ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

Кафедра «Економіка, організація і управління підприємством»

В.О. Маслова, М.В. Кондратюк

ЕКОНОМІКА І ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ

Конспект лекцій

Харків - 2013

Маслова В.О., Кондратюк М.В. Економіка і організація діяльності об'єднань підприємств: Конспект лекцій. – Харків:

УкрДАЗТ, 2011. – 50 с.

Даний конспект лекцій повністю розкриває зміст дисципліни «Економіка і організація діяльності об’єднань підприємств», що складається з двох змістових модулів за темами «Економіко-правові основи функціонування об’єднань підприємств» та «Особливості організації діяльності об’єднань підприємств». Розглянуто основні організаційно-правові форми об’єднання підприємств, їх місце в економіці України, економіко-правові принципи їх функціонування; наведено особливості організації та економічні аспекти діяльності найпоширеніших в Україні та світі форм об’єднань підприємств. Даний конспект лекцій може бути використаний при підготовці наукових робіт, статей та виконанні дипломної роботи за відповідною тематикою.

Рекомендується для студентів спеціальності «Економіка підприємства» за освітньо-кваліфікаційними рівнями «спеціаліст», «магістр» усіх форм навчання.

Іл. 4, табл. 2, бібліогр.: 15 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри “Економіка, організація та управління підприємством” 22 лютого 2011 р., протокол № 12.

Рецензент

проф. О.Г. Дейнека

В.О. Маслова, М.В. Кондратюк

ЕКОНОМІКА І ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ’ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ

Конспект лекцій

Відповідальний за випуск Маслова В.О.

Редактор Буранова Н.В.

Підписано до друку 22.04.11 р.

Формат паперу 60х84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 1,75. Тираж 100. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.
Свідоцтво суб’єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

У К Р А Ї Н С Ь К А Д Е Р Ж А В Н А А К А Д Е М І Я З А Л І З Н И Ч Н О Г О Т Р А Н С П О Р Т У

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

Кафедра “Економіка, організація і управління підприємством”

В.О. Маслова, М.В. Кондратюк

ЕКОНОМІКА І ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ’ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ

Конспект лекцій

Харків – 2011

Маслова В.О., Кондратюк М.В. Економіка і організація діяльності об’єднань підприємств: Конспект лекцій. – Харків: УкрДАЗТ, 2011. – 49 с.

Даний конспект лекцій повністю розкриває зміст дисципліни «Економіка і організація діяльності об’єднань підприємств», що складається з двох змістових модулів за темами «Економіко-правові основи функціонування об’єднань підприємств» та «Особливості організації діяльності об’єднань підприємств». Розглянуто основні організаційно-правові форми об’єднання підприємств, їх місце в економіці України, економіко-правові принципи їх функціонування; наведено особливості організації та економічні аспекти діяльності найпоширеніших в Україні та світі форм об’єднань підприємств. Даний конспект лекцій може бути використаний при підготовці наукових робіт, статей та виконанні дипломної роботи за відповідною тематикою.

Рекомендується для студентів спеціальності «Економіка підприємства» за освітньо-кваліфікаційними рівнями «спеціаліст», «магістр» усіх форм навчання.

Іл. 4, табл. 2, бібліогр.: 15 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри “Економіка, організація та управління підприємством” 22 лютого 2011 р., протокол № 12.

Рецензент

проф. О.Г. Дейнека

ЗМІСТ

Частина 1. Економіко-правові основи функціонування об'єднань підприємств 4
1 Об'єднання підприємств як суб'єкт господарювання 4
2 Спеціалізація і кооперування підприємств об'єднання 8
3 Державне регулювання діяльності об'єднань підприємств 11
4 Організаційно-управлінські структури об'єднань підприємств 14
5 Регулювання діяльності об'єднань підприємств 17

Частина 2. Особливості організації діяльності об'єднань підприємств 19
6 Організація циклу «дослідження – виробництво» в об'єднаннях підприємств і наукових установ 19
7 Фінансування об'єднань підприємств 24
8 Холдингова організація об'єднань підприємств 31
9 Особливості діяльності промислово-фінансових груп 36
10 Глобалізація ринків і транснаціональні корпорації 41
11 Стратегічні альянси підприємств 46

Список літератури

ЧАСТИНА 1. ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ

1 Об'єднання підприємств як суб'єкт господарювання

Об'єднання підприємств створюються підприємствами на добровільних засадах або за рішенням державних органів. До їх складу можуть входити підприємства, створені по законодавству інших держав, а підприємства України можуть входити до об'єднань, які створені на території інших держав.

Підприємство – це організаційно відокремлена і економічно самостійна ланка виробничої сфери народного господарства, яка спеціалізується на виготовленні продукції, виконанні робіт або наданні послуг.

Об'єднання підприємств (ОП) – господарська організація, створена у складі двох або більше підприємств з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для розв'язання спільних економічних та соціальних задач.

Залежно від порядку заснування можуть створюватися такі види об'єднання підприємств:

- *господарські об'єднання* – об'єднання підприємств, створені з ініціативи підприємств, незалежно від їхнього виду, організаційно-правової форми тощо, які на добровільних засадах об'єднали свою господарську діяльність;

- *державне (колективне) господарське об'єднання* – об'єднання підприємств, створене державними (комунальними) підприємствами за рішенням Кабінету Міністрів України (КМУ) або за рішенням міністерств та інших державних органів, у сферу управління яких входять підприємства, які утворюють об'єднання.

Основні організаційно-правові форми об'єднання підприємств.

Асоціація – договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, які об'єдналися шляхом централізації однієї або декількох виробничих або управлінських функцій розвитку, спеціалізації та кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб

учасників асоціації. Асоціація не має право втручатися в господарську діяльність підприємств-учасників асоціації.

Корпорація – договірне об'єднання, створене на засадах об'єднання виробничих, наукових та комерційних інтересів підприємств, які об'єдналися з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації.

Консорціум – тимчасове статутне об'єднання підприємств, що створюється для досягнення його учасниками певної загальної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо). При досягненні мети його створення консорціум припиняє свою діяльність.

Концерн – статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності одне від одного або групи учасників об'єднання з централізацією функцій науково-технічного та виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну не можуть бути учасниками іншого концерну.

Державні та комунальні господарські об'єднання утворюються переважно у формі корпорації або концерну незалежно від найменування об'єднання (комбінат, трест тощо).

Промислово-фінансова група (ПФГ) – об'єднання, створене за рішенням КМУ на певний строк з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва та структурної перебудови економіки України, включаючи програми згідно з міжнародними договорами України, а також з метою виробництва кінцевої продукції. У складі ПФГ визначається головне підприємство, яке має виключне право діяти від імені ПФГ як учасника господарських відносин.

Асоційовані підприємства – група суб'єктів господарювання, пов'язаних між собою відносинами економічної та/або організаційної залежності у вигляді участі у статутному фонді та/або управлінні. Залежність між асоційованими підприємствами може бути проста і вирішальна. *Проста залежність* виникає у випадку, якщо одне з них має можливість блокувати прийняття рішень іншими (залежними) підприємствами. *Вирішальна залежність* виникає у випадку, якщо між підприємствами встановлюються відношення

контролю-підпорядкованості за рахунок переважної участі контролюючого підприємства у статутному фонді, у тому числі володіння контрольним пакетом акцій.

Суб'єкт господарювання, який володіє контрольним пакетом акцій дочірнього підприємства чи підприємств, визнається **холдинговою компанією**.

Транснаціональні корпорації (ТНК) – об'єднання підприємств різних країн або корпорації з активами за кордоном, які регулюють діяльність в одній або декількох сферах світового господарства.

Стратегічні альянси – об'єднання підприємств, засновані на довірчих довгострокових взаємовигідних відносинах, які дозволяють кожному з них більш ефективно досягти стратегічної мети, координувати використання спільних ресурсів та оптимізувати трансакційні витрати.

Формування об'єднання підприємств робить різнобічний позитивний вплив на розвиток вітчизняної економіки, зміцнення держави.

1 *Стабілізація виробництва.* Об'єднання підприємств створюють сприятливі умови для об'єднання технологічно і коопераційно пов'язаних підприємств. Підвищується завантаження наявних виробничих потужностей з випуску продукції, що має попит, через наявність більш тісних господарських зв'язків між учасниками об'єднання.

2 Становлення і ефективне функціонування об'єднання підприємств послаблює негативний вплив проведення деяких соціально-економічних реформ у країнах, що розвиваються. Масове вивільнення працівників на неефективних виробництвах обмежується за рахунок перерозподілу трудових ресурсів між окремими галузями у рамках диверсифікованої групи, знижується соціальна напруга в країні. *Створенню додаткових робочих місць* сприяє і поліпшення завдяки об'єднанням підприємств інвестиційного клімату в країні.

3 *Поліпшення інвестиційного клімату*. Об'єднання підприємств підсилюють інтеграцію банківського і промислового капіталів. Зміцнення ділових відносин між кредитно-фінансовими установами і промисловими підприємствами сприяє вирішенню інвестиційної кризи. Об'єднання підприємств для вітчизняних і закордонних інвесторів є більш надійними партнерами, що

сприяє припливу в промисловість фінансових ресурсів, послаблюється їхній відтік за кордон.

4 *Фінансова стабілізація підприємств*. Зосередження в банку об'єднання взаєморозрахунків взаємодіючих підприємств – учасників групи – стабілізує платежі між ними, знижує навантаження на міжбанківську інфраструктуру.

5 *Структурна трансформація*. Об'єднання підприємств сприяють розвитку механізму міжгалузевого і внутрішньогалузевого перерозподілу ресурсів, прискорюється концентрація інвестиційних ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку економіки країни.

6 Налагоджуючи *конкурентоспроможне виробництво*, об'єднання підприємств допомагають усунути монополізм, пов'язаний з концентрацією випуску конкретної продукції на одному підприємстві. Становлення потужних об'єднань зменшує залежність від імпорту, сприяє лібералізації зовнішньоекономічних зв'язків. Посилення конкуренції між ними сприяє підвищенню їх зацікавленості у технологічній, фінансовій, постачальницько-збутовій та іншій підтримці дрібним і середнім товаровиробникам.

7 *Прискорення НТП.* Об'єднання підприємств сприяють більш точній стратегічній орієнтації розвитку його учасників. Зміцнення зв'язків у рамках науково-виробничих, виробничо-технологічних комплексів сприяє проведенню в суміжних виробництвах єдиної технічної і технологічної політики. При цьому зменшується ризик, пов'язаний з розробленням і виробництвом нової техніки, удосконалюється фінансування тривалих виробничих і дослідницьких циклів, розвивається стратегічне партнерство з іноземними фірмами.

Створення об'єднань підприємств – об'єктивний та закономірний процес розвитку економічної системи. Він обумовлений: 1) характером розвитку, умовами, динамічними змінами макросередовища; 2) стратегією розвитку сучасного підприємства, націленого на зростання та збереження конкурентоспроможності, визначається перевагами централізації та зосередження капіталу.

Основними передумовами становлення великого бізнесу та утворення різних форм об'єднань є: 1) захист внутрішнього

ринку від конкуренції з боку іноземних фірм; 2) забезпечення стійкості економіки; 3) підвищення інвестиційної активності (що актуально в умовах переважно обмеженого фінансування та дотацій держави); 4) можливість реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей та реструктуризації економіки; 5) вихід України на міжнародний ринок.

