

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Берницька Д.І.

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

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

ТЕРНОПІЛЬ – 2010

ВСТУП

Даний курс лекцій призначений для вивчення теоретичних засад економіки та організації функціонування інтегрованих структур – об'єднань підприємств, набуття навичок аналізу організаційних резервів підвищення ефективності господарювання.

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

Конспект лекцій з курсу “ Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств ” розрахований на студентів вищих навчальних закладів, які навчаються за спеціальністю “Економіка підприємства” освітньо-кваліфікаційного рівня “спеціаліст” , а також для економістів підприємств, фінансових установ, які здійснюють роботу в інтегрованих структурах, та приймають рішення щодо підвищення ефективності їх господарювання.

ТЕМА 1

ОБ'ЄДНАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК СУБ'ЄКТ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Організаційно-правові форми підприємництва

Підприємництво у будь-якій державі виконує особливу функцію в економіці і народному господарстві, оскільки забезпечує оновлення й перетворення економіки, створює інноваційне середовище, стає силою, котра прискорює рух економіки по шляху ефективного використання всіх факторів суспільного виробництва.

Правові основи й організаційні форми мають забезпечувати ефективне функціонування підприємницьких структур у ринковій економіці. Вони визначають «правила гри» і створюють умови для розвитку різних форм організації бізнесу.

У підприємницькій діяльності важливим є питання про форму її організації. Організаційно-господарською одиницею бізнесу є підприємство, організація, установа або компанія. Фірма, або компанія, — це загальна назва, що використовується стосовно будь-якого підприємства.

Основними ознаками, що відрізняють одну організаційно-правову форму від інших, є:

- кількість учасників створюваного господарського суб'єкта або об'єднання;
- хто є власником використовуваного капіталу;
- межі майнової відповідальності;
- джерела майна як матеріальної основи господарської діяльності;-
- спосіб розподілу прибутків і збитків;
- форма управління суб'єктом господарювання.

Вибір організаційно-правової форми підприємства залежить від низки чинників:

- відповідальності;

- оподаткування;
- потреби у фінансових коштах;
- управлінських здібностей підприємця або команди менеджерів;
- передбачуваної тривалості існування підприємства або компанії;
- можливості зміни власника.

Найбільш поширеними є такі організаційно-правові форми підприємництва:

- 1) одноосібне володіння;
- 2) товариства;
- 3) корпорації.

Кожна із цих форм має свої переваги і недоліки

Одноосібне володіння — не підприємство, власником якого є фізична особа або сім'я. Власник отримує певний прибуток і несе весь тягар господарського ризику.

Одноосібне володіння є однією з простих форм організації бізнесу.

Товариство — це така форма організації підприємницької діяльності, коли і організація виробничої діяльності, і формування установчого фонду здійснюється спільними зусиллями двох або більше фізичних та юридичних осіб, коли кожна з них має певні права і несе встановлену відповідальність за частку статутного фонду.

Основою відносин між сторонами, що вступають у товариство, є договір.

За ступенем участі партнерів у діяльності підприємства розрізняють такі типи товариств:

- повні — з повною відповідальністю;
- командитні;
- товариства з додатковою та обмеженою відповідальністю, акціонерні.

Повне товариство — визнається таким, якщо всі його учасники пов'язані між собою спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном. Якщо при ліквідації товариства

виявиться, що наявного майна не вистачає для сплати всіх боргів, учасники несуть солідарну відповідальність за недостатню частину боргу. Учасник повного товариства відповідає за борги товариства незалежно від того, виникли вони до чи після його вступу.

Командитне товариство — це товариство, учасники якого поділяються на дві категорії: головні, які безпосередньо керують підприємством і несуть необмежену відповідальність, та командитні — вони вкладають кошти в підприємство, але безпосередньо не пов'язані з його діяльністю і їх відповідальність обмежується розміром вкладу.

Товариство з додатковою відповідальністю — це товариство, статутний фонд якого поділено на частки, визначені установчими документами. Учасники такого товариства відповідають за його борги своїми внесками до статутного фонду, а коли сум бракує — додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі відносно внеску кожного учасника. Граничний розмір відповідальності передбачається в установчих документах.

Товариство з обмеженою відповідальністю — це товариство, статутний фонд якого поділено на частини, розмір яких визначається в установчих документах; власники цього товариства несуть відповідальність у межах їх внесків.

Корпорація — акціонерне товариство нині є домінуючою формою підприємництва, її власниками визнаються акціонери, які мають обмежену відповідальність у межах свого внеску в акціонерний капітал корпорації. Прибуток, який отримує корпорація, належить її акціонерам. У прибутку виокремлюють дві частини. Одна частина розподіляється серед акціонерів у вигляді дивідендів, друга — це нерозподілений прибуток, що використовується на реінвестування. Функції власності та контролю поділено між акціонерами — власниками акцій — і менеджерами.

Основними перевагами корпорації — акціонерного товариства є:

По-перше, вона є найефективнішою формою організації підприємницької діяльності з погляду реальної можливості залучення необхідних інвестицій. Через

фондову біржу корпорація може об'єднувати різні за розмірами капітали великої кількості фізичних і юридичних осіб для фінансування сучасних інноваційних процесів, нарощування виробничого потенціалу.

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

По-третє, кожний акціонер як співвласник корпорації несе лише обмежену відповідальність. Якщо підприємство оголошується банкрутом, акціонер втрачає лише вартість своїх акцій. Важливим є те, що кожна окрема особа може зменшити свій власний фінансовий ризик, якщо купуватиме акції кількох корпорацій. Кредитори можуть мати претензії до корпорації лише як до юридичної особи, а не до окремих акціонерів як фізичних осіб.

По-четверте, корпорація — це організаційно-правова система, яка може функціонувати досить тривалий період, що створює необмежені можливості для її перспективного розвитку.

Корпоративна форма організації підприємницької діяльності має такі недоліки:

1. Корпорація сплачує більші податки з розрахунку на одиницю отриманого прибутку, ніж інші організаційні форми підприємництва. Адже оподаткуванню підлягає спочатку отриманий корпорацією прибуток, а потім — дивіденди акціонерів, тобто фактично існує проблема подвійного оподаткування.

2. Існують певні розбіжності між функціями власності і контролю, що негативно впливає на необхідну гнучкість оперативного управління корпорацією. Розподіл функцій власності та контролю може призвести до виникнення соціальних суперечностей між і менеджерами та акціонерами корпорації.

3. У корпоративних формах підприємництва існують потенційні можливості для зловживань з боку посадових осіб. Це виявляється, наприклад, у тому, що керівництво може організувати емісію акцій для покриття збитків, спричинених невмілим керівництвом та безгосподарністю певних структурних ланок.

Кожна з організаційних форм підприємницької діяльності має відповідні фінансово-економічні переваги й соціальну привабливість, певні недоліки й проблеми.

1.2. Економічна роль об'єднань підприємств

Чинне законодавство в Україні забезпечує формування різних типів об'єднань підприємств.

Об'єднанням підприємств є господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств із метою координації їх виробничої, наукової та Іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань.

Об'єднання підприємств утворюється підприємствами на добровільних засадах або за рішенням органів, які відповідно до господарського законодавства та інших законів мають право утворювати об'єднання підприємств. В об'єднання підприємств можуть входити підприємства, утворені згідно із законодавством інших держав, а підприємства України можуть входити в об'єднання підприємств, утворені на території інших держав.

Об'єднання підприємств утворюються на невизначений строк або як тимчасові об'єднання.

Господарське законодавство визначає **види об'єднань** підприємств в Україні. Залежно від порядку заснування об'єднання підприємств можуть утворюватися як господарські об'єднання або як державні чи комунальні господарські об'єднання.

Господарське об'єднання — об'єднання підприємств, утворене за ініціативою підприємств незалежно від їх виду, які на добровільних засадах об'єднали свою господарську діяльність.

Державне (комунальне) господарське об'єднання — об'єднання підприємств, утворене державними (комунальними) підприємствами за рішенням Кабінету Міністрів України або у визначених законом випадках рішенням міністерств (інших органів, до сфери управління яких входять підприємства, що утворюють

об'єднання), або за рішенням компетентних органів місцевого самоврядування.

Господарські об'єднання можуть утворюватися як асоціації, корпорації, консорціуми, концерни та інші об'єднання.

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

Іншою формою господарського об'єднання є корпорація.

Корпорація — це договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, делегувавши окремі повноваження та централізоване регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації.

Консорціум — це тимчасове статутне об'єднання підприємств із метою досягнення його учасниками певної спільної господарської мети. Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, у порядку, визначеному його статутом. У разі досягнення поставленої мети консорціум припиняє свою діяльність.

Концерн — статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій на основі їх фінансової залежності від одного учасника або групи учасників об'єднання із централізацією функцій науково-технічного й виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну делегують йому частину своїх повноважень, у тому числі право представляти їхні інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами

та організаціями. Учасники даного концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну.

Підприємство може бути учасником промислово-фінансової групи або транснаціональної промислово-фінансової групи, якщо до складу групи входять українські та іноземні юридичні особи.

Промислово-фінансова група (ПФГ) є об'єднанням, створеним за рішенням Кабінету Міністрів України на певний строк з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва й структурної перебудови економіки України, включаючи програми, пов'язані з міжнародними договорами України, а також із виробництвом кінцевої продукції.

До складу ПФГ можуть входити промислові та інші підприємства, наукові і проектні установи, інші установи й організації усіх форм власності. У складі ПФГ визначається головне підприємство, яке має виняткове право діяти від імені ПФГ як учасника господарських відносин. ПФГ не є юридичною особою і не підлягає державній реєстрації як суб'єкт господарювання.

Специфічною організаційною формою об'єднання капіталів є холдингові компанії.

Холдингова компанія є інтегрованим товариством, що безпосередньо не бере участі у виробничій діяльності, а використовує свої кошти для придбання контрольних активів, акцій інших підприємств, які є учасниками концерну або іншого добровільного об'єднання. Завдяки цьому холдингова компанія здійснює контроль за діяльністю таких підприємств. Об'єднані в холдингу суб'єкти в юридичному й господарському відношенні є самостійними. Проте право вирішувати основні питання їхньої діяльності належать холдинговій компанії.

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

1.3. Корпоративна форма організації бізнесу

Корпоративні форми сучасного типу з'явилися у 1850 р. у залізничній індустрії, а в 1880 р. — у галузях, що виробляють споживчі товари.

У ХХ ст. з'являються нові форми організації бізнесу, зокрема холдинги та фінансово-промислові групи.

Фактором, що забезпечує формування нових форм корпоративного бізнесу, є зростаюча глобалізація світової економіки. Початок глобалізації як масштабного історичного процесу виявився у виникненні й розвитку транснаціональних корпорацій (ТНК), які стали чи не найефективнішою та найжиттєспроможнішою формою організації спільного бізнесу й виробництва.

Формування корпоративного сектора в Україні здійснювалося переважно через приватизацію — перетворення діючих підприємств на акціонерні товариства. Структура таких підприємств була далеко не оптимальною, у зв'язку з чим вони потребували реорганізації.

Така діяльність дістала назву «реструктуризації»; вона являла собою багатогранну роботу, яка стосувалася різних сторін діяльності підприємств. Проте в переважній більшості випадків під реструктуризацією розуміли процеси розукрупнення окремих підприємств, формування на місці цілісних юридичних осіб кількох суб'єктів господарювання з визначеними функціями. Водночас, відповідно до чинного законодавства, створення дочірніх підприємств, філій та представництв мало затверджуватися на загальних зборах більшістю — % голосів. На жаль, українська законодавча база тривалий період не давала чіткого визначення категорії «дочірнє», або «залежне», підприємство, що змусило створювати такі підприємства на власний розсуд та обґрунтовувати законність їх існування перед державними реєструючими органами.

Значна частина акціонерних товариств пішла шляхом участі в інших господарських товариствах, віддаючи їм частину майна, що давало право на контроль, офіційно не називаючи їх дочірніми. Крім того, реорганізації зазнали також внутрішні служби підприємств, яким ніхто не надавав права юридичної особи, але які набували нової якості через запровадження жорсткої самокупності,

— так звані центри прибутків та центри витрат, центри фінансової самоокупності та інші форми, які намагалися пристосувати до потреб ринкової трансформації економіки.

Організаційні структури, які формувалися на основі колишніх державних підприємств, досить різноманітні і залежать від масштабів виробництва, мети розвитку корпорації, інших вагомих чинників. У рамках корпорації може функціонувати ціла низка окремих підприємств, а може, навпаки, існувати жорстка система управління за принципом лінійно-штабної, де рівень прийняття всіх більш-менш важливих рішень замикається на першій особі. Слід зазначити, що в основному реорганізаційні заходи спрямовувалися на дроблення підприємств шляхом створення окремих юридичних осіб. При цьому акціонерні товариства, втрачаючи реальне майно, практично ніколи не втрачали капітал, що існував у вигляді цінних паперів, оскільки застосування таких схем не передбачало розподілу акцій між новими суб'єктами господарювання. Хоча, якщо суворо підходити до поділу акціонерних товариств, то він передбачає також розподіл цінних паперів, що потребує окремих розрахунків і досить складних процедур.

Для акціонерного товариства вигідність створення окремих підприємств пояснюється їх самостійністю і повною відповідальністю. Тому частина підприємств створювалася з метою проведення через них найбільш вигідних господарських операцій, особливо тоді, коли основне виробництво брало на себе збитки. Іноді підприємства створювалися з метою «викидання» в них збиткових структурних підрозділів, житлово-комунального господарства, інших елементів соціальної сфери. При цьому материнська компанія нічим, крім переданих фондів (від яких сама корпорація намагалася позбутися), не ризикувала у разі банкрутства такого підприємства.

Моделі корпоративної організації поділяються на системи «інсайдерів» та «аутсайдерів».

У системі інсайдерів власність зазвичай зосереджується в руках невеликої частини акціонерів, контроль здійснюється всередині корпорації.

Акціонерами можуть бути приватні особи, сім'ї, фінансові інститути, органи управління, альянси, конгломерати. Елементи зовнішнього управління не впливають на стратегію керівників. Із зростанням компанії контрольні повноваження передаються робітникам та іншим дрібним акціонерам.

У системі «аутсайдерів» менша концентрація власності, контроль над підприємством здійснюється ззовні.

Системи аутсайдерів сприяють динамічному зростанню фінансових ринків і тому забезпечують більш відкритий і рівномірний розподіл інформації, більшу увагу до захисту акціонерів, особливо дрібних.

Активне корпоративне управління не стимулюється, оскільки забезпечується більша концентрація власності.

1.4. Проблеми розвитку корпоративного бізнесу в Україні

В Україні, як і в інших країнах СНД, відбувається інтенсивне формування інтегрованих корпоративних структур, основною організаційно-правовою формою яких є акціонерні товариства.

Сьогодні триває пошук нових форм інтеграції, які б дали змогу зміцнити й упорядкувати відносини власності та виробничо-фінансові відносини. Якщо зважити на досвід розвинених країн, можна дійти висновку, що не існує однакової структури, яка б розв'язала всі ці суперечності. Водночас у процесі еволюції форм інтеграції в країнах Західної Європи і США стали переважати холдинги і мультидивізіональні структури. Однак у кожній із цих структур триває постійний пошук оптимального співвідношення й функціонування її частини з метою підвищення ефективності діяльності всієї інтегрованої корпорації. Щоб вирішити проблеми інтеграції українських підприємств, необхідно, *по-перше*, визначити, на якому етапі розвитку перебувають корпоративні структури в Україні, *по-друге*, розробити оптимальну структуру вітчизняних інтегрованих корпорацій за сучасних умов і, *по-третє*, визначити напрям подальшого розвитку.

У сучасних умовах особливого значення набуває вибір напрямів комплексної

оцінки діяльності корпоративних структур, які визначають темпи, пропорції і тенденції промислової політики.

В Україні процес створення корпоративних структур та його динаміка залежать передусім від їхньої відповідності інтересам держави; це знайшло своє відображення в обтяжливій процедурі реєстрації, що включає обов'язкову вимогу участі в реалізації державної програми розвитку за відсутності будь-яких пільг з боку держави.

Формування нормативно-правової бази в Україні відбувалося на основі Програми діяльності Кабінету Міністрів України, яка передбачала створення як промислово-фінансових груп та холдингових корпорацій, так і різних корпоративних форм бізнесу.

Проблемними питаннями, що потребують розв'язання в процесі доопрацювання чинного законодавства щодо корпоративних структур, є питання про збут кінцевої продукції. Стосовно ПФГ чинна нормативна база не враховує, що у випадках, коли перелік кінцевої продукції ПФГ значний і її виробляє не лише головне підприємство групи, а й її учасники, збут кінцевої продукції через головне підприємство є проблематичним унаслідок централізованого обліку.

Проблематичним з точки зору поживлення процесів інвестування діяльності підприємств у рамках корпоративної структури є вимоги щодо участі лише однієї банківської установи, що обмежує приплив банківського капіталу, а отже, гальмує фінансування діяльності підприємств.

Недостатнє врахування накопиченого у світі досвіду створення й діяльності різних форм корпоративних структур, недоліки законодавства, невдалі спроби винайти особливий шлях розв'язання проблем інвестування в Україні призвели до практично повної відсутності ПФГ в економіці країни, а також до існування неформальних угруповань.

З метою активізації процесу створення корпоративних структур в Україні необхідно вдосконалити законодавчу базу, узгоджувати інтереси всіх учасників

угруповань.

Контрольні запитання і завдання

1. Визначити проблеми Інтеграції українських підприємств у ринкових умовах
2. Показати історію розвитку корпоративного бізнесу
3. Що таке корпорація ?
4. Розкрити переваги та недоліки корпорацій
5. Як формуються корпорації?
6. Визначити правові основи існування різних видів об'єднань підприємств України.

ТЕМА 2

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ І КООПЕРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ОБ'ЄДНАНЬ

2.1. Спеціалізація як форма суспільної організації виробництва

2.1.1. Форми й показники спеціалізації

Спеціалізація — одна з форм суспільної організації виробництва, в основі якої лежить поділ праці. Поділ праці веде до диференціації її окремих видів, а їх концентрація на основі збільшення економічно раціональних розмірів — до масового, або спеціалізованого, виробництва. Отже, спеціалізація, з одного боку, є наслідком концентрації однорідного виробництва, а з іншого — 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).

Спеціалізація виробництва впливає на характер продукції, яка може бути однорідною (неоднорідною) і профільною.

Однорідність продукції визначається конструктивно-технічними ознаками. Критерії однорідності на підприємстві — це вироби або роботи, конструктивно й технічно схожі за технічними ознаками: деталі, вузли, вироби або виконувані роботи.

Профільна продукція — це більш широке поняття, що стосується переважно підприємств: кожне підприємство створюється з метою виробництва певного виду продукції, яка і є для нього профільною.

У процесі функціонування в економіці постійно виникають нові види виробництв, які виокремлюються в самостійні виробничі одиниці. Наразі діють спеціалізовані підприємства з виробництва автомобільних і тракторних двигунів, хоча до недавнього часу вони виготовлялися на автомобільних і тракторних заводах.

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. Збільшення питомої ваги випуску продукції подетально і технологічно спеціалізованими підприємствами невід'ємно пов'язано з підвищенням техніко-технологічного рівня виробництва;

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.

2.1.2. Стандартизація та уніфікація як напрями розвитку спеціалізації

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

Стандартизація — це процес встановлення й застосування обов'язкових правил, норм і вимог до продукції, сировини, матеріалів, методів проектування й виробництва з метою забезпечення необхідної якості та подолання нерациональної різноманітності вищезазначених видів і типів.

Стандартизація здійснюється на основі принципів випередження й

комплексності.

Принципи випередження полягають у встановленні підвищених норм, вимог до об'єктів стандартизації, які в майбутньому мають бути оптимальними.

Принцип комплексності означає погодженість взаємопов'язаних елементів, що входять до складу об'єкта стандартизації. Комплексність забезпечується включенням в програму стандартизації виробів, деталей, напівфабрикатів, матеріалів, технічних засобів, методів підготовки та організації виробництва. Отже, стандартизація забезпечує взаємозв'язок усіх сторін виготовлення й споживання продукції з метою забезпечення потреб споживачів за оптимальних виробничих витрат.

Уніфікація — це приведення різних видів продукції і засобів її виробництва до раціонально мінімальних типорозмірів і форм із метою запобігання невиправданій різноманітності виробів однакового призначення й приведення їх до можливо одноманітного способу виготовлення. Уніфікація — це комплексний процес, який починає діяти від етапу конструювання до створення готового продукту і його експлуатації.

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

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

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

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

2.1.3. 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

Оптимальний розмір підприємства визначається за допомогою формули:

$$Q_0 = N_n / N_p$$

де Q_0 — оптимальна кількість обладнання;

N_n — потреба в продукції, шт.;

N_p — продуктивність однієї одиниці обладнання, шт.

Показник рівня спеціалізації K_c визначається так:

$$K_c = \frac{Q_c}{Q_0}$$

де Q_c — обсяг випуску виробів або обсяг виконання комплексу одноразових операцій;

Q_0 — мінімальний допустимий або оптимальний розмір виробництва виробів (операцій).

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

Крім зазначених, використовуються й інші показники, наприклад: питома вага профільуючої (основної) продукції в загальному випуску підприємства; питома вага спеціалізованих підприємств у виготовленні певних виробів і напівфабрикатів; питома вага купованих комплектних виробів і напівфабрикатів у загальному обсязі виготовленої продукції тощо.

Для більш повної характеристики стану спеціалізації виробництва можна використовувати показники технічного й організаційного рівня виробництва: питому вагу автоматичного й спеціалізованого обладнання; питому вагу уніфікованих деталей, вузлів та інших напівфабрикатів; питому вагу поточно-масового виробництва в загальному обсязі випущеної продукції.

Умовно річну економію E_y спеціалізації визначають за формулою:

$$E_y = (C_1 + T_1) - (C_2 + T_2)B/B_2$$

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:

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

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.

Термін окупності капіталовкладень T на проведення спеціалізації визначається за формулою:

$$T = \frac{K - \Phi}{E_p},$$

де K - обсяг капіталовкладень на проведення спеціалізації, грн.;

Φ - вартість основних фондів, які виділяються після проведення спеціалізації і які можуть реалізовуватися або спрямовуватися на інші підприємства об'єднання.

Якщо капіталовкладення рівномірно розподіляються в часі або поточні витрати виробництва суттєво відрізняються впродовж проведених заходів, то при розрахунках загального річного економічного ефекту враховується фактор часу з коефіцієнтом приведення різночасових витрат dt до поточного моменту:

$$Dt = (1 + E)^t,$$

де E — норматив приведення (0,1);

t — кількість років від другого року запровадження спеціалізації до

останнього року закінчення цієї роботи та отримання результатів.

Витрати й отримані результати до початку року множать на dt , а після початку розрахункового року — ділять на цей коефіцієнт.

2.2. Кооперування як форма тривалих виробничих зв'язків між підприємствами, які спільно виготовляють певну продукцію

2.2.1. Форми й види кооперування

Кооперування — це виробничі зв'язки між підприємствами, які спільно виготовляють кінцеву продукцію. Головна умова кооперування — широка мережа спеціалізованих та організаційно відокремлених виробництв.

Виробниче кооперування — це одночасно і умова, і наслідок розвитку спеціалізації підприємств.

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

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

Як свідчить досвід, кооперування відіграє значну роль у мобілізації виробничих ресурсів, у покращенні використання виробничих потужностей, у вирішенні серйозних проблем, пов'язаних зі швидким нарощуванням випуску певної продукції та освоєнням виробництва продукції складної.

Форми кооперування:

- за галузевим принципом: внутрішньогалузеве й міжгалузеве;
- за територіальним принципом: внутрішньорайонне й міжрайонне.

Внутрішньогалузеве кооперування — це кооперування підприємств у межах однієї галузі.

Міжгалузеве кооперування — це кооперування між підприємствами різних галузей.

Внутрішньорайонне кооперування — це виробничі зв'язки між підприємствами, які розташовані в межах одного крупного економічного району, наприклад, Центрального району України.

Внутрішньорайонне кооперування — один з важливих факторів комплексного розвитку регіону, необхідна умова раціоналізації перевезень, кращого використання місцевих ресурсів і виробничих потужностей.

Міжрайонне кооперування — встановлення виробничих зв'язків між підприємствами, розташованими в різних економічних районах.

Залежно від виду спеціалізації розрізняють три види кооперування:

- агрегатне;
- подетальне;
- технологічне.

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

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

Технологічне кооперування полягає в тому, що одне підприємство постачає іншому певні напівфабрикати або виконує окремі технологічні операції. Наприклад, постачання пряжі для текстильних фабрик, виконання гальванічних

робіт тощо. Усі ці види кооперування дають змогу використовувати економічні переваги спеціалізації виробництва.

Кооперування може здійснюватися і між підприємствами, які не перебувають у прямій виробничій залежності між собою. Виробничі зв'язки між ними виникають унаслідок надлишку виробничих потужностей на одному підприємстві і дефіциту аналогічних потужностей — на іншому. Наприклад, на одному підприємстві є надлишок ливарних потужностей, а на іншому — ливарне виробництво не задовольняє потреби підприємства. Кооперування в даному випадку виступає як один із методів завантаження потужностей на одному підприємстві і ліквідації вузьких місць на іншому.

