


Горлачук М.А., Горлачук О.А.

ЕКОНОМІКА І ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ
(курс лекцій)



Тернопіль – 2010



УДК 334.78

ББК 65.9(4Укр)301я73

Рецензенти: доктор економічних наук, професор Пархомиць М.К.
доктор економічних наук, професор Дудар Т.Г.

Горлачук М.А., Горлачук О.А.

Економіка і організація діяльності об'єднань підприємств: Курс лекцій. – Тернопіль: „Тайп“. – 2010. – с. 113.

*Затверджено на засіданні кафедри економіки, організації і планування в АПК, як опорний конспект лекцій для студентів денної та заочної форми навчання спеціальності “Економіка підприємства” факультету аграрної економіки і менеджменту.
Протокол № 1 від 30 серпня 2010 року.*

ВСТУП

З розвитком ринкових відносин все більшого розвитку та значення набувають різноманітні форми об'єднань підприємств, які функціонують в різних галузях економіки. Ефективність їхньої фінансово-господарської діяльності є досить важливим моментом в економіці, організації і управлінні виробничою діяльністю. На сьогодні роль інтеграційних структур істотно змінилась як на регіональному так і на національному рівні, особливо із розвитком інтеграційних відносин в економіці країни та на рівні світових економік. Як показав досвід функціонування економіки України за останні десятиліття об'єднання підприємств залишаються форпостом стабільності та високої ефективності завдяки фактору “масштабності виробництва”, його диверсифікації, підвищення науково-технічного рівня та ін.

Підвищення результативності виробничо-господарської діяльності в сучасних умовах потребує підготовки висококваліфікованих спеціалістів. Метою курсу “Економіка і організація діяльності об'єднань підприємств” є глибоке і науково-практичне оволодіння прогресивними економічними підходами стосовно закономірностей і тенденцій діяльності об'єднань підприємств. Застосування безпосередньо в практичній діяльності методів і принципів, управління різноманітними виробничо-господарськими процесами – запорука успішної роботи майбутніх фахівців.

Завдання дисципліни – вивчення теоретичних засад економіки і організації функціонування інтегрованих структур – об'єднань підприємств, засвоєння навичок аналізу техніко-економічних та організаційних резервів підвищення ефективності господарювання.

ТЕМА 1. ОБ'ЄДНАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК СУБ'ЄКТ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1. Поняття господарського об'єднання підприємств та його місце в організаційній структурі бізнесу.
2. Види господарських об'єднань та їх класифікація.
3. Функції та компетенція господарського об'єднання.

1. Поняття господарського об'єднання підприємств та його місце в організаційній структурі бізнесу.

Світовий досвід свідчить про те, що створення господарських об'єднань (концернів, господарських асоціацій, консорціумів) приносить додатковий економічний ефект (названий синергетичним), завдяки виникненню між підприємствами об'єднання керованої відповідності між цілями розвитку і розподілом наявних в них ресурсів. Об'єктивними причинами їх формування та функціонування є:

- а) необхідність поєднання усіх стадій технічного процесу, що дає змогу комплексно використовувати сировину і матеріали;
- б) кооперування взаємопов'язаних спеціалізованих виробництв, що дає можливість комплексно виготовляти кінцевий продукт;
- в) забезпечення повноти циклу «наука – технічні розробки – інвестиції – виробництво – збут – споживання»;
- г) масовість випуску продукції, стабільний асортимент, що значно скорочує витрати на одиницю продукції, здешевлює її, робить доступною для населення. Саме масове виробництво автомобілів, впроваджене на заводах Форда, перетворило їх з предметів розкоші в засіб пересування для середнього американця.

Недоліки:

1. Великі розміри підприємства призводять до зниження його мобільності, до нездатності орієнтуватись у швидких змінах ринкової ситуації.
2. Дуже важко перепрофілювати таке виробництво на випуск нової продукції.
3. Великі підприємства мають громіздку, часто неефективну структуру управління.

4. Управлінське рішення, проходячи усіма поверхами управління, може втратити актуальність.

Для того, щоб успішно працювати в умовах ринкової конкуренції, підприємства прагнуть об'єднуватись в промислові, промислово-фінансові та інші групи. ЗУ "Про підприємства в Україні" надає підприємствам право об'єднувати на добровільних засадах свою науково-технічну, виробничу, комерційну та інші види діяльності, якщо це не суперечить чинному антимонопольному законодавству України. В умовах ринкової економіки підприємства можуть створювати різні за галузевим, територіальним та іншими принципами і цілями добровільні об'єднання.

Такі об'єднання підприємств визначаються у теорії господарського права як господарські об'єднання, які слід відрізнити від господарських товариств, що є підприємствами, а не об'єднаннями. Наведене визначення з юридичної точки зору означає, що **господарське об'єднання** - це один із видів організаційної структури бізнесу.

Ще у Стародавньому Римі виникли галузеві об'єднання ремісничих виробництв, які дістали назву колегій. У середні віки основною формою об'єднання капіталу були цехи, які пізніше об'єднувались у мануфактури. Останні в свою чергу в XVIII-XIX ст. стали основою для створення монополій.

Підприємства, які ввійшли до об'єднання, є його членами або учасниками. Об'єднання має свої економічні, організаційні та юридичні ознаки, які відрізняють його від підприємства.

По-перше, підприємства консолідується у групи-об'єднання на основі певних матеріальних (економічних) інтересів (спільність інтересів). Закон «Про підприємства в Україні» визначає їх відкритим переліком. Це об'єднання виробничої, науково-технічної, комерційної діяльності членів об'єднання, централізація управлінських, координаційних функцій тощо.

Матеріальні інтереси як основа об'єднання визначаються засновниками у договорі або статуті як мета, завдання та функції об'єднання. Єдність матеріальних інтересів членів як основа об'єднання – це його *економічна ознака*.

По-друге, об'єднання як суб'єкт господарського права має майно юридично відособлене від майна членів об'єднання. Майном об'єднання є:

а) основні фонди і оборотні кошти, передані членами об'єднання на його баланс згідно з договором чи статутом;

б) майно набуте об'єднанням у результаті господарської діяльності;

в) майно створених об'єднанням підприємств.

Майно даного суб'єкта є колективною власністю, право на частку в якій належить членам об'єднання. Але розмежовується відповідальність об'єднання і його членів як суб'єктів права: об'єднання не відповідає за зобов'язаннями своїх членів, а останні не відповідають за зобов'язаннями об'єднання і один одного. Договором (статутом) можуть бути передбачені винятки з цього правила. Після припинення діяльності об'єднання майно, яке залишилося після задоволення вимог кредиторів, розподіляється між його колишніми членами. Порядок розподілу (як правило, відповідно до часткової участі) визначається договором або статутом. Цю ознаку об'єднання можна вважати *економіко-юридичною ознакою*.

Третьою ознакою об'єднання є особлива (складна) правосуб'єктність. Членами об'єднання можуть бути лише підприємства – юридичні особи, кожне з яких при входженні до об'єднання зберігає права юридичної особи і діє на підставі Закону «Про підприємства в Україні», тобто підприємства як члени об'єднання залишаються самостійними суб'єктами господарського права. З іншого боку, об'єднання підприємств також є самостійним суб'єктом права. Властивості об'єднання: об'єднання створюється і реєструється як суб'єкт права; діє на основі договору і статуту; володіє майном, яке юридично відособлене від майна членів об'єднання; має самостійний (власний) і зведений (спільний для членів) баланси, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку зі своєю назвою, і є юридичною особою. Реєстрація об'єднання як суб'єкта права здійснюється у тому ж порядку, який встановлено для підприємства.

Отже, господарське об'єднання - це складна господарська організація, яка створена на основі поєднання матеріальних інтересів підприємств-учасників, діє на підставі установчого договору або статуту і реєструється як юридична особа.

2. Види господарських об'єднань та їх класифікація.

Види об'єднань – це їх класифікація за певними матеріальними та юридичними критеріями з урахуванням законодавчих визначень.

Матеріальним критерієм поділу об'єднань на види закон визначає мету, або інакше, основу їх створення та діяльності. Це може бути: досягнення спільних матеріальних та інших інтересів членів об'єднання, координація їх діяльності, централізоване виконання виробничо-господарських і управлінських функцій, реалізація спільного інвестиційного проекту тощо.

Юридичним критерієм поділу об'єднань на види закон визначає *правовий режим членства* учасників в об'єднаннях. Відповідно до цього критерію розрізняють договірні і статутні об'єднання. **Договірними** згідно із ст.3 ЗУ “Про підприємства в Україні” є асоціації та корпорації. **Статутними** (недоговірними) – концерни і консорціуми тощо.

Договірні і статутні об'єднання класифікуються також залежно від їх організаційно-правової форми: державні, недержавні, змішані.

Класифікація об'єднань підприємств:

- асоціації;
- корпорації;
- консорціуми;
- концерни;
- картелі (синдикати);
- фінансові групи;
- холдинги.

Асоціації - найпростіша форма договірного об'єднання підприємств з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація *не має права втручатися* у виробничу і комерційну діяльність будь-якого з її учасників.

Корпорації - договірні об'єднання господарюючих суб'єктів на основі інтеграції їх науково-технічних, виробничих та комерційних інтересів, з делегуванням *окремих повноважень централізованого регулювання* діяльності кожного з учасників.

Консорціуми - тимчасові статутні об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення загальної мети (наприклад, здійснення спільного великого господарського проекту). Учасниками консорціуму можуть бути державні і приватні фірми, а також цілі держави (наприклад, Міжнародний консорціум супутникового

зв'язку). Після досягнення статутної мети консорціум або ліквідується, або перетворюється рішенням його засновників і реєструється як постійне господарське об'єднання.

За організаційною формою консорціуми можуть бути закритими, коли компанія-замовник програми укладає угоду з кожним учасником окремо, та відкритими, за якої учасники концерну підпорядковані компанії-лідеру та несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями консорціуму в межах своєї частки участі.

Прикладом такої інтеграції може бути західноєвропейський авіабудівельний консорціум «Airbus Industry», який утворено авіабудівними компаніями Західної Європи: «Aerospatiale» (Франція), «Daimler Chrysler Aerospace» (Німеччина), «British Aerospace» (Велика Британія) та «ASA» (Іспанія). Цей консорціум сьогодні контролює 30% світового ринку цивільних реактивних літаків.

Концерни - форми статутних об'єднань підприємств, що характеризуються єдністю власності і контролю; об'єднання відбувається найчастіше за принципом диверсифікації, коли один концерн інтегрує підприємства різних галузей економіки (промисловість, торгівля, страхова справа тощо). Після створення концерну господарюючі суб'єкти втрачають свою самостійність, підпорядковуються звичайно фінансовим структурам. В сучасних умовах значно розширюється мережа міжнародних концернів.

Картелі - договірне об'єднання підприємств переважно однієї галузі для здійснення спільної комерційної діяльності - регулювання збуту виготовлюваної продукції.

Синдикати - організаційна форма існування різновиду картельної угоди, що передбачає реалізацію продукції учасників через створений спільний збутовий орган або збутову мережу одного з учасників об'єднання. Подібним чином може здійснюватись закупівля сировини для усіх учасників синдикату. Така форма об'єднання підприємств є характерною для галузей з масовим виробництвом однорідної продукції.

Холдинги – специфічна організаційна форма об'єднань капіталів; державницьке інтегроване товариство, що само безпосередньо не займається виробничою діяльністю, а використовує свої фінансові кошти для придбання контрольних пакетів акцій інших підприємств, які є учасниками концерну або іншого добровільного об'єднання. Завдяки цьому воно здійснює контроль за діяльністю таких підприємств. Об'єднані у холдингу суб'єкти мають юридичну

і господарську самостійність. Проте вирішення основних питань їх діяльності належить холдинговій фірмі.

Фінансові групи - об'єднання юридично та економічно самостійних підприємств різних галузей народного господарства. На відміну від концерну фінансові групи очолюють один або декілька банків, які розпоряджаються капіталом підприємств, що входять до них, координують усі сфери їх діяльності.

Наведена класифікація об'єднань не є вичерпною, оскільки законом передбачено, що підприємства можуть об'єднуватися і в інші структури за галузевим чи територіальним принципом. Це можуть бути компанії (наприклад, Державна акціонерна судноплавна компанія «Укррічфлот»), виробничі об'єднання, комбінати, трести та інші об'єднання підприємств з традиційними назвами (наприклад, Південно-Західна залізниця, Українське об'єднання «Авіалінії України» тощо).

I. Договірні об'єднання.

Основним у правовому становищі договірних об'єднань, що відрізняє їх від статутних, вважається принцип добровільного членства. *По-перше*, підприємства добровільно входять до цих об'єднань як їх засновники або члени. *По-друге*, підприємства-члени на свій розсуд (згідно з власними рішеннями) можуть вийти зі складу діючого договірної об'єднання. У випадках виходу зберігають силу взаємні зобов'язання і укладені договори підприємств з об'єднанням і між собою. Це загальне правило.

Право самостійного виходу з об'єднання не поширюється на такі категорії суб'єктів права, що входять до складу об'єднання:


1. самостійні підприємства, що ввійшли до складу об'єднання до 1 квітня 1991 р. (дата введення у дію Закону «Про підприємства в Україні») можуть вийти з нього *за згодою власника майна* (уповноваженого органу) і *з участю трудового колективу*.

2. аналогічний порядок виходу встановлений для структурних підрозділів (одиниць) об'єднань. При виході цим суб'єктам надаються права підприємств.

3. за згодою об'єднання має право вийти з його складу підприємство, яке створене об'єднанням (ст.27 Закону «Про власність»).

II. Статутні об'єднання.

Особливості правового становища статутних об'єднань полягають у тому, що:



➤ засновниками їх є власники і уповноважені органи, а не самі підприємства. Зокрема, це стосується державних концернів і корпорацій. Так, українські корпорації та концерни загальнодержавної власності створюються, реорганізуються та ліквідуються рішеннями Кабінету міністрів України (декретами, постановами). Склад членів і статuti цих об'єднань затверджують відповідні галузеві міністерства і держкомітети. Статутні об'єднання галузевого масштабу створюють безпосередньо галузеві міністерства і держкомітети (Мінтранс, Держкомвуглепром, Мінзв'язку). Територіальні статутні об'єднання комунальної власності створюються, реорганізуються і ліквідуються відповідними радами народних депутатів чи держадміністраціями (наприклад, державна корпорація “Київміськбуд”);

➤ статутні об'єднання діють на підставі затверджених засновниками статутів, тобто не мають установчих договорів. Отже, предмет і цілі їх діяльності визначають власники (уповноважені органи), а не самі члени об'єднань;

➤ особливістю правового становища державних статутних об'єднань є обмежене право виходу підприємств з них. Державні підприємства мають право вийти з державних об'єднань за згодою органів, визначених в актах про їх створення.

Функціонування окремого підприємства істотно залежить від багатьох зовнішніх факторів, на які окреме підприємство не в змозі впливати.

До зазначених зовнішніх факторів належать: енергетичні ресурси, обсяг і якість необхідних для випуску продукції матеріалів, сировини, комплектуючі частини і деталі, інвестиції у розширення і реконструкцію підприємства, у відновлення технологій. Однак те, що практично незручно сформулювати окремому середньому підприємству, з успіхом може бути організовано об'єднанням підприємств за участю фінансових структур.

Отже, створення господарського об'єднання знижує сумарні витрати підприємств, збільшує їхню прибутковість, забезпечує скоординовану науково-технічну співпрацю, обмін технологіями, швидше впровадження й освоєння науково-технічних досягнень.

ТЕМА 2. СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ І КООПЕРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ОБ'ЄДНАННЯ

1. Спеціалізація виробництва: види, форми й показники спеціалізації.
2. Економічна ефективність спеціалізованих підприємств.
3. Особливості міжнародного виробничого кооперування.

1. Спеціалізація як форма суспільної організації виробництва. Форми й показники спеціалізації.

Спеціалізація – одна з форм суспільної організації виробництва, в основі якої лежить поділ праці. Вона є наслідком концентрації однорідного виробництва й результатом суспільного поділу праці.

Розрізняють:

- спеціалізацію промисловості;
- спеціалізацію підприємств;
- спеціалізацію всередині підприємств.

Спеціалізація промисловості – це поділ на існуючі галузі, які виготовляють певну продукцію, та створення нових галузей. Кожна галузь характеризується властивим їй виробничим апаратом, технологічним процесом та спеціалізованими кадрами.

Спеціалізація підприємств – це зосередження їх діяльності на випуску певних видів продукції, тобто збільшення однорідності виробів, що виготовляються. Нарощування випуску однорідних виробів супроводжується широкою стандартизацією виробів і деталей, уніфікацією деталей, вузлів, типізацією технологічних процесів, що сприяє зростанню продуктивності праці, а також скороченню витрат праці на проектування, створення й ремонт машин.

Спеціалізація всередині підприємств – це виділення окремих цехів, дільниць і робочих місць. Поділ праці всередині підприємства тісно пов'язаний із поділом праці всередині галузі або промисловості в цілому. Так, наприклад, створення спеціалізованих, технічно оснащених ливарних підприємств може призвести до ліквідації дрібних, напівкустарних ливарних цехів на окремих машинобудівних підприємствах.

Спеціалізація окремих підприємств і виокремлення галузей промисловості – це взаємопов'язані процеси, оскільки галузь – це сукупність певним чином спеціалізованих підприємств.

Процес спеціалізації промислового виробництва має п'ять основних напрямів, або форм: предметна, подетальна, технологічна, допоміжних та міжгалузевих виробництв.

Предметна спеціалізація – це створення або виділення нових галузей і підприємств, що випускають готову продукцію певного виду. Наприклад, швейна фабрика з пошиття верхнього одягу, завод легкових автомобілів тощо.

Подетальна спеціалізація – це випуск окремих частин, деталей або напівфабрикатів. Наприклад, заводи з виготовлення гумових покришок, автомобільних поршнів тощо. У деяких галузях подетальна спеціалізація може мати конкретні різновиди; наприклад, у машинобудуванні розрізняють подетальну, агрегатну, вузлову спеціалізацію.

Технологічна спеціалізація – це перетворення окремих фаз виробництва або технологічних операцій на самостійне виробництво. Наприклад, завод із виробництва хімічних волокон, ливарний завод тощо.

Спеціалізація *допоміжного* виробництва – це підприємства, діяльність яких пов'язана з виконанням певних допоміжних функцій. Прикладом спеціалізації допоміжних виробництв можуть бути ремонтні заводи, які обслуговують інші підприємства.

Спеціалізація *міжгалузевих* виробництв – це підприємства, які випускають продукцію загальномашинобудівного призначення (редуктори, зубчасті колеса).

Сучасний стан розвитку національної економіки зумовлює певні проблеми в розвитку спеціалізації підприємств об'єднання. Це пов'язано з тим, що предметна спеціалізація не забезпечує підвищення ефективності виробництва, а відтак і конкурентоспроможності вітчизняної продукції. Через відсутність інвестицій стає неможливим створення нових спеціалізованих підприємств. Зростає суперечність між обмеженими коштами на створення цих підприємств і закономірним у ринковій економіці збільшенням та оновленням номенклатури продукції, що виготовляється. Подолати цю суперечність можна за рахунок розвитку подетальної спеціалізації на підприємствах малого бізнесу.

Рівень спеціалізації характеризується такими показниками:

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

2) *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 із турбінами або прокатними станами випускають продукцію, яка не завжди відповідає профілю зазначених виробництв;

3) *кількість груп, видів або типів виробів, що виготовляються на підприємстві.* Цей показник, характеризуючи 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.

4) *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.

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

6) *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;

7) *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.

2. Економічна ефективність спеціалізованих підприємств.

Економічна ефективність спеціалізованих підприємств обумовлена тим, що вона сприяє застосуванню нової техніки, передових технологічних процесів, найбільш досконалих методів організації виробництва, кращому використанню обладнання, формуванню штату висококваліфікованих працівників.

Економічну ефективність спеціалізації виробництва можна визначити шляхом співставлення показників трудомісткості й собівартості виробів, виготовлених на спеціалізованих та неспеціалізованих підприємствах.

У зв'язку із цим суттєвою проблемою стає визначення оптимального розміру підприємства як бази для встановлення рівня його спеціалізації. Оптимальність розміру підприємства залежить від обраного критерію. Зазвичай під оптимальним розміром розуміють такий обсяг виробництва, за якого забезпечується повне завантаження потужностей, а середні витрати досягають свого мінімуму.

Як правило, усі економічні показники визначаються для мінімального розміру підприємства, за якого існує повне завантаження обладнання в умовах існуючого технологічного процесу. Оптимальний же розмір визначається зміною в кратну кількість разів відносно мінімального розміру. Як показав досвід конструювання й експлуатації автоматичних ліній та іншого високопродуктивного обладнання для багатосерійного й масового виробництва, економічні показники підприємства при цьому майже не змінюються.

Наприклад, підприємству для комплектації своєї продукції необхідно отримувати щозміни 4000 деталей. Підприємство-постачальник має п'ять одиниць обладнання, продуктивність кожної одиниці якого – 500 деталей за зміну. Розраховано: щоб забезпечити безперебійне постачання продукції споживачам, необхідно мати один комплект обладнання в резерві.

Оптимальний розмір підприємства визначається за допомогою формули:

$$Q_0 = \frac{N_n}{N_p}, \quad (2.1)$$

де Q_0 – оптимальна кількість обладнання;
 N_n – потреба в продукції, шт.;

N_p – продуктивність однієї одиниці обладнання, шт.

$$Q_n = \frac{4000}{500} = 8 \text{ (шт)}. \quad (2.2)$$

Отже, оптимальна кількість обладнання за даної потреби в продукції, тобто мінімальний розмір підприємства з врахуванням резерву – 9 од.

Показник рівня спеціалізації K_c визначається так:

$$K_c = \frac{Q_c}{Q_n}, \quad (2.3)$$

Де Q_c – обсяг випуску виробів або обсяг виконання комплексу одноразових операцій;

Q_n – мінімальний допустимий або оптимальний розмір виробництва виробів (операцій).

Для підприємства, яке випускає декілька виробів, рівень спеціалізації визначається коефіцієнтом спеціалізації по всіх виробках і питомою вагою кожного з них у загальному обсязі. Так само розраховується рівень спеціалізації і по об'єднанню.

Умовно річну економію E_y спеціалізації визначають за формулою:

$$E_y = \frac{(C_1 + T_1) - (C_2 + T_2) \cdot B}{B_2}, \quad (2.4)$$

де C_1 і C_2 – повна собівартість продукції відповідно до і після запровадження заходів щодо спеціалізації;

T_1 і T_2 – транспортні витрати, пов'язані з доставкою готової продукції до і після спеціалізації;

B_2 – плановий річний випуск продукції після проведення спеціалізації.

Загальний річний економічний ефект від проведення спеціалізації обчислюється таким чином:

$$E_p = (C_1 + T_1 + E_n \cdot K_1) - (C_2 + T_2 + E_n \cdot K_2) \cdot B_2, \quad (2.5)$$

де E_n – нормативний коефіцієнт ефективності капіталовкладень;

K_1 , K_2 – питомі капіталовкладення відповідно до й після проведення спеціалізації;

B_2 – фактичний річний випуск продукції після проведення спеціалізації.

3. Особливості міжнародного виробничого кооперування.

Однією із основних причин зростання міжнародного виробничого кооперування стало прагнення великих підприємств і корпорацій збільшити доходи від експорту продукції. Міжнародне виробниче кооперування здійснюється різними фірмами і підприємствами. Загострення на світовому ринку конкурентної боротьби заохочує розвиток всіх форм міжнародної економічної співпраці.

Кооперування – виробничі зв'язки між різними підприємствами. У кооперуванні необхідно розрізняти дві характерні риси:

➤ в цьому процесі самостійні виробники різних країн на договірній основі здійснюють діяльність для створення окремих видів продукції, тобто підприємства, які кооперуються, спеціалізуються або розподіляють між собою виробничі зв'язки для спільного випуску узгодженої продукції;

➤ кооперування передбачає обмін між учасниками часткової продукції, що ними спільно виробляється.

Основні сфери та форми інтеграції великих і малих підприємств наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Основні сфери та форми інтеграції великих і малих підприємств

Сутність субпідряду полягає у збільшенні обсягу робіт, що передаються великими підприємствами за контрактами малим фірмам, а також у скороченні загальної кількості прямих постачальників комплектуючих.

Субпідряд – 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, що виготовляється 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 стосунки 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 вибудовуються на основі угоди, за якої виробник або одноосібний розповсюджувач продукції (послуги), 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.