Проблеми формування та функціонування об'єднань підприємств полягають у такому: 1) недосконала законодавча база; 2) недостатній протекціонізм та захист вітчизняних підприємств з боку держави, переважно на внутрішньому ринку; 3) низька конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, відсутність достатніх фінансових ресурсів; 4) обмеженість участі у розвитку виробництва банківських та інших фінансово-інвестиційних структур; 5) нерозвинутий фондовий ринок; 6) низький рівень менеджменту та небажання керівників підприємств об'єднуватися.

Перспективи створення ефективних потужних об'єднань підприємств різних організаційно-правових форм в Україні схематично розглянуті на рисунку 1.1. Останній етап у наведеній схемі є бажаним, але не обов'язковим, тому він виділений пунктирною лінією. Метою даного етапу є зміцнення, перш за все, фінансового потенціалу (збільшення припливу грошових потоків, збагачення тощо) об'єднання та його учасників.

Література [3, 6, 8, 10, 11, 14].

2 Спеціалізація і кооперування підприємств об'єднання

Спеціалізація підприємств об'єднання – зосередження їхньої діяльності на відносно вузьких, спеціальних напрямках, окремих технологічних операціях або видах продукції, тобто збільшення однорідності продукції, що випускається. Нарощування випуску однорідних виробів супроводжується широкою стандартизацією виробів і деталей, уніфікацією деталей, вузлів, типізацією технологічних процесів, що сприяє зростанню продуктивності праці, зниженню витрат на проектування, створення та ремонт машин.

Спеціалізація виробництва в промисловості здійснюється в трьох основних формах: предметній, подетальній і технологічній. **Предметна спеціалізація** означає зосередження виробництва певних видів продукції кінцевого споживання. Об'єктом такої спеціалізації може бути верстатоінструментальний або автомобільний завод, швейна фабрика, що випускають певні види продукції. **Подетальна спеціалізація** – зосередження виробництва певних деталей та агрегатів, заготовок і напівфабрикатів, а також виконання окремих технологічних процесів. Приклад подетальної спеціалізації – шарикопідшипниковий завод, завод поршнів і т.д. **Технологічна спеціалізація** (або стадійна) – перетворення окремих фаз виробництва або операцій у самостійні виробництва. Наприклад, ливарний завод, прядильна фабрика, що виготовляє пряжу для ткацьких фабрик, оздоблювальна фабрика тощо.

Сучасний стан розвитку національної економіки спричиняє певні проблеми в розвитку спеціалізації підприємств об'єднання. Це пов'язано з тим, що предметна спеціалізація не забезпечує підвищення ефективності виробництва, а звідси й конкурентоспроможності вітчизняної продукції. Зростає протиріччя між обмеженими коштами на створення цих підприємств і закономірним для ринкової економіки збільшенням і відновленням номенклатури виготовленої продукції. Перебороти це протиріччя можна за рахунок розвитку подетальної і технологічної спеціалізації на підприємствах малого бізнесу, які входять до складу об'єднань, що сприятиме максимізації завантаження виробничих потужностей і підвищенню ефективності вітчизняного виробництва.

Кооперування – це встановлення та використання порівняно тривалих виробничих та управлінських зв'язків між підприємствами, організаціями та іншими структурами, кожна з яких спеціалізується на виробництві окремих складових частин цілого або на виконанні окремого виду робіт (послуг).

За формою кооперування може бути **регіональним**, коли у випуску продукції або виконанні робіт задіяні кілька організацій різних галузей одного регіону, **галузевим** (кооперування між підприємствами однієї галузі або галузей) або **міжнародним**. Прикладом міжнародного кооперування може служити випадок, коли наукові центри з виробництва найбільш складної продукції

зосереджені в провідних промислових країнах, а підприємства країн, що розвиваються, мають справу зі складальними роботами та виробництвом простих деталей. У результаті такого кооперування за рахунок більш низької оплати праці в країнах, що розвиваються, у порівнянні з розвиненими країнами, витрати на виробництво продукції значно нижчі, тому імпортна продукція й більш конкурентоспроможна.

Залежно від виду спеціалізації підприємств розрізняють три види кооперування: агрегатне, подетальне, технологічне.

Кооперування може здійснюватися й між підприємствами, що не перебувають у прямій виробничій залежності між собою. Виробничі зв'язки між ними виникають внаслідок надлишку виробничих потужностей на одному підприємстві та дефіциту аналогічних потужностей – на іншому. Кооперування в цьому випадку виступає як один з методів завантаження потужностей на одному підприємстві та ліквідації вузьких місць на іншому. На цій основі побудовані підприємства, що працюють на давальницькій сировині.

Кооперуванню та спеціалізації належить значна, зростаюча роль у розвитку об'єднань підприємств, оскільки вони дозволяють поліпшити використання їхніх виробничих потужностей. У свою чергу повне завантаження потужностей веде до зниження собівартості в частині постійних витрат, а звідси – до забезпечення конкурентоспроможності вітчизняної продукції.

Література [5, 8, 11].

3 Державне регулювання діяльності об’єднань підприємств

Діяльність об’єднань підприємств регулюється, насамперед, Законом України «Про господарчі товариства», «Про цінні папери та фондову біржу», Господарським кодексом України, а також спеціальними законами, що стосуються діяльності окремих форм об'єднань (наприклад, Законом України «Про промислово-фінансові групи в Україні»).

До функцій державного регулювання належать:

- надання спеціальних дозволів (ліцензій) на здійснення певної діяльності на певних ринках продукції та послуг;

- заборона або призупинення діяльності об'єднань при відсутності спеціальних дозволів;

- притягнення до відповідальності при порушенні умов здійснення діяльності згідно з виданими ліцензіями тощо.

- контроль за дотриманням умов конкуренції, у тому числі обмеження монополізму;

- створення системи захисту прав інвесторів і контролю за дотриманням цих прав емітентами цінних паперів.

Регулювання діяльності об’єднань підприємств здійснюють органи загальної та спеціальної компетенції. На рівні *органів загальної компетенції* видаються правові акти, що мають чинність закону та регламентують загальні основи функціонування корпоративного сектора (Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України). На рівні *органів спеціальної компетенції* видаються підзаконні акти, що є обов'язковими для певних суб'єктів господарювання. Державне регулювання корпоративного сектора та контроль за діяльністю його учасників здійснюють такі органи спеціальної компетенції, як державна комісія з цінних паперів і фондового ринку, антимонопольний комітет, фонд державного майна та інші в межах їхніх повноважень.

Основним органом спеціальної компетенції є **державна комісія з цінних паперів і фондового ринку**. Загальним напрямком її діяльності є формування та забезпечення реалізації єдиної державної політики щодо розвитку і функціонування ринку цінних паперів.

Основними завданнями комісії є:

- установлення вимог до випуску та обороту цінних паперів, їхніх похідних, інформації про їх випуск і розміщення;

- установлення порядку реєстрації випуску цінних паперів;

- висування за узгодженням з Нацбанком України вимог щодо випуску цінних паперів комерційними банками;

- здійснення державного регулювання та контролю за випуском і оборотом цінних паперів;

- координація діяльності державних органів з питань функціонування в Україні ринку цінних паперів;

- захист прав інвесторів шляхом застосування заходів щодо попередження і запобігання порушень законодавства на ринку цінних паперів;

- сприяння розвитку ринку цінних паперів та інші.

Фонд державного майна управляє майном державних підприємств, які з метою приватизації перетворюються у господарчі товариства, а також держмайном, що не ввійшло в статутні фонди господарчих товариств і цілісних майнових комплексів, переданих в оренду.

Основні функції Фонду держмайна:

- здійснює повноваження власника держмайна в процесі приватизації, у т. ч. повноваження щодо управління державними корпоративними правами;

- змінює організаційну форму державних підприємств у процесі приватизації; виступає від імені держави засновником господарчих товариств, у т. ч. спільних підприємств;

- ухвалює рішення щодо використання держмайна, яке не ввійшло в статутні фонди господарчого товариства;

- є орендодавцем майна, що перебуває в державній власності;

- забезпечує захист майнових прав державних підприємств на території України та за її межами.

Створення об'єднань по суті має потенціал обмеження конкуренції. Більше того, на цьому засновані і певні переваги, які одержують об'єднання. Ефективним важелем захисту конкурентного середовища в цьому випадку виступає *антимонопольне законодавство*.

В Україні регулювання корпоративного сектора в даному аспекті здійснює **Антимонопольний комітет України**, його мета – недопущення монополізації ринку, розроблення відповідних приписувань і контроль.

Антимонопольному комітету надані досить широкі повноваження і права, оскільки створення, злиття, приєднання, ліквідація суб'єктів господарювання (у т. ч. і різних їх об'єднань), придбання, одержання іншим способом у власність, одержання в управління частини або активів, оренда цілісних майнових

комплексів проводяться винятково за його згодою або згодою його органів. Це стосується тільки тих підприємств або об’єднань підприємств, у яких: 1) активи або загальний обсяг реалізації продукції складає 12 млн дол. США; 2) один із суб'єктів або об'єднання в цілому займає монопольне положення на певному товарному ринку; 3) загальна частка ринку після входження в його склад суб'єктів господарювання буде перевищувати 35 %.

Особливості антимонопольного регулювання визначаються статутними документами, на основі яких створюються господарчі товариства. Всі дії, пов'язані зі зміною предмета і мети діяльності, порядку розподілу прибутку й збитків, складу й компетенції органу управління, порядку прийняття органом управління рішень або інших змін, що підсилюють погодженість дій на ринку учасників об'єднання або призводять в інший спосіб до погіршення умов конкуренції між учасниками, необхідно погоджувати з Антимонопольним комітетом.

Діяльність самого Комітету, його функції, права і обов'язки регулюються відповідним Законом України «Про Антимонопольний комітет».

До інших органів регулювання діяльності об'єднань належать *державні податкові інспекції, ревізійні органи та аудиторські організації*. У сферу їхньої діяльності входять, в основному, перевірка фінансової діяльності об'єднань. У системі корпоративного регулювання також певне місце займають саморегулюючі органи, до яких, наприклад, належать *добровільні об'єднання професійних учасників ринку цінних паперів*, що не мають на меті одержання прибутку. Оскільки подібні організації є фактором впливу на діяльність підприємств, органи державної влади їх реєструють.

Література [1, 3, 8].

4 Організаційно-управлінські структури об’єднань підприємств

Структура об’єднань підприємств відображає впорядковане розміщення його елементів і форму їхнього взаємозв'язку, перетворюючи діючу структуру в систему. Для управління

об'єднаннями можна використати загальні принципи побудови організаційних структур. До важливих характеристик організаційної структури об'єднань належать:

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

Організаційна структура об’єднань підприємств має бути:

- адаптивною – здатною пристосовуватися до змін навколишнього середовища;
- адекватною – мати відповідність організаційної структури параметрам керованої системи;
- спеціалізованою – мати обмеження та конкретизацію сфери діяльності кожної ланки структури;
- оптимальною – мати налагоджені раціональні зв'язки між елементами системи;
- оперативною – не допускати безповоротних змін у керованій системі під час прийняття рішень;
- надійною – гарантувати вірогідність передачі інформації;
- економічною – мати відповідність витрат на утримання апарату управління можливостям системи.

Розглянемо види структур управління, до яких частіше звертаються при організації вже відомих видів об'єднань (холдингів, ПФГ, концернів, асоціацій, консорціумів і т.д.). Існують два основних види структур управління: лінійна та функціональна. Вся інша розмаїтість існуючих структур є результатом комбінації цих двох видів.

