

Міністерство освіти і науки України
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова

БІЗНЕС-АЛЬЯНСИ В ЕКОНОМІЦІ

Навчальний посібник

*За загальною редакцією
кандидата економічних наук професора О. П. Гурченкова*

Рекомендовано вченою радою НУК

Миколаїв
«Іліон»
2018

УДК 658.114.5я7
ББК 65.295(075)
Б 59

А В Т О Р И :

О. П. ГУРЧЕНКОВ, кандидат економічних наук, професор;
Н. П. ТУБАЛЬЦЕВА, кандидат економічних наук (розділ 8);
В. І. КОМИШНИК, старший викладач (розділ 5);
О. Є. МАНДРА, викладач (розділ 10)

РЕЦЕНЗЕНТИ :

М. В. ШАРКО, доктор економічних наук, професор, зав. кафедрою економіки і підприємництва ХНТУ;
С. К. ХАРІЧКОВ, доктор економічних наук, професор, зав. кафедрою менеджменту Одеського національного політехнічного університету

*Рекомендовано до друку вченою радою
Національного університету кораблебудування
імені адмірала Макарова (протокол № 01 від 26.01.2018 р.)*

Бізнес-альянси в економіці : навчальний посібник /
Б 59 О. П. Гурченков, Н. П. Тубальцева, В. І. Комишник, О. Є. Мандра ;
за заг. ред. канд. екон. наук проф. О. П. Гурченкова. — Мико-
лаїв : Іліон, 2018. — 242 с.

ISBN 978-617-534-443-9

Викладені закономірності функціонування та розвитку бізнес-альянсів. 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 діяльності інтегрованих структур – бізнес-альянсів і набуття навичок аналізу організаційних резервів підвищення ефективності господарювання.

Рекомендовано для підготовки 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 658.114.5я7
ББК 65.295(075)

ISBN 978-617-534-443-9

© Гурченков О. П., 2018



**До 25-річчя створення
факультету економіки моря**

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	7
-----------------	---

Розділ 1

Бізнес-альянси та їх загальна характеристика

1.1 Інтеграція як основна передумова створення бізнес-альянсів	9
1.2 Класифікація бізнес-альянсів	15
1.3 Характеристика видів об'єднань підприємств	19

Розділ 2

Державне регулювання діяльності бізнес-альянсів

2.1 Правове забезпечення створення і функціонування бізнес-альянсів та їх правові ознаки	36
2.2 Суб'єкти державного регулювання бізнес-альянсів	39
2.3 Зарубіжний досвід державного регулювання створення і діяльності бізнес-альянсів	51

Розділ 3

Спеціалізація, кооперування, концентрація та комбінування виробництва підприємств об'єднання

3.1 Спеціалізація виробництва підприємств об'єднань	59
3.2 Кооперування підприємств об'єднання	68
3.3 Концентрація та комбінування виробництва	74

Розділ 4

Реорганізація та реструктуризація підприємств як найважливіша передумова створення бізнес-альянсів

4.1 Сутність понять і категорій, які характеризують реорганізацію та реструктуризацію підприємств	79
--	----

4.2	Види реструктуризації	84
4.3	Етапи та оцінка наслідків реструктуризації підприємств	88

Розділ 5

Організаційно-управлінська структура об'єднань підприємств

5.1	Сутність поняття «організаційно-управлінська структура»	92
5.2	Основні класи та типи організаційно-управлінських структур об'єднань підприємств	95
5.3	Принципи та чинники, які впливають на побудову організаційних структур управління об'єднанням підприємств	109

Розділ 6

Холдингова організація бізнес-альянсів

6.1	Сутність, типи та історія виникнення холдингової організації бізнес-альянсів	117
6.2	Мета, завдання та правове регулювання створення і діяльності холдингових об'єднань підприємств	122
6.3	Управління холдинговим об'єднанням підприємств ...	137

Розділ 7

Технологічні парки України

7.1	Сутність, мета та передумови створення технологічних парків	141
7.2	Особливості державної реєстрації та режиму функціонування технологічних парків в Україні	150
7.3	Оцінка ефективності діяльності технологічних парків і виконання інноваційних проектів	159

Розділ 8

Транснаціональні корпорації та альянси

8.1	Економічна природа та економічний механізм функціонування транснаціональних корпорацій	165
-----	--	-----

8.2	Транснаціональні альянси: сутність, фактори розвитку та форми	175
8.3	Транснаціональні компанії та альянси як прояв глобалізації і багатосторонньої взаємодії країни	180

Розділ 9

Індустріальні парки

9.1	Правове регулювання створення і функціонування індустріальних парків в Україні	194
9.2	Аналіз діяльності індустріальних парків в Україні	198
9.3	Зарубіжний досвід створення та функціонування індустріальних парків і передумови їх розвитку в Україні	205

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ТА ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	211
--	-----

ДОДАТОК А	218
-----------------	-----

ДОДАТОК Б	226
-----------------	-----

ПЕРЕДМОВА

Наукова дисципліна «Бізнес-альянси в економіці» включена до загального переліку при підготовці магістрантів 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 альянсів набув досить масового характеру. Певною мірою формувалися правова база та характерний механізм їх функціонування.

Бізнес-альянси – це об'єднання підприємств, які проводять підприємницьку, комерційну або іншу діяльність з метою отримання прибутку і не суперечать діючому законодавству.

В умовах ринкових відносин об'єднання підприємств має велике значення. Передусім акумуляція капіталів підприємств дозволяє створеним 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 ВНЗ. 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 бізнес-альянсів та інших альянсів різних типів, різних організаційно-правових форм та форм власності.

При цьому приділено увагу передовому зарубіжному досвіду, можливостям пристосування його до вітчизняної практики.

В основу змісту даного навчального посібника покладено програму до цього курсу Київського національного економічного університету, а також використано аналогічні програми інших навчальних закладів (СДУ, ХНАМГ), власний досвід кафедри економіки та організації виробництва НУК.

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, крім студентів, керівному складу підприємства, спеціалістам та службовцям, які працюють в інтегрованих структурах, розглянутих у даному посібнику, та приймають рішення щодо створення об'єднань.

Розділ 1

БІЗНЕС-АЛЬЯНСИ ТА ЇХ ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА

1.1 Інтеграція як основна передумова створення бізнес-альянсів

Розвиток сучасної світової економіки відбувається під могутнім впливом трансформаційних зрушень у контексті всеохоплюючої глобалізації. Основою цього процесу є масштабна інтеграція національних економік у єдиний господарський комплекс, у результатів чого прискорюється рух капіталів, впроваджуються оновлені технології та методи управління, спостерігається підвищена конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

Одним із пріоритетних напрямів розвитку економіки є інтеграція суб'єктів господарювання, яка дає можливість керівникам підприємств перетворити своїх конкурентів на партнерів для забезпечення сприятливих умов функціонування економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Отже, інтеграція суб'єктів підприємницької діяльності є доцільним способом вирішення нагальних проблем – втрачати або зберігати фінансову, організаційну, правову форми, обираючи конкретний шлях розвитку.

Інтеграція суб'єктів господарювання як в Україні, так і в інших країнах світу сприяє появі нових (або вдосконаленню вже наявних) організаційних форм об'єднання суб'єктів господарювання.

Вивчення особливостей інтеграції в діяльності підприємств є неможливим без осучаснення понятійного апарату та

категорійного уточнення. До термінологічного тлумачення цієї специфіки долучено чимало наукових зусиль. Зокрема, А. Г. Загородній та Г. Л. Вознюк під поняттям «інтеграція» розуміють об'єднання (повне або часткове) підприємств для виробництва певної продукції з мінімальними затратами фінансових і матеріальних ресурсів [16], а в Тлумачному словнику економіста [45] визначено, що «інтеграція – це узгоджений розвиток та взаємне доповнення підприємств, галузей економіки, регіонів в інтересах більш ефективного використання ресурсів і більш повного задоволення потреб учасників цього процесу». У [3] під інтеграцією розуміється процес об'єднання зусиль різних підсистем (підрозділів, частин) для досягнення мети організації, а в [55] – це «процес взаємного пристосування і до певної міри об'єднання господарств декількох, що перебувають на однаковому рівні розвитку».

Вільна енциклопедія «Вікіпедія» надає два поняття «інтеграції» [39]. По-перше, «це поєднання, взаємопроникнення; це процес об'єднання будь-яких елементів (частин) в одне ціле; процес взаємозближення й утворення взаємозв'язків, а по-друге, згуртування, об'єднання економічних, державних, політичних і громадських структур у рамках регіону, країни, світу».

Пилипенко А. А. [49] визначає термін «інтеграція» у трьох аспектах:

- інтегроване ціле – передбачає єдність окремих складових інтеграції, їхнє співвідношення. Щоб зрозуміти інтегроване ціле, доцільно вивчити окремі його складові, а вивчення складових можливе, якщо є розуміння цілого;
- інтеграція-процес – визначає стадії об'єднання складових частин у певному проміжку часу, їхню трансформацію відповідно до змін, що відбулися в системі;
- інтеграція-результат – завершує та підсумовує здійснення інтеграційного процесу певної системи, передбачає створення інтегрованого «блага».

У деяких джерелах подано поняття «інтеграція» не окремо, а двокомпонентно, у взаємозв'язку з «доповненням», як, наприклад, фінансова та економічна інтеграція. Так, у [57] фінансову інтеграцію визначено як міждержавний процес гармонізації та уніфікації податкових систем, бюджетних процесів, державних витрат, систем контролю з боку центральних банків, а в [51] економічна інтеграція – це процес зближення економік низки країн. В умовах капіталізму інтеграція набуває конкретних проявів у державно-монополістичних формах об'єднання країн.

Буряк П. Ю. у роботі [40, с. 151] визначає, що інтегровані підприємницькі структури (у тому числі корпоративного типу) – це «об'єднання економічно самостійних підприємств (організацій), що створюються на основі консолідації активів або реалізації договірних (контрактних) відносин для досягнення спільної мети в умовах ринкової трансформації української економіки».

Зважаючи на вищенаведене, зазначимо, що в роботах [35; 45; 55] у понятті «інтеграція» спільним є початкове «взаємо» – «взаємодоповнення», «взаємопроникнення». Тільки в роботах [3; 49; 51; 57] «інтеграцію» розглядають як «процес» – «процес гармонізації» та «процес зниження». Проте в даних роботах не з'ясовано, для чого, з якою метою та в яких умовах відбувається інтеграція, а це обґрунтовує необхідність подальшого наукового дослідження. Відповідно, у першу чергу визначимо, для чого суб'єкти підприємницької діяльності об'єднуються в альянси, тобто проаналізуємо їхню мотивацію до інтеграції.

У деяких роботах [3; 49; 57] ідеться про те, що суб'єкти господарювання прагнуть до інтеграції, зважаючи на вагомі переваги, а саме:

- зниження рівня невизначеності у постачанні та збуті, що стосується не тільки підприємства, яке здійснює інтеграцію (інтегратора), але й інтегрованих підприємств;

- застосування провідних нововведень та полегшення дифузії технологічних інновацій, що дає змогу здійснювати процес модернізації суспільства, активізує розповсюдження нових продуктів, технологій, ідей з моменту їхньої появи серед потенційних споживачів (користувачів);
- володіння додатковим інтелектуальним капіталом та реалізація інвестиційних проектів;
- зниження витрат – скорочення транспортних витрат, розширення масштабів виробництва при зменшенні питомих умов – постійних витрат, зниження собівартості одиниці продукції (послуг, робіт), зниження або повна відсутність витрат на конкурентну боротьбу.

Перераховані вище переваги є загальними, варто зазначити, що вони є результатами здійсненої інтеграції. Можна виокремити також чотири цілі (причини), які мотивують до об'єднання, спонукають суб'єктів підприємницької діяльності до інтеграції.

- По-перше, збільшення обсягів доходу за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції (надання послуг) або за рахунок зменшення витрат.
- По-друге, уникнення стадії банкрутства.
- По-третє, «розширення» діяльності за рахунок виходу на новий територіальний ринок або за рахунок створення нової продукції (послуг). Іншими словами – «посилення своїх позицій на ринку».
- По-четверте, запобігання браку виробничих ресурсів (сировини, засобів виробництва), недостатності фінансових ресурсів; вирішення таких проблем, як застарілість технічного обладнання, обмеженість доступу на вітчизняний та міжнародний ринки, відсутність постійного і стабільного місця на ринку, недостатність міжнародних зв'язків тощо.

Таким чином, інтеграційна форма дає змогу за рахунок взаємодії з іншим підприємством, у якого є достатні ресурси (фінансові, технічні, виробничі, трудові), досягти та реалізува-

ти поставлені цілі. Водночас інтеграція суб'єктів підприємницької діяльності передбачає не тільки взаємозв'язок «прибуток – витрати», але і взаємне використання виробничих або фінансових ресурсів.

У сучасних умовах інтеграція суб'єктів господарювання може здійснюватися за двома формами. По-перше, за рахунок створення нового організаційного об'єднання, а по-друге, за рахунок організаційно-економічних форм [88].

Важливим є те, що інтеграція за рахунок організаційно-економічних форм – це об'єднання підприємств у будь-яку форму (франчайзинг, венчур, аутсорсинг та ін.) шляхом договірних угод з метою досягнення найбільших економічних, соціальних та інших вигод. Іншими словами, це стійка економічна взаємодія. Дана інтеграція є типовою для взаємодії між малими та великими підприємствами [88].

Інтеграція підприємницьких структур шляхом утворення нового організаційного об'єднання відбувається з метою забезпечити новим суб'єктам досягнення мети, яка постала перед початком інтеграції та яку можливо досягнути, якщо підприємства будуть керуватися загальною стратегією, але діяти окремо один від одного.

У науковій літературі, присвяченій організації підприємницької діяльності, виокремлюють два типи інтеграції – вертикальну та горизонтальну [33].

Під вертикальною інтеграцією розуміють процес долучення до структури таких підприємств, які пов'язані єдиним технологічним ланцюжком, або злиття стадій виробництва єдиного технологічного ланцюга і встановлення контролю однієї компанії над ними. До вертикальної інтеграції належить також інтеграція виробництва і мереж збутових підприємств (точок). Автори роботи «Стратегії бізнесу: аналітичний довідник» визначають «методи» вертикальної інтеграції, серед яких виокремлюють:

- консолідацію – долучення підприємства до основи підрозділу як дочірнього (філії). Консолідованим у цьому зв'язку називається підприємство, що здійснює самостійне виробництво понад 50% випуску;
- угруповання – створення з інтегрованих підприємств та основного підприємства групи, пов'язаної або взаємними відносинами власності (обмін акціями), або взаємними управлінськими зв'язками (введення до складу ради директорів одного підприємства представників іншого), або наданням різних послуг (розробка технології, соціально-побутове забезпечення, інформаційно-рекламне обслуговування і т. ін.);
- франчайзинг – надання підприємству права користуватися торговою маркою, «ноу-хау», матеріально-технічними ресурсами, що належать інтегратору;
- цільову пролонгацію – досягнення інтеграції за рахунок цілеспрямованого свідомого продовження терміну договорів про поставку (інколи на шкоду ринковій кон'юктурі) з метою формування довготривалих стійких інтеграційних зв'язків.

Під горизонтальною інтеграцією розуміють об'єднання підприємств, налагодження щільної взаємодії між ними «по горизонталі», з урахуванням спільної діяльності підприємств, що випускають однорідну продукцію і які використовують подібні технології. Автор роботи [33] вважає, що такими формами є: асоціації, консультативні органи, спільні фінансові органи, органи управління майном та угруповання.

Дослідивши досвід інтеграції суб'єктів господарювання, можна систематизувати загальну процедуру з їхнього формування, яка складається із декількох етапів [88], табл. 1.1.

Надана в таблиці процедура формування інтеграції суб'єктів господарювання показує, що для якісної інтеграції його учасники повинні підійти відповідно до підбирання партнера та узагальнити всі зазначені етапи, тому що це є гарантією подальшої їхньої ефективної взаємодії.

Таблиця 1.1 – Етапи формування інтеграційних суб'єктів господарювання

Eman 1	Визначення мети здійснення інтеграції
Eman 2	Аналіз ринку з метою виявлення об'єктів інтеграції
Eman 3	Аналіз потенціалу (ресурси, технічне забезпечення, тощо) з виявлених об'єктів інтеграції
Eman 4	Визначення переліку найбільш бажаних об'єктів інтеграції
Eman 5	Впорядкування об'єктів інтеграції за ступенем пріоритетності (важливості)
Eman 6	Аналіз та формування можливих варіантів об'єктів інтеграції: партнерські зв'язки, переваги та недоліки взаємодії
Eman 7	Обговорення умов інтеграції, мета, форма, використання ресурсів, взаєморозрахунки тощо
Eman 8	Визначення та узгодження витрат, пов'язаних з інтеграцією
Eman 9	Визначення прогнозів, очікуваних вигід (ефективності) від інтеграції
Eman 10	Закріплення угоди
Eman 11	Здійснення інтеграції суб'єктів господарювання

1.2 Класифікація бізнес-альянсів

Відповідно до статті 118 Господарського кодексу України (ГКУ), **об'єднанням підприємств** (бізнес-альянси) 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 господарські види бізнес-альянсів. Класифікація за ознаками вітчизняних об'єднань наведена у табл. 1.2.

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 такі 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.

Таблиця 1.2 – Класифікація видів

Класифікаційні ознаки	Групи об'єднань підприємств
За порядком заснування	Добровільні
	За рішенням власника
За строком функціонування	На невизначений строк
	Тимчасові
За територіальною ознакою	Національні
	Транснаціональні
За правовою основою створення і функціонування	Статутні
	Договірні
	Статутні або договірні (за вибором засновників)

вітчизняних бізнес-альянсів

Характерні риси групи об'єднань підприємств	Види об'єднань	Організаційно-правові форми об'єднань
Утворюються за ініціативою підприємств незалежно від їх організаційно-правової форми та форми зокрема	Асоціація, корпорація, консорціум, концерни, комбінат, ПФГ, технопарки, стратегічні альянси	Державні, приватні підприємства; товариства
Утворюються за рішенням державних органів: Кабінету Міністрів України, міністерств, відомств та місцевих органів влади	Корпорація, комбінат, концерн, ПФГ, холдингові компанії, індустріальні парки	Державні підприємства, акціонерні товариства
Діють постійно, або до моменту самоліквідації, або у зв'язку з банкрутством	Усі види об'єднань, крім виду «консорціум»	Державні, приватні підприємства; товариства
Функціонує протягом строку, встановленого засновниками	Консорціум	Акціонерні товариства
Засновники, місце розташування та межа функціонування обмежуються територією однієї країни	Усі види об'єднань підприємств	Державні, приватні підприємства; товариства
Підприємства об'єднання діють у різних країнах; до складу учасників (засновників) входять українські та іноземні юридичні особи	Корпорації, холдингові компанії, стратегічні альянси	Акціонерні товариства
Створюються та діють на основі статуту	Консорціум, концерн, трест, холдинг	Державні підприємства; товариства
Діють на основі договору	Асоціація, корпорація, технопарк, індустріальний парк	Державні підприємства; товариства
Створюються і діють на основі договору або статуту	Промислово-фінансові групи	Державні підприємства, акціонерні товариства

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* належать об'єднання підприємств виду «консорціум», а також інші види об'єднань, для яких засновниками встановлено кінцевий строк діяльності. Всі останні види об'єднань підприємств функціонують постійно.

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 характерне 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 мо-

жуть 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, акціонерне товариства (АТ) (відкрите або закрите), товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) (табл. А.1).

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

Нижче наводяться характеристика видів бізнес-альянсів, особливості порядку їх створення, організаційно-правові форми та деякі особливості функціонування.

1.3 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 до інших господарських об'єднань. 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-імпортні 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, зростанню кількості асоціацій.

Учасники асоціацій зазвичай координують виконання окремих своїх завдань або спільно здійснюють лише частину неосновних 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 належать: 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 проектів 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 проекту.

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 потребуються 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 високого ступеня 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 розпорядження 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 проєкту. 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'єднуються для досягнення певної мети можуть і абсолютно незалежні одне від одного підприємства, й таке об'єднання встанов-

лює 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 напрямі діє сьогодні Мінпромполітики України. Досвід багаторічної роботи підприємств галузі у складі вітчизняних і міжнародних консорціумів за спільним виконанням контрактів підтверджує необхідність і обґрунтованість організації таких об'єднань для комплектної 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 делегують його керівництво частиною своїх повноважень, у т. ч. правом представляти їх інтереси у відносинах з органами 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 за 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 напрямів 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 техніч-

ної 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 замовниками є власники або уповноважені ними органи, а не самі підприємства. Наприклад, концерни загальнодержавної власності створюються, реорганізуються і ліквідуються рішенням Кабінету Міністрів України; склад членів і статuti цих об'єднань затверджують відповідні галузеві міністерства. Другою ознакою концернів є те, що вони діють на підставі статутів, затверджених власниками або уповноваженими ними органами, і 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 успішно концерн 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 руках центрального органу 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 субсидіарну 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 договірного об'єднання підприємств є побудова діяльності корпорації на повній фінансовій залежності від одного чи кількох її членів. Корпорації є досить розвиненою 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 корпорації частину своїх повноважень. У корпорації, так само як і в асоціації, зберігається

принцип добровільного членства. Звідси впливає 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 розвиненою формою 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, створення корпорацій 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 може створюватися у такий спосіб:

- 1) за рішенням державних органів управління в процесі корпоратизації та приватизації. Держава може залишити контрольний пакет акцій у своїх руках. 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 в процесі приватизації 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 узгодовану 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 всіма напрямками. (Розгляду об'єднання виду «холдинг» присвячено окремий розділ роботи).

Стратегічні альянси утворюються для зменшення конкурентного ризику та розвитку відносин довіри між потенційними конкурентами. Однією 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.

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 отримання підвищеного монопольного прибутку.

Рівновага, що встановлюється в картелі, 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 картельної 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 встановлення ціни можливе лише на основі спільного регулювання виробництва та збуту продукції.

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

Трест – уставний вид об'єднання суб'єктів господарювання, за яким усі 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 контроль-

ного пакета 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. З 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.

В останні роки в економіці України створюються нові достатньо ефективні бізнес-альянси – це промислово-фінансові групи, технологічні парки та індустріальні парки. Дані види об'єднань більш детально розглянуті в окремих розділах посібника.

Економічна роль бізнес-альянсів 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, які 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 у результаті вільного волевиявлення засновників створено і функціонують близько 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 в 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 значною мірою 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.

Розділ 2

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-АЛЬЯНСІВ

2.1 Правове забезпечення створення і функціонування бізнес-альянсів 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 в 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 як мета, завдання 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 задоволення 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, і об'єднання підприємств також є самостійним суб'єктом права.

Отже, з точки зору правосуб'єктності об'єднання підприємств являє 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, винятком 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», яким визначено господарське об'єднання як суб'єкт права колективної власності.

Оскільки створення та їх державна реєстрація не можуть 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 невигідне становище в конкуренції, якщо така відмова є необґрунтованою і невиправданою.

Існує низка законів України, які регламентують процес створення, реєстрації та функціонування окремих форм об'єднань. Зокрема, закони України «Про господарські товариства», «Про промислово-фінансові групи в Україні», «Про цінні папери і фондовий ринок», «Про кооперацію», «Про кредитні спілки» тощо. Особливе значення має Закон України «Про холдингові компанії», в який включені всі Положення скасованого указу Президента України «Про створення холдингової форми об'єднання в процесі корпоратизації та приватизації».

