

УНІВЕРСИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

СЕРІЯ «НА ДОПОМОГУ СТУДЕНТУ УДФСУ»

Серію «На допомогу студенту УДФСУ» засновано 2016 року.

**Л. М. Гаєвська,
О. І. Марченко**

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

Навчальний посібник

**Ірпінь
2018**

УДК 334.7
ББК 65.292.342
Г13

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Університету державної фіскальної служби України
(протокол № 17 від 21 грудня 2017 року)*

Рецензенти:

Паєнтко Т. В., д.е.н., професор, професор кафедри фінансів Державного вищого навчального закладу «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»;

Залізко В. Д., д.е.н., доцент, професор кафедри економіки підприємства Університету державної фіскальної служби України.

Автори:

Гаєвська Л. М., к.е.н., доцент (теми 1, 3, 4, 5, 7);

Марченко О. І., к.е.н., доцент (теми 2, 6, 8, 9).

Гаєвська Л. М.

Г13 Економіка і організація діяльності об'єднань підприємств :
навчальн. посіб. / Л. М. Гаєвська, О. І. Марченко. – Ірпінь : Університет державної фіскальної служби України, 2018. – 192 с. –
(Серія «На допомогу студенту УДФСУ», т. 24).

ISBN 978-966-337-476-5

Навчальний посібник містить структурований та логічно викладений теоретичний матеріал, підкріплений прикладами, контрольні запитання для самоперевірки знань, індивідуальні завдання для поглибленого вивчення теми, тестові завдання, практичні завдання, кейси та ситуації, які у повній мірі сформулюють систему знань щодо діяльності об'єднань підприємств.

Рекомендовано для студентів усіх економічних спеціальностей закладів вищої освіти, магістрів, аспірантів, викладачів та всіх інших осіб, хто виявляє інтерес до теорії та практики діяльності об'єднань підприємств.

УДК 334.7
ББК 65.292.342

© Гаєвська Л. М., Марченко О. І., 2018

© Університет державної фіскальної
служби України, 2018

ISBN 978-966-337-476-5

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	6
------------------------	----------

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ ТА СУЧАСНІ ФОРМИ ІНТЕГРАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКИХ СУБ'ЄКТІВ	8
---	----------

ТЕМА 1. ОБ'ЄДНАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК СУБ'ЄКТ ГОСПОДАРЮВАННЯ	8
1.1. Економічна сутність об'єднань підприємств	8
1.2. Теорія злиття, приєднання та поглинання підприємств	11
1.3. Характеристика організаційно-правових форм об'єднань підприємств	14
1.4. Класифікаційні ознаки об'єднань підприємств	28

ТЕМА 2. ХОЛДИНГОВА ОРГАНІЗАЦІЯ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ	37
2.1. Основи функціонування холдингових компаній, їх становлення та історія розвитку	37
2.2. Типологія та функції холдингових компаній	40
2.3. Переваги холдингових структур як об'єднань підприємств	44
2.4. Особливості функціонування та управління холдинговими компаніями в Україні	45

ТЕМА 3. ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИХ ГРУП	54
3.1. Сутність та причини створення промислово-фінансових груп	54
3.2. Організаційні типи промислово-фінансових груп	59
3.3. Проблеми становлення та розвитку промислово-фінансових груп	61

**РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ
ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ 69**

**ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ
СТРУКТУРИ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ..... 69**

- 4.1. Сутність та види організаційно-управлінських структур
об'єднань підприємств 69
- 4.2. Організаційні форми корпоративних структур 77
- 4.3. Моделі корпоративного управління, їхні ознаки
та особливості 79

**ТЕМА 5. РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ 91**

- 5.1. Організація внутрішньої системи управління..... 91
- 5.2. Регулювання організаційно-економічних
відносин об'єднань підприємств 94
- 5.3. Регулювання праці персоналу та оплати праці 97
- 5.4. Регулювання комерційної діяльності
об'єднань підприємств 100

**ТЕМА 6. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ
ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ 106**

- 6.1. Державне регулювання корпоративних структур
об'єднань підприємств 106
- 6.2. Державне регулювання ринку цінних паперів 110
- 6.3. Антимонопольне законодавство
корпоративного сектору об'єднань підприємств 113

**ТЕМА 7. ФІНАНСУВАННЯ ОБ'ЄДНАНЬ
ПІДПРИЄМСТВ 122**

- 7.1. Основні аспекти фінансової діяльності об'єднань
підприємств та оцінка вартості їх активів 122
- 7.2. Фінансова звітність об'єднань підприємств 128

РОЗДІЛ 3. МІЖНАРОДНА ІНТЕГРАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ	141
ТЕМА 8. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ РИНКІВ І ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОМПАНІЇ.....	141
8.1. Транснаціональна корпорація як суб'єкт господарських відносин.....	141
8.2. Стратегії діяльності ТНК.....	144
8.3. Економічний механізм функціонування ТНК.....	148
8.4. Регулювання діяльності ТНК у контексті глобальної економіки	151
ТЕМА 9. СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ	160
9.1. Сутність та особливості стратегічних альянсів	160
9.2. Типологія та форми стратегічних альянсів	165
9.3. Ризики створення та функціонування стратегічних альянсів.....	167
ГЛОСАРІЙ.....	177
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	185

ПЕРЕДМОВА

Ринкова економіка вимагає гнучкого підходу до організації бізнесу. Суб'єкти господарювання шукають нові способи організації своєї діяльності, що дозволяють отримати додаткові переваги: мінімізувати витрати, розширити ринок збуту, знайти нових постачальників, обійти конкурентів, залучити додаткові інвестиції, оптимізувати податки, розмістити власні фінансові активи і в кінцевому підсумку – збільшити прибуток. Вирішення цих та ще багатьох інших завдань стає найважливішим напрямом фінансової політики кожного підприємства. Одним із способів вирішити ці питання є об'єднання виробничих потужностей, капіталу або самих підприємств. Об'єднання юридичних осіб створюються з метою координації своєї підприємницької діяльності, а також для захисту загальних майнових інтересів.