2.2.2. Показники кооперування

Показниками кооперування є:

- 1) кількість підприємств, які кооперуються з даним підприємством. При цьому окремо підраховується кількість підприємств-постачальників і підприємств-замовників. Наприклад, автомобільні підприємства кооперуються із сотнями підприємств, тоді як виробничі зв'язки верстатобудівних підприємств обмежуються невеликою кількістю підприємств;
- 2) питома вага напівфабрикатів і виробів, які входять по кооперації в собівартість готових виробів, що виготовляються на даному підприємстві;
- 3) питома вага напівфабрикатів, які підприємство виготовляє «на сторону», у загальному їх випуску і у випуску всієї продукції;
- 4) загальний обсяг перевезень по кооперації в натуральному й вартісному вираженні.

Як свідчать факти, дальні, нераціональні перевезення напівфабрикатів і деталей зумовлені в деякій мірі відсутністю або недостатнім розвитком відповідних спеціалізованих підприємств в окремих економічних районах. Наявність спеціалізованих підприємств із виробництва заготовок і деталей в

економічних районах буде сприяти розвитку внутрішньорайонного кооперування. У той же час у разі необхідності можливе міжрайонне кооперування по ряду деталей і вузлів. Крім того, спостерігаються випадки нераціонального зустрічного постачання та постачання на далекі відстані, що призводить до недотримання термінів поставок і їх некомплектності, а це порушує ритмічну роботу підприємства.

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

2.2.3. Розробка планів кооперування

Важливим елементом діяльності підприємства є розробка планів кооперованих поставок. Правильне планування кооперування спирається на точне знання існуючих і проектних потужностей підприємства, а також обсягів виробництва даного підприємства. Щоб правильно визначити завдання підприємствам об'єднання по кооперованих поставках, порівнюються виробничі потужності підприємств із їхніми виробничими програмами (по окремих цехах, дільницях і групах обладнання). У результаті визначаються реальні резерви потужностей на одних підприємствах та їх брак на інших і відтак встановлюється фактична можливість і потреба у виробничому кооперуванні. Стосовно кооперованих поставок зазвичай окреслюються всі виробничі зв'язки підприємств, визначаються постачальники й споживачі, обсяг, асортимент і терміни всіх поставок.

Складання плану кооперування починається з визначення потреби підприємства в заготовках, деталях, вузлах для виготовлення й комплектування готової продукції. Для обґрунтування потреби в кооперованих поставках на підприємстві складається специфікація на заготовку деталей, вказуються вузли, виробниці із зазначенням найменувань і їхніх технічних характеристик, назва машини, агрегату або іншого виду обладнання, для випуску яких даному підприємству необхідні ці поставки. Крім того, вказується загальна кількість цих поставок, що

вимірюється в штуках, комплектах або вагових одиницях. Визначивши, яке обладнання є необхідним для виготовлення виробів, які проектуються відповідно до порядку кооперування, виявляють джерела покриття цієї потреби. Для цього з'ясовують, на яких підприємствах об'єднання є необхідне обладнання, перевіряють завантаженість його виконуваними роботами відповідно до визначеної програми даного підприємства. І в тому випадку, коли аналіз покаже, що обладнання не завантажене повністю, це підприємство встановлює завдання на виготовлення й поставку необхідного обладнання в порядку кооперування. Якщо ж перевірка засвідчить, що наявне обладнання на всіх підприємствах об'єднання завантажене виконанням програми з випуску готових виробів і резерв, що залишається, дозволяє виконати тільки частину необхідної в порядку кооперації кількості виробів, тоді розробляються заходи щодо усунення вузьких місць, реалізація яких дозволить збільшити масштаб виробництва й виконати замовлення з кооперування.

Перевірка виконання плану кооперованих поставок починається із з'ясування своєчасності надання споживачами постачальникам технічної документації (креслення, технічних умов тощо) на вироби, які підлягають постачанню в порядку кооперування, а також своєчасності укладання договорів між споживачами й постачальниками на поставку виробів згідно з обсягами й термінами поставок, передбаченими планами.

2.3. Особливості й проблеми розвитку спеціалізації і кооперування підприємств у сучасних умовах

Як свідчить досвід, спеціалізовані підприємства мають значні переваги, одна з яких полягає в тому, що в них виникають більш стійкі зв'язки з постачальниками й споживачами, а відтак спрощуються й вдосконалюються матеріально-технічне забезпечення та збут. Спеціалізовані підприємства працюють в умовах більш обмеженої номенклатури, сировини, матеріалів і комплектуючих виробів, які постачаються по кооперуванню. У сучасних умовах спеціалізація підприємства

неминуче веде до розвитку та інтеграції малих і великих підприємств. Досвід розвинених країн свідчить, що подальший розвиток економіки значною мірою буде залежати від кооперування великих та малих підприємств. Причому великі підприємства не повинні пригнічувати малий бізнес, а навпаки, доповнювати його, а точніше, великі й малі підприємства повинні взаємодоповнювати одне одного.

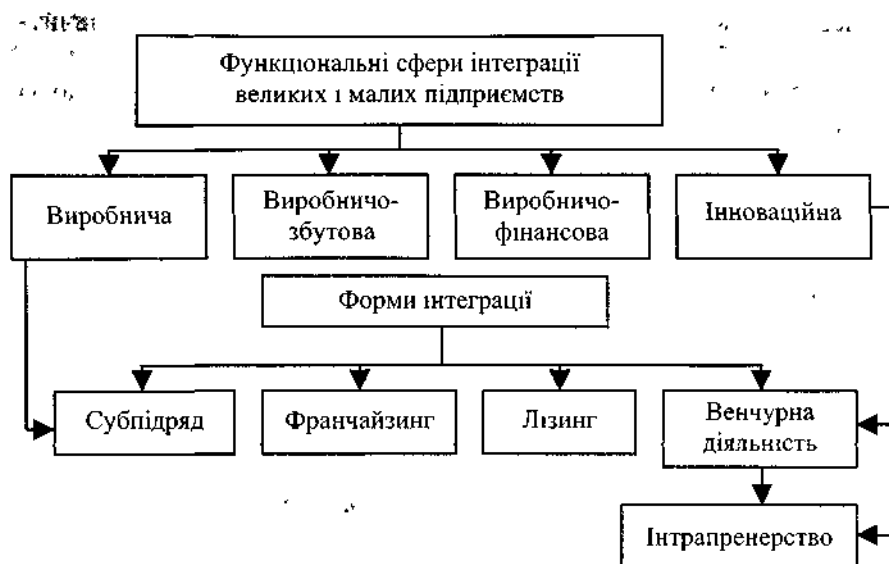


Рис. 2.1 Основні сфери та форми інтеграції великих і малих підприємств

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

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.

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

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

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.

Останнім часом новою формою інтеграції великого й малого бізнесу в агропромисловому комплексі стало створення пайових товариств, які, власне кажучи, є формою виробничої кооперації. Не бажаючи втрачати частину прибутку, який могли б отримувати підприємства харчової промисловості, оптові постачальники — великі фермери — об'єднавшись із дрібними фермерськими господарствами, створюють на пайовій основі молокопереробні, виноробні, консервні заводи, компанії для закупівлі машин і добрив. Завдяки цьому кооперативні компанії підтримують конкуренцію в країні, стабілізують ціни, збільшують зайнятість і податкову базу, у т. ч. і місцевих бюджетів, сприяють розвитку місцевої економіки й народного господарства в цілому. Така форма інтеграції підприємства розповсюджена в Західній Європі (у скандинавських країнах більш як 9 % усіх фірм охоплено різними формами кооперації), США, Канаді, Австралії.

У розвитку сучасних форм інтеграції малого й великого бізнесу особлива роль належить фінансово-промисловим групам (ФПГ). У розвинених країнах великі виробничі компанії органічно переплітаються з фінансовими установами (комерційними банками, страховими й інвестиційними інституціями) та транспортними торговими Інформаційними й іншими малими підприємницькими структурами. Ці переплетіння й утворюють ФПГ, які мають величезні виробничі і фінансові можливості. Як свідчить досвід розвинених країн, ФПГ суттєво підвищують стійкість національної економіки і дають змогу вирішити проблему інвестицій. Особливо це важливо для регіонів, де переважають інвестиційні галузі (хімічна, металургійна промисловість), а також конверсійні виробництва, куди можна віднести і Черкаську область. На жаль, в Україні офіційно зареєстровано

лише одну ФПП. Але, незважаючи на це, за ФПП — майбутнє. Оскільки, крім наведених вище аргументів, ФПП — це важіль реалізації структурних зрушень в Україні: через ці великі інтегровані структури державі легше здійснювати раціональне маневрування в промисловому секторі, включаючи визначення й підтримку пріоритетних галузей виробництва.

У сучасних умовах наукові центри з виробництва найбільш складної продукції зосереджуються в провідних промислових країнах, а підприємства, які розташовані в країнах, що розвиваються, в основному мають справу зі складальними роботами й виготовленням простих деталей і вузлів. У результаті такого кооперування за

рахунок більш низької оплати праці в країнах, що розвиваються, порівняно з провідними країнами витрати на виробництво продукції значно менші.

До 1991 року існувала добре відпрацьована кооперація між підприємствами країн — членів РЕВ (Ради економічної взаємодопомоги). Після припинення існування РЕВ кооперування між підприємствами цих країн різко скоротилося, а більшість країн налагодили кооперування з фірмами провідних промислових країн.

Розпад Радянського Союзу призвів до різкого скорочення поставок по кооперуванню. Хронічний спад виробництва в колишніх республіках, митні бар'єри погіршили ситуацію, але останнім часом стали помітними деякі позитивні зрушення щодо налагодження зв'язків у процесі спільного виготовлення продукції.

Економічна ситуація в Україні поступово стає більш сприятливою для розвитку спільного виробництва між районами країни і всередині них. Але світова тенденція свідчить про необхідність кооперування між підприємствами різних країн. Що ж до України, то цей процес може розвиватися у двох напрямках: перший — це поновлення зв'язків між країнами СНД, другий — становлення зв'язків із підприємствами інших країн [1].

Основне завдання підприємств України — це максимальне використання таких переваг, як кваліфікована робоча сила, наявність поки що потужних наукових підрозділів. Саме ці обставини дозволяють сподіватися, що українські підприємства не буде включено в кооперування на кшталт підприємств країн, що

розвиваються.

Контрольні запитання і завдання

1. Які причини виникнення спеціалізації виробництва?
2. Назвіть форми спеціалізації.
3. Які є види спеціалізації?"
4. Як спеціалізація впливає на характер продукції?
5. Що таке профільна продукція? Наведіть приклади.
6. Які чинники визначають однорідність продукції?
7. У чому полягає особливість спеціалізації в сучасному виробництві?
8. Як впливає спеціалізація на розвиток малого бізнесу?
9. Які показники визначають рівень спеціалізації?
10. Яке призначення стандартизації?
11. Назвіть основні принципи стандартизації.
12. У чому сутність уніфікації?
13. Для чого потрібна уніфікація?
14. Як визначити оптимальний розмір підприємства?
15. Назвіть показники економічної ефективності спеціалізації виробництва.
16. Як визначається економічний ефект від запровадження спеціалізації?
17. У чому полягає економічна сутність кооперування?
18. Назвіть форми кооперування.
19. Які існують види кооперування?
20. Назвіть основні показники кооперування.
21. Як визначити економічний ефект і термін окупності заходів із запровадження кооперування?
22. Назвіть особливості кооперування підприємств об'єднання в сучасних умовах.

ТЕМА 3

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНЬ

ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Державне регулювання корпорацій

3.1.1. Регулювання корпорації підприємств

Організаційно-управлінська база функціонування корпорацій. Одним з найважливіших елементів зовнішньої сфери корпоративного управління є державне регулювання корпоративного сектора. У цілому державне регулювання як один із напрямів корпоративного управління виходить за рамки власне управління державними підприємствами та господарськими товариствами корпоративного типу. Створюючи цілісну організаційно-правову базу функціонування економіки, держава так чи інакше регулює різнобічні аспекти діяльності корпоративних підприємств. Однак такий підхід є досить широким, тому ми зупинимося на напрямах діяльності державних органів, що стосуються безпосередньо регулювання діяльності корпоративних господарських товариств

Насамперед слід зазначити, що регулювання здійснюють органи загальної та спеціальної компетенції. Такий підхід характерний практично для всіх країн. На рівні законодавчих органів видаються правові акти, що мають силу закону й регламентують загальні основи функціонування корпоративного сектора. В Україні на рівні органів спеціальної компетенції це, наприклад, Комісія з цінних паперів та фондового ринку, яка видає підзаконні акти, що є обов'язковими приписами для учасників корпоративного управління. Такі органи державного регулювання є також в інших країнах.

Діяльність корпоративних господарських товариств регулюється насамперед Законами України «Про господарські товариства» і «Про цінні папери та фондову біржу». Ці закони, прийняті в 1991 р., із численними поправками діють і досі, хоч проект окремого Закону про акціонерні товариства розроблений давно. Але його й досі не прийнято. Тому в посібнику буде застосовуватися поняття «регуляторна система 1991 року» на випадок зміни законодавчих норм. Проте оскільки акціонерні товариства є підприємствами-юридичними особами, то вони

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

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

Важливим напрямом корпоративного управління з боку держави є державне регулювання ринку цінних паперів. Таке управління є в усіх країнах. Воно має свої специфічні риси і навіть суттєві відмінності, проте в цілому передбачає реалізацію єдиної державної політики у сфері випуску й обігу цінних паперів та їх похідних, створення умов для ефективної мобілізації та розміщення учасниками ринку цінних паперів фінансових ресурсів з урахуванням інтересів суспільства, отримання учасниками ринку цінних паперів Інформації про умови випуску та обігу цінних паперів, результати фінансово-господарської діяльності емітентів, обсяги й характер угод із цінними паперами та іншої інформації, що впливає на формування цін на ринку цінних паперів.

Крім названих вище державних регулюючих структур, у системі корпоративного регулювання також певне місце посідають саморегулюючі організації — добровільні об'єднання професійних учасників ринку цінних паперів, які не мають на меті одержання прибутку. Такі організації створюються з метою

захисту інтересів своїх членів, інтересів власників цінних паперів та інших учасників ринку цінних паперів. Оскільки такі організації, входячи до складу системи корпоративного управління, є певним чинником впливу на них, то органи державної влади реєструють їх. Що ж стосується таких організацій у системі функціонування акціонерного капіталу, то вони мають бути зареєстровані Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку.

До *функцій* державного регулювання можна віднести такі: створення системи захисту прав інвесторів і контролю за дотриманням цих прав емітентами цінних паперів та особами, які здійснюють професійну діяльність на ринку цінних паперів, контроль за достовірністю інформації, що надається емітентами та особами, які здійснюють професійну діяльність на ринку цінних паперів, контролюючим органам, видавання спеціальних дозволів (ліцензій) на здійснення професійної діяльності на ринку цінних паперів та забезпечення контролю за такою діяльністю, заборона та припинення на певний термін професійної діяльності на ринку цінних паперів у разі відсутності спеціального дозволу (ліцензії) на цю діяльність і притягнення до відповідальності за здійснення такої діяльності згідно з чинним законодавством.

Як правило, за недотримання вимог законодавства встановлено адміністративну і навіть кримінальну відповідальність. Наприклад, в Україні на юридичних осіб можуть накладатися такі штрафи:

- за випуск в обіг та розміщення незареєстрованих цінних паперів — у розмірі до 10 000 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або в розмірі до 150 % прибутку (надходжень), одержаних у результаті цих дій;
- за діяльність на ринку цінних паперів без спеціального дозволу (ліцензії), отримання якого передбачає чинне законодавство, — у розмірі до 5000 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян;
- за ненадання, несвоєчасне надання або надання свідомо недостовірної інформації — у розмірі до 1000 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян;
- ухиляння від виконання або несвоєчасне виконання розпоряджень, рішень

про усунення порушень щодо цінних паперів — у розмірі до 500 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Такі штрафи накладаються Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку, але стягуються лише в судовому порядку.

Крім того, штрафи можуть накладатись і на громадян, а також на посадових осіб. Так, здійснення операцій з випуску в обіг або розміщення не зареєстрованих належно цінних паперів тягне за собою накладання на громадян чи посадових осіб штрафу в розмірі від 50 до 100 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Здійснення операцій на ринку цінних паперів без спеціального дозволу (ліцензії), отримання якого передбачено чинним законодавством, тягне за собою накладання на громадян чи посадових осіб штрафу в розмірі від 20 до 50 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Неподання, несвоєчасне подання або подання свідомо недостовірних відомостей Державній комісії з цінних паперів та фондового ринку, якщо подання цих відомостей передбачено чинним законодавством, тягне за собою накладання на громадян чи посадових осіб штрафу в розмірі від 50 до 100 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Ухилення від виконання або несвоєчасне виконання розпоряджень Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку передбачає накладання на громадян чи посадових осіб штрафу в розмірі від 20 до 50 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

Органи державного регулювання корпоративного сектора. Роль і функції Комісії з цінних паперів та фондового ринку. Державне регулювання корпоративного сектора та контроль за діяльністю учасників корпоративного сектора здійснюють Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Антимонопольний комітет, Фонд державного майна та Ін. у межах своїх повноважень.

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

Україні. Очолює Координаційну раду Голова Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку.

Основним органом спеціальної компетенції є Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку — державний орган, що має центральний апарат і територіальні органи. Цей орган має законодавче визначену структуру й напрями діяльності. Загальними напрямками його діяльності є формування та забезпечення реалізації єдиної державної політики щодо розвитку та функціонування ринку цінних паперів та їх похідних в Україні, сприяння адаптації національного ринку цінних паперів до міжнародних стандартів і т.п. Цей орган має досить широкі повноваження у сфері регулювання акціонерного капіталу. Комісія розробляє і затверджує нормативні акти, обов'язкові для виконання усіма учасниками ринку цінних паперів, і контролює їх виконання. Для здійснення реальних і дійових управлінських функцій Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку виконує ряд завдань.

Основними з них є: встановлення вимог щодо випуску (емісії) й обігу цінних паперів та їх похідних, інформації про випуск і розміщення цінних паперів, у тому числі іноземних емітентів (з урахуванням вимог валютного законодавства України), які здійснюють випуск і розміщення цінних паперів на території України, а також встановлення порядку реєстрації випуску цінних паперів та інформації про їх випуск, висування за погодженням з Національним банком України додаткових вимог щодо випуску цінних паперів комерційними банками.

До завдань комісії належать також встановлення стандартів випуску (емісії) цінних паперів, інформації про випуск цінних паперів, Що пропонуються для відкритого продажу, у тому числі іноземних емітентів, які здійснюють випуск цінних паперів на території України, та порядок реєстрації випуску цінних паперів та інформації про

їх випуск, видача дозволів на обіг цінних паперів українських емітентів за межами України, реєстрація випусків цінних паперів та інформації про випуск цінних паперів, у тому числі цінних паперів іноземних емітентів, що є в обігу на

території України, встановлення вимог щодо допуску цінних паперів іноземних емітентів та обігу їх на території України, реєстрація правил функціонування організаційно оформлених ринків цінних паперів, установлення вимог та умов відкритого продажу (розміщення) цінних паперів на території України.

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

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

порядку проектів актів законодавства, що регулюють питання розвитку фондового ринку України.

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

Антимонопольне регулювання в корпоративному секторі. Важливу роль у регулюванні корпоративного сектора відіграє Антимонопольний комітет. Такі органи існують також в інших країнах і мають різні назви, проте мета в них одна — недопущення монополізації ринків, розробка відповідних приписів і контроль. Наприклад, у Польщі акціонер, який бажає придбати акції, повинен повідомити про це Комісію з цінних паперів і назвати компанію, якщо пакет акцій перевищуватиме певні встановлені відсотки від пакета акцій компанії (10, 20, 33, 50, 66 або 75). Наміри придбати 33 % акцій компанії мають бути відкритими, особа — претендент на придбання — повинна повідомляти фондову біржу і Комісію з цінних паперів про пропозицію придбати акції, призначену дату продажу-купівлі й запропоновані ціни.

В Україні існують законодавче розроблені правила й приписи Щодо обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності.

Антимонопольному комітету надано досить широкі права, оскільки створення, злиття, приєднання, ліквідація суб'єктів господарювання провадиться тільки за його згодою або за згодою його органів. Це стосується не всіх підприємств, оскільки охопити всі суб'єкти господарювання практично неможливо, а тільки в тих випадках, коли:

- створення суб'єкта господарювання двома та більше засновниками (учасниками), якщо сумарна вартість активів або сумарний обсяг реалізації товарів, робіт, послуг (далі — товари) цих засновників (учасників) за підсумками

останнього фінансового року перевищує суму у валюті України, еквівалентну 12 млн .дол. США за офіційним валютним курсом, який діяв на кінець останнього фінансового року, і при цьому не менш як у двох засновників (учасників) вартість активів або обсягів реалізації товарів перевищує суму грошового еквівалента, що дорівнює 600 тис. дол. США у кожного;

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

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

- злиття суб'єктів господарювання або приєднання одного суб'єкта господарювання до іншого, якщо хоч один із них посідає монопольне становище на певному товарному ринку, у тому числі злиття або приєднання суб'єктів господарювання, які діють на певному товарному ринку, якщо їх загальна частка на цьому ринку перевищує 35 %.

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

Важливими є нормативні вимоги щодо безпосереднього регулювання руху корпоративних прав. Насамперед це стосується безпосереднього або опосередкованого, одноразового або поетапного (за кілька разів) придбання, набуття у власність в інший спосіб або отримання в управління (користування)

часток (акцій, паїв), що забезпечує досягнення або перевищення 25, 50 % голосів у вищому органі управління відповідного суб'єкта господарювання, якщо сумарна вартість придбання, набуття у власність в інший спосіб, отримання в управління (користування) перевищує суму 100 тис. дол. США у грошовому еквіваленті за офіційним валютним курсом, що діє на день подання заяви про намір придбання, набуття у власність в інший спосіб, отримання в управління (користування) часток (акцій, паїв). У разі придбання, набуття у власність в інший спосіб або отримання в управління (користування) безпосередньо або опосередковано, одноразово або поетапно (за кілька разів) часток (акцій, паїв), що забезпечує досягнення або перевищення 10 % голосів у вищому органі управління відповідного суб'єкта господарювання за наведених вище вартісних показників, покупець зобов'язаний у місячний термін повідомити про це придбання Антимонопольний комітет або його органи.

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

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

права комітету досить широкі, хоча монополізація в корпоративному секторі залишається високою.

3.1.2. Регулювання українських корпоративних моделей

Нормативна база функціонування державного корпоративного сектора. У цілому управління державним корпоративним сектором в Україні можна поділити на три блоки:

- 1) створення загальної нормативно-правової бази функціонування економіки;
- 2) пряме управління державними підприємствами;
- 3) управління певною державною часткою статутного фонду господарських товариств.

Перший блок полягає в розробці законів та підзаконних актів економічної спрямованості, оскільки всі підприємства здійснюють діяльність у цьому нормативно-економічному полі. *Другий блок* застосовується у випадках, коли держава є єдиним власником акціонерного товариства й керує його діяльністю через менеджмент підприємства. *Третій блок* державного управління впливає на діяльність корпорації відповідно до наявності державного пакета корпоративних цінних паперів.

Заходи, що належать до першого блоку, здійснюються органами центральної державної влади, які мають право приймати рішення, що мають законодавчу силу. Заходи в рамках інших двох блоків впроваджуються лише органами виконавчої влади. При цьому слід мати на увазі, що мусить існувати перелік об'єктів, що підпадають під пряме управління державної влади. До таких об'єктів відносять:

- майно державних підприємств, установ та організацій, закріплене за ними на правах повного господарського розпорядження або оперативного управління — акції (паї, частки), що належать державі в майні господарських товариств;
- майно підприємств, які перебувають у процесі приватизації;
- майно, передане в користування органам самоврядування;

- майно, яке не увійшло до статутних фондів господарських товариств, створених у процесі приватизації (корпоратизації) майна державних підприємств. Нині досить суттєву частку державного сектора становлять державні акціонерні компанії. Вони є цілком повноправними суб'єктами корпоративного сектора, хоча й мають певні особливості в порівнянні з акціонерними товариствами в класичному їх вигляді.

Існують три основні шляхи створення державних акціонерних компаній: акціонування державних підприємств, які, відповідно до законодавства України, не підлягають приватизації, заснування державної акціонерної компанії, придбання державою відповідних пакетів акцій в інших власників.

Акції державних акціонерних компаній можуть передаватися в управління уповноваженим особам. Під час передачі акцій державних акціонерних компаній в управління уповноваженим особам Кабінет Міністрів України може визначити особливі умови здійснення управління та обов'язковий розмір дивідендів від прибутку компанії, які спрямовуються до державного бюджету. Порядок та умови передачі в управління уповноваженим особам акцій державних акціонерних компаній визначає уряд.

Суб'єкти управління державними підприємствами й корпоративними правами. В Україні не існує окремого органу, який здійснював би управління державним корпоративним сектором (державними акціонерними компаніями, державними корпоративними правами тощо.) Ці функції здійснюють майже всі органи виконавчої влади. Однак основи такого управління закладаються на рівні Кабінету Міністрів України та інших уповноважених ним органів, Фонду державного майна України, і в його складі — Департаменту з управління державними корпоративними правами, Національної академії наук України, Української академії аграрних наук, інших подібних організацій. Сюди відносяться також юридичні та фізичні особи, які здійснюють функції з управління акціями (паями, частками), що належать державі в майні господарських товариств (уповноважені особи).