Управління корпорацією формується на умовах Договору про створення корпорації і функціонує за рахунок відрахувань членів корпорації в розмірах згідно з Договором.

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 (наприклад: неурегульовані питання можливості вести діяльність, окрему від підприємств, об'єднання управління об'єднань);
- порядок обліку і надання звітності підприємств, які входять до складу об'єднання, і т. ін.

2.2 Суб'єкти державного регулювання бізнес-альянсів

У ринкових відносинах регулююча функція держави різних сторін економіки народногосподарського комплексу, в т. ч. і питання створення й діяльності бізнес-альянсів, важлива не менше, ніж її керівна роль у плановій економіці.

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.

Основні функції державного регулювання корпоративного сектору, які створюють цільову організаційно-правову базу функціонування економіки, наведені на рис. 2.1, а принципи побудови систем управління, на яких базується створення і регулювання корпоративного сектору, надані в таблиці А.2.

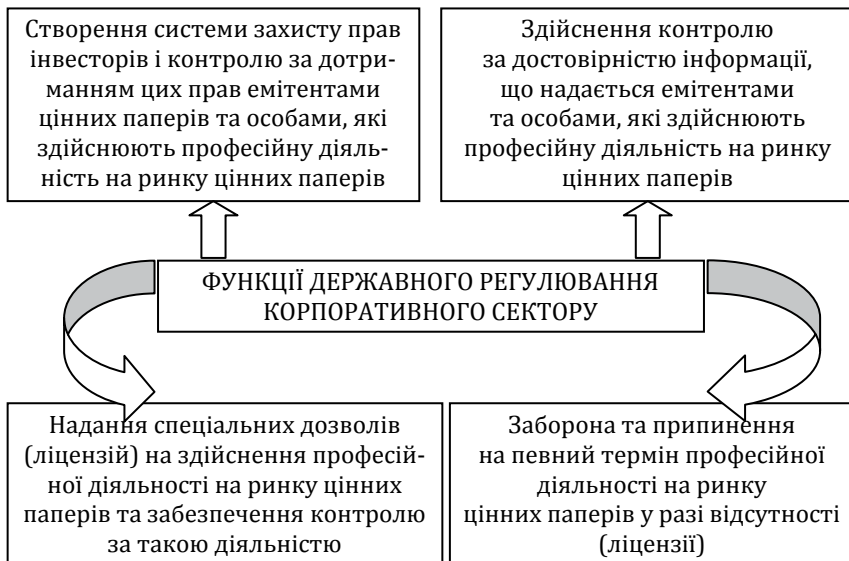


Рисунок 2.1 – Функції державного регулювання корпоративного сектору

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

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

У сфері державної власності за напрямками:

- організація монопольного виробництва;
- індикативне планування;
- контроль за виробництвом і розподілом продукції, тобто визначення напрямів розвитку тієї чи іншої галузі з огляду на прогноз потреб населення та визначення орієнтовних обсягів виробництва;
- державні замовлення;
- складання державних контрактів;
- державне регулювання багаторівневої підготовки кадрів.

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 домінуючою 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-кредитної 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 дуже 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, внутрішньофірмового планування, пошуку реальних шляхів його адаптації до економічної ситуації, що змінилася.

Як і означена вище регульована державою фінансова система, корпоративні структури, до яких належить більшість видів об'єднань, підпорядковуються тій же нормативній базі, що й інші підприємства (ПАТ, ПРАТ, 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 нормального режиму роботи товариства, хоча на практиці такої норми дотриматися 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 регулювання 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 тери-

торії 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; 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, розрахунково-клірингову діяльність 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 роботу щодо підготовки фахівців з питань фондового ринку; встановлює кваліфікаційні вимоги стосовно осіб, які здійснюють професійну діяльність із цінними паперами.

На комісію також покладено встановлення порядку й реєстрацію саморегульованих організацій, що створюються особами, які здійснюють професійну діяльність на ринку цінних паперів; розробку та прийняття вимог і стандартів щодо обов'язкового розкриття інформації емітентами та особами, які здійснюють професійну діяльність на ринку паперів; забезпе-

чення 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 Антимонопольний 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 зупинимося 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 [6].

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 придбаваються, 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 бізнес-альянсів

Державне регулювання створення і діяльності корпоративних структур у ряді країн, у т. ч. і в Україні, використовуються 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 такі методи: регулювання розмірами банківських резервів, маніпулювання обліковими ставками;
- фіскальна політика, суть якої у встановленні державного оподаткування і державних витрат з таким розрахунком, щоб вони допомагали гасити 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 експортні

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 державного регулювання у США вважається найбільш відпрацьованим.

Прикладом ефективного державного регулювання розвитку економіки, 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, створення виробничої інфраструктури 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 дов-

гострокових 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 короткостроковими 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 учених, бізнесменів, промисловців, споживачів, робітників. У 1966 р. було утворено Керуючий комітет з питань цін із 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 [49].

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 регулюючих закони, з них 220 – у сфері економіки. Слід зауважити, що 102 з останніх було прийнято ще у 1945–1954 рр. [50].

Керівництво проведенням промислової політики здійснює Міністерство зовнішньої торгівлі та промисловості (ЗТП), яке не має повної свободи дій в управлінні галузями. До сфери дії ЗТП 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 ЗТП 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 із банками. Специфічною особливістю японської економіки є існування розвиненої системи «кейрецу» – фінансово-промислових груп з еластичними зв'язками на базі взаємного володіння акціями, договорів, постійних контактів.

Практика показує, що часто підтримка постійних контактів важить для членів «кейрецу» більше, 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.

Розглянемо на прикладі США, Великої Британії та Німеччини регулювання фондових ринків у промислово розвинених країнах.

У Великій Британії закон «Про фінансові послуги» був ухвалений тільки 1986 р., після чого почався розвиток законодавчої системи регулювання ринку. До цього ринок цінних паперів у цій країні регулювався значно гірше порівняно з Японією, Німеччиною і США. Ліберальний законодавчий режим призвів до того, що міжнародна торгівля євробондами була зосереджена переважно саме у Великій Британії. Пізніше у цій країні була проведена реформа у сфері регулювання фінансової системи, відбулося розширення повноваження нового регулюючого органу – Ради з фінансових послуг (Finans Services Authority – FSA). Сфера повноважень цієї Ради сьогодні охоплює контроль за регулюванням інвестиційного бізнесу відповідно до закону про фінансові послуги 1986 р., а також нагляд за банківською діяльністю, який у 1998 р. був переданий Банком Англії до компетенції цієї Ради. Рада з фінансових послуг є незалежним недержавним органом, що підзвітний державній скарбниці, фінансується за рахунок спеціальних внесків учасників фондового ринку.

Під контролем Ради з фінансових послуг основні функції з регулювання діяльності фірм, які мають ліцензії на ведення інвестиційного бізнесу (їх понад 22 тис.), виконують спеціалізовані уповноважені органи – три саморегульовані організації, шість уповноважених інвестиційних бірж і уповноважені клірингові палати. У Великій Британії більша частка інвестиційного бізнесу припадає приблизно на 6 тис. фірм, що працюють під контролем трьох саморегульованих організацій – Організації з регулювання діяльності інвестиційних керуючих, Ради з цінних паперів і ф'ючерсів та Ради з приватних інвестицій.

Рада з фінансових послуг контролює шість уповноважених інвестиційних бірж: Лондонську фондову біржу (LSE), Лондонську міжнародну біржу фінансових ф'ючерсів та опціонів (LIFFE), Трейд-пойнт (Tradepoint), Лондонську біржу цінних паперів і похідних інструментів (OMLX), Лондонську біржу металів (LME) і Міжнародну нафтову біржу (IPE).

Рада здійснює нагляд за діяльністю двох клірингових палат, які обслуговують біржові операції; контролює діяльність клірингової палати з готівкових угод і форвардних контрактів з іноземною валютою; розслідує порушення чинного законодавства в інвестиційній сфері. За законодавством Рада з фінансових послуг несе відповідальність за створення і реалізацію програм компенсації інвесторів (вкладників) у випадку неплатоспроможності фірм, банків. Нині існують дві окремі схеми – для інвесторів і для вкладників. Схема компенсації інвесторів передбачає виплати приватним інвесторам до граничного рівня 48 тис. фунтів стерлінгів. За схемою захисту депозитів у разі неплатоспроможності банку кожному вкладнику сплачується до 90% загальної суми депозиту (максимум 18 тис. фунтів стерлінгів).

Рада з фінансових послуг несе відповідальність за ведення комп'ютеризованого реєстру фірм, що мають ліцензії на здійснення інвестиційного бізнесу.

Німецькому ринку цінних паперів належить вагоме місце серед фондових ринків розвинених країн. Одним із засадничих законодавчих актів, що регулюють цей ринок, є закон «Про торгівлю цінними паперами» (1994 р.). Цим законом встановлено систему контролю за операціями з цінними паперами, що має кілька рівнів, оскільки Німеччина – федеративна держава:

- федеральний контроль здійснює Федеральне відомство з нагляду за торгівлею цінними паперами;
- контроль суб'єктів федерації (земель) покладається на установи з нагляду за біржами;
- на біржах контроль здійснюють відділи з контролю за торгівлею цінними паперами;
- у банках діють відділи контролю за операціями з цінними паперами.

Федеральне відомство самостійно функціонує в межах своїх повноважень і фінансується за рахунок коштів професійних учасників ринку цінних паперів; водночас воно підпорядковане Федеральному міністерству фінансів. До складу Федерального відомства входить Рада з цінних паперів, яка є дорадчим органом і формується за принципом – один представник від кожного суб'єкта федерації. Рада консультує Федеральне відомство при підготовці нормативних актів та з інших питань.

Установи з нагляду за біржами, створені на рівні земель, здійснюють адміністративно-правовий та поточний контроль. Вони видають дозволи на створення біржі, а також розпорядження про її ліквідацію, стежать за поточними угодами із цінними паперами, перевіряють правильність встановлення курсів цінних паперів, спостерігають за діяльністю брокерів, мають право звертатися до суду в разі виявлення правопорушень, а також створювати комітети з санкцій, які можуть накладати штрафи (до 50 тис. марок) або відсторонювати від участі в торгах професійних учасників, що порушують порядок і правила їх здійснення.

На біржовому рівні відділи з контролю формуються біржою. Вони здійснюють поточне спостереження за операціями із цінними паперами: збирають дані про біржові операції; контролюють правильність котирувань; дотримання біржових правил; повідомляють керівництво біржі про виявлені порушення.

Важливу роль на фондовому ринку Німеччини відіграють банки, що виконують весь спектр операцій з цінними паперами. Тільки банки мають право передавати заявки інвесторів на біржу, укладати угоди для приватних інвесторів. Відділи з контролю за операціями із цінними паперами, що створюються в банках, управляють потоками інформації і контролюють поведінку службовців, які виконують операції із цінними паперами, валютою, дорогоцінними металами, похідними фінансовими інструментами. Контроль здійснюється шляхом відслідковування стану особистих рахунків співробітників і рахунків, переданих їм у довірче управління. Здійснюється також нагляд за тим, щоб робітники функціональних підрозділів банку зберігали конфіденційність інформації при виконанні операцій із цінними паперами, не передавали інформацію з одного відділу в інший; у разі потреби обмін інформацією здійснюється під жорстким наглядом контрольної служби.

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 – промисловість, сільське господарство, транспорт, зв'язок тощо.

Результатом *частого* розподілу праці є виділення зі складу загальних галузей окремих видів виробництв. Наприклад, промисловість складається з ряду більш вузьких спеціалізованих галузей: металургії, енергетики, машинобудування, хімічної, переробної 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 у 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. Воно 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 належать: 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 із такою формою організації виробництва відносять: підприємства з виробництва шарико-підшипників, автомобільних покришок, поршнів тощо.

Технологічна 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

забезпечується 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 виробництва, 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

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

де TE_i – сумарна трудомісткість (станкомісткість) виробництва i -го виду продукції за певний термін, у норма-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 норма-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 не однорідні 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), нижча за планову рентабельність виробництва ($P_{\text{пл}}$)

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

де $E_{\text{спец}} = \sum_{i=1}^k E_i$; E_i – економія по кожній i -й 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 формулами:

– 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:

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

де $TE_{3,ci}$, TE_{3i} – трудомісткість виготовлення одиниці i -го виду продукції після та до підвищення рівня спеціалізації, в нормо-годиницях; $K_{BH,ci}$, $K_{B,i}$ – 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 – середньогодинна ставка після і до спеціалізації;

$$-E_{Д.з} = K_D \cdot E_{0.3},$$

де K_D – 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 – розмір амортизаційних відрахувань після і до проведення заходів з підвищення рівня спеціалізації виробництва; $i = 1, 2, 3, \dots, k$ – кількість типорозмірів обладнання після і до проведення заходів з підвищення рівня спеціалізації виробництва.

Спеціалізація виробництва, особливо продукції міжгалузевого призначення, впливає на зростання 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 зростання 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 (E_c) за рахунок змінних статей витрат, пов'язаної з упровадженням заходів з підвищення рівня спеціалізації виробництва, визначається:

$$-E_{\text{спец}} = \Delta Z_{\text{тр}} - E_m - E_{o.z} - E_{d.z} \pm E_a,$$

де $\Delta Z_{\text{тр}}$ – зростання 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, частоті 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 різнорідну 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 установлення 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 у 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 багатоменклатурності 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, ставлення до неї як до готової продукції, що дає прибуток, неминуче сприяє підвищенню її якості та, як наслідок, приводить не тільки до зростання прибутку, але й до підвищення конкурентоспроможності продукції даного підприємства.

3.2 Кооперування підприємств об'єднання

Постійне вдосконалення організації виробництва та поглиблення спеціалізації підприємств потребує встановлення постійних і тривалих виробничих зв'язків між промисловими підприємствами, які сумісно виготовляють 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 великого 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 перебувають 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 операції в собівартість готових виробів, виготовлюваних на даному підприємстві;
- питома вага напівфабрикатів, які підприємство виготовляє «на сторону», в 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

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

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'язки з постачальниками й споживачами, а відтак спрощуються і вдосконалюються матеріально-технічне забезпечення та збут. Спеціалізовані підприємства працюють в умовах більш обмеженої номенклатури, сировини, матеріалів і комплектуючих виробів, які постачаються по кооперуванню. 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 пригнічувати малий бізнес, 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. 3.1.

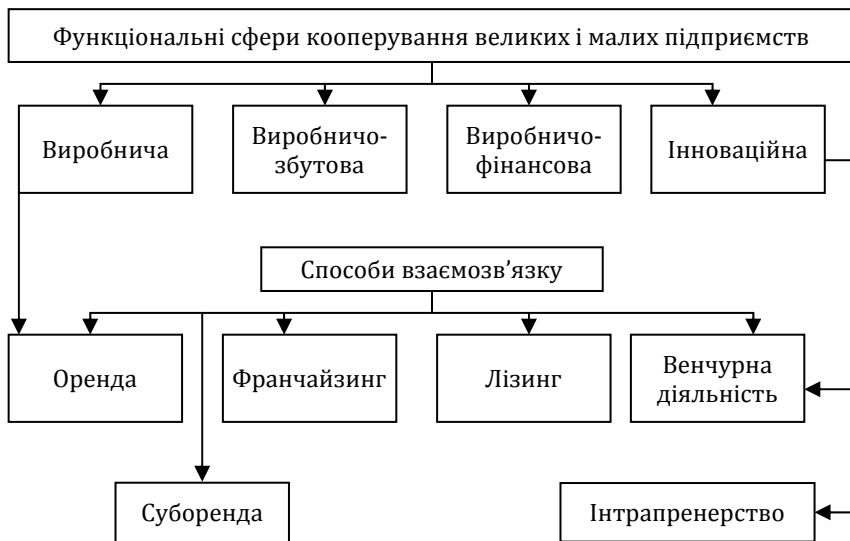


Рисунок 3.1 – Основні сфери та способи взаємозв'язку великих і малих підприємств

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, модельної спеціалізації виробництва продукції, виготовлюваної відносно невеликими обсягами або вузької 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 само-

стійно, 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 консультаційних 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 власністю лізингодавця, 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 буде ефективно сприяти 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 250 чоловік і річний обсяг продукції, що випускається, більше 100 млн грн, належать 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 угруповання підприємств з наступних ознак:

- обсяг випуску в натуральному та вартісному виразах найбільш об'єктивно відображає розмір підприємства;
- вартість основних виробничих фондів з установленням активної її частки;
- чисельність промислово-виробничого персоналу. 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 та 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 великих виробничих об'єднань («АвтоВАЗ», «ЗІЛ», «Норільський нікель» та ін.) із чисельністю працюючих 1,9 млн чол., що склало близько 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 же 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 великі 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. [66].

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

Зростання рівня концентрації промислового виробництва – це одна з умов підвищення ефективності виробництва внаслідок його більш високої технологічної оснащеності, зростання частки прогресивного виробничого обладнання, що відповідає зниженню трудомісткості одиниці продукції, зростанню її обсягу та зниженню собівартості.

Рівень концентрації виробництва оцінюється системою показників: часткою валової продукції, що вироблена 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 шляхом:

- 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 зменшенню її собівартості. Ефективність концентрації значною мірою 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 концентрації виробництва здійснюється у такій послідовності: спочатку оцінюються потенціальні можливості й реальні потреби виробництва; далі визначаються номенклатура продукції і її обсяги, потім установлюється 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 лісопиляння для виробництва паперу, пакувальних матеріалів і т. п.

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. Винятком є підприємства обробної та нафтохімічної промисловості. 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 широке розповсюдження комбінування в добувних галузях промисловості отримали комбінати зі збагачення руд, нафтопереробні заводи з підприємствами по видобуванню нафти.

У переробній промисловості комбінування характерно для підприємств, у 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. п.) у готову продукцію для машинобудування, меблевої промисловості, транспорту тощо.

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

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

Оцінка економічної ефективності комбінування виробництва ґрунтується на:

- економії живої 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).

Розділ 4

РЕОРГАНІЗАЦІЯ ТА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК НАЙВАЖЛИВІША ПЕРЕДУМОВА СТВОРЕННЯ БІЗНЕС-АЛЬЯНСІВ

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 – «restructuring», 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 століття. Сьогодні дана економічна категорія значною мірою досліджена. Розкрито її сутність, склався достатньо широкий її понятійний апарат.

Виходячи із завдань навчального посібника, де сформульовані та пояснені визначення термінів реструктуризації як економічної категорії, особливої уваги не приділено 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 учених-економістів: Кордан К., Фоллман Т., Євенко А. І., Ковальов 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 [38; 47; 61].

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 з статус-кво, що існує, а не просто «затягування пояса» в компанії чи поліпшення поточних операцій [63]. 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 підприємств.

ва в цілому [63]. Євченко А. І. до реструктуризації відносить будь-які зміни у виробництві, структурі капіталу чи власність, що не є часткою ділового повсякденного циклу компанії [47].

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 [26]. З таким визначенням важко не погодитися.

З точки зору авторів, 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, підвищення ефективності господарювання суб'єкта підприємницької діяльності згідно з вимогами внутрішнього та зовнішнього середовища й обраною стратегією його розвитку» [59, 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 діяльнісно-ринкових умов господарювання.

На відміну від західних підприємств, на яких реструктуризаційні перетворення проводяться регулярно при змінах кон'юнктури умов конкуренції та вже існують системи стратегічного аналізу та 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. 4.1 показано взаємодію ключових термінів з поняттям «реструктуризація».



Рисунок 4.1 – Схема взаємозв'язку ключових понять реструктуризації

Реорганізація як одна з комплексних форм здійснення реструктуризації є процесом перетворення діючого підприємства з використанням однієї з 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 фінансово стійким підприємством. У результаті такого об'єднання підприємство-боржник втрачає свій юридичний статус.

Розрізняють:

- *горизонтальне* злиття, у процесі якого об'єднуються підприємства однієї галузі;
- *вертикальне* злиття – при цьому об'єднуються підприємства суміжних галузей (наприклад, виробників і споживачів сировини);
- *конгломератне* злиття, в процесі якого об'єднуються підприємства, не пов'язані між собою ні галузевими, ні технологічними особливостями. Для підприємства, з яким виконується злиття, спонукальним мотивом є ефект, що

досягається згідно із синергізмом, а для підприємства, що зливається, – 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 і 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 великого підприємства декількох самостійних підприємств з наданням їм статусу юридичної особи. Реорганізоване підприємство втрачає статус юридичної особи.

Така форма може бути використана для підприємства, що виконує 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 з чим за рахунок ефекту операційного левериджу 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 розподільчого 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 статусу 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 у 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 у сфері керування перетвореннями на рівні мікроекономіки присвячена рішенням проблем реструктуризації підприємств.

4.2 Види реструктуризації

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

У працях А. І. Ковальова [59] виокремлюється 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. 4.2).

Наведена на рис. 4.2 класифікація видів реструктуризації допомагає обрати найбільш доцільний вид реструктуризації,

що відповідає особливостям і специфіці підприємства й поставленій меті, дозволяє також визначити 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.

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

Рисунок 4.2 – Класифікація видів реструктуризації

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 посилити 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 власності. 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 трактування 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 розподіл великого підприємства на малі, які можуть далі створювати нові об'єднання або входити 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 завдань реструктуризації;
- розробка бізнес-плану реструктуризації;
- реалізація бізнес-плану;
- моніторинг реалізації бізнес-плану;
- коригуючі дії.

Перший етап процесу реструктуризації, на якому у керівництва підприємства виникає ідея про необхідність кардинальних змін, є достатньо тривалим. Індикаторами того 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 укласти 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 має 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 рішення, що усувають проблеми та загрози;

- пропонувати заходи, які реально можна виконати;
- конкретизувати завдання в розрізі підрозділів;
- представляти фінансові і кількісні та 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 перелік дій щодо кожного заходу, строки його початку і закінчення, визначає відповідних осіб за його виконанням, необхідні ресурси і кошти, очікуваний результат; може передбачити 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 впливають 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 скороченнями 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 напрямі можна через показники рентабельності та їх динаміки;
- зростанням обсягів експорту – орієнтація на зовнішні ринки вимагає використання новітніх маркетингових технологій, підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності; успішність реструктуризації в цьому напрямі можна оцінити за темпами зростання експорту.

Розділ 5

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКА 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, що регулюють 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 управлінські 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 виконується в статуті 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 розуміють сукупність його складових ланок та їх взаємозв'язок при виконанні виробничих процесів. Кожній виробничій 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 [46, с. 68].

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

Згідно з 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 має відповідати певним вимогам:

- адаптивності (здатності пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі);
- гнучкості, динамізму (здатності чітко реагувати на зміну попиту технології виробництва, появу інновацій);
- адекватності (постійній відповідності параметрам керованої системи);
- спеціалізації (функціональній замкнутості структурних підрозділів, обмеження 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);
- простоті (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 та адаптивні структури.

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

Концепція бюрократії (від франц. «бюро, канцелярія» або грецьк. «влада, планування», букв. – планування канцелярії) була сформульована німецьким соціологом Максом Вебером на початку ХХ ст. і є однією з найкорисніших ідей в історії людства (табл. 5.1) [41]. 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 в 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).

Адаптивні організаційні структури управління розробляються та впроваджуються для забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати 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 почали

Таблиця 5.1 – 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	Наймання на роботу в суворій відповідності до кваліфікаційних вимог

перевищувати їх позитивні риси. Тому стали розробляти та впроваджувати нові, більш гнучкі, типи організаційних структур управління, які засновуються на цілях та 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 та адаптивні структури управління є крайностями, а реальні структури знаходяться між ними і мають ознаки бюрократичних та адаптивних структур у різних співвідношеннях. Крім того, часто маємо так, що різним ієрархічним рівням властиві різні структури. Так, наприклад, керівництво великої 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. 5.1).