Піонером в освоєнні франчайзингу вважають компанію "Зінгер". Спонукала до цього її власника нестача грошових засобів для наймання комівояжерів, оскільки на той час купівля-продаж відбувалася у покупця вдома після наочної демонстрації властивостей товару. Щоб не зменшувати обсяг виробництва, компанія вирішила продати право на реалізацію швейних машин незалежним продавцям на певній території.

Розвиток франчайзингу в Україні сприятиме вирішенню багатьох соціально-економічних проблем. Перш за все – це створення нових робочих місць і залучення до бізнесу різноманітного кола осіб, які не наважувалися зайнятися ним самостійно, без відповідної підготовки й навчання.

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 із методів оновлення основних фондів малих підприємств.

У розвинених країнах на лізинг припадає близько 30% щорічного обсягу прямих інвестицій. На жаль, в Україні лізинг ще не набув значного поширення.

Венчурне фінансування – це інвестиції, які здійснюють венчурні фонди з метою 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: спеціалізовані незалежні фірми венчурного капіталу, інвестиційні компанії малого бізнесу тощо. Взаємодія великих підприємств із малими інноваційними фірмами буде ефективно сприяти оновленню виробництва в усіх галузях народного господарства.

У 80-ті роки ХХ століття на Заході набула розвитку нова форма економічних взаємовідносин – **інтрапренерство**. Інтрапренерство – це відносини, які виникають на підставі створення на «старих» великих підприємствах малих підприємницьких структур (інколи їх називають малими творчими підприємницькими центрами) з метою подолання консерватизму великих компаній і вирішення інноваційних довгострокових завдань. Ідея інтрапренерства має переваги над індивідуальним підприємництвом: наявність у великих компаній потужної технологічної дослідницької і лабораторної бази; можливість отримання кваліфікованої допомоги з боку маркетингових підрозділів компанії; потужна фінансова підтримка вищого керівництва; підтримка кращих умів, сконцентрованих у великих компаніях; можливість використання інформаційних ресурсів і комп'ютерних систем компанії. Наразі інтрапренерство перетворилося на загальновизнаний чинник інтеграції великого й малого підприємництва.

Тема 3. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ

1. Державне регулювання холдингових об'єднань.
2. Нормативно-правова база створення холдингів в Україні та контроль за процесами економічної концентрації.

1. Державне регулювання холдингових об'єднань.

Останнім часом спостерігається кількісне зростання чистих холдингів, які об'єднують різноманітні фінансові установи (банки, інвестиційні та страхові компанії).


Банківська холдинг-компанія – це акціонерне товариство, яке володіє контрольним пакетом акцій юридичних самостійних банків і небанківських установ з метою встановлення контрольних, управлінських і фінансово-кредитних функцій відносно них.

З точки зору володіння активами інших банків і здійснення операцій з цінними паперами останніх, можна виділити два види холдингів: портфельні та інвестиційні. Портфельні банківські холдингові компанії (ХК) володіють акціями й контролюють діяльність інших банків і компаній; інвестиційні банківські ХК, крім вищезазначених функцій, також здійснюють управління портфелем цінних паперів придбаних банків і компаній.

Холдингова система дозволяє банкам здійснювати вливання їхнього капіталу в промислово-виробничу сферу й соціальну інфраструктуру. Завдяки удосконаленню управління банківською діяльністю банківські ХК мають ширші можливості акумулювати капітал і проводити ризикованіші операції.

За українським законодавством (ст.11 Закону України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12 2000 року) банківська холдингова група – це банківське об'єднання, до складу якого входять виключно банки.

Материнському банку банківської холдингової компанії має належати не менше 50 відсотків акціонерного капіталу або голосів кожного з інших учасників групи, які є його дочірніми банками. Дочірній банк не має права володіти акціями материнського банку. У разі, якщо дочірній банк набув право власності на акції материнського банку, він повинен відчужити їх у місячний термін.



Банківські холдингові групи дозволяється створювати лише за умови, що угода про їхнє створення передбачає покладання на головний банк групи додаткових організаційних функцій стосовно банків членів групи, а також створення системи управління спільною діяльністю.

В Україні можуть створюватися й фінансові холдингові компанії, які складаються переважно з установ, що надають фінансові послуги, причому серед них має бути щонайменше один банк і материнська компанія фінансовою установою.

- державні;
- приватні;
- державно-приватні структури.

Державні ХК створюються в галузях, що є природними монополіями (газова промисловість, електроенергетика та ін.). У державних холдингах державі, зазвичай, належить увесь капітал націоналізований, і заново створений.

Державно-приватні холдинги де держава бере участь в акціонерному капіталі приватних підприємств. У таких холдингах держава може володіти значною (більше 50%) частиною пакету акцій компаній і, як правило, здійснювати контроль за їхньою діяльністю.

Зараз функціонування ХК в Україні може принести максимальну віддачу для економіки при їхньому створенні:

- у галузях промисловості з високою концентрацією виробництва (наприклад, у чорній та кольоровій металургії);
- у галузях, що є природними монополіями;
- у галузях, де проходить конгломератна інтеграція підприємств, що об'єднані спільним технологічним ланцюгом (наприклад, нафтовидобування й нафтопереробка)

Аналіз створення ХК в Україні дозволив виділити такі мотивації їхнього заснування:

- холдинг створюється за ініціативою підприємства на його базі при виділенні структурних одиниць у самостійні юридичні особи або при поглинанні одного іншим;
- холдинг створюється за ініціативою групи підприємств чи об'єднання підприємств. Тут визначаються холдингові компанії, дочірні й асоційовані підприємства та акціонери холдингу;
- холдинг створюється за ініціативою державних органів управління.

Заснування холдингових компаній в Україні відбувається за згодою Антимонопольного комітету України, який визначає, чи не приведе холдингова компанія, що створюється, до монополізації певних ринків або обмеження конкуренції на них. При цьому насамперед береться до уваги тип інтеграції: вертикальний, горизонтальний чи конгломератний.

При вертикальній інтеграції в холдингову групу об'єднуються підприємства, що працюють в єдиному технологічному ланцюгу.

Конгломератний тип інтеграції передбачає об'єднання підприємств, не пов'язаних між собою технологічними й коопераційними зв'язками та таких, що працюють у різних галузях. Прикладом конгломератного типу інтеграції підприємств є холдингова структура групи «Приватбанк», яка здійснює свою діяльність у таких сферах економіки, як фінансовий сектор, гірничорудна промисловість, металургія, експортно-імпорتنі операції.

2. Нормативно-правова база створення холдингів в Україні та контроль за процесами економічної концентрації.

Основним нормативним документом, який регулює порядок створення холдингових компаній в Україні, на сьогоднішній день є «Положення про холдингові компанії, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації» затверджене Указом Президента України від 11.05.1994 р. (далі Положення).

Положення визначає порядок створення та діяльності холдингових компаній, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації підприємств, містить 4 розділи:


1. Загальна частина.

2. Порядок створення холдингових компаній в процесі корпоратизації.

3. Особливості створення холдингових компаній в процесі приватизації.

1. Обмеження на створення та діяльність холдингових компаній.

У першому розділі наводиться визначення холдингової компанії, дочірнього підприємства, контрольного пакету акцій, способів створення холдингових компаній. Відповідно до п. 2. **холдингова компанія** – господарюючий суб'єкт, який володіє контрольними



пакетами акцій інших, одного або більше, господарюючих суб'єктів; дочірнє підприємство – господарюючий суб'єкт, контрольним пакетом акцій якого володіє холдингова компанія; контрольний пакет акцій – кількість акцій (пай, частка у статутному фонді), яка дає право холдинговій компанії здійснювати фактичний контроль над господарюючим суб'єктом. Рішення щодо підтвердження наявності контрольного пакета акцій, якщо його розмір менший 51%, приймає Антимонопольний комітет. Холдингові компанії можуть бути дочірніми підприємствами інших холдингових компаній.

У другому розділі визначається перелік необхідної документації, що подається підприємством – засновником холдингової компанії до:

1) органу, уповноваженого управляти держмайном. До нього підприємство подає:

а) обґрунтування доцільності створення холдингової компанії;

б) перелік підприємств, що входять до складу холдингу, та їх структурних підрозділів; в) проект статуту

2) Антимонопольного комітету України;

3) Міністерства економіки України.

Засновник повинен одержати згоду Антимонопольного комітету та Міністерства економіки України на створення ХК у порядку, який затверджують ці органи. Міністерство економіки затверджує установчі документи і тільки тоді можна реєструвати ХК.

У п. 12. Положення зазначено, що управління холдинговою компанією здійснюється у порядку, передбаченому законодавством про корпоратизацію. При цьому обов'язки голови правління холдингової компанії у разі її створення шляхом об'єднання пакетів акцій кількох підприємств покладається на особу, яку призначає засновник, а якщо холдингова компанія створена на базі підприємства, що корпоратизується, – на керівника цього підприємства.

Особливості створення холдингових компаній у процесі приватизації розглядаються у третьому розділі Положення. Зокрема в п. 14 вказано, що засновником холдингової компанії в процесі приватизації може бути:

- державний орган приватизації;
- підприємство, що підлягає приватизації;
- орган, уповноважений управляти державним майном;
- відкрите акціонерне товариство.

Холдингова компанія створюється у вигляді ВАТ шляхом об'єднання у статутному фонді контрольних пакетів акцій дочірніх підприємств.

Питання щодо обмеження на створення та діяльність холдингових компаній висвітлене у заключному розділі Положення. Так, створення холдингових компаній у процесі корпоратизації та приватизації не допускається в таких галузях:

- торгівля товарами народного споживання та продукцією виробничо-технічного призначення;
- виробництво та переробка сільськогосподарської продукції;
- громадське харчування та побутове обслуговування населення;
- автомобільний транспорт (крім підприємств, що здійснюють переважно міжнародні перевезення).

Крім цього, не допускається створення холдингової компанії, якщо вона та її дочірні підприємства або два і більше дочірніх підприємств реалізують взаємообмінні товари (роботи, послуги) та їхня сукупна частка на відповідному державному або регіональному ринку перевищує 35 відсотків.

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

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

Наведений розділ містить ще ряд положень стосовно обмеження створення холдингових компаній.

Важливим є п. 25. Положення, який передбачає, що у разі коли більше 50 відсотків активів холдингової компанії, що створюється, 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 відсотків відповідних статутних фондів цих підприємств. Така холдингова компанія має право здійснювати лише інвестиційну діяльність.

Заснування холдингових компаній в Україні є одним із напрямків економічної концентрації. Відповідно до Положення про контроль за економічною концентрацією **економічна концентрація** – це:

1. створення, реорганізація (злиття, приєднання) суб'єктів господарювання;

2. вступ одного або декількох суб'єктів господарювання до об'єднання;

3. безпосереднє або опосередковане придбання чи набуття будь-яким іншим способом у власність, 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;

4. оренда цілісних майнових комплексів суб'єктів господарювання чи структурних підрозділів суб'єктів господарювання;

5. затвердження суб'єктами господарювання, органами державної влади, органами місцевого самоврядування, органами адміністративно-господарського управління та контролю установчих документів, на підставі яких створюються об'єднання підприємств;

6. ліквідація суб'єктів господарювання усіх організаційно-правових форм;

7. створення промислово-фінансових груп. За останні роки в Україні найбільш поширеним видом економічної концентрації є набуття у власність або одержання в управління корпоративних часток (акцій, паїв) суб'єктів господарювання.

Вихід у нові сфери діяльності в межах промисловості відбувається у 60% випадків за рахунок купівлі пакетів акцій інших суб'єктів господарювання, у 25% випадків за рахунок створення суб'єктів господарювання і в 1-5% випадків за рахунок вступу суб'єктів господарювання до об'єднання.

Тема 4. ХОЛДИНГОВА ОРГАНІЗАЦІЯ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ

1. Холдингові компанії: види та типи холдингів, їх структура.
2. Організація та управління холдинговими компаніями в Україні.
3. Досвід роботи холдингових об'єднань за кордоном.

1. Холдингові компанії: види та типи холдингів, їх структура.

Холдинг (від англ. *to hold* – *держати*) це компанія, яка володіє контрольними пакетами акцій інших підприємств з метою здійснення по відношенню до них функцій контролю і управління.

В світовій практиці холдингові компанії (ХК) – це перш за все, фінансові центри, навколо яких об'єднуються окремі компанії, не втрачаючи при цьому своєї комерційної самостійності. На сьогодні практично всі найбільші корпорації США і Західної Європи мають у своєму складі фінансовий центр у вигляді холдингової компанії.

Перевага холдингових структур пояснюється достоїнствами централізованою фінансово-економічного управління ланцюгами технологічно пов'язаних підприємств, у тому числі зі зниженням ризиків інвестицій і взаємних поставок, економією трансакційних витрат, ростом можливостей фінансового і податкового маневрування та ін.

На практиці відомі два основних *види ХК* – чисті й змішані. Чистий холдинг створюється з метою фінансового контролю і управління по відношенню до дочірніх підприємств. Змішаний здійснює, крім цього, підприємницьку діяльність – промислову, торговельну, транспортну, кредитно-фінансову.

До основних *типів холдингових компаній* відносять:

- холдинги, створені на основі об'єднання промислових підприємств;
- конгломерати, які формуються на основі поглинання підприємств різноманітної виробничої та комерційної діяльності;
- банківські холдинги;
- холдинги у системі фондів. Холдинги у системі фондів – створення інвестиційних фондів, які скуповують акції різних

підприємств, що дає можливість засновникам і керівникам цих фондів контролювати такі підприємства.

Прикладом холдингової структури є концерн «Нестле» (Швейцарія), який спеціалізується на виробництві і продажу продуктів харчування. В холдингу сконцентровані контрольні пакети шести основних дочірніх фірм, які є також змішаними холдинговими компаніями. Перша – «Юнілак Інк.», знаходиться у Панамі і контролює всі підприємства концерну, які розташовані у західній півкулі; друга – «Нестле продактс» розміщена у Швейцарії і здійснює контроль над дочірніми підприємствами, які знаходяться в країнах континентальної Європи.; третя – «Нестле холдингс» розташована на Багамських островах. Дві останні – «Мегті ентерпрайзес» і «Фіндус інтернешнл» побудовані за галузевим принципом та координують діяльність підприємств, які ви пускають бульйонні концентрати і свіжоморожені продукти. Крім цього цей холдинг, поряд із згаданими підприємствами і магазинами, володіє мережею ресторанів і готелів.

Холдинги характеризуються високим рівнем організації акціонерного капіталу. Через них вдається налагодити функціональну взаємодію капіталів, що належать різним за профілем діяльності підприємствам, включаючи пряме їх злиття і втрату самостійності. У складі холдингу вирішуються народногосподарські проблеми, які не під силу одному окремо взятому підприємству: розробка і створення складних технічних проблем, освоєння високих технологій, отримання значних кредитів під певні програми, створення нових виробничих потужностей та ін.

Як, правило, найбільш вагомими *мотивами створення холдингових компаній* у країнах з розвинутою економікою є такі:

- 1) придбання контролю над підприємствами;
- 2) можливість концентрації капіталів, більш вільне їх переливання і на цій основі оптимізація інвестиційного процесу;
- 3) консолідація діяльності групи підприємств з метою зменшення податкових платежів. Це досягається шляхом укладення угод між підприємствами, відповідно до яких їх прибутки чи збитки переводяться безпосередньо до холдингової компанії, що дозволяє холдингу враховувати збитки одного підприємства та прибутки іншого для сплати податку з решти частини прибутку;
- 4) залучення додаткових виробничих потужностей у результаті поглинання підприємств;

5) можливість диверсифікації виробництва, зниження ризику при виході на ринок;

6) розподіл господарських ризиків між різноманітними дочірніми фірмами

7) проникнення через холдинг в інші сфери виробництва і збуту товарів;

8) проведення загальної технічної, економічної, кадрової політики та здійснення контролю за дотриманням спільних інтересів підприємств.

До складу холдингу входять:

1. головне підприємство, яке здійснює контроль і управління дочірніми підприємствами ;

2. дочірні підприємства, контрольними пакетами котрих володіє головне підприємство;

3. асоційовані підприємства, вкладення в котрі не дозволяють головному підприємству повністю контролювати їх і визначати основні напрямки фінансово-господарської діяльності;

4. підприємства, вкладення в котрі не дають права участі в управлінні;

5. інші господарські суб'єкти.

З юридичної точки зору холдинг – це об'єднання з частковою правоздатністю. Підприємства, що перебувають під контролем холдингу не втрачають своєї юридичної самостійності, а холдингова компанія, як сукупність організацій, не набуває статусу юридичної особи. Разом з тим, існує економічна залежність підприємств холдингу. Це проявляється у тому, що дії учасників визначаються волевиявленням головного підприємства.

2. Організація та управління холдинговими компаніями в Україні.

Економічна база для заснування холдингових компаній в Україні почала створюватися у процесі акціонування і приватизації великих державних підприємств і об'єднань. Законодавчим підґрунтям процесів створення холдингових компаній став Указ Президента України «Про холдингові компанії, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації» від 19.05.1994 року.

Фактично заснування холдингових компаній в Україні розпочалось у 1995 році.

До основних передумов створення ХК в Україні можна віднести такі:

- наявність значної кількості підприємств, що мають багаточисельні зв'язки за «технологічними ланцюгами»;
- потреба у злитті промислового і фінансового капіталу;
- розвиток галузей промисловості, в котрих об'єктивно є необхідність у достатньо жорсткому і постійному галузевому управлінні;
- нездатність підприємств власними силами організувати процес постачання виробництва і збуту продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках;
- дефіцит інвестиційних ресурсів підприємств в умовах несприятливого інвестиційного клімату в Україні;
- структурна криза.

Відповідно до Указу Президента України «Про холдингові компанії, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації» основними способами створення холдингових компаній є:

- передавання контрольних пакетів акцій дочірніх підприємств холдинговій компанії;
 - поглинання одного господарського суб'єкта іншим шляхом придбання контрольного пакету акцій.
- При цьому холдингові компанії можуть створюватися шляхом:
- заснування холдингу на базі існуючого підприємства чи існуючого підрозділу;
 - формування холдингової компанії на базі колишньої чи існуючої управлінської структури;
 - створення холдингової компанії як нового господарського суб'єкта.

Перший варіант має досить суттєві переваги перед двома іншими, оскільки у даному випадку немає обмежень на розміри контрольних пакетів акцій дочірніх підприємств, що передаються у статутний фонд холдингової компанії. При цьому роль останньої буде виконувати одне із підприємств, які складають холдингову групу.

При другому варіанті в холдинг перетворюється орган управління (або «постміністерська структура», що виникла на його місці – концерн, корпорація і т. д.), а підлеглі йому господарські суб'єкти стають дочірніми підприємствами. Холдингові компанії,

створені на базі управління, об'єднують, як правило, підприємства однієї галузі, які виробляють подібну продукцію, а тому менш стійкі чи менш ефективні, до того ж представляють небезпеку з точки зору монополізації ринків.

Третій варіант має свої особливості. По-перше, у холдингову компанію об'єднуються підприємства різних галузей. По-друге, вона виникає як новостворений суб'єкт, статутний фонд якою формується виключно за рахунок акцій дочірніх підприємств.

Аналіз створення ХК в Україні дозволив виділити такі мотивації їх заснування:

- холдинг створюється за ініціативою підприємства на його базі при виділенні структурних одиниць у самостійні юридичні особи або при поглинанні одного іншим;
- холдинг створюється за ініціативою групи підприємств чи об'єднання підприємств. Тут визначаються холдингові компанії, дочірні і асоційовані підприємства та акціонери холдингу;
- холдинг створюється за ініціативою державних органів управління.

3. Досвід роботи холдингових об'єднань за кордоном.

Для формування ефективної моделі управління вітчизняним підприємством на основі інтеграційних структур розглянемо детально світовий досвід функціонування інтеграційних структур.

Так особливістю структури **німецької** економіки є значна роль банків та їх зв'язків з нефінансовим сектором (промисловість, торгівля, послуги, транспорт). Виключна роль банків зумовлена особливістю германського законодавства, у відповідності з яким приватні особи не можуть на пряму робити значні капіталовкладення в розвиток промисловості, вони повинні звертатися до посередників, в основному це – банки. Крім того характерною ознакою Німеччини є ведуча позиція серед виробників технологій, особливо в традиційних галузях – машинобудування, хімія, електротехніка, автобудування.

Одним з найбільших банківських холдингів у світі Deutsche Bank. У 2009 році його виручка склала 27,95 мільярда євро, а обсяг активів – півтора трильйони євро.

У Німеччині спеціальне законодавство про холдинги відсутнє, однак регулювання здійснюється за допомогою законів про

акціонерні товариства і товариства з обмеженою відповідальністю. При цьому банкам відводиться значна роль у зв'язках з нефінансовим сектором (промисловість, торгівля, транспорт). Особливість законодавства – приватні особи не можуть на пряму робити значні капіталовкладення в розвиток промисловості, вони повинні звертатися до посередників, в основному це банки.

Основною формою об'єднання фінансового та промислового капіталів у ФРН є утворення фінансово-промислових груп та холдингів. При цьому в голові ієрархії стоїть банк, з яким пов'язана група великих торгово-промислових компаній, біля яких групується велика кількість крупних та середніх фірм. До того ж особливістю німецьких інтеграційних структур є взаємна участь компаній в капіталах одна одної (перехресне володіння власністю).

Холдингові компанії в Німеччині мають майже сторічну історію, але початок цього етапу в їх утворенні і широкому розповсюдженні відноситься до 50-х років 20 ст. Загальна кількість німецьких ФПГ, які мають загальногосподарське значення, на сьогоднішній день менше 10-ти. Ядро створюють 305 підприємств, з них 10 монополій, які проникають у всі сфери господарювання.

Холдинги переважно виступають у формі акціонерних компаній та товариств з обмеженою відповідальністю. У ФРН практикується також створення галузевих холдингів з фірмами-учасниками, які знаходяться за кордоном. Такі холдинги намагаються розташовуватися в найбільш сприятливих з точки зору податків країнах, якими в Європі є Люксембург, Нідерланди та Швейцарія.

Великобританія є і залишається ведучою країною Європи в області утворення інтеграційних об'єднань. Холдинг „Юнівелер ПЛК” є власником найкрупнішого в світі в галузі харчової промисловості концерну „Юнілевер”. За складністю організаційної структури концерн „Юнілевер” нагадує компанію „Роял датч Шелл”. Концерн „Юнілевер” контролює більше 40% маргарину у західному світі; 20 % миючих засобів; займає 2-ге місце в світі з виробництва комбікормів, третє та четверте місце з обсягів торгівлі фруктами, овочами, рибою. Діяльність „Юнілевер” в основному обмежується територією Великобританії.

У довоєнній **Японії** холдингові компанії (хонся) об'єднували банківські та промислові фірми у величезні конгломерати – дзайбацу. Мітсубісі, Міцуї, Сумітомо, Ясуда та інші дзайбацу були тісно пов'язаними між собою, добре контрольованими організаціями, які

діяли самі по собі не за для власної вигоди, а колективно за ради вигоди головного холдингу (хонся). Останній здійснював централізоване управління за допомогою власних холдингів сімейства дзайбацу.


На сьогодні в Японії холдингові компанії поки що заборонені. Однак цю заборону найближчим часом, схоже, буде знято. На рівні японського уряду досягнуто розуміння переваг холдингових структур при вирішенні таких проблем, як залучення зарубіжних інвестицій, підвищення ролі стратегічного менеджменту, оперативність та гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища.

Нідерланди є найбільш привабливою країною для розміщення об'єднань, особливо холдингових компаній, оскільки голландський уряд посприяв усуненню подвійного оподаткування шляхом укладання низки договорів королівства Нідерланди з іншими державами. Так, наприклад, уряд Нідерландів повністю звільняє від податку дивіденди, які поступають в Данію, Італію, Швецію, Норвегію. Крупніші голландські холдинги входять в склад транснаціональних корпорацій. Так, наприклад, англо-голландську нафтову монополію „Ройал датч Шелл” з голландської сторони очолює „Ройал датч Петролеум”. У свою чергу, в руках голландського і англійського холдингів, які знаходяться на вершині піраміди є акції ще двох корпорацій (Нідерланди представлені холдингом „Шелл Петролеум Н.В.”).

Фінляндія демонструє приклад раціонального використання свого географічного місцеположення задля підняття загальнонаціональної економіки та стимулювання розвитку депресивних регіонів. Традиційне масове виробництво в цій державі ніколи не мало такої значущості в інших промислово розвинутих країнах.