Лінійна структура базується на зосередженні всіх виробничих та управлінських функцій у керівника. Всі повноваження є прямими (лінійними), спрямованими від вищої ланки управління до нижчої. *Перевагами* лінійної структури є: чітке виконання підлеглими погоджених між собою завдань і розпоряджень; повна відповідальність кожного керівника за результати роботи; простота, зрозумілість взаємин ланок і працівників управління; відсутність необхідності у великому штаті управління. *Недоліки* лінійної структури: вимагає високої компетенції керівників із всіх питань; може використовуватися за

умови відносно простої організації з постійними умовами, завданнями та функціями менеджменту.

Функціональна структура управління припускає, що кожен орган управління спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності. Виконання вказівок функціонального органа в межах його компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів. *Перевагами* функціональної структури є: ефективне використання ресурсів; компетентність функціональних керівників у прийнятті рішень у межах їхніх повноважень. *Недоліки* функціональної структури полягають: у слабкій координації між функціональними ланками, що уможливлює виникнення суперечливих вказівок; не чіткому визначенні відповідальності за функціонування організації; уповільненні процесу прийняття рішень.

Спроба перебороти недоліки лінійної та функціональної структур привела до виникнення різноманітних комбінованих структур управління.

Лінійно-функціональна структура припускає, що функціональні підрозділи здійснюють планування робіт у межах своєї компетенції, які виконуються виробничими підприємствами. Всі учасники підпорядковуються головному підприємству.

Дивізіональна структура припускає розподіл підприємств об’єднання на окремі секції (дивізії), кожна з яких характеризується певним видом діяльності. Цей тип структури прийнятний для диверсифікованих об'єднань. Основними різновидами дивізіональної структури є:

1) *продуктова структура* – припускає створення в структурі об'єднання виробничих відділень, орієнтованих на виробництво та збут конкретних видів продуктів (наприклад, корпорація «Rainford»);

2) *територіально-регіональна структура* – припускає відповідальність окремих підприємств об'єднання за певні регіони або території (наприклад, «MacDonald's», «Oriflame»).

Перевагою дивізіональної структури є здатність швидко реагувати на зміни умов конкуренції, технології, збуту. До її *недоліків* можна віднести дублювання функцій на стратегічному

й тактичному рівні, а також можливість конкуренції між підрозділами за ресурси об'єднання.

Матрична структура управління характеризується подвійною ієрархією підпорядкування – у функціональному та продуктовому аспекті. Інакше кажучи, до лінійно-функціональної структури додаються менеджери з проектів, які відповідають за конкурентоспроможність об'єктів (наприклад, створення у межах холдингової компанії проміжних холдингів, що відповідають за певний вид діяльності або ринок збуту). Використання матричної організаційної структури управління є виправданим у випадку об'єднання великої кількості виробництв із коротким життєвим циклом продукції та в умовах високодинамічного ринкового середовища. *Перевагою* матричної структури є висока гнучкість в умовах швидкої зміни технологій і кон'юнктури ринку. *Недоліками* матричної структури є виникнення плутанини через подвійне підпорядкування виконавців та різке зростання загальних витрати на реалізацію проекту.

Література [5, 6, 8, 14].

5 Регулювання діяльності об’єднань підприємств

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 різні сторони господарської діяльності.

На практиці внутрішня структура управління є традиційною: збори акціонерів – наглядова рада – виконавчий орган. Функції, повноваження та компетенція цих органів визначаються офіційними положеннями, які мають юридичну силу всередині підприємства або об’єднання. При цьому 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.

Побудова внутрішньої системи управління залежить від власників і проходить етапи розроблення положень та прийняття органами управління обов'язкових документів. Розробленням системи регулювання діяльності об'єднання підприємств повинні займатися менеджери, які відчувають потребу в прийнятті тих чи інших положень, а також правління групи. Система регулювання діяльності об'єднання підприємств може включати такі елементи:

- регулювання основних організаційно-економічних відносин учасників об'єднання підприємств;
- регулювання господарсько-організаційних структур;
- регулювання руху акціонерного капіталу;
- регулювання фондів акціонерного товариства;
- регулювання праці персоналу, у т. ч. оплати праці, стимулювання працівників;
- регулювання внутрішнього трудового розпорядку;
- регулювання інформаційного поля та комерційної таємниці;
- регулювання договірної роботи;
- регулювання доходів та ін.

Внутрішні положення розробляють виконавчі органи об'єднання або консалтингові організації за замовленням. Ці положення затверджуються органами управління об'єднання. Усі проекти положень узгоджуються з акціонерами, менеджерами підприємств і мають бути економічно обґрунтованими. Особливо це стосується положень, що регулюють процеси реорганізації об'єднання, пов'язані із створенням, ліквідацією, продажем тощо дочірніх підприємств, філій, представництв.

Прийняті внутрішні положення та документи реєструються в органах правління об'єднання підприємств або його головного підприємства (материнської компанії). Зміна положень, їх нова редакція здійснюється тим органом, який прийняв (затвердив) ці документи, або вищим органом. Про прийняті внутрішні документи обов'язково сповіщають акціонерів і персонал об'єднання.

Література [4, 8, 10, 11, 15].

ЧАСТИНА 2. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ

6 Організація циклу «дослідження – виробництво» в об'єднаннях підприємств і наукових установ

Сукупність процесів, здійснюваних на підприємстві, можна умовно розділити на дві групи: традиційні та інноваційні. *Традиційні процеси* характеризують звичайне стабільне функціонування підприємств, *а інноваційні* – розвиток останніх на якісно новому рівні.

Інноваційна політика підприємстваа сьогодні нерозривно пов'язана з реалізацією його цілей і стратегій діяльності:

- максимізація прибутку за рахунок розробки нових видів продукції;
- стійке зростання;
- зміцнення позицій на ринку;
- прагнення уникнути банкрутства тощо.

Тому розвиток науки, реалізація наукових результатів у вигляді інновацій у виробництві для сучасних підприємств відіграє визначальну роль виживання на ринку.

У межах інтегрованих структур підприємства отримують низку суттєвих переваг при організації інноваційного процесу, серед яких основними є:

1) багато принципово нових продуктів і технологій є результатом серії коригувань на окремих стадіях інноваційного процесу, до якого залучаються різні учасники об'єднання. При цьому інноваційний процес має нерозривний характер, оскільки інноватор, інвестор і споживач діють як одне ціле, що значно скорочує тривалість розроблення та впровадження нової продукції;

2) об'єднання мають переваги доступу до технологічних ресурсів через можливість купівлі деяких ключових патентів або контроль над видобувною компанією;

3) об'єднання здатні забезпечити порівняно масовий і стійкий попит на нову продукцію в критичний період її освоєння, коли зниження витрат до прийнятного рівня залежить від обсягів виробництва та реалізації цієї продукції;

4) швидкість технічного і технологічного оновлення виробництва, темпи нарощування випуску конкурентоспроможної продукції багато в чому залежить від потужних інвестиційних можливостей підприємства, що сьогодні можна забезпечити лише у рамках великих об'єднань підприємств.

У світовій практиці господарювання виділяють три базові форми організації інноваційного процесу на підприємстві.

1 **Адміністративно-господарська форма** припускає наявність продуктового блоку, що являє собою велику або середню корпорацію. Такі корпорації поєднують під загальним керівництвом наукові дослідження і розробки, виробництво і збут нової продукції. Дана форма характерна для науково-дослідних організацій, що функціонують безпосередньо в промисловості.

Адміністративно-відомча форма (як різновид адміністративно-господарської форми) державного регулювання полягає в прямому дотаційному фінансуванні, здійснюваному згідно із законодавством України, або в непрямому фінансуванні через застосування податкових пільг до інноваційних підприємств та їх об'єднань.

2 **Програмно-цільова форма** організації науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) має на меті вирішення проблем науково-технічного прориву, особливо в таких наукоємних і динамічних галузях, як електроніка, біотехнології, робототехніка тощо. Управління цільовими науково-технічними програмами має координаційну, тимчасову форму й припускає роботу учасників програми у своїх закладах, на підприємствах та узгодження їхньої діяльності із центру управління програмою. Більш ефективним способом реалізації вищезазначених завдань є формування нових організацій для вирішення важливих науково-технічних проблем.

Програмно-цільова форма державного регулювання припускає контрактне фінансування цільових програм. Прямими заходами держави є створення консорціумів, інженерних центрів, наукових і технологічних парків та інших формувань, де реалізуються складні інноваційні ідеї. Непрямими заходами держави є стимулювання інноваційних процесів і створення умов для інноваційної діяльності, наприклад, через лібералізацію податкового та амортизаційного законодавства.

3 **Ініціативна форма** організації НДДКР припускає фінансування, науково-технічну, консультативну та адміністративну допомогу винахідникам, ініціативним групам, малим підприємствам, створюваним для освоєння нововведень (наприклад, надання Президентських грантів молодим ученим – ініціативна форма).

Поглиблення зв'язку між наукою та матеріальним виробництвом відображається в різноманітних організаційних формах, серед яких основними є:

1 **Науково-виробниче об'єднання (НВО)** – корпорація, що являє собою єдиний науково-виробничий і господарський комплекс, до складу якого входять науково-дослідні, проектно-конструкторські технологічні організації та промислові підприємства. Головна мета НВО – розроблення та створення в найкоротші строки нових високоефективних видів техніки, технології і продукції, які визначають науково-технічний прогрес у галузевому масштабі.

2 **Міжгалузеві науково-технічні комплекси (МНТК)** – відносно нова форма об'єднання науки з виробництвом, що не тільки ліквідує відомчі бар'єри між наукою та виробництвом, але також може повністю підготувати наукові ідеї до широкомасштабного впровадження в межах окремих регіонів або економіки країни в цілому.

3 **Інженерні центри (ІЦ)** – створюються у випадках, коли завдяки фундаментальним дослідженням отримані конкретні результати, що мають практичне значення, а їх реалізація в умовах діючого виробництва не має достатнього забезпечення. ІЦ беруть на себе прискорене розроблення нових прогресивних технологій, зразків техніки, матеріалів, забезпечують їхнє широкомасштабне впровадження та високоефективну експлуатацію на підприємствах.

4 **Венчурні фірми** – малі підприємства, що спеціалізуються на розробленні наукових виробів та їх впровадженні в нові технології і нову продукцію. Виконують функцію зв'язку між фундаментальними дослідженнями та виробництвом.

Україна сьогодні намагається створити відповідні умови та методи, щоб стимулювати інноваційну діяльність і впровадження її результатів у практику. Найважливішим внеском держави в

розвиток інноваційного процесу є вихід цілого ряду нормативно-правових документів, що регулюють інноваційно-інвестиційну діяльність суб'єктів національної економіки, до яких належать і технологічні парки.

Технологічний парк (технопарк) – технологічний центр, де концентруються взаємопов'язані науково-прикладні організації та виробництво інноваційної продукції.

Метою створення інноваційних науково-технічних структур типу технопарків є інтенсифікація процесу розроблення і впровадження у виробництво новітніх технологій, підготовка висококваліфікованих кадрів. Технопарки створені і діють на базі академічних науково-технічних комплексів, навчальних закладів за участю проектних інститутів, промислових підприємств, банків.

Відповідно до Закону України «Про спеціальний режим інвестиційної й інноваційної діяльності технологічних парків» № 991-XI від 16 липня 1999 року **учасниками технологічного парку** можуть бути суб'єкти наукової, науково-технічної та підприємницької діяльності, які уклали в порядку, установленому Кабінетом Міністрів України, договори про загальну діяльність щодо виконання інноваційно-інвестиційних проектів за пріоритетними напрямками діяльності технопарків.