Способів подібних об'єднань існує досить багато. Одні з них вимагають офіційного оформлення, інші – є тимчасовим заходом, а деякі заборонені антимонопольним законодавством. Варіанти об'єднання можуть відрізнятися залежно від цілей об'єднання, характеру господарських відносин між їх учасниками, ступеня самостійності вхідних в об'єднання підприємств. При цьому кожен з варіантів об'єднання має як безсумнівні переваги, так і певні недоліки.

Вищезазначене підтверджує наукову думку про те, що об'єднання підприємств є економічною категорією, вивчення й дослідження якої потребують ґрунтовного та системного підходу, аналізу та можливостей імплементації зарубіжного досвіду функціонування підприємницьких інтегрованих структур, оцінку їх впливу на розвиток національної економіки.

Навчальний посібник «Економіка і організація діяльності об'єднань підприємств» *призначений* для використання в освітньому процесі підготовки здобувачів вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» всіх форм навчання.

Метою навчального посібника «Економіка і організація діяльності об'єднань підприємств» є повне навчальне забезпечення

вивчення окремих аспектів об'єднань підприємств, їх організаційно-правових форм, основ утворення, формування та функціонування, принципів діяльності та стратегій розвитку.

Основним завданням навчального посібника «Економіка і організація діяльності об'єднань підприємств» є вивчення теоретичних засад економіки та організації діяльності об'єднань підприємств.

Предметом дослідження навчального посібника «Економіка і організація діяльності об'єднань підприємств» є процеси утворення, організації, функціонування та здійснення фінансово-господарської діяльності інтегрованими структурами об'єднань підприємств.

Програмою навчальної дисципліни передбачено *вивчення тем:*

Тема 1. Об'єднання підприємств як суб'єкт господарювання.

Тема 2. Холдингова організація об'єднань підприємств.

Тема 3. Особливості діяльності промислово-фінансових груп.

Тема 4. Організаційно-управлінські структури об'єднань підприємств.

Тема 5. Регулювання діяльності об'єднань підприємств.

Тема 6. Державне регулювання діяльності об'єднань підприємств.

Тема 7. Фінансування об'єднань підприємств.

Тема 8. Глобалізація ринків і транснаціональні компанії.

Тема 9. Стратегічні альянси.

Навчальним посібником «Економіка і організація діяльності об'єднань підприємств» *передбачено* викладення теоретичного матеріалу за питаннями зазначених тем, наведення прикладів зі світової та української практики; розгляд питань для самоконтролю після вивчення тем; індивідуальних завдань для поглибленого вивчення теми; тестових завдань закритого типу; прикладів розв'язування типових практичних завдань з теми; практичних завдань для самоконтролю знань; ситуаційних вправ та кейсів; глосарій; списки використаної та рекомендованої літератури.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ ТА СУЧАСНІ ФОРМИ ІНТЕГРАЦІЇ ГОСПОДАРСЬКИХ СУБ'ЄКТІВ

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

Мета: сформулювати розуміння сутності та значення об'єднань підприємств як суб'єкта господарської діяльності; дослідити роль діяльності об'єднань підприємств для економіки країни; виявити правові та організаційні параметри діяльності об'єднань підприємств; здійснити класифікацію за ознаками об'єднань підприємств.

План

- 1.1. Економічна сутність об'єднань підприємств.
- 1.2. Теорія злиття, приєднання та поглинання підприємств.
- 1.3. Характеристика організаційно-правових форм об'єднань підприємств.
- 1.4. Класифікаційні ознаки об'єднань підприємств.

Ключові поняття та терміни: об'єднання підприємств, злиття, приєднання, поглинання, асоціація, корпорація, консорціум, асоційовані підприємства, холдингові компанії, пул, картель, синдикат, трест, промислово-фінансова група, конгломерат, кластер.

1.1. Економічна сутність об'єднань підприємств

Основне призначення підприємництва як рушійної сили розвитку економіки держави є задоволення потреб споживачів, при цьому успішно реалізуючи на практиці ряд функцій: економічну, соціальну, політичну, інноваційну, інвестиційну, фінансову тощо – з метою отримання позитивного фінансового результату – прибутку. Враховуючи те, що підприємництво, згідно з

Господарським кодексом України, базується на принципах самостійності, ініціативності та свободи, об'єднання підприємств доцільно розглядати як ефективний прояв зазначених принципів. Основні мотиви створення об'єднань підприємств виникають на основі впливу інтересів суб'єктів, що беруть безпосередню участь у цьому процесі, а саме:

- суб'єкти господарської діяльності, що ставлять собі за мету максимізацію фінансового результату своєї діяльності за умов ефективного використання наявних ресурсів, оптимізацію витрат та досягнення синергетичного ефекту;

- державні інституційні органи, що здійснюють вплив за допомогою інструментів державного регулювання на інтеграційні процеси в економіці держави, визначаючи тим самим виклики та вимоги до сучасних підприємницьких структур.

Відповідно до Господарського кодексу України під **об'єднанням підприємств** розуміється господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань. Об'єднання підприємств утворюються підприємствами на добровільних засадах або за рішенням органів, які, відповідно до чинного законодавства, мають право утворювати об'єднання підприємств. В об'єднання підприємств можуть входити підприємства, утворені за законодавством інших держав, а підприємства України можуть входити в об'єднання підприємств, утворених на території інших держав.