Великі компанії **Швеції** утворюють стратегічні альянси в основному із зарубіжними компаніями. Приклад одного з таких альянсів між шведським концерном „Вольво” і французьким „Рено”. Біля 20% шведських компаній мають дочірні підприємства за кордоном. До них відносяться „Вольво”, „Електролюкс”, „АСЕА”, „Еріксон”, „СААБ-Сканія”, „Сандвіч” та інші.

В порівнянні з іншими країнами **Франції** складніше ніж іншим західноєвропейським державам входити в глобальну світову економіку. Це стало наслідком тривалого втручання держави в економічні процеси в держави. Організаційною формою



функціонування фінансового капіталу є фінансові групи, керівництво якими здійснюється через холдингові компанії та перехресне володіння акціями. Такі фінансові групи, як „Паріба”, „Сюз” групи Родшильдів та Ампер-Шнайдерів охоплюють практично всю французьку економіку. Більше половини активів усіх фінансових груп розміщені за межами Франції.

До середини 80-х рр. ХХ ст. у США було зареєстровано більш як 6000 холдингів і 35,5 тис. їхніх відділень, які контролювали активи на суми, що перевищували 2200 млрд доларів. Одна з особливостей американської правової системи – відсутність єдиного для всіх штатів законодавства, що регламентує статус корпорацій і холдингів; тому вони створюються й діють у тих штатах, де передбачено пільгові умови в частині оподаткування.

В США обличчя промисловості визначають 100 багатогалузевих корпорацій, які по сутності є високо-інтегрованими фінансово-промисловими групами. Кожна зі 100 американських компаній нараховує у своєму складі підприємства 25 галузей, 35 фірм працює в 32 галузях промислового виробництва, 10 – в 50. Американська модель управління інтегрованими структурами створювалася з урахуванням ринковоорієнтованої фінансової системи, на основі високого рівня розвитку ринку капіталу, широкого вибору різних фінансових інструментів. Крім того на процес створення угруповань значний вплив здійснило антимонопольне законодавство США, яке заперечує поєднання банківського і промислового капіталів.

ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ СТРУКТУРИ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ

1. Сутність організаційно-управлінських структур об'єднань підприємств.
2. Види організаційних структур управління об'єднань підприємств.
3. Організаційні форми і характерні риси корпоративних структур.

1. Сутність організаційно-управлінських структур об'єднань підприємств.

Формою організації елементів об'єднань підприємств як системи є їх структура. Існує декілька підходів щодо визначення поняття організаційної структури управління. Структура, яка відображає синтез взаємозв'язків різних елементів, що спрямовані на досягнення визначеної мети, називається організаційною. Організаційна структура будь-якої системи пов'язана з досягненням її глобальної мети.

Згідно з іншим визначенням, організаційна структура – це конструкція організації, на основі якої здійснюється управління суб'єктом господарювання. Ця конструкція має формальне або неформальне вираження та охоплює канали влади й комунікації, а також інформацію, що передається цими каналами.

З іншого боку, організаційна структура управління визначається як склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць апарату управління, які виконують різні функції управління суб'єктом. Згідно із цим визначенням, основними елементами організаційної структури управління є:

- склад і структура функцій управління;
- кількість працівників для реалізації кожної функції;
- кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- склад самостійних структурних підрозділів,
- кількість рівнів управління;
- інформаційні зв'язки.

Об'єднання підприємств мають такі загальні ознаки:

- кількість членів – два або більше;

- кожний учасник має характерні лише для нього характеристики;
- між учасниками існують певні зв'язки, через які вони впливають один на одного;
- об'єднання існують у часі й просторі, тобто склад об'єднання підприємств можна визначити в даний момент часу; дони мають свої кінцеві межі та оточуюче середовище.

Згідно з вищезазначеними ознаками об'єднання утворюють штучну та відкриту систему і для управління ними можна використовувати загальні принципи побудови організаційно-управлінських структур.

Структура будь-якого об'єднання підприємств відображає упорядковане розташування його елементів і форму їхнього взаємозв'язку, перетворюючи діючу структуру на систему.

До важливих характеристик організаційної структури об'єднань підприємств належать:

- кількість ланок управління;
- ієрархічність (кількість рівнів управління);
- чіткість розмежування функцій між учасниками об'єднання;
- чіткість розмежування повноважень і відповідальності по вертикалі й горизонталі в системі управління об'єднанням.

На процес вибору організаційно-управлінської структури об'єднань підприємств впливають такі чинники:

- кількість учасників створюваного об'єднання;
- хто є власником капіталу, що його було використано;
- джерела майна як матеріальної основи господарської діяльності;
- потреба у фінансових коштах;
- межі майнової (матеріальної) відповідальності;
- спосіб розподілу прибутку чи збитків;
- форми управління суб'єктами господарювання, що входять до складу об'єднання;
- відповідальність (необмежена, обмежена, необмежена генерального партнера та обмежена молодшого партнера);
- прогнозована тривалість існування.

2. Види організаційних структур управління об'єднань підприємств.

Згідно з чинним законодавством в Україні можуть створюватися й функціонувати два типи об'єднань підприємств та організацій (інтегральних утворень): добровільні та інституціональні. Нині на теренах України найбільш поширеними та ефективно діючими можна вважати асоціації (союзи, спілки), корпорації, консорціуми, концерни, холдинги, фінансові (промислово-фінансові) групи. Нижче розглянемо види структур управління, до яких найчастіше вдаються дані типи об'єднань підприємств. Існують два основні види структур управління: лінійна та функціональна (рис. 5.1).

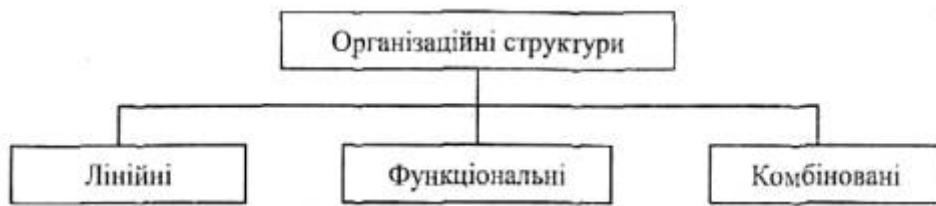


Рис. 5.1. Класифікація організаційних структур управління

Уся інша різноманітність існуючих структур (рис. 5.2) є результатом комбінації цих двох основних типів.

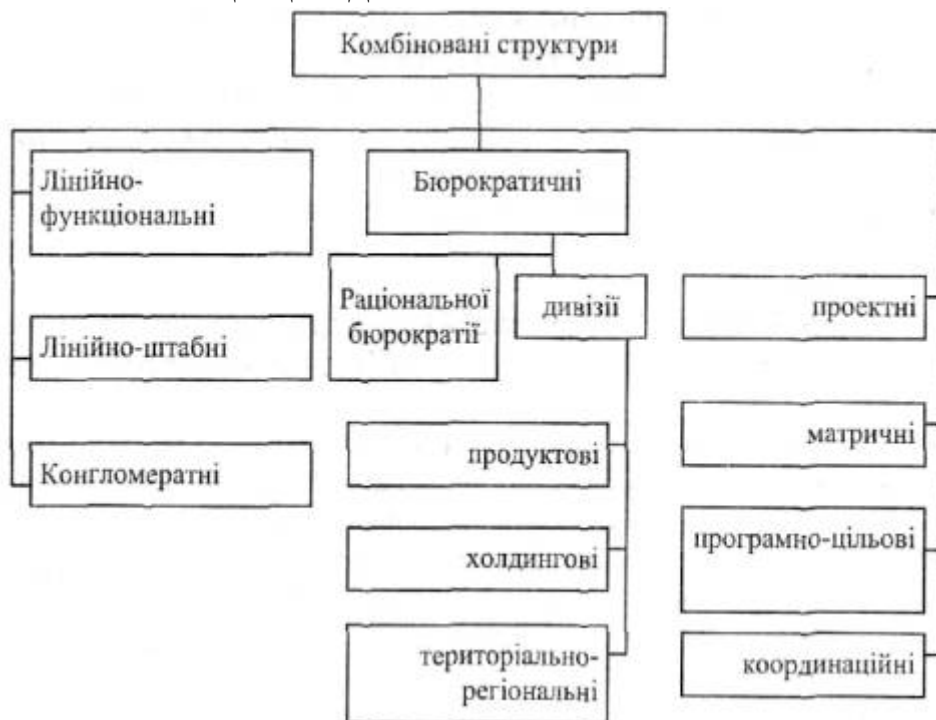


Рис. 5.2. Класифікація комбінованих організаційних структур

Розглянемо основні види організаційних структур об'єднань підприємств.

1. Лінійна організаційна структура управління об'єднанням підприємств (рис. 5.3).



Рис. 5.3. Лінійна організаційна структура управління об'єднанням підприємств

Лінійна структура базується на зосередженні всіх виробничих та управлінських функцій у керівника. Тут усі повноваження є прямими (лінійними), вони спрямовані від вищої ланки управління до нижчої. Ця структура характеризується простотою, чіткістю і зрозумілістю взаємин ланок і працівників управління.

Переваги та недоліки лінійних організаційних структур наведено у табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Переваги та недоліки лінійних організаційних структур управління

Переваги	Недоліки
<p>Чітке виконання підлеглими узгоджених між собою завдань і розпоряджень.</p> <p>Повна відповідальність кожного керівника за результати роботи.</p> <p>Простота, чіткість і зрозумілість взаємовідносин ланок і працівників управління.</p> <p>Відсутність потреби у великому штаті управління.</p>	<p>Вимагає високої компетентності лінійних керівників із усіх питань.</p> <p>Організаційна нерівність керівників через різні їхні статуси (низові ланки управління соціально не захищені).</p>

2. Функціональна організаційна структура об'єднань підприємств (рис. 5.2).

Функціональний тип організаційної структури управління передбачає, що кожен орган управління спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій). Виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів. Функціональна організація існує поряд з лінійною, що створює подвійне підпорядкування для виконавців.



Рис. 5.4. Функціональна організаційна структура управління об'єднань підприємств.

Подвійне підпорядкування ставить за мету інтегрувати функції на кожному рівні управління та спеціалізувати їх за окремими ланками. Переваги та недоліки функціональних організаційних структур наведено у табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Переваги та недоліки функціональних організаційних структур управління.

Переваги	Недоліки
Ефективне використання ресурсів.	Сповільнюється процес прийняття рішень.
Глибинний розвиток професійних навичок.	Відсутнє інформаційне середовище.
Чітко прослідковується професійна кар'єра.	Нечітко визначено відповідальність за функціонування організації.
Посилення координації в межах виконання окремих функцій.	Обмеження можливостей у сфері підготовки менеджерів.
	Слабка координація між функціональними ланками.

Спроба подолати недоліки лінійної і функціональної структур привела до виникнення комбінованих структур управління.

3. *Лінійно-функціональна структура (рис. 5.5).* Передбачає, що функціональні служби отримують повноваження управління службами нижчого рівня, які виконують відповідні спеціальні функції. Однак делегуються не лінійні, а функціональні повноваження. Лінійно-функціональна структура поєднує переваги лінійної та функціональної структур.

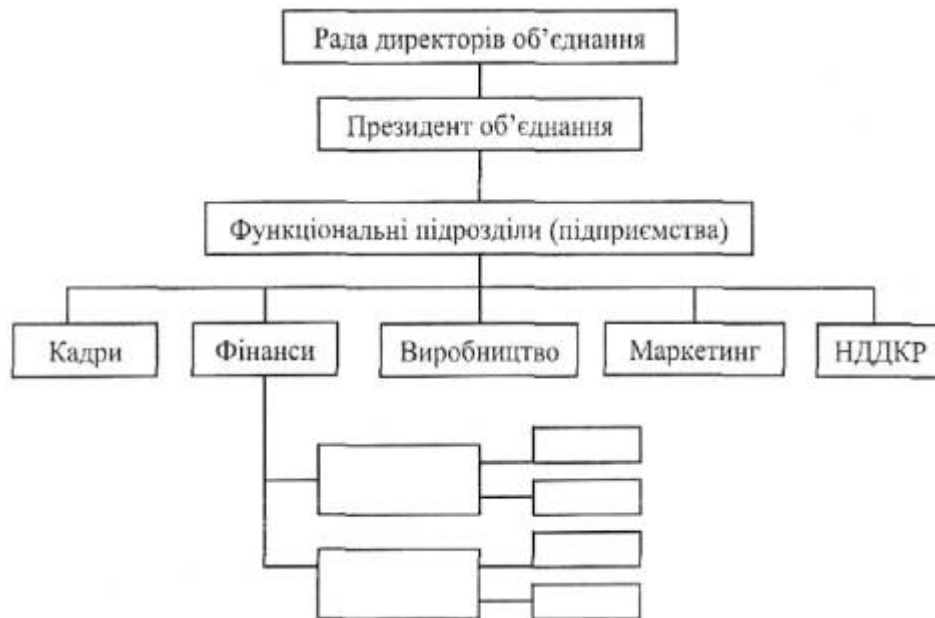


Рис. 5.5. Лінійно-функціональна структура управління об'єднанням підприємств

Таблиця 5.3

Переваги й недоліки лінійно-функціональної структури

Переваги	Недоліки
Завдяки жорсткій системі зв'язків забезпечується чітка робота кожної системи й організації в цілому. Можливість маневрування ресурсами.	Уповільнює терміни підготовки й прийняття управлінських рішень. Не забезпечує належної злагодженості в роботі функціональних відділів.

4. *Лінійно-штабна структура (рис. 5.6) керування.* Має аналогічні характеристики. Вона теж побудована за принципом функціонального поділу управлінської праці, що використовується в штабних службах різних підрозділів. Завданням лінійних керівників є координація дій функціональних служб. У лінійно-штабній структурі при лінійних керівниках створюються штаби, які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій. Хоча вони не мають права приймати управлінські рішення, однак сприяють розробці необхідних положень у межах конкретної функції управління, що забезпечує

підготовку якісних рішень. Лінійно-штабна структура має тенденцію до збільшення штатів штабних структур.



Рис. 5.6. Лінійно-штабна організаційна структура управління об'єднанням підприємств

5. Конгломератна структура.

Вона не є сталою та впорядкованою. У цьому випадку організація набуває форми, яка найкраще вирішує конкретну ситуацію. Так, в одному відділенні фірми може використовуватися продуктова структура, в іншому – функціональна структура, а ще в іншому – матрична. Переваги та недоліки конгломератних структур наведено в табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Переваги та недоліки конгломератних структур

Переваги	Недоліки
Високий рівень децентралізації влади. Можливість швидкої диверсифікації з мінімальним порушенням існуючих у конгломераті зв'язків.	Проблематичність дотримання загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи.

6. Дивізійна структура управління (рис. 5.7) передбачає поділ об'єднання підприємств на окремі секції (дивізії), кожна з яких характеризується певним видом діяльності.



Рис. 5.7. Дивізійна організаційна структура управління об'єднанням підприємств

Таблиця 5.5.

Переваги та недоліки дивізійних організаційних структур управління

Переваги	Недоліки
Адаптація до нестабільних зовнішніх умов.	Неефективне використання ресурсів.
Високий рівень задоволення клієнтів.	Низький рівень професійної підготовки.
Високий рівень координації окремих функцій.	Концентрація на меті підрозділу.
Чітко визначена відповідальність за функціонування фірми.	Втрата контролю.
Забезпечення підготовки менеджерів.	

Різновидами дивізійної структури є:

- продуктовий тип, що передбачає створення в структурі суб'єкта самостійних господарських підрозділів – виробничих відділень, що орієнтовані на виробництво та збут конкретних видів продуктів. Даний тип організаційної структури управління має певні плюси та мінуси, що наведено в табл. 5.5;
- холдинговий тип, що передбачає фінансову залежність дивізій від центру, якому належить контрольний пакет акцій;
- територіально-регіональний тип, що передбачає відповідальність окремих підрозділів за певні регіони або території).

7. *Адаптивні структури об'єднань підприємств.* До них належать проектні, матричні, програмно-цільові та координаційні.

3. Організаційні форми корпоративних структур.

Критерієм для вибору організаційних форм корпоративних структур є особливості їхнього виробничого складу та управління. Залежно від цих особливостей організаційні форми сучасних

корпоративних структур поділяються на трести, комбінати, концерни, конгломерати, холдинги та господарчі асоціації.

1. *Трести належать до перших об'єднань в історії розвитку промисловості.* Трест – це таке промислове об'єднання, при якому підприємства переважно однієї галузі промисловості, що входять до його складу, втрачають свою виробничу, комерційну та юридичну самостійність. Фактично це означає, утворення нового підприємства з централізованою системою управління. Власники підприємств, що увійшли до складу тресту, стають лише його співвласниками та акціонерами. Основна мета підприємців, які об'єднуються у трести, отримання високих прибутків. За досягнення цієї мети трести ведуть на ринку гостру конкурентну боротьбу як між собою, так і з незалежними підприємствами.

2. *Організаційною формою корпоративних структур є також комбінати.* Це така форма організації виробництва, при якій здійснюється об'єднання різних галузей промисловості в одному підприємстві чи групі взаємопов'язаних підприємств. Виробничі комбінати організовуються на основі технологічних зв'язків господарюючих одиниць, розташованих, зазвичай, на одній території. Усі виробничі підрозділи комбінатів з'єднуються спільним водопостачанням, енергозабезпеченням та іншими видами комунікацій, а також обслуговуються єдиним допоміжним господарством.

3. *В останньому десятиріччі набули поширення концерни.* На відміну від комбінатів вони об'єднують ряд не тільки так чи інакше технологічно пов'язаних підприємств, але й також торговельні фірми, банки, транспортні та страхові компанії. Формально підприємства, які входять до складу концерну, є самостійними господарюючими одиницями. Але фактично вони перебувають у повній фінансовій залежності від групи великих підприємств, які здійснюють контроль над концерном. Подібний зв'язок досягається за допомогою придбання пакетів акцій, довготермінового фінансування підприємств, які входять до складу концерну, а також за допомогою інших аналогічних методів.

Великий інтерес викликає система управління концерном. Зазвичай, вона складається з трьох ланок. Найнижча з них – керівництво заводів і фабрик, зайнятих виробничою діяльністю. Середня ланка – це відділи, які керують об'єднанням підприємств і випускають один вид продукції чи виконують однакову роль.


Найвища ланка – це головний штаб концерну з усіма його установами та службами. Загалом керівництво концерну суттєво відрізняється від його функціонування в рамках ринку чи всієї економіки.

4. *Особливим видом корпоративних структур є конгломерат.* На відміну від концерну, в якому підприємства, що належать до його складу, мають виробничі зв'язки; у конгломерат інтегруються господарюючі одиниці, які часто не мають один з одним функціональних зв'язків. У промислово-розвинутих країнах вони спочатку з'явилися не внаслідок концентрації виробництва, а як продукт спекулятивних операцій фінансового капіталу. Фінансові групи, скуповуючи різні підприємства, прагнули перекроїти сфери впливу всередині країни та за її межами. Результатом такої спекулятивної діяльності і стали конгломерати. В одних країнах вони розпалися, а в інших продовжують існувати під назвою фінансово-промислових груп.

5. *Серед існуючих корпоративних структур виокремлюються своєю специфікою так звані холдинги.* Холдингові компанії самі не є виробниками, але стають власниками контрольних пакетів акцій підприємств і виконують у їхніх інтересах ряд різних функцій. Залежно від поставлених цілей холдинги можуть централізувати функції постачання та збуту продукції; здійснювати науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи; координувати інвестиційну діяльність у відповідності з розвитком виробництва та змінами кон'юнктури ринку; здійснювати експортно-імпортні операції та виконувати інші централізовані функції. Холдингові компанії можуть створюватися як самими підприємствами, так і за допомогою органів державного управління. Але у всіх випадках відбувається передача акцій підприємств холдинговій компанії та делегування їй повноважень щодо управління певними видами діяльності.

6. *Останнім часом отримують розповсюдження й такі організаційні форми корпоративних структур, як господарські асоціації.* Це об'єднання юридично самостійних господарюючих суб'єктів, створені за галузевим чи територіальним принципом з метою координації виробничої та комерційної діяльності чи захисту своїх прав у різних органах влади.

ТЕМА 6. РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ

- 
1. Організація внутрішньої системи управління.
 2. Регулювання основних організаційно-економічних відносин.
 3. Регулювання господарсько-організаційних структур.
 5. Регулювання фондів акціонерного товариства.

1. Організація внутрішньої системи управління.

В об'єднаннях підприємств, крім загальної системи управління, яка базується на положеннях чинного законодавства, створюються елементи власної внутрішньої системи управління.

Внутрішня система управління являє собою елементи законодавчо обов'язкових норм і спеціально розроблені положення, які регламентують основні напрями управління, відносини учасників та різних сторін господарської діяльності.

На практиці внутрішня структура управління є традиційною: збори – рада акціонерів – виконавчий орган. Функції, повноваження й компетенція цих органів визначаються офіційними положеннями, які мають юридичну силу всередині фірми. Побудова системи внутрішнього управління не повинна суперечити чинному законодавству.

Великі об'єднання підприємств потребують системи управління з чіткою регламентацією принципів, функцій управління, повноважень, відносин учасників та різних сторін господарської діяльності. руху цінних паперів, виплатою дивідендів тощо.

За умови неструктурованої власності побудова дієвої системи управління залежить від інтересів, які отримують перевагу в той чи інший проміжок часу. Слабкий контроль з боку акціонерів-власників може призвести до прийняття менеджерами некомпетентних рішень, сильний контроль – до їх надмірної обережності в господарській діяльності, особливо щодо здійснення ризикованих інвестиційних проектів.

На практиці акціонери повинні знати специфіку діяльності підприємств, прогнозувати їх стратегічні потреби й необхідність побудови дієвої внутрішньої системи управління.

Побудова внутрішньої системи управління залежить від власників і проходить етапи розробки положень та прийняття органами управління обов'язкових документів. Розробкою системи

управління мають займатися менеджери, які відчують потребу в прийнятті тих чи інших положень, а також правління.

Внутрішні положення розробляють виконавчі органи об'єднань підприємств або консалтингові організації за замовленням. Ці положення затверджують органи управління.

Існує ряд положень регуляторної бази, які визначають основні засади функціонування корпорацій, їх затверджують загальні збори акціонерів. До них належать:

1. Положення про загальні збори;
2. Положення про раду акціонерного товариства;
3. Положення про правління;
4. Положення про ревізійну комісію;
5. Положення про збільшення (зменшення) статутного фонду;
6. Положення про відповідальність посадових осіб перед акціонерним товариством та акціонерами;
7. Положення про прийняття внутрішньокорпоративних нормативних актів;
8. Положення про порядок створення, реорганізації та ліквідації дочірніх підприємств.

Частину цих положень затверджують загальні збори. Положення, які стосуються оперативної діяльності, затверджує рада товариства. Рада товариства має право приймати такі положення:

1. Про оплату праці членів правління;
2. Про цінні папери товариства;
3. Про інтелектуальну власність у товаристві; 5. Про комерційну таємницю та ін.

Правління товариства може приймати й вносити зміни до таких положень:

1. Про внутрішній трудовий розпорядок;
2. Про відділи в корпорації;
3. Про персонал та ін.

Усі проекти положень узгоджуються з акціонерами, з менеджерами підприємств і мають бути економічно обґрунтованими. Особливо це стосується положень, що регулюють трансформації корпорації, пов'язані зі створенням дочірніх підприємств, філій, представництв, з участю в господарських товариствах.

Прийняті внутрішні положення й документи реєструються в правлінні або в канцелярії. Зміна положень, їх нова редакція здійснюється тим органом, який прийняв (затвердив) ці документи,

або вищестоящим органом. Про прийнятті внутрішні документи слід сповістити акціонерів і персонал корпорації.

Для полегшення роботи деякі корпорації приймають цілий ряд положень, які регламентують проведення загальних зборів, створюють організаційну, реєстраційну та протокольну комісії, розробляють цілу низку документів: структуру річного звіту правління, протоколи реєстраційної та лічильної комісій, протоколи засідання ревізійної комісії та загальних зборів, регламент проведення загальних зборів та ін.