Інноваційний проект технологічного парку – комплект документів, що включає опис взаємозалежних заходів технологічного парку, його учасників, дочірніх і спільних підприємств, співвиконавців і виробників продукції щодо проведення наукових досліджень, технічного, технологічного, конструкторського проектування, випуску дослідницьких партій і виробництва інноваційної продукції, а також щодо фінансового, кадрового, маркетингового та комерційного забезпечення виробничого впровадження нових товарів і надання послуг.

Для технопарків, їх учасників, дочірніх і спільних підприємств, які виконують інвестиційні та інноваційні проекти за пріоритетними напрямками технічної діяльності технопарків, Законом № 991-X1 уведений **спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності**, що передбачає встановлення податкових і митних пільг (рисунок 6.1), у тому числі податку на прибуток підприємства, а також стимулювання їхньої діяльності з наданням державної підтримки.

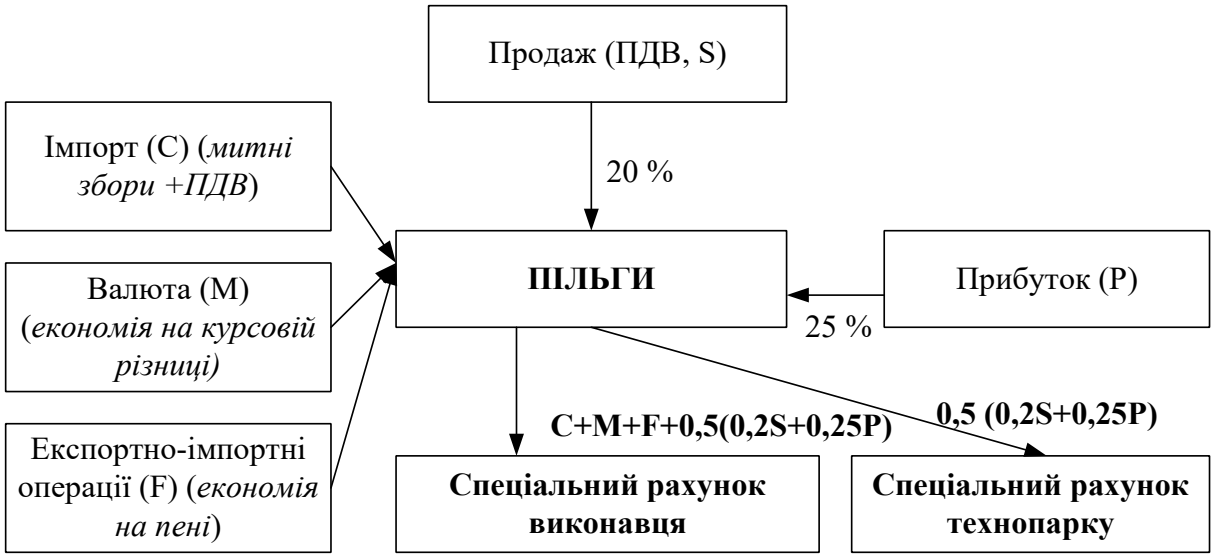


Рисунок 6.1 – Схема дії спеціального режиму інвестиційної та інноваційної діяльності технопарків

Такий спеціальний режим уводиться строком на 15 років і діє тільки при виконанні інноваційних проектів за пріоритетними напрямками діяльності технопарків, їхніх учасників, дочірніх і загальних підприємств протягом перших п'яти років з дати реєстрації проектів, але в межах вищезгаданого строку дії цього режиму. Можливість застосовувати пільговий режим оподатковування надається технопаркам або його учасникам з дати реєстрації інноваційного проекту.

Суми податку на прибуток, на додану вартість, інших податків та обов’язкових державних зборів, пов’язаних з виконанням інноваційних проектів, технопарки і їх учасники не перераховують у бюджет, а зараховують на спеціальні рахунки та використовують винятково на фінансування наукової та науково-технічної діяльності, розвиток власних науково-технологічних і дослідно-експериментальних баз. При цьому 50 % сум податків учасників технопарків перераховуються на відкриті ними в установах банків спеціальні рахунки. Залишок, 50 % зазначених сум, перераховуються на спеціальні рахунки технопарків, до складу яких вони входять (рисунок 6.1). *Кошти, зараховані на спеціальні рахунки технопарків та їх учасників, можуть бути використані винятково на фінансування наукової і науково-технічної діяльності*. У випадку, якщо кошти, накопичені на спеціальних рахунках, не використовуються протягом дії спеціального режиму інвестиційної та інноваційної діяльності,

вони підлягають зарахуванню в держбюджет.

Сьогодні фінансовий капітал все більшу увагу приділяє інноваційному бізнесу, вкладаючи кошти в розвиток науки і техніки, розроблення і впровадження принципово нових товарів і послуг, галузей і технологій. У передових країнах світу створюються не тільки технопарки, але й технополіси.

Технополіс – це, як правило, невелике місто з дослідницькими центрами, сучасними підприємствами, мережею комунікацій, житловими масивами та відповідною соціально-культурною сферою.

На відміну від технопарків, що працюють над широкоплановою проблематикою, технополіси у своїй діяльності спрямовані на створення та випуск наукоємної продукції з урахуванням конкурентоспроможності та умов ринків збуту. Через технополіс реалізується механізм прискорення НТП у сучасних галузях промисловості, пов'язаних із впровадженням новітніх досягнень фундаментальної науки, зокрема мікроелектроніки, нових матеріалів, альтернативних джерел енергії, біотехнології тощо.

Література [4, 5, 7, 8, 14].

7 Фінансування об’єднань підприємств

У структурі більшості об’єднань підприємств виділяють три основні блоки: фінансово-економічний, науково-промисловий, торгово-комерційний. Особливість фінансово-економічного блоку полягає у тому, що його функціонування забезпечує нормальну діяльність усіх структурних підрозділів об’єднання.

Головне завдання фінансової складової об’єднання підприємств – залучення та акумулювання фінансових ресурсів та створення завдяки цьому потужного інвестиційного потенціалу. Крім залучення капіталу, на фінансово-економічний блок покладається управління грошовими потоками на основі підтримки стійкого балансу між ресурсами та заявками на ці ресурси з боку учасників об’єднання, вироблення інвестиційної політики та здійснення капіталовкладень, забезпечення

економічної безпеки, управління ризиками, ефективна побудова внутрішньої економіки всієї групи.

Грошовий потік об’єднання підприємств – це сукупність розподілених у часі надходжень і виплат грошових коштів, які генеруються його фінансово-господарською діяльністю. Основні джерела формування грошового потоку об'єднання підприємств подані на рисунку 7.1.

Основним елементом управління грошовими потоками є його оптимізація (або раціоналізація). **Оптимізація грошового потоку** являє собою вибір найкращих форм його організації з урахуванням умов та особливостей господарської діяльності учасників об'єднання. Основними напрямками оптимізації грошових потоків суб'єктів господарювання є:

1) скорочення операційних потреб підприємства в грошових коштах (введення електронного управління грошовими надходженнями);

2) здійснення ретроспективного (за минулий період) аналізу: ліквідності та платоспроможності підприємства; здатності підприємства генерувати грошовий потік від операційної діяльності; ефективності використання фінансових ресурсів; достатності власних коштів для інвестиційної діяльності;

3) підвищення точності прогнозування грошових потоків;

4) підвищення ефективності використання вільних коштів за рахунок: поточного заощадження залишків коштів у банку; видачі комерційних (товарних і вексельних) кредитів; придбання державних цінних паперів; придбання високоприбуткових фондових інструментів достатньої ліквідності;

5) пошук та максимальне використання резервів прискорення оборотності грошових активів: відмова від утворення дебіторської заборгованості; прискорення інкасації (вилучення) коштів; скорочення розрахунків готівкою.

На обсяги та характер формування грошових потоків підприємств об’єднань впливають різні фактори, основні з яких подані у таблиці 7.1.

Таблиця 7.1 – Сукупність факторів, що впливають на обсяги та

характер формування в часі грошових потоків підприємства

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Загальна економічна ситуація в країні	Розмір частки умовно-постійних витрат у собівартості продукції
Платоспроможність підприємств	Енергоємність, трудомісткість та ресурсозбереження діючих технологій
Співвідношення експорту та імпорту	Якість продукції та ціни на продукцію
Рівень виробництва	«Тінізація» частини господарського обороту
Попит населення	Бартеризація розрахунків
Загальні умови кредитування	Наявність джерел довгострокового фінансування капіталовкладень
Рівень правової забезпеченості господарської діяльності	Компетентність фінансового керівництва
Ефективність податкової політики	Ефективність фінансового менеджменту
Міжнародна конкуренція	
Стан розвитку науки і техніки	

Фінансовий блок будь-якого об'єднання як координаційного центра формування його фінансових ресурсів може бути представлений такими основними фінансовими структурами: банк (або банки); інвестиційні, страхові, лізингові компанії; пайові, трастові, пенсійні фонди та інші фінансово-кредитні установи.

Роль *банку* у створенні та функціонуванні об’єднань підприємств полягає:

- у закріпленні за банком функцій фінансово-розрахункового комплексу, що здійснює розрахунково-касове та кредитне обслуговування усіх учасників групи;

- підвищенні надійності кредитування через формування загального заставного фонду та інших форм солідарної відповідальності усіх учасників об’єднання перед банком; передачі в довірче (трастове) управління банку пакетів акцій

підприємств-учасників;

- створенні на базі банку центрального депозитарію для обслуговування випуску та розміщення акцій підприємств-учасників, договірному забезпеченні та реєстрації угод із цінними паперами;

- на основі володіння повною інформацією про фінансові та матеріальні потоки всіх учасників групи бути гарантом різного роду фінансових зобов'язань;

- мінімізації необхідного рівня оборотних активів підприємств-учасників та у подальшому спрямуванні вивільнених коштів на інвестиційні потреби.

Страхові компанії акумулюють грошові кошти шляхом продажу страхових полісів. Через розрив у часі між строком платежу та строком страхового вкладу страхова компанія акумулює грошові кошти, що мають довгостроковий характер. Грошові кошти вкладаються у пакети цінних паперів, які можуть передаватися в управління головному підприємству або банку.

До задач *інвестиційної компанії* у складі об’єднання підприємств можна включити: 1) роботу на фондовому ринку з метою забезпечення додаткового прибутку через вкладання вільних коштів у прибуткові цінні папери «зовнішніх» суб’єктів ринку (фінансове інвестування); 2) забезпечення підтримки діючих виробництв в актуальному до вимог ринку стані через акумулювання спільного амортизаційного фонду учасників (реальне фінансування, капітальні вкладення); 3) закупівлю необхідного обладнання у зовнішніх постачальників, у тому числі і на умовах лізингу; 4) інвестування з амортизаційного фонду розробок власної інноваційної компанії (технопарку) відносно удосконалення техніки і технологій виробництва продукції.

Таким чином, існування в структурі фінансового блоку, різних за строками погашення інвестиційних ресурсів фінансово-кредитних установ, дає можливість об’єднанням підприємств формувати як короткострокові, так і довгострокові фінансові ресурси, що веде до підвищення ефективності їхнього використання і до зниження ризику неповернення залучених коштів за рахунок їх відмінного по тривалості обороту.

Інвестиційний потенціал – система взаємозалежних

елементів, сформованих під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що визначають можливості інвестування коштів у різні види господарської діяльності, фінансові інструменти, власні фактори виробництва з метою забезпечення умов нормального відтворення та одержання очікуваного прибутку.