Досить широкі повноваження має Фонд державного майна України, що управляє майном державних підприємств, які з метою приватизації перетворюються на господарські товариства, та державним майном, що не ввійшло до статутних фондів господарських товариств у процесі приватизації та корпоратизації, а також цілісними майновими комплексами, переданими в оренду.

Щодо об'єктів державної власності, які перебувають у його управлінні, Фонд державного майна:

- здійснює повноваження власника державного майна в процесі приватизації, у тому числі — повноваження з управління державними корпоративними правами (після ліквідації Агентства з управління державними корпоративними правами);
- змінює організаційну форму державних підприємств у процесі приватизації;
- приймає рішення щодо подальшого використання державного майна, яке не ввійшло до статутних фондів господарських товариств;
- є орендодавцем майна, яке перебуває у державній власності;
- забезпечує захист майнових прав державних підприємств, організацій, установ на території України та за її межами;
- вносить на розгляд Кабінету Міністрів України пропозиції щодо закріплення пакета акцій у державній власності;
- виступає від імені держави засновником господарських товариств, у тому числі спільних підприємств.

Донедавна в Україні існувала державна структура, яка здійснювала управління державними пакетами акцій (Державне агентство з управління державними корпоративними правами). Відтепер ці функції входять до компетенції Фонду державного майна України, а також інших міністерств та відомств. При цьому об'єктами управління є державні пакети акцій акціонерних товариств і холдингових компаній та державні частки, паї в майні господарських товариств, у тому числі спільних підприємств.

Фонд державного майна (через Департамент з управління державними корпоративними правами) здійснює такі *функції*:

- призначення уповноважених осіб з управління державними частками, паями, акціями;
- укладання з ними угод та здійснення контролю за ефективністю їхньої роботи;
- формування разом із центральними органами виконавчої влади окремих переліків господарських товариств, у статутних фондах яких є державні корпоративні права та які є стратегічними об'єктами для економіки й безпеки держави, з урахуванням принципів діяльності згідно з технологіями вироблення кінцевого продукту.

Оскільки на такий департамент можуть бути покладені прямі управлінські функції, то він міг би здійснювати управління господарськими товариствами через участь своїх представників у роботі органів управління цих товариств, приймати рішення щодо створення господарських товариств, у тому числі спільних підприємств, до статутних фондів яких передаються державні корпоративні права, вести реєстр та проводити оцінку державних корпоративних прав тощо. Крім того, департамент має виконувати специфічні функції з управління державними корпоративними правами, зокрема проводити нормативне та методичне забезпечення управління державними корпоративними правами, а також здійснювати контроль за ефективністю цього управління.

Уповноважені особи в структурі управління державними корпоративними правами. Важливою ланкою механізму управління державними підприємствами та державними пакетами акцій є призначення уповноважених осіб. Так, Кабінет Міністрів України може делегувати повноваження з управління об'єктами державної власності міністерствам, іншим центральним та місцевим органам виконавчої влади, Раді Міністрів Автономної Республіки Крим, об'єднанням підприємств, організаціям (далі — органи, уповноважені керувати об'єктами державної власності). Уповноваженими особами можуть бути як

юридичні, так і фізичні особи, які здійснюють управління акціями, частками, паями, що належать державі. Уповноважена особа може здійснювати управління державними корпоративними правами одного або кількох товариств.

Органи виконавчої влади, уповноважені здійснювати управління державними корпоративними правами, визначають представника, відповідального за управління державними корпоративними правами, із числа працівників їх центральних апаратів або підвідомчих їм органів.

Контроль за діяльністю своїх представників відповідні органи виконавчої влади здійснюють через прийняття від них звітів про результати їхньої діяльності та діяльності акціонерного товариства. Органи виконавчої влади проводять аналіз діяльності товариства й ефективності виконання функцій представником, готують пропозиції щодо подальшого функціонування товариства й умов управління та інформують вищестоящі органи.

Призначення уповноважених осіб відбувається за конкурсом. Переможцем конкурсу визнається особа, яка запропонувала найкращі умови здійснення управління державними корпоративними правами або, за однакових умов, попросила меншу винагороду за виконання таких функцій. Передавання функцій на управління здійснюється після укладання договору між органом виконавчої влади, який отримав повноваження з управління відповідними державними корпоративними правами, та уповноваженою особою, яка бере на себе зобов'язання здійснювати від імені цього органу управління державними корпоративними правами.

3.2. Наддержавне регулювання діяльності ТНК

Діяльність ООН з вироблення правил поведінки ТНК. Процес створення єдиного міжнародного стандарту у взаємовідносинах між ТНК і країнами, у яких діють філії корпорацій, розпочався у 20-ті роки ХХ ст. і продовжується досі. Різні угруповання країн проводили переговори та уклали різноманітні угоди, більшість із яких, з одного боку, містили пропозиції щодо захисту закордонних

інвестицій, а з іншого — права урядів приймаючих країн здійснювати контроль за діяльністю на своїй території закордонних філій ТНК. Протилежні інтереси закордонних фірм і приймаючих країн не дають можливості завершити процес створення єдиного міжнародного стандарту відносин.

Загроза посилення контролю за діяльністю ТНК з боку країн, що розвиваються, виникла ще наприкінці 60-х років і була пов'язана із хвилями націоналізації та нафтовою кризою, що призвела до зростання впливу на світову економіку нафтодобувних країн, у тому числі СРСР.

Нові незалежні країни і країни, що розвиваються, з початку 70-х років зробили спробу в рамках ООН прийняти документ, який забезпечив би «новий світовий економічний порядок». Він передусім мав містити юридичне визначення прав будь-якої країни контролювати на своїй території всі операції ТНК. У 1972р. було створено групу, яка потім перетворилася на Міжурядову робочу групу з розробки проекту Кодексу поведінки ТНК. Між країнами виявилися серйозні розбіжності як у питанні про сутність Кодексу, так і щодо його призначення.

Делегації провідних промислово розвинених країн обстоювали думку, що Кодекс передусім має захистити ТНК від дискримінаційних дій приймаючої країни.

З іншого боку, країни, що входять до «Групи 77» (економічно слабкі країни, що розвиваються), за підтримки соціалістичних держав були схильні розглядати Кодекс як Інструмент підвищення регулюючої ролі держави у взаємовідносинах з ТНК і вважали, що він має сприяти мінімізації несприятливих економічних і політичних наслідків для незалежності приймаючих країн, пов'язаних з діяльністю ТНК. У результаті роботи над Кодексом сторони досягли компромісу і було вирішено, що Кодекс міститиме дві рівноправні частини: перша — діяльність ТНК, друга — взаємовідносини ТНК з урядами приймаючих країн.

Іншим джерелом розбіжностей стало питання про відповідність Кодексу міжнародному праву.

Країни — експортери капіталу прагнули включити до Кодексу основні

положення міжнародного права, тобто Угоду про ТНК країн Організації економічного співробітництва й розвитку, оскільки вона базується на історично сформованому міжнародному праві, обов'язковому для всіх країн.

«Група 77» і соціалістичні держави висловили сумнів щодо обґрунтованості застосування положень міжнародного права для оцінки діяльності всіх країн світу, оскільки основні принципи міжнародного права формулювалися на основі практики країн — експортерів капіталу, у той час як більшість країн, що розвиваються, були ще колоніями.

Формулювання положення про націоналізацію і компенсації також викликало суперечки при підготовці проекту Кодексу.

Узгодження привело до еволюції позицій країн. На думку Центру ООН з транснаціональних корпорацій, країнам, що розвиваються, не слід загострювати увагу на негативних наслідках діяльності ТНК, оскільки тільки завдяки закордонним інвестиціям цих корпорацій слаборозвинені країни можуть інтегруватися у світову економічну систему. Більше того, для більшості країн, що розвиваються, різко скоротилися порівняно із 70-ми роками темпи інвестицій ТНК.

У результаті зміни співвідношення сил у світі на початку 90-х років інтерес до прийняття Кодексу з боку промислово розвинених країн згас. Вони усвідомили, що за існуючої економічної ситуації більшість країн «Групи 77» неспроможна чинити істотний тиск на діяльність ТНК.

Політика організації економічного розвитку й співробітництва з регулювання діяльності ТНК. На противагу процесам, що розвиваються у всьому світі, члени ОЕСР під керівництвом США здійснюють власну політику щодо ТНК. Її визначальний напрям — пом'якшення режиму регулювання діяльності ТНК.

У рамках ОЕСР діють дві тенденції. Одна тенденція полягає в посиленні контролю за діяльністю ТНК. Особливо вимагають цього Канада, Голландія, Швеція, Фінляндія, Норвегія. Профспілки також висунули свої вимоги в рамках цієї тенденції. Друга тенденція полягає в намірі усунути будь-які перепони на шляху вільного переміщення прямих закордонних інвестицій. Цього домагаються

представники великого бізнесу, які є членами Промислового комітету ОЕСР. Отже, політика країн — членів ОЕСР щодо ТНК є «корпоративною» ініціативою.

Для досягнення своїх цілей ОЕСР створила в січні 1975 р. Комітет з міжнародних інвестицій і транснаціональних корпорацій, який підготував Угоду про ТНК. Її було підписано 21 червня 1976 р. Угода про ТНК сформувала сучасну систему розвитку міжнародних стандартів у регулюванні відносин ТНК із країнами, що приймають їхні інвестиції.

Політика ОЕСР щодо ТНК ґрунтується на переконанні, що ТНК слід підтримувати з метою поліпшення економічної ситуації в країнах-учасниках. Засобом досягнення цієї мети, на думку країн — членів ОЕСР, має стати повсюдне поліпшення інвестиційного клімату. Угода про ТНК має намір поширити цей загальний підхід на всі країни. І

Угода про ТНК не визначає чітких меж взаємовідносин між національними органами й ТНК.

Угода передбачає чотири інструменти взаємодії і кооперації у сфері прямих закордонних інвестицій і діяльності ТНК: національний режим, положення про стимули й перешкоди у сфері міжнародних Інвестицій, рішення про суперечливі вимоги й директиви поведінки ТНК.

Основним принципом діяльності сторін, на якому ґрунтується Угода, є принцип національного режиму. Відповідно до нього країни — члени ОЕСР зобов'язуються застосовувати до корпорацій, керованих компаніями інших країн, не менш сприятливі закони, регулятивні правила й адміністративні заходи, ніж до національних корпорацій.

В Угоді про ТНК країни ОЕСР визначають зобов'язання ТНК, які останні повинні виконувати в будь-якій країні, їх умовно можна поділити на шість напрямів: загальна політика сприяння розвитку, надання інформації, конкуренція, фінанси й податки, наука й технологія, екологія.

Угода про ТНК — це баланс між регулюючими заходами з боку держави і надмірною її активністю, що перешкоджає ефективній діяльності ТНК. Ця угода є

консенсусом між інтересами країн-членів і ТНК. Вона також стала рішенням на вимоги країн, що розвиваються, про встановлення «нового світового економічного порядку». Продемонстровано західний стандарт діяльності ТНК. «Приймаюча країна є вільною в питаннях регулювання надходження закордонних інвестицій і створення на своїй території філій ТНК, однак після того, як іноземне підприємство стало суб'єктом підприємницької діяльності, відповідно до законодавства проти нього не можна застосовувати регулюючі заходи, відмінні від діючих щодо місцевих фірм», — записано в угоді.

Нормативні документи, які регламентують наддержавне регулювання діяльності ТНК країн — членів ОЕСР, постійно коригуються. Нова редакція кодексу поведінки ТНК країн — членів ОЕСР, прийнята у 2000 р., передбачає жорсткіші екологічні вимоги до діяльності закордонних філій, підвищення відкритості їхніх операцій і взаємовідносин з державними структурами приймаючих країн.

Адаптація ТНК до умов наддержавного регулювання їх діяльності. Загроза політичної нестабільності й експроприації перешкоджає діяльності ТНК. У деяких промислово розвинених країнах було створено організації зі страхування іноземних інвестицій. Першу таку національну систему було створено в США. Вона ставила за мету забезпечити гарантії американським інвестиціям, спрямованим на відновлення економіки повоєнної Європи. У 1969 р. було створено Корпорацію із захисту закордонних інвестицій (ОПК). На сучасному етапі ОПК страхує будь-які форми інвестицій американських ТНК за кордоном. Страхування інвестицій здійснюється від експроприації, війни, не конвертованості національної валюти приймаючої країни. З настанням будь-якої з перелічених подій інвестор звертається до ОПК з вимогою відшкодувати йому збитки. У разі розбіжностей обидві сторони (ТНК і ОПК) звертаються до Арбітражного суду США. Здійснивши виплати ТНК, ОПК, у свою чергу, на підставі угоди про захист інвестицій і за допомогою американського уряду вимагає від приймаючої країни відшкодування власних витрат. Така форма страхування закордонних інвестицій підвищує впе-

вненість ТНК у їхньому збереженні.

Інші промислове розвинені країни також сформували подібну систему захисту іноземних інвестицій ТНК. Так, у Великій Британії страхування інвестицій здійснює Корпорація з гарантій закордонних інвестицій, створена у 1991 р. У Голландії існує приватне агентство, що страхує закордонні інвестиції ТНК, у Німеччині систему захисту іноземних інвестицій ТНК було створено в 1959 р., у Японії — у 1956 р.

У 1985 р. за підтримки Світового банку було прийнято конвенцію, згідно з якою створено Міжнародне агентство з гарантій інвестицій (МІРА). МІРА стало першою міжнародною системою, що страхує від політичних ризиків закордонні інвестиції ТНК у приймаючих країнах, а також пропонує набір технічних порад країнам, що розвиваються, які поліпшують інвестиційний клімат і збільшують приплив закордонних інвестицій. Вступ до МІРА чи укладання з ним угоди відкривають перед будь-якою країною перспективи отримання інвестицій ТНК. У цьому випадку іноземні інвестиції ТНК у приймаючій країні підпадають під захист МІРА, що, у свою чергу, страхує корпорації від додаткових некомерційних ризиків.

Для успішної діяльності ТНК навіть за допомогою МІРА необхідне існування обопільних умов про захист інвестицій між приймаючими країнами і країною, де знаходиться головний офіс корпорації. Обопільні умови про захист і стимулювання іноземних інвестицій (або двосторонні інвестиційні договори — ДІД) — це обов'язкові міжнародні угоди між двома країнами, у яких кожна країна зобов'язується дотримуватися щодо ТНК стандартів, обумовлених у договорі. Відповідність ДІД міжнародним стандартам часто буває умовним, оскільки загальні норми міжнародного права не можуть вилучити обмежувальні заходи з боку урядів приймаючих країн стосовно надходження в країну іноземних інвестицій. Більшість ДІД залишають за приймаючою країною право вільного регулювання закордонних інвестицій.

Наприкінці ХХ ст. більшість країн світу докладали зусиль для створення найсприятливіших умов з метою залучення прямих іноземних інвестицій. Україна

бере активну участь у цьому процесі.

Контрольні запитання і завдання

1. Які основні напрями регулювання корпоративного сектора?
2. Які закони регулюють діяльність корпоративного сектора?
3. Що являють собою саморегульовані організації, які беруть участь у корпоративному управлінні?
4. Яка основна мета державного регулювання діяльності корпоративного сектора?
5. Охарактеризуйте основні форми державного регулювання ринку цінних паперів.
6. Які штрафні санкції накладаються на учасників корпоративних відносин за недотримання вимог законодавства?
7. Назвіть органи, які здійснюють регулювання діяльності корпоративного сектора.
8. Охарактеризуйте випадки, коли Антимонопольний комітет має надати згоду на дії господарських товариств.
9. Які об'єкти підпадають під безпосереднє управління органів державної влади?
10. Поясніть поняття «державна акціонерна компанія»?
11. Назвіть суб'єкти управління державними підприємствами й державними корпоративними правами.
12. Охарактеризуйте основні напрями діяльності та повноваження Комісії з цінних паперів та фондового ринку.
13. Які напрями діяльності Департаменту з управління державними корпоративними правами?
14. У чому полягає роль уповноважених осіб в управлінні державними корпоративними правами?

ТЕМА 4

ХОЛДИНГОВА ОРГАНІЗАЦІЯ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ

4.1. Холдинг: сутність, необхідність та умови функціонування

Нині холдинги функціонують практично у всіх найважливіших галузях господарства: у банківській справі, фінансовій сфері, торгівлі, промисловості, на транспорті тощо. Це не випадково, оскільки практика підтвердила, що холдингова форма організації фінансового капіталу є найбільш життєздатною, рухливою та ефективною.

Холдинг — це особливий вид компанії, що створюється для володіння контрольними пакетами акцій інших компаній з метою контролю та управління їхньою діяльністю.

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

Відповідно до чинного законодавства:

- *холдингова компанія* — суб'єкт господарювання, який володіє контрольними пакетами акцій інших, одного або більше, суб'єктів господарювання;

- *контрольний пакет акцій* — кількість акцій (пай, частка в статутному фонді), яка дає право холдинговій компанії здійснювати фактичний контроль над суб'єктом господарювання;

- *дочірнє підприємство* — суб'єкт господарювання, контрольним пакетом акцій якого володіє холдингова компанія. Рішення щодо підтвердження наявності контрольного пакета акцій, якщо його розмір становить менш як 51 %, приймає Антимонопольний комітет.

Відносини дочірнього підприємства з материнською фірмою базуються на спеціальних положеннях статуту, а також чинного законодавства. Дочірнє підприємство є самостійною фірмою, що має статут, розрахунковий і поточний рахунки та інші атрибути юридичної особи.

Холдингові компанії можуть створюватися за таких обставин:

- коли їх засновують органи, уповноважені управляти державним майном, державні органи приватизації (самостійно або разом з іншими засновниками);
- при перетворенні великих підприємств із виділенням з їхнього складу підрозділів як юридичне самостійних (дочірніх) підприємств;
- при об'єднанні пакетів акцій юридичне самостійних підприємств;
- при заснуванні нових суб'єктів господарювання. Холдингові компанії можуть бути дочірніми підприємствами інших холдингових компаній.

При формуванні холдингів принципове значення має питання про розмежування функцій між головною і дочірньою компаніями. Холдингова компанія зазвичай виконує такі функції:

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

Материнська компанія здійснює стратегічне управління за допомогою рекомендацій, розпоряджень і директив, а також беручи участь у наглядовій раді дочірніх компаній.

Тактичні питання діяльності компанії вирішують дочірні підприємства, які мають відповідну самостійність у прийнятті рішень, Що стосуються їхньої

оперативної діяльності.

У процесі діяльності холдингової компанії можливе збільшення її розмірів шляхом злиттів і поглинань. Поглинанням називається придбання одним підприємством контрольного пакета акцій іншого.

Поглинаюча компанія при цьому визнається холдинговою, а та, що поглинається, — її дочірнім підприємством.

Засновник холдингової компанії повинен одержати згоду антимонопольного (АМКУ) та інших (Мінекономіки України) державних органів на створення холдингової компанії. Холдингову компанію створюють у формі відкритого акціонерного товариства шляхом об'єднання в статутному фонді контрольних пакетів акцій дочірніх підприємств та інших активів.

Придбавши певну компанію, покупець випускає привілейовані акції на суму вартості компанії, що поглинається, та передає їх власникам компанії. У процесі поглинання різних компаній можуть здійснюватися кілька випусків привілейованих акцій.

Холдингові компанії являють собою систему участі, за допомогою якої вони можуть підпорядковувати собі формально незалежні компанії, що володіють капіталами, які в багато разів переважають їх власний. Зовні діяльність холдингу виглядає лише як керування пакетом акцій і збирання дивідендів та доходів від біржових операцій. Насправді ж холдинги, захоплюючи контрольний пакет акцій якої-небудь компанії, дістають можливість призначати своїх людей у раду директорів та інші органи підконтрольної компанії.

Іноді холдинг у результаті керування активами шляхом купівлі, продажу прибуткових (неприбуткових) підприємств об'єднує абсолютно технологічно не пов'язані виробництва. *Диверсифікований* портфель холдингу в цьому випадку являє собою групу підрозділів, що належать одному власнику, але не пов'язані між собою технологічними зв'язками.

Синергетичний портфель холдингу, навпаки, являє собою групу підприємств, що належать одному власнику і стратегічно пов'язані між собою.

Оподатковування холдингового підприємства складається з податків материнської компанії та її дочірніх фірм. Для холдингових структур велике значення має оподатковування доходів, переведених від дочірніх фірм. До складу доходів материнського підприємства включаються доходи від пайової участі в діяльності інших підприємств, від здачі майна в оренду, доходи (дивіденди, відсотки) по акціях, облигаціях та інших цінних паперах, що належать підприємству.

Прагнучи поліпшити свої фінансові результати шляхом зниження податків, холдингові компанії створюють офшорні компанії, зареєстровані в країнах зі сприятливим податковим режимом.

Основними перевагами функціонування холдингових структур є:

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

4.2. Типи холдингових компаній та їх особливості

За структурою контрольного пакета розрізняють три види холдингових компаній:

1) **портфельний холдинг** (лише володіє контрольним пакетом інших підприємств);

2) **Інвестиційний холдинг** (володіє і керує портфелем акцій інших підприємств);

3) **портфельно-інвестиційний холдинг** (являє собою змішаний тип).

Портфельний холдинг не здійснює якихось заходів щодо управління

портфелем цінних паперів підприємств, що входять до складу холдингової компанії. Інвестиційний холдинг розширює свою діяльність до управління портфелем цінних паперів підприємств холдингу. Він має право здійснювати інвестиційну діяльність, у тому числі продавати й купувати будь-які цінні папери, включаючи акції.

За характером діяльності холдингові компанії поділяються на:

- **чисті холдинги**, тобто компанії, що мають справу винятково з контрольно-управлінською діяльністю;
- **змішані холдинги**, на які, крім функцій контролю та управління, покладено також ведення підприємницької діяльності.

Створення холдингових компаній шляхом передачі їм частини акцій інших компаній в обмін на акції холдингу означає делегування повноважень на керування від виробничих одиниць спеціально виділеним для цього організаційним структурам з метою удосконалення механізму керування, прискорення процесів прийняття рішень і надання процесу виробництва більшого динамізму.

У сучасних умовах великі підприємства можуть створювати і так звані *проміжні холдинги*. Це окремі підрозділи в структурі підприємства, що виконують певні завдання, наприклад: патентний і ліцензійний холдинг, холдинг з надання певних видів послуг, холдинг, що займається інвестиційною діяльністю тощо. Подібні проміжні холдинги мають за мету зосередити зусилля, кошти, інтелектуальний потенціал на чітко визначених, конкретних завданнях для максимально ефективного використання цих факторів в інтересах холдингу.

Холдингові компанії створюються в основному для володіння контрольними пакетами акцій підприємств і фірм. Вони здійснюють усі функції, пов'язані з управлінням і розпорядженням акціонованим майном та фінансовими активами.

Метою створення такого холдингу є:

- забезпечення підконтрольними фінансовими ресурсами;
- вільний доступ до грошових активів;
- можливість маневрування великими кредитами.

Для вирішення завдань, пов'язаних з діяльністю пріоритетних галузей чи регіонів, можуть створюватися холдинги за участю держави і муніципальних органів. Типову схему формування такого холдингу подано на рис. 4.4.

Подібні холдинги створюються з метою:

- структурної перебудови економіки регіону;
- підтримки й розвитку перспективних галузей;
- компенсації низької рентабельності одних підприємств за рахунок інших (банкрутство окремих підприємств не загрожує економічній структурі в цілому).

Одним з видів холдингу є варіант, який передбачає обмін акціями між материнською та дочірньою компаніями. При цьому завдяки володінню акціями виникає ефект взаємовпливу, що спрямовує діяльність кожної компанії на забезпечення ефективного функціонування всіх учасників холдингу. Це в кінцевому підсумку позитивно відбивається на досягненні конкретною компанією конкретного результату.

Більш тісний взаємозв'язок між материнською та дочірньою компаніями при такому варіанті формування холдингу підсилює переваги чистого й змішаного холдингів.

4.3. Управління холдинговим об'єднанням

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

Управління холдингом поділяється на два напрями: управління галузями та управління функціями. Під галуззю слід розуміти сукупність дочірніх фірм і філій даного профілю. У напрямі галузевого управління здійснюється координація

виробничо-збутового циклу кожної категорії товарів і послуг. У напрямі функціональних служб проводиться координація окремих аспектів діяльності фірми — планування, фінансування, дослідження ринків збуту тощо. Координацію діяльності дочірніх фірм забезпечують функціональні й галузеві служби, що входять до складу виконавчих органів материнського й дочірнього підприємств.

Відповідно до сучасних управлінських доктрин відносини «холдингова компанія-дочірня фірма» реалізуються таким чином, що безпосередній керівник не повинен втручатися в поточну діяльність підлеглих дочірніх фірм» і служб, управління якими здійснюють співробітники в межах поставлених завдань і своїх посадових обов'язків.

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

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

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

З організаційної точки зору галузевий напрям може очолювати дочірня фірма — проміжний холдинг — чи виробнича компанія, що є одночасно галузевим центром. Залежно від ступеня децентралізації управління керівниками галузі в

межах усього господарського об'єднання можуть бути директори найбільших дочірніх фірм або співробітники центрального апарату. В останньому випадку в підпорядкуванні керівника галузевого напрямку перебувають усі дочірні фірми даного профілю.