Лінійний тип організаційної структури управління характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій

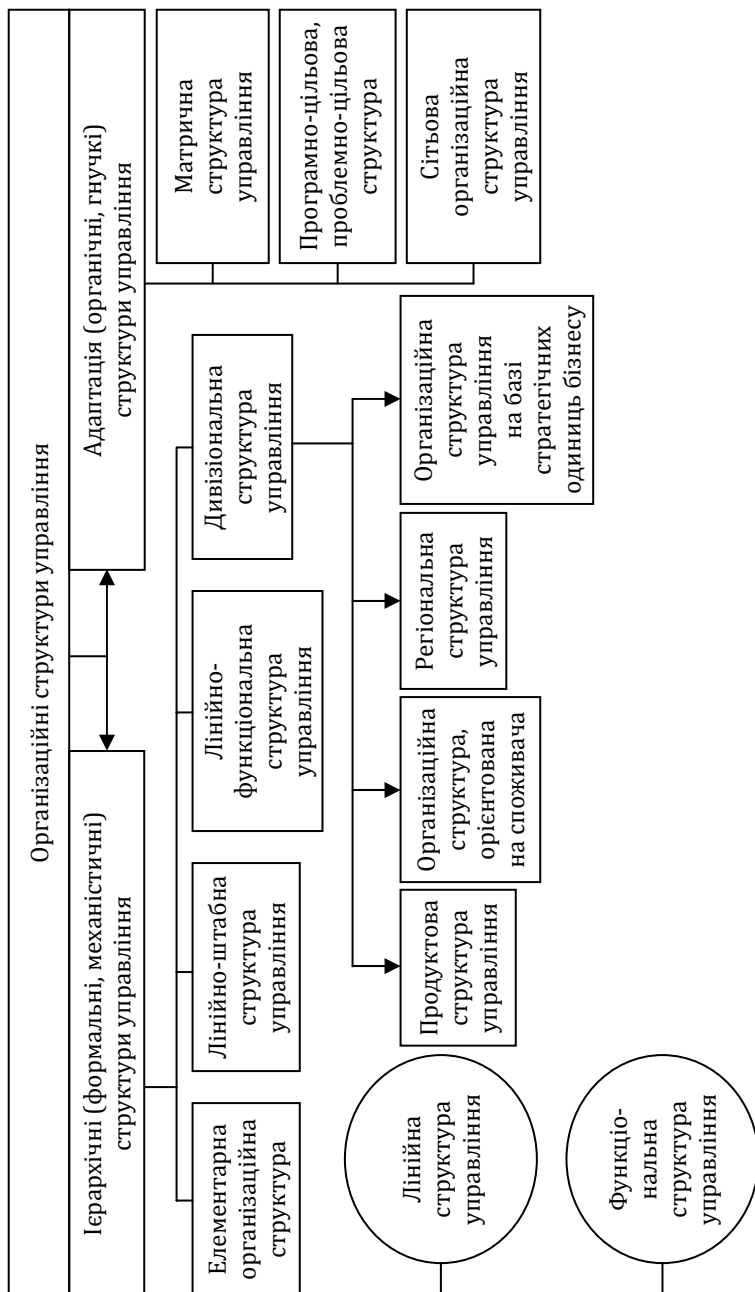


Рисунок 5.1 – Класифікація видів організаційно-управлінських структур

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, минаючи 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. 5.2).

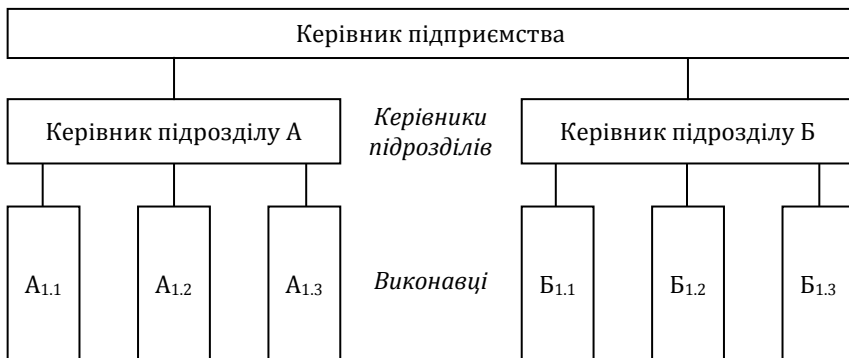


Рисунок 5.2 – Лінійна організаційна структура управління

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. 5.2).

Таблиця 5.2 – Переваги та недоліки лінійних організаційних структур управління

Переваги	Недоліки
1. Установлення чітких і простих зв'язків між підрозділами 2. Єдність і чіткість розпорядництва 3. Узгодженість дій виконавців 4. Підвищення відповідальності керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу 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	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. Перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та сумісними організаціями 3. Нестача спеціалістів з окремих функцій управління 4. Невідповідність зростаючим вимогам сучасного виробництва

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 органами, які передають нижчим рівням управління обов'язкові для них завдання. Диференціація функцій управління є основою переходу до функціональної структури управління (рис. 5.3).

При такому управлінні передбачається, що кожний орган управління (або виконавець) спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій). Виконання

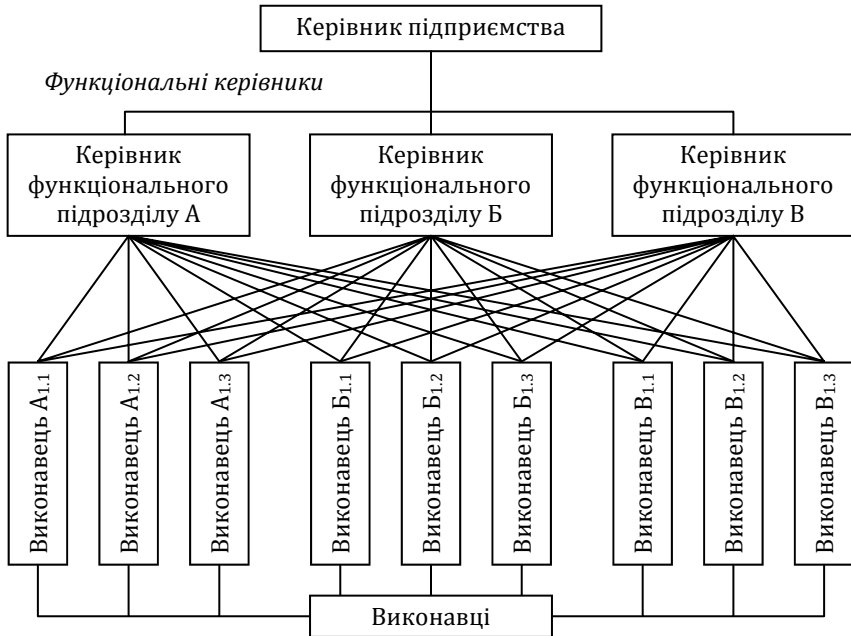


Рисунок 5.3 – Функціональна організаційна структура управління

вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів.

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. 5.3).

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. 5.4). Передбачається, що першому (лінійному) керівнику у виробленні конкретних питань і підготовці відповідних

Таблиця 5.3 – Переваги та недоліки функціональних організаційних структур управління

Переваги	Недоліки
1. Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій 2. Розширення можливостей лінійних керівників у питаннях стратегічного управління виробництвом, переданням ряду функцій спеціалізованим ланкам 3. Створює можливість централізованого контролю стратегічних результатів 4. Відповідають стратегії 5. Підвищує ефективність управління там, де завдання є повсякденними та повторюваними 6. Легко реагує на потреби практики створення нових функціональних служб	1. Труднощі у підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами 2. Відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих відділень та підприємств 3. Зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування 4. Порушення принципу єдиноначальності 5. Виникнення проблеми функціональної координації, можливості міжфункціонального суперництва, конфліктів 6. Формування точки зору менеджменту та вироблення дрібних, часткових рішень 7. Перенесення відповідальності за прибуток 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

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,

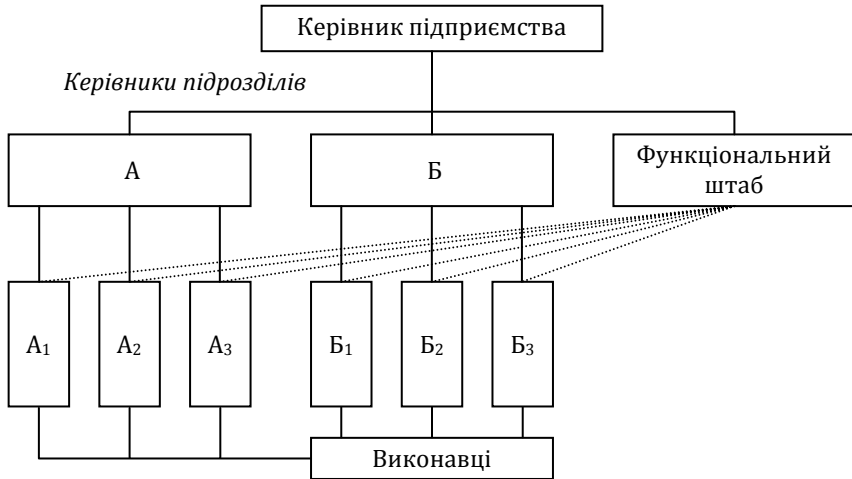


Рисунок 5.4 – Лінійно-функціональна структура управління (комбінована)

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.

Комбіновані структури забезпечують такий розподіл праці, при якому лінійні ланки управління повинні приймати рішення та контролювати, а функціональні – консультувати, інформувати, організувати, планувати (табл. 5.4).

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

Таблиця 5.4 – Переваги та недоліки комбінованих організаційних структур управління

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

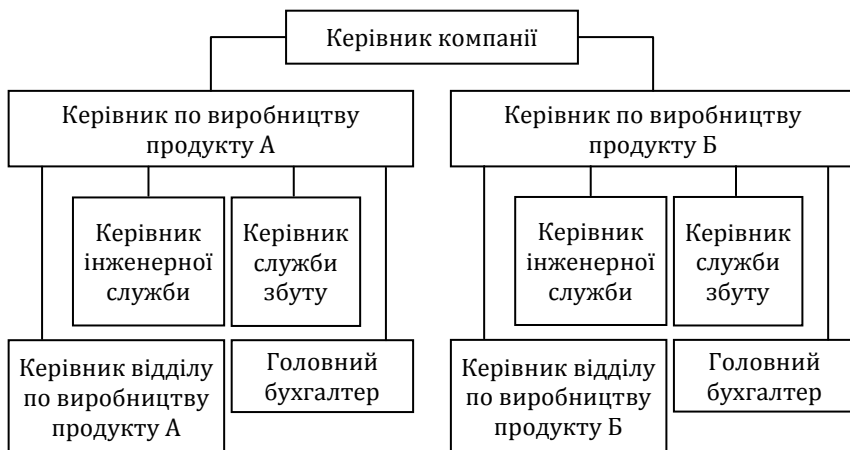


Рисунок 5.5 – Продуктова структура управління

Керівництво виробничих відділень не вбачає 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, а 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. 5.5).

Таблиця 5.5 – 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 прибутку (збитки)	2. Збільшення витрат на утримання персоналу
3. Здатність швидко реагувати на зміну умов: конкурент, технологія, попит	3. Проблематичність установа-лення оптимального рівня де-централізації
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 займаються питаннями виробництва окремих видів продуктів (рис. 5.6).

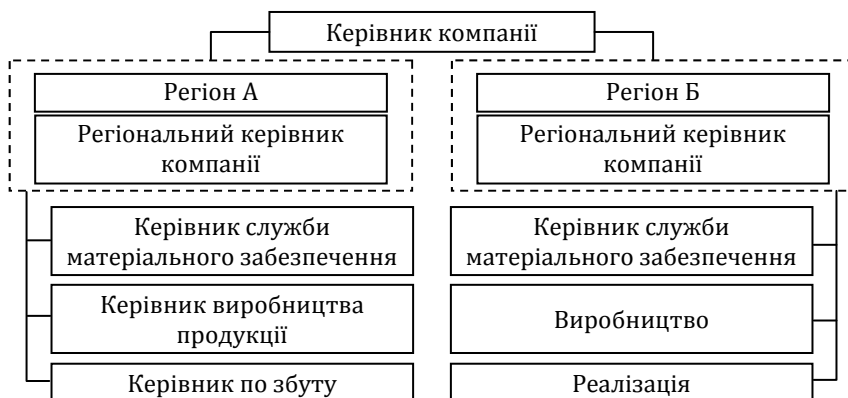


Рисунок 5.6 – Регіональна структура управління

Регіональна структура управління використовується компаніями, які виробляють продукцію обмеженої номенклатури та орієновані на широкі ринки збуту і конкретного споживача (табл. 5.6).

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

Таблиця 5.6 – Переваги та недоліки регіональних організаційних структур управління

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

Матричний тип організаційної структури управління – сучасний ефективний тип організаційної структури управління, який створюється шляхом поєднання структур двох типів: лінійної та програмно-цільової (рис. 5.7). Цей тип структури найбільш часто зустрічається при побудові управління окремими об'єднаннями підприємств.

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).

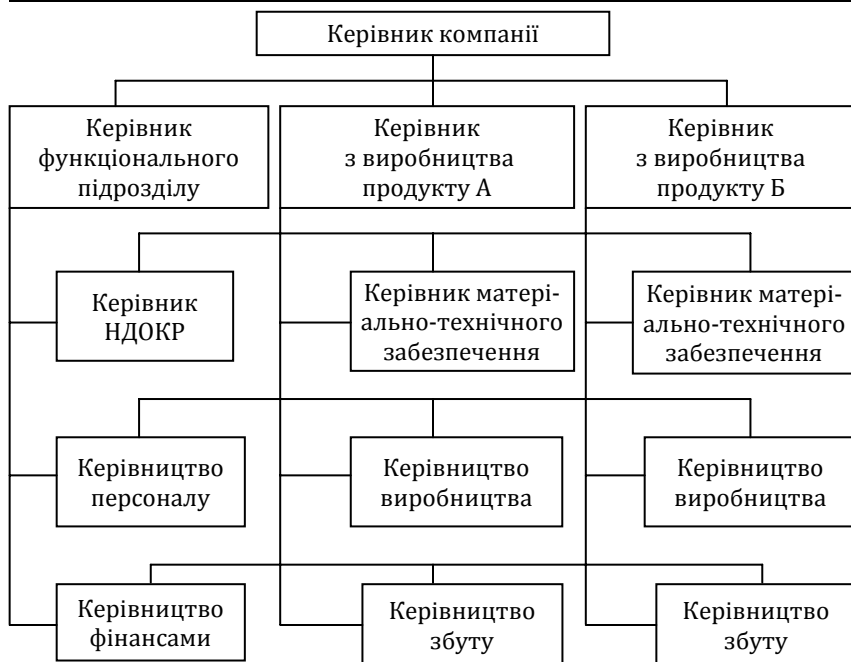


Рисунок 5.7 – Матрична структура управління

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 великих 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 виробництво застарілої (табл. 5.7).

Таблиця 5.7 – Переваги та недоліки матричних організаційних структур управління

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

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 і 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 (табл. А.2). 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 та активно брати участь у реалізації мети об'єднання. Крім того, кількість ланок і рівнів управління повинна бути мінімальною. Чим більшою їх кількістю характеризується система управління, тим більш тривалим є процес передавання інформації по горизонталі та вертикалі і 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 [41].

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. З 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 децентралізованих форм управління: у всіх організаціях існує певний рівень децентралізації, оскільки абсолютна централізація практично неможлива. Рівень децентралізації регулюється рядом чинників (розмірами компанії, масштабами проектів, 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 підприємствами взаємопов'язані та взаємозумовлені. Кожен з них має самостійне значення, але тільки спільне їх використання забезпечує комплексний, науковий характер проектування 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, аби 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 використання 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 дає 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 має надіслати деталі у цех складання).

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

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. 5.8).

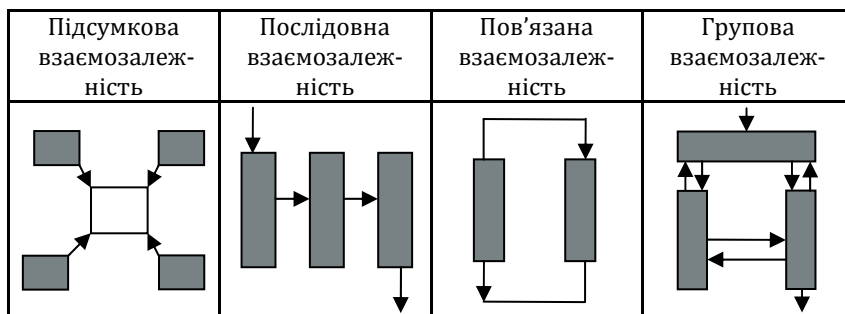


Рисунок 5.8 – Типи взаємозалежності робіт між ланками
організаційної структури управління об'єднанням підприємств

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 великої кількості інформації. Інформаційні технології створюють можливості для впровадження гнучких виробничих систем, які сприяють поєднанню в межах одного виробничого процесу всіх типів виробництв – 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'язане 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 проблема 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, завдяки 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.

В 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, впорядкування зв'язків між елементами, зміна їх просторового розташування та 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 мусить заповігати 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 мусить бути такою, щоб менеджери реально відповідали за самостійну роботу, поки вони ще досить молоді, щоб набутися 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.

Розділ 6

ХОЛДИНГОВА ОРГАНІЗАЦІЯ БІЗНЕС-АЛЬЯНСІВ

6.1 Сутність, типи та історія виникнення холдингової організації бізнес-альянсів

Холдинг – це особливий вид компанії, що створюється для володіння контрольними пакетами акцій інших компаній з метою контролю та управління їхньою діяльністю. Класична холдингова компанія, як правило, складається з головної (материнської), дочірніх і внучатих фірм. Дочірні компанії мають статус самостійної юридичної особи й організовані у вигляді товариств, у випадку банкрутства чи неплатоспроможності вони відповідають за своїми обов’язками тільки майном своєї компанії. Нерідко дочірні компанії є власниками контрольних пакетів акцій підлеглих їм підрозділів – «онуків».

Відповідно до чинного законодавства:

- **холдингова компанія** – суб’єкт господарювання, який володіє контрольними пакетами акцій інших, одного або більше, суб’єктів господарювання;
- **контрольний пакет акцій** – кількість акцій (пай, частка в статутному фонді), яка дає право холдинговій компанії здійснювати фактичний контроль над суб’єктом господарювання;
- **дочірнє підприємство** – суб’єкт господарювання, контрольним пакетом акцій якого володіє холдингова компанія.

Перші холдингові компанії (холдингова або тримаюча; від англійського слова «to hold» – тримати) виникли у США в кінці XIX ст. Вони створювалися для володіння контрольними паке-

тами акцій інших акціонерних товариств з метою контролю та управління фінансовим напрямком їх діяльності. Така холдингова компанія мала тип фінансової компанії та вважалася як «чистий холдинг». Його сутність полягала в тому, щоб виконувати тільки управлінські функції з володіння контрольними пакетами акцій дочірніми компаніями (мінімальний розмір контрольного пакета 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. 6.1.

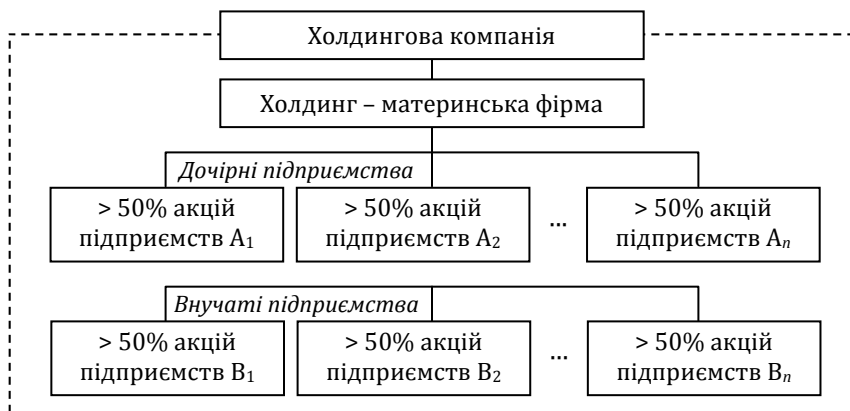


Рисунок 6.1 – Склад бізнес-альянсів холдингового типу

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». Схематично їх склад показано на рис. 6.2.

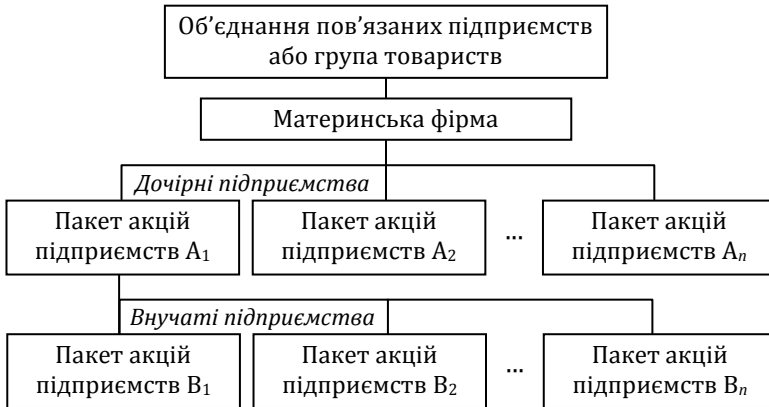


Рисунок 6.2 – Склад об'єднання підприємств типу «пов'язані підприємства», або «група товариств»

Холдингова компанія зазвичай виконує такі функції:

- визначає стратегічний розвиток групи в цілому та її окремих підприємств (компаній);
- контролює фінансові результати роботи підлеглих дочірніх компаній і всієї групи в цілому, складає консолідований баланс групи компаній;
- централізує капітальні вкладення і спрямовує їх на найбільш перспективні й прибуткові напрями бізнесу;
- здійснює кадрову політику групи;
- здійснює координаційні й комунікаційні зв'язки між учасниками холдингу;
- проводить аудиторську діяльність.

У названих державах об'єднання холдингового типу є корпоративними компаніями. В Італії та окремих країнах Західної Європи розповсюджений у т. ч. державний тип холдингових

компаній. Наприклад, в Італії це великі державні холдинги: «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 належать до категорій природних монополій, і в галузях, у яких втрата державного контролю небажана за зборами стратегічного характеру [64]. 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. 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 підпорядкування, різноманітні форми залежності між учасниками господарського обороту. Концентрація та централізація капіталу і виробництва приводять не тільки до утворення монополій, але й до появи в господарському житті інших структур, образно кажучи, молекулярного рівня. Це різного роду об'єднання юридично самостійних суб'єктів (зазвичай юридичних осіб), пов'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» [65, 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].

Сьогодні в Україні склалися типи холдингових компаній, за структурою контрольного пакета розрізняють три їх види:

- 1) портфельний холдинг (лише володіє контрольним пакетом інших підприємств);
- 2) інвестиційний холдинг (володіє та управляє портфелем акцій інших підприємств);
- 3) портфельно-інвестиційний холдинг (являє собою змішаний тип).