Однією з найбільш привабливих форм для забезпечення зростання інвестиційного потенціалу промислових підприємств є ПФГ. Дані структури можуть ефективно вирішувати завдання мобілізації інвестиційних ресурсів та інвестування виробничого розвитку завдяки наявності потужного фінансового блоку, провідна роль у якому належить банку. Наявність такого фінансового блоку може бути характерною також для інших корпоративних структур, однак для ПФГ він є обов'язковим.

Однією з важливих функцій банку є акумулювання фінансових ресурсів об'єднання підприємств і їхнє перетворення в інвестиційні. Завдання банку в цьому випадку полягає в залученні коштів, а це можливо саме в процесі реалізації спільних інтересів і при наявності загальної мети банку та підприємств-учасників об'єднання.

Інвестиційний потенціал підприємств об’єднання значно збільшується в порівнянні з автономним функціонуванням за рахунок доступу до значного обсягу фінансових ресурсів, що акумулюються банком через можливість надання підприємствам безвідсоткових кредитів.

У цьому випадку виникає питання: банк повинен бути інвестором чи кредитором для підприємств об'єднання? Для цього необхідно розглянути основні відмінності процесів інвестування та кредитування, що наведені у таблиці 7.2.

Таким чином, для ефективного використання інвестиційного потенціалу об'єднання підприємств і можливого подальшого його нарощування, банки мають надавати підприємствам безвідсоткові кредити або з відсотками нижче ринкових. При цьому: 1) підприємства одержують недорогі фінансові ресурси і збільшують свої інвестиційні можливості; 2) банки гарантовано повертають собі інвестовані кошти (оскільки кредит є обов'язковим для повернення в банк, навіть при безвідсотковому кредиті); 3) всі підприємства об'єднання зацікавлені в

ефективному використанні інвестиційних ресурсів кожним з них, а також у гарантованому поверненні фінансових коштів назад у банк.

Таблиця 7.2 – Характеристика процесів інвестування та кредитування

Інвестування	**Кредитування**
Інвестиційні фінансові потоки здійснюються інвесторами на власний ризик на невизначений час без домовленості про гарантію повернення фінансових коштів	Кредитні фінансові потоки мають цільову спрямованість, фіксований час користування, передбачають обов'язкове повернення з оплатою за користування
Сутність інвестування – реалізація засновницьких відносин: об'єкт – частка прибутку. За рахунок інвестицій споживач формує власний капітал, інвестор втрачає права на активи	Сутність кредитування – реалізація боргових відносин: об'єкт кредиту – борг. Споживач тимчасово користується ресурсами, кредитор не втрачає права власності на активи
Винагородою виступає отриманий прибуток від спільного бізнесу у вигляді дивідендів, розмір яких залежить від обсягів прибутку	Винагородою виступає відсоток по кредиту, що, як правило, має фіксовану величину
Ризиком є непродуктивне використання вкладених коштів для інвестора	Ризиком є неповернення кредиту й/або невиплата відсотків для кредитора

В основі вибору стратегічних напрямків інтеграційних процесів у підприємництві лежать не тільки організаційні принципи створення різних форм об'єднань, але й певні **фінансово-кредитні механізми**, що враховують фінансову складову в налагодженні взаємозв'язків і взаємодії між підприємницькими структурами. До основних фінансово-кредитних механізмів належать.

1 **Витратно-розподільчий механізм** припускає більш ефективне використання наявного в учасників об'єднання виробничого потенціалу шляхом раціонального його завантаження, використання виникаючих резервів на окремих

підприємствах і відповідного розподілу між ними витрат з відновленням цього потенціалу (принцип: «використаємо разом - оновлюємо разом»). Залежно від виду спільно використовуваних ресурсів цей механізм має різновиди: *організаційно-розподільчий* (спільне використання організаційно-технічних засобів (оргтехніки, засобів зв'язку тощо)); *виробничо-розподільчий* (спільне використання виробничих ресурсів); *інформаційно-розподільчий* (розподіл витрат, пов'язаних з одержанням інформації (наприклад, про місткість ринку , реклама, загальні канали збуту тощо)).

2 **Кредитно-інтеграційний** механізм формування об'єднання підприємств припускає створення загального фінансового фонду на основі солідарної участі та відповідальності. Різновидами цього механізму є: *кредитно-комерційний*, який являє собою різновид каси взаємодопомоги; *кредитно-страховий* використовується, як правило, в інноваційному бізнесі за участю страхових компаній; *кредитно-банківський* використовується для фінансування промислових підприємств за участю комерційних банків.

3 **Податковозберігаючий механізм** припускає використання методів податкового планування зниження рівня бази оподатковування з різним рівнем легітимності здійснюваних операцій. Сутність податкового планування полягає у виборі підприємства між різними варіантами здійснення його фінансово-господарської діяльності та розміщенням активів з метою досягнення низького рівня податкових зобов'язань, що виникають при цьому. В основі податкового планування лежить максимальне використання передбачених законом пільг.

Література [2, 6-9, 12, 13].

8 Холдингова організація об’єднань підприємств

Поява всезростаючої кількості різноманітних за характером дії суб'єктів господарювання, що реалізують спільні стратегічні цілі одного бізнесу, об'єктивно обумовлює необхідність певного рівня централізації управління та координації діяльності.

Холдингова організація діяльності або **структура управління** є ефективною формою вирішення протиріччя сучасного великого бізнесу між необхідністю розширення кількості його учасників і збереження рівня погодженості дій різних за обсягами та сферою діяльності підприємств відповідно до загальної стратегії такої структури.

Холдинг є однією з найпоширеніших структур, характерних для ринкової економіки. Поширення холдингових компаній є безпосереднім наслідком процесів приватизації, формування акціонерних капіталів і розвитку великого інтегрованого підприємництва.

Відповідно до діючого законодавства **холдингова компанія** – суб'єкт господарювання, що володіє контрольними пакетами акцій інших, одного або більше суб'єктів господарювання.

Класична холдингова компанія, як правило, складається з головної (материнської) компанії, дочірніх підприємств і фірм-«онуків». Дочірні підприємства мають статус самостійної юридичної особи та утворені у вигляді акціонерних товариств. У випадку банкрутства або неплатоспроможності вони відповідають за своїми обов'язками тільки майном своєї компанії. Нерідко дочірні підприємства є власниками контрольних пакетів акцій підпорядкованих їм підрозділів – «онуків».

Дочірнє підприємство – суб'єкт господарювання, юридично самостійний, контрольним пакетом акцій якого володіє та розпоряджається холдингова компанія.

Контрольний пакет акцій – кількість акцій, що надає право холдинговій компанії здійснювати фактичний контроль над суб'єктом господарювання. Рішення щодо підтвердження наявності контрольного пакета акцій, якщо його розмір становить менше ніж 51 %, приймає Антимонопольний комітет України.

Відносини дочірнього підприємства з материнською компанією базуються на спеціальних положеннях статуту об'єднання, а також чинному законодавстві. При формуванні холдингу особливого значення набувають питання про розмежування функцій між материнською та дочірньою компаніями. Материнська компанія зазвичай виконує такі функції:

- визначає стратегічний напрямок розвитку об'єднання в цілому і його окремих підприємств;

- контролює фінансові результати роботи підпорядкованих дочірніх підприємств і холдингу в цілому;

- централізує капіталовкладення та направляє їх на найбільш перспективні та прибуткові напрямки діяльності;

- здійснює кадрову політику об’єднання;

- здійснює координаційні та комунікаційні зв'язки між учасниками холдингу;

- проводить аудиторську діяльність.

Таким чином, материнська компанія здійснює стратегічне управління за допомогою рекомендацій, розпоряджень і директив, а також беручи участь у наглядацькій раді дочірніх підприємств.

Характер і форми взаємодії центрального холдингу з дочірніми підприємствами залежать від стадій життєвого циклу холдингової групи. На ранніх стадіях циклу («народження», «розвиток») ця взаємодія характеризується централізацією управління, сильними вертикальними зв'язками, слабкою автономією структурних ланок. На цьому етапі дочірні підприємства можуть не мати повної юридичної самостійності, а мати статус підрозділів. Управління такою компанією може базуватися на лінійно-функціональній схемі, що включає як окремі підрозділи, так і підконтрольні підприємства. На подальших етапах розвитку відбувається виділення цих структурних ланок у самостійні організації, ступінь підконтрольності материнській фірмі визначається часткою підприємства у капіталі групи. Відбувається формування власне холдингової групи, при цьому схема управління змінюється з лінійно-функціональної на матрично-департаментну з перенесенням функцій з оперативного управління і прийняття рішень на дочірні підприємства. Функції материнської компанії, що є центральним холдингом, у новій структурі мають стратегічний і фінансовий характер: визначення цілей і стратегії, управління власністю, визначення принципів і методів управління, торгівля цінними паперами тощо.

За структурою контрольного пакета розрізняють три види холдингових компаній: портфельний, інвестиційний та портфельно-інвестиційний холдинги.

Портфельний холдинг не здійснює будь-яких заходів щодо управління портфелем цінних паперів дочірніх підприємств, що

входять до складу холдингу.

Інвестиційний холдинг розширює свою діяльність до управління портфелем цінних паперів підприємств холдингу; має право здійснювати інвестиційну діяльність, у тому числі продавати та купувати цінні папери, включаючи акції.

За характером діяльності холдингові компанії поділяються: на чисті, змішані та проміжні холдинги.

Чисті холдинги створюються винятково для володіння контрольними пакетами акцій підприємств. Вони здійснюють всі функції, пов'язані з управлінням і розпорядженням акціонерним майном і фінансовими активами.

Змішані холдинги не тільки виконують контроль і управління пакетом акцій, але й ведуть підприємницьку діяльність. Змішаному холдингу властива участь банківських установ і використання страхових, інвестиційних компаній або інноваційних фондів в управлінні акціонерним капіталом. Істотною перевагою такого холдингу є можливість оперативного маневрування кредитно-фінансовими ресурсами. Одиничними випадками формування змішаних холдингів є придбання торговельними або промисловими підприємствами контрольного пакета акцій кредитно-фінансових установ.

Проміжні холдинги являють собою окремі підрозділи в структурі холдингової компанії, що виконують певні завдання (наприклад, патентний і ліцензійний холдинг, холдинг з надання певних видів послуг, інвестиційний холдинг і т.д.). Метою проміжних холдингів є зосередження зусиль, коштів, інтелектуального потенціалу на чітко визначених, конкретних завданнях для максимально ефективного використання цих факторів в інтересах усього холдингу.

Одним з видів холдингу є також варіант, що передбачає обмін акціями між материнською та дочірньою компаніями. При цьому завдяки володінню акціями (так званого «перехресного») виникає ефект взаємовпливу, що направляє діяльність кожного підприємства на забезпечення ефективного функціонування всіх учасників холдингу. Це у свою чергу позитивно відображається на досягненні кожним підприємством більшого результату. Більш тісний зв'язок між материнською та дочірньою компаніями при такому варіанті формування підсилює переваги чистого та

змішаного холдингу.

Вищим органом управління холдинговим об'єднанням, зареєстрованим як акціонерне товариство, є **загальні збори акціонерів материнської компанії**. Сформовані нею адміністративні органи керують і власною діяльністю холдингу, і діяльністю дочірніх підприємств.

На вищому рівні управління холдинговою компанією визначаються ключові питання її діяльності – інвестиційна стратегія, технологічна політика, перспективні проекти і т.д.