Генеральний директор чи голова ради директорів дочірньої фірми може перебувати в підпорядкуванні керівника галузевої і функціональної служб материнської фірми одночасно. Керівники функціональних служб дочірнього підприємства також можуть перебувати в подвійному підпорядкуванні — щодо галузі і щодо функціонального органу управління материнської компанії.

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

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

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

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

ці негативні ефекти.

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

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

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

Інструментом «м'якої» централізації управління холдинговим об'єднанням є внутрішньофірмовий контракт. На відміну від традиційних договорів постачання чи підряду, контракт, що укладається між асоційованими виробниками, передбачає узгодження механізму ціноутворення й регулювання витрат. Контракти такого роду укладаються як у рамках цільових загальнофірмових програм, так і при оформленні довгострокових коопераційних зв'язків.

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

4.4. Функціонування та досвід роботи холдингів за кордоном

Найбільша активність у розвитку холдингових відносин характерна для корпорацій США: уже до кінця 20-х років з 513 найбільших американських корпорацій, акції яких котирувалися на Нью-Йоркській фондовій біржі, 487 характеризувалися наявністю холдингових відносин. До середини 80-х років у США було зареєстровано більш як 6000 холдингів і 35,5 тис. їхніх відділень, що контролювали активи на суми, що перевищували 2200 млрд доларів.

Відповідно до Закону про комунальну холдингову компанію (1935 р.) корпорація, що має 10 % і більше акцій з правом голосу в іншій компанії, підлягає реєстрації як холдингова. Так, основу електроенергетики США складають енергокомпанії-холдинги. У першій половині 80-х років багато хто з них виступили за перегляд вищезгаданого нормативного акту як стримуючого, на їхню думку, необгрунтовані обмеження на діяльність енергокомпаній, що ускладнює інвестування в енергетику, розвиток енергетичного ринку й функціонування на ньому незалежних виробників електроенергії. Як реакція на цю ініціативу з'явилися нові законодавчі акти, у тому числі Закон про регулювання діяльності енергокомпаній (1988р.) і Закон про енергетичну політику (1992р.). Перший сприяв активізації спорудження блоків-станцій і розвитку нетрадиційних джерел енергії, а Другий істотно стимулював конкуренцію на ринку електроенергії.

Що стосується знаменитого Закону про банківські холдинги (1956 р.), то відповідно до нього:

- а) банківська холдинг-компанія визначається як корпорація, якій належать 25 % голосуючих акцій двох чи більше банків;
- б) банківській холдинг-компанії заборонено скуповувати акції банків у сусідніх штатах, якщо закони цих штатів не містять спеціального на те дозволу;
- в) для встановлення контролю над банком холдинг-компанія повинна одержати спеціальний дозвіл від Ради керуючих Федеральної резервної системи (ФРС);
- г) холдинг-компаніям забороняється придбавати підприємства, що не мають відношення до банківської діяльності.

У 70-ті роки в США вийшов ряд юридичних актів, що доповнюють вищезгаданий акт 1956 р. про банківські холдинги, у результаті чого було усунуто суперечності в регулюванні діяльності холдингів, що володіють двома чи більше банками. У чинному законодавстві про банківські холдинги зафіксовано такі види їхніх фінансових операцій, схвалені ФРС:

- а) послуги, пов'язані з видачею позик і заставних;
- б) діяльність як довіреної особи;
- в) кредитування оренди приватної власності й нерухомості;
- г) виконання функцій страхового агента чи брокера;
- д) надання бухгалтерських послуг і послуг з обробки даних;
- е) придбання акцій місцевих компаній реконструкції і розвитку, що забезпечують житлом і робочими місцями осіб з низькими й середніми доходами;
- ж) консультування банків, що не є філіями холдинг-компанії, з питань управління.

Одна з особливостей американської правової системи — відсутність єдиного для всіх штатів законодавства, що регламентує правовий статус корпорацій і холдингів; тому вони зазвичай створюються і діють у тих штатах, де передбачено найбільш пільгові умови в частині оподатковування.

У Німеччині спеціальне законодавство про холдинги відсутнє (якщо не брати до уваги антикартельний закон), однак регулювання процесів їх створення й функціонування регулюється за допомогою законів про акціонерні товариства (1965 р.) і товариства з обмеженою відповідальністю (1892 р.). Найважливіші положення німецької правової бази стосовно холдингів та акціонерних товариств такі.

1. Відповідно до законодавства про акціонерні товариства холдингова компанія як керівне підприємство має право здійснювати управління Іншими підприємствами концерну, укладати з ними договори (про володіння, про консолідацію прибутку, про відрахування частини прибутку, про оренду підприємства тощо), а також приєднувати дочірні фірми. Відповідно до договірних

відносин керівний холдинг має необмежене право розпоряджатися дочірніми підприємствами концерну й вимагати виконання відповідних розпоряджень.

2. Повноваження в прийнятті рішень на рівні керівного холдингу підкріплюються правом виконавчого директора основного підприємства давати такі (крім інших) вказівки, що не відповідають поточним інтересам дочірніх фірм, але відповідають загальній стратегії холдингу. Відмова від виконання розпоряджень можлива лише тоді, коли з'ясується, що ці вказівки можуть зашкодити інтересам холдингу в цілому чи Інтересам інших підприємств об'єднання.

3. Головне підприємство може використовувати свої повноваження для надсилання вказівок дочірньому підприємству щодо здійснення дій, пов'язаних із залученням капіталу, у тому числі у формі випуску цінних паперів, регулювання розмірів прибутку, що відраховується.

4. Високий рівень повноважень правління головного товариства поєднується з високою відповідальністю: навіть у випадку самостійного прийняття дочірніми фірмами певних управлінських рішень звільнення керівництва від відповідальності за наслідки дій підлеглих структур виключається. Фактично законодавство не перешкоджає розширенню повноважень головного підприємства до такої міри, що функції дочірніх фірм можуть зводитися до внутрішньоцехового управління.

5. Закон про кредитну систему обмежує керівництво фінансово-кредитних установ у прийнятті рішень про пайову участь у капіталі підприємств та їхніх об'єднань відповідно до величини суми «відповідального власного капіталу»

У Великої Британії (як і у Франції) спеціальне холдингове законодавство також відсутнє. Проте Закон про промисловість (1975 р.) регулює порядок: заснування й реєстрації компаній; перетворення компаній одного виду на компанії іншого виду; проведення емісії цінних паперів; розподілу прибутку. Цей закон регулює також звітність; обов'язки посадових осіб компаній; відносини управління їхніми справами; питання їхнього злиття, поділу й ліквідації; відносини між материнськими й дочірніми товариствами. З метою наближення британського законодавства до законодавства про компанії, що діє в країнах ЄС, слідом за

вищезазначеним актом з'явилися відповідні акти 1980 і 1981рр. У 1985р. британський парламент прийняв новий закон про компанії, що консолідує прийняті раніше правові акти.

Холдингові компанії у Франції відіграють значну роль у процесі злиття банківського капіталу з промисловим, що швидко розвивається. Організаційною формою функціонування фінансового капіталу є фінансові групи, управління якими здійснюється через холдингові компанії.

У Японії (як і в Південній Кореї) холдингові компанії поки що заборонено. Однак цю заборону найближчим часом, схоже, буде знято. На рівні японських комісій зі справедливої торгівлі й корпоративного законодавства досягнуто розуміння переваг холдингової форми у вирішенні таких проблем, як залучення закордонних інвестицій, підвищення ролі стратегічного менеджменту, оперативність і гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища.

Можна зробити висновок: якщо закордонні компанії пов'язані корпоративними відносинами, останні більшою чи меншою мірою обґрунтовуються й підтримуються правовою базою відповідної країни.

Державні холдингові компанії набули поширення в Західній Європі після Другої світової війни, причому не тільки в країнах, що характеризуються значною часткою державного сектора у виробництві, зокрема в Італії та Австрії, але й у таких країнах, як Швеція і Велика Британія, в економіці яких питома вага державних підприємств є набагато меншою.

Останнім часом державні холдингові компанії відігравали помітну роль і в країнах, що розвиваються (Єгипет, Алжир, Пакистан та ін.). Пік поширення холдингів припав на 70-ті — початок 80-х років ХХ ст., однак, починаючи з другої половини 80-х років, їхнє значення в економіках закордонних країн постійно зменшувалося насамперед унаслідок приватизації державних підприємств.

У більшості випадків при формуванні державних холдингових компаній ставилася певна мета. В одних країнах вони створювалися для реструктуризації й оздоровлення підприємств.

Що стосується оцінки результатів діяльності холдингових компаній за кордоном та їхньої ефективності як механізму управління держсектором, то серед економістів немає єдиної думки. Більшість закордонних фахівців схиляються до того, що недоліки холдингових компаній переважають їхні потенційні позитиви.

Компанії, державний пакет акцій яких передано в холдинг, характеризуються більш високою сукупною продуктивністю факторів порівняно з підприємствами, де використовуються інші механізми участі держави в управлінні. Водночас не можна стверджувати, що результати діяльності підприємств, у списку акціонерів яких є контрольований державою холдинг, перевершують результати діяльності приватних компаній. Можна зробити висновок: якщо з якихось певних причин необхідно зберегти підприємство в державній власності, управління ним через державний холдинг є ефективнішим порівняно з прямим урядовим контролем.

4.5. Організація та функціонування холдингів в Україні

Україна не має достатнього досвіду у формуванні холдингових систем. За даними Антимонопольного комітету України, за період з 1994 по 1999 роки в Україні було сформовано з дозволу Комітету близько 900 холдингових компаній та об'єднань підприємств, що мали ознаки холдингової системи. Як показує досвід таких країн, як Польща, Угорщина, створення холдингових компаній при переході до ринкової економіки є наслідком проведених економічних реформ. Основою розвитку холдингових компаній є акціонерна власність, тому створення й розвиток цих компаній тісно пов'язані з такими процесами, як приватизація, корпоратизація, створення ринкової інфраструктури.

Життєздатність та чисельність холдингових компаній у країнах з розвиненою ринковою економікою пов'язані з рядом переваг цієї форми організації бізнесу, використання яких істотно знижує ступінь ризику в діяльності холдингів порівняно з окремими компаніями. У постсоціалістичних країнах у період реформування економіки утворення холдингів сприяло вирішенню не тільки

внутрішньоорганізаційних, а й ряду загальнодержавних завдань, характерних для цих країн:

- концентрація науково-технічного потенціалу;
- підтримка технологічних зв'язків та кооперації;
- підвищення координації діяльності різних галузей економіки та їх фінансової стійкості.

Нині спостерігається інтеграція національної економіки у світову систему. Механізм утворення холдингових груп в Україні має особливості, характерні для багатьох постсоціалістичних європейських країн, і дещо відрізняється від практики країн з розвинутою ринковою економікою. Формування холдингів в Україні й інших країнах СНД почалося шляхом реорганізації колишніх відомств і головкомів. У процесі акціонування підприємств відбувалося об'єднання контрольних пакетів і передача їх центру — материнській компанії, що, по суті, заміняла формально скасоване відомство. Це об'єднання здійснювалося, як правило, адміністративними методами, зберігаючи й закріплюючи підпорядкований статус акціонерних товариств. Аналіз цих заходів у постсоціалістичних країнах показує, що державне регулювання не було послідовним.

У галузі реформування економіки доцільно звернутися до досвіду країн, що вже пройшли перші етапи ринкових реформ. Так, науковці Угорщини запропонували свого часу оригінальний спосіб залучення іноземного капіталу в національну економіку країни шляхом використання можливостей холдингу як «інкубатора нових фірм» — фінансове донорство та продаж пакетів акцій дочірніх компаній стороннім інвесторам. Ефективність процесу створення холдингів залежить також від державного регулювання підприємницької діяльності та від розробки й впровадження в практику сучасних холдингів відповідних інструментів менеджменту організацій.

Злиття та поглинання підприємств дозволяють зміцнити й посилити їхні позиції на ринку, але можуть призвести до обмеження конкуренції на певних

товарних ринках. Це стосується також холдингових систем. На певних етапах розвитку окремих товарних ринків процеси злиття стають об'єктивною необхідністю з погляду забезпечення економічної ефективності, конкурентоздатності, а часто і простого виживання окремих підприємств в умовах посилення конкурентної боротьби на цих ринках чи погіршення загальноекономічної ситуації та поширення кризових явищ.

З точки зору антимонопольного законодавства України спільним для видів реорганізації є зменшення кількості незалежних суб'єктів господарювання, які діють на ринку. Тому для антимонопольного законодавства базовим є поняття контролю, визначення якого подає Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності».

Контроль — вирішальний вплив юридичної або фізичної особи на господарську діяльність суб'єкта господарювання, який здійснюється, зокрема, завдяки:

- праву володіння чи користування всіма активами або їх значною частиною;
- праву, яке забезпечує вирішальний вплив на формування складу, результати голосування та рішення органів управління суб'єкта господарювання;
- укладанню угод, які дають можливість визначати умови господарської діяльності, давати обов'язкові для виконання вказівки або виконувати функції органу управління суб'єкта господарювання;
- заміщенню посади керівника, заступника керівника спостережної ради чи правління, іншого наглядового чи виконавчого органу суб'єкта господарювання особою, яка вже обіймає одну чи кілька із зазначених посад в інших суб'єктах господарювання;
- займанню більше половини посад членів спостережної ради, правління, інших наглядових чи виконавчих органів суб'єкта господарювання особами, які вже обіймають одну чи кілька із зазначених посад в іншому суб'єкті господарювання.

Відповідно до цього в антимонопольному законодавстві єдиним суб'єктом

господарювання визнається також група суб'єктів господарювання, якщо один або декілька з них здійснюють контроль над іншими. Усі дії, які призводять або можуть призвести до змін або перерозподілу сфер діяльності суб'єктів господарювання на ринку, в антимонопольному законодавстві об'єднуються поняттям «економічна концентрація».

Фактичним злиттям (у широкому розумінні цього поняття, а не у вузькому — як утворення нового суб'єкта господарювання на базі кількох, які втрачають у процесі такої реорганізації не тільки господарську самостійність, а й права юридичної особи) є створення холдингових компаній та деяких видів об'єднань.

Отже, проблема реорганізації, злиття та приєднання суб'єктів господарювання разом з позитивними наслідками цих дій для виробничої діяльності та фінансового стану учасників такої економічної концентрації, а також розвитку відповідних галузей економіки може мати і негативний вплив на стан конкуренції на відповідних товарних ринках, а отже, і для економіки країни. Щоб попередити та усунути такі негативні впливи, створено й упроваджено в діяльність систему контролю за економічною концентрацією. Закон України «Про Антимонопольний комітет України», який визначає повноваження Комітету, проголошує, зокрема, що Антимонопольний комітет України в межах наданої йому компетенції має право «забороняти або дозволяти створення монопольних утворень центральними та місцевими органами державної виконавчої влади, органами місцевого та регіонального самоврядування, а також суб'єктами господарювання». Отже, контроль за економічною концентрацією, який здійснюється відповідно до вимог статей 14 та 15 Закону України «Про обмеження монополізму...» є одним із найважливіших напрямів роботи Комітету. Закон України «Про банки і банківську діяльність» встановлює, що реорганізація (злиття, приєднання) комерційних банків здійснюється за погодженням з Антимонопольним комітетом України у випадках, передбачених чинним законодавством. Положення про порядок створення й реєстрації комерційних банків, затверджене постановою Національного банку України від 21.07.98 №281, вимагає погодження з органами Комітету установчих

документів (установчий договір, статут і протокол установчих зборів), а також надання при реєстрації банку копії рішення органів Комітету про надання згоди на створення відповідного комерційного банку у випадках, передбачених законодавством.

Порядок створення холдингових компаній визначено в Положенні про холдингові компанії, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації, затвердженому Указом Президента України «Про холдингові компанії, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації» від 11.05.94 № 224/94. Відповідно до нього холдингова компанія визначається як суб'єкт господарювання, який володіє контрольними пакетами акцій одного або більше суб'єктів господарювання (дочірніх підприємств). Визначено два основні напрями створення холдингових компаній в процесі приватизації:

- заснування їх органами, уповноваженими управляти державним майном, державними органами приватизації самостійно або разом з іншими засновниками;
- поглинання одного суб'єкта господарювання іншим (придбання контрольного пакета акцій) у процесі приватизації. При цьому суб'єкт господарювання, що поглинає, визнається холдинговою компанією, а поглинутий — дочірнім підприємством. Зазначені документи встановлюють три основні процедурні моменти, які потребують погодження з Комітетом при створенні холдингової компанії:

- 1) погодження ідеї створення холдингової компанії;
- 2) підтвердження контрольного пакета акцій, якщо його розмір становить менш як 51 %;
- 3) затвердження проектів установчих документів і планів розміщення акцій.
- 4) відповідальність за порушення вимог законодавства при здійсненні економічної концентрації.

Контрольні запитання і завдання

1. У чому полягає сутність холдингу?

2. Дати характеристику взаємовідносин між; холдинговою компанією та дочірніми підприємствами.
3. У яких випадках створюються холдингові компанії?
4. Які функції виконує холдинг?
5. Охарактеризувати основні переваги холдингових структур.
6. Скласти характеристику основних недоліків холдингових структур
7. Перелічити та дати коротку характеристику основних типів холдингових структур.
8. У чому полягають особливості управління холдингом?
9. Охарактеризуйте особливості та основні проблеми, які виникають у процесі функціонування холдингів в Україні.

ТЕМА 5

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ СТРУКТУРИ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ

5.1. 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; вони 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.

Організаційна структура об'єднань підприємств повинна відповідати таким вимогам:

- адаптивність, тобто здатність пристосовуватися до змін навколишнього середовища;
- гнучкість, динамізм, тобто здатність чітко реагувати на зміну попиту, технологій виробництва, інновації;
- адекватність, тобто відповідність організаційної структури параметрам керованої системи;
- спеціалізація, тобто обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної ланки структури;
- оптимальність, тобто налагодження раціональних зв'язків між елементами системи;
- оперативність, тобто недопущення безповоротних змін у керованій системі

за час прийняття рішення;

- надійність, тобто гарантія достовірності передачі інформації;
- економічність, тобто відповідність витрат на утримання апарату управління

можливостям системи;

- простота, тобто зрозумілість для персоналу.

5.2. 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 .

Уся інша різноманітність існуючих структур є результатом комбінації цих двох основних типів.

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. Лінійна структура управління вимагає високої компетенції керівника з усіх питань. Вона може використовуватися за умови відносно простої системи організації з постійними умовами, завданнями й функціями менеджменту.

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 Подвійне підпорядкування ставить за мету Інтегрувати функції на кожному рівні управління та спеціалізувати їх за окремими ланками.

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

Лінійно-функціональна структура передбачає, що функціональні служби отримують повноваження управління службами нижчого рівня, які виконують відповідні спеціальні функції. Однак делегуються не лінійні, а функціональні повноваження .

Лінійно-штабна структура 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.

Конгломератна структура 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.

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

До адаптивних структур належать проектні, матричні, програмно-цільові та координаційні.

Проектний тип формується при розробці організацією проектів, які охоплюють будь-які процеси цілеспрямованих змін у системі. Однією з форм

проектного керування є створення спеціального підрозділу — проектної команди, що працює на тимчасовій основі, тобто протягом часу, необхідного для реалізації завдань проекту.

Матрична організаційна структура управління характеризується подвійною ієрархією підпорядкування — у функціональному та продуктовому аспектах.

Матрична структура управління є доцільною в таких випадках:

- зовнішні умови зумовлюють «подвійну» концентрацію зусиль;
- існує необхідність обробки великих обсягів інформації;
- існує необхідність більш ефективного використання наявних ресурсів.

Використання матричної організаційної структури управління є виправданим у випадку об'єднання великої кількості виробництв із коротким життєвим циклом продукції та за умови високодинамічного ринкового середовища.

5.3. Організаційні форми корпоративних структур

Формування та функціонування об'єднань в Україні має свої особливості, які визначаються умовами переходу від адміністративно-командної системи управління економікою до ринкової; отже, необхідно шукати найбільш ефективні форми об'єднань.

Одним із формальних елементів корпорації як об'єкта управління прийнято називати організаційну структуру. Стосовно корпорації організацію можна розглядати як цілісну сукупність виробничих та управлінських підрозділів, що об'єднуються єдністю мети, взаємопов'язаністю здійснюваних робіт, спільним використанням закріплених за ними матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів і наявністю єдиного апарату управління.

Організаційна структуризація повинна відповідати меті та інтересам різних груп зацікавлених осіб, так чи інакше пов'язаних з діяльністю організації. Основними групами, чий інтерес впливає на функціонування корпорації і, отже, повинні враховуватися при проектуванні ринково орієнтованих структур, є:

- акціонери (власники) підприємства, котрі створюють і розвивають корпорацію;
- працівники, які забезпечують діяльність підприємства, створення й реалізацію продуктів і послуг;
- клієнти — покупці продукту підприємства, які віддають свої фінансові ресурси в обмін на запропонований продукт;
- ділові партнери, які перебувають у формальних і неформальних ділових стосунках, надають підприємству комерційні й некомерційні послуги та отримують послуги з боку підприємства;
- громадськість, що формує соціальне й екологічне середовище підприємства;
- державні (муніципальні) інституції, що взаємодіють з підприємством у політичній, правовій, економічній та інших сферах.

Організаційна політика в тій або іншій мірі повинна відбивати інтереси всіх вищезгаданих суб'єктів. Найбільш сильний вплив на формування й зміну будь-якої організації мають інтереси власників, працівників (менеджерів) і замовників (покупців). Тому сучасні організаційні структури повинні подбати про узгодження інтересів цих трьох груп зацікавлених осіб.

Основною ланкою організаційної структури корпорацій стають стратегічні господарські одиниці, що функціонують відносно автономно (самостійний баланс, керування, вихід на ринок тощо) і кооперуються між собою в рамках однієї організації з будь-якою (виробничою, господарською чи фінансовою) метою.

Аналіз цілей і функцій корпорацій дає змогу зробити такі висновки:

1. Корпорація являє собою інтегрований інвестиційний інститут, спрямований на забезпечення розширеного відтворення капіталу за рахунок вкладень у великомасштабне виробництво конкурентоспроможної і, як правило, експортне орієнтованої продукції. Кінцева мета корпорації — експансія і закріплення на певному сегменті ринку.

2. Склад корпорації утворюється із двох тісно пов'язаних підсистем — фінансово-кредитної та виробничо-технологічної. Кожна із цих підсистем включає

такий перелік організацій, установ, підприємств тієї чи іншої форми власності (бізнес-одиниці), який забезпечує цілком замкнутий цикл розширеного фінансового й товарного відтворення — від первинного фінансування. Склад корпорації доцільно обмежити тими й тільки тими бізнес-одиницями, які беруть участь у виробництві й просуванні на ринок продукту корпорації.

3. Статус корпорації створює організаційні передумови для отримання достатньо високого ефекту, у тому числі й економічного, від прямої взаємодії фінансових і виробничих структур.

Злиття фінансового капіталу з промисловим і торговим та створення на цій основі фінансово-промислових груп (ФПГ) відображає об'єктивні тенденції сучасного індустріального розвитку економіки. ФПГ утворилися й функціонують як базис економіки зарубіжних країн та інтеграційного співробітництва між ними.

Промислово-фінансову групу (ПФГ) Закон України «Про промислово-фінансові групи» визначив як об'єднання промислових, сільськогосподарських підприємств, банків, наукових і проектних установ та організацій усіх форм власності. ПФГ створюється рішенням Уряду України на певний строк з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей економіки й структурної перебудови економіки України, у тому числі і програм, передбачених міжнародними договорами, виробництва продукції й одержання прибутку. Головне підприємство ПФГ виготовляє кінцеву продукцію, сплачує податки, не має пільг в оподаткуванні, крім звільнення від експортно-імпортного мита й митних зборів у разі експорту чи імпорту проміжної продукції. Виробництво кінцевої продукції — мета, заради якої і створюється ПФГ. Закон гарантує збереження за банками — учасниками ПФГ придбаних ними прав власності й інших майнових прав після реорганізації або ліквідації ПФГ. Вибір ПФГ як форми інтеграції організаційних структур обумовлює активний вихід таких об'єднань на первинний ринок цінних паперів.

Холдингова компанія — це така організаційна структура, яка контролює одну чи декілька дочірніх фірм. Дана структура може утворитися двома шляхами: по-

перше, її можуть заснувати державні органи приватизації самостійно чи разом з іншими засновниками; по-друге, вона може бути заснована в результаті поглинання одного суб'єкта господарювання іншим у процесі приватизації. Нині холдинги в економіці розвинених країн є фінансовим центром і мозком будь-якої великої корпорації; усі стратегічні рішення з розвитку компанії приймає керівництво холдингу. Холдинг формується для надійного й прибуткового вкладання коштів на основі цілеспрямованої консолідації акцій торгових, промислових, фінансових, інвестиційних, транспортних та інших структур.

Органом управління холдинговим об'єднанням є загальні збори акціонерів материнського холдингу. Адміністративні органи, сформовані холдингом, керують власною діяльністю, а також діяльністю дочірніх підприємств. На вищому рівні управління холдинговим підприємством розв'язуються головні питання діяльності — інвестиційна стратегія, технологічна політика, стратегічні проекти тощо. Дочірні підприємства мають достатній рівень самостійності для виконання завдань, що стоять перед ними.