З метою успішного проведення загальних зборів створюється організаційна комісія. Для цього розробляється положення про організаційну комісію, у якому визначаються:

- склад організаційної комісії;
- функції, зобов'язання членів комісії;
- відповідальність членів комісії. Організаційна комісія здійснює такі функції:

1) розробляє і подає на затвердження правлінню план-графік заходів з підготовки зборів;

2) складає кошторис витрат на підготовку та проведення зборів і подає його на затвердження правлінню;

3) готує самостійно або приймає по акту від реєстратора списки акціонерів, які мають право на участь у зборах;

4) повідомляє акціонерів про скликання зборів;

5) забезпечує публікацію офіційної інформації про збори;

6) створює умови для ознайомлення акціонерів з документами, що стосуються порядку денного;


7) проводить роботу з акціонерами щодо оформлення довіреностей;

8) готує бюлетені та картки для голосування;

9) готує матеріально-технічне забезпечення проведення зборів.

2. Регулювання основних організаційно-економічних відносин.

Організаційно-економічні відносини основних учасників об'єднань підприємств регламентуються чинним законодавством, а також внутрішніми документами. Економічна роль засновників та інших акціонерів чітко розписані в таких документах, як статут, положення про загальні збори, їх представницькі органи. Економічні відносини обґрунтовуються в положенні «Про цінні папери товариства», в якому визначаються:

- 
- умови оплати акцій, опціонів на придбання акцій, облігацій тощо;
 - способи придбання контрольного пакета акцій;
 - вимоги до закупівлі контрольного пакета акцій, оскільки в Україні це питання законодавчо врегульовано ще недостатньо;
 - регламентація укладання угод;
 - вартість майна, що є об'єктом значної угоди;
 - орган управління, який визначає угоду;
 - порядок здійснення значної угоди.

На практиці досить часто в положення закладається вимога щодо здійснення значної майнової угоди, вартість якої становить 25-50% балансової вартості активів. Оскільки часто зустрічаються випадки недотримання вимог до укладання угод, потрібно чітко сформулювати наслідки цього, відповідальність за певні розміри збитків, завданих корпорації.


Для регулювання антиконкурентної діяльності приймають положення «Про заборону конкурентної діяльності всередині корпорації». Члени органів правління не мають права бути членами правління або управлінцями в іншому господарському товаристві, крім тих, які створені цією корпорацією.

Конкурентними діями акціонерів і персоналу можуть вважатися: закупівля дочірніми та залежними підприємствами сировини й матеріалів за завищеними та реалізація продукції за заниженими цінами, якщо ця продукція є профільною для корпорації; розголошення комерційної таємниці та ін.

Важливим моментом регулювання відносин учасників є «Положення про інтелектуальну власність», у якому визначається:

- порядок її використання;
- форми й порядок її включення до статутного фонду;
- придбання нематеріальних активів та їх відображення в балансі.

Нематеріальні активи використовуються як внески до статутного фонду, передаються на баланс у таких формах: право власності на винахід, право власності на корисну модель, право власності на промисловий зразок, право власності на знаки для товарів і послуг, право власності на фірмове найменування, право власності на програми ЕОМ тощо. До інтелектуальної власності також можуть належати: права користування земельною ділянкою, надрами, геологічною та іншою інформацією.



Учасниками відносин є не тільки акціонери, а й менеджери, тому регулювання цієї сфери має важливе значення. Положення про правління й персонал та інші документи повинні чітко визначати роль, компетенцію і відповідальність найманих управлінців. Документом, який регулює функції, повноваження та відповідальність менеджера, є контракт з посадовою особою. Контракти з менеджерами розробляються індивідуально й мають конфіденційний характер. Контракт має містити механізм захисту інтересів менеджера й механізм захисту від некомпетентних дій менеджера. Складання, погодження й підписання контрактів належить до одного з найважливіших елементів внутрішнього регулювання.

Для стимулювання менеджерів, крім загальноприйнятих форм мотивації, можна застосовувати такі елементи стимулювання: «золоті парашути», опціони на придбання акцій, передача акцій товариства в довірче управління.

«Золоті парашути» являють собою вихідні виплати вищим менеджерам. Розміри таких виплат можуть бути досить значними. Такі винагороди застосовуються для того, щоб вищі посадові особи не протидіяли вигідним для корпорації змінам щодо злиття, поглинання, розукрупнення, участі в інших господарських товариствах.

Опціони на придбання акцій регулюються відповідно до положення «Про порядок отримання акцій корпорації її службовцями і опціони на їх придбання». Розповсюдження опціонів на придбання власних акцій ставить за мету підвищення зацікавленості персоналу в ефективному господарюванні корпорації і збільшення доходів працівників. У разі додаткового випуску акцій службовці-акціонери мають переважне право на придбання додатково випущених акцій згідно з чинним законодавством.

За поданням ради товариства й правління загальні збори мають право на розповсюдження власних акцій на пільгових умовах, а також на надання їх на безоплатній основі окремим членам колективу – за високі показники в роботі. Першочерговість розповсюдження акцій серед співробітників встановлює правління, погоджуючи своє рішення з радою і затверджуючи його на загальних зборах.

Корпорація має право розповсюджувати серед своїх службовців привілейовані акції. Перелік осіб, які мають право на такі акції, встановлює правління, а затверджують збори.

Крім стимулювання, для учасників-менеджерів слід застосовувати також систему відповідальності. Особи-порушники повинні притягатися до дисциплінарної, майнової, адміністративної та кримінальної відповідальності відповідно до чинного законодавства України.

3. Регулювання господарсько-організаційних структур.

Різноманітність організаційних структур пов'язана з масштабами виробництва, метою розвитку корпорації, іншими важливими чинниками. У рамках корпорації може функціонувати ціла низка окремих підприємств. Для акціонерного товариства створення окремих підприємств є вигідним напрямом діяльності, що пояснюється насамперед їхньою самостійністю і повною відповідальністю. Так, частина підприємств створювалася для здійснення через них вигідних господарських операцій, особливо тоді, коли основне виробництво брало на себе збитки. Іноді підприємства спеціально створювалися для переміщення до них збиткових структурних підрозділів. При цьому материнська компанія нічим не ризикувала в разі банкрутства такого підприємства, якщо не брати до уваги передані фонди, від яких сама корпорація намагалася позбавитися.

У своїй практичній діяльності українські корпорації з метою регулювання взаємодії суб'єктів господарювання та удосконалення організаційної структури самі розробляють необхідні положення. Власне, ці положення і регулюють організаційну структуру корпорації. Назвемо найважливіші з них:

1. Про структурні підрозділи;
2. Про головне підприємство;
3. Про дочірні підприємства, філії та представництва;
4. Про порядок створення, реорганізації й ліквідації дочірніх підприємств, філій та представництв АТ.

Для кожної філії і представництва розробляються окремі положення, які, як правило, затверджують загальні збори.

Такі документи й положення безпосередньо регулюють взаємодію акціонерного товариства, філій та представництв, окремих структурних підрозділів, які не мають статусу юридичної особи, але мають певну господарську самостійність. При цьому положення має

регулювати відносини всіх учасників не тільки з материнською компанією, а й між собою. Особливо чітко слід регламентувати питання щодо фінансування органів управління, відрахування в різні фонди. Доцільно розробити систему нормативів, які регулюють фінансові потоки всередині корпорації та її структурних підрозділів.

Особливо важливо визначити способи формування фонду дивідендів, оскільки прибутки окремих підрозділів відрізняються між собою. Крім того, окремі юридичні особи мають право самотійно розпоряджатися своїм прибутком, тому для цього встановлюються норми таких відрахувань.

Розробляючи положення щодо регулювання взаємодії суб'єктів господарювання, слід звертати особливу увагу на формування розрахункових цін, які діють всередині корпорації між окремими юридичними особами.

Положення про взаємодію суб'єктів господарювання певної корпорації має містити пункти щодо врегулювання суперечливих питань, які можуть виникати між ними. Роль арбітра часто виконують виробнича рада, яку створюють у корпорації, правління, рада товариства, в окремих випадках – загальні збори.

4. Регулювання руху акціонерного капіталу.

Одним з головних напрямів корпоративного регулювання є управління цінними паперами. Стан акцій залежить від ефективності діяльності акціонерних товариств, а також від впливу макросередовища. Наприклад, падіння курсу акцій негативно впливає на фінансово-господарську діяльність корпорації.

Щоб підтримувати акції в належному стані, корпорація розробляє положення «Про цінні папери», «Про відділи», які регулюють її діяльність у сфері роботи із цінними паперами.

У положенні «Про цінні папери» дається перелік видів цінних паперів, які може випускати акціонерне товариство, способи їх емісії. Як правило, корпорація випускає акції – іменні та на пред'явника, прості та привілейовані; облігації – іменні та на пред'явника, процентні та цільові, з вільним та обмеженим обігом, а також опціони, векселі (прості й переказні) та інші види цінних паперів.

У положенні визначаються:

- форма випуску – документарна чи бездокументарна (у вигляді записів в електронній базі даних);
- обов'язкові реквізити; вписуються деякі законодавчі вимоги щодо неподільності акцій;
- права власників привілейованих акцій;
- умови та способи конвертації акцій;
- їх анулювання;
- умови випуску облігацій;
- умови невиконання зобов'язань покупцями цінних паперів щодо термінів та розмірів їх оплати.

Особливі ретельно слід розробляти положення, що регулюють рух цінних паперів у закритих акціонерних товариствах. На практиці в положення «Про рух цінних паперів» закладаються такі норми:

- акціонери не мають права продавати або передавати свої акції без згоди загальних зборів;
- власник акцій, який вирішив продати свої акції або їх частину, зобов'язаний запропонувати їх безпосередньо самому акціонерному товариству;
- у разі згоди товариства придбати акції у акціонера між ними укладається договір купівлі-продажу;
- включення до ЗАТ нових акціонерів можливе тільки з числа його працівників за згодою загальних зборів.

Такі вимоги й обмеження мають суперечливий характер, оскільки акція являє собою приватну власність, якою громадянин має право розпоряджатися на свій розсуд.

5. Регулювання фондів акціонерного товариства.

Регулювання фондів здійснюється відповідно до законодавчих положень, установчих документів, розроблених і затверджених положень про фонди.

Регулятивна база України містить лише вимоги щодо створення обов'язкових фондів – статутного й резервного, тому в положеннях передбачається створення фіксованого (статутного) та фіксовано-змінного (резервного) фондів.

Для ефективного господарювання створюються інші фонди:

- фонд розвитку виробництва;
- фонд соціального розвитку;
- фонд заохочення;
- фонд оплати праці органів управління та контролю;

- фонд сплати дивідендів;
- фонд накопичення коштів для викупу власних акцій.

Практика підтверджує доцільність створення таких фондів, тому внутрішні документи регулюють порядок їх створення та напрями використання. Джерелами фонду розвитку виробництва є відрахування з прибутку, який залишається в розпорядженні корпорації, амортизаційні відрахування, виручка від реалізації майна та інші джерела.


Фонд розвитку виробництва призначений для фінансування технічного переозброєння, реконструкції та розширення виробничої бази корпорації, для фінансування приросту власних оборотних коштів, для підготовки та освоєння нових видів продукції, прогресивних технологічних процесів, для погашення довгострокових кредитів, що згідно з чинним законодавством погашаються за рахунок фонду розвитку виробництва, відшкодування збитків тощо.

Фонд соціального розвитку створюється за рахунок відрахувань з прибутку, який залишається у розпорядженні корпорації, виручки від реалізації майна, а також інших джерел. Кошти фонду соціального розвитку спрямовуються на підтримку й розширення соціально-побутової сфери:

- будівництво житлових будинків, дитячих закладів;
- премії та подарунки до свят і ювілеїв;
- матеріальну допомогу на поховання;
- одноразову допомогу ветеранам праці, які виходять на пенсію;
- доплату и надбавку до державних пенсій працюючим пенсіонерам;
- оплату путівок на лікування й відпочинок;
- харчування працівників у їдальнях.

Фонд заохочення створюється за рахунок відрахувань з чистого прибутку за нормативом у відсотках до нього, що встановлюється на загальних зборах. За рахунок фонду здійснюються всі заохочувальні індивідуальні виплати працівникам корпорації, крім тих, які сплачуються за рахунок собівартості.


Фонд оплати праці органів управління й контролю створюється для оплати праці членів ради та голови ревізійної комісії за рахунок чистого прибутку. Розмір фонду визначають загальні збори акціонерів.



Фонд сплати дивідендів створюється з метою реалізації ефективної дивідендної політики за рахунок чистого прибутку за нормативом, встановленим загальними зборами акціонерів. Фонд ділиться на дві або три частини. Дві частини використовуються на виплату дивідендів за простими й привілейованими акціями, третя частина – на виплату обов’язкових відсотків за облігаціями.

ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЯ ЦИКЛУ «ДОСЛІДЖЕННЯ – ВИРОБНИЦТВО» В ОБ’ЄДНАННЯХ ПІДПРИЄМСТВ ТА НАУКОВИХ УСТАНОВАХ

1. Форми організації інноваційного процесу.
2. Внутрішньофірмові форми організації інноваційного процесу.
3. Організаційні форми зв’язку науки з виробництвом.

- 
4. Організація пошукових і прикладних науково-дослідних робіт
 5. Організація дослідно-конструкторських та проектно-конструкторських робіт.
 6. Організація процесу впровадження нововведень у виробництво і виходу на ринок.
 7. Оцінка ефективності технічних та організаційних нововведень.

1. Форми організації інноваційного процесу.

Сукупність процесів, що відбуваються на підприємствах, можна умовно поділити на дві групи – традиційні та інноваційні. Традиційні процеси характеризують звичайне функціонування підприємств, а інноваційні – розвиток останніх на якісно новому рівні.

У загальному розумінні інноваційний процес є сукупністю прогресивних, якісно нових змін, що безперервно виникають у часі й просторі в будь-якій складній виробничо-господарській системі.


Інноваційний процес можна тлумачити як процес нагромадження та практичної реалізації нових наукових і технічних знань, цілісну циклічну систему «наука – техніка – виробництво», що охоплює кілька стадій:

- фундаментальні теоретичні дослідження;
- прикладні науково-дослідні роботи;
- дослідно-конструкторські розробки;
- освоєння нововведень;
- впровадження нововведень у виробництво;
- комерціалізація нововведень.

Інноваційні процеси започатковуються в певних галузях науки, а завершуються у сфері виробництва, сприяючи прогресивним змінам останнього. Первинними імпульсами запровадження нововведень на підприємствах є не тільки суспільні потреби й результати наукових досліджень, а й використання зарубіжного прогресивного досвіду в технології та організації виробництва, запровадженні сучасних форм господарювання.

У світовій практиці господарювання виділяють три базові форми організації інноваційного процесу:

- адміністративно-господарська;
- програмно-цільова;
- ініціативна.



Адміністративно-господарська форма припускає наявність науково-виробничого центру, який являє собою велику або середню корпорацію. Такі корпорації об'єднують під загальним керівництвом наукові дослідження й розробки, виробництво й збут нової продукції. За даної форми значна кількість фірм, які виконують наукові дослідження й дослідно-конструкторські розробки, функціонують безпосередньо в промисловості.

У розвинених індустріальних країнах останнім часом підвищується роль маркетингу в науково-технічному розвитку підприємств. Віце-президент фірми з маркетингу нерідко керує організацією науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, а також перспективним плануванням виробництва нової продукції.

Адміністративно-відомча форма державного регулювання полягає в прямому дотаційному фінансуванні, яке здійснюється згідно із спеціальними законами щодо інновацій (Закони України «Про інвестиційну діяльність», «Про інноваційну діяльність»), або в непрямому фінансуванні шляхом застосування податкових пільг (Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств»).

Проміжною формою між адміністративно-господарським та програмно-цільовим управлінням інноваційними процесами є тимчасові центри для вирішення складних технічних проблем. Після реалізації поставленого завдання центр реорганізується.

Програмно-цільова форма організації науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) має на меті вирішення проблеми науково-технологічного прориву, особливо в таких прогресивних галузях, як електроніка, біотехнологія, робототехніка тощо. Координаційна форма управління цільовими науково-технічними програмами передбачає роботу учасників програм у своїх установах, закладах, на підприємствах та узгодження їхньої діяльності із центра управління програмою. Однак більш ефективним способом реалізації вищезазначених завдань є формування нових організацій для розв'язання важливих науково-технічних проблем.

Щоб зміцнити зв'язок між науковими дослідженнями, проектуванням і розробкою різних принципово нових видів техніки, продукції, систем, у промисловості США почали широко впроваджуватися інженерні центри. Роботою останніх керують ради, які розробляють плани досліджень, а також організують впровадження НДДКР у практичну діяльність.

Комплексною формою організації взаємозв'язків між фундаментальною наукою та виробництвом є науково-промисловий парк. У науково-промисловому парку функціонують науково-технічні підрозділи великих корпорацій, державні лабораторії, дослідні підприємства, різні науково-дослідні й дослідно-конструкторські центри, які реалізують різні етапи інноваційних процесів і різні функції з їх обслуговування.

Програмно-цільова форма державного регулювання передбачає контрактне фінансування цільових програм. Прямі заходи держави щодо створення консорціумів, інженерних центрів, наукових і технологічних парків та інших формувань, де реалізуються складні інноваційні ідеї, – яскравий приклад ефективності функціонування таких структур.

Непрямі заходи держави є засобом стимулювання інноваційних процесів та створення умов для інноваційної діяльності. Лібералізація податкового й амортизаційного законодавств сприяє інноваційній діяльності підприємств.

Ініціативна форма організації НДДКР передбачає фінансування, науково-технічну, консультативно-управлінську та адміністративну допомогу винахідникам, ініціативним групам, малим фірмам, які створюються для освоєння нововведень.

Важливість подібних економічних та організаційних механізмів витікає із специфіки самого інноваційного процесу, особливо на ранніх стадіях, коли ступінь ризику є високим.

Світова практика засвідчила високу ефективність ініціативної форми. Дослідження, проведені в США, показали, що малі інноваційні фірми, які спеціалізуються на створенні й випуску нової продукції, дають у 24 рази більше нововведень на кожний долар, вкладений у НДДКР, ніж великі корпорації. Великі корпорації з метою активізації інноваційного процесу створюють організаційно-економічні умови для тих працівників, які виявили себе як здібні ініціатори й здатні реалізовувати нововведення на практиці.

2. Внутрішньофірмові форми організації інноваційного процесу.

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» від 4.07.2002 р. з наступними змінами і доповненнями, інноваційним підприємством визнається підприємство або об'єднання підприємств будь-якої форми власності, якщо більше ніж 70% обсягу його продукції

(у грошовому вимірі) за звітний податковий період є інноваційними продуктами або інноваційною продукцією.

Статус підприємства (об'єднання підприємств) як інноваційного дає йому право на пільги, визначені в Законі України «Про інноваційну діяльність». Суб'єктам інноваційної діяльності для виконання ними інноваційних проектів може бути надана фінансова підтримка шляхом

Серед форм інноваційної співпраці всередині об'єднання підприємств найпоширенішими є:

Франчайзинг – це угода між великими корпораціями та невеликими фірмами або окремими підприємствами. Фірма-франчайзер передає своєму партнерові (франчайзіату, або франчайзі) право на здійснення окремого виду діяльності з використанням своєї технології, ліцензії, ноу-хау тощо.

Бригадне новаторство й тимчасові творчі колективи – необхідний елемент організації інноваційного процесу. Постійне нарощування темпів нововведень призвело до скорочення часу на проектування й життєвий цикл продукції. За таких обставин технічні розробники повинні бути одночасно ще й дослідниками ринкової кон'юнктури, тобто однієї компетентності в технічних питаннях уже недостатньо. На успіх за таких умов може розраховувати лише новаторська і вміла бригада, кожний член якої ознайомлений з основами суміжних дисциплін.

Бутлегерство – підпільне, контрабандне винахідництво, таємна робота над позаплановими проектами. Підтримка й заохочення бутлегерства сприяє активізації діяльності творчих працівників. Із цією метою керівництво корпорації дозволяє творчим працівникам 15-20% свого робочого часу використовувати для роботи над позаплановими проектами.

Ризикові підрозділи – створюються у великих корпораціях з метою освоєння новітніх технологій і являють собою невеликі автономні спеціалізовані виробництва.

Нові фірми в рамках старих корпорацій – прогресивний елемент створення молодих компаній. Звичайний засіб створення молодих компаній такий: материнська корпорація бере на себе всі фінансові питання і стає власником 80% акцій нової фірми. У бухгалтерській звітності нова внутрішня фірма має статус філіалу, але фактично є окремою компанією зі своєю радою директорів. Збитки від діяльності таких компаній (що характерно для

початкового періоду їх розвитку) включаються в бухгалтерську звітність материнської корпорації. При цьому материнська компанія не може отримати 100% прибутку нової фірми, бо остання не належить їй повністю.

3. Організаційні форми зв'язку науки з виробництвом.

Поглиблення зв'язків між наукою і виробництвом відображається в найрізноманітніших організаційних формах: науково-виробничі об'єднання, міжгалузеві науково-технічні комплекси, міжгалузеві державні об'єднання, інженерні центри тощо.

Науково-виробниче об'єднання (НВО), науково-виробничий комплекс (НВК) – це корпорація, яка являє собою єдиний науково-виробничий і господарський комплекс, до складу якого входять науково-дослідні, проектно-конструкторські й технологічні організації та підприємства або ряд підприємств. Головне завдання НВО, НВК – розробка та створення в найкоротші терміни нових високоефективних видів техніки, технології і продукції, які визначають науково-технічний прогрес у галузевому масштабі. В Україні прикладом НВО і НВК на сучасному етапі є науково-виробниче об'єднання «Форт» та науково-технічний комплекс «Завод точної механіки».

Міжгалузевий науково-технічний комплекс (МНТК) – відносно нова форма поєднання науки з виробництвом, покликана не тільки усунути відомчі бар'єри між наукою та виробництвом, а й повністю підготувати наукові ідеї до широкомасштабного впровадження. МНТК включає науково-дослідні та конструкторські організації, установи, дослідні виробництва. Провідну роль в МНТК відіграє головна організація – науковий колектив, здатний висувати прогресивні ідеї.

Міжгалузеві державні об'єднання (МГО) – мають на меті прискорити інтеграцію науки з виробництвом, удосконалити методи й механізми економічних відносин між наукою та виробництвом. До складу МГО входять виробничі, наукові та обслуговуючі об'єднання, а також організації, які діють на умовах повної самоокупності. МГО повністю відповідають за кінцеві результати своєї діяльності, діють за принципом самофінансування й виплачують державі податок з одержаного прибутку. Вищим органом керівництва МГО є рада

директорів, яка складається з керівників підрозділів. Поточне керівництво здійснює правління МГО, яке обирається радою директорів.

Інженерні центри (ІЦ) створюються в тому випадку, коли завдяки фундаментальним дослідженням одержано конкретні результати, що мають велике практичне значення, а їх реалізація в умовах діючого виробництва не має достатнього забезпечення. У цих випадках інженерні центри беруть на себе прискорену розробку нових прогресивних технологій, зразків техніки, матеріалів, обладнання і систем управління, забезпечують їх широкомасштабне впровадження й високоефективну експлуатацію на підприємствах. Структура інженерного центру така: науковий відділ, конструкторсько-технологічне бюро та дослідне виробництво.

Вузівсько-промислові дослідницькі центри – об'єднання фінансових коштів і матеріально-технічної бази підприємств з кваліфікованими вузівськими кадрами (державна субсидує, фінансує науково-технічні програми на конкурсній основі, надає безкоштовні ліцензії на використання винаходів і відкриттів).


Венчурні фірми – малі підприємства, що спеціалізуються на розробці наукових ідей та їх втіленні в нові технології і нові продукти. Виконують функцію зв'язку між фундаментальними дослідженнями й виробництвом.

4. Організація пошукових і прикладних науково-дослідних робіт.

Цикл «дослідження – виробництво» – це тісний взаємозв'язок між науковими дослідженнями та їх промисловим освоєнням. Повний комплекс робіт, спрямований на створення й освоєння нових виробів (СОНВ) у сучасному розумінні передбачає науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДР і ДКР), а також конструкторську, технологічну та організаційну підготовку виробництва.

Інноваційний процес починається з етапу проведення пошукових науково-дослідних робіт (НДР), у результаті яких відбувається висування науково-технічних ідей стосовно матеріалізації наявних теоретичних знань і відкриттів.

Науково-дослідні роботи – це комплексне дослідження ринку, покупців і конкурентів; вивчення іноземної патентної інформації; пошук ідеї нового товару; комерційний аналіз, оцінка й відбір ідей;



розробка концепції товару ринкової новизни й визначення його конкурентоспроможності, завоювання частки ринку.

Завершуються пошукові НДР експериментальною перевіркою нових методів задоволення суспільних потреб. Усі пошукові НДР проводять в академічних наукових установах, а також на великих підприємствах працівники високої наукової кваліфікації. Фінансування пошукових НДР здійснюється в основному з державного бюджету, при цьому багато пошукових НДР мають бюджетне фінансування за замовленням згідно з державними науково-технічними програмами. Результатом пошукових НДР є відкриття.