Дочірні підприємства мають достатній рівень самостійності для виконання поставлених перед ними завдань.

Управління холдингом поділяється на два напрямки: управління галузями та управління функціями. У напрямку **галузевого управління** (під галуззю розуміється сукупність дочірніх фірм і філій одного профілю) здійснюється координація виробничо-збутового циклу кожної категорії товарів і послуг. У напрямку **функціонального управління** проводиться координація окремих аспектів діяльності холдингової компанії – планування, фінансування, дослідження ринків збуту і т. д.

Координацію діяльності дочірніх підприємств забезпечують функціональні та галузеві служби, що входять до складу виконавчих органів материнського та відповідного дочірнього підприємства. З огляду на це важливим структурним елементом холдингової компанії може бути об'єднання дочірніх підприємств за галузевою, технологічною або регіональною ознакою.

Таким чином, галузеву спрямованість може очолити дочірнє підприємство – *проміжний холдинг* – який одночасно є галузевим центром.

Залежно від ступеня децентралізації управління холдингом керівниками галузі в межах усього господарського об'єднання можуть бути директори найбільших дочірніх підприємств або співробітники центрального апарату. В останньому випадку в підпорядкуванні керівника галузевого спрямування перебувають всі дочірні підприємства даного профілю.

Генеральний директор або голова ради директорів дочірнього підприємства може перебувати в підпорядкуванні керівника галузевої та функціональної служби материнської компанії одночасно. Керівники функціональних служб

дочірнього підприємства у свою чергу теж можуть перебувати в подвійному підпорядкуванні – щодо галузі та щодо функціонального органу управління материнської компанії.

На практиці галузева служба в особі виконавчого директора дочірнього підприємства звичайно має пріоритет.

Права та компетенції різних рівнів управління, таким чином, вимагають ретельного пророблення та закріплення у відповідному документі – *внутрішньому регламенті холдингової компанії*.

Однією з основних проблем, що постають перед менеджерами холдингу, є рішення щодо визначення міри господарської самостійності його дочірніх підприємств.

Функціонування холдингової компанії звичайно вимагає побудови централізованої (командної) системи управління. Разом із тим все більш широкого застосування набувають децентралізовані системи управління, орієнтовані на стимулювання ініціативи середніх і низових рівнів управління дочірніх підприємств.

Відповідно до сучасних управлінських доктрин відносини *«материнська компанія – дочірнє підприємство»* реалізуються таким чином, щоб безпосередній керівник не втручався в поточну діяльність підпорядкованих дочірніх підприємств, управління якими здійснюють відповідні співробітники в межах поставлених перед ними завдань і своїх посадових обов'язків.

Материнська компанія керує діяльністю дочірніх підприємств через своїх представників в органах управління.

Література [3, 7, 8, 14].

9 Особливості діяльності промислово-фінансових груп

Діючим законодавством **промислово-фінансова група (ПФГ)** визначається як об’єднання, до якого можуть входити промислові підприємства, сільськогосподарські підприємства, банки, науково-проектні установи, інші установи та організації всіх форм власності, що мають на меті отримання прибутку, і яке створюється 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.

Створення ПФГ – один із найбільш перспективних способів подолання інвестиційної кризи в країні. ПФГ як структура, що поєднує в єдине ціле фінансовий і промисловий капітал, створюється з метою забезпечення ефективного (за рахунок більш раціонального розпорядження фінансовими ресурсами) і прискореного розвитку науки і промислового виробництва шляхом диверсифікації в напрямку освоєння нових видів промислової продукції і послуг, що гарантують найвищий і стійкий прибуток.

Важливою відмінністю цього виду об'єднання від інших є обов'язкова участь фінансово-кредитних установ і, насамперед, банків.

У промислово-фінансовій групі відбувається об'єднання промислового і банківського капіталів у промислово-фінансовий капітал, для якого притаманним є специфічний характер руху й особлива форма кругообігу. Його застосування дозволяє значно підвищити віддачу та одержати прирощений дохід у результаті їхнього об'єднаного функціонування. В умовах ПФГ тимчасово вивільнені кошти на одному підприємстві – учаснику групи – можуть направлятися на покриття потреби в коштах інших підприємств – членів групи, тому що рух їхніх капіталів і швидкість їхнього обороту різні. Це дає економію коштів, оскільки не залучається ззовні позиковий капітал.

За рахунок кругообігу об'єднаного промислового і банківського капіталу і акумулювання ресурсів у межах ПФГ, промислові підприємства мають можливість перейти в режим самофінансування, де джерелом фінансування виступає не тільки чистий прибуток, отриманий від виробничої діяльності, але й прибуток від торгової, фінансової та інших видів діяльності, а також безвідсотковий кредит власного банка, що значно підвищить стійкість всієї ПФГ. Значення цього фактора особливо зростає в умовах відсутності бюджетного фінансування, високої вартості кредитів комерційних банків та інших джерел довгострокових інвестицій.

Саме ці особливості ПФГ, на відміну від самостійно функціонуючих суб'єктів господарювання, дозволяють їм

забезпечити економічну стабільність діяльності, але при наявності ефективного управління.

Спосіб інтеграції промислового і банківського капіталів ПФГ визначається безліччю шляхів виникнення і форм існування. Склад, структура, методи і форми управління для кожної групи обираються індивідуально, але при цьому існують структурні ознаки, що характерні для будь-якої ПФГ – це, насамперед, **управлінське ядро**, яке являє собою центр координації і контролю всіх підприємств і організацій, що входять до складу групи, визначення корпоративної стратегії і прийняття стратегічних рішень у межах промислової (інтеграція в нові галузі, розроблення і реалізація великих проектів) і фінансової (рішення про обсяги і напрямки інвестування, випуск акцій, фінансування великих угод) стратегій.

Відповідно до принципів об'єднання автономних капіталів у складі групи роль управлінського ядра можуть виконувати холдингова компанія, трастова компанія або банк, рада директорів підприємств, що входять до складу ПФГ.

У разі, коли автономний капітал об'єднаний відповідно до системи участі, тобто одна компанія володіє частиною акцій інших компаній, роль координатора в групі виконує **холдингова компанія**. За принципами холдингу побудовані в основному ПФГ Франції і Бельгії.

Трастове управління являє собою довірче управління майном, цінними паперами компаній, що входять до складу групи. Трастове управління можуть здійснювати спеціальні траст-фонди, банки і їх консорціуми. Для багатьох країн Західної Європи є притаманним управління ПФГ трастовими і інвестиційними фондами, які формально виконують роль фінансового ядра і мають безпосередній зв'язок з банківськими структурами.

У ролі управлінського ядра може виступати і **рада директорів** підприємств-учасників групи. Це характерно насамперед для груп, фінансові зв'язки яких засновані на взаємному (перехресному) володінні капіталом. Така система управління займає проміжну позицію між холдинговим і трастовим управлінням капіталом. Як і холдинг, вона передбачає спільну участь у капіталі групи, але при цьому управління

здійснюється не материнською компанією, а радою директорів, і з цієї точки зору вона скоріше нагадує довірчу систему управління. Такий спосіб управління ПФГ є специфічною особливістю економіки Японії.

Механізм фінансових зв'язків між учасниками групи визначається, перш за все, фінансовими інститутами групи, діяльність яких дозволяє домогтися стабільності та швидкої реакції на зміни, що відбуваються всередині групи та у зовнішньому середовищі. Основні потоки матеріальних та грошових коштів, що відображають взаємозв'язки в групі між окремими її учасниками, наведені на рисунку 9.1.

До складу **виробничого блоку ПФГ** входять всі підприємства-виробники як готової продукції для реалізації, так і проміжної продукції для внутрішнього споживання (внутрішні постачальники). Поточне фінансування виробництва, а також взаємозаліки за поставку проміжної продукції, як правило, здійснюються через банк. Довгострокове фінансування розвитку виробництва здійснюються страховою та інвестиційною компанією. Закупівля матеріалів та сировини у зовнішніх постачальників, а також поточні фінансові розрахунки здійснюються через головне підприємство, яке, згідно з чинним законодавством, залежить до виробничого блоку. Виробничий блок найбільш тісно має взаємодіяти з науковими та конструкторськими організаціями.

Науковий блок ПФГ (науково-дослідні, проектні інститути, конструкторські бюро тощо) доцільно об'єднати у рамках інноваційної компанії-учасника ПФГ, до основних задач якої належать: 1) розроблення документації з новітніх технологій, які доцільно впроваджувати на підприємствах-учасниках групи або реалізовувати як ноу-хау на сторону; 2) розроблення конструкторської документації відносно інноваційної продукції, яка виробляється на підприємствах групи з подальшою реалізацією її на ринку товарів; 3) науково-дослідні, конструкторські, інженерні консультації підприємств групи відносно впровадженої техніки, технології, виробництва інноваційної продукції та ін.

Організація власного **торгового дому ПФГ** дає можливість значно знизити витрати на підтримку різноманітних каналів

розповсюдження продукції підприємств групи, спростити взаємовідносини з основними групами споживачів продукції ПФГ, а також удосконалити взаєморозрахунки між виробниками і споживачами за вироблену і реалізовану продукцію, взаєморозрахунки за споживання всередині групи, а також систему руху матеріальних і грошових потоків ПФГ взагалі.

Роль банківських структур, страхових та інвестиційних компаній, які являють собою **фінансовий блок** ПФГ, розглянуто у темі 7.

Література [2, 7, 8, 12, 15].

10 Глобалізація ринків і транснаціональні корпорації

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

Тиск з боку іноземних і місцевих конкурентів, загроза втрати своїх сегментів внутрішнього ринку змушують підприємства створювати філії або дочірні підприємства за кордоном. Ці операції розглядаються як перший крок на шляху перетворення національної компанії у транснаціональну.

До основних етапів перетворення національної компанії у ТНК можна віднести такі:

1) компанія здійснює експортно-імпортні операції;

2) закордонна діяльність компанії поширюється на продаж ліцензій і передавання власних технологій до інших країн;

3) компанія здійснює закордонні інвестиції у будівництво складальних підприємств і підприємств виробничого циклу, які можуть бути спільними або дочірніми;

4) компанія підвищує обсяги закордонного інвестування; їх частка, а також прибуток від них у загальних показниках

діяльності корпорації різко зростають. На цьому етапі корпорацію можна віднести до стабільно функціонуючої ТНК.

Якісною відмінністю ТНК є не просто перенесення частини виробничої або збутової операцій до іншої країни, а розміщення виробництва деталей і напівфабрикатів на підприємствах, які обслуговують регіони та континенти. Збирання готових виробів наближають до конкретних ринків з урахуванням специфічних особливостей і запитів конкретного місцевого споживача. Іноземний капітал проникає у все нові галузі і підгалузі місцевих виробників в усьому світі та опановує там провідні економічні позиції.

ТНК утворюються як національні корпорації щодо капіталу та контролю і є міжнародними за сферами своєї діяльності. До основних причин виникнення ТНК належать: 1) існування обмежень на шляху розвитку міжнародної торгівлі; 2) транспортні витрати (у тому числі митні витрати); 3) відмінності в податковому законодавстві.

Функціонуючи на світовому ринку, ТНК для розвитку своєї діяльності використовують глобальні та багатонаціональні стратегії.

Глобальна стратегія однакова для всіх країн, де розташовані філії ТНК. І хоча існують невеликі відмінності в стратегіях на кожнім ринку, викликані необхідністю пристосування до його специфічних умов, але основний конкурентний підхід (наприклад, низькі витрати, диференціація продукції тощо) залишається незмінним для всіх країн.