За характером діяльності холдинги поділяються:

- 1) на чисті холдинги, тобто компанії, що мають справу винятково з контрольно-управлінською діяльністю;
- 2) змішані холдинги, на які, крім функцій контролю та управління, покладене ведення підприємницької діяльності.

Створення чистого холдингу забезпечує:

- гнучке реагування на коливання кон'юнктури ринку;
- оперативне маневрування капіталовкладенням;
- полегшення податкового типу (перерозподіл надприбутку, переведення його в інвестиції, що не оподатковуються чи оподатковуються за зниженими ставками, в інші підприємства, що входять до складу холдингу);
- збалансовану діяльність на основі спільної мети;
- збереження оперативного управління та господарської самостійності на рівні підприємства;
- можливість одержання підтримки в складні періоди діяльності окремого підприємства.

Одним із видів холдингу є варіант, який передбачає обмін акціями між материнською та дочірньою компаніями. При цьому завдяки володінню акціями виникає ефект взаємовпливу, що спрямовує діяльність кожної компанії на забезпечення ефективного функціонування всіх учасників холдингу.

Змішаному холдингу властиві участь банківських установ в управлінні довіреною їм власністю і використання страхових, інвестиційних компаній або інноваційних фондів. Істотною перевагою такого холдингу є можливість оперативного маневрування кредитно-фінансовими ресурсами.

Одиничними випадками формування змішаних холдингів є придбання торговими чи промисловими підприємствами контрольних пакетів акцій кредитно-фінансових установ.

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).

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

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

- створення технологічно взаємозв'язаних виробничих та збутових ланок, що забезпечує безперебійне функціонування усіх включених у цю ланку підприємств та менший ступінь їх залежності від зовнішніх постачальників. За таким принципом створюються вертикально інтегровані компанії;

- диверсифікація бізнесу, коли в холдинг входять різноманітні підприємства, які виготовляють різні види продукції або послуг. У процесі свого розвитку компанії часто роблять прерогативою дочірніх фірм виробництво нових продуктів. 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 усієї 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 реєструються окремі юридичні особи, які в централізованому порядку обслуговують усі підприємства, що входять до холдингу;
- 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 не можна сполучати ні з якими іншими видами бізнесу, для здійснення ліцензованої діяльності головної компанії доводиться створювати дочірні фірми;
- зниження ризику та підвищення стійкості бізнесу. Розробляючи нові види продукції та вводячи інновації у технологічні процеси, компанія піддає себе визначеному ризику, тому що завжди є вірогідність отримання негативного результату. Наявність у портфелі підприємства великої кількості ризикованих проектів спричиняє те, що інвестори розглядають таке підприємство як впровадження єдиної податкової фінансово-кредитної політики високоризикованим, що призводить до падіння ринкової ціни акцій.

Щоб знизити ризики, під реалізацію інноваційних проєктів діюча компанія створює дочірні підприємства, які несуть обмежену відповідальність у межах майна. Таким чином,

стійкість головної компанії збільшується, а ризики переносяться на дочірні підприємства [85].

Правове коло створення та функціонування холдингових компаній в Україні складається із Закону України «Про холдингові компанії в Україні», Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про господарські товариства», 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».
- 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 [27].
- Порядок надання Кабінетом Міністрів України дозволу на узгодження дій, концентрацію суб'єктів господарювання, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 28.02.2002 р. № 219 [22].
- 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 свого часу закріплення в українському законодавстві з приватизації та корпоратизації. Згідно з Положенням «Про холдингові компанії, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації», затвердженим Указом Президента України від 11.05.1994 р. № 224/94 [19], контрольним пакетом акцій визнається кіль-

кість акцій (паю, частки у статутному фонді), яка дає холдинговій компанії здійснювати фактичний контроль над суб'єктом господарювання.

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» [6] трактує 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 [4] у законодавчій базі такого поняття, як «холдинг», відносно недержавної форми власності не було. Єдиним нормативним актом, що містить правову підставу створення й функціонування таких компаній, був дотепер діючий Указ Президента України [20]. 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. Поєднувало згадані фірми включення в найменування сполучення «холдингова компанія» або просто «холдинг».

Такі утворення являли собою власника корпоративних прав (часток акцій) інших підконтрольних власникові 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» [4] 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 шляхом:

- скупки акцій на вторинному ринку;
- корпоратизації та приватизації державних підприємств;
- створення спеціальної управлінської компанії, куди 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 судити 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 закріплюються за нею на праві господарського ведення.

В цілому створення і функціонування холдингових структур забезпечує наступні можливості:

- можливість створення замкнутих технологічних ланцюжків від видобутку сировини до випуску готової продукції та доведення її до споживача;
- більш гнучке реагування на коливання кон'юнктури;
- економія на торгових, маркетингових та інших послугах;
- використання переваг диверсифікованості виробництва;
- єдина податкова та фінансово-кредитна політика;
- можливість варіювання фінансовими й інвестиційними ресурсами;
- послаблення фіскального тиску.

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, а також використані для формування статутних фондів будь-яких підприємств;
- державна холдингова компанія не може вчиняти 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, паке-ти акцій яких передано до статутного фонду такої холдин-гової компанії.

До переваг холдингу відносять наступні:

- холдинг є більш простим з юридичної точки зору та менш дорогим способом придбання контролю над іншою фір-мою, ніж злиття, поглинання або покупка активів іншої фірми;
- при створенні холдингу материнська компанія враховує добровільність та думки дочірнього суспільства;
- створення дочірніх суспільств, контрольованих холдин-гом, дозволяє корпорації отримати юридичні підстави для проникнення на ринки країни, де діяльність корпоратив-них структур обмежена.

Створення холдингових компаній у процесі корпоратиза-ції та приватизації не допускається в таких галузях:

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

Кабінет Міністрів України за поданням Міністерства еко-номіки України та Антимонопольного комітету України може визначити інші галузі або сфери діяльності, в яких не допуска-ється створення холдингових компаній у процесі корпорати-зації та приватизації. Не допускається створення холдингової компанії, якщо вона та її дочірні підприємства або два і більше дочірніх підприємств реалізують взаємозамінні товари (робо-ти, послуги) та їхня сукупна частка на відповідному загаль-нодержавному або регіональному ринку перевищує 35%.

Холдингова компанія, понад 25% акцій якої належать дер-жаві, 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 залишати підприємство-учасника компаній дочірнім підприємством або перетворити його у філію материнської фірми? Для цього слід користуватися порівняльною характеристикою філіалу та дочірнього підприємства (табл. 6.1).

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;

Таблиця 6.1 – Порівняльна характеристика філії та дочірнього підприємства

Особливості для порівняння	Філія	Дочірнє підприємство
1	2	3
Правовий статус	Відособлений структурний підрозділ (частина юридичної особи)	Самостійна юридична особа
Найменування	Повинно містити 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 ЄДРПОУ		Власний
Основні реквізити	Окремий баланс, відособлене майно, рахунок у банку, печатка та бланк із власним найменуванням та ін.	Самостійний баланс, відособлене майно, рахунок у банках, печатка та бланки з власним найменуванням тощо
Відносини з головним підприємством (засновником)	Організаційно-розрахункові (внутрішньогосподарчі): не тільки «рішення зверху ключових питань», але і пряме управління філіалом з боку головного підприємства	Організаційно-розрахункові – в частині створення та ліквідації дочірнього підприємства, затвердження статуту ДП, визначення основних планів та затвердження результатів діяльності ДП, призначення керівника ДП, установа умов його сплати і т. п. В іншому – договірні, без прямого втручання в господарську діяльність ДП

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 укладає 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 товарів, передачі майна від материнського до дочірнього підприємства (і навпаки) податкові зобов'язання виникають у загальному порядку
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)

Продовження табл. 6.1

1	2	3
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
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 (продажів), витяг податкових накладних та їх посвідчення спеціальною печаткою «для податкових накладних»	Самостійно сплачує ПДВ за всіма господарчими операціями
Ліцензування	Ліцензія видається головному підприємству, 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	ДП підлягає самостійній акредитації у митних органах
Проблема «зв'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» [6], а тому господарчі операції між ДП та філіями самі по собі не підпадають під «антимонопольне обмеження»	Материнське та дочірнє підприємства при визначених умовах ризикують підпасти під обмеження «антиконкурентних узгоджених дій суб'єктів господарювання» (ст. 6 Закону [6])

Кінець табл. 6.1

1	2	3
Перехід на єдиний податок (Указ Президента України № 746/99)	Підприємство, маючи філії, може перейти на єдиний податок за умови дотримання вимог до обсягу виручки та середньоблікової 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 по спецпатенту, 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)
Фіксований сільськогосподарський податок	Перейти на «альтернативну» форму оподаткування (ФСП) може юридична особа (господарський товаровиробник), у складі якого знаходяться філії, за умови відповідності такого підприємства (з обліком філій) критеріям, установленим Законом від 17.12.98 р. № 320-14	Дочірнє підприємство може бути платником ФСП за умови його відповідності критеріям, указаним у Законі України «Про фіксування сільськогосподарського податку» від 17.12.98 р. № 320-14

- по можливості 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» і 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 у сфері митного оформлення товарів);
- при створенні господарюючого суб'єкта за межами України (наприклад, якщо підприємство є багатопрофільним і валовий дохід від реалізації сільгосппродукції і 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, менші, ніж розмір контрольного пакета.

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 встановлюватися за умови отримання згоди відповідних органів Антимонопольного 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:

- якщо з вини контролюючого підприємства ДП було укладено (здійснено) не вигідні 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, зареєстрованим 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 засвідчує, 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 плануванням прибутку тісно пов'язані плани капіталовкладень за рахунок централізованих та консолідованих ресурсів підприємств.

В цілому створення і функціонування холдингових структур забезпечує наступні можливості:

- можливість творення замкнених технологічних ланцюжків від видобутку сировини до випуску готової продукції та доведення її до споживачів;
- більш гнучке регулювання на коливання кон'юнктури;
- економія на торгових, маркетингових та інших послугах;
- використання переваг диверсифікованості виробництва;
- єдина податкова та фінансово-кредитна політика;
- можливість варіювання фінансовими й інвестиційними ресурсами;
- послаблення фіскального тиску.

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 регулювання витрат. Контракти такого роду 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 підприємств. Проміжну групу утворюють т. зв. контракти з умонтованим механізмом матеріального заохочення.

Розділ 7

ТЕХНОЛОГІЧНІ ПАРКИ УКРАЇНИ

7.1 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, переважанням 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 повною мірою 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 [5].

Цей закон визначає правові й економічні засади запровадження та 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» («УМБІЦЕНТР») (м. Одеса), «Яворів» (Львівська область), «Машинобудівні технології» (м. Дніпро).

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).

Таблиця 7.1 – Кількість зареєстрованих технопарків в Україні протягом 2000–2013 років

Назва технопарку	Обсяг реалізованої інноваційної продукції, млн грн	Місце реєстрації	Дата реєстрації
Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка та сенсорна техніка	406	м. Київ	червень 2001
Інститут електрозварювання ім. Є. О. Патона	8792	м. Київ	липень 2000
Інститут монокристалів	2957	м. Харків	липень 2000
Вуглемаш	54	м. Донецьк	листопад 2001
Інститут технічної теплофізики	5	м. Київ	вересень 2002
Київська політехніка	30	м. Київ	червень 2003
Інтелектуальні інформаційні технології		м. Київ	грудень 2003
Укрінфотех	14	м. Київ	листопад 2002
Агротехнопарк		м. Київ	жовтень 2007
Еко-Україна	Не пройшов державної реєстрації	м. Донецьк	
Наукові і навчальні прилади	Не пройшов державної реєстрації	м. Суми	
Текстиль		м. Херсон	грудень 2007
Ресурси Донбасу	Не пройшов державної реєстрації	м. Донецьк	
Український мікробіологічний центр синтезу і новітніх технологій «УМБЦЕНТР»	Не пройшов державної реєстрації	м. Одеса	
Яворів	1,5	Львівська обл.	серпень 2007
Машинобудівні технології		м. Дніпро	листопад 2008

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 нерезиденти, сумарний внесок яких до статутного фонду становить суму в національній валюті, еквівалентну не менше 500 тис. дол. США.

Сьогодні в більшості розвинених країн світу технопарки – це основні елементи інфраструктури, що забезпечують функціонування інноваційної моделі національної економіки. Відомо, що інноваційна економіка є найвищою формою еволюції індустріальної економіки. 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-ті роки як результат високих темпів економічного зростання. 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. Саме технопарки дозволи-

ли 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 розвинених країн, значною мірою 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 і 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, великі багаторічні контрактні угоди з корпораціями про проведення центрами наукових (університетами) досліджень у певній галузі.

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 [81].

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 [68].

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. Спочатку організований як асоціація державних установ із 100%-ю

державною власністю. Його заснували у той час Державний комітет з освіти СРСР, Мінвуз Росії, владні структури регіону, провідні ВНЗ міста, науковий центр Томська і промислові великі 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 ВНЗ 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. Зараз у ньому 18 фірм та допомогу надано більш ніж 2000 малим підприємствам республіки.

У даний час в 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 тис. нових робочих місць [79].

У цілому технопарки встановилися на російській землі. Важливу роль виконують спеціальні фонди фінансування, що ініціюються державою та об'єднаннями підприємців: 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 ІВ 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. Е. О. Патона» (м. Київ) та ін.

Найголовніші напрями діяльності кожного технологічного парку розроблятимуться відповідно до Закону України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» та «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні». За роки функціонування технопарки в Україні не тільки довели свою здатність виживати в непростих економічних умовах, але і продемонстрували високий інноваційний потенціал.

На основі аналізу досвіду провідних країн світу щодо створення та функціонування технопарків, а також розвитку технопарків в Україні сформовано порівняльну характеристику моделей створення і функціонування технопарків в Україні та розвинених країнах світу (табл. 7.2).

Таблиця 7.2 – Порівняльна характеристика моделей створення і функціонування технопарків в Україні та розвинених країнах світу

Модель	Особливості	Результати
Американська модель технопарків	– значні обсяги держфінансування; – держзамовлення інновацій; – створюються для розробки комерціалізації інноваційних товарів; – забезпечують підтримку тісного зв'язку з університетами і дослідницькими центрами; – забезпечують інновацію економіки; – головними учасниками є ВНЗ, дослідницькі установи, приватні фірми, банки, частково – держава; – <i>головні сфери діяльності</i>: мікроелектроніка, військові технології, біотехнологія, аерокосмічна техніка, ядерні дослідження, екологія	Створено 167 наукових та технологічних парків, функціонують 833 бізнес-інкубатори

Кінець табл. 7.2

Модель	Особливості	Результати
Азіатська модель	– підтримка з боку держави у вигляді фінансування проектів та розвитку інфраструктури; – створені для забезпечення інтеграції промисловості та науки; – головними учасниками є дослідницькі установи, університети, приватні фірми, частково – держава; – <i>головні сфери діяльності</i>: робототехніка, кераміка, мехатроніка (Китай), космічні технології, біотехнологія, оптика, освоєння ресурсів моря (Японія)	Створення 28 технополісів, у складі яких функціонує 69 технопарків (Японія), 53 національних парки, 50 – провінційних та 30 – при університетах (Китай)
Європейська модель	– підтримка з боку держави або приватного сектору; – сприяють створенню нових та збереженню робочих місць, що існують; – головними учасниками є держава, місцева влада, приватні фірми, ВНЗ; – <i>головні сфери діяльності</i>: мікроекономіка, військові технології, біотехнологія, аерокосмічна техніка, ядерні дослідження, охорона навколишнього середовища	Створено 267 технопарків, у складі яких функціонує 15 000 інноваційних центрів
Українська модель	– відсутність державної фінансової підтримки; – створення умов для забезпечення просування інноваційної продукції на ринок; – організація зв'язку між сферою науки та виробництва; – головними учасниками є ВНЗ, НДІ, підприємства; – <i>головні сфери діяльності</i>: мікроелектроніка, напівпровідникові матеріали, оптоволоконні технології, удосконалення видобувного виробництва, хімія	Створено 16 технопарків (діє 8)

Таким чином, у роботі доведено, що, зважаючи на досить слабкий рівень інноваційного процесу в економіці України, а також відсутність на сьогодні цілісної інноваційної системи, саме технологічні парки мають та повинні стати важливим елементом розбудови інноваційної інфраструктури країни.

7.2 Особливості державної реєстрації та режиму функціонування технологічних парків в Україні

Проведений аналіз свідчить про доцільність створення та розвитку парків в Україні на двох рівнях: національному та регіональному. Національні технопарки повинні бути орієнтовані на якісний, динамічний розвиток в Україні виробництв у стратегічних секторах національної економіки, які мають сприяти забезпеченню конкурентоспроможності економіки на внутрішньому та світовому ринках. Створення таких спеціалізованих технопарків також дозволить заощадити витрати по інфраструктурі, оскільки підприємства, що працюють в одній галузі, використовують одні й ті ж об'єкти інфраструктури. Передумови створення та ефективного функціонування регіональних технопарків базуються, перш за все, на системному врахуванні особливостей взаємодії їх суб'єктів із зовнішнім середовищем (рис. 7.1).

Так, якщо середовище характеризується достатніми виробничими і фінансовими ресурсами, можливе створення інноваційного технопарку, в якому використовуються виробничі потужності підприємств, що існують у регіоні, тому немає необхідності створювати виробничі і дослідницькі підрозділи як структурні підрозділи технопарку. Якщо переважають структури, що генерують інноваційні ідеї і здатні створювати зразки інноваційної продукції, доцільно створення маркетингового технопарку, який має забезпечити ефективне просування інноваційного продукту на ринок. Якщо спостерігається переважання розвинених інтелектуальних і виробничих ресурсів,

Специфіка технопарку	Головні функції технопарку	За яких умов створюється
Технопарк інноваційного типу	Спільно з органами влади розробка інноваційних програм для регіону, розробка інноваційних ідей та проектів, підготовка фахівців у галузі	Якщо зовнішнє середовище забезпечує достатні виробничі і фінансові ресурси для самостійного створення інвестиційної продукції та її комерціалізації
Технопарк маркетингового типу	Сертифікація, патентування та просування інноваційних продуктів, підтримка при комерціалізації інновацій	Якщо в середовищі переважають структури, що генерують інноваційні ідеї та здатні створювати зразки готової інноваційної продукції
Технопарк інвестиційного типу	Фінансування інвестиційних проектів, пошук джерел фінансування, допомога в розробці інвестиційних проектів	Якщо у середовищі багато наукових та виробничих структур
Технопарк віртуального типу, заснований на мережі Інтернет	Проведення дослідно-конструкторських робіт, створення зразків інноваційної продукції	Якщо середовище характеризується розподіленням інноваційних ресурсів, що можуть бути інтегровані
Технопарк комплексного типу (класичний технопарк)	Організація інформаційної взаємодії та координація всіх учасників інноваційного процесу в регіоні	Існують усі необхідні умови та організації

Рисунок 7.1 – Умови створення технологічних парків різних типів у залежності від зовнішнього середовища

пропонується створювати інвестиційний технопарк, основна діяльність якого спрямована на пошук джерел фінансування. Якщо суб'єкти інноваційної діяльності не мають дослідно-виробничої бази, доцільно створення виробничого технопарку, який повинен бути забезпечений лабораторним обладнанням і виробничими площами.

Наведені джерела фінансування інноваційної діяльності в Україні за 2001–2013 рр. (табл. 7.3).

Таблиця 7.3 – Джерела фінансування технологічних інновацій в Україні, млн грн

Рік	Загальна сума витрат	У т.ч. за рахунок			
		Власних коштів	Держав- ного бюджету	Інозем- них інвес- торів	Інших джерел
2001	1 757,1	1 399,3	7,7	133,1	217,0
2002	1 971,4	1 654,0	55,8	58,5	203,1
2003	3 013,8	2 141,8	45,5	264,1	562,4
2004	3 059,8	2 148,4	93,0	130,0	688,4
2005	4 534,6	3 501,5	63,4	112,4	857,3
2006	5 751,6	5 045,4	28,1	157,9	520,2
2007	6 160,0	5 211,4	114,4	176,2	658,0
2008	10 850,9	7 999,6	144,8	321,8	2 384,7
2009	11 994,2	7 264,0	336,9	115,4	4 277,9
2010	7 949,9	5 169,4	127,0	1 512,9	1 140,6
2011	8 045,5	4 775,2	87,0	2 411,4	771,9
2012	14 333,9	7 585,6	149,2	56,9	6 542,2
2013	11 480,6	7 335,9	224,3	994,8	2 925,6

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України (<http://www.ukrstat.gov.ua>)

Як бачимо, ситуація у 2012 р. майже не змінилася: найголовнішим джерелом фінансування інноваційної діяльності залишаються власні кошти підприємств, частка яких у 2007 р.

становила 84,6% (52 11,4 млн грн). У 2011 р. завдяки коштам іноземних інвесторів вона зменшилася до 59,4% (4 775,2 млн грн). У 2013 р. обсяги інвестування в основний капітал за рахунок власних коштів підприємств скоротилися порівняно з попереднім роком номінально на 3,3%. При цьому частка його джерела фінансування залишилася майже незмінною – на рівні 53–64%.

У 2012 р. спостерігалось різке падіння іноземних інвестицій в інноваційну діяльність України: з 2 411,4 млн грн у 2011 р. до 56,9 млн грн, тобто майже в 42 рази, головним чином через несприятливий інвестиційний клімат країни, що робить українські підприємства непривабливими для іноземних інвесторів. У 2012 р. зменшилися й інші джерела фінансування – у 2,2 раза.

Фінансове забезпечення діяльності технопарків в Україні показано в таблиці 7.4. Дані таблиці свідчать про мізерну величину бюджетного фінансування (та його відсутність у 2002, 2006, 2009–2012 рр.) порівняно з обсягами інвестицій і кредитів.

Таблиця 7.4 – Фінансове забезпечення діяльності технопарків в Україні, млн грн

Роки	Обсяги інвестицій	Обсяги кредитів	Бюджетне фінансування
2000–2001	0,5	104	0,5
2002	0	287	0
2003	320	367	1,7
2004	129	360	1,3
2005	11	196	1,0
2006	8	405	0
2007	6	286	24
2008	31	1 145	27
2009	24,5	357,5	0
2010	0,4	–9,6	0
2011	0	0	0
2012	0	0	0
2013	531	3 500	51

Джерело: складено за даними Технопарку «ІЕЗ ім. Є. О. Патона»; Мазур А. А., Пустовойт С. В. Технологічні парки України: цифри, факти, проблеми // Наука та інновації. 2013. Т. 9. № 3. С. 59–72.

Відомо, що основним джерелом фінансування діяльності технопарків є власні кошти: прибуток від господарської діяльності та амортизаційні відрахування. Однак для їх ефективної діяльності власних коштів недостатньо.

Значний інтерес становить зарубіжний досвід створення сприятливого клімату фінансування інноваційних проектів. Відомо, що кожна інноваційна структура, зокрема і технологічні парки, пов'язана з банківськими установами як джерелом фінансування інновацій. Тому доцільно було б перетворити українські технологічні парки на своєрідні промислово-фінансові групи, в яких банк, що входить до складу групи, надає цілий спектр послуг, які сприяють розвитку інноваційної діяльності, а тому є ключовою ланкою в інноваційному процесі. Доцільність об'єднання промислово-торгівельного та банківського капіталів пов'язана з необхідністю виконання великих науково-технологічних проектів. З'являються можливості інтегрування в єдиний процес усіх основних стадій виробництва: від наукових досліджень, проектування, проведення дослідно-конструкторських робіт до запуску нових видів продукції у виробництво. Останнє досягається під егідою головної компанії капіталу банків, промислових підприємств, наукових організацій тощо.