Більш ширше визначення об'єднання підприємств міститься у Положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 19 «Об'єднання підприємств», відповідно до якого **об'єднання підприємств** та/або видів їх господарської діяльності – поєднання окремих підприємств та/або видів їх діяльності в одне підприємство з метою одержання доходів, зниження витрат або отримання економічних вигод у інший спосіб. Поєднання може відбуватися шляхом приєднання одного підприємства (його компонента) до іншого, придбання всіх чистих активів (деяких чистих активів), прийняття зобов'язань або придбання капіталу іншого підприємства з метою одержання контролю одним підприємством над чистими активами

та діяльністю іншого підприємства. Якщо об'єднання підприємств та/або видів їх господарської діяльності контролюється тією самою стороною (сторонами) до і після поєднання і цей контроль не є тимчасовим, то це не є об'єднанням підприємств та/або видів їх господарської діяльності.

Підприємства-учасники об'єднання підприємств зберігають статус юридичної особи незалежно від організаційно-правової форми об'єднання, і на них поширюються положення Господарського кодексу України та інших законів щодо регулювання діяльності підприємств.

Підприємство-учасник господарського об'єднання має право:

- добровільно вийти з об'єднання на умовах і в порядку, визначених установчим договором про його утворення чи статутом господарського об'єднання;
- бути членом інших об'єднань підприємств, якщо законом, засновницьким договором чи статутом господарського об'єднання не встановлено інше;
- одержувати від господарського об'єднання в установленому порядку інформацію, пов'язану з інтересами підприємства;
- одержувати частину прибутку від діяльності господарського об'єднання відповідно до його статуту. Підприємство може мати також інші права, передбачені засновницьким договором чи статутом господарського об'єднання відповідно до законодавства.

Господарські об'єднання мають вищі органи управління (загальні збори учасників) та утворюють виконавчі органи, передбачені статутом господарського об'єднання.

Вищий орган господарського об'єднання:

- затверджує статут господарського об'єднання та вносить зміни до нього;
- вирішує питання про прийняття в господарське об'єднання нових учасників та виключення учасників з його складу;
- вирішує фінансові та інші питання відповідно до установчих документів господарського об'єднання.

Господарські об'єднання функціонують та здійснюють свою діяльність на основі установчого договору або статуту. Статут об'єднань підприємств залежно від специфіки засад, на основі яких було утворено таке об'єднання, може затверджуватися засновниками – у випадку добровільності створення об'єднання; та органом державної влади – у випадку реалізації рішення влади про створення об'єднання.

Підприємства-учасники об'єднання можуть вийти з його складу зі збереженням взаємних зобов'язань та укладених договорів з іншими суб'єктами господарювання. Вихід підприємства зі складу державного господарського об'єднання здійснюється за рішенням органу, що прийняв рішення про утворення об'єднання. Припинення об'єднання підприємств відбувається в результаті його реорганізації в інше об'єднання або ліквідації. Реорганізація господарського об'єднання здійснюється за рішенням підприємств-учасників, а реорганізація державного господарського об'єднання – за рішенням органу, що прийняв рішення про утворення об'єднання.

Ліквідація господарського об'єднання провадиться за рішенням підприємств-учасників, а ліквідація державного об'єднання – за рішенням органу, що прийняв рішення про утворення об'єднання. Ліквідація об'єднання здійснюється в порядку, встановленому Господарським кодексом України щодо ліквідації підприємства. Майно, що залишилося після ліквідації об'єднання, розподіляється між учасниками згідно зі статутом об'єднання підприємств чи договором.

1.2. Теорія злиття, приєднання та поглинання підприємств

Сучасна міжнародна господарська практика сформувала три основні способи об'єднання підприємств – злиття, приєднання та поглинання. Розглянемо особливості зазначених способів.

Злиття – це процес об'єднання двох або більше господарюючих суб'єктів, у результаті якого утворюється нова економічна одиниця. У свою чергу, об'єднання підприємств шляхом злиття може здійснюватися такими методами:

– *злиття форм* – це процес об’єднання, при якому компанії, що злилися, припиняють своє існування як автономні юридичні особи та платники податків. Компанія, утворена шляхом злиття, бере під свій контроль і управління всі активи та зобов’язання перед клієнтами компаній, що взяли участь у злитті;

– *злиття активів* – об’єднання компаній, при якому:

– власники компаній передають виключні права контролю над своїми компаніями створюваній компанії як внесок у статутний капітал;

– діяльність та організаційно-правова форма компаній зберігаються.

Приєднання – це процес об’єднання компаній, при якому одна з об’єднуваних компаній (основна) продовжує діяльність, а інші – втрачають свою самостійність і припиняють існування як юридичні особи. До основної компанії переходять всі права та обов’язки приєднаних компаній.

Поглинання – правочин, що вчиняється з метою встановлення 100 % контролю основного суб’єкта над господарюючим суб’єктом і здійснюваний шляхом придбання 30 % статутного капіталу (акцій, часток, тощо) компанії, що поглинається, з подальшим приєднанням компанії до основного господарюючого суб’єкта.

Залежно від характеру злиття (інтеграції) виділяють такі *типи злиття компаній*:

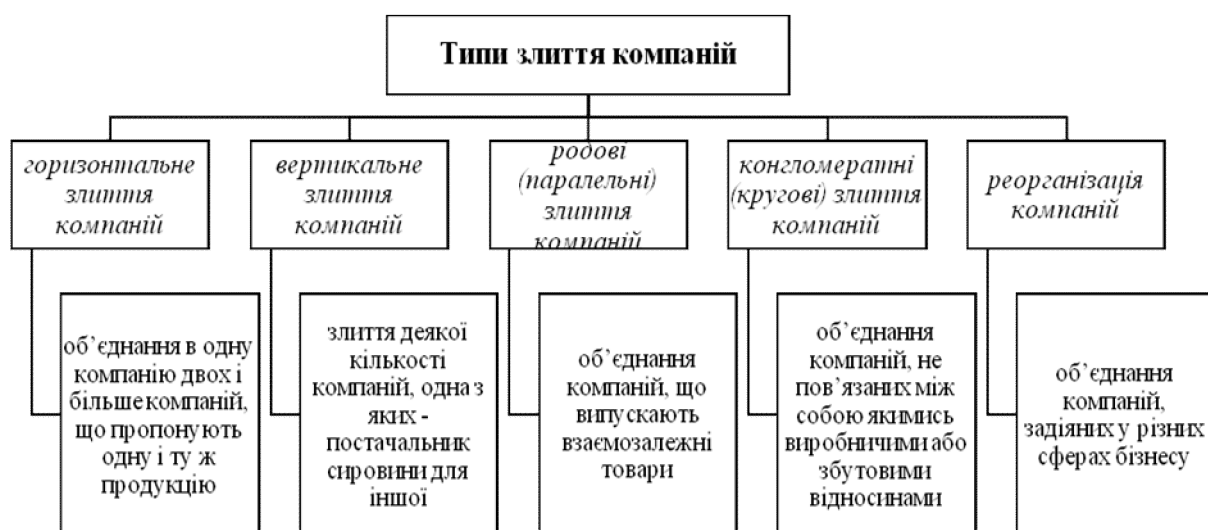


Рис. 1.1. Типи злиття компаній та їх сутність

За аналітичними підрахунками, у світі щороку укладається близько п'ятнадцяти тисяч угод злиття і поглинання. Лідируюче місце за сумами і обсягами угод злиття займає США. Очевидні причини: на сьогодні економіка США, яка ще недавно переживала чи не найсприятливіший період, увійшла в стан кризи. Усі вільні грошові кошти грамотні люди вкладають у бізнес. Логічним є те, що інвестори прагнуть зберегти і стабілізувати безпосередній контроль за використанням своїх фінансів. Оптимальним варіантом для цього служить безпосередня участь в управлінні компанією. Отже, об'єднання підприємств – одна з можливостей для інвестора управляти своїми капіталами особисто.

Досліджуючи мотиви злиття і поглинання, у 1980-х роках широку популярність отримала «теорія гордині» Річарда Ролла, згідно з якою поглинання компаній часто пояснюються діями покупців, переконаних у тому, що всі їхні дії правильні, а передбачливість бездоганна. У результаті вони платять занадто високу ціну за досягнення своїх цілей.

Теорія агентських витрат акцентує увагу на конфлікті інтересів акціонерів і менеджерів, який існує, звичайно ж, не тільки у злиттях і поглинаннях. Наявність власних інтересів може породжувати у менеджменті особливі мотиви для злиття і поглинань, що суперечать інтересам акціонерів і не пов'язані з економічною доцільністю.

Можна виділити такі основні мотиви злиття і поглинань компаній:

- прагнення до зростання;
- синергія – у цьому випадку взаємодоповнююча дія активів двох або декількох компаній, що зливаються в одну, сукупний результат якої набагато перевищує суму результатів дій кожного, які беруть участь у злитті компаній (одним із стимулів до злиття може бути використання ефекту масштабу виробництва, це частковий випадок ефекту синергії);
- диверсифікація;
- «недооцінка» компанії, що поглинається на фінансовому ринку;

- особисті мотиви менеджерів;
- підвищення якості управління;
- прагнення побудувати монополію;
- мотив демонстрації оптимістичних фінансових показників у короткостроковому періоді.

Поглинання може застосовуватися великою компанією для того, щоб доповнити свій асортимент пропонованих товарів, як більш ефективна, порівняно з організацією нового бізнесу, альтернатива, тобто за рахунок придбання готового підприємства замість організації нового підприємства.

Ряд економістів стверджують, що злиття і поглинання – звичайне явище ринкової економіки. Ротація власників необхідна для підтримання ефективності та запобігання застою. Частина управлінців вважають, що злиття і поглинання «вбивають» чесну конкуренцію і не ведуть до розвитку національної економіки, оскільки руйнують стабільність і впевненість у завтрашньому дні, відволікаючи ресурси на захист від поглинань. З цього приводу існують суперечливі думки:

- Лі Якокка в своїй книзі «Кар'єра менеджера» засуджує злиття і поглинання, але спокійно дивиться на створення суперконцернів;

- Юрій Борисов в книзі «Гри в «Російську М&А» «описав історію переділу власності в Росії і створення приватних компаній-монстрів після приватизації засобами злиття, поглинань і силового рейдерства як природних процесів;

- Юрій Ігнатишин у книзі «Злиття і поглинання: стратегія, тактика, фінанси» розглядає угоди таких процесів як один з інструментів стратегії розвитку компанії, який при правильному використанні може дати синергетичний ефект.

1.3. Характеристика організаційно-правових форм об'єднань підприємств

Згідно з чинним законодавством України об'єднання підприємств – суб'єктів господарювання можуть утворюватися у таких організаційно-правових формах, як асоціації, корпорації,

консорціуми, концерни, інші об'єднання підприємств, передбачені законом та нормативно-правовими документами.

Асоціація – 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. У статуті асоціації повинно бути зазначено, що вона є господарською асоціацією. Асоціація не має права втручатися у господарську діяльність підприємств – учасників асоціації. За рішенням учасників, асоціація може бути уповноважена представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. В Україні серед асоціацій можна навести приклад успішного функціонування асоціації – це регіональна науково-промислова асоціація «ГалАвто», утворена провідними підприємствами машинобудівної галузі Львівської області у 1991 році. Основною метою діяльності цієї асоціації є підтримка підприємств під час розробки, конструкторських робіт та виробництва виробів, координація дій у сфері науково-технічного прогресу машинобудівної галузі. На сьогодні членами РНПА «ГалАвто» є більше 30 провідних спеціалізованих підприємств, організацій та установ Львівщини: «Львівський автобусний завод», «Дрогобицький машинобудівний завод», «Вебасто-Електрон», «Львівський завод «Автонавантажувач», «Завод «Львівсільмаш», «Конвеєр», «Стрий Авто» тощо.