Багатонаціональна стратегія передбачає, що ТНК пристосовує свій стратегічний підхід до конкретної ситуації на ринку кожної країни. У цьому випадку загальна стратегія ТНК являє собою сукупність стратегій по країнах.

Механізм функціонування ТНК залежить від економічного та регулятивного середовища в країнах базування та в приймаючих країнах, де функціонують філії ТНК.

Провідна роль у виборі механізму належить податковим умовам здійснення діяльності ТНК. Діяльність ТНК планується, перш за все, на врахуванні відмінностей податкового законодавства в країнах, де вона здійснює операції.

З метою оптимізації оподаткування ТНК використовують

організаційні та економічні методи.

До **організаційних методів** можна віднести:

1) здійснення експорту товарів і послуг спеціальними способами (без фактичного перетинання кордону; на основі давальницької сировини, коли ввозяться сировина та комплектуючі на митну територію, здійснюється їх перероблення на готову продукції з наступним експортом);

2) здійснення спільної інвестиційної діяльності з місцевими компаніями без створення юридичної особи;

3) створення закордонного представництва, а не філії, що дає змогу не декларувати прибутки в країні їх походження, де діє представництво;

4) створення філій у країнах із сприятливим або пільговим оподаткуванням.

До **економічних методів** можна віднести:

1) застосування трансфертних (внутрішньокорпоративних) цін у розрахунках між філіями ТНК у різних країнах;

2) концентрація дивідендів та інших доходів корпоративних фінансових компаній, розташованих у країнах з пільговим оподаткуванням фінансових операцій, пільговим режимом уникнення подвійного оподаткування або в офшорних зонах;

3) застосування різних форм внутрішньокорпоративного кредитування з використанням власних фінансових структур або кредитування філій під гарантії ТНК;

4) здійснення трансферту активів ТНК через ліцензійні угоди з власними філіями;

5) здійснення транспортного обслуговування операцій ТНК через власні транспортні та судноплавні компанії, зареєстровані в офшорних зонах.

ТНК організовують внутрішньокорпоративні грошові потоки таким чином, щоб максимально знизити податки, втрати від неналежної кон’юнктури, сильної інфляції, зниження курсу валюти. Усі форми переміщення коштів у середині ТНК можна поділити на дві групи: явні та приховані.

До **явних форм** внутрішньокорпоративного руху фінансових ресурсів належать: прямий переказ капіталу та переказ дивідендів. Їх використання переважає в

«безпроблемних» ситуаціях, коли ТНК немає необхідності приховувати свої фінансові операції. Прямий переказ капіталу за кордон звичайно пов'язаний зі здійсненням великого проекту: відкриттям там філії чи поглинанням іноземної фірми. Виплата дивідендів є нормальним результатом функціонування акціонерного товариства. Хоча ТНК найчастіше маніпулюють виплатою дивідендів, тобто свідомо змінюють напрямок потоку дивідендів, щоб вони виявилися там, де це найбільше вигідно ТНК.

До **прихованих форм** внутрішньокорпоративного руху фінансових ресурсів належать: плата за послуги (управлінські, науково-дослідницькі та ін.); плата за ліцензії; трансфертні ціни у внутрішньокорпоративній торгівлі; внутрішньокорпоративні кредити; внутрішньокорпоративне страхування.

Зовні такі операції мають вигляд обміну товарів і послуг між різними частинами корпорації (філіями). Використовуючи подібні заходи, ТНК виводить свої прибутки з-під контролю держави, що дає їй можливість уникнути сплати податків.

Маніпулювання трансфертними цінами при торгівлі філій дозволяє ТНК робити збитковими філії в країнах з високим оподатковуванням і прибутковими – у країнах з низькою ставкою податку на прибуток. Продаж товару при проведенні подібних операцій не є звичайною угодою, тому що ТНК продає його сама собі. І товар, і виплачені за нього гроші залишаються у власності ТНК, просто змінюючи свою «адресу» у межах корпорації.

Щоб таємно перевести прибутки з країни з високими податками в «податковий оазис» (офшорна зона), досить продати товари розташованій в «оазисі» філії за заниженими цінами (чи купити в неї за завищеними). Філія, що розташована в країні з високими податками, зазнає збитків, але ТНК у цілому виграє.

Принципово схожим може бути використання обміну послугами, ліцензіями тощо.

У більшості випадків переведені в «податковий оазис» ресурси потрібні зовсім в інших країнах, де розташовані основні виробничі потужності ТНК. У цьому випадку ТНК використовують внутрішньокорпоративні кредити. Після того, як прибуток через трансфертні ціни переміщений у «податковий оазис», ТНК переводить його в іншу країну як позичку, кредит. Її дочірнє підприємство, що одержало кредит, використовує ці

ресурси як власні кошти. Але юридично вони залишаються позичкою і не підлягають оподатковуванню. Відсотки і сума кредиту потім повертаються назад у «податковий оазис», тим самим зменшуючи прибуток дочірнього підприємства.

Аналогічний механізм використовується і при застосуванні страхових операцій.

Застосування ТНК прихованих форм переведення капіталів, основною метою яких є зниження бази оподаткування прибутку, має значний негативний вплив на розвиток економіки приймаючих країн, оскільки використання їх ресурсів (трудових, матеріальних, природних тощо) не відшкодовується за рахунок належної виплати податків на прибуток. З цього приводу на початку 70-х років XX століття промислово розвинуті країни дійшли згоди щодо необхідності укладення угоди про єдину економічну політику відносно ТНК.

Економічна та соціальна рада ООН (ОЭСС) з метою формування обов'язкових правил поведінки ТНК створила Комісію з транснаціональних корпорацій (ЮНКТАД). Була розроблена угода про ТНК, згідно з якою країни-учасниці ОЭСС визначали обов'язки ТНК, яких останні мають дотримуватися у будь-якій країні. Умовно ці обов'язки можна поділити на шість напрямків: загальна політика сприяння розвитку економіки; надання інформації; конкуренція; фінанси і податки; наука і технології; екологія.

У свою чергу для захисту інвестицій ТНК при підтримці Всесвітнього банку реконструкції і розвитку у 1985 році було створено Міжнародне агентство з гарантій інвестицій (МИГА). Вступ до МИГА або укладання з ним угод відкривають перед будь-якою країною перспективи отримання інвестицій ТНК. У цьому випадку іноземні інвестиції ТНК у приймаючій країні підлягають захисту МИГА. Ця організація стала першою міжнародною організацією, яка страхує від політичних ризиків іноземні інвестиції ТНК у приймаючих країнах.

Література [4, 7, 8, 13, 14].

11 Стратегічні альянси підприємств

Стикаючись з новими видами жорсткої конкуренції, багато

компаній, включаючи прямих конкурентів, об'єднують свої ресурси і ресурси фінансових інститутів для створення нової продукції, досягнення більшої ефективності і отримання доступу до нових технологій та нових ринків.

Міжфірмові партнерства у світовій економіці відомі давно (картелі, синдикати тощо). Але лише в 90-х роках XX століття специфічні форми партнерств, які відповідають стратегічним інтересам їхніх учасників, опинилися у центрі уваги керівників міжнародного бізнесу. Більшість з них вбачають в альянсах "найважливіший інструмент глобального корпоративного зростання".

Під **стратегічними альянсами** розуміють довірні довгострокові взаємовигідні відносини між підприємствами, що дозволяють кожному з партнерів більш ефективно досягти стратегічних цілей, координувати використання спільних ресурсів та оптимізувати трансакційні видатки.

Крім того, стратегічні альянси – це, передусім, глобальні форми здійснення партнерства, спільної або пайової діяльності на основі багатосторонніх угод підприємств різних країн через здійснення спільної маркетингової, фінансової, інноваційної, інвестиційної та операційної діяльності.

Виникнення альянсів – результат посилення глобальної конкуренції, у тому числі між ТНК.

Кількість стратегічних альянсів у світі та динаміку її зміни досить складно проаналізувати, оскільки, на відміну від інших інтеграційних утворень, створення альянсів не обов'язково фіксується статистикою і часто має навіть конфіденційний характер. Серед перших стратегічних альянсів можна виділити альянс «Форд Мотор Компані» (США) та «Мазда Моторс» (Японія), який було утворено наприкінці 80-х років XX століття для проникнення на автомобільні ринки Західної Європи.

Здійснення сумісної діяльності підприємств стратегічного альянсу засноване на таких провідних функціональних формах, як ліцензування і франчайзинг.

Ліцензування в глобальній економіці – це міжнародна угода, у рамках якої власник ліцензії передає користувачу в іншій країні права на використання певних нематеріальних активів (авторські права на інтелектуальні продукти, патенти, винаходи тощо) на певних умовах. Розрахунки за ліцензійною угодою

регулюються відповідним законодавством країн належності власника і отримувача ліцензії. При цьому слід враховувати, що платежі за ліцензійними угодами є об'єктом пільгового оподаткування у більшості розвинутих країн, а також мають пільговий режим згідно з більшістю двосторонніх угод країн про уникнення подвійного оподаткування.

Франчайзинг – це угода між підприємствами, згідно з якою відбувається передача прав на використання торгової марки, фірмового стилю, ділової репутації та інших способів здійснення торгівлі або надання послуг, які мають суттєве значення для бізнесу, за фіксовану винагороду.

Підприємства вступають в альянси або для отримання нових знань і ноу-хау, або для збереження власних ресурсів шляхом комбінування їх з ресурсами партнерів. Існують також інноваційні причини формування альянсів:

1) дозволяють створювати надійні канали передачі нових знань, які не легко копіювати;

2) розширюють горизонти підприємств та спрощують доступ до нових технологій, бо сучасні технологічні прориви часто виникають на стиках наук і галузей;

3) спільні розробки та інноваційні проекти дозволяють знижувати видатки інноваційного процесу, оскільки технологічне лідерство пов'язане з високим рівнем невизначеності;

4) дають можливість малим та середнім підприємствам виходити на міжнародний ринок, не втрачаючи своєї спеціалізації;

5) спільними зусиллями можна встановити нові стандарти там, де вони ще не отримали відповідного оформлення.

Стратегічні альянси не знімають проблему трансакційних видатків, але в їх межах спільна економічна діяльність відбувається найбільш ефективно. Оскільки взаємостосунки між партнерами по альянсах засновані на неповних контрактах, важливу роль у них відіграють довіра і репутація учасників.

Однак залежність від партнерів має допускатися лише в певних межах, а стосунки в альянсі не можуть заміняти власну компетенцію. В умовах альянсу обов'язково виникає питання про захист інтересів окремого підприємства. Тут необхідні заходи, що виключатимуть доступ партнера до інформації, виробничих потужностей, персоналу, тобто всього, що виходить за межі укладеної

угоди (особливо, коли підприємства альянсу є конкурентами).

Збереження фінансової стабільності також є важливим питанням для підприємства, що вступає в альянс. Незалежне підприємство повинно мати внутрішню фінансову стабільність, притаманні їй приплив грошових коштів та структуру капіталу, необхідні для підтримки та зміцнення її конкурентоспроможності.

Таким чином, основними умовами, що дозволяють підприємству без ризику для власних інтересів вступити в альянс, є: 1) належний рівень репутації та довіри до підприємства з боку партнерів; 2) виключення доступу партнера по альянсу до ресурсів підприємства, спільне використання яких не передбачено укладеною угодою; 3) внутрішня фінансова стабільність підприємства.