Участь у такій промислово-фінансовій групі надають певні переваги як банкам, так і іншим учасникам – виробничим і невиробничим структурам.

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 реєст-

рацію 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 для виробництва інноваційної продукції, а також для 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 обсягів експериментального, дослідного та промислового виробництва інноваційної продукції розглядаються та узгоджуються Пре-

зидією 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.

Особливість спеціального режиму діяльності технопарків складається з особливості державної фінансової підтримки та цільового субсидіювання 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 іншою фінансово-кредитною установою 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 субсидіювання проектів технологічних парків;
- звільнення від увізного мита при ввезенні 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, об-

ладнання 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, зараховується 50% зазначених сум податків, а решта 50% зазначених сум зараховується 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 установлюються 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 групи 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.

7.3 Оцінка ефективності діяльності технологічних парків і виконання інноваційних проектів

З кожним роком результати діяльності технологічних парків зростають. Так, якщо у 2002 році 94 підприємства в складі технологічних парків виготовили інноваційної продукції на суму 0,6 млрд грн [75], то вже у 2006 році цей показник склав 1,7 млрд грн. Частка інноваційної продукції, виготовленої технопарками, в загальному її обсязі у 2002 році склала 4,6%, у 2006 році – 7%. У розвинених країнах цей показник досягає 60...70% [75].

За даними Держкомстату України, в 2006 році створено 113 нових технологій, з них 56% були розроблені технологічними парками. Високою ефективністю відзначається діяльність таких технопарків, як Інститут електрозварювання ім. Е. О. Патона, «Напівпровідникової технології і матеріалів, оптоелектроніки та сенсорної техніки», Інститут монокристалів. Вони в 2006 році створили 108 найменувань інноваційної продукції, що складає 70% від загальної кількості інноваційної продукції, що створили технопарки України [75].

З метою проведення оцінки ефективності функціонування технологічних парків та моніторингу впливу результатів виконання інноваційних проектів на підвищення рівня конкурентоспроможності національної економіки Наказом Мініекономіки, Мінісвіти і науки, Міністерства промислової політики України від 21 листопада 2005 року № 434/668/442 затверджена «Методика оцінки ефективності виконання інноваційних проектів та діяльності технологічних парків» [19]. Згідно

з цією Методикою, оцінка ефективності інноваційних проєктів та діяльності технологічних парків здійснюється щорічно за попередній календарний рік міжвідомчою робочою групою. Дана робота є складовою частиною проведення Моніторингу виконання інвестиційних проєктів за пріоритетними напрямками діяльності технологічних парків. Положення про проведення моніторингу затверджено Наказом Міністерства освіти і науки від 2003 року № 245.

Ефективність виконання інноваційного проєкту і в цілому діяльність технологічного парку оцінюються за сумарною кількістю балів, нарахованих за обраними показниками (табл. 7.5).

Таблиця 7.5 – Методика оцінки ефективності виконання інноваційних проєктів

Формула розрахунку балів	Зміст позначень формулами
1	2
$E\Phi_1 = \frac{ОП}{3}$	$E\Phi_1$ – 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

Кінець табл. 7.5

1	2
$E\Phi_6 = \frac{B}{3}$	$E\Phi_6$ – кількість балів за кількість видів створеної інноваційної продукції, технологічних процесів, товарів, послуг; B – кількість видів інноваційної продукції, технологічних процесів, товарів, послуг, створених на відповідних етапах реалізації інноваційного проекту, шт.
$E\Phi_7 = \frac{ПВ}{3}$	$E\Phi_7$ – кількість балів за загальну кількість прав інтелектуальної власності виконавця інноваційного проекту; $ПВ$ – кількість отриманих прав на об'єкти інтелектуальної власності, у т. ч. на патенти, на виходи, 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, шт.
$E\Phi_9 = \frac{ДІВ}{3}$	$E\Phi_9$ – 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
$E\Phi_{10} = 1,$ $E\Phi_{10} = 0$	$E\Phi_{10}$ – кількість балів за виконання календарного плану виконання проекту; $E\Phi_{10} = 1$ – при виконанні всіх етапів календарного плану; $E\Phi_{10} = 0$ – при невиконанні одного з етапів календарного плану
$E\Phi = E\Phi_1 + E\Phi_2 + E\Phi_3 + K_4E\Phi_4 + K_5E\Phi_5 + K_6E\Phi_6 + K_7E\Phi_7 + K_8E\Phi_8 + K_9E\Phi_9 + E\Phi_{10}$	$E\Phi$ – сумарна кількість балів щодо оцінки ефективності інноваційного проекту; $K = 4, 5, 6, 7, 8, 9$ – вагові коефіцієнти показника, отримані експертним шляхом; $K_4 = 0,01$; $K_5 = 0,01$; $K_6 = 0,8$; $K_7 = 0,8$; $K_8 = 0,8$; $K_9 = 10$

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

Діяльність кожного технологічного парку оцінюється за сумарною кількістю балів, нарахованих за досягнення окремих показників ефективності, що наведено у табл. 7.6.

Таблиця 7.6 – Методика оцінки ефективності діяльності технологічного парку

Формули розрахунку балів	Зміст позначень формулою
1	2
$ETП_1 = \frac{ОП}{ЗВ}$	ETП 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
$ETП_2 = \frac{ОЧП}{ЗВ}$	ETП 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
$ETП_3 = \frac{О}{ЗВ}$	ETП ₃ – кількість балів за досягнення обсягу реалізованої інноваційної продукції, товарів, послуг технопарком; О – обсяг реалізованої інноваційної продукції, товарів, послуг
$ETП_4 = \frac{К}{ЗВ}$	ETП ₄ – кількість балів за кількістю працюючих у технопарку, задіяних у виконанні інноваційних проектів; К – кількість працюючих у виконанні інноваційних проектів, осіб
$ETП_5 = \frac{БЕП}{З_1В}$	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.

Кінець табл. 7.6

1	2
$ЕПТ_7 = \frac{КРП}{КЗП}$	ЕПТ ₇ – кількість балів за досягнення коефіцієнта реалізації інноваційних проектів; КРП – кількість проектів, які виконуються технологічним парком, шт.; КЗП – кількість зареєстрованих проектів технологічного парку, шт.
$ЕПТ_9 = \frac{НПКС}{ЗКНП}$	ЕПТ ₉ – кількість балів за обсягом підготовлених наукових праць, виданих книг, наукових статей з питань науково-технічної й інноваційної діяльності, які стосуються зареєстрованих інноваційних проектів і діяльності технопарків у цілому, відносно загальної кількості друкованих праць технопарку; НПКС – кількість наукових праць, книг та статей, які стосуються зареєстрованих інноваційних проектів у цілому, шт.; ЗКНП – загальна кількість наукових праць технопарку, шт.
$ЕПТ_{10} = 1, \\ ЕПТ_{10} = 0$	ЕПТ ₁₀ – кількість балів за виконання календарних планів; ЕПТ ₁₀ = 1 – при виконанні всіх етапів календарного плану; ЕПТ ₁₀ = 0 – при невиконанні одного з етапів календарного плану
$ЕПТ = ЕПТ_1 + \\ + ЕПТ_2 + ЕПТ_3 + \\ + К_4ЕПТ_4 + \\ + К_5ЕПТ_5 + ЕПТ_6 + \\ + ЕПТ_7 + К_8ЕПТ_8 + \\ + ЕПТ_9 + ЕПТ_{10}$	ЕПТ – сумарна кількість балів, яка характеризує ефективність діяльності технопарку; К – 4, 5, 8 – вагові коефіцієнти показників, які використовуються у даних розрахунках; К ₄ = 0,001; К ₅ = 0,01, К ₈ = 0,1

Усвідомлюючи їхню важливу роль, держава запроваджує для них особливу економічну політику, яка охоплює надання податкових та кредитних пільг, цільове фінансування окремих інноваційних розробок, державне замовлення на інноваційну продукцію тощо. Розвиток технологічних парків в Україні також залежить, передусім, від якісної організованої та обґрунтованої системи фінансового забезпечення, від можливостей мобілізації капіталу для здійснення інноваційних проектів, забезпечення діяльності технопарків України, а також пошуку

шляхів підвищення його рівня, що набуває особливої актуальності.

У Законі України «Про інноваційну діяльність» джерелами фінансової підтримки такої діяльності визначено:

- 1) кошти державного бюджету України;
.....
- 3) власні кошти спеціалізованих державних і комунальних інноваційних фінансово-кредитних установ;
- 4) власні чи запозичені кошти суб'єктів інноваційної діяльності;
- 5) кошти (інвестиції) будь-яких фізичних і юридичних осіб;
- 6) інші джерела, не заборонені законодавством України.

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

Розділ 8

ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ ТА АЛЬЯНСИ

8.1 Економічна природа та економічний механізм функціонування транснаціональних корпорацій

Геоцентрична політика ряду країн і компаній минулого століття привела до створення великих міжнародних об'єднань у підприємницькій сфері – 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 створенням 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.

Найбільш великі корпорації з центральним офісом у США і Великобританії наведено у табл. 8.1.

Транснаціональні корпорації мають високий ступень концентрації капіталу і виробництва. За даними ООН, у світі нара-

Таблиця 8.1 – Концентрація капіталу і обсяг продажу найбільш великих ТНК

ТНК	Країна	Зар. активи, млн дол.	Зар. продажу, млн дол.	Числ. роб. місць за кордоном
General Electric	США	412 692	59 815	155 000
Vodafone	Великобританія	196 396	39 497	51 052
General Motors	США	175 254	65 288	194 000
British Petroleum	Великобританія	161 174	200 293	78 100
Royal Dutch Shell	Великобританія/ Нідерланди	151 324	184 047	92 000

ховується 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% усього обсягу закордонних інвестицій. Найвищі рівні господарської структури посідають ТНК. Так, 60% американських і японських ТНК діють у сфері обробної промисловості, 37% – у галузях 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 [79].

В Україні до перших ТНК, що почали формуватися, можна віднести: ФПГ «СКМ», «ДСН» Холдинг, НВГ «Інтерпайп», ВАТ «Укрнафта», NIMIROF Холдинг, «КК «ROCHEN», «ІСД», Корпорація «УкрАВТО».

Сьогодні на українському ринку зафіксовано близько 7 тис. філій іноземних ТНК, тоді як у світі їх загалом приблизно 810 000, тобто лише 0,8% від загальної кількості філій ТНК. До списку глобальних корпорацій, представлених на вітчизняному ринку, можна віднести Coca-Cola, Samsung, Toyota, Nestle,

Metro Cash-Carry, Hewlett-Packard, British American Tobacco та деякі інші ТНК.

Існують різні типи транснаціональних корпоративних об'єднань. Найпоширенішим серед них є АТ, що мобілізує капітал шляхом випуску цінних паперів – акцій та облігацій. Така 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, зниженні витрат виробництва, підвищенні 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 належать і 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 і проходять певні фази. Їх визначили американські дослідники Дж. Стопфорд і А. Уелс під час вивчення організаційних змін у структурі фірм при перетворенні їх у ТНК [50]:

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 на нові ринки порушує рівновагу внутрішньої структури, що склалася в другій фазі. Рішення фірми про запровадження нової структури розглядається як початок третьої фази роз-

витку 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 на 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, контролю, 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.

Економічний механізм функціонування створених і діючих підприємств або об'єднання підприємств є сукупністю таких 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.

Щодо функціонування ТНК, де широко використовуються експортно-імпортні відносини, велике значення має ефективність 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 чи пільговим оподаткуванням або 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 і територіальний.

Світовий підхід базується на тому, що оподатковуються всі прибутки корпорації, отримані як в 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: на 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 внутрішньокорпоративні 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: «фронтовані кредити»; непов'язаний експорт; примусове реінвестування прибутків у країнах, де діють філії ТНК.

«Фронтовані 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 або 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 придбан-

ня певних місцевих активів (акції, облігації інших паперів, нерухомість тощо), які в майбутньому можуть збільшити свою вартість і стати більш ліквідними.

Внутрішній оборот ТНК опосередковується внутрішньо-корпоративними цінами, які дістали назву «трансфертних». Трансфертні ціни, як правило, відрізняються в широкому діапазоні від ринкових. Відносне зниження трансфертних цін на імпортовані філією комплектуючі та сировину від інших філій означає фактично її додаткове фінансування і збільшення прибутку. Відносне підвищення трансфертних цін на імпортовані від материнської компанії та корпоративної структури ТНК товари призводять до фактичного трансферу фінансових ресурсів до материнської компанії.

Основні характеристики трансфертних цін:

- вони підлягають внутрішньому регулюванню ТНК, а тому є більш стабільними;
- вони базуються на витратах на виробництво, але водночас встановлюються на рівні, який відповідає певним потребам ТНК – мінімізації податків і митних витрат, трансферту фінансових ресурсів від однієї філії ТНК до іншої, акумуляції активів ТНК у певній країні тощо;
- трансфертні ціни сприяють формуванню внутрішньої норми прибутку ТНК;
- трансфертні ціни 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.

У роботі ТНК і альянсів використовуються трансфертні ціни.

Трансфертна ціна – ціна, яка встановлюється на будь-який об'єкт торгівлі (товари, послуги або фактори виробництва) між пов'язаними компаніями або структурними підрозділами однієї компанії або структурними підрозділами однієї компанії, якщо об'єкт торгівлі перетинає митний кордон.

Основні характеристики трансфертних цін:

- вони не є вільно ринковими, а є внутрішніми регульованими цінами ТНК, а тому стабільнішими;
- вони базуються на витратах на виробництво або індикаторах ринкових цін, але водночас встановлюються на рівні, який відповідає певним потребам ТНК – мінімізації податків та митних витрат, трансферту фінансових ресурсів від однієї філії ТНК до іншої, акумуляції активів ТНК у певній країні тощо. Відхилення трансфертних цін від ринкових визначає обсяг перерозподілу фінансів усередині ТНК;
- трансфертні ціни сприяють формуванню внутрішньої норми прибутку ТНК за рахунок перерозподілу фінансових ресурсів від однієї філії ТНК до іншої, акумуляції активів ТНК у певній країні тощо. Відхилення трансфертних цін від ринкових визначає обсяг перерозподілу фінансів усередині ТНК;
- трансфертні ціни сприяють формуванню внутрішньої норми прибутку ТНК за рахунок перерозподілу фінансових ресурсів і мінімізації податкових та інших зобов'язань у глобальній корпоративній структурі;
- трансфертні ціни впливають на основні макроекономічні показники: рівень експорту, валового внутрішнього продукту, національного доходу, державного бюджету країн, що приймають.

Основні принципи, що лежать в основі трансфертного ціноутворення:

- максимізація прибутків для корпорації в цілому;
- мінімізація податків, що сплачується корпорацією, в цілому;
- мінімізація митних платежів;
- забезпечення контролю материнською компанією фінансових потоків філій.

Все це надає менеджменту всіх рівнів ТНК і альянсів однакових умов для встановлення та підтримки таких цін, які б забезпечували рентабельність філій і доброзичливе ставлення споживачів.

8.2 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 та діяльності міжнародних спільних підприємств – транснаціональних альянсів. Спільне підприємство, як підтвердила практика, сприяє обранню більш прогресивної виробничої структури, всебічній реалізації потенціалу ринкових відносин, а також, що дуже важливо, запобігає монополізації економіки.

Міжнародні спільні підприємства здатні впливати на масштаби і 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 транс-націоналізації.

Серед перших транснаціональних альянсів – альянс «Форд Мотор Компані» (США) та «Мазда Мотор» (Японія), який було сформовано наприкінці 80-х років. Пізніше він відіграв вирішальну роль у створенні та розвитку автомобільної компанії «Kia 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 ХХ 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 та комбінування форм і способів транснаціоналізації різних видів діяльності й бізнесу;
- паралельно традиційним прямим і портфельним інвестиціям зростає різноманіття активів (цінностей) та способів діяльності, які є економічними передумовами та джерелами транснаціоналізації;
- глобальна конкуренція ставить усе 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;
- *неінвестиційні* – 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 неінвестиційних форм транснаціоналізації.

Відповідно до цього основними джерелами розвитку ТНА є інвестиційні джерела – трансграничні (іноземні) інвестиції, передусім прямі; неінвестиційні 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 неінвестиційних форм транснаціоналізації. Така комбінація зумовила бурхливий розвиток транснаціональних, або глобальних, альянсів у світовій економіці.

У створенні й розвитку ТНА значну роль відіграють виробничо-технологічні чинники, які впливають із визначення та органічних властивостей самих альянсів, але водночас мають власні характеристики, що диктуються кон'юнктурою 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 трансакційної 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, породжених цими чинниками, процес утворення 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 змішуються 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 про принципові 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 у 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 інтернаціоналізацію 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.

8.3 Транснаціональні компанії та альянси як прояв глобалізації і багатосторонньої взаємодії країни

Глобалізація – це процес взаємовпливу і зворотних ефектів у межах економіки, всіх її галузей та секторів (внутрішній, зовнішній НДВКР, виробництво, ринок, споживання), що стосується економічних відносин між країнами [68]. Глоба-

лізація 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 1990 року. 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.

Найбільш глобалізовані країни світу надані в табл. 8.2.

Так, наприклад, американська ТНК з виробництва комп'ютерної техніки і програмного забезпечення «Майкрософт» у 1995 році не входила до числа 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 «Ройял 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

Таблиця 8.2 – Найбільш глобалізовані країни світу

Місце в 2010 р.	Країна	Місце в 2015 р.	Погіршення (–) / покращення (+) рейтингу
1	Сінгапур	5	5
2	Гонконг	–	–
3	Нідерланди	3	0
4	Швейцарія	10	–6
5	Ірландія	2	+3
6	Данія	6	0
7	США	34	–27
8	Канада	13	–5
9	Йорданія	42	–33
10	Естонія	25	–15
22	Німеччина	22	0
25	Франція	18	+7
42	Україна	47	–5
62	Росія	48	+14

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 (миючі засоби, пральні порошки, засоби жіночої та дитячої гігієни, косметична, паперова та харчова продукції), має репутацію однієї з найкращих компаній світу. На сьогодні «P&G» насправді є глобальною корпорацією. З 1980 р. вона в чотири рази збільшила 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 зростання 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 вливань в економіку, особливо в перехідну. Хоча економічна думка й раніше звертала вектор своїх поглядів 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 залишаються 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. 8.1).

У свою чергу, в структурі економічної глобалізації особливе місце посідає процес глобалізації міжнародних фінансових ринків (МФР), що пов'язано з радикальними змінами їх ролей

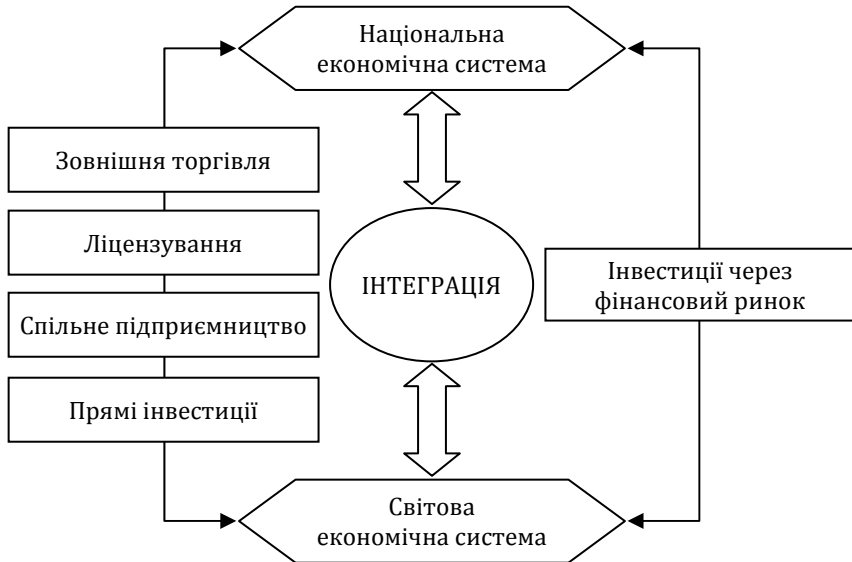


Рисунок 8.1 – Зміст світової системи глобалізації

у складі світового господарства. До недавнього 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%) має 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.

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 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 переважає 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 перебувають у постійній взаємодії.

Сьогодні глобалізація фінансових ринків включає в себе такі тенденції:

1) зростання конкуренції на міжнародних фінансових ринках між кредиторами та між позичальниками, що сталося у результаті дії двох факторів.

Так, по-перше, транснаціональні фінансові організації постійно знаходяться у пошуках вигідних напрямків вкладення капіталу, враховуючи те, що прибутковість операцій на фінансових ринках країн, що розвиваються, є значно вищою за прибутковість операцій на ринках розвинених країн. Проте ризикованість подібних операцій також є значно вищою. Операції у деяких країнах і регіонах забезпечують оптимальне співвідношення між рівнем доходності 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, поштовхом до чого 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 і полягає у поступовому зникненні меж між 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, які вкладають 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 розвинених 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 одноіменних 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;

- ризики 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-тє місце. Лідером серед країн Центральної та Східної Європи є Чехія, яка посідає 14-тє 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, надає 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 фактори; 6 – фактори гуманізації; 7 – інші фактори (табл. 8.3).

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 фінансової 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 проти 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.

Таблиця 8.3 – 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

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 і виконують функцію обслуговування віртуальної економіки, валютні спекуляційні операції є одними з найвигідніших 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. 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.

Розділ 9

ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ

9.1 Правове регулювання створення і функціонування індустріальних парків в Україні

Закон України «Про індустріальні парки» був прийнятий у 2013 році [6]. Цей Закон визначає правові та організаційні засади створення і функціонування індустріальних парків на території України з метою забезпечення економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності територій, активізації інвестиційної діяльності, створення нових робочих місць, розвитку сучасної виробничої та ринкової інфраструктури.

Відповідно до Закону України «Про індустріальні парки» № 22, ст. 212 від 2013 року, індустріальний парк (ІП) – визначена ініціатором створення індустріального парку відповідно до містобудівної документації облаштована відповідною інфраструктурою територія, у межах якої учасники індустріального парку можуть здійснювати господарську діяльність у сфері переробної промисловості, а також науково-дослідну діяльність, діяльність у сфері інформації і телекомунікацій на умовах, визначених цим Законом та договором про здійснення господарської діяльності у межах індустріального парку.

Даним Законом нижче наведені регулюючі функції в процесі створення ІП та їх функціонування.

Особливості індустріальних парків:

- землі ІП мають належати до земель промисловості;
- ІП може бути розміщено на одній або декількох суміжних земельних ділянках;

- площа ІП може становити від 15 до 700 га;
- ІП створюється на період не менше 30 років;
- земельні ділянки державної та комунальної власності в межах ІП можуть бути продані керуючій компанії та учасникам ІП;
- на час включення ІП до Реєстру в його межах повинен бути відсутній цілісний майновий комплекс, що дає змогу здійснювати виробництво продукції.

Ініціаторами створення ІП можуть бути:

- органи державної влади щодо земельної ділянки державної власності;
- органи місцевого самоврядування щодо земельної ділянки комунальної власності;
- юридичні або фізичні особи – власники земельної ділянки приватної власності;
- юридичні або фізичні особи – орендарі земельної ділянки щодо земель державної, комунальної та приватної власності.

Керуючою компанією ІП може бути юридична особа-резидент, вибрана відповідно до Закону. Учасниками ІП можуть бути суб'єкти господарювання, зареєстровані на території адміністративно-територіальної одиниці України, в межах якої розташований ІП.