Портфель діяльності РНП асоціації «ГалАвто» містить такі напрями: конструкторську розробку, виробництво, сервісне обслуговування основного виду транспорту – автобусів, трамваїв, тролейбусів, кранів; обладнання та устаткування – фрезерних верстатів, сільськогосподарської техніки.

Корпорація – договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників

органам управління корпорації. Основним призначенням створення корпорації є захист інтересів суб'єктів-учасників такого об'єднання. Корпорація може створюватися як союз партнерів або союз акціонерних товариств.

Інститут корпорацій виник у США і розглядався як синонім юридичної особи. Характерні риси корпорацій того часу успадковані від римських приватних корпорацій. Тоді всі теорії, які визначали правову природу будови юридичної особи (корпорації), зводилися лише до теорій фікції. У рішенні Верховного суду США, який належить до початку XIX ст., було дано таке визначення:

*«Корпорація – це штучне
утворення, невидиме, невідчутне
і існуюче тільки з точки зору за-
кону»*

Сучасна практика США розрізняє публічні, квазі-публічні, комерційні та некомерційні корпорації. До *публічних* корпорацій належать державні й муніципальні органи (міста, округу, селища). *Квазі-публічними* вважаються корпорації, що служать загальним потребам населення, наприклад, для постачання населення газом, водою, електрикою, залізничні корпорації. До квазі-публічних корпорацій відносять і підприємства, акції яких належать державі (підприємства оборонного, космічного комплексу). Усі інші корпорації належать до категорії *приватних*, тобто тих, у створенні яких держава не бере участі і які утворені за ініціативою громадян для здійснення ними власних, приватних інтересів. *Комерційні* (підприємницькі) корпорації створюються для отримання прибутку від реалізації товарів і послуг. *Некомерційними корпораціями* вважаються релігійні організації, корпорації в галузі освіти (школи, коледжі, університети), благодійні фонди.

У сучасному континентальному праві поняття корпорації відрізняється від англосаксонського. У нього включаються специфічні для континентальної правової системи, юридичні конструкції, наприклад товариства, державні установи. Водночас відсутні характерні для англосаксонського права юридичні особи (державні органи, що займаються управлінською діяльністю).

Основними *типовими характеристиками* корпорації є:

- корпорація, яка створена з метою виробництва товарів і послуг для продажу їх на ринку, здійснює ці продажі за економічно значущими цінами. Це означає, що корпорація є ринковим виробником;

- корпорація повністю відповідальна і підзвітна перед законом за свої дії, зобов'язання і контракти. Корпорація є суб'єктом податкового режиму в тій країні, резидентом якої вона є щодо її виробничої діяльності, доходу або активів;

- власність корпорації належить акціонерам колективно. Розмір доходу, що розподіляється акціонерам як дивіденди впродовж одного звітного періоду, визначається директорами корпорації. Дохід зазвичай розподіляється акціонерам пропорційно вартості або кількості акцій або інших видів участі в капіталі, якими вони володіють. Можуть бути різні типи акцій тієї ж самої корпорації, що забезпечують різні права;

- у тому випадку, якщо корпорація згортає свою діяльність або ліквідується, акціонери мають права на частку в чистій вартості капіталу корпорації, що залишається після того, як всі продані активи і зобов'язання погашені. Якщо корпорація оголошується банкрутом через те, що її зобов'язання перевищують вартість її активів, акціонери не зобов'язані виплачувати частину зобов'язань;

- контроль над діяльністю корпорації в кінцевому підсумку здійснюється колективно акціонерами. Корпорація має раду директорів, яка відповідальна за політику корпорації і призначає головних керівників корпорації. Рада директорів призначається колективним голосуванням акціонерів;

- голосуючі права акціонерів зазвичай не є рівними. Деякі типи акцій забезпечують більшу вагу щодо голосуючих прав, тоді як інші можуть забезпечувати такі виключні права, як право призначення в раду директорів або право накладати вето на інші призначення, зроблені більшістю голосів. Такі виняткові права можуть належати уряду, якщо він є акціонером корпорації.

Однією з найбільших корпорацій (згідно з українським законодавством) є корпорація ДТЕК – енергетичний підрозділ

System Capital Management найбільшої бізнес-групи України, яка є вертикальною інтеграцією підприємств, що створюють виробничий ланцюжок від видобутку та збагачення вугілля до генерації та дистрибуції електроенергії. Корпорація ДТЕК утворена у 2002 році.

На сьогодні до складу цієї корпорації належать більше 40 підприємств, що спеціалізуються на видобутку та збагаченні вугілля, генерації та дистрибуції електроенергії, розвідці та видобутку вуглеводнів, здійсненні трейдингових операцій тощо. Найбільшими з таких підприємств є:

- ПАТ «ДТЕК Павлоград-вугілля» (шахти «Степова», «Ювілейна», «Павлоградська», «Терновська», «Самарська», «Дніпровська», ім. Героїв Космосу, «Західно-Донбаська», ім. М. І. Сташкова, «Благодатна»);
- ПАТ «ДТЕК Дніпроенерго» – 72,9 % акцій (Придніпровська, Криворізька, Запорізька ТЕС);
- ПАТ «Київенерго» – 71,82 % акцій;
- ТОВ «ДТЕК Пауер Трейд тощо.

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

Консорціум може створюватися для здійснення великого капіталомісткого проекту або для спільного розміщення позики. У міжнародній торгівлі, на відміну від американських корпорацій і корпорацій в Україні, – консорціуми створюються для спільної боротьби за отримання замовлень.

Всередині консорціуму ролі розподіляють таким чином, щоб кожен учасник працював у тій сфері діяльності, де він досягнув найвищого технічного рівня при найменших витратах виробництва.