На другому етапі інноваційного процесу проводяться прикладні НДР. Прикладні НДР з різними тематичними напрямками досліджень і розробок виконуються в багатьох наукових установах і у великих корпораціях. Вони фінансуються як за рахунок бюджету згідно з державними науково-технічними програмами, так і на конкурсній основі за рахунок окремих замовників: акціонерних товариств, комерційних фондів, венчурних фірм тощо.

Організація науково-дослідного процесу передбачає упорядкованість, взаємодію окремих елементів, що перебувають у функціональній залежності. Організаційні принципи науково-дослідного процесу ґрунтуються на практичному досвіді працівників, що проводять наукові дослідження.

Наукова організація науково-дослідного процесу виникла у зв'язку з потребою координації і взаємозв'язку дослідної роботи великих колективів з використанням автоматизованих систем обробки інформації.

В умовах вільного економічного підприємництва, розвитку ринкових відносин змінюються функції науки щодо оперативності науково обґрунтованих рішень власників капіталу, орендарів, акціонерів тощо. До науково-дослідного процесу залучають різних за фахом спеціалістів (економістів, програмістів, технологів, математиків, конструкторів, маркетологів), застосовуються комп'ютерна техніка, інформаційні технології, пристрої організаційної техніки, а дані науки використовуються для прогнозування фінансово-господарської діяльності, при наданні кредитів та залученні акціонерів, визначенні престижності й конкурентоспроможності продукції на внутрішньому й

міжнародному ринках, запобіганні банкрутству, сплаті податків, розподілі прибутку, нарахуванні дивідендів тощо.

Щоб організувати працю науковця з найбільшою ефективністю, необхідно поєднати її з організацією всього науково-дослідного процесу, передовою методологією інформаційних технологій, що ґрунтуються на застосуванні новітніх технічних засобів у збиранні й обробці на ЕОМ інформації з метою дослідження підприємницької діяльності. Проте це аж ніяк не применшує значення наукової організації праці в науково-дослідному процесі, а, навпаки, підвищує його роль в організаційно-технологічній підготовці комплексних наукових досліджень та управлінні ними.

Дослідження інформації та обробка на ЕОМ відповідно до цілей наукового дослідження повинні раціонально поєднувати процеси праці та матеріальні елементи виробництва, за допомогою яких працівник обробляє інформацію, предмети праці (первинна фіксована інформація, перетворена на інформаційні масиви, необхідні для дослідження) та інтелектуальні елементи – алгоритми, програми, методики. Для цього система науково-дослідного процесу має бути впорядкованою: усі елементи повинні перебувати в системному взаємозв'язку та підпорядковуватися меті й програмі дослідження,

Організація дослідницької діяльності передбачає використання методичного забезпечення, до якого належать інструкції, положення, рекомендації, що сприяють технічному прогресу на основі використання засобів автоматизованого збирання, передавання й обробки інформації відповідно до програм досліджень.

Отже, організація дослідницької діяльності включає організацію дослідного процесу, управління ним та його обслуговування.

5. Організація дослідно-конструкторських та проектно-конструкторських робіт.

На третьому етапі інноваційного процесу виконуються дослідно-конструкторські та проектно-конструкторські роботи (ДКПКР).

Дослідно-конструкторські та проектно-конструкторські роботи – це сукупність взаємопов'язаних процесів зі створення нових або удосконалення діючих конструкцій виробів згідно з вимогами замовника-споживача. Це розробка аванпроектів, ескізно-технічне

проектування, випуск робочої конструкторської документації, виготовлення й випробування експериментальних зразків. Ці роботи проводяться в спеціалізованих лабораторіях наукових установ, у конструкторських бюро та на експериментальних підприємствах великих корпорацій.


Фінансування ДКПКР здійснюється за рахунок державних або власних коштів. На промислових підприємствах роботи цього етапу виконує відділ головного конструктора, у розпорядженні якого – технічна база для виробництва експериментальних зразків та їх випробування. Зміст ДКПКР залежить від характеру об'єкта розробки, його призначення, способу виготовлення тощо. Етапи конструкторських робіт регламентує Єдина система конструкторської документації (ЄСКД), яка діє в усіх галузях промисловості. Осяг конструкторських робіт залежить від виду виробу, його складності, прогнозного обсягу продажів, тривалості життєвого циклу товару та інших факторів.

Проектування нового виробу складається з таких етапів:

- 1) складання технічного завдання;
- 2) розрахунок технічної пропозиції (аванпроект);
- 3) розробка ескізного проекту;
- 4) розробка технічного проекту;
- 5) підготовка робочої конструкторської документації, проведення нормоконтролю, патентної та метрологічної експертизи;
- 6) виготовлення й випробування експериментального зразка;
- 7) коригування робочого проекту й випуск встановленого обсягу виробів;
- 8) перевірка, узгодження, внесення змін, затвердження робочого проекту;
- 9) передача документації у відділ головного технолога.

Технічне завдання складається спільно з представниками замовника й підприємства. У ньому відображаються тактико-технічні вимоги замовника, які містять умови й режим експлуатації товару, необхідні технічні параметри й характеристики, розміри, строк служби, передбачуваний обсяг випуску, техніку безпеки, санітарно-гігієнічні норми, патентну чистоту, строки та умови зберігання, дизайн, транспортабельність, спеціальні та інші вимоги. Керівник підприємства затверджує підготовлене технічне завдання.

Технічна пропозиція містить розрахунки технічних параметрів та економічної ефективності, які обґрунтовують можливість і



доцільність розробки нового виробу. Розрахунки виконують у декількох варіантах, аналізується й обирається оптимальний варіант, у якого найбільший очікуваний економічний ефект. Після узгодження й затвердження технічна пропозиція є основою для виконання наступних стадій конструкторських робіт.

Ескізний проект виконується з дотриманням необхідних пропорцій у розмірах виробу. Виготовляється модель (макет) виробу. Спеціальна комісія за участю дизайнера обговорює його й затверджує прийнятий варіант. Для нього виконуються креслення, а також інші конструкторські документи. Ескізний проект є базою для розробки технічного проекту.

Технічний проект розробляється в масштабі, з дотриманням стандартів і нормалей; у ньому виконуються всі види проекції з нанесенням відповідних розмірів. У технічному проекті уточнюються креслення загального вигляду виробу, виконуються креслення основних агрегатів і вузлів, їх специфікація, монтажні схеми з розрахунками на міцність, стійкість матеріалів.


Робоча конструкторська документація розробляється після затвердження технічного проекту і на його основі. Вона являє собою робочі креслення всіх деталей виробу з необхідними розмірами.

На основі робочих креслень виготовляються експериментальні зразки й проводяться їх попередні випробування. На етапі випробування зразка уточнюються конструкції окремих деталей. За результатами випробування коригується робочий проект у цілому.

На цьому етапі обов'язковими процедурами є проведення експертизи на патентну чистоту, складання патентного формуляра, випробування на надійність, експертиза виробу на відповідність сучасному рівню стандартизації, державні випробування, внесення змін у документацію за результатами випробувань. Після завершення цих робіт документація передається заводу-виробникові (при подальшому серійному випуску). Часто разом із документацією передається також і зразок виробу.

Розмноження, зберігання та облік конструкторської документації здійснює спеціальне бюро технічної документації або архів.

6. Організація процесу впровадження нововведень у виробництво і виходу на ринок.



На четвертому етапі інноваційного процесу здійснюється комерціалізація нововведення: від запуску у виробництво й виходу на ринок і далі – за основними фазами життєвого циклу товару. Щоб упровадити нововведення у виробництво, необхідні великі інвестиції для реконструкції виробничих потужностей, підготовки персоналу, рекламної діяльності. На цьому етапі реакція ринку на нововведення ще невідома, тому інвестиції є ризиковими. На фінансування робіт протягом четвертого етапу, пов'язаного з освоєнням масштабного виробництва нової продукції і наступним удосконаленням технології, потрібно витрат у 6-8 разів більше, ніж на ДКПКР. Величина витрат залежить від масштабів освоєння виробництва нової продукції (одиничне, серійне, масове виробництво). Враховуючи великі витрати на освоєння масштабного виробництва нової продукції на даному етапі інноваційного процесу, підприємства проводять емісію цінних паперів. Вона дає змогу залучити додаткові інвестиції, забезпечити їх прибуткове використання за умови підтримки конкурентоспроможності продукції. Проте основним джерелом інвестицій є власні кошти підприємств, а також банківські кредити.

Фінансування робіт на четвертому етапі інноваційного процесу може завершитися організацією технологічного освоєння неконкурентоспроможної продукції, якщо нічого кардинально нового не буде створено на попередніх трьох етапах. Четвертий етап інноваційного процесу можна розглядати як інвестиційний проект, оскільки він співпадає з другою фазою життєвого циклу продукції. Якщо нововведення, створені на трьох перших етапах інноваційного процесу, дають можливість організувати технологічне освоєння й комерціалізацію нової продукції, яка не має зарубіжних аналогів, держава бере часткову участь у фінансуванні цих робіт.

В організації впровадження нової продукції у виробничий процес визначальним завданням можна вважати технологічну підготовку виробництва.

Технологічна підготовка виробництва охоплює сукупність робіт із забезпечення технологічної готовності підприємства до виготовлення нової продукції належної якості і в належному обсязі. Організація технологічної підготовки виробництва здійснюється на базі Єдиної системи технологічної підготовки виробництва – нормативної документації, яка встановлюється державними стандартами.

Організаційно-планова підготовка виробництва містить такі складові:

- адаптація виробничої та організаційної структур підприємства до умов виготовлення нової продукції;
- забезпечення потрібним обладнанням;
- перепланування технологічних схем і розміщення устаткування в підрозділах;
- розробка календарно-планових нормативів (серій виробів, партій деталей, виробничих циклів тощо);
- обґрунтування методу переходу на випуск нових виробів.

Підготовку виробництва нової продукції за наведеним переліком у повному обсязі можуть самостійно здійснити лише великі підприємства з розвиненою науково-дослідною та конструкторською базою.


Головне завдання технологічної підготовки виробництва нової продукції – розробка технологічних процесів, що забезпечують мінімальні витрати на виготовлення певного обсягу продукції належної якості.

За своїм змістом технологічна підготовка виробництва включає комплекс робіт такого функціонального призначення:

- забезпечення технологічності конструкції виробу;
- розробка технологічних процесів і методів контролю;
- проектування та виготовлення чи купівля технологічного оснащення;
- налагодження та впровадження запроектованих технологічних процесів.

Технологічність конструкції виробу – це така її властивість, яка дає змогу виготовляти, монтувати, обслуговувати й ремонтувати виріб з оптимальними витратами часу й коштів. Для цього в процесі конструювання враховуються технологічні вимоги до конструкції виробу, проводиться технологічний контроль конструкторської документації, що передбачає відповідну участь технологів у процесі конструювання нових виробів.

Розробка технологічних процесів починається з визначення технологічних маршрутів деталей і складальних одиниць у процесі їхнього виготовлення. Після цього опрацьовуються технологічні процеси виготовлення заготовок, обробки деталей, складання вузлів і виробу в цілому, а також обчислюються норми витрат часу на всі види технологічних операцій.



Залежно від типу виробництва розробка технологічного процесу має різну деталізацію. Так, в одиничному виробництві детальне опрацювання технологічного процесу є економічно недоцільним унаслідок високої трудомісткості цих робіт. За таких умов здебільшого обмежуються розробкою маршрутної технології, у якій зазначають основні операції без їхнього поділу на окремі складові. У маршрутній карті, що є основним технологічним документом в одиничному та дрібносерійному виробництвах, міститься перелік технологічних операцій із зазначенням устаткування, технологічного оснащення, розряду роботи й норми часу.

У великосерійному та масовому виробництвах технологічний процес опрацьовується ретельно, з поділом його не тільки на операції, а й на окремі їхні частини – переходи. На кожну операцію розробляється операційна картка, у якій поряд із зазначенням устаткування, оснащення, розряду роботи та норми часу містяться характеристики способів і режимів обробки за елементами операції.

Одночасно з розробкою технологічного процесу визначаються методи організації виробництва, а також обчислюються норми витрат матеріалів на деталі, вузли та виріб у цілому.

Важливим етапом технологічної підготовки виробництва є проектування й виготовлення (купівля) технологічного оснащення:

- технологічного устаткування;
- пристосувань та інструменту;
- засобів механізації виробничих процесів;
- засобів автоматизації виробництва продукції.

Обсяг цієї роботи залежить від конструктивно-технологічних особливостей виробу, типу виробництва, обсягу випуску нової продукції.

Опрацювання й впровадження запроєктованих технологічних процесів на великих підприємствах масового виробництва здійснюються поетапно в технологічних лабораторіях, експериментальних цехах, а остаточно – у цехах основного виробництва в міру готовності технологічної документації і спеціального оснащення. Технологічний процес вважається запровадженим (освоєним), коли виготовлення деталей, складання вузлів і виробу в цілому здійснюється відповідно до встановлених регламенту й вимог.

Сучасна техніко-технологічна база підприємства дає змогу виготовляти ту ж саму продукцію різними способами. Проектуючи

технологічний процес, слід оцінити можливі варіанти технології і вибрати з них оптимальний, тобто найекономніший варіант за даних виробничих умов. Таке завдання здійснюється за типовою методикою економічної ефективності технічних нововведень та інвестицій.

7. Оцінка ефективності технічних та організаційних нововведень.

Економічний ефект характеризує абсолютну величину перевищення вартісної оцінки очікуваних (фактичних) результатів над сумарними витратами ресурсів за розрахунковий період і обчислюється за загальноприйнятою методикою.

$$E_T^{нв} = P_T - B_T, \quad (7.1)$$

де $E_{нв}/вв$ – народногосподарський економічний ефект, або внутрішньовиробничий економічний ефект;

P_T – результати від впровадження техніко-організаційних нововведень;

B_T – витрати на впровадження технічних та організаційних нововведень;

T – розрахунковий період.

Результати та витрати кожного року слід визначати з урахуванням чинника часу за допомогою спеціального коефіцієнта приведення α , що обчислюється за формулою:

$$\alpha_t = (1 + E_n)^{t - t_p}, \quad (7.2)$$

де E_n – норматив приведення різночасових витрат і результатів;

t_p – розрахунковий рік;

t – рік, за який витрати й результати приводяться до рівня розрахункового року.

Економічний ефект технічних нововведень з урахуванням чинника часу дорівнює

$$E_m = \sum_{t=t_n}^{t_k} (P_t - B_t) \alpha_t, \quad (7.3)$$

де P_t і B_t – вартісна оцінка відповідно результатів і витрат у t -му році розрахункового періоду;

t_n , t_k – відповідно початковий і кінцевий роки розрахункового періоду.

Загальні результати технічних нововведень визначаються сумою основних і супровідних результатів:

$$P_t = P_t^o + P_t^e. \quad (7.4)$$

Сумарні витрати на реалізацію технічного нововведення (B_T) за розрахунковий період охоплюють витрати на виробництво ($B_{\text{вир}}$) та витрати на використання ($B_{\text{вик}}$) продукції і визначаються за формулою:

$$B_T = B_T^{\text{вир}} + B_T^{\text{вик}}. \quad (7.5)$$

Оцінка внутрішньовиробничого (комерційного) економічного ефекту зазвичай здійснюється з використанням таких показників:

- прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства (наукової організації);
- похідних вимірників – коефіцієнта ефективності капітальних витрат (внутрішньої норми ефективності, терміну окупності капітальних витрат тощо).

РОЗДІЛ 8. ФІНАНСУВАННЯ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ

1. Фінансовий механізм об'єднань підприємств.
2. Фінансово-економічні показники діяльності транснаціональних об'єднань підприємств.
3. Оцінка інвестиційної привабливості потенційних дочірніх підприємств та ефективності їх придбання.

1. Фінансовий механізм об'єднань підприємств.

Фінанси об'єднань підприємств – це взаємини розподілу, безпосередньо пов'язані з формуванням і використанням грошових доходів і фондів. Між фінансами об'єднань підприємств і

державними фінансами складаються різноманітні прямі та зворотні зв'язки.

Для фінансування поточних та інвестиційних потреб об'єднань підприємств використовуються внутрішні та зовнішні джерела.

До внутрішніх джерел фінансування належить нерозподілений прибуток, що реінвестується, та накопичена амортизація, які формують нетто-грошовий потік об'єднання підприємств. Самофінансування витрат є характернішим для торгівельно-промислових об'єднань, що пояснюється високою часткою їхнього власного капіталу (біля 50% пасивів балансу). Для фінансових об'єднань ця частка вимірюється в межах 10%.

Серед зовнішніх джерел фінансового покриття найпоширенішими є банківське кредитне фінансування, яке є характернішим для транснаціональних об'єднань країн ЄС і представлене:

- синдикованими позиками, коли великі банки об'єднують свої ресурси, щоб надати кредит великому корпоративному транснаціональному позичальнику;
- єврокредитами зі застереженням про валютний опціон, при використанні яких корпоративному об'єднанню-позичальнику при настанні строку платежу надається право вибору валюти (або валют) погашення боргу.

Нерідко зовнішнє фінансування об'єднання підприємств відбувається зі застосуванням кредитних ліній. **Кредитна лінія** - це договір між банком і його корпоративним клієнтом, який містить банківську обіцянку надати клієнту певну суму грошей до деякого ліміту протягом певного терміну. Вона може відкриватися під регулярне використання.

У фінансово інвестиційній діяльності ТНК нерідко використовується також **револьверний кредит**, тобто кредитні лінії та юридично формалізовані контракти, що відновлюються протягом тривалого періоду часу. При пролонгуванні кредиту на наступний термін уточнюються такі кредитні параметри, як розмір кредитної лінії, процентна ставка та інші умови. Револьверна кредитна лінія є забезпеченою, якщо банк вимагає внесення застави для її відкриття.

У рамках системи міжнародного управління готівкою виокремлюють такі основні канали переміщення фінансових коштів усередині ТНК:

- прямий переказ капіталу або дивідендів;

- плата за ліцензії та плата за послуги (управлінські, науково-дослідницькі та ін.);
- трансфертні ціни у внутрішньофірмовій торгівлі;
- внутрішньофірмове страхування;
- транснаціональне внутрішньофірмове фінансування й кредитування.

Транснаціональне внутрішньофірмове фінансування й кредитування застосовується, коли відбувається взаємне надання валютних позик різним підрозділам ТНК, розташованим у різних країнах. Воно поділяється на:

1) пряме транснаціональне внутрішньофірмове фінансування або кредитування, коли головна (материнська) компанія надає тимчасово вільні грошові кошти своїй дочірній компанії. Такий кредит оформляється простим векселем за кредитною ставкою, що наближається до ринкової або нижче від неї;

2) компенсаційний транснаціональний внутрішньофірмовий кредит, коли головна (материнська) компанія розміщує цільові фонди на строковому депозиті у банку своєї країни з умовою передання цих грошових коштів дочірній компанії. Банк використовує свою зарубіжну філію для перекредитування отриманих від головної (материнської) компанії грошей в іншій країні;

3) паралельний транснаціональний внутрішньофірмовий кредит, який передбачає надання учасниками угоди один одному позик у валюті своєї країни на обумовлений період часу. Хоч обидві позики є однаковими з точки зору перерахунку за поточним курсом і мають рівні строки погашення, але ця операція допомагає покривати валютні ризики, тому що кожна компанія позичає гроші у тій валюті, у якій вона буде здійснювати платежі.

Оскільки філії та дочірні компанії ТНК ведуть розрахунки і складають звітність у різних валютах, то при проведенні операцій з міжнародними потоками готівки в транснаціональній структурі потрібно враховувати витрати на здійснення обмінних операцій. Для мінімізації цих витрат застосовується багатостороннє неттування через централізований депозитарій ТНК. Неттинг (неттування) – це процедура, яка базується на визначенні сальдо додатних і від’ємних потоків валюти ТНК і допомагає зменшити витрати на хеджування операційного ризику.

Централізований депозитарій створюється у великих міжнародних фінансових центрах, які стабільно працюють та набувають податкових пільг. У депозитарії збираються відомості про усі грошові потоки з різних відділень ТНК, які далі сальдуються (підсумовуються), і здійснюється лише підсумкова операція з передавання платежів. При цьому зменшуються витрати, пов'язані з використанням різних курсів валют. Створення депозитарію повинно бути економічно виправданим.

У своїй діяльності ТНК тісно взаємодіє з міжнародними фінансовими інститутами. Міжнародні валютно-кредитні та фінансові організації умовно називають міжнародними фінансовими інститутами. З ними тісно пов'язана діяльність найбільших ТНК.

ТНК найактивніше співпрацюють з такими організаціями:

1. Спеціальні інститути ООН: МВФ, МБРР, ГАТТ/СОТ, ЮНКТАД.

2. Паризький клуб країн-кредиторів — неформальна організація промислово розвинених країн, де обговорюються проблеми врегулювання, відтермінування платежів з державного боргу країн.

3. Лондонський клуб кредиторів, спроможний врегулювати приватну зовнішню заборгованість країни-боржника. Міжнародні фінансові інститути й ТНК об'єднують зусилля світового співтовариства з метою стабілізації міжнародних фінансів і світової економіки, здійснюють міждержавне валютне й кредитно-фінансове регулювання, спільно виробляють і координують стратегію й тактику світової валютної та кредитно-фінансової політики.

2. Фінансово-економічні показники діяльності транснаціональних об'єднань підприємств.

Кожна країна має свої особливості в системі звітності. Регламентуються лише найсуттєвіші елементи звітних матеріалів. Щорічно усі транснаціональні об'єднання у формі акціонерних товариств зобов'язані публікувати звіти про результат діяльності з метою ознайомлення всіх зацікавлених осіб (акціонерів) зі станом своїх справ.

Звітність ТНК представлена:

1) консолідованим річним звітом, де відображений такий комплекс показників:

– річний оборот ТНК;

- надходження замовлень;
- кількість працівників на кінець року;
- основні інвестиції;
- витрати на дослідження й розробки;

2) фінансовим звітом (відокремленою частиною річного звіту), до складу якого входять «Баланс ТНК», «Звіт про прибутки і збитки», «Звіт про рух грошових коштів» та «Звіт про зміни у власному капіталі».

Показники діяльності ТНК поділяються на:

- абсолютні, які виражаються в натуральних або вартісних одиницях (обсяг продажу, чистий прибуток тощо);
- відносні, що виражаються у відсотках або частках одиниці (темпи економічного зросту, норма прибутку та ін.).

Фінансово-економічні показники ТНК дають інформацію за такими напрямками:

1) *фінансово-економічний потенціал ТНК;*

2) *фінансові результати або ефективність (рентабельність, продуктивність) діяльності ТНК;*

3) *конкурентоспроможність ТНК, яка вимірюється:*

- показниками конкурентоспроможності товару;
- показниками конкурентного статусу ТНК;

4) *фінансовий стан і платоспроможність, що характеризується:*

- показниками фінансового стану;
- показниками платоспроможності (ліквідності);
- показниками оборотності коштів.

До групи показників, що характеризують фінансово-економічний потенціал ТНК, слід віднести:

- обсяг виробництва і продажу продукції;
- величину виробничої потужності і ступінь її використання (при нормі 80-85%);
- обсяг укладених угод у країнах базування й перебування ТНК;
- величин валового й чистого прибутку ТНК, у т. ч. зарубіжних філій;
- обсяги оборотного капіталу;
- обсяги інвестицій;
- обсяги капіталізованого прибутку і його реінвестування;
- частку власного капіталу в загальній масі активів;

– чисельність працівників (персоналу) та ін.

Фінансові результати або рентабельність (ефективність, продуктивність) діяльності ТНК оцінюються за допомогою такої групи показників:

рентабельність продажу, яка обчислюється за формулою:

$$R_{np} = \frac{П_{в(ч)}}{Q_{пр}} \cdot 100, \quad (8.1)$$

де R_{np} – рентабельність продажу, %;

$П_{в(ч)}$ – валовий (чистий) прибуток ТНК;

$Q_{пр}$ – обсяг продажу у вартісному вимірі.

рентабельність активів ТНК, що вимірюється таким чином:

$$R_{акт} = \frac{П_{в(ч)}}{A} \cdot 100, \quad (8.2)$$

де $R_{акт}$ – рентабельність активів, %;

$П_{в(ч)}$ – валовий (чистий) прибуток ТНК;

A – величина сукупних активів компанії (валюта балансу).