Для прийняття рішення про включення індустріального парку до Реєстру індустріальних парків ініціатор створення подає до уповноваженого державного органу такі документи:

- 1) заява про включення індустріального парку до Реєстру індустріальних парків;
- 2) рішення ініціатора про створення індустріального парку;
- 3) концепція індустріального парку;
- 4) витяг з Державного земельного кадастру щодо земельної ділянки та правовстановлюючі документи на розташовані на ній об'єкти нерухомого майна;
- 5) найменування керуючої компанії та учасників (за наявності).

Кожен з учасників індустріального парку має свої інтереси та вигоди. Для учасників ІП – це мінімізація витрат матеріальних, фінансових, трудових і часових ресурсів, необхідних для започаткування господарської діяльності, можливість отримання послуг, пов'язаних із забезпеченням господарської діяльності, від керуючої компанії; для керуючої компанії – отримання доходів за рахунок надання в користування учасникам ІП земельних і виробничих площ, обладнання, а також послуг, пов'язаних із забезпеченням їх господарської діяльності; для держави та місцевої громади – створення робочих місць, активізація господарської діяльності та забезпечення соціально-економічного розвитку відповідних територій.

Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2020 року створення регіональної мережі індустріальних парків і надання державної підтримки суб'єктам, які створюють такі парки, визначено одним із пріоритетних напрямів розвитку регіонів. Для отримання суб'єктами ІП державної підтримки, передбаченої законодавством, відповідний ІП має бути включеним до Реєстру ІП.

Державна підтримка створення і функціонування ІП передбачає:

- спрямування коштів Державного фонду регіонального розвитку на фінансування проектів створення інфраструктури індустріальних парків за умови співфінансування з місцевих бюджетів на рівні 10% від їх кошторисної вартості;
- звільнення від часткової участі у розвитку місцевої інфраструктури у разі будівництва суб'єктами ІП об'єктів у межах відповідних ІП;
- звільнення від сплати ввізного мита при ввезенні суб'єктами ІП обладнання та комплектуючих до нього, матеріалів, що не виробляються в Україні і ввозяться з метою облаштування ІП та здійснення в їх межах господарської діяльності.

Суб'єкти ІП також можуть скористатися іншими інструментами та механізмами, передбаченими законодавством, зокрема:

- звільнення від сплати ввізного мита з метою інвестування на підставі зареєстрованих договорів (контрактів) або як внесок іноземного інвестора до статутного капіталу підприємства з іноземними інвестиціями;
- ввезення за пільговими ставками ввізного мита (до 0%) товарів, що походять з держав – членів Світової організації торгівлі або з держав, з якими Україна уклала двосторонні або регіональні угоди щодо режиму найбільшого сприяння, в т.ч. з ЄС і Канадою;
- ввезення без сплати ввізного мита устаткування, яке працює на відновлюваних джерелах енергії, енергозберігаючого обладнання і матеріалів, засобів вимірювання, контролю та управління витратами паливно-енергетичних ресурсів, обладнання та матеріалів для виробництва альтернативних видів палива або для виробництва енергії з відновлюваних джерел енергії.

На місцевому рівні індустріальні парки отримують таку підтримку:

- надання за рішенням органів місцевого самоврядування пільг із земельного податку і податку на нерухоме майно для суб'єктів ІП, які враховують суспільні інтереси, відображені в програмних документах економічного і соціального розвитку;
- встановлення державними органами й органами місцевого самоврядування мінімальної орендної ставки за оренду земель державної та комунальної власності;
- сприяння на місцевому рівні оформленню всіх дозвільних та інших документів, необхідних для реалізації проектів;
- виділення коштів з місцевого бюджету для фінансування робіт із забезпечення інженерною інфраструктурою певних земельних ділянок або створення умов для доступу до цих ділянок;
- організаційна та фінансова участь у наборі та організації навчання потенційних і діючих співробітників компаній-суб'єктів ІП.

9.2 Аналіз діяльності індустриальних парків в Україні

Практика розбудови і діяльності мережі індустриальних парків позитивно впливає на економіку та сприяє технічній модернізації вітчизняної і закордонної промисловості. На сьогодні створено більше 20 000 промислових парків по всьому світу. Їх розповсюдженість зумовлена такими факторами:

- а) необхідність стимулювання інвестиційної активності, особливо щодо виробництва високотехнологічної продукції;
- б) привабливість іноземних інвесторів з дешевшим капіталом;
- в) покращення екології міст при зниженні частки екологічно небезпечних виробництв у регіонах.

Аналіз показує, що створення індустриальних парків як інструменту стимулювання розвитку економіки означає встановлення механізму володіння, механізму контролю, а також система пільг. В Україні процес формування індустриальних парків офіційно був розпочатий з розробки Кабміном у 2006 р. документа «Концепція створення індустриальних (промислових) парків». Концепція передбачала поетапний розвиток. Перший етап (2006–2007 рр.) передбачав розробку нормативно-правової бази та визначення перспективних територій для розміщення індустриальних парків. На другому етапі (2008–2010 рр.) передбачалось реалізувати пілотні проекти. На третьому етапі (починаючи з 2009 р.) передбачалось усунення недоліків та створення мережі індустриальних парків у різних регіонах. Фактично план виконаним був лише частково, а Закон України «Про індустриальні парки» був прийнятий аж у 2012 р. Відсутність законодавчої основи для реальної роботи індустриальних парків, які були створені за пілотними проектами, призводила до того, що їх діяльність була лише на папері. До таких проектів належать парки: «Щолкінський», «Черляни», «Рогань», що тільки недавно почали практичну діяльність, але які, на жаль, обмежуються наданням інформа-

ційних консультацій, а не промисловим виробництвом. У той же час на регіональному рівні були прийняті програми з розвитку індустріальних парків і було обіцяне державне фінансування, однак ніякого реального фінансування не відбулося.

4 жовтня 2016 року Верховна Рада України ухвалила проект Закону «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо розвитку вітчизняного виробництва шляхом стимулювання залучення інвестицій в реальний сектор економіки через індустріальні парки». Цим Законом передбачається терміном на 10 років зменшити ставку податку на прибуток для індустріальних парків: перші п'ять років – 0%, наступні п'ять років – за ставкою вдвічі меншою.

Після прийняття змін у Податковий кодекс України в державі розпочався активний процес створення і реанімації вже зареєстрованих індустріальних парків. До кінця 2017 року було зареєстровано 27 індустріальних парків (для порівняння: в Росії – більше 110 парків). Реєстр індустріальних парків України наведено в табл. 9.1.

Аналіз діяльності парків, зазначених у табл. 9.1, показав, що до тих парків, де підприємство реально працює, належить менше половини. Серед них: парк «Коростень», в якому працює завод з виробництва меблевих плит, парк «Соломоново» на Закарпатті, де збирають автомобілі Skoda, та інші. Державне агентство з інвестицій та управління національними проектами України зазначає, що жоден індустріальний парк в Україні нормально так і не запрацював, у той час як у Росії вже працює 111 парків та 55 – будуються. Реалізація всіх 27 проектів парків в Україні могла б створити близько 80 тис. нових робочих місць.

Варто зазначити, що, згідно з законодавством, індустріальний парк може бути включений до Реєстру індустріальних парків за умови, що на час включення у його межах відсутній цілісний майновий комплекс, що дає змогу здійснювати виробництво продукції. Тобто працюючі підприємства не можуть

Таблиця 9.1 – Реєстр індустріальних (промислових) парків (2017 р.)

№ з/п	Найменування	Ініціатор створення
1	2	3
1	Долина	Долинська міська рада
2	Славута	Славутська міська рада
3	Львівський індустріальний парк «Рясне-2»	Львівська міська рада
4	Індустріальний парк «Коростень»	Коростенська міська рада
5	Індустріальний парк «Центральний»	Кременчуцька міська рада
6	Індустріальний парк «Свема»	Шосткинська міська рада
7	Індустріальний парк «Соломоново»	ТОВ «Сезпарксервіс», ТОВ «Євромотор», ТОВ «Євроавтотек», ТОВ «РІК»
8	«Перший український індустріальний парк»	ТОВ «Земельний союз»
9	Індустріальний парк «BIONIC HiLL»	ТОВ «Біонік Девелопмент»
10	Індустріальний парк «iPark»	Громадяни України Ставніцер Андрій Олексійович, Мушинська Валентина Костянтинівна
11	Індустріальний парк «Кривбас»	Криворізька міська рада
12	Індустріальний парк «Тростянець»	Тростянецька міська рада
13	Індустріальний парк «Мироцьке»	Іванченко Василь Леонідович

Строк, на який створено, років	Дата включення до реєстру	Місцезнаходження (область, район, назва населеного пункту)	Площа, гектарів
4	5	6	7
30	03.02.2014	м. Долина, Івано-Франківська обл.	27,14
50	07.02.2014	м. Славута, Хмельницька обл.	50,00
50	07.02.2014	м. Львів, у межах промвузла «Рясне-2»	23,49
30	01.04.2014	м. Коростень, Житомирська обл.	42,20
50	01.04.2014	м. Кременчук, Полтавська обл.	168,55
30	06.06.2014	м. Шостка, Сумська обл.	92,00
30	06.06.2014	с. Соломоново, Ужгородський р-н, Закарпатська обл.	66,20
40	08.07.2014	смт Велика Димерка, Броварський р-н, Київська обл.	105,00
39	01.09.2014	м. Київ	56,74
49	01.09.2014	с. Візирка, Комінтернівський р-н, Одеська обл.	16,00
30	01.09.2014	м. Кривий Ріг, Дніпропетровська обл.	26,03
30	14.10.2014	м. Тростянець, Сумська обл.	39,96
30	30.05.2016	с. Мироцьке, Києво-Святошинський р-н, Київська обл.	33,67

Кінець табл. 9.1

1	2	3
14	Вінницький індустріальний парк	Вінницька міська рада
15	Індустріальний парк «ЖИТОМИР-СХІД»	Житомирська міська рада
16	Індустріальний парк «Новодністровськ»	Новодністровська міська рада
17	Індустріальний парк «Фастіндастрі»	Фастівська міська рада
18	Індустріальний парк «Павлоград»	Дніпропетровська обласна державна адміністрація
19	Яворівський індустріальний парк	Яворівська районна рада
20	Індустріальний парк «Золотоноша»	Золотоніська міська рада
21	Кам'янка-Бузький індустріальний парк	Кам'янка-Бузька міська рада
22	Індустріальний парк «Вінницький кластер холодильного машинобудування»	Вінницька міська рада та ПАТ «Українська пивна компанія»
23	Новороздільський індустріальний парк	Новороздільська міська рада
24	Індустріальний парк «Нововолинськ»	Нововолинська міська рада
25	Індустріальний парк «Лиманський»	Лиманська міська рада
26	Індустріальний парк «СІГМА Парк Яричів»	ТОВ «Індустріальний парк “СІГМА Парк Яричів”»
27	Індустріальний парк «Ланнівський індустріальний парк»	ПП «Ланнівський цукровий завод»

Джерело: Витяг з реєстру індустріальних (промислових) парків. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. –

Розділ 9
Індустріальні парки

4	5	6	7
30	15.07.2016	м. Вінниця	60,7
40	27.10.2016	м. Житомир	24,7324
30	13.01.2017	м. Новодністровськ, Чернівецька обл.	15,36
30	13.01.2017	м. Фастів, Київська обл.	15,00
30	14.02.2017	Павлоградський р-н, Дніпропетровська обл.	250,00
30	26.04.2017	Яворівський р-н, Львівська обл.	40,00
30	18.05.2017	м. Золотоноша, Черкаська обл.	39,9285
30	31.05.2017	м. Кам'янка-Бузька, Львівська обл.	24,4671
30	31.05.2017	м. Вінниця	19,2676
50	15.06.2017	м. Новий Розділ, Львівська обл.	46,4
30	30.06.2017	м. Нововолинськ, Волинська обл.	20,0
40	30.06.2017	м. Лиман, Донецька обл.	27,5220
50	04.09.2017	с. Старий Яричів, Кам'янка-Бузький р-н, Львівська обл.	15,7084
49	12.09.2017	селище Ланна, Карлівський р-н, Полтавська обл.	30,7135

Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=fe6ba4bd-355d-48b1-9979-211b399b1987&title=VitiagiZRestrulIndustrialnikh-promislovikh-Parkiv>.

створити на своїй базі індустріальний парк та отримувати податкові пільги. Це стосується лише абсолютно нових підприємств. Така норма закону покликана нівелювати ризик використання парків як офшорних зон, але в той же час зводить нанівець перспективи модернізації існуючих підприємств України. За законом також з метою державної підтримки створення та функціонування індустріальних парків можуть надаватись безвідсоткові кредити (позики), цільове фінансування на безповоротній основі для облаштування індустріальних парків. Але це лише за умови, якщо це буде передбачено в Державному бюджеті на поточний рік та за наявності коштів. Аналіз даних з Реєстру показав також, що ініціаторами створення таких парків були в більшості випадків місцеві органи влади. Це свідчить про бажання місцевої влади розвивати свої регіони та тісно співпрацювати з інноваційним бізнесом. Також деякі парки намагаються охопити багато галузей одночасно, не виділяючи якусь конкретну спеціалізацію. Основні причини невдалої розбудови індустріальних парків в Україні:

- несприятливість бізнесового клімату через військовий конфлікт на Донбасі та ситуацію в АР Крим;
- нерозвиненість інфраструктури;
- відсутність реальної підтримки з боку держави;
- неготовність місцевих органів влади та бізнесу до реальної співпраці;
- низький рівень захисту інтелектуальної власності;
- прогалини у законодавстві щодо транскордонних індустріальних парків;
- нестабільність умов ведення бізнесу в країні тощо.

В Україні було створено Асоціацію індустріальних парків України, метою діяльності якої є представлення інтересів ініціаторів, керуючих компаній та учасників індустріальних парків під час їх взаємовідносин з органами влади та іноземними інвесторами. В межах Асоціації у Черкаській області планується створити аграрно-індустріальний парк. За словами голови

облдержадміністрації Черкаської області, регіон щороку експортує мільйони тонн зерна. Створення такого парку дозволить експортувати не сировину, а готову продукцію, яка має вищу додану вартість. На цей час триває робота над перспективами створення транскордонних індустріальних парків в Україні, які б могли поєднати в своїх межах підприємства України та країн ЄС. Так, наприклад, ведуться розробки документації щодо створення парку «Берег – Карпати» з обсягом інвестицій до 10 млн євро. Такі парки можуть прискорити інтеграцію України в ЄС, допоможуть залучати закордонні інвестиції, а також розширити доступ для вітчизняної продукції на ринки країн ЄС.

9.3 Зарубіжний досвід створення та функціонування індустріальних парків і передумови їх розвитку в Україні

Перший індустріальний парк був створений у Манчестері, в Англії, ще в 1896 р. Ернстом Холі, який придбав близько 10 га землі й створив транспортну та інженерну інфраструктуру і почав здавати в оренду підготовлені майданчики промисловим компаніям. У минулому столітті ІП почали активно створюватися в Європі та США переважно у великих містах, транспортних та промислових зонах. Лише в Німеччині функціонувало більше 200 ІП, у США – 400 ІП. Прикладами успішного функціонування ІП є індустріальні парки Великобританії (Milton Park), Фінляндії (Key East Business Park), США (Wilmington Industrial Park), Німеччини (Frankfurt-Hochst) тощо.

У Польщі, Угорщині, Чехії нині функціонують сотні індустріальних парків, які створювалися за активної фінансової підтримки ЄС. Вони дають десятки тисяч робочих місць і неабияке щорічне збільшення макропоказників кожної з країн. Прямі іноземні інвестиції на душу населення в Україні складають менше \$1,4 тис. на людину, тоді як у Польщі – \$5,6 тис., Чехії – \$10,7 тис., а в США – \$17,4 тис. [55]

У Туреччині виробники в індустріальних парках через локальні та національні економічні стимули звільняються від ПДВ та ввізного мита на імпортне обладнання, отримують зниження ставки корпоративного податку (до 90%), звільняються від сплати внесків на соціальне страхування (для індустріальних парків строк звільнення може становити 12 років), зняття податку на нерухомість (на п'ять років) плюс отримують здешевлене виділення землі, зниження вартості електроенергії, води, природного газу та зв'язку. Сьогодні Туреччина випереджає Україну за реальним ВВП на душу населення в 2,5 раза, а в 1990 р. Україна була на одному рівні з Туреччиною. У Польщі виробники в індустріальних парках, розташованих у вільних економічних зонах, можуть отримати звільнення від сплати корпоративного податку або податку на доходи фізичних осіб, часткове звільнення від податку на майно. Крім того, у країні існує підтримка створення нових робочих місць – розмір залежить від проекту і може сягати 15 600 злотих (4 тис. дол. США) за одне робоче місце. Також існує підтримка навчальних програм, спрямованих на підвищення кваліфікації персоналу (максимальна сума компенсації – 70%). Польща випереджає Україну за реальним ВВП на душу населення більш ніж у три рази, а в 1990 р. Україна випереджала Польщу.

У Чехії виробники в індустріальних парках за різними програмами можуть отримати звільнення від сплати корпоративного податку на строк до 10 років та на п'ять років звільнення від податку на майно. Крім того, держава надає гранти до 300 тис. крон (12 тис. дол. США) за створення нового робочого місця на території індустріального парку. У 1990 р. за реальним ВВП на душу населення Чехія випереджала Україну в два рази. Сьогодні вона випереджає Україну за цим показником уже в чотири рази [55].

У Білорусі виробники в індустріальних парках на 10 років звільнені від сплати корпоративного податку, податку на нерухомість та земельного податку. На наступні 10 років засто-

совується половинна ставка цих податків. Серед інших стимулів – звільнення від імпортного ПДВ і мита на обладнання та комплектуючі, пільгова ставка з податку на доходи фізичних осіб (працівників), пільги по соціальних внесках, звільнення від обов'язкового продажу валютної виручки та компенсаційних виплат за шкідливий вплив на довкілля. Білорусь випереджає Україну за реальним ВВП на душу населення більш ніж у два рази, а в 1990 р. Україна суттєво випереджала Білорусь. Надзвичайно показовим є досвід нашого успішного сусіда – Польщі, де, до речі, діють не тільки численні індустріальні та технопарки і вільні економічні зони, а й експортно-кредитно-страхова корпорація (KUKE), агенція розвитку промисловості, Польська агенція розвитку підприємництва (PARP). Внесок польських СЕЗів, де розташовані їх індустріальні парки, в історію економічного успіху країни надзвичайно вагомий. Понад 100 млрд злотих (близько 25 млрд євро) інвестицій та 300 тис. сучасних робочих місць – це тільки прямі результати діяльності цих територій, не враховуючи величезних опосередкованих позитивних ефектів для економіки. Коли під час вступу до ЄС від Польщі вимагали відмовитися від ВЕЗів, поляки вибороли власне право зберегти їх і згодом навіть розширили їх територію майже втричі – з 6,5 тис. га до 16,2 тис. га. Нещодавно відсвяткувавши їх 20-ту річницю, у черговий раз продовжили функціонування ВЕЗ до 2026 р., дійшовши згоди з ЄС.

Надзвичайно успішний досвід створення індустріальних парків має Росія. На 2017 рік там діють 111 ІП і створюються ще 55 [30]. За даними звіту Асоціації індустріальних парків Росії за 2016 рік, у діючі індустріальні парки країни (на 2016 рік – 92 ІП) залучили і розмістили на своїх територіях близько 200 нових виробничих підприємств із загальним обсягом інвестицій понад 78 млрд рублів; у 92-х діючих індустріальних парках країни створено майже 105 тисяч робочих місць. У середньому за діючими індустріальними парками на

1 рубль вкладень в інфраструктуру припадає 7 рублів прямих інвестицій у виробництво. Так, усі діючі індустриальні парки країни за роки свого існування залучили інвестицій на загальну суму 549 970 млн руб.

Україна має вагомі передумови для створення індустриальних парків. Перш за все наявність вільних територій, які облаштовані необхідними комунікаціями. Характерним представником міста України, яке володіє такими територіями, є Миколаїв. Його господарський комплекс включає наявність вільних територій з елементами господарської інфраструктури, людські ресурси та ін.

Місто Миколаїв – місто обласного значення Миколаївської області з розвиненою інфраструктурою, достатньою кількістю кваліфікованої робочої сили. Площа міста складає 260 кв. км, розташоване на півдні України. Станом на 01.01.2017, кількість населення – 490,8 тис. осіб. Кількість безробітних 3,9 тис. осіб. Середньомісячна заробітна плата у Миколаївській області на 01.08.2017 рік складала 6 634 грн. Миколаїв славиться потужними промисловим, науковим та трудовим потенціалами. Має розгалужену транспортну систему:

- залізничний транспорт (Миколаїв має потужний залізничний вузол, який сполучає регіон з іншими регіонами України, СНД і світу);
- автомобільний транспорт (через місто проходять Євроазіатський Міжнародний транспортний коридор (Одеса – Миколаїв – Херсон – Джанкой – Керч) та транспортний коридор Чорноморського економічного співробітництва (Рені – Ізмаїл – Одеса – Миколаїв – Херсон – Мелітополь – Бердянськ – Маріуполь – Новоазовськ), проходить автомагістраль М-23 (Рені – Ростов-на-Дону), яка зв'язана через магістраль М-20 (Одеса – Київ – Гомель) з автомагістраллю А-276 і має вихід на автомагістраль М-2 (Сімферополь – Харків – Москва);
- водний (у місті функціонують 3 морські та 1 річковий порти: Миколаївська ДП «Миколаївський морський торговельний порт», спеціалізований морський порт «Октябрьск»,

ТОВ Морський спеціалізований порт «НІКА-ТЕРА», ДП «Миколаївський річковий порт» АСК «Укррічфлот». З набранням чинності Закону України «Про морські порти України» проведено реформу, внаслідок чого відокремлено філії Адміністрації морських портів України: філія ДП «АМПУ» (адміністрація Миколаївського морського порту), філія ДП «АМПУ» (адміністрація спеціалізованого морського порту «Октябрьск»);

- повітряний транспорт (КП «Міжнародний аеропорт “Миколаїв”», аеродром Кульбакине).

У Миколаєві розвинена мережа телефонного магістрального, дротяного та мобільного зв'язку, кабельні телекомунікаційні системи, системи дротяної радіотрансляції, телемеханічні системи підприємств та відомств, системи Інтернет. Інфраструктура міста знаходиться на високому рівні розвитку. Розвинена торгівля, побутове обслуговування та громадське харчування, мережі супермаркетів. Фінансово-кредитна мережа міста складається з 23 філій банків з відділеннями і пунктами обслуговування громадян.

Основними промисловими підприємствами міста є ТОВ «Миколаївський глиноземний завод», ПАТ «Чорноморський суднобудівний завод», ДП «Суднобудівний завод ім. 61 Комунара», Державне підприємство «Науково-виробничий комплекс газотурбобудування «Зоря-Машпроект», ВАТ «Завод мастильного та фільтруючого обладнання», ПАТ «Завод “Екватор”», ТОВ СП «Нібулон», ТОВ ВТФ «Велам», ПрАТ «Лакталіс-Миколаїв», Миколаївське відділення ПАТ «САН ІнБев Україна». У м. Миколаєві продовжує активно розвиватися підприємництво. Діє більше 300 малих підприємств. Надходження до бюджетів усіх рівнів від діяльності суб'єктів малого підприємництва складає більше 23%.