Дії учасників координуються лідером, який отримує за це відрахування. Кожен учасник готує пропозицію на свою частку поставок, з яких формується загальна пропозиція консорціуму. Консорціум несе солідарну відповідальність перед замовником.

На сьогодні в Україні успішно функціонує консорціум «Астек», який створено із застосуванням принципів синергетичного підходу п'ятьма провідними вітчизняними компаніями виробників та розробників українського IT-ринку та ринку безпеки з метою реалізації в Україні державних, міських і регіональних програм, а також інвестиційних проектів побудови автоматизованих систем оплати та обліку товарів та послуг, що надаються на території України з урахуванням соціальних пільг, у тому числі і на транспорті.

Учасниками цього об'єднання підприємств є:

- ТОВ «Підприємство «Пластик Карта» – найбільший український виробник пластикових карт, сертифікований Міжнародними платіжними системами Visa International і Mastercard Worldwide;

- ТОВ «Кард-системс» є системним інтегратором Автоматизованої системи проходу пасажирів в Київський метрополітен (з 2005 р.), розробником і виробником програмних та технічних засобів;

- Науково-дослідний інститут Прикладних інформаційних технологій;

- ТОВ «Компан-Україна» – підприємство, що займається розробкою і впровадженням навчально-екзаменаційних комплексів і систем, зокрема, призначених для вивчення та перевірки знань ПДР;

- ПП «НВК Сайтек» є розробником та виробником інформаційних сенсорних систем та програмного забезпечення до них, програмно-апаратних засобів терміналів самообслуговування для АСОП КП «Київський метрополітен».

Базовою стратегією консорціуму «Астек» при розробленні проектів у соціальній сфері є саме поєднання новітніх інноваційних технологій, що покладаються в основу технічних та економічних рішень, із легкістю для сприйняття та використання пільговиками.

Таке поєднання реалізовується Консорціумом, спираючись на високий науковий, технічний та виробничий потенціал учасників Консорціуму, їх висококваліфіковані кадри та фінансову стабільність. Об'єднавши компетенції учасників заради спільної мети, консорціум «Астек» пропонує новітні механізми реалізації соціальної політики, які відповідатимуть як інтересам держави та органів місцевого самоуправління, так і надавачів послуг та їх отримувачів.

Концерн – статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їхньої фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, зокрема правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. Учасники концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну.

Термін «концерн» запозичений з німецької мови (куди прийшов з англійської, а початок бере від латинського «concernere» – змішувати) і тісно пов'язаний з історією розвитку економіки Німеччини та особливостями німецького законодавства. Проте помилково думати, що саме там з'явилися перші концерни. Вважається, що перший концерн у світі й прообраз майбутніх конгломератів створив у Флоренції Козімо Медічі. Група його компаній ще в кінці XIII – початку XIV століття мала представництва в Ісландії і в Африці, відправляла співробітників і транспортувала товари з Азії по Великому шовковому шляху, включала в себе банки та торгові дома. Саме поняття концерну виникло лише через кілька сотень років. Спочатку виникли схожі на сучасні біржі (хоча існували прообрази з 1351 р у Венеції, перша біржа відкрилася в Амстердамі в 1602), потім з розвитком індустріалізації активізувалася банківська діяльність та приватні підприємства стали об'єднуватися в групи, концерни та конгломерати.

У сучасній господарській практиці розрізняють вертикальні концерни, горизонтальні концерни і змішані концерни (також звані конгломератами).

Під *вертикальними* розуміються об'єднання фірм, що охоплюють весь цикл – від закупівлі матеріалів через виготовлення до збуту певного виду продукції, наприклад Volkswagen AG, що поєднує всі аспекти автовиробництва.

Горизонтальні концерни зазвичай об'єднують схожі фірми з різноманітною клієнтурою, наприклад об'єднання пивоварень з різними сортами пива. Велику роль у становленні сучасних концернів зіграла динаміка фінансових ринків 1960-х з типово переміжними спадами і підйомами. Це дозволило конгломератам скуповувати компанії за заниженими цінами на позики в банках, спостерігати ефективність інвестицій, отримувати ще більші кредити і використовувати фінансові важелі, створюючи ланцюгову реакцію. Так виникли або отримали сильний розвиток американський General Electric, німецький Siemens, японська Mitsubishi.

В Україні на сьогодні проваджує свою діяльність державний концерн «Укроборонпром» – об'єднання багатoproфільних підприємств різних галузей оборонної промисловості України. До складу концерну увійшли підприємства, які здійснюють господарську діяльність у сфері розроблення, виготовлення, реалізації, ремонту, модернізації та утилізації озброєння, військової і спеціальної техніки та боєприпасів, а також беруть участь у військово-технічному співробітництві з іноземними державами.

До складу державного концерну «Укроборонпром» входять:

- підприємства бронетанкової техніки, артилерійського озброєння, автомобільної, інженерної та спеціальної техніки (наприклад, Державне підприємство «Ніжинський ремонтний завод інженерного обладнання», Державне підприємство «Харківський автомобільний завод», Державне підприємство «Київський автомобільний ремонтний завод», Державне підприємство «Харківський бронетанковий завод», Державне підприємство «Житомирський бронетанковий завод» тощо);

- підприємства суднобудування та морської техніки (наприклад, Херсонський державний завод «Палада», Державне підприємство «Миколаївський суднобудівний завод», Державне підприємство «Дослідно-проектний центр кораблебудування» тощо);

– підприємства радіолокації, радіозв'язку та систем проти-повітряної оборони (наприклад, Державне підприємство «Рубін», Тернопільське державне науково-технічне підприємство «Промінь», Державне підприємство «Львівський науково-дослідний радіотехнічний інститут», Державне підприємство «Житомирський ремонтний завод радіотехнічного обладнання «Промінь», Державне підприємство «Конструкторське бюро радіозв'язку» тощо);

– підприємства авіабудування та авіаремонту (наприклад, Державне підприємство «Антонов», Харківське державне авіаційне виробниче підприємство, Державне підприємство «Львівський державний авіаційно-ремонтний завод», Державне підприємство «Машинобудівна фірма «Артем», Державне підприємство «Одеський авіаційний завод» тощо);

– підприємства високоточного озброєння та боєприпасів (наприклад, Державний науково-дослідний інститут хімічних продуктів, Державне підприємство Державне київське конструкторське бюро «Луч» тощо).