рентабельність основного капіталу, для визначення якої використовується вираз:

$$R_{ок} = \frac{П_{в(ч)}}{K_{осн}}, \quad (8.3)$$

де $R_{ок}$ – рентабельність основного капіталу, %;

$П_{в(ч)}$ – валовий (чистий) прибуток ТНК;

$K_{осн}$ – вартість основного капіталу (основних засобів) компанії.

рентабельність власного капіталу, зміна якої визначає котирування акцій транснаціональної корпорації. Цей показник розраховується так:

$$R_{вк} = \frac{П_{в(ч)}}{K_{вк}} \cdot 100, \quad (8.4)$$

де $R_{вк}$ – рентабельність власного капіталу, %;

$П_{в(ч)}$ – валовий (чистий) прибуток ТНК;

$K_{вк}$ – вартість власного капіталу компанії.

середня рентабельність ТНК за ряд років, яка визначається таким чином:

$$\bar{R} = \frac{\bar{П}}{\bar{A}} \cdot 100 = \frac{\sum_{i=1}^N \Pi_i / N}{\sum_{i=1}^N A_i / N} \cdot 100, \quad (8.5)$$

\bar{R} – середня рентабельність ТНК за N років;

$\bar{П}$ – середній валовий або чистий прибуток ТНК за N років;

\bar{A} – середня вартість активів ТНК за N років;

P_i – валовий (чистий) прибуток ТНК в i -ому році;
 A_i – вартість активів транснаціональної корпорації в i -ому році;
 N – кількість років (аналізований період).

продуктивність праці, для розрахунку якої застосовується вираз:

$$P = \frac{BP}{ч}, \quad (8.6)$$

де P – продуктивність праці персоналу компанії;

BP – виручка від реалізації (обсяг продажу) продукції чи послуг компанії;

$ч$ – загальна чисельність зайнятих (персоналу) на ТНК.

гранична продуктивність праці, яка визначається за такою формулою:

$$P_{гр} = \frac{\Delta BP}{\Delta ч} \cdot 100 \quad (8.7)$$

де $P_{гр}$ – гранична продуктивність праці персоналу компанії, %;

BP – приріст виручки від реалізації (обсягу продажу) продукції чи послуг компанії;

$ч$ – приріст загальної чисельності зайнятих (персоналу) на ТНК.

Показники конкурентоспроможності ТНК поділяються на дві групи:

а) показники конкурентоспроможності товару, які охоплюють:

рівень якості товару (відсоток бракованих виробів, вміст корисного компоненту тощо);

ціна товару;

кількісна або балова оцінка особливих властивостей товару, а саме потужності, дизайну, теплотворної здатності і таке інше;

б) показники конкурентного статусу ТНК, що характеризують можливості виробництва товарів, які задовольняють вимоги споживачів і сприяють отриманню високих прибутків. Серед них:

динаміка обсягів продажу в кількісному й вартісному вимірі за номенклатурою й асортиментом;

витрати на наукові дослідження й «ноу-хау»;

структура інвестування (цільова, відтворювальна, технологічна);

співвідношення річного обсягу виробництва (реалізації) продукції у вартісному вимірі з величиною заборгованості дебіторів;

місткість товарного ринку; де присутня ТНК, і частка корпорації на ньому;

питомий прибуток (на одиницю проданої продукції);
частка нереалізованої продукції в матеріально-виробничих
запасах.

Фінансовий стан об'єднання підприємств, у т.ч. транснаціонального, характеризує стабільність фінансової ситуації, здатність такого об'єднання виконати свої зобов'язання перед державою та іншими суб'єктами господарювання, раціональність використання його фінансових ресурсів і капіталу. Показники фінансового стану і платоспроможності поділяються на:

а) показники фінансового стану ТНК, які представлені:

коефіцієнтом автономії (незалежності), який визначається за допомогою виразу:

$$K_{авт} = \frac{K_{вл}}{A}, \quad (8.8)$$

де $K_{авт}$ - коефіцієнт автономії (незалежності), рекомендоване значення якого $> 0,6$;

K – власні кошти (власний капітал) ТНК;

A – вартість активів компанії (валюта балансу);

коефіцієнтом фінансової стійкості, для розрахунку якого застосовується формула:

$$K_{фс} = \frac{K_{вл} + K_{поз.дов} + Л}{A}, \quad (8.9)$$

де $K_{фс}$ – коефіцієнт фінансової стійкості компанії;

$K_{поз.дов}$ – довготермінові позикові кошти ТНК;

$Л$ – вартість лізингу;

A – вартість активів в компанії (валюта балансу);

коефіцієнтом фінансування (коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів), що розраховується таким чином:

$$K_{ф} = \frac{K_{вл}}{K_{поз} + Л}, \quad (8.10)$$

де $K_{ф}$ – коефіцієнт фінансування ТНК, рекомендоване значення якого 1;

$K_{вл}$ – власний капітал (власні кошти) корпорації;

$K_{поз}$ – позикові кошти (позиковий капітал) компанії;

$Л$ – вартість лізингу;

коефіцієнтом інвестування власних коштів, який визначається за такою формулою:

$$K_{ін.вл} = \frac{K_{вл}}{ОЗ}, \quad (8.11)$$

де $K_{ін.вл}$ – коефіцієнт інвестування власних коштів;

$K_{вл}$ – власний капітал (власні кошти) корпорації;

ОЗ – основні засоби та інші вкладення ТНК;
загальним коефіцієнтом інвестування, що розраховується так:

$$K_{ін.з} = \frac{K_{вл} + K_{кр.д}}{ОЗ}, \quad (8.12)$$

де $K_{ін.з}$ – загальний коефіцієнт інвестування;

$K_{вл}$ – власний капітал (власні кошти) корпорації;

$K_{кр.д}$ – довготермінові кредитні кошти;

ОЗ – основні засоби та інші вкладення ТНК;

коефіцієнтом забезпечення необоротних активів, для розрахунку якого використовується формула:

$$K_{зна} = \frac{ОЗ + A_{поб}}{K_{вл}}, \quad (8.13)$$

Де $K_{зна}$ – коефіцієнт забезпечення необоротних активів, рекомендоване значення якого < 1 ;

ОЗ – основні засоби та інші вкладення ТНК;

$A_{поб}$ – позаоборотні (необоротні) активи;

$K_{вл}$ – власний капітал (власні кошти) корпорації;

співвідношенням оборотного і необоротного капіталу, що можна знайти з виразу:

$$K_{с.о.н} = \frac{K_{об}}{K_{н}}, \quad (8.14)$$

Де $K_{с.о.н}$ – коефіцієнт співвідношення оборотного і необоротного капіталу;

$K_{об}$ – оборотний капітал;

$K_{н}$ – необоротний капітал;

рівнем функціонуючого капіталу:

$$R_{фк} = \frac{A - (I_{кр} + I_{дов})}{A}, \quad (8.15)$$

$R_{фк}$ – рівень функціонуючого капіталу;

A – вартість активів;

$I_{кр}$ – короткотермінові інвестиції;

$I_{дов}$ – довготермінові інвестиції.

б) показники платоспроможності (ліквідності) ТНК, тобто здатності транснаціонального об'єднання повернути вчасно одержані в кредит грошові кошти або здатності оборотних засобів перетворитися на готівку, необхідну для нормальної фінансово-господарської діяльності ТНК. До їхнього складу входять:

коефіцієнт абсолютної ліквідності, який визначається з виразу:

$$K_{aa} = \frac{ГК + ЦП}{З_k}, \quad (8.16)$$

де К – коефіцієнт абсолютної ліквідності, рекомендоване значення якого перебуває в діапазоні 0,2-0,3;

ГК – грошові кошти;

ЦП – цінні папери, що швидко реалізуються;

З – короткотермінові зобов'язання;

проміжний коефіцієнт покриття (уточнений коефіцієнт ліквідності), розрахунок якого здійснюється за формулою:

$$K_m = \frac{ГК + ЦП + ДЗ}{З_k}, \quad (8.17)$$

де К – проміжний коефіцієнт покриття, рекомендоване значення якого перебуває в інтервалі 0,6:0,7;

ГК – грошові кошти;

ЦП – цінні папери, що швидко реалізуються;

ДЗ – дебіторська заборгованість;

З – короткострокові зобов'язання;

загальний коефіцієнт покриття (коефіцієнт поточної ліквідності), що визначається за формулою:

$$K_{пз} = \frac{K_{об}}{З_k}, \quad (8.18)$$

де К_{пз} – загальний коефіцієнт покриття, рекомендоване значення якого перебуває в діапазоні 2:3:

К_{об} – сума всіх оборотних коштів (оборотного капіталу), або поточні активи;

З_к – короткотермінові зобов'язання;

коефіцієнт маневреності, що розраховується таким чином:

$$K_m = \frac{K_{об}}{K_{вл}}, \quad (8.19)$$

де К_м — коефіцієнт маневреності, що показує, яка частина власних коштів вкладена в наймобільніші активи;

К_{об} – оборотний капітал;

К_{вл} – власний капітал.

в) показники оборотності коштів ТНК, до яких належать:

коефіцієнт загальної оборотності активів, що визначається за формулою:

$$K_{об.а} = \frac{BP}{A}, \quad (8.20)$$

де К_{об.а} — коефіцієнт загальної оборотності активів;

ВР – виручка під реалізації (обсяг продажу) продукції чи послуг компанії;

А – середня вартість активів компанії;

коефіцієнт оборотності обігових коштів, що можна знайти з виразу:

$$K_{об.о} = \frac{ВР}{K_{об}}, \quad (8.21)$$

де $K_{об.о}$ – коефіцієнт оборотності обігових коштів;

ВР – виручка від реалізації (обсяг продажу) продукції чи послуг компанії;

$K_о$ – оборотний капітал;

коефіцієнт оборотності власного капіталу, розрахунок якого здійснюється за формулою:

$$K_{об.вл} = \frac{ВР}{K_{вл}}, \quad (8.22)$$

$K_{об.вл}$ — коефіцієнт оборотності власного капіталу;

ВР – виручка під реалізації (обсяг продажів) продукції чи послуг компанії;


$K_{вл}$ – власний капітал.

3. Оцінка інвестиційної привабливості потенційних дочірніх підприємств та ефективності їх придбання.

Аналіз інвестиційної привабливості дозволяє оцінити можливу доходність і строки повернення коштів, що інвестуються, а також виявити найбільш значущі за фінансовими наслідками ризики.

Показники оцінки інвестиційної привабливості підприємств

№ п/п	Показники	Алгоритм розрахунку
1	Норма прибутку на акцію Норма прибутку акціонерного	$K1 = \text{Чистий прибуток} / \text{Кількість акцій}$
2	капіталу	$K2 = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал}$
3	Коефіцієнт котирування акції	$K3 = \text{Ринкова ціна акції} / \text{Облікова ціна акції}$
4	Показник виплати дивідендів	$K4 = \text{Сума дивідендів} / \text{Чистий прибуток}$
5	Доходність акцій	$K5 = \text{Чистий прибуток} / \text{Кількість акцій}$
6	Відношення ціни до норми прибутку на акцію	$K6 = \text{Ринкова ціна однієї акції} / \text{Норма прибутку на акцію}$
7	Коефіцієнт стабільного росту	$K7 = \text{Чистий прибуток} - \text{Сума дивідендів} / \text{Акціонерний капітал}$



Показник норми прибутку на акцію (К1) відображає короткострокову перспективу і є дуже чутливим до кон'юнктури ринку. Для оцінки діяльності підприємства досліджують його зміну за різні періоди часу. Додаткова емісія акцій без суттєвого росту чистого прибутку призводить до зниження норми прибутку на акцію.

Норма прибутку акціонерного капіталу (К2) (прибутковість власного капіталу) показує, наскільки ефективно використовується власний капітал акціонерів, вкладений у підприємство.

Коефіцієнт котирування акцій (К3) показує відношення ринкової ціни акції до її облікової ціни. **Облікова ціна акції** складається з номінальної вартості, частки емісійного доходу (накопиченої різниці між ринковою ціною проданих акцій та їх номінальною вартістю) і частки накопиченого і вкладеного в розвиток фірми прибутку.

Значення коефіцієнта котирування більше 1 означає, що потенційні акціонери купуючи акцію, готові дати за неї ціну, що перевищує бухгалтерську оцінку реального капіталу, який припадає на цю акцію в даний момент.

Показник виплати дивідендів (К4) показує, яка частка чистого прибутку спрямовується на виплату дивідендів.

Коефіцієнт стабільного росту (К7) показує можливості компанії збільшити в майбутньому свої активи за рахунок внутрішнього фінансування.

Оцінка доходності цінних паперів є недостатньою при виборі нового об'єкту інвестування з метою встановлення контролю над підприємством-емітентом (придбання контрольного пакету). Тому для визначення інвестиційної привабливості таких об'єктів пріоритетне значення має аналіз сторін діяльності:

➤ аналіз оборотності активів. Ефективність інвестування в значній мірі визначається тим, наскільки швидко вкладені кошти обертаються в процесі діяльності фірми. Хоча на тривалість знаходження коштів в обороті впливає безліч зовнішніх факторів (економічна ситуація в країні, швидкість розрахункових операцій та інші), період обороту активів;

➤ аналіз прибутковості капіталу. Однією з головних цілей інвестування є забезпечення високого прибутку в процесі використання вкладених коштів. Хоча в сучасних умовах компанії можуть в значній мірі варіювати показник прибутку (за рахунок амортизаційної політики, ефективності податкового планування і

т.д.), у процесі аналізу можна досить повно дослідити потенціал його формування в порівнянні з вкладеним капіталом;

➤ аналіз ліквідності активів. Оцінка ліквідності дозволяє визначити здатність підприємства платити за своїми короткостроковими зобов'язаннями, попередити можливе банкрутство за рахунок швидкої реалізації окремих видів наявних активів. Тобто стан ліквідності активів характеризує рівень інвестиційних ризиків у короткостроковому періоді;

➤ аналіз фінансової стійкості. Її аналіз дозволяє оцінити інвестиційний ризик пов'язаний зі структурою формування інвестиційних ресурсів, виявити оптимальність джерел фінансування поточної виробничої діяльності.

Проте, коли йде мова про *повне придбання підприємства (злиття)*, то інвестиційна привабливість останнього перш за все обумовлена економічною ефективністю здійснення такого придбання.

Механізм визначення вигод і витрат від придбання (злиття) був запропонований Стюартом Майерсом у 1976 році, який стверджував, що економічні вигоди від злиття можуть виникнути лише за умови, що ринкова вартість корпорації, яка виникла у результаті злиття, є вищою, ніж сума ринкових вартостей корпорацій, що її створюють (Синергетичний ефект, який називають правилом « $2 + 2 = 5$ »).

Економічні вигоди від придбання підприємства можна визначити як різницю між ринковою вартістю підприємства, яке виникло після придбання, і сумою ринкових вартостей підприємств, у випадку, якщо б придбане не здійснювалося:

де – економічні вигоди від придбання;

P_{AB} – ринкова вартість корпорації, що виникає після придбання;

P_a – ринкова вартість підприємства А до придбання;

P_B – ринкова вартість підприємства Б до придбання;

Якщо права частина рівності є позитивною, то це означає, що має місце синергетичний ефект, тобто таке придбання несе за собою певні економічні вигоди. Проте про економічну ефективність здійсненого придбання (злиття) можна говорити при співставленні економічних вигод від придбання та витрат, понесених на його здійснення.

Такі витрати (Е) визначаються як різниця між грошовими коштами, які направлені підприємством А на придбання підприємства Б (С), і ринковою вартістю підприємства Б:

$$E = C - P_B$$

Таким чином, чистий дохід (чиста теперішня вартість – NPV) від придбання підприємства Б для підприємства А складе:

$$NPV = P - E$$

Отже, можна зробити висновки, що придбання є економічно обґрунтованим тоді, коли чиста теперішня вартість придбання буде більшою 0, тобто $P - E > 0$.

Механізм визначення витрат придбання (злиття) за різних методів його оплати

Як уже раніше зазначалося, придбання підприємства може здійснюватися:

- 1) за грошові кошти;
- 2) шляхом обміну на власні акції (злиття).

Тому механізми визначення витрат придбання будуть відрізнятися.

1) Формула для розрахунку витрат злиття була наведена вище ($E = C - P_B$), тобто різниця між вартістю затрачених підприємством покупцем коштів на придбання іншого підприємства та поточною ринковою вартістю останнього. Але навіть при оплаті придбання грошовими коштами, застосування вказаного алгоритму розрахунку витрат буде недостатнім. Це пов'язано з тим, що ринкову вартість підприємства Б завжди можна розглядати з двох точок зору:

- 1) як P_B – внутрішню вартість підприємства Б, як окремої економічної одиниці;
- 2) як MP_B – агреговану ринкову вартість підприємства Б у момент здійснення злиття (придбання).

Як правило MP_B є більшою, ніж P_B . Це пов'язано з позитивною реакцією ринку на оголошення про злиття (для власників – потенційних продавців акцій підприємства Б оголошення про злиття буде хорошою новиною, оскільки практично завжди викуп акцій супроводжується сплатою суттєвої премії над ринковою вартістю).

Враховуючи цей фактор, формулу визначення витрат злиття можна представити таким чином :

$$E = (C - MP_B) + (MP_B - P_B)$$

тобто це премія злиття плюс різниця між ринковою вартістю Б та його внутрішньою вартістю.

ТЕМА 9. ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ І ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИХ ГРУП

1. Поняття та суть промислово-фінансових груп. Загальні засади функціонування ПФГ.

2. Механізми інтеграції підприємств у ПФГ.

3. Визначення правового статусу головного підприємства та учасників ПФГ.

4. Обмеження на створення ПФГ в Україні.

1. Поняття та суть промислово-фінансових груп. Загальні засади функціонування ПФГ.

Промислово-фінансові групи (далі – **ПФГ**) – це диверсифіковані багатофункціональні структури, створені на основі об'єднання капіталів підприємств, кредитно-фінансових установ та інших організацій з метою максимізації прибутку, підвищення ефективності виробничих і фінансових операцій, посилення конкурентоздатності на внутрішньому і зовнішньому ринках, зростання економічного потенціалу всієї групи у цілому і кожного із її учасників окремо.

Переваги створення ПФГ полягають в тому, що в її рамках досягається:

- концентрація грошових, матеріальних, науково-технічних, трудових, інформаційних ресурсів;

- взаємодія фінансового, промислового та інтелектуального капіталу;

- формування ефективного механізму самофінансування учасників ПФГ, оскільки в результаті інтеграції економічних, організаційних, технологічних та інтелектуальних потенціалів учасників ПФГ забезпечуються реальні механізми самофінансування, нарощування інвестиційних ресурсів для високоефективних виробництв;

- підвищення економічної стабільності учасників групи у зв'язку із створенням можливостей для надання допомоги збитковим підприємствам, які є незамінними в технологічному ланцюгу виготовлення кінцевої продукції;

- покращення кредитного обслуговування підприємств групи банками, які входять до складу ПФГ, через надання кредитів під більш низькі в порівнянні з ринковими відсотки, можливість пролонгування строку повернення кредиту, участь банку в проектному фінансуванні;

- можливість за рахунок високої концентрації капіталу реалізовувати масштабні науково-технічні розробки, створювати найбільш складні технічні і технологічні системи;
- можливість формування міжнародних коопераційних зв'язків на основі створення транснаціональних промислово-фінансових груп.

2. Механізми інтеграції підприємств у ПФГ.

Підприємства, то входять до складу ПФГ, пов'язані між собою численними зв'язками з приводу фінансової, виробничої, збутової та іншої залежності. Існує багато інструментів інтеграції підприємств у ПФГ. До основних механізмів консолідації капіталу можна віднести такі:

- 1) холдингова форма управління акціонерним капіталом групи;
- 2) довірче управління головним підприємством акціями учасників групи;
- 3) взаємне володіння акціями учасників ПФГ;
- 4) довгострокові фінансові зв'язки;
- 5) спільне відкриття акціонерної компанії (головного підприємства; торгового дому та ін.).

1). *Холдингова форма управління акціонерним капіталом групи.*

Досить часто холдинг виступає як компанія, котра володіє контрольним пакетом акцій учасників групи і визначає завдяки цьому стратегію групи.

Система участі в капіталі гарантує головному підприємству можливість здійснення контролю над дочірнім підприємством. Механізм узгодження інтересів учасників групи визначають такі юридичні документи, як:

- угода з фінансових питань, яка регулює інвестиційну і дивідендну політику підприємств на наступний фінансовий рік;
- договір про єдине управління, котрий чітко визначає, які функції делегуються керівництву головного підприємства, тобто централізуються, а які виконуються децентралізовано, тобто кожними учасниками самостійно.

2). *Довірче управління головним підприємством акціями учасників групи.*

Як правило, таку функцію виконують трастові відділи банків. Розпорядження акціями дозволяє банкам посилити контроль над

виробничими компаніями і розповсюдити його за межі їх частки участі в капіталі.

Основним джерелом поповнення траст-активів комерційних банків і здійснення фінансового контролю над нефінансовими установами є пенсійні фонди, інвестиційні та страхові компанії.

3). *Взаємне володіння акціями учасників ПФГ.* Взаємне переплетіння акціонерних частей є основою єдності групи. Суть його полягає у тому, що банки володіють акціями промислових компаній, а також інших банків, комерційних структур, а промислові об'єднання, у свою чергу, купують акції банків. У результаті власники великих виробничих корпорацій стають співвласниками банків, комерційних структур.

Як спосіб підтримання і регулювання діяльності промислово-фінансових груп наведена форма отримала найбільше розповсюдження в Японії. Середня частка перехресного володіння акціями всередині груп Міцубісі, Міцуї, Суміто склала 28,93%; груп Фуйе. Дай-іті Канге і Санва – 16,36%, у середньому частка шести головних ФПГ – 22,65%.

4). *Довгострокові фінансові зв'язки через кредитні відносини, які є менш жорсткою формою зв'язку в групі в порівнянні з відносинами корпоративної власності.*

Фінансові зв'язки промислових підприємств і банків проявляються у тому, що останні:

- беруть на себе певні функції, а саме: ведуть розрахунки з клієнтами об'єднання з укладених ними угод, виплачують дивіденди за їх акціями і проценти за облігаціями;

- організовують фінансування із третіх джерел: шляхом створення консорціумів комерційних банків; розміщення цінних паперів групами інвестиційних банків;

- виступають фінансовими і діловими консультантами корпорації, тобто надають комерційну інформацію;

здійснюють операції зі злиття і поглинання підприємств, реорганізації і фінансового оздоровлення об'єднань та ін.

5). *Спільне відкриття акціонерної компанії.* Характерною особливістю такого механізму інтеграції є те, що учасники створюють під своєю егідою спільні компанії і розробляють спільні інвестиційні проекти для проникнення у нові сфери.

3. Визначення правового статусу головного підприємства та учасників ПФГ.

Відповідно до статті 1 Закону промислово-фінансова група (ПФГ) – об'єднання, до якого можуть входити промислові підприємства, сільськогосподарські підприємства, банки, наукові та проектні установи, інші установи та організації всіх форм власності, що мають на меті отримання прибутку, і які створюються за рішенням уряду України на певний термін з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, включаючи програми згідно з міждержавними договорами, а також виробництва кінцевої продукції.

Проте, як свідчить світовий досвід, створення ПФГ не має за меті виконання державних програм розвитку пріоритетних галузей, а в основному - отримання певних економічних вигод від такого об'єднання. Тому у Законі логічно було б передбачити також можливість створення ПФГ з метою власних інтересів учасників.

Головним підприємством ПФГ є підприємство, створене відповідно до законодавства України, яке виробляє кінцеву продукцію ПФГ, здійснює її збут, сплачує податки в Україні і офіційно представляє інтереси ПФГ в Україні та за її межами.

Учасником ПФГ може бути підприємство, банк або інша наукова і проектна установа, організація, створена згідно з законодавством України, чи іноземна юридична особа, то входить до складу ПФГ. виробляє проміжну продукцію ПФГ або надає банківські та інші послуги учасникам і головному підприємству ПФГ і має на меті отримання прибутку.

Головне підприємство та учасники ПФГ зберігають статус юридичної особи, а також незалежність у здійсненні виробничої, господарської та фінансової діяльності відповідно до Закону та укладеної Генеральної угоди про сумісну діяльність.