Місто Миколаїв має такі конкурентні переваги:

- потужний промисловий, науковий, трудовий потенціали;
- розгалужена транспортна система (автомобільний, водний, повітряний, залізничний транспорт);

- розвинені морські (навігація круглий рік) та річковий порти;
- наявність кваліфікованої робочої сили;
- можливість перекваліфікації кадрів;
- наявність великої кількості малих підприємств;
- наявність вільних земельних ділянок;
- наявність вільних виробничих площ підприємств;
- розвинена інфраструктура;
- досвід роботи з великими іноземними інвесторами;
- розвинена мережа фінансово-кредитних установ;
- викладання місцевими освітніми установами іноземних мов (від початкових шкіл до університетів);
- бажання та готовність міської влади до співпраці.

Усі вищезазначені переваги міста виступають потужними передумовами створення індустріального парку в Миколаєві. Те ж саме характерно і для інших міст обласного значення України.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ТА ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс] // Ліга-Закон: правовий портал України. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T030436.html.

2. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV [Електронний ресурс] // Ліга-Закон: правовий портал України. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T030435.html.

3. Витяг з реєстру індустріальних (промислових) парків [Електронний ресурс] // Міністерство економічного розвитку і торгівлі України: офіційний веб-сайт. Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=fe6ba4bd-355d-48b1-9979-211b399b1987&title=VitiagiZRestruIndustrialnikh-promislovikh-Parkiv>.

4. Закон України «Про холдингові компанії в Україні» від 15.03.2006 № 3528-IV [Електронний ресурс] // Ліга-Закон: правовий портал України. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T063528.html.

5. Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» від 12.01.2006 № 3333-IV [Електронний ресурс] // Ліга-Закон: правовий портал України. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T063333.html.

6. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III [Електронний ресурс] // Ліга-Закон: правовий портал України. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T012210.html.

7. Закон України «Про індустріальні парки» від 21.06.2012 № 5018-VII [Електронний ресурс] // Ліга-Закон: правовий портал України. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T125018.html.

8. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 22.05.1997 № 283/97-ВР зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс] // Ліга-Закон: правовий портал України. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z970283.html.

9. Закон України «Про власність» від 07.02.1991 № 697-XII [Електронний ресурс] // Ліга-Закон: правовий портал України. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T069700.html.

10. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 № 1576 XII зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс] // Ліґа-Закон: правовий портал України. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T157600.html.

11. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV [Електронний ресурс] // Ліґа-Закон: правовий портал України. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T990996.html.

12. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» від 15.05.2003 № 755 [Електронний ресурс] // Ліґа-Закон: правовий портал України. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T030755.html.

13. Закон України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» від 05.04.2007 № 877-V [Електронний ресурс] // Ліґа-Закон: правовий портал України. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T070877.html.

14. Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок» від 23.02.2006 № 3480-IV [Електронний ресурс] // Ліґа-Закон: правовий портал України. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T063480.html.

15. Закон України «Про промислово-фінансові групи в Україні» від 21.11.1995 № 437/95-ВР [Електронний ресурс] // Ліґа-Закон: правовий портал України. Режим доступу: http://debetkredit.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z950437.html.

16. Закон Оукена [Електронний ресурс] // Википедия: свободная энциклопедия. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/%C7%E0%EA%EE%ED%CE%F3%EA%E5%ED%E0/>.

17. Закон України від 21.06.2012 № 5018-VI «Про індустріальні парки» [Електронний ресурс] // Рада з питань стимулювання інвестицій та підприємницької діяльності: сайт. Режим доступу: <http://rada.sfs.gov.ua/analitichni-materiali/normativno-pravovi-akti/zakoni-ukraini/153130.html>.

18. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб-підприємців», 2003, № 31-32 [Електронний ресурс] // Ліґа-Закон: правовий портал України. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T030755.html.

19. Указ Президента України від 11.05.1994 № 224/94 «Про затвердження Положення про холдингові компанії, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації» [Електронний ресурс] // Ліґа-Закон: правовий портал України. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/U224_94.html.

20. Положення про холдингові компанії, що створюються в процесі корпорації та приватизації, затвердженого Указом Президента України від 11.05.1994 № 224/94 [Електронний ресурс] // Ліга-Закон: правовий портал України. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/U224_94.html.

21. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 19 «Об'єднання підприємств», затверджено наказом Міністерства фінансів України від 07.07.1999 № 163 [Електронний ресурс] // Ліга-Закон: правовий портал України. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/REG3792.html.

22. Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2002 № 219 «Про порядок надання Кабінетом Міністрів України дозволу на узгодження дії щодо концентрації суб'єктів господарювання» [Електронний ресурс] // Ліга-Закон: правовий портал України. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP020219.html.

23. Постанова Кабінету Міністрів України «Про надання послуг у сфері державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань у скорочені строки» від 25.12.2015 р. № 1133 [Електронний ресурс] // Ліга-Закон: правовий портал України. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP151133.html.

24. Наказ Держкомітету України з питань технічного регулювання споживчої політики та Держстандарту України від 28.05.2004 «Про затвердження класифікатора організаційно-правових форм господарювання» ДК 002-94 [Електронний ресурс] // Ліга-Закон: правовий портал України. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN10242.html.

25. 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» [Електронний ресурс] // Ліга-Закон: правовий портал України. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ME05774.html.

26. 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» [Електронний ресурс] // Ліга-Закон: правовий портал України. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/REG5779.html.

27. Наказ Антимонопольного комітету України від 19.02.2002 № 33-8 «Про затвердження Положення про порядок подання заяв до Антимо-

нопольного комітету України та про попереднє отримання дозволу на концентрацію суб'єктів господарювання» [Електронний ресурс] // Ліга-Закон: правовий портал України. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/REG6572.html.

28. Наказ Міністерства юстиції України «Про затвердження форм заяв у сфері державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» від 18.11.2016 р. № 3268/5 [Електронний ресурс] // Бухгалтер-911: сайт. Режим доступу: <https://buhgalter911.com/normativnaya-baza/prikazy/minust/pro-zatverdghennya-form-1024001.html>.

29. Податковий Кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI [Електронний ресурс] // Ліга-Закон: правовий портал України. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T102755.html.

30. «Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні»: [Проект] [Електронний ресурс] // Ліга-Закон: правовий портал України. Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KR130386.html.

31. Ассоциация индустриальных парков России: сайт. Режим доступа: <http://www.indparks/analytics/inde.php>.

32. Азроянц Э. А., Ерзикян Б. А. Холдинговые компании: опыт, проблемы, перспективы. М.: НИИУ, 1997. 742 с.

33. Артюнова Д. В. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.

34. Бандурка А. М., Червяков И. М., Посылкина О. В. Финансово-экономический анализ. Х.: Харьк. ун-т внутренних дел, 1999. 394 с.

35. Берзинь И. Э. Экономика формы. М.: Ин-т международного права и экономики, 1997.

36. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. К.: Ника-Центр, 1999. 512 с.

37. Бондар Н. М. Економіка підприємства. К.: А.С.К., 2004. 400 с.

38. Водачек Л. Предприятие. М.: Перспектива, 2001.

39. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki>.

40. Буряк П. Ю. Інтегровані підприємницькі структури: перспективи розвитку в Україні. Л.: Логос, 2003. 564 с.

41. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник. 3-е изд. М.: ЮНИТИ, 2003. 501 с.

42. Горбунов А. Р. Дочерние компании, филиалы, холдинги. 3-е изд., доп. и перераб. М.: Глобус, 2005. 286 с.

43. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста. Рівне: НУВГП, 2008. – 268 с.

44. Горбунов А. Р. Оффшорные фирмы в международном бизнесе: принципы, схемы, методы. М.: Де экспресс, 1997. 368 с.

45. Горянов Никита. Nokia+Yahoo: альянс ради общего блага [Электронный ресурс] // iPhones.ru. URL: <https://www iPhones.ru/iNotes/59032>.

46. Грузинов В. П., Грибов В. Д. Экономика предприятия. М.: Финансы и статистика, 1998. – 208 с.

47. Евенко А. И., Некрасовский К. О. О японских союзах // Российско-экономический журнал. 1995. № 12.

48. Економіка підприємства / [І. М. Бойчук, П. С. Харів та ін.]. К.: Каравела, 2001. 298 с.

49. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропівного. К.: КНЕУ, 2004. 528 с.

50. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств / за заг. ред. Л. М. Чепурди. К., 2005. 270 с.

51. Емельянова Ю. Г., Фраленко В. П. Анализ проблем и перспективы создания интеллектуальной системы обнаружения и предотвращения сетевых атак на облачные вычисления // Программные системы: теория и приложения. 2011. № 4(8). С. 17–31.

52. Енэмура Н., Цукамото Х. О системной экономической реформе в странах бывшего СССР. М., 1992. 63 с.

53. Енэмура Н., Цукамото Х. Опыт послевоенной Японии в реформировании экономики // Вопросы экономики. 1992. № 11. С. 82.

54. Жаліло Я. Японський досвід державного регулювання економіки // Економіка України. 1995. № 3. С. 72–76.

55. Жук З. Б. Напрями підвищення соціальної відповідальності бізнесу на місцевому рівні [Електронний ресурс] // Національний інститут стратегічних досягнень: сайт. URL: <http://old.niss.gov.ua/MONITOR/November/13.htm>.

56. Індустріальні парки як інструмент залучення інвестицій у реальний сектор економіки регіону / Марчишинець О. В., Марчишинець С. М. [Електронний ресурс] // Економіка та суспільство: електронне наукове видання. Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/journal-9/16-stati-9/808-marchishinets-o-v-marchishinets-s-m>.

57. Карпова Т. В. Управленческий учет. М.: Аудит, ЮНИТИ, 2000. 347 с.

58. Кашина Т. Организационная стратегия холдинговых компаний // Экономические стратегии. 2000. № 2. С. 48–61.

59. Ковальов А. І. Управління реструктуризації підприємства. К.: А в РІО, 2006. 356 с.

60. Коробейников И. О., Горбунов С. В., Никифоров А. Н. Экономика природопользования и экономический инструментари охраня окружающей среды: учеб. пособ. Нижний Новгород, 2003. 237 с.

61. Кордан К., Фоллман Т. Финансы предприятия. М., 2001.

62. Коршива Е. И. Оффшорный мир. Взгляд изнутри. М.: Экономика, 2001. 318 с.
63. Костенко Т. Д., Підгора Е. О. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства. К.: ЦУЛ, 2005. 398 с.
64. Кузнецов П., Муравьев А. Государственные холдинги как механизм управления предприятиями государственного сектора // Вопросы экономики. 2002. № 7. С. 97–104.
65. Кулагин М. И. Предпринимательство и право: Опыт Запада. М.: Дело, 1992. 144 с.
66. Куценко Н. Д. Холдинговые компании в рыночной экономике. М.: ИНИОН РАН, 1994. 356 с.
67. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Экономика / пер. с англ. М.: Республика, 1993. 399 с.
68. Маляров И. Японский прорыв // Свободная мысль. 1992. № 15. С. 102–110.
69. Масленченков Ю. С., Тронин Ю. Н. Финансово-промышленные корпорации России. М., 1999. 257 с.
70. Мескон М. Х., Альберт М., Хеддури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.: Дело, 1992. 702 с.
71. Миколаїв. Соціально-економічна характеристика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://old.mkrada.gov.ua/foreign_affairs/passport01.html
72. Орехов А. А. Оффшорный бизнес: место, роль и формы в современных международных экономических отношениях // Внешнеэкономический бюллетень. 2002. № 7. С. 97–104.
73. Основи економічної теорії / [А. С. Гальчинський та ін.]. К.: Вища школа, 1995.
74. Особливості створення та розвитку індустріальних парків в Україні [Електронний ресурс] / [Яненко І. Г., Андреев О. В.]. // Наукові праці. Економіка. Режим доступу: <http://economy.chdu.edu.ua/article/view/107985>.
75. Перегудов С. М. Корпорации, общество, государство. М., 2001. 328 с.
76. Перспективи технологічних парків. Інформація Секретаріату Кабінету Міністрів України // Урядовий кур'єр. 2007. № 69.
77. Парсяк В. Н. Сутність корпоративної інтеграції та корпоративних відносин як економічної категорії // Економіка: проблеми теорії та практики. 2005. Вип. 201. Т. II. С. 530–538.
78. Парсяк В. Н. Економічне зростання: резерви очевидні та приховані // Проблеми науки. 2005. № 10. С. 11.
79. Семиноженко В. Технологические парки Украины: первый опыт формирования инновационной экономики // Экономика Украины. 2004. № 1. С. 16–21.

80. Сідун В. А., Пономарьова Ю. В. Економіка підприємства. К.: Кондор, 2003. 468 с.

81. Сталінська Г. О. Транснаціональні корпорації як прояв глобалізації та багатосторонньої взаємодії країн // Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. 2005. № 73. С. 43–46.

82. Уткин Э. Управление формой. М.: АКАЛИС, 1996.

83. Фінанси підприємства / за ред. Р. А. Слав'юк. К.: ЦУЛ, 2002.

84. Хазда С. Особенности правового положения дочерних предприятий // Предприятие, хозяйство и право. 2003. № 4.

85. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты. СПб.: Питер, 2001. 512 с.

86. Шаповал В. М., Аврамчук Р. Н., Ткаченко О. В. Економіка підприємства. К.: Центр навч. л-ри, 2003. 288 с.

87. Шиткина И. С. Холдинги. М.: Городец, 2003. 367 с.

88. Яцкевич І. В. Організаційно-економічний механізм формування та розвитку альянсів підприємств зв'язку та інформатизації України: монографія. Одеса: ФОП Бондаренко О. М., 2015. 360 с.

89. Яцкевич І. В. Основні ознаки управління альянсом // Регіональна бізнес-економіка та управління: науково виробничо-практичний журнал. Вінницький фінансово-економічний університет. Вінниця: ТОВ «НфПрінт», 2012. № 2. С. 46–50.

90. Яцкевич І. В., Яцкевич І. В. Основні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні // Сучасні тенденції економічної теорії і практики: світовий досвід та вітчизняні реалії: зб. наук.-метод. праць (Херсон, 8–19 листопада 2010 р.). Херсон: Вид-во ХДУ, 2011. С. 295–297.

91. Яцкевич І. В., Орлов В. М., Ковальчук О. Г. Напрямки розвитку малого підприємства в телекомунікаційній сфері // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: зб. наук. праць. Одеса: ОНМУ, 2009. Вип. 29. С. 216–223.

92. Яцкевич И. В. Методы управления жизненным циклом услуг малых предприятий на рынке телекоммуникаций // Дні науки – 2005: матеріали XIII Міжнародної наук.-практ. конф. (Дніпропетровськ, 17–25 квітня, 2005 р.). Том 9: Економіка підприємства та промисловості. Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2005. С. 117–119.

93. Яцкевич І. В., Орлова О. В., Редькін Д. О. Малі форми підприємства в телекомунікаційній сфері України: розвиток та трансформація: монографія. Одеса: ВМВ, 2011. 248 с.

94. Яцкевич І. В. Роль соціальної відповідальності для учасників-партнерів альянсових відносин у галузі зв'язку та інформації // Науковий вісник Ужгородського університету: зб. наук. праць. Вип. 1(38). Ужгород: Ужгородський національний університет, 2013. С. 325–328. (Серія «Економіка»).

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Форми інтеграції суб'єктів підприємницької діяльності

Форма	Характеристика
Альянс	Союз, об'єднання декількох організацій, підприємств, осіб на договірній основі
Вертикальна інтеграція:	Об'єднання в єдиний технологічний процес усіх або основних ланок виробництва та встановлення зв'язків з підприємством-постачальником (інтеграція вниз) або підприємством-споживачем (інтеграція вверх) продукції (послуг) даного підприємства
консолідація	об'єднання суб'єктів підприємництва, їхніх дій, інтересів, спільних капіталів заради здійснення підприємницьких проектів, програм
угруповання	групи, пов'язані або взаємними відносинами власності (обмін акціями), або взаємними управлінськими зв'язками (включення до складу ради директорів одного підприємства представників іншого), або наданням різних послуг (розробка технології, соціально-побутове забезпечення, інформаційно-рекламне обслуговування і т.д.)
франчайзинг	надання підприємству права користування торговою маркою, «ноу-хау», матеріально-технічними ресурсами, що належать інтегратору
цільова пролонгація	досягнення інтеграції за рахунок цілеспрямованого свідомого продовження терміну договорів про поставку (часом на шкоду ринковій кон'юктурі) з метою формування довготривалих стійких інтеграційних зв'язків

Продовження табл. А.1

Форма	Характеристика
Горизонтальна інтеграція:	Об'єднання підприємств, що виробляють аналогічну продукцію
асоціація	об'єднання підприємств, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та правлінських функцій, розвитку спеціалізації й кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації
консультативні органи	створюються при обмеженні повноважень кожного з інтегрованих підприємств в узгодженій галузі
спільні фінансові органи	створюються при взаємодії підприємств та банків з метою розвитку співробітництва та забезпечення цілісності з управлінням коштами
органи управління майном	створюються при взаємодії підприємств для передавання інтегрувальному підприємству на певний термін майна в управління
угруповання	взаємний обмін акціями чи інша форма участі в прибутках один одного
Діагональна інтеграція	Налаштування інтеграційних зв'язків з таким підприємством, яке не є суміжним або однорідним для даного, але долучене в технологічний ланцюжок, що містить однорідні або (потенційно) суміжні підприємства
Інноваційно-інтегровані структури	Об'єднання підприємств на основі використання науково-технічних розробок та винаходів
Картель	Тип об'єднання підприємств, у якому підприємства зберігають фінансову й виробничу самостійність, укладають угоду, що стосується різних сторін комерційної діяльності підприємства, – угода про ціни, ринки збуту, обсяги виробництва та збуту, про асортимент, обмін патентами, умови найму робочої сили

Продовження табл. А.1

Форма	Характеристика
Кластер	Об'єднання підприємств, які тісно співпрацюють із науковими (освітніми) установами, громадськими організаціями та органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції
Конгломерат	Об'єднання декількох різнорідних підприємств в єдину організацію, які не пов'язані між собою за галузевими чи технологічними ознаками підприємств, фірм, кредитних установ, але перебувають під єдиним контролем
Консорціум	Об'єднання незалежних підприємств на певний період для досягнення конкретної, наперед визначеної мети
Концерн	Підприємство зберігає свою юридичну самостійність, але фінансовий контроль і певні функції з постачання, виробництва, маркетингу підприємства взято під єдине управління
Корпоративна інтеграція	Система взаємозв'язків, що виникають у рамках міжнародного внутрішньофірмового простору, де вільно переміщаються товари, робоча сила та засоби праці
Корпорація	Об'єднання формується на основі певних інтересів (виробничих, наукових, комерційних)
Метакорпорація	Об'єднання юридичних і неюридичних осіб, частина з яких є комерційними підприємствами, однак статусу юридичної особи не має
Промислово-фінансова група	Комплекс різногалузевих виробничих підприємств (промислових, транспортних, будівельних, наукових) і фінансових інститутів (банків, страхових компаній, інвестиційних фондів), які об'єднані спільністю економічних і фінансових інтересів і здійснюють скоординовану господарську та інвестиційну діяльність з метою збереження домінуючих позицій на ринку

Кінець табл. А.1

Форма	Характеристика
Пул	Об'єднання учасників ринку, прибуток і витрати якого надходять до загального фонду та розподіляються між ними відповідно до заздалегідь встановленої пропорції
Регіональна інтеграція	Спосіб взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності в рамках регіону як відносно відокремленого економічного простору
Синдикат	Об'єднання підприємців, окремої галузі виробництва, що створювалося з метою захоплення ринку шляхом спільного збуту товарів за спільними цінами
Трест	Об'єднання підприємств однієї або декількох галузей, у якому підприємства, які входять до його складу, втрачають господарську й виробничу самостійність, а управління здійснюється централізовано
Холдинг	Об'єднання підприємств, у якому одна з комерційних організацій впливає на рішення, прийняті учасниками холдингу

Таблиця А.2 – Принципи побудови систем управління підприємствами зв'язку та інформатизації

Назва принципу	Зміст принципу
<i>Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління підприємством</i>	
Обумовленості функцій управління персоналом цілями виробництва	Функції управління персоналом формуються та змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей діяльності підприємств зв'язку
Первинності функцій управління	Склад підсистем системи управління, організаційна структура, вимоги до працівників та їх чисельність залежать від змісту, кількості та трудомісткості функцій управління
Оптимальності співвідношення інтрафункції та інфрафункцій управління	Визначає пропорції між функціями, спрямованими на організацію системи управління персоналом (інтрафункції), та функціями управління персоналом (інфрафункції)
Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій	Диктує необхідність випередження орієнтації функцій управління на розвиток виробництва порівняно з функціями, спрямованими на забезпечення функціонування підприємства зв'язку
Потенційних імітацій	Тимчасове вибуття окремих працівників не повинно переривати процес здійснення функцій управління. Для цього кожен працівник системи управління повинен уміти імітувати функції того, хто є вищим за посадою, того, хто є нижчим за посадою, та одного-двох працівників свого рівня
Економічності	Передбачає найбільш ефективну та економічну систему управління, зменшення частки витрат на систему управління в загальних витратах, підвищення ефективності діяльності підприємств зв'язку. У випадку, якщо після проведення заходів з удосконалення системи управління збільшилися витрати на управління, вони повинні перекриватись ефектом у виробничій системі, отриманим у результаті їхнього здійснення

Продовження табл. А.2

Назва принципу	Зміст принципу
Прогресивності	Відповідність системи управління провідним закордонним та вітчизняним аналогам
Перспективності	При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку підприємств зв'язку
Комплексності	При формуванні системи управління персоналом потрібно враховувати всі фактори, які впливають на систему управління (зв'язки з іншими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління і т.д.) підприємства зв'язку
Оперативності	Своєчасне прийняття рішень щодо аналізу та вдосконалення, які попереджають або оперативно усувають відхилення
Оптимальності	Багатоваріантна проробка пропозицій з формування систем управління та вибір найбільш раціонального варіанта для конкретних умов
Простоти	Чим простіша є система управління, тим краще вона працює. Безумовно, при цьому не враховується спрощення системи управління, яка шкодитиме діяльності підприємств зв'язку
Науковості	Розробка заходів щодо формування системи управління повинна базуватися на досягненні науки в галузі управління та враховувати зміни законів розвитку суспільного виробництва в ринкових умовах
Ієрархічності	У будь-яких вертикальних розрізах системи управління повинна забезпечуватись ієрархічна взаємодія між ланками управління (структурними підрозділами або окремими керівниками)
Автономності	У будь-яких горизонтальних та вертикальних розрізах системи управління повинна забезпечуватись автономність структурних підрозділів або окремих працівників

Продовження табл. А.2

Назва принципу	Зміст принципу
Узгодженості	Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між окремими автономними ланками системи управління по горизонталі повинні бути в цілому узгоджені з основними цілями підприємства зв'язку
Стійкості	Для забезпечення стійкого функціонування системи управління необхідно передбачити спеціальні «локальні регулятори», які при відхиленні від заданої мети підприємства зв'язку ставлять того чи іншого працівника або підрозділ у не вигідний стан та спонукають їх до регулювання системи управління персоналом
Багатоаспектності	Управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватись каналами: адміністративно-господарським, економічним, правовим і т.д.
Прозорості	Система управління повинна мати концептуальну єдність, містити єдину доступну термінологію; діяльність усіх підрозділів та керівників повинна будуватись на єдиних «каркасних конструкціях» (етапах, фазах, функціях) для різних за економічним змістом процесів управління
Комфортності	Система управління повинна забезпечувати максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, розробки, прийняття та реалізації рішень людиною
<i>Принципи, які визначають напрямки розвитку системи управління підприємством зв'язку</i>	
Концентрації	Розглядається у двох напрямках: (1) концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління на вирішенні основних завдань та (2) концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління, що не містить дублювання

Кінець табл. А.2

Назва принципу	Зміст принципу
Спеціалізації	Розподіл праці у системі управління (виділяється праця керівників, спеціаліста та інших працівників). Формуються окремі підрозділів, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій
Паралельності	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом
Адаптивності (гнучкості)	Означає пристосовуваність системи управління персоналом до цілей об'єкта управління, які змінюються
Наступності	Передбачає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалення системи управління на різних її рівнях та різними спеціалістами, стандартне їх оформлення
Безперервності	Відсутність перерв у роботі працівників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу «лежання під сукном» документів, простоїв технічних засобів управління і т.д.
Ритмічності	Виконання однакового обсягу робіт у рівні проміжки часу та регулярність повтору функцій управління персоналом
Прямоточності	Упорядкованість та цілеспрямованість необхідної інформації з вироблення певного рішення. Вона буває горизонтальною та вертикальною (взаємозв'язки між функціональними підрозділами та взаємозв'язки між різними рівнями управління)

ДОДАТОК Б

ТЕСТИ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ З ДИСЦИПЛІНИ «БІЗНЕС-АЛЬЯНСИ В ЕКОНОМІЦІ»

Тест № 1 Який з перерахованих видів бізнес-альянсів не створюється в Україні?