Управління холдингом поділяється на два напрями: управління галузями та управління функціями. Під галуззю розуміють сукупність дочірніх підприємств і філій відповідного профілю. За напрямом галузевого управління здійснюється координація виробничо-збутового циклу кожної категорії товарів і послуг. За напрямом управління функціями здійснюється координація окремих аспектів діяльності — планування, фінансування, дослідження ринку збуту тощо. Координацію дій дочірніх підприємств забезпечують функціональні й галузеві служби, які входять до складу виконавчих органів материнського та дочірнього підприємств.

Утворення холдингу дає змогу отримати так званий ефект синергізму, який полягає в тому, що нове утворення може коштувати більше, ніж сума вартостей окремих частин до об'єднання. Ця додаткова вартість, що з'являється в разі об'єднання компаній, може виникнути в результаті прояву позитивних впливів кожної частини за умови вертикальної та горизонтальної інтеграції, використання

фінансових можливостей, посилення потоку коштів, диверсифікації.

Форми та принципи діяльності банківських корпоративних структур визначено в Законі України «Про банки та банківську діяльність» від 07.12.2000 р. Згідно із Законом банки можуть утворювати банківські об'єднання таких типів: банківська корпорація, банківська холдингова група, фінансова холдингова група, а також можуть бути учасниками промислово-фінансових груп. Оскільки метою створення таких об'єднань є забезпечення гарантованого доступу до фінансово-кредитних ресурсів та надійне й прибуткове розміщення капіталу, вони здебільшого не мають якоїсь певної формально закріпленої структури.

В українській практиці як корпоративні форми об'єднання промислових підприємств використовуються концерн, асоціація, консорціум.

Зростання ефективності виробництва при створенні корпоративних структур забезпечується за рахунок раціонального використання всіх видів ресурсів, комплексної переробки сировини й матеріалів, скорочення витрат на реалізацію наукових розробок, організацію маркетингових програм і сервісного обслуговування продукції.

Об'єднання промислового, фінансового й торгового капіталів сприяє довгостроковому кредитуванню, підтримці інноваційної політики й науковому прогресу в усіх сферах господарської діяльності.

Контрольні запитання і завдання

1. Визначити фактори вибору структури управління об'єднань підприємств.
2. Перелічити переваги та недоліки видів управлінських структур.
3. Які існують критерії вибору організаційної структури?
4. Хто є суб'єктами корпоративного управління ?
5. Порівняти моделі корпоративного управління.
6. Охарактеризувати основні механізми корпоративного управління.
7. Чим відрізняються структури управління у різних формах об'єднань підприємств.

8. Порівняйте організаційні форми корпоративних об'єднань за їх характерними рисами.

9. Які існують типи банківських об'єднань?

10. Наведіть приклади об'єднань підприємств України.

ТЕМА 6

РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ

6.1. 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 законодавче 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;
4. Про комерційну таємницю 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.

6.2. 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 законодавче 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 ш.

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.

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 кримінальної відповідальності відповідно до чинного законодавства України.

6.3. 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 самостійно 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.

6.4. 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 перекази) 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.

Особливо 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.

6.5. 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 й 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.

6.6. Регулювання праці персоналу

Основні вимоги кадрової політики щодо формування персоналу визначено в положенні «Про персонал», у якому міститься:

- визначення поняття «персонал»;
- структура й кількісний склад персоналу;
- порядок оплати праці;
- порядок найму персоналу;
- атестація персоналу;
- просування по службі;
- звільнення персоналу;
- питання формування соціального партнерства;
- застосування контрактної форми найму персоналу;
- гарантованість зайнятості працівників з боку адміністрації;
- вибір структурними підрозділами форм організації та оплати праці;
- програма розвитку персоналу.

Основні положення програми розвитку персоналу пропонують власники, адміністрація забезпечує розробку й реалізацію цієї програми відповідно до трудового законодавства України.

Складовою програми розвитку персоналу є спеціальна частина, яка регулює виробниче, економічне й соціальне партнерство адміністрації і профспілкових об'єднань.

Важливим напрямом кадрового регулювання є підвищення кваліфікації, перекваліфікація персоналу. Адміністрація повинна забезпечити кожному працівнику необхідні умови для підтримання й підвищення професійної кваліфікації.

6.7. Регулювання внутрішнього трудового розпорядку

Внутрішня система управління господарською діяльністю передбачає чітку організацію ефективного використання трудових ресурсів, тому положення «Про персонал» доповнюється додатковим документом — правилами внутрішнього трудового розпорядку, який регулює поведінку працівника на робочому місці, вимоги до поведінки працівника під час виробничих процесів, обов'язкові вимоги щодо охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці та протипожежної охорони.

У положенні про трудовий розпорядок роз'яснюються також обов'язки адміністрації:

- правильно організувати роботу працівників і службовців, щоб кожен працював за своєю спеціальністю і кваліфікацією, мав закріплене за ним робоче місце, своєчасно був ознайомлений з поставленим завданням і забезпечений роботою протягом усього робочого дня;

забезпечити здоров'я та безпечні умови праці, справний стан інструменту, машин, обладнання, верстатів, а також нормативні запаси сировини, матеріалів, необхідних для безперервної і ритмічної роботи;

створювати умови для зростання продуктивності праці шляхом впровадження новітніх технологій, техніки та наукової організації праці, удосконалення форм організації та мотивації праці;

своєчасно доводити до відома виробничих підрозділів програмні завдання, щоб забезпечити їх виконання з найменшими витратами трудових, матеріальних і фінансових ресурсів; дотримуватися чинного законодавства, дбаючи одночасно про високу якість робіт, підвищення продуктивності праці та ефективність господарювання корпорації.

6.8. Регулювання інформаційного полята комерційної таємниці

Щоб регулювати інформаційне поле й чітко окреслити частину інформації, що є комерційною таємницею, розробляються положення «Про ознайомлення з

інформацією», «Про комерційну таємницю», які регулюють інформаційні потоки в корпорації. Перелік інформації, яка є комерційною таємницею, визначається в цих положеннях згідно з чинним законодавством.

Кожен співробітник має бути поінформованим, яка інформація є відкритою для ознайомлення; де, коли і на яких умовах він може з нею ознайомитися; крім того, усіх працівників слід ознайомити з переліком даних, які є комерційною таємницею.

Документами, відкритими для ознайомлення, є такі:

- свідоцтво про реєстрацію товариства;
- статут зі змінами та доповненнями;
- установчий договір;
- ліцензії, що дозволяють корпорації здійснювати підприємницьку діяльність;
- фінансовий звіт та баланс; і
- внутрішні нормативні акти.

На практиці для надання інформації застосовують таку форму, як подання акціонером заяви. Заява може подаватися в письмовій формі як особисто, так і через уповноважену особу, яка не обов'язково має бути акціонером. У положенні визначаються вимоги до форми заяви, термінів її подання й форм надання інформації. Частина інформації слід підготувати завчасно, щоб акціонер міг з нею ознайомитися в зручний для нього час і в доступному місці без письмової заяви.

6.9. Регулювання договірної роботи

Договірна робота здійснюється не тільки на рівні корпорації, а й виходить за межі внутрішніх господарських відносин, тому доцільно створити внутрішні нормативні акти, які б регламентували укладання угод із зовнішніми суб'єктами підприємництва для захисту інтересів корпорації.

Для регулювання договірних відносин у корпорації розробляються такі положення:

- положення щодо порядку укладання й виконання договорів;
- положення про претензійно-позовну роботу;
- положення про значну угоду.

У положеннях визначаються такі моменти:

- вимоги до змісту угод;
- вимоги до оформлення договору;
- предмет договору;
- загальна сума договору й ціна продукції;
- терміни виконання договору й терміни поставки;
- порядок розрахунків;
- майнова відповідальність;
- порядок урегулювання суперечок;
- умови зберігання договорів;
- контроль за відповідністю умов договору чинному законодавству;
- порядок погодження із зацікавленими підрозділами, службами й посадовими особами;
- регулювання спорів з партнерами;
- контроль за виконанням договорів;
- відповідальність за невиконання договорів з боку сторонніх організацій;
- відповідальність за невиконання договорів з боку посадових осіб самої корпорації.

Положення регулюють також договірну роботу між структурними підрозділами, що входять до складу корпорації, включаючи філії та представництва.

Підготовку укладання й контроль за виконанням договорів здійснюють юридичні служби разом з відповідними службами структурних підрозділів, які несуть відповідальність за договірну роботу.

6.10. Регулювання доходів

У фінансовій та дивідендній політиці корпорації важливе місце належить розподілу й використанню прибутку як основного джерела фінансування Інвестицій та задоволення економічних інтересів власників.

Прибуток, що залишився після оподаткування, надходить у повне розпорядження підприємств й використовується згідно з його статутом і рішенням власників.

Відповідно до головних напрямів використання цей прибуток можна поділити на дві частини:

1) прибуток, що спрямовується за межі підприємства у вигляді виплат власникам корпоративних прав, персоналу підприємства за результатами роботи, на соціальну підтримку тощо:

2) прибуток, що залишається на підприємстві і спрямовується на створення резервного та інвестиційного фондів.

Розподіл прибутку на виплату дивідендів та інвестування є фінансовою проблемою, яка неоднозначне впливає на фінансовий стан і перспективи розвитку підприємств. Спрямування значної частини прибутку на виплату дивідендів зумовлює зростання попиту на акції та підвищення їхнього ринкового курсу. Водночас обмежується власне джерело фінансування, що стримує перспективний розвиток підприємства.

Низький рівень дивідендів призводить до протилежних наслідків. Основними варіантами дивідендної політики можуть бути такі:

- 1) виплата постійного рівня дивідендів протягом кількох років;
- 2) виплата дивідендів з певним щорічним зростанням;
- 3) спрямування на дивіденди встановленої (нормативної) частки чистого прибутку;
- 4) виплата дивідендів із залишку прибутку після фінансування інвестиційних потреб;
- 5) виплата дивідендів не грошима, а додатковим випуском акцій.

Розподіляючи прибуток, величину дивідендів у відсотках ($\leq r$)

визначають за формулою:

$$d = (P_0 / K_{cm}) 100,$$

де P_0 — частина прибутку, що спрямовується на виплату дивідендів;

K_{cm} — статутний капітал підприємства.

Абсолютна сума дивідендів у розрахунку на одну акцію (D) відповідно становитиме:

$$D = P_0 / N_a,$$

де N_a — кількість акцій, що формують величину статутного капіталу.

Частина прибутку, що спрямовується на виплату дивідендів, визначається відповідно до обраного варіанта дивідендної політики й положень про порядок розподілу прибутку.

Щоб регулювати розподіл прибутків, розробляється положення «Про порядок розподілу прибутку», яке можуть конкретизувати документи «Про участь персоналу в прибутках», «Про дивіденди», «Про оплату праці».

Сплата дивідендів є формою розподілу прибутку, яку регулює окреме положення. Це положення включає такі блоки:

- загальні положення;
- джерела виплати дивідендів;
- особливості розрахунків дивідендів;
- розподіл фонду дивідендів;
- особливості нарахування та розподілу дивідендів по привілейованих акціях;
- особливості сплати дивідендів фізичним та юридичним особам;
- розмір дивідендів у відсотках до номінальної вартості привілейованих акцій.

Дивіденди по акціях виплачуються за підсумками року в порядку,

передбаченому статутом, за рахунок прибутку, що залишається в розпорядженні після сплати податків державі та відсотків за банківський кредит.

Особливу увагу у внутрішніх документах приділяють дивідендам по привілейованих акціях. Привілейовані акції дають власникові переважне право на одержання дивідендів, а також на пріоритетну участь у розподілі майна корпорації у разі її ліквідації.

У внутрішніх документах відображається законодавча норма, за якою власники привілейованих акцій не мають права брати участь в управлінні акціонерним товариством.

Для стимулювання праці найманих працівників часто формується фонд участі персоналу в прибутках відповідно до умов колективного договору й правил, передбачених чинним законодавством та внутрішніми корпоративними документами.

Такий фонд формується за рахунок чистого прибутку, і його кошти обліковуються на особистих рахунках, що відкриваються для кожного найманого працівника.

Сума акумульованих коштів розподіляється між персоналом пропорційно до заробітної плати кожного з працівників. Часто передбачається можливість отримати кошти через тривалий період, наприклад, через два-три роки з моменту їх нарахування.

Кошти такого фонду можуть вкладатися в акції, облігації, опці-они самого акціонерного товариства; у різноманітні цінні папери інших товариств, а також у державні облігації. У процесі їх акумулювання виникає прибуток, який повинен виплачуватися персоналу як дивіденди пропорційно розміру трудової участі. При цьому може бути визначено розмір або співвідношення мінімального й максимального дивіденду в цілому по акціонерному товариству.

6.11. Регулювання оплати праці

Ефективність функціонування та соціальний розвиток об'єднань підприємств

забезпечується завдяки формуванню належних індивідуальних та колективних матеріальних стимулів, провідною формою яких є оплата праці різних категорій персоналу.

Регулювання оплати праці об'єднань підприємств формується й реалізується в межах чинного законодавства, передусім Законом України «Про оплату праці». Методом регулювання оплати праці в корпораціях є розробка і затвердження єдиного для корпорації положення «Про оплату праці». У положенні встановлюються:

- мінімальна ставка місячного тарифного окладу;
- форми й системи оплати праці (відрядна, погодинна, акордна тощо);
- форми організації та оплати праці (індивідуальна, бригадна);
- частка тарифної оплати, премії залежно від кінцевих результатів роботи структурного підрозділу та акціонерного товариства в цілому;
- наслідки невиконання норм виробітку;
- наслідки виготовлення бракованої продукції;
- особливості оплати праці в понаднормовий час;
- компенсації за роботу у святкові та вихідні дні;
- розмір премії за кінцеві виробничі результати діяльності структурних підрозділів;
- визначення кола осіб, у компетенції яких має бути система преміювання.

Важливим моментом регулювання оплати праці є визначення джерела коштів на оплату праці, яким може бути, зокрема, частина доходу, одержаного в результаті господарської діяльності акціонерного товариства. Оплата праці залежить від кінцевих результатів господарської діяльності структурних підрозділів та акціонерного товариства в цілому.

Мінімальна ставка місячного тарифного окладу не може бути меншою від законодавче встановленого мінімального розміру оплати праці, однак у корпорації може бути встановлено більш високу мінімальну заробітну плату.

Форми й системи оплати праці, форми організації оплати праці визначаються

на основі таких документів:

- законодавчих та нормативних актів;
- генеральної угоди на державному рівні;
- галузевих та регіональних угод;
- колективних договорів;
- індивідуальних трудових договорів.

Функції конкретної розробки оплати праці покладаються на управління або відділ організації та оплати праці акціонерного товариства і його структурних підрозділів.

За кінцевими виробничими результатами діяльності структурних підрозділів призначаються премії. Формування ефективно діючої преміальної системи має розпочинатися з обґрунтування:

- джерел коштів для виплати премій;
- показників та умов преміювання;
- категорій персоналу, які доцільно преміювати;
- періодичності та порядку виплати премій.

Обґрунтовуючи розміри премій, треба враховувати, що система преміювання не здатна виконувати свого стимулюючого призначення, якщо премії надто малі (менше 10 % тарифної ставки або посадового окладу).

Щоб успішно реалізовувати завдання оперативного, тактичного та стратегічного характеру, правлінню надають право додатково розробляти спеціальні умови для преміювання працівників окремих структурних підрозділів.

6.12. Регулювання інших видів стимулювання працівників

Регулювання оплати праці здійснюється згідно з положенням «Про оплату праці» або згідно з іншими, допоміжними положеннями. Це, зокрема, такі:

- положення «Про контракти з посадовими особами»;
- положення «Про контракт з головою правління»;

- положення «Про винагороди за результатами діяльності корпорації».

Інколи розробляється ціла низка допоміжних положень:

- положення «Про надання позик працівникам»;
- положення «Про забезпечення персоналу житлом»;
- положення «Про надання матеріальної допомоги»;
- положення «Про опціони»;
- положення «Про неустойки за недоліки в роботі»;
- положення «Про контрактну систему і стимулювання посадових осіб».

У положеннях «Про надання позик і забезпечення житлом» визначаються, наприклад:

- умови надання позик і забезпечення житлом працівників;
- джерела витрат (в основному — власні кошти акціонерного товариства);
- органи управління, які ухвалюють рішення про надання позики;
- перелік напрямів позики;
- штрафні санкції за неповернення або невчасне повернення позик. Позика

надається на будівництво житла, купівлю житла, придбання земельної ділянки під забудову, придбання будівельних матеріалів для будівництва, навчання у вищому навчальному закладі. Рішення про надання позики ухвалюють органи правління з урахуванням фінансового стану корпорації.

Положення «Про надання матеріальної допомоги» має на меті посилити соціальний захист колишніх працівників, які перебувають на пенсії по старості.

Матеріальна допомога встановлюється непрацюючим пенсіонерам, які пропрацювали на підприємстві не менше певної кількості років, що обов'язково вказується в положенні, і які пішли на пенсію по старості безпосередньо із цього підприємства. У положенні визначають розмір матеріальної допомоги, можливі її зміни в разі інфляції і наявності коштів, розписується організація виплат.

Положення «Про застосування неустойок» приймається з метою підвищення відповідальності працівників за результати праці. Положення включає такі моменти:

- порядок стягнення неустойок;
- перелік осіб, які фіксують причини для стягнення;
- особи, які накладають стягнення;
- служби, що здійснюють виконання рішень про стягнення неустойок;
- методи оприлюднення інформації про стягнення. Запроваджуючи такий документ, слід мати на увазі, що матеріальну відповідальність за збитки, заподіяні підприємству працівниками при виконанні трудових обов'язків, регулює чинне законодавство України.

Контрольні запитаний і завдання

1. Назвіть основні положення регуляторної бази функціонування корпорацій.
2. Обґрунтуйте доцільність регулювання економічних відносин між учасниками корпорації.
3. Обґрунтуйте необхідність регулювання антиконкурентної діяльності всередині корпорацій.
4. Назвіть основні форми стимулювання менеджерів.
5. Які органи корпоративного управління приймають внутрішні положення?
6. Як регулюється взаємодія між суб'єктами господарювання всередині корпорацій?
7. Створення фондів як чинник підвищення ефективності господарювання.
8. Які основні напрями кадрового регулювання?
9. Назвіть основні положення, які регулюють інформаційне поле та комерційну таємницю.
10. Як регулюються договірні роботи між структурними підрозділами?
11. Розподіл і використання прибутку, дивідендна політика.
12. Назвіть основні форми й методи регулювання оплати праці.
13. Обґрунтуйте необхідність формування ефективної преміальної системи.
14. З якою метою створюються дочірні підприємства?

ТЕМА 7

ОРГАНІЗАЦІЯ ЦИКЛУ “ДОСЛІДЖЕННЯ – ВИРОБНИЦТВО” В ОБ’ЄДНАННЯХ ПІДПРИЄМСТВ ТА НАУКОВИХ УСТАНОВАХ

7.1. 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.

7.2 Внутрішньофірмові форми організації інноваційного процесу

У розвинених корпоративних структурах формування спеціальних інноваційних підрозділів відбувається на двох рівнях:

- 1) рівень простої організації (фірмовий рівень), який не включає у свою структуру інші організації;
- 2) рівень корпорації (корпоративний рівень) включає інші організації, якими керує спеціальна холдингова компанія. Корпорація створює навколо себе мережу малих інноваційних фірм, керівники яких набувають необхідного досвіду в спеціальних «інкубаторних програмах». Такі організації мають організаційну форму «фірми-інкубатора». «Фірму-інкубатор» організовують великі корпорації з метою створення нових підприємств.

Розповсюдження нової складної промислової продукції і технологій іноді відбувається в організаційній формі франчайзингу або лізингу.

Франчайзинг — це угода між великими корпораціями та невеликими фірмами або окремими підприємствами. Фірма - франчайзер передає своєму партнерові (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. Деякі корпорації, що створили всередині своєї структури нову фірму, роблять останню своєю 100 %-ю власністю. У даному варіанті співробітники, засновники молоді фірми, одержують право придбати акції за пільговими цінами протягом кількох років.

7.3. 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 (МДО) — мають на меті прискорити інтеграцію науки з виробництвом, удосконалити методи й механізми економічних відносин між наукою та виробництвом. До складу МДО входять виробничі, наукові та обслуговуючі об'єднання, а також організації, які діють на умовах повної самоокупності. МДО повністю відповідають за кінцеві результати своєї діяльності, діють за принципом самофінансування й виплачують державі податок з одержаного прибутку. Вищим органом керівництва МДО є рада директорів, яка складається з керівників підрозділів. Поточне керівництво здійснює правління МДО, 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. (Держава 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.

7.4. 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. .

Розглянемо основні принципи організації науково-дослідного процесу:

1. *Організація науково-дослідного процесу:*

- спеціалізація;
- кооперування;

- прямоточність;
 - пропорційність;
 - паралельність;
 - безперервність;
- ритмічність.

2. *Організація управління науково-дослідним процесом:*

2.1) організаційно-технологічна підготовка:

- дослідна фаза;
- технологічна фаза;
- інформаційна фаза;

2.2) наукова організація праці:

- організація трудових відносин;
- організація робочих місць;
- забезпечення сприятливих умов праці;
- нормування і матеріальне стимулювання;
- розвиток творчих здібностей і наукової активності.

3. *Організація обслуговування науково-дослідного процесу:*

- технічна оснащеність засобами праці;
- обслуговування робочих місць;
- забезпеченість засобами зв'язку для збирання інформації;
- модернізація засобів переробки інформації;
- технічна безпека та профтехсанітарія.

Спеціалізація і кооперування передбачають поділ праці секторів, груп та окремих виконавців науково-дослідних процедур. Так, окремі підрозділи наукової установи виконують постановку та алгоритмізацію завдань дослідження, інші здійснюють програмування їх вирішення на ПЕОМ.

Пропорційність полягає в дотриманні правильного співвідношення в інформаційному забезпеченні дослідників обчислювальними центрами з метою забезпечення пропорційності надходження інформації при дослідженні наукової

проблеми. Пропорційність окремих науково-дослідних процедур забезпечує всебічне і якісне дослідження об'єктів у строки, встановлені графіком і програмою робіт.

Паралельність у науково-дослідному процесі забезпечує одночасне паралельне виконання дослідних процедур для перевірки різних за змістом операцій, які здійснює суб'єкт підприємницької діяльності.

Прямоточність дає змогу раціонально організувати інформаційні потоки між учасниками дослідного процесу, не допускаючи дублювання дослідних процедур різними виконавцями.

Безперервність зумовлює потребу організації дослідного процесу в часі і просторі.

Ритмічність науково-дослідного процесу забезпечується рівномірним виконанням дослідних процедур, що передбачає правильну організацію роботи всіх виконавців. Передбачається узагальнення результатів дослідження за розділами програми досліджень, кожним виконавцем до завершення роботи в цілому. Своєчасне ритмічне надходження матеріалів дослідження, їх якість та узагальнення забезпечують виконання роботи в установлені строки.

Організація управління науково-дослідним процесом передбачає взаємне погодження виконання Інтелектуальної підготовки дослідного процесу й наукової організації праці учасників цього процесу.

Організація інтелектуальної підготовки науково-дослідного процесу включає розробку методичних рекомендацій дослідження, забезпечення законодавчими актами й нормативними документами. Організація інтелектуальної підготовки об'єднує дослідну, технологічну та організаційну фази.

На дослідній фазі управління науково-дослідним процесом визначають, які нормативні документи необхідні для якісного та своєчасного проведення досліджень, визначають наявність програмного забезпечення для вирішення завдань, які досліджуються.

На технологічній фазі управління науково-дослідним процесом складають

алгоритм завдань дослідження, розробляють їх програмне розв'язання, проводять апробацію методичних рекомендацій.

На організаційній фазі управління науково-дослідним процесом складають організаційні моделі, які дають змогу подати в графічній формі взаємозв'язок об'єктів дослідження, джерел інформації, методів дослідження та узагальнення результатів дослідження, виявити і сформулювати конкретні зв'язки, пропорції, структурні взаємовідносини між учасниками науково-дослідного процесу.

Наукова організація праці (НОП) у науково-дослідному процесі — це система заходів, спрямованих на вдосконалення методів та умов інтелектуальної праці, збереження здоров'я працівників на основі новітніх досягнень науки й техніки, що забезпечує найбільшу ефективність при найменших витратах розумової праці.

Організація обслуговування науково-дослідного процесу включає технічну оснащеність засобами праці, створення умов НОП на робочих місцях, обслуговування робочих місць, забезпеченість засобами зв'язку для збирання інформації, модернізацію засобів обробки інформації, технічну безпеку.

7.5. 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 осягу 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 декіль-

кох 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 проєкції 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.

7.6. 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.

7.7. 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.

$$E_T^{нз/вв} = P_T - B_T,$$

де $E_m^{нз/вв}$ — 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:

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

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

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

де $P_t - B_t$ — 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:

$$P_t = P_t^o + P_t^c.$$

Сумарні витрати на реалізацію технічного нововведення (B_t) за розрахунковий період охоплюють витрати на виробництво (B^m) та витрати на використання ($B^{\text{отм}}$) продукції і визначаються за формулою:

$$B_m = B_m^{\text{вир}} + B_m^{\text{вик}}.$$

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).