Генеральна угода про сумісну діяльність з виробництва кінцевої продукції ПФГ включає:

- назву ПФГ;
- перелік затверджених у встановленому законодавством порядку державних програм, з метою реалізації яких створюється ПФГ;

- визначення головного підприємства ПФГ та перелік її учасників;
- кандидатуру президента ПФГ, його права і обов'язки, порядок звільнення з посади;
- перелік кінцевої продукції ПФГ;
- термін дії угоди;
- інші умови, передбачені законодавством, та ті, які визначають необхідними ініціатори створення ПФГ.

Головне підприємство ПФГ не несе відповідальності за зобов'язаннями учасників ПФГ, учасники ПФГ не несуть відповідальності за зобов'язаннями головного підприємства, якщо інше не обумовлене двосторонніми договорами.

4. Обмеження на створення ПФГ в Україні.

Законодавство про ПФГ в Україні містить певні положення щодо обмеження створення ПФГ та діяльності головного підприємства ПФГ. Відповідно до ст. 2 п. 7. Закону створення ПФГ забороняється у сфері торгівлі, громадського харчування, побутового обслуговування, матеріально-технічного постачання, транспортних послуг.

Проте, наприклад, у Німеччині є ряд фінансово-торговельних груп (ФТГ) - «Арал», «Клекнер», «Кауфхорф», «Шикеданц» тощо. Відбуваються процеси залучення до ФТГ середніх і дрібних торговельних підприємств у невеликих містах. У свою чергу, ФТГ підпорядковують собі або створюють промислові підприємства: ФПГ «Шикеданц» має своє текстильне, паперове і товарне виробництво, а «Неккерман» – радіозаводи і фабрики готового одягу.

Як уже зазначалось, за вітчизняним законодавством головним підприємством є те підприємство, яке виробляє кінцеву продукцію і здійснює її збут. Відповідно, ним не може бути банк, кредитно-фінансова чи торговельна установа.

Але таке обмеження невиправдано. Адже в усьому світі *фінансово-промислові* групи (а не промислово-фінансові, як в Україні) – це об'єднання підприємств навколо фінансового центру, основним завданням якого є залучення і акумулювання коштів, а також розробка інвестиційної політики і здійснення капіталовкладень. Як показує досвід, найперспективнішими є ті ФПГ,

які очолюються банками. Вони активно застосовують різноманітні важелі прямого та фондового інвестування ефективно управляють корпоративними фінансами та інвестиційними проектами.


Механізм створення та державної реєстрації ПФГ в Україні регулюються статтею 3 Закону. Відповідно до цієї статті рішення про створення (реєстрацію) об'єднання та надання йому статусу ПФГ приймається Кабінетом міністрів України (КМУ). Питання про створення ПФГ порушує перед КМУ уповноважена особа (особи) ініціаторів створення ПФГ, яка подає на ім'я Прем'єр-міністра України такі документи:

- доручення ініціаторів створення ПФГ на право уповноваженої особи представляти в КМУ проект створення ПФГ;
- Генеральну угоду про сумісну діяльність з виробництва кінцевої продукції ПФГ, підписану всіма ініціаторами створення ПФГ;
- технічно-економічний проект обґрунтування створення ПФГ;
- висновки відповідного галузевого міністерства чи відомства України, Фонду державного майна України, Антимонопольного комітету України щодо створення ПФГ стосовно техніко-економічного обґрунтування та Генеральної угоди;
- документ про перерахування до Державного бюджету України державного мита за прийняття проекту створення ПФГ до розгляду КМУ в обсязі однієї тисячі розмірів встановленого чинним законодавством неоподаткованого мінімуму доходів на місяць.


КМУ приймає до розгляду проекти створення ПФГ за умов розрахункового обсягу реалізації кінцевої продукції ПФГ, еквівалентній сумі в 100 млн. дол. США за рік, починаючи з другого року після створення ПФГ. Цей строк може бути продовжено окремою постановою КМУ у разі створення ПФГ для виробництва нових видів кінцевої продукції з довгостроковим циклом виробництва.

Постановою КМУ про створення ПФГ повинні бути затверджені:

- Генеральна угода про сумісну діяльність з виробництва кінцевої продукції ПФГ;
- назва ПФГ;
- перелік затверджених у встановленому законодавством порядку, державних програм, з метою реалізації яких створюється ПФГ;

- 
- головне підприємство ПФГ;
 - президент ПФГ;
 - перелік найменувань кінцевої продукції ПФГ;
 - термін, на який створюється ПФГ і який не може перевищувати терміну реалізації відповідної Державної програми;
 - інші умови відповідно до повноважень КМУ у межах чинного законодавства.

ТЕМА 10. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ РИНКІВ І ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ

- 
1. Поняття, етапи розвитку міжнародного бізнесу та глобалізація економічного розвитку
 2. Характеристика ТНК як форми міжнародного об'єднання.
 3. Організаційно-правові форми ТНК.
 4. Механізм діяльності ТНК: структура управління, формування стратегії розвитку.

1. Поняття, етапи розвитку міжнародного бізнесу та глобалізація економічного розвитку.

Міжнародний бізнес – це ділові стосунки між суб'єктами господарської діяльності різних країн. Американський дослідник Р. Робінзон визначає 5 основних етапів розвитку міжнародного бізнесу, до яких належать:

1. комерційна ера;
2. ера експансії;
3. ера концесій;
4. ера національних держав;
5. ера глобалізації.

Комерційна ера (1500-1850 рр.) характеризується пріоритетністю зовнішньої торгівлі колоніальними товарами в Європі в пошуках особистих величезних доходів. У цей період торговельні стосунки супроводжувались великим ризиком, але надприбутки виправдовували такий ризик.

Ера експансії (1850-1914 рр.) характеризується рухом капіталу й фінансових ресурсів через кордони, остаточним оформленням і структуризацією колоніальних імперій на тлі бурхливого індустріального розвитку європейських держав і США, який спричинено промисловою революцією початку XIX ст. і наступними досягненнями технологічного розвитку. Докорінна зміна характеру «корисності» колоній призвела до істотного зростання їхньої значущості для індустріального розвитку Європи.

Ера концесій (1914-1945 рр.) була ознаменована якісними змінами ролі найбільших компаній-концесіонерів, що оперували на колоніальних ринках і поступово перетворювалися на автономні економічні держави. Такі компанії-держави здійснювали виробничі, торговельні, освітянські, медичні, транспортні, а нерідко поліцейські

функції не тільки для своїх працівників, але й для всіх мешканців районів, прилеглих до їхніх концесій.

Ера національних держав (1945-1970 рр.) пов'язана з перетворенням закритих для зовнішньоекономічної діяльності колоніальних імперій у багатьох самостійних гравців на зовнішньому ринку, які активно шукають ринки збуту традиційних продуктів свого експорту. На цьому етапі відбувалося створення міжнародних (транснаціональних, мультинаціональних) компаній і формування складної тришарової структури міжнародного бізнесу, коли конкуренція ведеться, по-перше, на ринку певної країни між місцевими фірмами, по-друге, на цьому ж ринку між національними фірмами і працюючими тут ТНК і, по-третє, між ТНК.

Ера глобалізації розпочалася з 70-х років ХХ ст. і триває донині. Глобалізація характеризується тим, що міжнародні економічні зв'язки охопили всі країни світу. Хоча існують різні підходи до трактування поняття «глобалізація», проте найчастіше під глобалізацією розуміють продукт переходу від індустріальної до постіндустріальної стадії економічного розвитку, формування основ ноосферокосмічної цивілізації.

Глобалізації притаманна багаторівнева, ієрархічна структура, яка охоплює:

➤ світовий рівень глобалізації, що визначається зростаючою економічною взаємозалежністю країн і регіонів, переплетінням їхніх господарських комплексів та економічних систем;

➤ глобалізація на рівні окремої країни, яка характеризується такими показниками, як відкритість економіки, частка зовнішньоторговельного обороту чи експорту у ВВП, обсяг іноземних і зарубіжних інвестицій, міжнародних платежів та ін.;

➤ галузевий, або видовий зріз глобалізації, що визначається співвідношенням обсягів зустрічної внутрішньогалузевої торгівлі (торгівлі в межах виду економічної діяльності) до світового виробництва галузі (виду економічної діяльності), а також відповідними галузевовидовими показниками у сфері інвестицій, спеціалізації тощо;

➤ глобалізація на рівні підприємства, об'єднання підприємств чи ТНК, яка характеризується тим, наскільки ефективно суб'єкт господарювання диверсифікував свої надходження і розмістив свої активи в різних країнах з метою збільшення експорту товарів і послуг і використання місцевих переваг, пов'язаних з ширшим доступом до

природних ресурсів та відносно дешевої робочої сили.

Характерні риси сучасної економічної глобалізації:

- зростаючу взаємозалежність економік різних країн, формування цілісності та єдності світового господарства, що ґрунтується на посиленні відкритості національних ринків, поглибленні міжнародного поділу й кооперації праці;
- розвиток світових комунікативних мереж із застосуванням новітніх інформаційних технологій і систем електронного зв'язку;
- поступове передання контролюючих функцій держав як суб'єктів міжнародних відносин і міжнародного права наднаціональним органам, які здійснюють зовнішній контроль;
- підвищення загрози глобальних техногенних катастроф, спричинених втручанням людей у природу (глобальне потепління через настання парникового ефекту, наслідки генної інженерії і клонування, ядерні й термоядерні катастрофи тощо);
- процес деіндустріалізації, позитивним виявом якого слід вважати розвиток сервісної економіки, ноосферизацію виробництва, застосування космічних технологій і поступовий перехід до неоекономіки, а негативним аспектом – загроза повернення до застарілих, традиційних, архаїчних структур господарства в країнах, що розвиваються, через неконкурентоспроможність їхніх економік і слабкості власної ресурсної бази.

Процес глобалізації здійснюється у таких формах:

- 1) зростання відкритості економік провідних країн світу, що свідчить про їхню активну участь у процесі глобалізації;
- 2) відчутне збільшення впливу на економічний розвиток світового фінансового ринку та потоків міжнародних прямих і портфельних інвестицій;
- 3) становлення й розвиток багатонаціонального підприємництва на засадах значного розширення й диверсифікації діяльності транснаціональних корпорацій;
- 4) використання глобальних ресурсних джерел (global sourcing) розвитку,

2. Характеристика ТНК як міжнародного об'єднання та їх організаційно-правові форми.

Міжнародні компанії – це організації, які здійснюють вивезення національного капіталу за кордон з метою його вкладення і проведення підприємницької діяльності в інших країнах.

До першої групи міжнародних компаній належать *мультинаціональні (МНК)*, або багатонаціональні компанії (БНК), тобто компанії, де відбувається об'єднання капіталів різних націй (капітал яких є багатонаціональним) і які за характером діяльності мають багатонаціональний статус. Перша багатонаціональна компанія «Юнілевер» виникла у 1929 р. шляхом об'єднання фірм «Маргарин Юні» (Данія) і «Леве́р Бра́зерс» (Велика Британія). З того часу вона розрослася до масштабів однієї з найбільших міжнародних компаній з понад 500-ма зарубіжними філіями майже в 60-ти країнах.

До другої групи міжнародних компаній належать *транснаціональні корпорації (ТНК)* – це компанії, які за приналежністю капіталу є національними, а за характером діяльності – багатонаціональними. ТНК – це система підприємств, що охоплює головну компанію, яка визначає, національність ТНК, і її зарубіжні підрозділи. Головна компанія контролює активи своїх закордонних філій і, зазвичай, володіє часткою капіталу в них.

Деякі економісти визнають третю групу міжнародних компаній, куди відносять *міжнародні корпоративні союзи*, які організовані у формі консорціумів. Такі формування створюються на виробничому, науково-технічному й комерційному підґрунті та представляють спеціальні об'єднання концернів для розв'язання великих економічних завдань. Проте, на думку більшості фахівців, ці союзи є різновидом міжнародних стратегічних альянсів (МСА).

Останнім часом у західній науковій та періодичній пресі почали вживати термін «*глобальні корпорації*», який застосовують до міжнародних компаній, що ведуть свою ділову активність у масштабах всього світу.

За визначенням ЮНКТАД, *транснаціональна корпорація* – це підприємство, що об'єднує юридичних осіб будь-яких організаційно-правових форм і видів діяльності в двох чи більше країнах і проводить єдину політику й загальну стратегію завдяки одному або кільком центрам прийняття рішень.

Тому під транснаціональною корпорацією (ТНК) будемо розуміти міжнародний концерн, який має свої підрозділи у кількох країнах і збалансовану систему управління, що дозволяє розподіляти ресурси, технології й відповідальність між членами такої компанії,

формувати її економічну політику й загальну стратегію для досягнення максимального прибутку.

Критерії приналежності компанії до ТНК:

1) наявність найбільшого акціонерного капіталу або будь-якої змішаної його форми (наприклад, акціонерно-командитної);

2) відкриття й функціонування філіалів у багатьох країнах світу;

3) централізований контроль за філіями з боку материнської (головної) компанії;

4) понад 10% продукції потрапляє у зовнішньоторгівельний обіг. ТНК при здійсненні міжнародних економічних угод виступають як (призначення ТНК):

а) торговці (комерсанти);

б) прямі й портфельні інвестори;

в) розповсюджувачі ефективних технологій;

г) стимулятори міжнародної трудової міграції.

Для з'ясування пільг або обмежень, які встановлені законодавством певної країни стосовно своїх та іноземних фірм, головної компанії ТНК чи її філій, необхідне встановлення національності ТНК.

Національність ТНК визначається сукупністю трьох взаємопов'язаних умов:

1) місцем реєстрації ТНК;

2) місцезнаходженням штаб-квартири (головного офісу, материнської компанії);

3) національністю акціонерів, які володіють контрольним пакетом акцій.

Кінець ХХ початок ХХІ ст. характеризується посиленням процесу транснаціоналізації світової економіки. ТНК стали головним суб'єктом економічної діяльності у світовому просторі. Економісти-міжнародники проголошують «настання ери транснаціональної економіки», або нової «цивілізації транснаціонального бізнесу».

Транснаціоналізація – це процес посилення світової інтеграції в результаті глобальних операцій ТНК.

Транснаціоналізація призводить до небувало високого рівня взаємозалежності між країнами. ТНК є найдинамічнішим структурним елементом світової економіки. За мобільністю, здатністю до трансформації зв'язків та організаційних структур, швидкістю реакції на НТР вони набагато перевершують національні

або регіональні форми господарських утворень. ТНК не прив'язані до тієї чи іншої території.

На сьогодні у світі налічується 63 тис. транснаціональних корпорацій, які мають 800 тис. зарубіжних підрозділів. Однак загальносвітове значення має незначне число міжнародних компаній. Так, усього 500 транснаціональних гігантів реалізують 80% всієї електроніки і хімії, 95% фармацевтики, 76% продукції машинобудування; крім того 85% з них контролюють 70% всіх закордонних інвестицій. Основна частина міжнародних корпорацій зосереджена у США (45%), країнах ЄС (29%) і Японії (14%)

Ступінь транснаціоналізації компанії визначається індексом транснаціоналізації, який вираховується таким чином:

$$I_{тр} = \left(\frac{A_{зар}}{A_{заг}} + \frac{П_{зар}}{П_{заг}} + \frac{Ш_{зар}}{Ш_{заг}} \right) / 3, \quad (10.1)$$

де $I_{тр}$ – індекс транснаціоналізації компанії;

$A_{зар}$ – зарубіжні активи компанії, грош. од.;

$A_{заг}$ – загальні активи компанії, грош. од.;

$П_{зар}$ – обсяг продажу товарів і послуг зарубіжними філіями, грош. або натур, од.;

$П_{заг}$ – обсяг загального продажу компанією товарів і послуг, грош. або натур, од.;

$Ш_{зар}$ – зарубіжний штат компанії, л. людей;

$Ш_{заг}$ – загальний штат компанії, людей.

Ефективність діяльності ТНК порівняно з національними компаніями полягає в наступному:

1) ТНК акумулюють капітал усієї своєї міжнародної системи, найвигідніше розміщуючи свої прямі інвестиції в інших країнах, що дозволяє подолати розрив між власними активами країни й потребою в них. Залучення інвестицій в економіку країни дає можливість скоротити дефіцит поточного платіжного балансу.

Темп економічного зростання країни перебуває в прямій залежності від норми заощаджень і оберненій залежності від капіталомісткості продукції, що відображає формула (10.2):

$$q = \frac{s}{k}, \quad (10.2)$$

де q – темп економічного зростання країни;

s - норма заощаджень;

k - капіталомісткість продукції;

2) проникнення ТНК в економіку країни веде до збільшення податкових надходжень цієї країни в короткотерміновому періоді;

3) ТНК сприяє оптимізації використання природних ресурсів у різних країнах, постачаючи нові технології;

4) створення нових робочих місць;

5) філії ТНК виробляють продукцію для національних споживачів тих країн, в яких вони розташовані;

6) володіння безперервною інформацією про стан світових фінансових ринків, НДДКР, програмування, що сприяє розподілу інвестиційних ризиків між своїми філіалами залежно від коливань валютних курсів і змін інвестиційного клімату.

Наприклад, наприкінці дня головна компанія в Нью-Йорку передає електронним зв'язком ситуацію на світовому фінансовому ринку своєму спорідненому підприємству в Гонконгу. Наступного ранку головна компанія одержує з Гонконгу інформацію про події на ринку за попередні 12 годин і аналіз ситуації;

7) розширення можливостей користування позиковими коштами на національних і міжнародних фінансових інститутів.

3. Організаційно-правові форми ТНК.

Організаційно-правова форма компаній, що здійснюють міжнародну діяльність, визначається, по-перше, уподобаннями власників і, по-друге, особливостями законодавства тих країн, де вони зареєстровані.

Узагальнюючи досвід ведення транснаціонального бізнесу, можна вважати, що до найпоширеніших у світі організаційно-правових форм ТНК належать:

- транснаціональні акціонерні товариства (ТНАТ);
- ТНК на пайових засадах, різновидами яких є повне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) і товариство зі змішаною відповідальністю (акціонерно-командитне).

Транснаціональні акціонерні товариства (у США – корпорації) засновані на акціонерному капіталі, який виникає завдяки емісії

акцій. Акціонери не відповідають за зобов'язаннями ТНК, а несуть ризик збитків діяльності в межах вартості акцій, що їм належать. ТНАТ працює на підставі статуту), де обумовлюються напрямки і методи зовнішньоекономічної діяльності, обсяги угод.

ТНАТ можуть бути двох типів:

а) закриті, коли акції розподіляються серед заздалегідь визначеного кола осіб і їхнє відчуження (обмін, продаж) є можливим лише за згодою зборів акціонерів;

б) відкриті, в яких акціонерами можуть бути будь-які юридичні або фізичні особи, котрі можуть повністю розпоряджатися своїми акціями без згоди інших акціонерів.

Особливості функціонування ТНАТ визначаються національністю цієї ТНК, яка зумовлює пільги або обмеження, запроваджені законодавством цієї чи іншої країни відносно своїх та іноземних компаній.

Мінімальний статутний капітал акціонерних товариств у Німеччині встановлено на рівні 100 тис. євро. Але лише 0,1 % товариств має капітал до 1 млн євро, у 97% ТНАТ він перевищує 10 млн євро, в т.ч. у 76% – понад 100 млн. євро. Наведені дані свідчать про те, що потужні акціонерні товариства рано чи пізно розповсюджують свою діяльність за межі своєї країни і набувають статусу транснаціональних. Нижня межа номінальної вартості акції становить 50 євро, а для іменних акцій 5 євро. В акціонерному законі Німеччини процедурі зміни статутного капіталу присвячено 60 параграфів.

У Франції величина статутного капіталу є диференційованою залежно від типу товариства. Для акціонерних товариств, що розповсюджують свої акції шляхом відкритої підписки, мінімум статутного капіталу становить 1,5 млн євро, для інших акціонерних товариств - 250 тис. євро. Для французьких акціонерних товариств нижня межа номінальної вартості акції дорівнює 100 євро. Винятком є акції, які котируються офіційно або на вторинному ринку (фондових біржах). їхня вартість становить 10 євро.

Особливість ТНК на пайових засадах полягає в тому, що власний капітал складається з паїв учасників. Ці компанії можуть створюватись у формі повного товариства, коли прибутки і збитки товариства, а також права на одержання частини майна при вибутті з товариства визначаються співвідношенням внесків учасників.

Разом з тим законодавчі умови окремих країн, де розташовані головні офіси ТНК, дещо різняться між собою. Так, згідно із законами Німеччини, збитки повного товариства розподіляються між учасниками порівну («по головах»). Прибутки діляться пропорційно часткам у капіталі товариства, але тільки в межах 4% рентабельності, а частина, що залишається, також розподіляється «по головах». У Франції вихід з повного товариства або смерть учасника приводять до розпуску товариства. Повні товариства у Франції не є платниками податку на прибуток, тому що прибуток розподіляється між учасниками до сплати податку.

Наступною формою ТНК на пайових засадах виступає *товариство з обмеженою відповідальністю* (ТОВ), де учасники несуть ризик збитків діяльності товариства в межах вартості своїх паїв, але не відповідають за загальними зобов'язаннями компанії.

Статутний капітал ТОВ повинен бути відповідно до законодавства Франції не менш як 50 тис. євро, Німеччини – не менш 50 тис. євро, Росії - не менш 100 мінімальних розмірів заробітної плати. У багатьох країнах на момент реєстрації статутний капітал ТОВ повинен бути сплачений не менш, ніж на 50%, залишок підлягає оплаті протягом року діяльності товариства. За законодавчими нормами Німеччини, до моменту реєстрації ТОВ кожен із його учасників повинен внести не менш як 25% свого паю. При цьому загальна внесена сума повинна бути не менш як 1/2 мінімально допустимої величини статутного капіталу, тобто 25 тис. євро. Мінімальна величина паю учасника ТОВ у Німеччині складає 500 євро.

До третьої форми ТНК на пайових засадах слід віднести *товариство зі змішаною відповідальністю* (акціонерно-командитне товариство), капітал якого частково складається з паїв засновників, а частково формується шляхом емісії акцій за відкритою підпискою. Учасників-акціонерів такого товариства називають командитистами. Вони не беруть участі в управлінні компанією й несуть обмежену відповідальність за результатами діяльності товариства в межах сум внесених ними коштів. Власники паїв (повні товариші) несуть повну відповідальність за усіма зобов'язаннями і збитками компанії.

Законами Німеччини передбачено створення командитних товариств на акціях (KGA), в яких передбачено не менш як 5 засновників. Хоча б один із них є персонально відповідальним учасником (так званий повний товариш). Він несе перед кредиторами

необмежену відповідальність за зобов'язаннями компанії. Інші засновники беруть участь у розподіленому на акції статутному капіталі як командитисти.

4. Механізм діяльності ТНК: структура управління, формування стратегії розвитку.

Беручи до уваги специфіку функціонування ТНК, для них найважливішим аспектом вибору структури є специфіка й різноманітність національних ринків і взаємини із зарубіжними фірмами.

Філії головних компаній ТНК можуть функціонувати у формі:

а) *відділення (branch)*, яке реєструється у приймаючій країні, але не є самостійною компанією з власним балансом, повністю (на 100%) належить головній компанії і не може виступати юридичною особою;

б) *дочірньої компанії (subsidiary)*, тобто підприємства, яке входить до системи ТНК, реєструється у приймаючій країні як самостійна фірма (є юридичною особою) із власним балансом, але контроль за її діяльністю здійснює головна компанія, що володіє контрольним пакетом акцій або усім капіталом дочірньої компанії і призначає керівників цього підприємства;

в) *асоційованої компанії (associate)*, тобто підприємства у приймаючій країні, що входить до системи ТНК і в якому головна компанія має хоча б 10% участі, але не більш як половину акцій. Це підприємство перебуває не під контролем, а тільки під впливом головної компанії.

В основі формування структури управління компанії лежить необхідність розробки моделі, яка дає можливість максимізувати ефективність управлінської функції та діяльності компанії загалом. Найважливішими аспектами, що беруться до уваги при розробці організаційної структури менеджменту ТНК, є такі:

- рівень диверсифікації діяльності компанії в різних галузях;
- рівень організаційно-правової та фінансово-економічної незалежності різних видів діяльності, що здійснюються в рамках ТНК;
- рівень присутності на різних регіональних ринках та види операцій, які здійснює компанія на кожному з них. Функціональна

організація компанії передбачає виділення підрозділів, які концентруються на певних функціональних сферах діяльності, таких, як розробки нових технологій, виробництво, маркетинг, фінанси, менеджмент персоналу тощо (рис. 10.2).