- а) товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
- б) трест в) синдикат г) асоціація

Тест № 2 Який з перерахованих видів альянсів не створюється в Україні?

- а) корпорація б) концерн в) картель
- г) промислово-фінансова група (ПФГ)

Тест № 3 Який з перерахованих видів альянсів не створюється в Україні?

- а) товариство з повною відповідальністю
- б) холдингова компанія
- в) консорціум г) конвенція

Тест № 4 Який вид альянсів не створюється на добровільній основі?

- а) асоціація б) ПФГ
- в) індустріальні парки г) технологічні парки

Тест № 5 Який з видів альянсів не створюється як статутний?

- а) консорціум б) індустріальний парк
- в) трест г) холдинг

Тест № 6 Який з видів альянсів не створюється на договірній основі?

- а) холдинг б) корпорація в) синдикат г) картель

- Тест № 7** Чи можуть державні альянси створюватись як публічні акціонерні товариства?
а) так б) ні
- Тест № 8** Який з видів альянсів створюється як статутний або договірний?
а) концерн б) холдинг в) картель г) ПФГ
- Тест № 9** Який з видів альянсів створюється на тимчасовий строк?
а) асоціація б) консорціум в) корнер г) концерн
- Тест № 10** Бізнес-альянс є господарською організацією, утвореною у складі одного або більше підприємств:
а) вірно б) не вірно
- Тест № 11** Учасники асоціації мають право чи ні входити в інші господарські альянси?
а) так б) ні
- Тест № 12** Учасники консорціуму мають право чи ні входити в інші альянси?
а) так б) ні
- Тест № 13** Учасники яких з перерахованих видів альянсів не можуть входити в інші альянси?
а) концерн б) корпорація в) асоціація г) консорціум
- Тест № 14** Метою створення якого типу холдингу є фінансовий контроль та управління дочірніми підприємствами?
а) чистого холдингу б) змішаного холдингу
- Тест № 15** Метою створення якого типу холдингу є отримання прибутку з підприємницької діяльності?
а) чистого холдингу б) змішаного холдингу
- Тест № 16** Який спосіб створення холдингу не використовується в Україні?
а) за рішенням державних органів
б) за рішенням інвестора – фізичної особи
в) за добровільним об'єднанням акціонерних підприємств

Тест № 17 Який тип пулу не перераховано?

- а) торговий б) біржовий в) патентний г)

Тест № 18 Віртуальна корпорація – це група спільно функціонуючих підприємств, протягом відповідного часу, які об'єднали свої зусилля з метою збільшення випуску продукції:

- а) вірно б) не вірно

Тест № 19 Головна економічна роль бізнес-альянсів визначається:

- а) корпоративним ставленням до власності майна
б) нарощуванням випуску продукції
в) підвищенням іміджу на ринку товарів та послуг
г) досягненням максимального прибутку

Тест № 20 Який з видів бізнес-альянсів не може включати підприємство іншої держави?

- а) ПФГ б) корпорація в) консорціум г) асоціація

Тест № 21 В якому випадку дочірнє підприємство холдингової компанії може вийти зі складу холдингової компанії?

- а) коли дочірнє підприємство продасть свої акції іншим акціонерам
б) коли материнська фірма продасть усі свої акції третій особі

Тест № 22 В якому випадку дочірнє підприємство холдингової компанії може вийти зі складу компанії?

- а) коли материнська фірма продасть частину своїх акцій, якими володіє в статутному фонді дочірнього підприємства, іншій особі
б) коли акції, якими володіє материнська фірма холдингової компанії, викупить у неї дочірнє підприємство

Тест № 23 Який орган державної влади безпосередньо регулює правомірність створення альянсів?

- а) Кабінет Міністрів України
б) Національний банк України
в) Антимонопольний комітет України
г) Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку

Тест № 24 Яку функцію регулювання створення і функціонування бізнес-альянсів не виконується Антимонопольним комітетом України?

- а) узгодження процесу створення бізнес-альянсів
- б) злиття з іншим альянсом
- в) контроль за розподілом прибутку альянсу
- г) приєднання інших підприємств до альянсу

Тест № 25 Яку функцію регулювання створення і діяльності бізнес-альянсу не виконує Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку?

- а) регулювання і контроль за випуском цінних паперів бізнес-альянсів, якщо об'єднання функціонує як акціонерне товариство
- б) застосування санкцій за порушення законодавства при випуску й обігу цінних паперів бізнес-альянсу
- в) встановлення порядку реєстрації випуску цінних паперів
- г) встановлення розміру дивідендів, які нараховуються акціонерам альянсу

Тест № 26 Який альянс із перерахованих є договірним?

- а) консорціум
- б) концерн
- в) холдинг
- г) асоціація

Тест № 27 Який вид альянсу не створюється як транснаціональний?

- а) корпорація
- б) холдинг
- в) стратегічний альянс
- г) комбінат

Тест № 28 Чи може створюватися бізнес-альянс з використанням організаційно-правової форми як товариство з повною відповідальністю?

- а) так
- б) ні

Тест № 29 Альянс «асоціація» – договірне, статутне або те і друге об'єднання:

- а) договірне
- б) статутне
- в) може бути статутним або договірним

Тест № 30 Альянс «ПФГ» – це договірне, статутне або те і друге об'єднання:

- а) договірне б) статутне
- в) може бути статутним або договірним

Тест № 31 Який метод при створенні «холдингу» не використовується?

- а) за рішенням державних органів управління
- б) методом добровільного об'єднання акціонерними товариствами своїх контрольних пакетів акцій
- в) шляхом скупки акцій інших АТ на ринку цінних паперів
- г) методом розподілу великих підприємств, що приватизуються

Тест № 32 Стандартизація – це подолання багатотиповості виготовлення продукції:

- а) вірно б) ні

Тест № 33 Уніфікація – це використання при створенні нової продукції вузлів, агрегатів з іншої продукції:

- а) вірно б) ні

Тест № 34 Кооперування – це поставки комплектуючих і виконання робіт іншими виробниками для потреб певного виробництва:

- а) вірно б) ні

Тест № 35 Які способи поставок не є кооперуванням?

- а) багаторазові поставки
- б) неоднократні поставки
- в) одноразові поставки

Тест № 38 Який з показників не оцінює рівень концентрації виробництва в промисловості?

- а) розмір підприємства
- б) частка вартості виробничих фондів великих підприємств у загальній вартості виробничих фондів промисловості
- в) частка чисельності працюючих на великих підприємствах у загальній чисельності працюючих у промисловості
- г) коефіцієнт використання виробничої потужності на великих підприємствах

Тест № 37 Комбінування – це поєднання в єдиному підприємстві або бізнес-альянсі декількох різних виробництв, що виготовляють продукцію відповідних галузей:

- а) вірно б) не вірно

Тест № 38 Реструктуризація – це впровадження комплексу організаційно-технічного і фінансового заходів з метою відновлення на підприємствах, які втратили або втрачають свою конкурентоспроможність:

- а) так б) ні

Тест № 39 Реструктуризація – це процес перетворення діючого підприємства шляхом злиття, придбання, розподілу та видалення окремих підрозділів у самостійні підприємства:

- а) так б) ні

Тест № 40 Як з указаних дій не відноситься до дій, що стосуються реорганізації підприємства?

- а) придбання б) злиття
в) розподіл г) диверсифікація

Тест № 41 Чи змінюється юридичний статус підприємства, який зливається в інше підприємство?

- а) так б) ні

Тест № 42 Чи втрачає свій статус юридичної особи підприємство, яке розподіляється на інші підприємства?

- а) так б) ні

Тест № 43 При якій формі реорганізації створене підприємство втрачає свій юридичний статус?

- а) злиття б) розподіл
в) виділення г) придбання

Тест № 44 Адаптивний вид реструктуризації – це визначення можливості змін та зміна умов функціонування і прагнення підсилення своїх конкурентних переваг:

- а) так б) ні

Тест № 45 *Комплексна реструктуризація – це зміни в техніко-технологічній та продуктивній політиці, а також зміни в управлінні підприємством:*

- а) так б) ні

Тест № 46 *Який з перерахованих показників не є результатом комплексної реструктуризації?*

- а) зростання продуктивності праці
- б) зниження дебіторської заборгованості
- в) зростання кількості акцій інших підприємств
- г) зростання обсягу експорту

Тест № 47 *Яка з перерахованих процедур не є складовою процесу фінансової реструктуризації?*

- а) відстрочка погашення заборгованості
- б) заміна частки заборгованості на акції
- в) визначення можливості заміни дорогих матеріалів на дешеві
- г) анулювання частки заборгованості

Тест № 48 *Організаційно-управлінська структура – це система управління персоналом підприємства:*

- а) так б) ні

Тест № 49 *Організаційно-управлінська структура – це система, яка базується на розподілі праці, закріпленні певних функцій управління за посадами різних ієрархічних рівнів та їх взаємозв'язок:*

- а) так б) ні

Тест № 50 *Організаційно-управлінська структура альянсу – це конструкція, на основі якої здійснюється управління об'єднанням, підприємством, іншими ієрархічними рівнями:*

- а) так б) ні

Тест № 51 *Організаційно-управлінська структура – це склад взаємопов'язаних виробничих бізнес-альянсів (підрозділів) та альянсів, яким потрібно організувати управління:*

- а) так б) ні

Тест № 52 *Виробнича структура підприємства (альянс) – це сукупність його складових ланок та їх взаємозв'язок при виконанні функцій, які закріплені:*

- а) так б) ні

Тест № 53 *Яка з перерахованих типів структур управління має перевагу «оперативність у прийнятті рішень»?*

- а) лінійна б) функціональна
- в) комбінована г) матрична

Тест № 54 *Яка з перерахованих типів структур управління має перевагу «високий рівень децентралізації влади»?*

- а) лінійна б) функціональна
- в) комбінована г) матрична

Тест № 55 *Яка з перерахованих типів структур управління має перевагу – «більша відповідність принципу спеціалізації управління принципу єдності керівництва»?*

- а) лінійна б) функціональна
- в) комбінована г) матрична

Тест № 56 *Яка з перерахованих типів організаційних структур управління має перевагу – «підвищення ефективності управління, де завдання є повсякденними та повторюваними»?*

- а) лінійна б) функціональна
- в) комбінована г) матрична

Тест № 57 *Яка з перерахованих типів організаційних структур управління має недолік – «перевантаження інформацією, великим потоком документації, безліччю контактів»:*

- а) лінійна б) функціональна
- в) комбінована г) матрична

Тест № 58 *Яка з перерахованих типів організаційних структур управління має недолік – «порушення принципу єдності»?*

- а) лінійна б) функціональна
- в) комбінована г) матрична

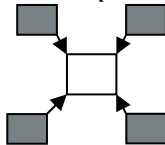
Тест № 59 Яка з перерахованих типів організаційних структур управління має недолік – «не завжди є гнучкими при вирішенні нових завдань»?

- а) лінійна
- б) функціональна
- в) комбінована
- г) матрична

Тест № 60 Яка з перерахованих типів організаційних структур управління має недолік – «проблематичність дотримання загального іміджу підприємства (альянсу)»?

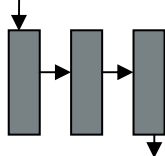
- а) лінійна
- б) функціональна
- в) комбінована
- г) матрична

Тест № 61 Яка взаємозалежність робіт між різними підрозділами підприємства відповідає схемі:



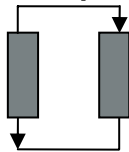
- а) підсумкова
- б) послідовна
- в) пов'язана
- г) групова

Тест № 62 Яка взаємозалежність робіт між різними підрозділами підприємства відповідає схемі:



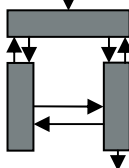
- а) підсумкова
- б) послідовна
- в) пов'язана
- г) групова

Тест № 63 Яка взаємозалежність робіт між різними підрозділами підприємства відповідає схемі:



- а) підсумкова
- б) послідовна
- в) пов'язана
- г) групова

Тест № 64 Яка взаємозалежність робіт між різними підрозділами підприємств відповідає схемі:



- а) підсумкова
- б) послідовна
- в) пов'язана
- г) групова

Тест № 65 Ланка управління – це відокремлений орган (працівник), наділений функціями управління, правами для їх реалізації, визначений відповідальністю за виконання функцій:

- а) вірно б) не вірно

Тест № 66 Суб'єктами організації управління є:

- а) технологія б) конструкція
- в) персонал г) матеріально-технічні ресурси

Тест № 67 Об'єктами організації управління є:

- а) персонал б) вироби в) вузли г) деталі

Тест № 68 Холдингова компанія – це сукупність підприємств, серед яких є материнське, яке володіє контрольними пакетами акцій інших підприємств:

- а) вірно б) не вірно

Тест № 69 До якого типу належить холдингова компанія, де материнська фірма володіє контрольними пакетами акцій дочірніх підприємств і виробляє продукцію?

- а) чистий холдинг б) змішаний холдинг

Тест № 70 Яку посаду може займати представник материнської фірми в органах управління дочірньої фірми?

- а) голова правління
- б) директор
- в) голова спостережної ради
- г) голова ревізійної комісії
- д) генеральний директор

Тест № 71 Діяльність дочірнього підприємства холдингової компанії регулюється:

- а) уставом б) договором в) положенням

Тест № 72 Майно, яке передається материнською фірмою дочірньому підприємству:

- а) поступає у власність дочірнього підприємства
- б) залишається у власності материнської фірми

Тест № 73 Асоційовані підприємства – це група юридичних осіб, пов’язаних між собою у формі участі в статутному фонді:

- а) вірно б) не вірно

Тест № 74 В якому з перерахованих видів діяльності неможливо створювати холдингові альянси?

- а) машинобудування б) суднобудування
- в) торгівля г) зв’язок

Тест № 75 В якому з перерахованих видів діяльності неможливо створювати холдингові альянси?

- а) металургія
- б) швейна
- в) автотранспортні перевезення
- г) будівництво

Тест № 76 В якому з перерахованих видів діяльності неможливо створювати холдингові альянси?

- а) виробництво та переробка сільгосппродукції
- б) авіабудування
- в) автомобілебудування
- г) добувна

Тест № 77 Якого реквізиту немає у філії холдингової компанії?

- а) статуту
- б) рахунку в банку
- в) бланку з власним найменуванням

Тест № 78 Промислово-фінансова група (ПФГ) створюється за рішенням:

- а) відповідного міністерства
- б) Кабінету Міністрів України
- в) Президента України
- г) засновників

Тест № 79 Чи потрібно при створенні ПФГ складати:

- а) статут ПФГ б) договір про створення ПФГ

Тест № 80 Кінцевий продукт ПФГ здійснюється:

- а) учасниками ПФГ б) які не є учасниками ПФГ

Тест № 81 Чи може виступати на ринку учасник ПФГ як самостійна компанія?

- а) ні б) так

Тест № 82 Технопарк – це юридична особа, яка діє з метою впровадження науково-технічних розробок, високих технологій та забезпечення випуску конкурентоспроможної на світовому ринку продукції:

- а) так б) ні

Тест № 83 Технопарк – це група юридичних осіб, що діють відповідно до договору про спільну діяльність без створення юридичної особи та без об'єднання капіталу:

- а) так б) ні

Тест № 84 Технопарк – це група юридичних та фізичних осіб, що діють відповідно до договору про спільну діяльність:

- а) так б) ні

Тест № 85 Чи мають право технопарки створювати спільні підприємства?

- а) так б) ні

Тест № 86 Спільне підприємство – підприємство, створене для виконання проектів технологічного парку, одним із замовників якого є технологічний парк, а іншими – резиденти чи нерезиденти:

- а) так б) ні

Тест № 87 Статутний фонд спільного підприємства встановлено більше:

- а) 100 тис. дол. США б) 300 тис. дол. США
в) 500 тис. дол. США г) 1,0 млн дол. США

Тест № 88 Свідоцтво про державну реєстрацію технопарків видає:

- а) місцеві органи влади
б) Кабінет Міністрів України
в) Верховна Рада України
г) Президент України

Тест № 89 Проект технологічного парку – це підготовлений технологічним парком комплект документів, який визначає співвиконавців і виробників продукції, а також обсяг фінансового, кадрового, маркетингового та комерційного забезпечення виробничого впровадження нових товарів і надання послуг:

- а) так б) ні

Тест № 90 Хто проводить експертизу проекту технологічного парку?

- а) Торгово-промислова палата
- б) Управління справами при Президенті України
- в) Комітет Верховної Ради
- г) Управління з питань науки Кабінету Міністрів України

Тест № 91 На який максимальний строк видається свідоцтво про державну реєстрацію проекту технологічного парку?

- а) на 2 роки б) на 5 років
- в) на 7 років г) на 10 років

Тест № 92 Спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків запроваджується строками:

- а) 5 років б) 10 років
- в) 15 років г) 20 років

Тест № 93 В якій пропорції розподіляється сума податків на прибуток при реалізації проектів технологічних парків між бюджетом і керівним органом технопарку?

- а) бюджету до 90%, технопарку – 10%
- б) бюджету до 70%, технопарку – 30%
- в) бюджету до 50%, технопарку – 50%
- г) бюджету до 30%, технопарку – 70%

Тест № 94 Хто виконує контроль та моніторинг за реалізацією проектів технологічних парків?

- а) Торгово-промислова палата
- б) Управління справами при Президенті України
- в) відповідний комітет Верховної Ради України
- г) Управління з питань науки Кабінету Міністрів України

Тест № 95 При якому значенні реалізація інноваційного проекту технологічного парку вважається ефективною?

- а) при $ЕФ > 1$
- б) при $УФ > 2$
- в) при $ЕФ > 3$
- г) при $ЕФ > 5$

Тест № 96 Транснаціональна корпорація – це міжнародна фірма, яка має свої господарські підрозділи у двох або більше країнах і керує цими підрозділами з одного або кількох центрів:

- а) так
- б) ні

Тест № 97 Якої з перерахованих переваг ТНК перед національними корпораціями не існує?

- а) близькість до споживачів
- б) доступ до ресурсів іноземних держав
- в) розширення диверсифікацій виробництва
- г) різниця в курсах валют

Тест № 98 Толінг – це метод організації діяльності ТНК без фактичного перетину кордону:

- а) так
- б) ні

Тест № 99 Толінг – це тимчасове ввезення сировини і комплектуючих на митну територію та їх переробка на готову продукцію з наступним експортом:

- а) так
- б) ні

Тест № 100 Глобалізація у світогосподарських відносинах – це об'єктивний процес, що виражає сукупність умов розвитку сучасного світового співтовариства, науково-технічного й економічного прогресу:

- а) так
- б) ні

Тест № 101 Стратегічні альянси – це:

- а) підприємства за участю іноземного капіталу
- б) спільні підприємства з участю лише резидентів
- в) підприємства з участю нерезидентів

Тест № 102 Транснаціональні альянси – це:

- а) підприємства, що діють на основі багатосторонніх контрактів з компаніями різних країн
- б) підприємства, що діють на основі багатосторонніх контрактів з різними компаніями однієї країни

Тест № 103 Який з перерахованих факторів не є фактором розвитку транснаціоналізації світового економічного простору?

- а) інвестиційні, у вигляді прямих або портфельних інвестицій
- б) неінвестиційні, у вигляді нематеріальних активів
- в) комбіновані, з виростанням інвестиційних і неінвестиційних факторів
- г) структурні, впливаючи на диверсифікацію діяльності підприємства

Тест № 104 Який з перерахованих факторів не сприяє розвитку фінансової глобалізації?

- а) перевищення повноважень з державного на міжнародний рівень
- б) сек'ютеризація, тобто активний інноваційний розвиток
- в) політична криза
- г) необмежені технологічні можливості здійснення фінансових угод

Тест № 105 Індустріальний парк – це сукупність ділянок на окремій території, облаштованій відповідною інфраструктурою:

- а) так б) ні

Тест № 106 Ініціатор створення індустріального парку:

- а) місцевий виконавчий комітет
- б) Кабінет Міністрів України
- в) Президент України
- г) Верховна Рада України

Тест № 107 Окреме підприємство може бути ініціатором створення індустріального парку?

- а) може б) ні

Тест № 108 Фізична особа може бути ініціатором створення індустріального парку?

- а) може б) ні

Тест № 109 *Індустріальний парк діє на основі:*

- а) статуту
- б) Положення про діяльність індустріального парку
- в) наказу ініціатора створення індустріального парку
- г) договору про функціонування індустріального парку

Тест № 110 *Керування індустріальним парком виконує:*

- а) підприємство, що займає найбільш площу на території індустріального парку
- б) підприємство, яке випускає найбільший річний випуск продукції
- в) згідно з вказівкою органу державної влади
- г) згідно з вказівкою ініціатора створення індустріального парку

Тест № 111 *Який документ потрібно підготувати для державної реєстрації бізнес-альянсів?*

- а) протокол зборів засновників альянсу
- б) довідку банку про відкриття розрахункового рахунку
- в) статут або договір
- г) квитанцію про сплату за державну реєстрацію альянсу

Тест № 112 *Чи потрібне узгодження антимонопольного комітету при створенні альянсу?*

- а) так б) ні

Тест № 113 *Який документ не потрібно надавати для державної реєстрації?*

- а) протокол засновників зборів
- б) статут або договір
- в) договір оренди приміщення засновниками альянсу
- г) квитанцію про сплату за державну реєстрацію альянсу

Навчальне видання

БІЗНЕС-АЛЬЯНСИ В ЕКОНОМІЦІ

Навчальний посібник

*За загальною редакцією
кандидата економічних наук професора О. П. Гурченкова*

Формат 60×84¹/₁₆. Ум. друк. арк. 14,1. Тираж 300 пр. Зам. № 534-443.

В И Д А В Е Ц Ь І В И Г О Т О В Л Ю В А Ч

Товариство з обмеженою відповідальністю фірма «Іліон».

54038, м. Миколаїв, вул. Бузника, 5/1.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1506 від 25.09.2003 р.