7.8. Інноваційна політика об'єднань підприємств

У рамках фінансового підходу під «інновацією» *розуміють процес інвестицій у новації — вкладання коштів у розробку нової техніки, технології, наукові дослідження.* При цьому проявляється специфічний характер інновації як товару, що відзначається високим ступенем невизначеності при отриманні науково-технічного результату, особливим характером фінансування, тобто ризиком часового розриву між затратами та результатами, а також невизначеністю попиту споживачів.

Раціональні співвідношення між вартісними показниками інвестицій на різних етапах інноваційного процесу описуються квадратичною залежністю, а саме: на етапі фундаментальних наукових досліджень необхідна сума інвестицій приймається рівною 1,0; на етапі прикладних наукових досліджень — 2,0; на етапі дослідно-конструкторських робіт — 2,4 і на етапі освоєння виробництва — 2,8.

Мета фірми, політика інновацій та інвестиційна політика пов'язані між собою. Якщо фірма ставить за мету досягнення цільового прибутку, то її Інвестиційна політика спрямовується на досягнення певного мінімального прибутку на інвестований капітал. За цих умов мета фірми переорієнтовується на користь забезпечення окупності при мінімальних вимогах до обсягу продажу й нормі прибутку від капіталовкладень.

Інноваційна та інвестиційна політика фірми має формуватися відповідно до її мети, яка може поширюватися на різні сфери прикладання капіталу, а саме:

- 1) досягнення швидких результатів, найближчих до максимальних (розробки нових видів продукції, технології, виробництв, менеджменту);
- 2) стійкого зростання фірми;
- 3) підвищення рівня кваліфікації персоналу;
- 4) закріплення позицій ринку;
- 5) прагнення фірми запобігти банкрутству.

Конкретний зміст інвестиційної політики визначається перш за все ступенем

важливості об'єктів капіталовкладень.

Відповідно до європейського та американського досвіду всі капіталовкладення можна згрупувати залежно від мети. Наприклад: вимушені капіталовкладення; зберігання позицій на ринку; оновлення продукції та устаткування; економія витрат; збільшення доходів; ризикові капіталовкладення. Це дає змогу адміністрації фірми приймати правильні інвестиційні рішення. Найбільше практичне значення для інвестиційної політики має класифікація інвестицій з точки зору диференціації норм прибутку. Наведемо приклад такої класифікації для фірми:

- вимушені капіталовкладення — вимоги до норми прибутку відсутні;
- зберігання позицій на ринку — норма прибутку 6 %;
- оновлення виробництва — норма прибутку 12 %;
- економія витрат — норма прибутку 15%;
- збільшення доходів — норма прибутку 20 %;
- ризикові капіталовкладення — норма прибутку 25 %.

Але в інвестиційній політиці треба приділяти увагу і розподілу прибутку в часі, тобто скласти такий інвестиційний проект, який максимально вигравав би в часі, незалежно від розмірів витрат на його фінансування. Або для врахування фактора часу може висуватися вимога забезпечення стандартної норми прибутку протягом тривалого періоду, наприклад 5-10 років.

Доцільними є такі методи розрахунку:

- метод поточної вартості, який передбачає розрахунок усіх коштів, що надходять, у діючих цінах у порівнянні з розміром інвестицій;
- метод окупності, відповідно до якого розраховується час, необхідний для того, щоб інвестиції окупили свою первинну вартість.

Процес інвестування капіталу у фірми (капіталовкладення) — це здійснення витрат у різні періоди часу. Тому капіталовкладення можуть розглядатися як послідовність витрат. Під капіталовкладеннями мають на увазі ті чи інші великі одноразові витрати, які відбуваються на початку інвестиційного процесу, і поточні

витрати, які здійснюються пізніше і, природно, виходять з одноразових витрат, їхньою характерною ознакою є тривалість у часі.

Об'єкти капіталовкладень, як правило, пов'язані з нововведеннями й можуть відрізнятися за характером:

- нові машини та обладнання, закуплені для розширення справи, що амортизуються протягом 3-5 років;
- заміна існуючого устаткування (оцінка доцільності інвестицій у такі проекти пов'язана не лише з вартістю нового обладнання, а й з доходом від продажу старих машин);
- капіталовкладення в дослідження, вдосконалення продукції, довгострокову рекламу, збут, навчання персоналу;
- капіталовкладення в соціально-етичний маркетинг: охорона праці, охорона навколишнього середовища;
- купівля землі, розширення конторських споруд, купівля патентів і ліцензій.

Складовою прийняття рішень про доцільність проекту інвестицій в інновації є початкова вартість як алгебраїчна сума початкових витрат і доходу, що дорівнює сумі початкових витрат за мінусом початкового доходу.

Сума початкових витрат дорівнює ціні нововведення (наприклад, устаткування) плюс витрати на перевезення, монтаж і контроль за нарахуванням податків з продажу старого устаткування.

Сума початкового доходу дорівнює доходу від продажу старого устаткування із врахуванням зміни норм податкових платежів.

Обґрунтування ефективності, рентабельності капіталовкладень можливе за умови використання інформації про такі параметри:

- поточні доходи(прибутки);
- поточні (експлуатаційні) витрати (видатки);
- початкова вартість інвестицій;
- залишкова (ліквідаційна) вартість інвестицій;
- інвестиційний період;

- розрахунковий розмір ренти.

Оцінюючи поточні доходи, необхідно ретельно вивчати зміни обсягу продажу з часом. Перш ніж нова продукція знайде свою нішу на ринку й збільшиться обсяг продаж, проходить 2-3 роки. Згодом продукція набуває популярності на ринку й збут досягає максимуму. Обсяг продажу зберігається ще деякий час, далі збут скорочується, спадає, і на зміну даній продукції на ринку повинна прийти більш досконала, нова.

Якщо фірма безперервно розробляє нову продукцію, вона має можливість зберігати свої ринкові позиції і навіть покращувати їх.

Поточні витрати пов'язані з результатом упровадження та використання інновацій.

Початкова вартість інвестицій — це великі одноразові витрати, що здійснюються на початку інвестиційного періоду й призначені для придбання об'єкта капіталовкладень.

Залишкова (ліквідаційна) вартість інвестицій — вартість капіталовкладень наприкінці інвестиційного періоду. Інвестиційний період як компонент капіталовкладень необхідно враховувати при вивченні питання про рентабельність варіантів.

Інвестиційна політика підприємства повинна мати інноваційний характер.

Контрольні запитання і завдання

1. Поясніть зміст інноваційного процесу.
2. Назвіть основні етапи й стадії організації інноваційного процесу.
3. Які форми організації інноваційного процесу ви знаєте?
4. Назвіть основні організаційні форми взаємозв'язку між науковими установами й підприємствами в Україні.
5. Поясніть зміст етапів організації науково-дослідних робіт
6. Назвіть основні етапи організації проектно-конструкторських робіт.
7. Які відмінності існують у підготовці технологічного процесу залежно від

типів виробництва?

8 Як визначається ефективність технічних та організаційних нововведень?

9. Як здійснюється впровадження запроєктованих технологічних процесів?

10. Інноваційна політика як головний чинник оновлення технічної бази виробництва.

ТЕМА 8

ФІНАНСУВАННЯ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ.

8.1. Середовище фінансової діяльності об'єднань підприємств

Після Другої світової війни відбулася суттєва модифікація форм і напрямів вивезення капіталу.

Зростання обсягів вивезення прямих інвестицій відбувається, по-перше, за рахунок вивезення підприємницького капіталу; по-друге, через наступне реінвестування прибутків. В одних країнах до прямих інвестицій зараховують також внутрішньофірмові довго- і короткострокові кредити (США, Японія), в інших — тільки довгострокові (окремі країни Західної Європи).

Незважаючи на розбіжності у визначенні предмета прямого інвестування, світове інвестиційне середовище є однаковим для всіх інвесторів. Воно складається з трьох основних елементів: цінні папери (фінансові та прямі інвестиції або фінансові активи), фондові (фінансові) ринки, фінансові посередники (фінансові інститути).

Нині, в умовах економічної глобалізації, для інвестора, який має тимчасово вільні кошти й прагне вигідно їх розмістити, існують альтернативи для ефективного розміщення. По-перше, він може сформувати портфель Інвестицій з інструментів національних емітентів, номінованих у національній валюті. Такими інструментами є цінні папери, державні, регіональні та місцеві органи влади, національні акціонерні товариства, депозити в національній валюті. По-друге, до інвестиційного портфеля можна включити цінні папери іноземних емітентів, що

номіновані в національній валюті й купуються й продаються на національному ринку. По-третє, до інвестиційного портфеля можна включити інструменти, що купуються й продаються на національних фондовому й грошовому ринках, але номіновані в іноземній валюті.

При здійсненні міжнародних інвестицій кожна ТНК має брати до уваги особливості діяльності на світовому фінансовому ринку. Ці особливості зумовлені економічними й неекономічними чинниками. Найістотніші неекономічні чинники — психологічні, інформаційні та правові.

Психологічні чинники. Психологічні бар'єри, пов'язані з міжнародними інвестиціями, спричинені незнанням економіки, політики, культури інших країн, іноземних мов, методів торгівлі на іноземних фінансових ринках, порядку звітності. Тому інституціональним інвесторам доцільніше здійснювати міжнародні інвестиції через брокерів відповідних національних ринків.

Інформаційні чинники. Отримання інформації про іноземні ринки та емітентів — надзвичайно складне завдання. У наш час чимало іноземних брокерів надають постійно оновлювані дані фінансового аналізу стосовно великої частини іноземних акцій. Тому іноземні інвестори можуть звертатися до комп'ютерних інформаційних мереж, у яких містяться дані про ціни на світових фінансових ринках. Найбільший інтерес викликають:

- **юридичні чинники:** у різних країнах Існують свої юридичні складності для Іноземних Інвесторів при розміщенні капіталу й поверненні його та отриманого доходу у свою країну, а також особливості оподаткування;

- **економічні чинники:** вони пов'язані насамперед з виникненням додаткових трансакційних витрат. Найпоширенішими серед них є такі:

- а) вищі комісійні, що сплачуються посередникам на іноземних ринках;

- б) вища плата за оформлення угод;

- в) вища плата управителям портфелями міжнародних інвестицій. *Комісійні* дилери фондових бірж можуть брати плату в різних формах: у договірному розмірі, фіксовано за встановленою шкалою, як різницю цін купівлі та продажу. У США

комісійні за угоди з акціями низькі — переважно 0,18 % для великих угод. В інших країнах вони вищі — від 0,3 до 1 %.

Плата за оформлення угод про міжнародні інвестиції вища, ніж за угоди на національних ринках. Це пов'язано з багатовалютною системою обліку та звітності й можливою складністю структури розрахункових систем.

Плата за управління портфелем міжнародних інвестицій переважно вища, ніж за управління національним портфелем, що зумовлено різними причинами, зокрема передплатою на міжнародні бази даних, витратами на дослідження міжнародного фінансового ринку, відмінностями облікових систем у різних країнах, вартістю комунікацій.

8.2. Внутрішня фінансова структура об'єднань підприємств

В організаційній структурі більшості ТНК виділяють три основні блоки: *фінансово-економічний, індустриально-промисловий, торгово-комерційний*. Згідно з основним принципом створення й функціонування ТНК усі блоки та їх елементи мають бути рівноправними й нести повну відповідальність за виконання покладених на них функцій. Особливість фінансово-економічного блоку порівняно з рештою двома полягає в тому, що його функціонування забезпечує нормальну діяльність усіх структурних підрозділів компанії. Фінансово-економічний блок — це мережа кредитно-фінансових установ: комерційні банки, страхові, інвестиційні, лізингові, фінансові, пайові, трастові, пенсійні фонди й компанії.

Головне завдання фінансової складової ТНК — залучення й акумулювання фінансових коштів. Крім залучення капіталу, на фінансово-економічний блок покладається управління фінансами на основі підтримки стійкого балансу між ресурсами й заявками на ці ресурси з боку інших учасників ТНК, вироблення інвестиційної політики й здійснення капіталовкладень, забезпечення економічної безпеки, управління ризиками, правильна й ефективна побудова внутрішньої економіки всієї групи.

З огляду на функціональне призначення фінансово-економічного блоку

провідна роль у ньому відводиться комерційним банкам. Здійснення фінансово-кредитної діяльності в міжнародних масштабах передбачає наявність у структурі ТНК банківського об'єднання, що має розгалужену систему філій і відділень.

Для мобільного переказу кредитно-фінансових ресурсів з однієї країни в іншу міжнародні корпорації використовують міжнародну систему управління готівкою, її суть полягає в тому, що ТНК організовує внутрішньофірмові грошові потоки таким чином, щоб максимально знизити податки, втрати від неналежної кон'юнктури, сильної інфляції, зниження курсу валюти. У рамках системи міжнародного управління готівкою виділяють такі основні канали переміщення засобів усередині ТНК: прямий переказ капіталу; переказ дивідендів; плата за послуги (управлінські, науково-дослідницькі та ін.); плата за ліцензії; трансфертні ціни у внутрішньофірмовій торгівлі; внутрішньофірмові кредити; внутрішньофірмове страхування.

У явній формі з внутрішньофірмового руху фінансових ресурсів здійснюється тільки прямий переказ капіталу й переказ дивідендів. Прямий переказ капіталу за кордон зазвичай пов'язаний з реалізацією великого проекту — відкриттям філії або захопленням Іноземної фірми. Виплата дивідендів та їх переказ є нормальним результатом функціонування закордонного дочірнього підприємства.

Щоб вирішити інші завдання, ТНК використовують приховані методи переказу прибутку, які набувають вигляду обміну товарами й послугами між різними підрозділами фірми. Завдяки цим каналам міжнародний концерн виводить свої прибутки з-під контролю держави, що дає можливість ухилятися від сплати податків, уникати різноманітних обмежень (наприклад, при вивезенні прибутків з країн, що розвиваються), приховано субсидувати певну філію (зокрема для підтримання низьких цін).

Світова практика виробила достатньо ефективний механізм узгодження інтересів ТНК як єдиного організму з інтересами кожного окремого підприємства, що входить до її складу. Його принципова риса полягає в тому, що головна організація не може ставити за мету встановлення повного контролю за членами

групи, її завдання — вирішення питань підвищення ефективності діяльності всього комплексу підприємств, що входять до системи ТНК, у тому числі обмеження конкуренції, вдосконалення руху грошового капіталу, забезпечення надійності поставок і збуту, об'єднання ресурсів, взаємодопомога. Рішення можуть прийматися лише з огляду на взаємну вигоду всіх учасників. Залежно від способу організаційної побудови і підтримки діяльності ТНК головна організація може набувати вигляду материнської компанії (холдингова структура), ради президентів головних фірм, що водночас є і радою керуючих чи акціонерів, бути трастовим відділенням комерційного банку.

Холдинговий механізм групової організації є домінуючим в утворенні та функціонуванні багатьох закордонних ТНК на національному й транснаціональному рівнях. Нерідко холдинг виступає як єдиний холдингова компанія, що володіє контрольним пакетом акцій учасників групи і тому визначає її стратегію. Залежно від специфіки створюваних корпоративних структур холдингові компанії можуть виконувати різноманітні функції. Найчастіше це інвестиційна діяльність (холдингова компанія як власник контрольних пакетів акцій підприємств) або інвестиційна діяльність у поєднанні з виробничою, комерційною та іншими функціями.

Створення холдингової компанії шляхом передачі головній фірмі частини акцій холдингу означає для підприємств делегування повноважень з управління певним видом діяльності спеціально організованій корпоративній структурі. Механізмом системи участі в капіталі, що гарантує материнській компанії здійснення контролю за дочірніми компаніями, є загальні збори акціонерів. Оперативний контроль охоплює, як правило, такі компоненти:

- угоду з фінансових питань, що регулює порядок використання річного прибутку, інвестиційної та дивідендної політики;
 - договір про єдине управління, що визначає функції керівництва ТНК.
- Координатором діяльності ТНК може бути також трастовий відділ комерційного банку. Нині пакети акцій промислових підприємств, що перебувають у

розпорядженні банківських інститутів, досягли розмірів, які дають їм змогу встановлювати контроль за політикою корпорацій. Незважаючи на те, що комерційні банки є провідними інституціональними власниками акцій, вони не володіють значною їх кількістю, купленою за власний кошт, а переважно розпоряджаються ними як довірені особи. Основними джерелами поповнення трастів — активів комерційних банків і здійснення фінансового контролю за нефінансовими установами є пенсійні фонди, інвестиційні та страхові компанії. Фінансовий контроль, здійснюваний трастовими підрозділами, — основна форма контролю за великими нефінансовими корпораціями.

Один із варіантів холдингової структури в розосередженому вигляді — взаємне володіння акціями учасників ТНК. Учасники групи, володіючи перехресне акціями один одного, а в сумі — контрольним пакетом будь-якого учасника, є стосовно нього груповим холдингом. З одного боку, це сприяє формуванню унікальної системи взаємного контролю: кожна фірма має невеликі, недостатні для одностороннього контролю пакети акцій усіх інших фірм, а разом вони володіють контрольними пакетами акцій кожного зі своїх членів; з іншого боку — перехресне володіння акціями запобігає їх захопленню іншими фірмами (іноземними фірмами, фірмами-конкурентами).

Такий вид регулювання діяльності ТНК являє собою горизонтальне об'єднання головних фірм найбільших промислових головних комплексів. Його характерна риса — учасники створюють під своєю егідою спільні компанії й розробляють спільні інвестиційні проекти проникнення в нові сфери, забезпечуючи зростання підприємницької активності підконтрольних структур. Це дає змогу поєднувати фінансові та інші ресурси й розподіляти ризик. Завдяки цьому забезпечується вихід на нові напрями фінансової та господарської діяльності.

8.3. Теоретичні аспекти фінансової діяльності об'єднань підприємств

Теорія корпоративних фінансів виділяє дві основні форми фінансування

корпорації: використання власних коштів акціонерів (власний капітал) і запозичення (випуск боргових зобов'язань). Відповідно до традиційних поглядів борг є дешевшим від власних коштів через фактор оподаткування прибутку й більшу ризикованість інвестицій в акції. Однак збільшення боргу у відсотках до власного капіталу підвищує ризик фінансової чи платіжної неспроможності, призводить до збільшення витрат запозичення. Традиційна теорія корпоративних фінансів припускає існування оптимальної структури капіталу.

Згідно із цією теорією вартість акцій корпорації — це сумарна дисконтована вартість забезпечуваних цими акціями доходів чи дивідендів. Збільшення розміру дивідендів збільшує вартість корпорації.

Проблема корпорації з точки зору рівноваги на фінансовому ринку розглядається в теорії Модільяні-Міллера. Згідно із цією теорією середньозважені витрати капіталу й вартість корпорації не залежать від структури капіталу (фінансового лівериджа), а розмір дивідендів не впливає на вартість корпорації. Основні постулати теорії зводяться до того, що:

а) існує безризикова ставка відсотка, за якою фірми й інвестори можуть позичати й інвестувати кошти;

б) ринки капіталів абсолютно конкурентні, відсутні операційні витрати, усі інвестори мають однаковий і повний доступ до інформації про ризик і прибутковість інвестицій;

в) не існує витрат, пов'язаних з банкрутством, під якими розуміють втрату частини активів фірми;

г) відсутні податки;

д) фірми можна класифікувати за ступенем ризику й розмірами та ймовірністю доходів.

Вартість компанії можна розрахувати як суму вартості боргу й власного капіталу:

$$V = S + B,$$

де V - вартість компанії;

B — сума вартості боргу;

S — вартість власного капіталу.

Припустімо, що компанія буде ліквідована в певний момент часу. Нехай X — ліквідаційна вартість активів корпорації. Якщо B — величина боргу, то вимоги кредиторів будуть цілком задоволені за умови, що $X > B$, власники акцій отримають $X - B$. Якщо вартість активів менша від розмірів боргу, акціонери згідно з принципом залишкових вимог не отримають нічого. Кошти, отримані в результаті ліквідації активів, буде спрямовано на задоволення вимог кредиторів.

Вартість акцій на момент ліквідації компанії визначається як величина платежів кредиторам:

$$\begin{aligned} & \max\{X - B, 0\}, \\ & \min\{X, B\}. \end{aligned}$$

Використовуючи принцип неможливості арбітражу, матимемо, що поточна вартість фірми — це очікувана приведена вартість боргу й власного капіталу на момент ліквідації:

$$V = 1 / (1 + k)^t \cdot E [\max\{X - B, 0\} + \min\{X, B\}],$$

де

k — ставка дисконтування, яка показує прибутковість альтернативних інвестицій з таким же ступенем ризику (необхідна прибутковість);

t — час до ліквідації;

E — оператор математичного очікування.

Це означає, що вартість фірми визначається очікуваною ліквідаційною вартістю її активів і величиною ризику, тобто ступенем впевненості в правильності оцінки ліквідаційної вартості, що виражається коефіцієнтом дисконтування.

Вартість капіталу фірми — це дисконтована вартість чистих грошових потоків (прибутку), які він генерує. Якщо вартість V із зміною структури капіталу B/S не змінюється, незмінними мають бути і витрати капіталу. Витрати капіталу в теорії Модільяні-Міллера визначаються так:

$$Rc = [(S/V)Rs + (B/V)Rb],$$

де R_c — середньозважені загальні витрати капіталу;

R_s — прибуток, який виплачується власникам у розрахунку на одиницю вартості капіталу;

R_b — прибуток, який виплачується кредиторам у розрахунку на одиницю вартості боргу.

Теорія Модільяні-Міллера заперечує традиційне положення про існування оптимальної структури капіталу корпорації, що мінімізує витрати. Прямі витрати банкрутства відносно невеликі й не повинні істотно впливати на вартість запозичення. Оптимального рівня фінансового лівериджа для окремої корпорації не існує.

Дивіденди, які виплачує фірма своїм акціонерам, як правило, оподатковуються. Прибутковість інвестицій в акції має перевищувати безризикову прибутковість з державних цінних паперів як мінімум на величину податку. Традиційну точку зору, згідно з якою інвестори віддають перевагу фірмам з більш високими дивідендами, теорія Модільяні-Міллера заперечує. Інвестори з низьким рівнем доходу (за невисокої ставки оподаткування) віддадуть перевагу отриманню дивідендів, що збільшують їхнє поточне споживання. Інвестори з високими доходами можуть віддати перевагу вищим темпам зростання вартості акцій.

Одним з основних підходів, що пояснює невідповідність теорії корпоративних фінансів практиці фінансової діяльності ТНК, є теорія асиметричної інформації.

Асиметрична інформація та різні форми агентських відносин є типовими для фінансового ринку: вони наявні у взаємовідносинах позичальників і кредиторів, власників і управителів, акціонерів і позикодавців. Під наявністю асиметричної інформації розуміють жорсткість дивідендної політики й незначну роль зовнішніх джерел фінансування.

В основу теорії асиметричної інформації покладено той факт, що одна із сторін економічних відносин часто інформована краще,

ніж інша. Однією із ситуацій, що найчастіше зустрічаються в реальному житті, є модель відносин «замовника» й «агента», коли дії бд-нієї зі сторін приховуються

від іншої. Ця модель найбільш повно ілюструє суть асиметричної інформації.

Асиметрична інформація може істотно впливати на рішення кредиторів і власників фірми. Якщо інформація про дії фірми не є повністю доступною для кредиторів, може виникнути проблема морального збитку: адже власники компанії зацікавлені в діях, що суперечать інтересам кредиторів. Наприклад, інтересам власників компаній відповідає зниження вартості активів корпорації (через виплату дивідендів або викуп акцій), а це знижує розміри компенсації кредиторам у разі фінансової неспроможності компанії. Позицію власників можна пояснити тим, що вони мають залишкові вимоги на активи компанії і нічого не отримують у разі банкрутства, тому й не зацікавлені в забезпеченні адекватності вартості активів існуючому обсягу боргових зобов'язань.

Кредитори, стикаючись з ризиком, спричиненим асиметричною інформацією, можуть підвищувати вартість запозичень. Ключовим фактором, який пояснює існування відмінностей між країнами в способах фінансування капіталу й у системі корпоративного управління, є структура власності. Для англо-американської моделі характерний високий рівень розподілу акцій серед безлічі дрібних інвесторів, що пояснюється істотною роллю фондового ринку. Основним засобом забезпечення ефективного фінансування є поглинання. Тому англо-американська модель має назву «зовнішня система корпоративного управління». Континентальна модель, навпаки, заснована на концентрації власності та внутрішньому контролі за ефективністю.

8.4. Деякі проблеми фінансів об'єднань підприємств

Проблема джерел фінансування. В усьому світі основним джерелом фінансування ТНК є нерозподілений прибуток, а не зовнішнє

фінансування (у формі боргу або емісії акцій). У зовнішньому фінансуванні переважають банківські кредити, а не інструменти ринку цінних паперів, хоча в окремих країнах (США і Велика Британія) саме фондовий ринок розглядається як

основне джерело фінансових ресурсів для корпорацій.

Форми залучення фінансових коштів тісно пов'язані з розміром фірми. Для невеликих фірм банківські кредити є практично єдиним способом отримання зовнішнього фінансування. Найбільші корпорації вдаються до залучення коштів через ринок цінних паперів.