Основними завданнями державного концерну «Укроборонпром» є:

– здійснення централізованого регулювання, контролю та координації діяльності учасників концерну;

– сприяння у використанні й розвитку експортного, виробничого та науково-технічного потенціалу учасників концерну;

– створення і забезпечення системи продажу високотехнологічної промислової продукції, узагальнення результатів інтелектуальної діяльності та виконання робіт і послуг;

– сприяння учасникам концерну в проведенні прикладних досліджень за перспективними напрямками розвитку науки і техніки, впровадження у виробництво передових технологій;

– залучення інвестицій в оборонно-промисловий комплекс для створення конкурентоспроможних зразків високотехнологічної промислової продукції;

– розробка відповідних документів та реалізація маркетингових стратегій;

– освоєння міжнародних ринків озброєння, військової та спеціальної техніки.

Специфічною формою об'єднання підприємств виступають асоційовані підприємства та холдингові компанії.

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

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

Вирішальна залежність між асоційованими підприємствами виникає, якщо між підприємствами встановлюються відносини контролю-підпорядкування за рахунок переважної участі контролюючого підприємства в статутному капіталі та/або загальних зборах чи інших органах управління іншого (дочірнього) підприємства, зокрема володіння контрольним пакетом акцій. Відносини вирішальної залежності можуть встановлюватися за умови отримання згоди відповідних органів Антимонопольного комітету України.

Холдингова компанія – публічне акціонерне товариство, яке володіє, користується, а також розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств (крім пакетів акцій, що перебувають у державній власності).

Якщо корпоративне підприємство через дії або бездіяльність холдингової компанії виявиться неплатоспроможним та визнається банкрутом, то холдингова компанія несе субсидіарну відповідальність за зобов'язаннями корпоративного підприємства.

Крім вищезазначених організаційно-правових форм об'єднань підприємств, у світовій господарській практиці мають місце такі форми об'єднань, як пул, картель, синдикат, трест, фінансово-промислова група, які в Україні на сьогодні не віднайшли своє

місце в контексті антимонопольного регулювання діяльності підприємницької діяльності.

Пул – форма об'єднання компаній, яка відрізняється тим, що прибуток усіх учасників пула надходить у загальний фонд (котел) і потім розподіляється між ними відповідно до заздалегідь установленної пропорції.

Особливостями пулів можна назвати:

- приналежність цієї організаційної форми інтеграції до однієї з форм монополістичних об'єднань компаній, різновиди картелів;

- тимчасовий характер об'єднання компаній;
- встановлення в рамках пулу правил розподілу загальних витрат і прибутку.

У світовій практиці можна зустріти такі види пулів:

- біржовий пул – об'єднання фінансових засобів для підвищення або зниження курсу акцій на фондовій біржі і в спекулятивній грі на різниці в курсах;

- конкретний пул – об'єднання інвесторів, що направляє свої інвестиції на конкретний об'єкт;

- патентний пул – угода більш ніж двох компаній про взаємне використання патенту. Учасники патентного пулу отримують дохід у розмірі квоти, що призначається при вступі в пул, від прибутку, який дає використання патенту;

- торговий пул – об'єднання, в якому учасники домовляються про накопичення і затримки на складах будь-якого товару до моменту, найбільш вигідного його продажу за підвищеними цінами в результаті штучно створеного дефіциту.

Картель – форма монополістичного об'єднання або угоди. На відміну від інших, більш стійких форм монополістичних структур (синдикати, трести, концерни), кожне підприємство, що увійшло до складу картелю, зберігає фінансову і виробничу самостійність. Об'єктами угоди можуть бути: ціноутворення, сфери впливу, умови продажів, використання патентів, регулювання обсягів виробництва, узгодження умов збуту продукції, наймання робітників. Діє, як правило, в рамках однієї галузі. Ускладнює

функціонування ринкових механізмів. У ряді країн, де картелі заборонені, потрапляє під дію антимонопольного законодавства; в інших країнах, навпаки, створення картелів заохочується у цілях реструктуризації промисловості, стандартизації матеріалів і комплексуючих, обмеження конкуренції між дрібними фірмами.

Всесвітньо відомим картелем є Уолл-Стріт, що знаходиться на вершині всіх пірамід. Уся світова економіка перебуває у владі творців грошей, керуючих і маніпуляторів; використовуючи борг, вони контролюють кожен народ, індустрію і людей. Цей картель, який у першу чергу включає в себе Goldman Sachs, BoA-Merrill, JP Morgan-Chase, Wachovia, Wells Fargo, і CitiBank, були повністю відкриті для публіки, починаючи з фінансового краху 2008-го, коли під прикриттям кризи відбулася остаточна консолідація. Четвірка найбільших банків у 2009 році контролює 40 відсотків усіх страхових депозитів FDIC (Федеральна корпорація страхування депозитів), заробили рекордні прибутки, і з часу рятувальних заходів 2008–2009 років продовжують отримувати рекордні бонуси.

Синдикат – термін, яким раніше позначали об'єднання ремісників. Наразі це одна з форм об'єднання підприємств, що переслідує мету усунення конкуренції та поліпшення умов комерційної діяльності у сфері визначення цін, закупівлі сировини, збуту продукції, яка зберігає при цьому за членами синдикату виробничу та юридичну самостійність. У XIX–XX століттях синдикати створювалися з метою монополізації ринку.