Регулювання з боку державних органів є важливим аспектом процесу поширення стратегічних альянсів у світовій економіці. У законодавствах більшості країн відсутні спеціальні закони, що регламентують таку діяльність.

На національному рівні труднощі державного регулювання пов’язані з різноманітністю форм створення стратегічних альянсів. Часто розглядаються лише їх окремі форми, наприклад, спільні підприємства. В ситуації з міжнародними альянсами досить важко визначити, законодавством якої країни необхідно скористатися для регулювання їх діяльності.

Оскільки створення альянсів може мати неформальний характер діяльності, у провідних країнах світу сьогодні державні органи проявляють підвищену увагу до альянсів і прагнуть виробити відповідну політику щодо них. Державні органи з антимонопольного регулювання вживають заходи щодо підвищення якості прогнозів, виявлення ринків, де загострюється конкуренція, визначають нові методи ведення конкурентної боротьби, оцінюють перспективи суперництва у специфічних галузях діяльності (наприклад, НДДКР), переглядають відповідні стандарти.

Література [7, 8, 12, 14].

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Закон України «Про Антимонопольний комітет»

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12.

2 Закон України «Про банки і банківську діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/laws/show/ 2121-14.

3 Закон України «Про господарські товариства» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12.

4 Градобитова Л.Д. Транснациональные корпорации в современных международных экономических отношениях: Учеб. пособие. – М.: Анкил, 2002. – 123 с.

5 Дикань В.Л., Мельник В.О. Організація виробництва: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – Харків: ТОВ «Р.И.Ф.», 2007. – 320 с.

6 Дикань В.Л., Шраменко О.В., Якименко Н.В. Економіка підприємств: Навч. посіб. – Харків: УкрДАЗТ, 2008. – 274 с.

7 Дикань В.Л., Чернобровка И.В. Финансово-промышленные группы в Украине. – Харьков: Основа, 1997. – 207 с.

8 Економіка та організація діяльності об’єднань підприємств: Навч. посіб. / За ред. Л.М. Чепурди. – К.: ВД “Професіонал”, 2005. – 272 с.

9 Жуков Е.Ф. Инвестиционные институты: Учеб. пособие. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. – 198 с.

10 Забродский В.А., Кизим Н.А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем. – Харьков: Бизнес-информ, 2000. – 71 с.

11 Кизим Н.А. Организация крупномасштабных экономико-производственных систем. – Харьков: Бизнес-информ, 2000. – 108 с.

12 Мовсесян А.Г. Интеграция банковского и промышленного капитала: современные мировые тенденции и проблемы развития в России. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 444 с.

13 Молчанов А.Н., Ключников И.К. Кредитный механизм транснациональных корпораций. – М.: Финансы и статистика, 1986. – 175 с.

14 Тоцький В.І., Лавриненко В.В. Організаційний розвиток

підприємства: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2005. – 247 с.

15 Уткин Э.А., Эскиндаров М.А. Финансово-промышленные группы. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Изд-во ЭКМОС, 1998. – 256 с.

В.О. Маслова, М.В. Кондратюк

ЕКОНОМІКА І ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ

Конспект лекцій

Відповідальний за випуск Маслова В.О.

Редактор

Підписано до друку
Формат паперу . Папір писальний.
Умовн.-друк.арк. 2,0. Обл.-вид.арк. .
Замовлення № . Тираж 200. Ціна

Видавництво УкрДАЗТу, свідоцтво ДК № 112 від 06.07.2000 р.
Друкарня УкрДАЗТу,
61050, Харків – 50, пл. Фейєрбаха, 7

Рисунок 1.1 – Етапи формування об'єднань підприємств в Україні в сучасних умовах

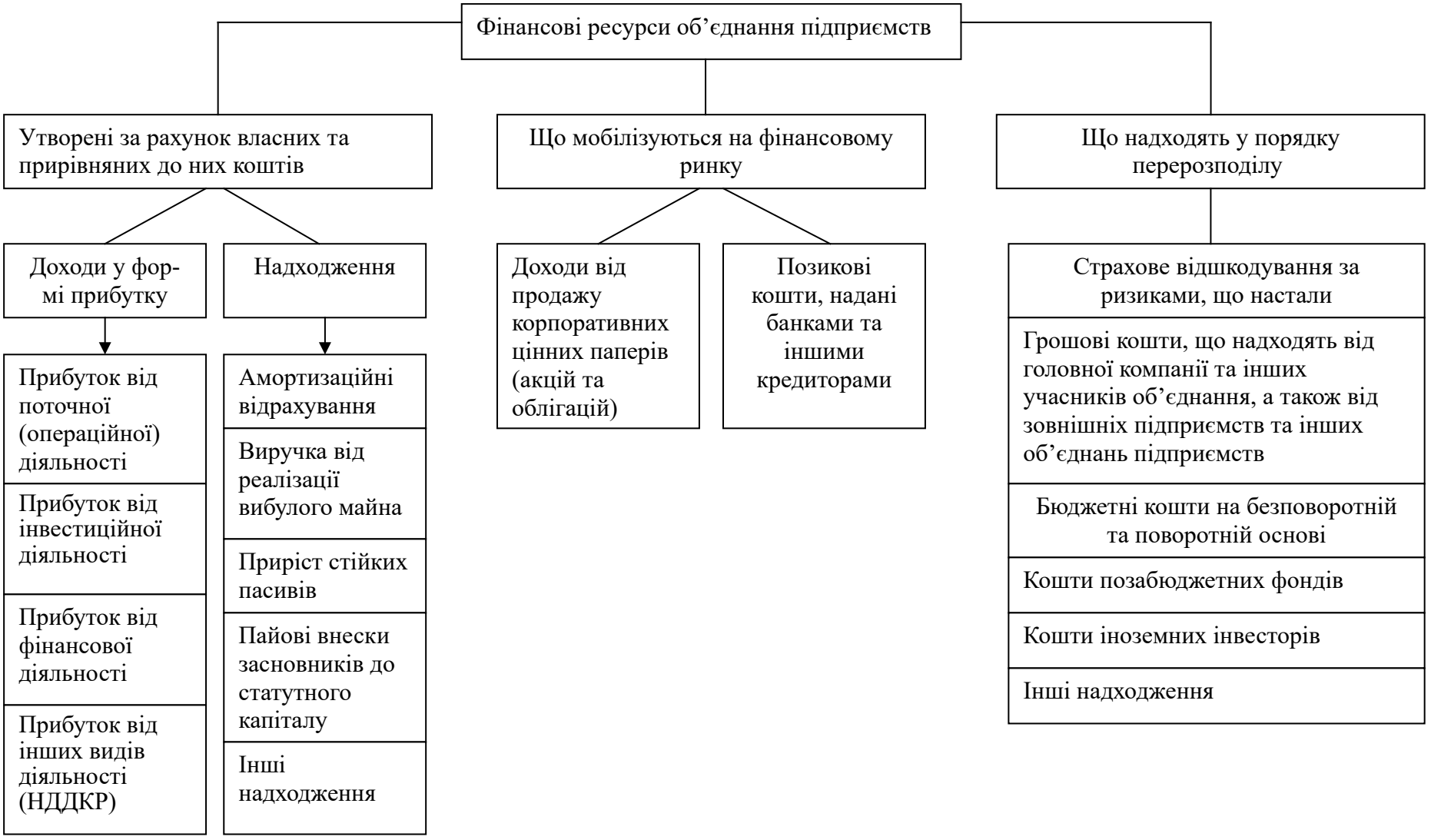
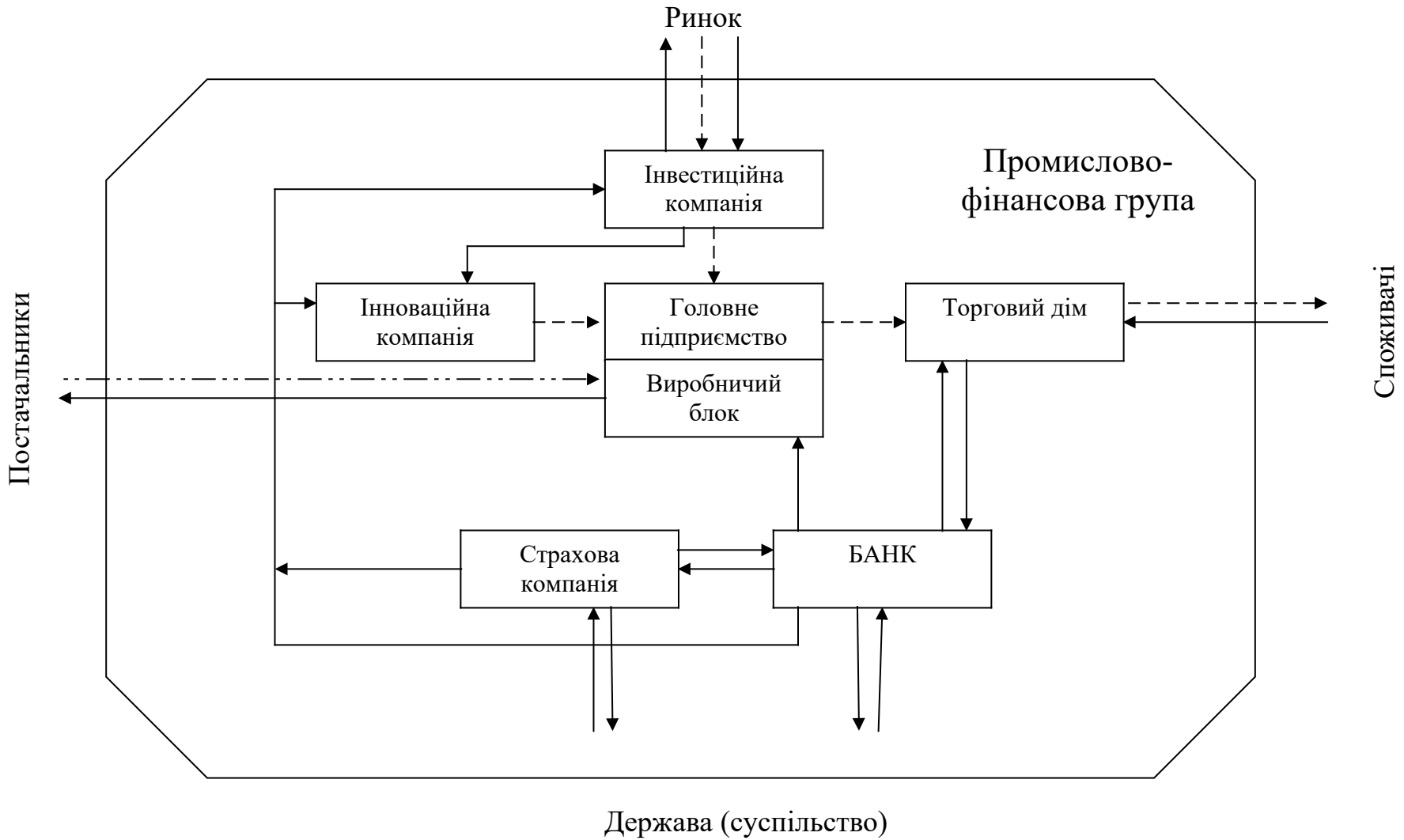


Рисунок 7.1 – Фінансові ресурси підприємств об’єднання



——— грошові потоки; –·—·– матеріальні потоки; – – – – – товарні потоки

Рисунок 9.1 – Схема взаємозв’язків між учасниками ПФГ