Проблема фінансових ризиків. Ризики, що супроводжують діяльність ТНК, охоплюють ризики національних ринків, загальні для всіх інвесторів-резидентів та нерезидентів. При цьому інвестори з країн з розвинутою економікою при міжнародних інвестиціях можуть мати справу з ризиками, яких не існує на їхніх національних ринках. Наприклад, закордонні Інвестори відзначають певні фактори ризиків на фондовому ринку України: корупцію, недосконале законодавство про права акціонерів, неналежне забезпечення акціонерів повноцінною Інформацією, недостатній рівень корпоративного управління, низьку ефективність роботи юридичної та законодавчої систем.

Існують також додаткові ризики для нерезидентів, спричинені можливим запровадженням обмежень на діяльність нерезидентів та на вивезення капіталу й доходу.

Інша група ризиків має суто фінансовий характер. Насамперед це валютні ризики. Кожен інвестор-нерезидент стикається з проблемою ризику різкого зниження курсів іноземних валют, яке призводить до зменшення прибутковості інвестицій у перерахунку на валюту інвестора.

Інвестор, який дбає про зменшення ризику вкладень в акції, може орієнтуватися на загальноприйняті його показники. Кількісно ризик кожного конкретного активу й валюти характеризується статистичними показниками їхньої мінливості. Такі показники наводяться у фінансових виданнях, їх можна визначити й самостійно.

У випадку з ризиком вкладання в облігації при виборі позичальників беруть до уваги те, що прибутковість на облігації має бути функцією пов'язаного з ними ризику. Існують спеціальні рейтингові агентства, що оцінюють рейтинг

кредитоспроможності пози-чальників-емітентів облігацій. Рейтинги облігацій корпорацій публікують рейтингові агентства

Оцінка безризикових цінних паперів. Платежі з безризикових цінних паперів можуть бути перевищені, оскільки їхні розміри й розподіл за термінами точно відомі. Однак багато цінних паперів не відповідають таким високим вимогам, і один з підходів до оцінки ризикованих цінних паперів фокусує увагу на інтересах самого інвестора. Покладаючись на власну оцінку ймовірності різних обставин і власні припущення щодо супроводжуваних ризиків, інвестор визначає суму, яку хоче вкласти. Такий підхід прийнятний при вкладанні коштів в один цінний папір, однак насправді цінний папір не можна оцінити без визначення можливих альтернатив. Оцінка цінних паперів відбувається в контексті ринку, її суть полягає в порівнянні однієї інвестиції або комбінації декількох інвестицій з іншими, що мають подібні характеристики.

Взаємодія ТНК з міжнародними фінансовими інститутами. У своїй діяльності ТНК тісно взаємодіє з міжнародними фінансовими інститутами. Міжнародні валютні, кредитні та фінансові організації умовно називають міжнародними фінансовими інститутами. З ними тісно пов'язана діяльність найбільших ТНК. Мета такої співпраці — розвиток співробітництва й забезпечення цілісності та стабілізації складного й суперечливого світового господарства. Організаціями, з якими ТНК співпрацюють найактивніше, є:

- спеціалізовані інститути ООН, МВФ, МБРР, ГАТТ/СОТ, ЮНКТАД;
- Паризький клуб країн-кредиторів — неформальна організація промислово розвинених країн, де обговорюються проблеми врегулювання, відстрочення платежів з державного боргу країн;
- Лондонський клуб кредиторів, покликаний врегулювати приватну зовнішню заборгованість країн-боржників.

Міжнародні фінансові Інститути І ТНК зосереджують свої зусилля на вирішенні таких завдань

- об'єднання зусиль світового співтовариства з метою стабілізації

міжнародних фінансів і світової економіки,

- здійснення міждержавного валютного та кредитно-фінансового регулювання,
- спільне вироблення й координація стратегії і тактики світової валютної та кредитно-фінансової політики.

Контрольні запитання і завдання

1. Дайте оцінку середовища фінансової діяльності ТНК.
2. Які елементи охоплює фінансова стратегія ТНК?
3. Охарактеризуйте основні джерела й методи фінансування зарубіжних операцій ТНК.
4. Які методи використовуються для оцінки джерел фінансування зарубіжних операцій ТНК? Які з цих методів є пріоритетними?
5. Розкрийте вплив фінансових ризиків у діяльності ТНК.
6. Поясніть як ТНК взаємодіють зі світовими фінансовими Інститутами.

ТЕМА 9

ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВО - ФІНАНСОВИХ ГРУП (ПФГ)

9.1. Сутність промислово-фінансових груп

У країнах з високорозвиненою ринковою економікою ПФГ посідають значне місце в народному господарстві й відіграють надзвичайно важливу роль у його розвитку

ПФГ — це сукупність юридичних осіб, які повністю або частково об'єднали свої активи на основі договору про створення цієї структури з метою техніко-економічної інтеграції для реалізації інвестиційно-інноваційних та інших програм, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, розширення ринку збуту, створення нових робочих місць та підвищення ефективності виробництва.

У загальних рисах на початку виникнення цієї структури ПФГ розглядалися як об'єднання великих фірм олігополістичного характеру, між якими розвивалися відносини економічної та фінансової взаємозалежності й формувалися поділ праці та кооперація.

Нині ПФГ охоплюють промислові підприємства, дослідницькі організації, торговельні фірми, банки, страхові компанії, пенсійні та Інвестиційні фонди, тобто ці господарські структури стають своєрідним каркасом економіки провідних Індустріальних країн І світового господарства в цілому. Уже на початку ХХ ст помітним явищем стала Інтеграція промислового й банківського капіталу. Перевага в цій Інтеграції належала концернам та сімейним групам. Наразі продовжується пошук ефективних форм міжфірмових зв'язків, які посідали б проміжне положення між власне ринковими відносинами й внутрішньофірмовою організацією. Це зумовлено прагненням забезпечити найвищу економічну ефективність при поєднанні переваг концентрації матеріальних та нематеріальних ресурсів з перевагами децентралізації управління й відповідальності.

Нині структура й характер ПФГ виявляють в окремих країнах як схожі риси, що пов'язано з діяльністю транснаціональних компаній, так і помітні відмінності. Значною мірою ці відмінності зумовлені конкретними історичними особливостями, у тому числі і специфікою законодавчого регулювання ролі фінансових організацій щодо корпоративної власності. У наш час набули поширення як традиційні концерни на чолі з великою промисловою корпорацією, так і універсальні міжгалузеві групи, які сформувалися навколо банків.

Як показує світовий досвід, основними *закономірностями розвитку ПФГ* є такі:

- цілеспрямована концентрація власності, у тому числі через перехресне володіння акціями;
- розвиток трастових відносин усередині групи;
- довгострокові перспективи інвестицій і власності на основі високого рівня експертизи проектів;

- високий рівень управлінської незалежності й міжфірмової конкуренції членів групи при реалізації проектів усередині групи;
- сумісна маркетингова діяльність за умови жорсткої конкуренції вертикальних інтегрованих груп.

Нині термін ПФГ розглядається в широкому й вузькому розумінні цієї категорії. У широкому значенні — це будь-які форми відносно стійкого співробітництва й взаємопроникнення промислового й фінансового капіталу. У вузькому значенні — це форма інтеграції промислових і фінансових структур, які задовольняють критерії, зафіксовані у відповідних законодавчих актах.

Формування ПФГ — це складний договірний процес, який, у тому числі, залежить від макроекономічного стану, галузевої структури промислового виробництва, ситуації на ринку. Процес створення ПФГ, пов'язаний з консолідацією капіталу, налагодженням обліку й звітності, формуванням внутрішнього управлінського механізму, як показує досвід, займає близько двох років.

Існують обмеження на участь у ПФГ:

- забороняється участь більше ніж в одній ПФГ;
- дочірні підприємства можуть входити до складу ПФГ тільки разом зі своїм основним підприємством;
- державні й місцеві унітарні підприємства малого бізнесу можуть увійти до складу ПФГ на умовах, визначених власником майна;
- учасниками ПФГ не можуть бути громадські й релігійні організації.

9.2. Типи промислово-фінансових груп

Останнім часом виділяють три основні типи ПФГ.

До *першого типу* належать ПФГ, учасники яких створили акціонерну компанію шляхом об'єднання своїх капіталів. Серцевиною таких ПФГ є центральна компанія (рис. 9.1).

Центральна компанія — це юридична особа, засновниками якої є всі учасники договору про створення ПФГ і яка виступає основним товариством щодо всіх інших учасників ПФГ.

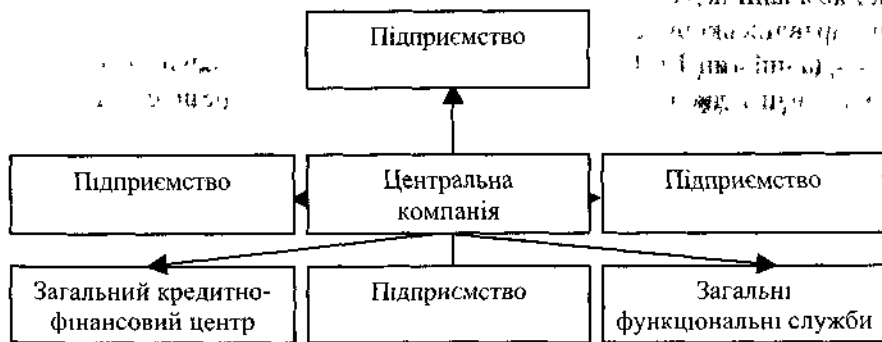


Рис 9.1
Перший тип ПФГ

13*

Центральною компанією можуть бути:

- інвестиційні фонди та інвестиційні компанії;
- господарські товариства (відкриті й закриті АТ, товариства з обмеженою відповідальністю);
- спілки та асоціації. Функції ПФГ є широкими:
- вступає від Імені учасників ПФГ у відносини з державою та Іншими особами;
- проводить роботу із цінними паперами;
- складає звітність і консолідований баланс ПФГ;
- здійснює фінансовий менеджмент;
- розробляє бізнес-плани;
- проводить аналіз фінансово-господарської діяльності підприємств.

Заснування центральної компанії полегшує завдання формування ПФГ, але інколи може ускладнити вирішення проблем управлінського характеру, оскільки накопичення капіталу й ділового авторитету нової юридичної особи не завжди відбувається легко й швидко.

Проблема, з якою інколи стикається ПФГ цього типу, — це грошовий внесок. Часто ці внески мають доволі-таки незначну, символічну суму. Така форма утворення уставного капіталу централізованої компанії надає останній можливість

самостійно приймати серйозні управлінські рішення й реально впливати на сумісну діяльність.

Даний тип ПФГ характерний для Японії. Центральним органом координації діяльності японських ПФГ є збори президентів фірм, яким властива велика закритість (закритість стосується навіть порядку денного). Відносини в цих ПФГ будуються так, щоб забезпечити допомогу компаніям — членам групи, які зазнають певних труднощів.

Внутрішньогрупові операції проводяться через генеральну (центральну) компанію, яка реалізує продукцію, вироблену фірмами цієї ПФГ, і купує сировину. Якщо контрагентом на ринку стає той, хто пропонує найбільш низькі ціни, то за взаємною домовленістю спочатку визначається контрагент, а потім уже відпрацьовуються умови угоди.

Важливим є те, що оскільки за взаємною домовленістю дана корпорація співпрацює весь час з наперед визначеними контрагентами, то міжфірмові зв'язки мають довгостроковий і постійний характер. А за гарантованих довгострокових ділових зв'язків корпорація може здійснювати довгострокові інвестиції, працювати разом з партнерами над технічними розробками.

У Японії існують компанії, засновані спільно всіма партнерами групи, наприклад, для розвитку джерел нафтових ресурсів за кордоном, для вирішення проблем інформаційних технологій, космічного зв'язку. Консолідує учасників такої групи можливість використання спільного інформаційного потенціалу.

Але слід зазначити, що взаємовідносини між учасниками ПФГ даного типу — це одночасно і співпраця, і конкуренція. Участь у групі не позбавляє фірми можливості самостійного розвитку, а відтак — і конкурентного протистояння між ними.

Другий тип ПФГ — це групи, де центральне місце посідає холдингова компанія. Сконцентрувавши контрольний пакет акцій, холдингова компанія перетворюється на управлінський центр усієї групи (рис.9.2).

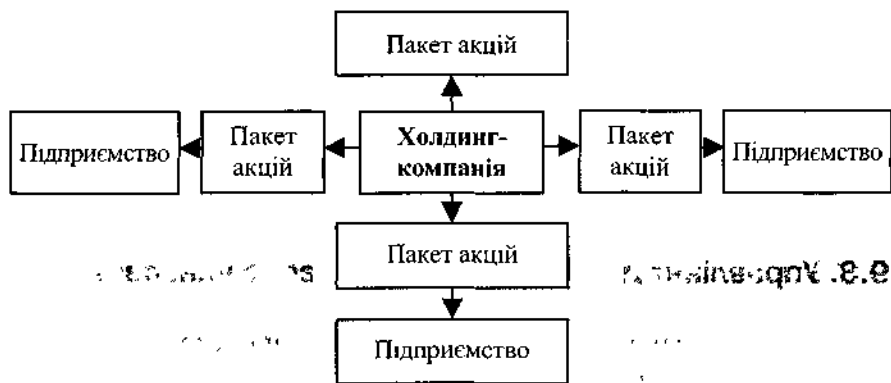
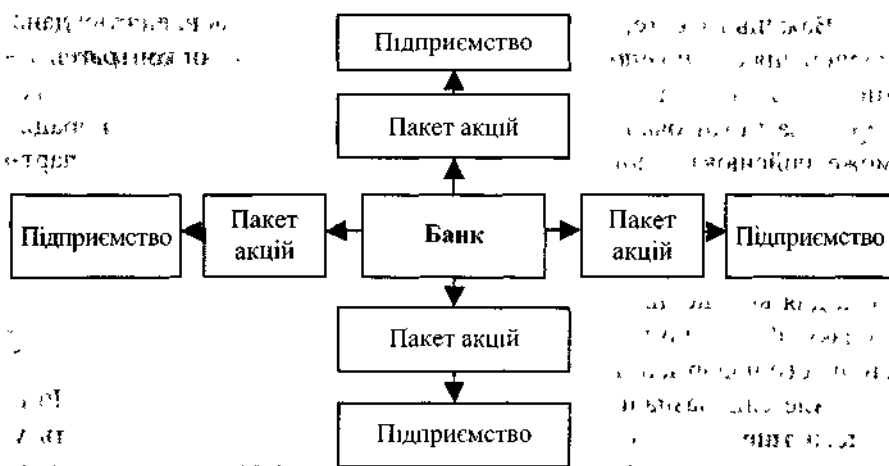


Рис. 9.2

Другий тип ПФГ



Третій тип ПФГ

До **третього типу ПФГ** (рис. 9.3) належать групи, у яких центром власності виступає кредитно-фінансова установа. Як правило, це комерційний банк. Як власник контрольних пакетів акцій, банк нічим не відрізняється від звичайної холдингової компанії. У структурі банку може бути управління холдингу, яке безпосередньо виконує функції центру управління власністю. На цій основі будуються всі інші відносини між учасниками ПФГ.

9.3. Управління діяльністю промислово-фінансових груп

Вищим органом управління ПФГ є рада управителів, яка складається з представників усіх її учасників.

Держава бере участь в управлінні ПФГ через роботу представництв зацікавлених установ на зборах акціонерів і в раді директорів.

Механізм управління ПФГ значною мірою залежить від засад утворення ПФГ: її основою може бути конгломератне або засноване на кооперуванні об'єднання підприємств.

Конгломератний тип об'єднання підприємств — це об'єднання підприємств, не пов'язаних одне з одним системою кооперування виробництва. Основою такого об'єднання є участь у загальному капіталі й залежність кожного учасника від його збільшення. Основну координаційну роль тут відіграють банки.

Другий напрям пов'язаний з виробничим кооперуванням на основі об'єднання й підпорядкування головному підприємству всіх інших учасників групи (банків, страхових компаній тощо). Наприклад, групи в нафтодобувній і нафтопереробній промисловості Росії.

У зазначених вище об'єднаннях у системі управління спостерігаються як загальні риси, так і суттєві відмінності. Наприклад, у разі об'єднання різних видів діяльності з метою диверсифікації виробництва з'являються серйозні труднощі в управлінні різнорідними підсистемами, ускладнюється проблема прийняття рішень його управлінським центром, що вимагає необхідної синхронізації дій усіх учасників ПФГ.

Перевагою є те, що в даному випадку досягається більша стійкість на ринку ПФГ у цілому. Тому при утворенні високодиверсифікованих ПФГ необхідний більш високий рівень об'єднання активів усіх учасників, аж до їх злиття.

Аналіз рівня управління ПФГ свідчить про серйозні проблеми цієї сфери діяльності. Так, на деяких підприємствах відсутні стратегічні плани їх розвитку, немає бізнес-планів, інвестиційних проектів. Деякі компанії не утруднюють своє існування формуванням привабливої дивідендної політики і не вважають за потрібне проводити постійну роботу з акціонерами, у тому числі і з членами трудового колективу. Щоб вирішити ці проблеми, на Заході набула поширення практика створення стандартів і внутрішніх правил, які регулюють порядок

корпоративного управління, що дістали назву Кодексу корпоративного управління.

Незважаючи на незначну кількість ПФГ в Україні, усе ж таки практика застосування таких стандартів буде корисною, оскільки наявність таких норм дає можливість акціонерам контролювати діяльність менеджменту й забезпечувати свої законні інтереси.

Удосконалення управління у ПФГ — це один з найважливіших заходів, який необхідно здійснити для збільшення притоку інвестицій у всі галузі української економіки як від внутрішніх, так і від зовнішніх інвесторів.

9.4. Сучасний стан розвитку промислово-фінансових груп

Сучасна економіка розвинених країн демонструє різноманітність форм організаційно-господарської взаємодії корпоративних об'єднань і побудови на цій основі ПФГ. Їх закономірне формування в постіндустріальній економіці в усьому світі є одним із показників, що відображає динаміку зростання виробництва й підвищення ролі ПФГ у його подальшому розвитку.

Аналіз розвитку ПФГ доводить, що існує дві лінії групування. Одна стосується об'єднання найбільших фірм — це і є утворення власне ПФГ. Друга пов'язана з тим, що навколо великої фірми групується ряд дрібних фірм — це є створення так званих підприємницьких структур. Вони являють собою мережу майнових і контрактних відносин між великою фірмою -олігополістом та дрібними фірмами. Інтеграція підприємств у рамках такого утворення — переважно вертикальна, відповідно встановлюється «зверху донизу» контроль за діяльністю учасників групи. Зустрічається і горизонтальна інтеграція у виробництві готових товарів і наданні послуг.

Підґрунтям для створення підприємницьких груп є намагання ефективно впливати на ринок шляхом контролю за виробничо-розподільчим циклом з одного центру.

Життя довело, що зосередження виробництва всіх необхідних для випуску

продукції (особливо складної) компонентів у рамках однієї фірми веде до втрат, які набагато перевищують можливі переваги подібної монополізації.

Справа в тому, що технологія виробництва об'єктивно зумовлює той або інший оптимальний розмір виробництва. Вихід за межі цього розміру веде до економічних втрат. Компанії, які купують компоненти своїх виробів у зовнішніх постачальників, мають ряд переваг. Найперша — це те, що можна уникнути властивого великому бізнесу організаційного розбухання. Такі компанії виграють і у використанні нової технології: їм не потрібно купувати її на стороні, оскільки вона створюється постачальниками, відповідно не виникає необхідності в тому, щоб займатися перенавчанням працівників і вносити тисячі змін у процедуру управління та організації. Такі компанії, відтак, суттєво скорочують витрати щодо адаптації до інвестиційно-інноваційних процесів. На противагу цьому орієнтація на виробництво всіх компонентів усередині даної величезної компанії породжує загрозову жорсткість, не дає свободи вибору й маневрування. Єдиний виробник компоненту всередині компанії отримує можливість стати «внутрішнім монополістом», здатним піднімати ціни для своїх споживачів. Тому всі великі корпорації мають багатоджерельне зовнішнє постачання необхідних комплектуючих. Але отримання їх від зовнішніх постачальників

має свої недоліки: Посилюється ненадійність поставок, збільшується ймовірність погіршення якості. На подолання цих недоліків і спрямовується діяльність підприємницьких груп, для яких характерні постійні зв'язки з незалежними постачальниками.

Останнім часом, на відміну від перших ПФГ, які склалися, як правило, з технологічно пов'язаних між собою підприємств, типовим стало диверсифіковане виробництво.

Групування підприємств у багатьох випадках є їх самостійною реакцією на проблеми, що виникають в економіці:

- розрив господарських зв'язків;
- нестача оборотних коштів;

- скорочення бюджетного фінансування;
- тиск з боку сильних конкурентів на внутрішньому й зовнішньому ринках;
- відсутність погодженості в управлінні тими технологіями, які не пов'язані

з підприємством.

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

- кооперування в постачально-збутовій діяльності задля скорочення транспортних витрат;
- підвищення погодженості дій підприємств в умовах виробничого кооперування;
- розширення кола інвесторів, зміцнення відносин з кредитно-фінансовими установами;
- об'єднання інвестиційних ресурсів;
- оптимізація матеріально-фінансових потоків;
- зменшення потреби в оборотних коштах на підставі зміцнення платіжної дисципліни партнерів по групі, високооборотних товарних кредитів, векселів, транспортних цін тощо;
- полегшення відстоювання групових інтересів у державних інстанціях;
- прагнення скористатися потенційними можливостями інтеграції без жорсткої централізації контролю за ресурсами.

Одним з визначальних чинників подальшого розвитку ПФГ є взаємовідносини між підприємствами об'єднань і банками. Останнім часом банки все більше намагаються вийти за межі розрахунково-касового обслуговування підприємств, а купівля ними акцій промислових підприємств свідчить про наміри банків довгостроково співпрацювати в структурі ПФГ.

На підставі аналізу діяльності таких структур в інших країнах необхідно розробляти власні механізми інтеграції капіталу в структури ПФГ власної країни.

Найуразливішим місцем даної ПФГ є недостатній розвиток науково-технічного потенціалу, слабка інноваційна структура. У результаті компанія

фактично майже не проводить НДДКР.

Головними причинами такого стану є дефіцит практичного досвіду, нескоординованість зусиль різних відомств, що відповідають за забезпечення державних і приватних інтересів, невідпрацьованість процедур виявлення проблем у практичній реалізації завдань щодо створення й функціонування українських ПФГ. Тому спочатку необхідно спрямувати зусилля на активізацію розробки основних законодавчих положень, формування українських ПФГ та порядку використання їх потенціалу.

Контрольні запитання і завдання

1. Яка роль ПФГ у сучасному розвитку економіки?
2. Які існують обмеження на участь у ПФГ?
3. Назвіть основні типи ПФГ.
4. Які функції центральної компанії ПФГ?
5. У чому сутність конгломератного типу об'єднань підприємств?
6. Яке призначення Кодексу корпоративного управління ?
7. Назвіть основні закономірності формування ПФГ.
8. Який стан справ щодо формування ПФГ в Україні?

ТЕМА 10

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ РИНКІВ ТА ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ (ТНК)

10.1. ТНК як суб'єкт світового господарства

10.1.1. Транснаціональний капітал і форми підприємництва

Транснаціоналізація в підприємницькій сфері реалізується в діяльності великих геоцентричних компаній, що функціонують як міжнародні корпорації. Останні є міцною економічною силою, яка пов'язує національні господарства між собою і визначає економічний розвиток окремих країн та світу в цілому. Такі

корпорації дістали назву транснаціональних.

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

За даними ООН, у світі нараховується близько 200 тис ТНК, яким належить більш як 250 тис філій за кордоном. Під безпосереднім контролем ТНК з різним ступенем Інтеграції перебуває переважна більшість усіх виробничих активів світу й 80 % нових технологій.

Міжнародні транснаціональні економічні сили мають високий ступінь концентрації. Про це свідчить той факт, що 1 % материнських ТНК володіє 50 % всього обсягу прямих закордонних Інвестицій (загальних активів закордонних філій).

Визначальний вплив ТНК на світовий розвиток виявляється через систему їх міжнародних науково-технічних зв'язків, з яких найбільш характерними є такі:

- зовнішня технологічна торгівля, включаючи торгівлю машинами, обладнанням, патентами, ліцензіями, ноу-хау тощо;
- експорт капіталу з метою здійснення великих науково-технічних проєктів, інвестицій у наукомісткі галузі виробництва (електроніка, інформатика, нові матеріали тощо), будівництва підприємств та інших об'єктів, геологорозвідувальних робіт;
- військова сфера, включаючи спільні науково-дослідні роботи й торгівлю зброєю;
- міжнародний інжиніринг;
- міжнародний лізинг;
- підготовка за кордоном науково-технічних кадрів;
- контроль за міжнародним ринком інформаційних послуг;

- безпосередня участь у розробці міжнародних угод зі стандартизації та інших напрямів, що забезпечують узгодженість дій ТНК на світовій арені;
- науково-технічні зв'язки в рамках двосторонніх і багатосторонніх угод ТНК, включаючи їх стратегічні союзи.

ТНК посідають провідні позиції у світовому виробництві, зокрема в галузях електроніки, автомобілебудування, у хімічній і фармацевтичній промисловості.

Транснаціональна корпорація як форма підприємництва — це міжнародне об'єднання, засноване на пайовій участі в капіталі, юридичні права і зобов'язання якого відособлені від прав і зобов'язань його учасників.