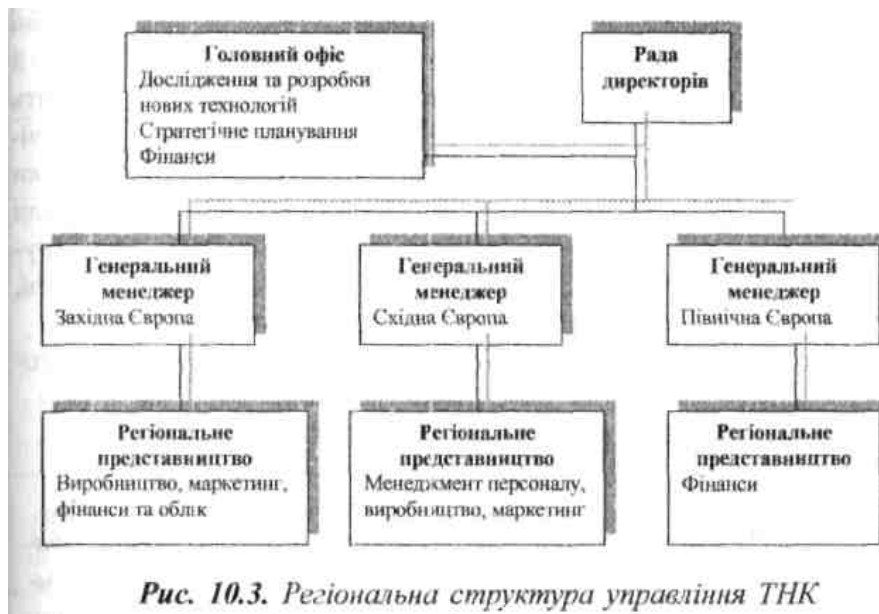
Рис. 10.2. Функціональна структура управління ТНК.

При розробці та впровадженні стратегії компанії завдання головних менеджерів полягає у чіткій координації дій підрозділів, які вони очолюють.

Завдяки функціональній структурі управління компанія досягає чіткого зв'язку між завданнями, що доводяться до кожного її підрозділу, та загальною стратегією компанії. У рамках одногалузевої компанії це дає змогу ефективно виконувати функцію контролю з боку менеджменту компанії.

Оскільки ТНК у своїй переважній більшості є багатогалузевими диверсифікованими структурами, застосування функціональної структури управління накладає обмеження на ефективність управління.

Регіональна структура є наслідком зміни в організаційній структурі, спричиненій географічною експансією (рис. 10.3). Вона відповідає завданням досягнення ефективного менеджменту підрозділів у різних країнах. Одним із головних етапів такої еволюції є виділення функцій, що централізовано координуються нарівні материнської компанії.



Найважливіша функція головної (материнської) компанії-управління грошовими потоками, яке передбачає використання переваг, наданих законодавством у певній країні для мінімізації податків. Через головний офіс ТНК традиційно координує дослідження й розробки нових технологій, що потребують певних фінансових витрат.

Провідна роль у створенні механізму діяльності належить податковим умовам діяльності ТНК, оскільки планування останньої базується на врахуванні відмінностей в умовах економічної діяльності в країнах, де компанія здійснює свої операції.


Розрізняють два основних підходи до оподаткування прибутків ТНК:

- *світовий;*
- *територіальний.*

Світовий підхід базується на оподаткуванні на всі прибутки корпорації, зареєстровані в певній країні, оподатковуються прибутки, отримані в Україні реєстрації, а також прибутки, отримані від діяльності філій корпорації в усіх інших країнах світу.

Територіальний підхід передбачає оподаткування прибутків, отриманих місцевими та іноземними компаніями на території певної країни.

Діяльність ТНК базується на чітко (визначених місії і меті, а розробка стратегії компанії – на аналізі її внутрішніх сильних сторін і переваг, а також середовища, в якому компанія здійснює свою діяльність, з точки зору можливостей і загроз для реалізації цієї стратегії.



Важливий інструмент для розробки стратегії – SWOT-аналіз (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Його призначення – визначення сильних і слабких сторін компанії, можливостей і загроз, що існують у середовищі, у якому вона функціонує.

Здійснюючи діяльність у міжнародному економічному середовищі, ТНК перебуває під дією конкурентних сил як на національному ринку, і так і на ринках глобального економічного середовища. Загальний підхід до розробки стратегії компанії з урахуванням конкурентних сил, які діють на ТНК, полягає в необхідності здійснення таких заходів:

- захист компанії від конкурентних сил;
- спрямування їх у вигідному для компанії напрямі;
- створення переваг для компанії у довготерміновому періоді.

За умов глобалізації ТНК використовують нові типи стратегій, що визначаються як глобальні. Глобальні стратегії формуються під впливом соціально-економічних умов у різних країнах та культурних особливостей, що існують на певних ринках, але при їхньому здійсненні використовується єдиний стратегічний підхід.

Багатонаціональна стратегія базується на основних стратегіях конкуренції (найнижчих витрат, диференціації, фокусування), але має специфічну особливість: використовуючи її, ТНК вносить зміни до свого стратегічного підходу в різних країнах залежно від конкурентних умов і потреб споживачів у кожній із них. При цьому стратегічні дії компанії можуть бути неоднаковими в різних країнах, передусім з огляду на базу споживачів компанії.

ТЕМА 11. СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ ПІДПРИЄМСТВ.

1. Фактори і мотиви розвитку транснаціональних альянсів.
2. Форми транснаціональних альянсів.
3. Переваги створення транснаціональних альянсів на прикладі міжнародних авіакомпаній.

1. Фактори і мотиви розвитку транснаціональних альянсів.

У наш час процес транснаціоналізації відбувається в різних напрямках і формах. Це зумовлено низкою факторів, вплив яких був особливо відчутним в останні десятиліття ХХ ст. Коротко їх можна визначити так;

- 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 з традиційними прямими й портфельними інвестиціями зростає різноманітність активів (цінностей) і 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, що спричинили новий виток глобалізації світового економічного простору, основними напрямками сучасної транснаціоналізації є такі:

- 1) *інвестиційні* – засновані на використанні матеріальних і фінансових активів у вигляді прямих та портфельних інвестицій;

2) *неінвестиційні* – засновані на трансграничній спільній діяльності, делегуванні функцій і партнерстві в розподілі та комбінації діяльності, трансграничному спільному використанні нематеріальних активів, отриманні спільних трансграничних результатів та їх розподілі між членами альянсу;

3) *комбіновані* – поєднання інвестиційних та неінвестиційних форм транснаціоналізації.

Відповідно до цього основними джерелами розвитку ТНК є інвестиційні джерела – трансграничні (іноземні) інвестиції, передусім прямі; неінвестиційні джерела – формуються на основі використання нематеріальних активів, партнерства та спільної діяльності; комбіновані джерела – прямі та портфельні інвестиції, нематеріальні активи і спільна діяльність.

Отже, нині глобальна стратегія транснаціоналізації здійснюється шляхом раціонального вибору (комбінації) інвестиційних та неінвестиційних форм транснаціоналізації. Така комбінація зумовила бурхливий розвиток транснаціональних, або глобальних, альянсів у світовій економіці.

Транснаціональні альянси в наш час є однією з найрозвиненіших форм і одним з найдинамічніших напрямів транснаціоналізації. Транснаціональні альянси – це глобальні форми здійснення партнерства, спільної або пайової діяльності на основі багатосторонніх контрактів (угод) компаній різних країн через здійснення спільної маркетингової, фінансової, інноваційної, інвестиційної та операційної діяльності.

Транснаціональні альянси – це відносно нове утворення в глобальній економіці. Серед перших транснаціональних альянсів – альянс «Форд Мотор Компані» (США) та «Мазда Моторс» (Японія), який було сформовано наприкінці 80-х років минулого століття. Пізніше він зіграв вирішальну роль у створенні та розвитку автомобільної компанії «Кіа Моторс» (Корея). Відтак транснаціональні альянси розвивалися практично в усіх основних сферах глобальної конкуренції – телекомунікаціях, інформатиці, авіаперевезеннях, сфері послуг тощо.

Інтенсивного розвитку вони набули з початку 90-х років ХХ ст. 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 в 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 тощо.

Виникнення альянсів – результат посилення глобальної конкуренції, передусім між ТНК, особливо нецінової конкуренції. Глобальна конкуренція є визначальною, однак не єдиною причиною утворення транснаціональних альянсів. Причинами їх створення є також кон'юнктурні й виробничо-технологічні чинники розвитку, які впливають з визначення та природних властивостей самих альянсів, але водночас мають власні характеристики, що диктуються кон'юнктурою економічного життя. Такими причинами 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 та 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 НТП.

Транснаціональні альянси створюють можливості для трансграничного використання та взаємовпливу конкурентних переваг, а також формування нових конкурентних переваг. Основні конкурентні переваги, на використання й створення яких спрямовані альянси, охоплюють:

- конкурентні переваги компанії (як правило, глобального лідера в галузі) на трансграничній основі, їх трансферт або використання іншими компаніями – членами альянсу в інших країнах;

- конкурентні переваги країни для використання в інших країнах;
- конкурентні переваги кластера споріднених галузей на трансграничній основі;
- трансграничну інтерналізацію конкурентних переваг у рамках транснаціонального альянсу.

Завдяки використанню конкурентних переваг результати діяльності альянсів є вагомішими, ніж за «простої» транснаціоналізації. Як правило, у рамках альянсу досягається вища економія на масштабі, можливість маневрування виробничими ресурсами й окремими складовими виробничих потенціалів, прискорене впровадження досягнень НТП, підвищення ефективності всієї маркетингової діяльності.

Крім конкурентних переваг, альянси базуються на взаємній узгодженості довгострокових стратегічних планів партнерів та основної мети їх діяльності. Такою метою є, наприклад, приріст вартості (ефективності), збільшення інновацій і знань, гнучкості та масштабу діяльності, збереження й посилення конкурентних переваг.

2. Форми транснаціональних альянсів.


Транснаціональні альянси мають певні форми вияву. Вони визначаються функціональним призначенням створюваного альянсу, його масштабами, джерелами транснаціоналізації тощо. Розглянемо деякі із цих форм.

За ступенем регіоналізації транснаціональні альянси можна класифікувати як:

- а) *національні* – створені компаніями однієї країни;
- б) *транснаціональні* – створені компаніями двох або більше країн, діють на трансграничній основі;
- в) *глобальні* – створені компаніями декількох країн, діють у глобальному масштабі.

Ступінь транснаціоналізації чи регіоналізації (глобалізації) альянсу суттєво впливає на регулятивне середовище його діяльності, оскільки це передбачає необхідність урахування умов державного та міждержавного регулювання на трьох рівнях: національному, регіональному (регіональної інтеграції) 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.

Основним економічним мотивом створення транснаціональних альянсів є відносне скорочення прямих інвестицій і досягнення економічного ефекту за рахунок трансграничного використання нематеріальних активів, пайової участі, партнерства або розподілу та комбінації функцій.

Отже, для ТНК та інших компаній, які ведуть міжнародний бізнес, стратегічне управління передбачає вибір (раціональну комбінацію) інвестиційних та не інвестиційних форм розвитку й транснаціоналізації.

Фактори, які впливають на вибір між інвестиційними та неінвестиційними формами транснаціоналізації і створення альянсів, хоч і є багатоплановими, однак визначаються економіко-правовим середовищем, у якому створюються транснаціональні альянси. З огляду на це їх можна об'єднати у дві групи: юридичні та економічні фактори.

Юридичні фактори. Вибір інвестиційних та неінвестиційних форм має базуватися на юридичній можливості розподілу функцій або спільної діяльності чи перетворення виняткових активів (власних активів компанії) на активи спільної діяльності. Це проблема юридичного врегулювання розподілу спільних функцій і спільного використання активів, а також використання результатів спільної діяльності чи партнерства. До останніх відносять передусім режим оподаткування та репатріації доходів, умови застосування угод про уникнення подвійного оподаткування, режим спільного використання активів, лізингу, ліцензування та ін.

Найвпливовішими в групі *економічних факторів* є фактори витрат та економії, глобальна конкуренція, наявність досвіду діяльності в зарубіжних країнах, ризик та його редуція, ефективність менеджменту та контролю, знання місцевих умов здійснення діяльності.

Глобальна конкуренція. Рівень конкуренції на певному сегменті глобального чи регіонального ринку в певній галузі – істотний мотив створення транснаціональних альянсів. Глобальні конкуренти, стаючи партнерами по глобальному альянсу, спрямовують конкуренцію у регульоване русло, що приносить відчутні економічні результати.

Редукція ризику. Рівень і характер ризику в транснаціональних альянсах відносно зменшується порівняно з прямими інвестиціями через його диверсифікацію. Очевидним є зменшення політичного ризику, оскільки транснаціональні альянси не потребують значних капіталовкладень за кордоном і, отже, зменшуються ризики експропріації та обмежувальних дій урядів інших країн. Розподіл і спільне використання закордонних активів, пайова участь у проектах забезпечують диверсифікацію ризику для кожного учасника альянсу. Розосередження операцій у різних країнах сприяє зменшенню операційних, комерційних і валютних ризиків.

Ефективність менеджменту та контролю. Необхідність цього визначається передусім глобальним характером спільної діяльності та координації функцій членів альянсу. Важливість здійснення ефективного контролю зростає зі збільшенням масштабів і диверсифікації діяльності транснаціональних альянсів. Складність або унікальність продукту й технологій потребує чіткого управління, контролю якості та послуг у межах діяльності транснаціонального альянсу. Цього досягають запровадженням стандартизованих процедур контролю і сучасних технологій менеджменту в рамках альянсів.

Інший важливий аспект – здійснення контролю за витратами спільної діяльності, прибутками та їх розподілом. Він передбачає узгоджену цінову й тарифну політику, урахування диференціації податкових і митних умов діяльності різних учасників альянсу.

Фактор присутності на регіональному ринку та знання місцевих умов здійснення діяльності є важливим для інших компаній – учасниць альянсу. Це дає відчутні економічні переваги:

а) значно зменшує трансакційні витрати, або витрати на входження на ринок нової країни, через кооперацію з учасником альянсу, що вже присутній на ринку;

б) посилює конкурентні переваги учасників альянсу на ринку країни за рахунок кооперації та координації їх діяльності.

Основними функціональними формами транснаціональних альянсів є такі: *ліцензування, франчайзинг, контракти під ключ, контракти на управління, транснаціональні консорціуми.*

Провідна функціональна форма – ліцензування. Ліцензування в глобальній економіці – це трансгранична угода, у рамках якої власник ліцензії (ліцензіар) передає користувачу в іншій країні (ліцензіату) права на використання певних нематеріальних активів на певних

умовах, у тому числі фіксований платіж за користування ліцензією – роялті. Розмір фіксованого платежу визначається в межах розрахунку ціни ліцензії.

Ліцензіар надає права на використання його інтелектуальної власності ліцензіату, а також інформацію, яка уможлиблює використання таких прав. Ліцензіат використовує надані права й сплачує відповідні платежі ліцензіару.

Ліцензійна угода є, як правило, трансграничною, тому розрахунки за нею регулюються відповідним законодавством країн належності ліцензіара та ліцензіата. Крім того, слід враховувати, що платежі за ліцензійними угодами є об'єктом пільгового оподаткування в більшості розвинених країн, а також мають пільговий режим згідно з більшістю двосторонніх угод країн про уникнення подвійного оподаткування.

Франчайзинг – це угода між компаніями, згідно з якою відбувається передача прав на використання торгової марки й способів здійснення торгівлі або надання послуг, які мають суттєве значення для бізнесу. Учасниками угоди є дві сторони; перша – компанія, що має права на франчайзинг і передає їх іншим компаніям (франчайзер); інші компанії як сторони угоди, що набувають прав на франчайзинг (франчайзи).


Франчайзингова угода – угода, за якою франчайзер надає права на використання фірмових марок або послуг чи інше та підтримує франчайзи у використанні цих прав.

Типовим прикладом франчайзингу є транснаціональні готельні системи, зокрема «Холідей Інн», «Хілтон», «Інтерконтиненталь», «Форум» та інші; системи швидкого харчування – «МакДональдз», «Піцца Хат», «Бургер Кінг», «Данкін Донатс» та інші; торговельні системи – «Маркс енд Спенсер», «Білла» та ін.

Франчайзер надає право на використання назви, торгової марки, фірмового стилю, ділової репутації, доступу до системи бронювання певної готельної системи або постачання товарів; надає послуги з підготовки персоналу та ін. й отримує за це фіксовану винагороду.

Майже половина послуг у роздрібній торгівлі, системі харчування та готельному бізнесі розвинених країн надається за франчайзингом.

Контракт «під ключ» – контракт на здійснення певних робіт зі спорудження нового підприємства або об'єкта інфраструктури, що передбачає повну відповідальність генерального контрактора за



будівництво, ефективне використання інвестиційних коштів і початок роботи підприємства за планом. Це формує взаємовідносини компаній таким чином, що вони працюють на досягнення кінцевого результату – вихід нового виробництва на проектну потужність. Такі контракти є транснаціональними, оскільки в них беруть участь субпідрядники та постачальники окремих видів сучасного устаткування й технологій з різних країн.

Контракт на управління укладається між власником підприємства або компанії та іншою компанією-оператором на здійснення ефективного управління певним підприємством або інвестиційним проектом. Таким чином відбувається застосування досвіду управління здебільшого до компаній, які націоналізовано або приватизовано в країнах, що розвиваються, у Центральній Європі або країнах СНД. Це означає, що компанія здійснює управління об'єктом, несе відповідальність за його роботу й отримує винагороду залежно від досягнутих результатів.

Різновидом контракту на управління є концесія – отримання прав на будівництво та експлуатацію об'єктів інфраструктури (шляхи сполучення, порти, електростанції тощо), розробку й експлуатацію природних ресурсів або використання родовищ корисних копалин інвесторами на основі розподілу продукції між інвестором і державою.

3. Переваги створення транснаціональних альянсів на прикладі міжнародних авіакомпаній.

Конкурентні переваги авіаліній полягають у їх можливостях підвищувати рівень сервісу. Зазвичай сервіс надається іншими компаніями. Тому транснаціональні авіаальянси здійснюють спільне придбання літаків, знижують вартість лізингу, оскільки літаки експлуатуються більше, що знижує їхню вартість.

Авіалінії розподіляють витрати з експлуатації рейсів, тобто витрати, що здійснюються корпораціями, за кількістю місць, які має компанія. За рахунок таких альянсів компанія завойовує нові регіони або розподіляє польоти, що користуються меншим попитом.

Беручи участь в авіаальянсі, авіакомпанія отримує суттєвий вигравш, який виявляється, по-перше, у формуванні мережі постачання споживачів, що стабілізує попит на послуги; по-друге, у зниженні фіксованих та операційних витрат; по-третє, у досягненні економії масштабу – розподіл фіксованих витрат на інший обсяг

реалізації; по-четверте, у створенні нових видів доходів; по-п'яте, у доступі до іноземних ринків з мінімальними витратами без додаткових витрат на устаткування, придбання ліцензії на польоти; по-шосте, у створенні конкурентних переваг щодо інших компаній.

Авіакомпанії беруть взаємну участь у програмах постійних споживачів. Постійні споживачі – це люди, які постійно користуються послугами компаній, що входять до альянсу. Участь авіакомпаній у програмах споживачів забезпечує переваги для споживачів, оскільки з'являється можливість:

а) одночасного придбання квитків у глобальному масштабі й за низькими цінами;

б) висунення додаткових вимог щодо послуг готелів, оренди машин, зв'язку та ін.;

в) заміни квитків між авіакомпаніями;

г) здійснення найзручніших перельотів у глобальному масштабі.

Основні глобальні авіаальянси авіакомпаній, що домінують нині на ринку:

1) «Qualyflyer» – «Swissair», «Sabena», LOT, «Air»;

2) «North Star» – KLM, «North West», «Alitalia»;

3) «One World» – «British Airways», «US Air»;

4) «Star Alliens» – «Lufthansa», «Austrian Airlines», «United Airlines».

Отже, стратегічний характер глобальних альянсів визначає те, що їхніми членами є прямі чи непрямі глобальні конкуренти або партнери в пов'язаних сферах діяльності. Розвиток стратегічних альянсів зумовлює здійснення ними розподілу витрат і прибутків, взаємне володіння акціями.

Для утворення ТНА потрібні певна господарська компліментарність, прагматично «обчислена» спільність мети та інші умови, необхідні для розробки спільної довгострокової стратегії підприємницької діяльності. Тому надзвичайно важливим моментом є привнесення нового сприйняття самої логіки ринкової поведінки, яке впливає з визнання й усвідомлення спільної спрямованості основних економічних стратегій суб'єктів транснаціональних альянсів.

Список використаної літератури

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 №436-IV зі змінами від 11.03.2007 №424-V// zakon1.rada.gov.ua.

2. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 №1576-XII зі змінами від 20.06.2007 №997-V//zakon1.rada.gov.ua.

3. Про підприємництво: Закон України від 7.02.1991 №698-XII зі змінами від 22.12.2006 №530-V// zakon 1 .rada.gov.ua.

4. Про підприємства в Україні: Закон України від 27.03.1991 №887-XII зі змінами від 01.01.2004 №436-IV// zakon1 .rada.gov.ua.

5. Про затвердження заходів щодо реалізації пріоритетних напрямів розвитку корпоративного управління в акціонерних товариствах: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.01.2003 №25-р // zakon1.rada.gov.ua.

10. Булатова А.С. Транснаціональні корпорації в мировому господарстві // Мировая економіка. – 2004. – №7. – С. 32-37.

11. Бутник ОМ. Економіко-математичне моделювання динамічних закономірностей розвитку економічних систем: Монографія. – Харків: ІНЖЕК, 2003. – 224 с.

12. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: Навч. посібник. / Чепурда Л.М., Беляєва С.С., Плахотнікова М.В. та ін. За заг. ред. Л.М. Чепурди – К.: ВД “Професіонал”, 2005. – 272 с.

13. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / За ред. акад. НАН України В.М. Гейця. – К.: Ін-текон. прогнозів. НАН України; Фенікс, 2003. – 1008 с

14. Єгорова І.Г., Матукова Г.І., Приймак Н.С. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: Навч. посіб. – Львів: Магнолія 2006, 2009. 331 с.

15. Забродский В.А., Кизим Н.А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем. – Харьков: Бизнес Информ, 2000. – 72 с.

16. Иноземцев В. Цели и структура корпорации как основы ее конкурентоспособности // Проблемы теории и практики управления.– 2001,– №3. – С. 63-68.

17. Кондратьев В. Корпоративное управление: особенности и тенденции развития // Проблемы теории и практики управления.– 2002. – №1. – С. 68-72.

18. Конспект лекцій з курсу “Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств” (для студентів спеціальності 7.050107 – «Економіка підприємства» денної та заочної форми навчання). / Укл.: Величко В.В.. – Харків: ХНАМГ, 2007. – 61 с.

19. Моделирование управления развитием предприятий: Монография / Лепа Н.Н., Лена Р.Н., Пушкарь А.И. и др. – Донецк:



Юго-Восток Лтд, 2005. – 348 с.

20. Попов В.М. Транснациональные и многонациональные компании – качественно новые предприятия постиндустриального развития // Менеджмент и маркетинг бизнеса в международных компаниях, – 2002.– №4. – С. 18-21.

21. Субботин А.К. Стадии экономического развития в XX веке с точки зрения транснациональных корпораций // Границы рынка глобальных компаний.– 2004,– №2. – С. 23-24.

22. Фінансова діяльність підприємства: Підручник / Бандурка О.М. та ін. – К.: Либідь, 2003. – 384 с.

23. Форрестер Дж. Мировая динамика/ Пер. с англ. – М.: Наука, 1998. – 317 с.

24. Храброва И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика. – М.: Альпина Паблишер, 2005. – 298 с.

ЗМІСТ

Вступ	3
Тема.1. Об'єднання підприємств як суб'єкт господарювання	4
Тема 2. Спеціалізація і кооперування підприємств об'єднання	11
Тема 3. Державне регулювання діяльності об'єднань підприємств	19
Тема 4. Холдингова організація об'єднань підприємств	25
Тема 5. Організаційно-управлінські структури об'єднань підприємств	33
Тема 6. Регулювання діяльності об'єднань підприємств	43
Тема 7. Організація циклу «дослідження – виробництво» в об'єднаннях підприємств та наукових установах	53
Розділ 8. Фінансування об'єднань підприємств	68
Тема 9. Особливості діяльності і організації промислово-фінансових груп	82
Тема 10. Глобалізація ринків і транснаціональні корпорації	89
Тема 11. Стратегічні альянси підприємств	102
Список використаної літератури	111