Існують різні типи транснаціональних корпоративних об'єднань. Найпоширенішим серед них є акціонерне товариство, що мобілізує капітал шляхом випуску цінних паперів — акцій та облігацій. Власники акцій товариства є співвласниками і мають право на участь в управлінні ним. Хоч юридичне корпорація належить акціонерам, вони рідко залучаються до управління нею. Частіше їх управлінський вплив обмежується виборами керівних органів корпорації та участю в розробці стратегії господарської діяльності. Тому реальна влада зосереджується в руках керівників, що повсякденно здійснюють управління корпорацією. Головна особливість акціонерного товариства — вільний обіг його цінних паперів на відкритому ринку цінних паперів.

Власники облігацій одержують фіксований прибуток і є лише кредиторами. Вони не беруть участі в управлінні.

Іншим поширеним видом міжнародних корпорацій є **багатонаціональна компанія (БНК)**.

БНК — це корпорація, у якій головна компанія належить капіталу двох або більше країн. Деякі автори поділяють БНК на дві категорії. До глобальної компанії відносять таку, яка інтегрує воедино господарську діяльність, що здійснюється в різних країнах. Подібна компанія проектує видання чи схему надання послуг стосовно певного сегмента світового ринку або в різних країнах виготовляє складові одного виробу. Багатонаціональною компанією називають компанію, що

допускає великий ступінь незалежності при проведенні операцій у кожній з країн.

Форми й методи міжнародних економічних зв'язків, які застосовують БНК, сприяли перетворенню їх на ТНК. Зростання кількості й потужності ТНК і їх панівної ролі на світовому ринку пояснюється розвитком організаційних форм і методів міжнародної діяльності.

Міжнародні корпорації перетворили світову економіку на економіку, що базується на міжнародному виробництві. Вони забезпечили розвиток НТП в усіх його напрямках:

- підвищення технічного рівня та якості продукції;
- зростання ефективності виробництва;
- вдосконалення форм внутрішньо корпоративного менеджменту. У процесі

свого становлення й розвитку ТНК проходять певні фази, їх визначили американські дослідники в галузі управління Дж. Стопфорд і

Л. Уелс під час вивчення організаційних змін у структурі фірм у процесі зростання корпорацій та їх перетворення на ТНК.

Фази розвитку ТНК:

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

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

3. Збільшення кількості нових видів продукції або вихід на нові ринки порушує рівновагу внутрішньої структури, що склалася в другій фазі. Рішення

фірми про запровадження нової структури управління розглядається як початок третьої фази розвитку фірми.

Отже, основним носієм процесів транснаціоналізації є підприємницька структура, організаційна форма якої — корпорація. Перетворення національної компанії на міжнародну відбувається згідно із загальними тенденціями розвитку міжнародної економіки: дія тенденції до інтернаціоналізації сфери обігу зумовила появу закордонних збутових мереж, а дія тенденції до інтернаціоналізації сфери виробництва реалізувалася у створенні закордонних виробничих підрозділів.

10.1.2. Економічна природа ТНК

Багатонаціональні та міжнаціональні корпорації (БНК) є інтернаціональними за принципами утворення капіталу та за сферами діяльності. Вони створюються, як правило, на короткий період часу і з певною метою, а досягнувши її, компанії реорганізуються.

На відміну від багатонаціональних корпорацій, ТНК утворюються як національні щодо капіталу й контролю і є міжнародними за сферою своєї діяльності. У наш час ТНК є ядром світового виробництва.

Діяльність БНК і ТНК має наднаціональний, наддержавний характер і веде до створення наддержавних зв'язків, тобто є провідником глобалізаційних процесів у світі.

З часу виникнення ТНК не існувало спільної точки зору на питання про параметри, які б давали право зараховувати корпорації до ТНК. *Під ТНК зазвичай розуміють лише безумовно великі міжнародні корпорації, які здійснюють по-справжньому суттєвий вплив на світовий ринок товарів і послуг; їх діяльність, інвестування та отримання прибутку їх мають глобальний характер.* ТНК розглядає весь світ як єдине ціле, як арену своєї діяльності й проникає в усі куточки земної кулі в пошуках ринків, техніки, технологій, людей, ідей, капіталів тощо. Взаємообумовлений процес кількісного зростання транснаціо-

нального монополістичного капіталу й поступове підвищення зацікавленості компаній у глобальних операціях, тобто у створенні власних глобальних мереж науково-технічної та виробничо-збутової діяльності в усьому світі, веде до глобалізації світової економіки.

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

Стратегія глобальних операцій дає змогу ТНК успішно здійснювати стратегію довгострокової максимізації прибутків. Вона передбачає відмову від короткострокових вигод задля зміцнення ринкових позицій у майбутньому й забезпечення стабільного прибутку на тривалу перспективу. Політика орієнтації на багаторічне отримання стабільного прибутку під силу лише потужним підприємствам, що мають гігантський фінансовий і політичний вплив, тобто ТНК. Отже, на відміну від звичайної корпорації, яка функціонує на світових ринках, ТНК переносить за кордон не товар, а сам процес вкладання капіталу, поєднуючи його із закордонною робочою силою в рамках міжнародного виробництва.

Основним чинником появи ТНК було поглиблення міжнародного поділу праці та міжнародної спеціалізації, що дало змогу поліпшити економічне становище підприємств та країн, які беруть участь у цих процесах.

Конкретними причинами виникнення ТНК можуть бути:

- існування обмежень на шляху розвитку міжнародної торгівлі;
- сильна монопольна влада виробників;
- валютний контроль;
- транспортні витрати;
- відмінності в податковому законодавстві.

ТНК як форма міжнародного бізнесу мають низку незаперечних переваг перед національними компаніями, їх зарубіжні філії відіграють винятково важливу роль у забезпеченні доступу фірми до іноземних ринків, зниженні витрат виробництва, підвищенні прибутку. Розширення за рахунок іноземних філій сфери обігу та виробництва й зростання їх ефективності сприяє посиленню фінансової стійкості ТНК і допомагає їм пережити періоди економічних криз.

Переваги ТНК в отриманні значно більшого прибутку порівняно з іншими, формами організації міжнародного бізнесу є водночас причинами активного розвитку корпорацій.

Широка мережа виробничих філій, розміщених у різних країнах, дає змогу збільшувати виробництво там, де його можна здійснювати з максимальною вигодою, й обмежувати там, де воно збиткове. Фірми, що входять у міжнародну корпорацію й опинилися у скрутному становищі, спроможні різко скорочувати збиткове виробництво. Більш рішучі дії ТНК порівняно з національними фірмами пояснюються тим, що постійні витрати вони можуть покрити за рахунок прибутків, отриманих в інших країнах.

10.2. Механізм функціонування ТНК

10.2.1. Економічний механізм діяльності ТНК

Економічний механізм діяльності ТНК залежить від економічного й регулятивного середовища в країнах базування та країнах здійснення діяльності філій ТНК.

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

Розрізняють два основних підходи до оподаткування прибутків ТНК:

- світовий;
- територіальний.

Світовий підхід базується на тому, що оподатковуються всі прибутки корпорації, зареєстровані в певній країні. Тобто оподатковуються прибутки, отримані в країні 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.

Так, якщо ТНК зареєстрована в країні зі світовим підходом до оподаткування, то прибуток від діяльності філій корпорацій в Інших країнах може оподатковуватися двічі — у країні, де розташована філія, і в країні реєстрації ТНК. Власне, цей підхід узаконює подвійне оподаткування одного й того самого прибутку.

Щоб зменшити негативні наслідки подвійного оподаткування, між країнами укладаються двосторонні угоди про уникнення такого оподаткування. Ці угоди передбачають декларування прибутків, отриманих філіями зарубіжних корпорацій в іншій країні, а також прибутку, сплаченого ТНК у цій країні.

З метою оптимізації оподаткування ТНК використовують різні *методи*, які класифікують на дві основні групи: *організаційні та економічні*.

До *організаційних методів оптимізації оподаткування ТНК* відносять:

- здійснення експорту товарів і послуг спеціальними способами (без фактичного перетину кордону; на основі толінгу — тимчасового ввезення сировини й комплектуючих на митну територію та їх переробки на готову продукцію з наступним експортом);
- здійснення зарубіжних операцій на основі агентських угод, партнерства або спільної інвестиційної діяльності з місцевими компаніями без створення юридичної особи;
- створення зарубіжного представництва, а не філії, що дає змогу не

декларувати прибутки в країні їх походження, де діє представництво;

- створення спеціальних дочірніх компаній у країнах із сприятливим або пільговим оподаткуванням чи в офшорних зонах;
- перехід частини зарубіжних філій або дочірніх підприємств під контроль спеціальної холдингової компанії, зареєстрованої у країні зі сприятливим оподаткуванням операцій з капіталом і репатріації дивідендів.

Основні економічні методи оптимізації оподаткування ТНК охоплюють такі сфери:

- застосування трансфертних цін у розрахунках між філіями й дочірніми компаніями ТНК у різних країнах;
- концентрацію дивідендів та інших доходів корпоративних фінансових компаній, розташованих у країнах з пільговим оподаткуванням фінансових операцій, пільговим режимом уникнення подвійного оподаткування або в офшорних зонах;
- застосування різних форм внутрішньо корпоративного кредитування з використанням власних фінансових структур або кредитування філій під гарантії ТНК;
- здійснення інвестицій за рахунок власних нагромаджених доходів або залучених ресурсів через власну інвестиційну компанію у структурі ТНК;
- здійснення транспортного обслуговування операцій ТНК через власні транспортні та судноплавні компанії, зареєстровані в офшорних зонах.

Ефект оподаткування вирішальним чином впливає на ключові аспекти діяльності ТНК (іноземне інвестування, фінансову структуру, структуру та вартість залученого капіталу, управління валютними ризиками, фінансовий контроль) і тому має бути оптимізованим.

Міжнародне позиціонування активів ТНК. У міжнародних операціях ТНК виникають обмеження та ризики при переміщенні активів і фінансових коштів, які є наслідком політичних, податкових, валютних та інших обмежень.

Прийоми міжнародного позиціонування активів, які використовують ТНК,

дають змогу уникнути обмежень і ризиків при переміщенні активів і фінансових коштів, спричинених політичними, податковими, валютними та іншими факторами.

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

Основні характеристики трансфертних цін:

- вони підлягають внутрішньому регулюванню ТНК, а тому є більш стабільними;
- вони базуються на витратах на виробництво, але водночас встановлюються на рівні, який відповідає певним потребам ТНК — мінімізації податків і митних витрат, трансферу фінансових ресурсів від однієї філії ТНК до іншої, акумуляції активів ТНК у певній країні тощо;
- трансфертні ціни сприяють формуванню внутрішньої норми прибутку ТНК;
- трансфертні ціни впливають на основні макроекономічні показники: рівень експорту, валового внутрішнього продукту, національного доходу, державного бюджету приймаючої країни. Механізм трансфертних цін використовується як інструмент додаткового фінансування компанії та збільшення її прибутку.

Управління фінансовими потоками ТНК. ТНК використовують певні специфічні моделі та структури, які обираються з огляду на досягнення оптимального розміщення та управління фінансовими ресурсами в глобальному масштабі.

Значна кількість ТНК, які здійснюють виробництво в декількох країнах з

великим обсягом постачання спеціалізованої продукції, використовують корпоративний багатосторонній кліринг. Він передбачає розрахунки за постачання продукції між філіями централізовано, через багатосторонній взаємний облік платіжних зобов'язань. Внутрішньокорпоративний банк (корпоративна фінансова компанія або фінансовий департамент) ТНК здійснює всі основні операції з обслуговування ТНК: клірингові розрахунки між філіями, депозитарні операції, кредитування, інвестування, валютні операції, обслуговування акціонерів тощо. Він має значні переваги щодо оптимізації фінансового менеджменту ТНК й отримання додаткових прибутків за рахунок фінансових операцій.

10.2.2. Фінанси ТНК

Світове інвестиційне середовище складається з трьох основних елементів:

- цінні папери (фінансові та прямі інвестиції або фінансові активи);
- фондові (фінансові) ринки;
- фінансові посередники (фінансові інститути).

Здійснюючи міжнародні інвестиції, кожна ТНК враховує особливості, зумовлені економічними й неекономічними чинниками.

Економічні чинники пов'язані насамперед з виникненням додаткових трансакційних витрат.

Найпоширенішими економічними чинниками є такі:

- вищі комісійні для посередників на іноземних ринках;
- вища плата за оформлення угод;
- вища плата за управління портфелями міжнародних інвестицій.

Психологічні чинники — це бар'єри, що пов'язані з міжнародними Інвестиціями, спричинені незнанням економіки, політики, культури Інших країн, Іноземних мов, методів торгівлі на іноземних фінансових ринках, порядку звітності.

Інформаційні чинники. Отримання інформації про Іноземні ринки та

емітентів — надзвичайно складне завдання. Іноземні інвестори можуть звернутися до комп'ютерних інформаційних мереж, у яких містяться дані про ціни на світових фінансових ринках.

Юридичні чинники. У різних країнах існують юридичні складності для іноземних інвесторів при розміщенні капіталу й поверненні його та отриманого доходу у свою країну, а також особливості оподаткування.

Внутрішня фінансова структура ТНК. В організаційній структурі більшості ТНК виділяють три основні блоки:

- фінансово-економічний;
- індустріально-промисловий;
- торговельно-комерційний.

Фінансово-економічний блок — це мережа кредитно-фінансових установ: комерційні банки, страхові, інвестиційні, лізингові, фінансові, пайові, трастові, пенсійні фонди й компанії. Головне завдання фінансової складової ТНК — залучення й акумулювання фінансових коштів. Здійснення фінансово-кредитної діяльності в міжнародних масштабах передбачає наявність у структурі ТНК банківського об'єднання, що має розгалужену систему філій і відділень.

Проблема фінансових ризиків. Ризики, що супроводжують діяльність ТНК, охоплюють ризики національних ринків, загальні для всіх інвесторів-резидентів і нерезидентів. При цьому інвестори з країн з розвинутою економікою при міжнародних інвестиціях можуть мати справу з ризиками, яких не існує на їх національних ринках.

Існують також додаткові ризики для нерезидентів, спричинені можливим запровадженням обмежень на діяльність нерезидентів і на вивезення капіталу й доходів.

Інша група ризиків має суто фінансовий характер. Насамперед це валютні ризики. Кожен інвестор-нерезидент постає перед ризиком різкого зниження курсів іноземних валют, яке призводить до зменшення прибутковості інвестицій у перерахунку на валюту інвестора. •

Взаємодія ТНК з міжнародними фінансовими інститутами. 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, відстрочення 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 і тактику світової валютної та кредитно-фінансової політики.

10.2.3. Формування та реалізація стратегій ТНК

У розвитку ТНК можна виділити два основні періоди, які характеризуються різними організаційними формами ведення бізнесу й різними підходами до розробки та впровадження стратегій.

ТНК може отримувати й використовувати такі конкурентні переваги:

- консолідація фінансових ресурсів для конкуренції з національними компаніями;
- використання певної збутової мережі для створення переваги при входженні в нові види бізнесу;
- використання своєї торгової марки з тим, щоб утвердити нові види діяльності;
- централізоване координування досліджень і розробок, результати яких у

майбутньому можуть використовувати філії як у різних країнах, так і в різних видах бізнесу, який здійснюють підрозділи ТНК.

Потенційна інтернаціональна стратегія ТНК має відповідати досягнутому рівню присутності компанії на різних регіональних ринках і меті, яку компанія планує досягти в результаті реалізації цієї потенційної стратегії. Аналіз такої стратегії повинен проводитися, виходячи з ефективності впровадження діючої стратегії.

Наскільки успішною буде стратегія ТНК, значною мірою залежить від того, чи зможе компанія визначити свої ключові компетенції і конкурентні переваги.

Ключові компетенції можна визначити як певну спроможність, що дає компанії можливість створювати конкурентоспроможну вартість для споживачів або нейтралізувати загрози зовнішнього середовища.

Важливий інструмент для розробки стратегії — SWOT-аналіз (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Його призначення — визначення *сильних і слабких* сторін компанії, *можливостей та загроз*, що існують у середовищі, у якому вона функціонує. Загальна стратегія компанії, яка здійснює діяльність у декількох країнах, може формуватися, виходячи з певних цілей, які можуть бути відмінними на різних регіональних ринках і в різних ринкових сегментах.

Здійснюючи діяльність у міжнародному економічному середовищі, ТНК перебуває під дією конкурентних сил як на національному ринку, 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 довгостроковому 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 їх 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 з них. При цьому стратегічні дії компанії можуть бути неоднаковими в різних країнах, передусім з огляду на базу споживачів компанії.

10.2.4. Наддержавне регулювання діяльності ТНК

Процес створення єдиного міжнародного стандарту у взаємовідносинах між ТНК і країнами, у яких діють філії корпорацій, розпочався у 20-ті роки ХХ ст. і продовжується дотепер. Різні угруповання країн проводили переговори та укладали різноманітні угоди, більшість з яких, з одного боку, містили пропозиції щодо захисту закордонних інвестицій, а з іншого — права урядів приймаючих країн здійснювати контроль за діяльністю на своїй території закордонних філій ТНК. Протилежні інтереси закордонних фірм і приймаючих країн не дають можливості завершити процес створення єдиного міжнародного стандарту відносин.

Діяльність ООН з вироблення правил поведінки ТНК. У 1972р. було створено групу, яка пізніше перетворилася на Міжурядову робочу групу з розробки проекту Кодексу поведінки ТНК.

Погодження протилежних інтересів економічно розвинених країн і країн, що розвиваються, у процесі роботи над Кодексом призвело до еволюції позицій країн. На думку Центру ООН з транснаціональних корпорацій, країнам, що розвиваються, не слід акцентувати на негативних наслідках діяльності ТНК, оскільки тільки через закордонні інвестиції цих корпорацій слаборозвинені країни можуть інтегруватися у світову економічну систему.

Політика ОЕСР з регулювання діяльності ТНК. На противагу процесам, що розвиваються у всьому світі, члени ОЕСР під керівництвом США здійснюють власну політику щодо ТНК. Загальний напрям цієї політики — пом'якшення режиму регулювання діяльності ТНК.

У рамках ОЕСР діють дві тенденції. Одна тенденція полягає в посиленні контролю за діяльністю ТНК (за такий підхід виступають Канада, Голландія, Швеція, Фінляндія, Норвегія). Друга тенденція полягає в намірі усунути будь-які перепони на шляху вільного переміщення прямих закордонних інвестицій (підтримують представники великого бізнесу, які є членами Промислового комітету ОЕСР).

Щоб досягти поставленої мети, ОЕСР створила в січні 1975 року Комітет з міжнародних інвестицій і транснаціональних корпорацій, який підготував Угоду про ТНК. В Угоді сформульовано сучасний погляд на систему розвитку міжнародних стандартів у регулюванні відносин ТНК з країнами, що приймають їхні інвестиції.

Політика ОЕСР щодо ТНК ґрунтується на пропозиції підтримувати їхню діяльність, що дасть змогу поліпшити економічну ситуацію в країнах-учасниках. Засобом для досягнення цієї мети, на думку країн — членів ОЕСР, має стати повсюдне поліпшення інвестиційного клімату. Угода про ТНК намагається поширити цей загальний підхід на всі країни.

Угода про ТНК не визначає чітких меж взаємовідносин національних органів і ТНК.

Угода передбачає чотири інструменти взаємодії і кооперації в галузі прямих закордонних інвестицій і діяльності ТНК:

- національний режим;
- положення про стимули й перепони у сфері міжнародних інвестицій;
- рішення про суперечливі вимоги;

Нормативні документи, які регламентують наддержавне регулювання діяльності ТНК країн — членів ОЕСР, постійно коригуються. Нова редакція

Кодексу поведінки ТНК країн — членів ОЕСР, прийнята у 2000 році, передбачає жорсткіші екологічні вимоги до діяльності закордонних філій, підвищення відкритості їхніх операцій і взаємовідносин з державними структурами приймаючих країн.

Контрольні запитання і завдання

1. Охарактеризувати поняття «транснаціоналізація капіталу».
2. У чому полягає експансіоністський характер діяльності ТНК?
3. ТНК та МНК: спільні та відмінні риси?
4. Як організовується фінансування ТНК?
5. Які стратегії розробляють сучасні ТНК у глобальному просторі?
6. Особливості маркетингових стратегій ТНК.
7. Регулювання діяльності ТНК наддержавними організаціями світу.
8. Інвестиційна діяльність ТНК та її роль у процесі глобалізації.
9. Механізм дії трансфертних цін ТНК та мета, якої вони досягають.
10. Роль ТНК у мобільності факторів виробництва.

ТЕМА 11

ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ АЛЬЯНСИ

11.1. 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

телекомунікації;

t

- 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) не інвестиційні — 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 не інвестиційних форм транснаціоналізації.

Відповідно до цього основними джерелами розвитку ТНК є інвестиційні джерела — трансграничні (іноземні) інвестиції, передусім прямі: не інвестиційні 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 не інвестиційних 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.**

11.2. 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

відносно 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 неінвестиційних 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 редукація, ефективність менеджменту та контролю, знання місцевих умов здійснення 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.

Основними компонентами ліцензування та укладання ліцензійної угоди є:

- а) визначення нематеріальних активів, які є винятково власністю ліцензіара;
- б) погодження основних умов ліцензійної угоди;
- в) визначення ціни ліцензії або вартості ліцензійної угоди.

Об'єкти ліцензування — різні види нематеріальних активів і прав інтелектуальної власності. Розрізняють такі основні види нематеріальних активів:

- авторські права на інтелектуальні продукти — літературні, музичні та інші, що регулюються правом інтелектуальної власності, а також концепції творів і сюжети;
- патенти, винаходи, конструкції, схеми;
- торгові марки, фірмові назви та фірмова ідентифікація;
- франчайзинг, контракти й самі ліцензії;
- програми, системи, процедури, проекти.

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.

Ліцензії та інші види нематеріальних активів потребують чіткого визначення юридичного та податкового статусу сторін ліцензійної угоди. З точки зору оподаткування розвинені країни застосовують як глобальний принцип оподаткування, згідно з яким оподатковуються консолідовані прибутки компанії

від діяльності в усіх країнах світу, так і принцип податкового резидента, відповідно до якого оподатковуються прибутки за критерієм резиденства.

Резидентом країни є особа або компанія, організація, яка здійснює господарську діяльність у країні чи отримує доходи і є суб'єктом оподаткування. Резиденти країни — усі компанії, зареєстровані в країні, усі громадяни, що проживають у країні, отримують тут доходи від своєї діяльності, а також громадяни та компанії інших країн, які здійснюють діяльність та отримують доходи на території країни протягом певного часу.

Нерезидентами є громадяни всіх інших країн, які тимчасово перебувають у країні та здійснюють свою діяльність протягом визначеного часу; усі громадяни й компанії інших країн, які мають статус державного службовця, військовослужбовця іншої країни, а також громадяни та компанії, які перебувають за межами країни і здійснюють там свою діяльність.

Умовами ліцензійної угоди є визначення таких основних параметрів:

1. Тип ліцензії: повні; лімітовані; ексклюзивні або неексклюзивні; термінові або нетермінові.

2. Ліцензії можуть діяти на території певної країни або використовуватися за її межами.

3. Ліцензії можуть бути загальними або генеральними. У країні може існувати одна компанія, яка надає субліцензії.

4. Умови використання ліцензії: умови отримання; умови передачі; умови контролю за дотриманням технології, якості та інше; загальні умови щодо змін стосовно відносин між ліцензіарами та ліцензіатами; умови застосування.

5. Обмеження щодо обсягу використання ліцензії.

6. Обмеження щодо експорту продукції, виробленої на основі ліцензії, у треті країни.

7. Розмір і періодичність ліцензійних платежів та їх характер — фіксовані (на певний час) і змінні (залежать від обсягу продукції та інших параметрів).

Ціна ліцензії визначається за верхнім та нижнім обмеженням. Ціна пропозиції

завжди вища, її розраховують за оцінкою потенційного прибутку від використання ліцензії та пропозиції ліцензіара. Верхній ліміт ціни визначається очікуваними прибутками ліцензіата й очікуваними витратами ліцензіата на придбання аналогічної ліцензії у конкурентів. Нижній ліміт ціни ліцензії визначається витратами на її передачу та застосування.

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 (франчай-зер); 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.

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.

Контракти названих вище видів як нематеріальний актив мають певну цінність і тому можуть бути об'єктом продажу, застави й забезпечення фінансування, а також різновидом оренди.

11.3. 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.

Отже, стратегічний характер глобальних альянсів визначає те, що їхніми членами є прями 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, прагматичне «обчислена» спільність мети та інші умо-

ви, 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.

Контрольні запитання і завдання

1.У чому сутність транснаціональних альянсів? Поясніть причини їх виникнення.

2. Як зовнішнє середовище пов'язане зі створенням транснаціональних альянсів. Який на Вашу думку фактор розвитку світового економічного простору найістотніше впливає на формування транснаціональних альянсів?

3. Поясніть основні мотиви вступу фірми до транснаціонального альянсу. Які вигоди вона може мати від цього?

4. Назвіть форми транснаціональних альянсів. Обґрунтуйте чому найпоширенішою функціональною формою є лізинг. Що таке лізинг і як у ньому реалізується суть транснаціональних альянсів?

5. З'ясуйте у чому полягають переваги альянсової мережі.