В Україні синдикати активно створювалися за результатами реалізації нової економічної політики (непу). Особливо важливу роль для економіки тогочасного СРСР відіграв синдикат «Продвугілля», до складу якого входило 18 великих акціонерних вугільних товариств, підприємства яких зосереджували 75 % видобутку вугілля на Донбасі.

Класичним прикладом міжнародного синдикату XX століття була група компаній «Де Бірс», яка в 1980-і роки контролювала до 90 % світової торгівлі алмазами. Незалежні від «Де Бірс» алмазовидобувні підприємства були змушені співпрацювати з цим синдикатом щодо реалізації своєї продукції на світових ринках. Користуючись своїм близьким до монополістичного по-

ложенням, «Де Бірс» володіє важелями тиску на підприємства, що намагаються вести торгівлю алмазами самостійно, аж до їхнього повного витіснення з ринку. До 2012 року частка «Де Бірс» на світовому ринку алмазів знизилася до 40 %.

Трест – одна з форм монополістичних об'єднань, у рамках якої учасники втрачають виробничу, комерційну, а часом навіть юридичну самостійність. Реальна влада в тресті зосереджується в руках правління або головної компанії. Найбільш широко були поширені в ХІХ столітті.

Першим у США трестом був Standard Oil Рокфеллера – американська монополія, яка здійснювала видобуток, транспортування, переробку нафти і маркетинг нафтопродуктів, створена шляхом приєднання розрізнених нафтовидобувних компаній Америки. Контроль над залізничними перевезеннями дозволив Джону Рокфеллерові стати практично монополістом у видобутку нафти на континенті. А завдяки зручному розташуванню родовищ та їхній малій кількості – і світовим монополістом. Згодом компанія потрапила під дію антимонопольного закону і була розділена на ряд більш дрібних компаній. Сьогодні спадкоємцем Standard Oil є найбільша нафтова компанія в світі – ExxonMobil.

Фінансово-промислова група (ФПГ) – об'єднання промислових підприємств з фінансовими установами на основі встановлених між ними відносин економічної і фінансової взаємодії. Має здатність проявлятися у формі комерційної організації.

Найбільш важливим видом фінансово-промислових груп є концерн – об'єднання декількох торгово-промислових підприємств під загальним фінансовим керівництвом. Причини виникнення ФПГ розкрив ще Рудольф Гільфердінг, німецький економіст, описуючи процес злиття банківського та промислового капіталу й утворення фінансового капіталу. Відповідно до його досліджень основними завданнями діяльності промислово-фінансових груп є:

- активізація перетворень в економіці;
- поліпшення інвестиційної ситуації;
- розвиток конкурентоспроможності вітчизняних товарів.

В Україні така форма об'єднання існувала як Промислово-фінансові групи, діяльність яких була законодавчо регульована

Законом України «Про промислово-фінансові групи в Україні», який втратив чинність у 2010 році, тим самим скасувавши регулювання порядку створення, реорганізації та ліквідації промислово-фінансових груп в Україні, транснаціональних промислово-фінансових груп, а також фінансово-економічні умови їхньої діяльності.

Прикладом ПФГ в українських економічних умовах є діяльність на сьогодні вже корпорації «System Capital Management», до складу якої входить описаний вище ДТЕК, Метінвест, АСКА і АСКА-Життя, телекомунікаційна група Vega, Медіа Група «Україна» і видавничий холдинг «Сьогодні Мультимедіа», ЕСТА Холдинг (нерухомість), Український Ритейл (роздрібна торгівля), UMG (видобуток мінералів), Паралель (оператор ринку нафтопродуктів), HarvEast (сільське господарство), машинобудівний холдинг «Гірничі машини», транспортний холдинг «Портінвест» та інші.

Поруч із більш поширеними формами об'єднань доцільно розглянути конгломерати та кластери.

Конгломерат – об'єднання фірм, іноді – юридична особа, до складу якого входять компанії, що здійснюють підприємницьку діяльність у різних галузях економіки. Конгломерати в основному притаманні розвиненим ринкам (наприклад, країни БРІКС, Швейцарія, Японія), а також багатoproфільним компаніям.

Як правило, конгломерати утворюються шляхом поглинання великою компанією кількох десятків дрібних і середніх фірм різних галузей та сфер діяльності, що не мають між собою виробничих, збутових або інших функціональних зв'язків. Конгломерати є публічними компаніями, акції яких розміщуються на фондових біржах, як правило, з дисконтом до чистої вартості їх активів. Одними з найбільш відомих компаній-конгломератів є General Electric, Virgin Group і Hitachi.

Кластер – сконцентрована на певній території група взаємопов'язаних організацій (компаній, корпорацій, університетів, банків та ін.): постачальників продукції, комплектуючих і спеціалізованих послуг; інфраструктури; науково-дослідних інститутів; ВНЗ та інших організацій, взаємодоповнюючих один одного.

Яскравим прикладом кластера у міжнародній практиці є Кремнієва долина в США – південно-західна частина консолідованого

метрополітенського статистичного ареалу (агломерації-конурбації) Сан-Франциско в штаті Каліфорнія (США), що відрізняється великою щільністю високотехнологічних компаній, пов'язаних із розробкою і виробництвом комп'ютерів та їх складових, особливо мікропроцесорів, а також програмного забезпечення, пристроїв мобільного зв'язку, біотехнології тощо. Виникнення і розвиток цього технологічного центру пов'язані із зосередженням провідних університетів, великих міст на відстані менше години їзди, джерел фінансування нових компаній, а також кліматом середземноморського типу.

1.4. Класифікаційні ознаки об'єднань підприємств

У сучасних умовах наявності великої кількості форм об'єднань підприємств виникає необхідність у систематизації видів об'єднань за певними класифікаційними ознаками, відображених у табл. 1.1, що розкриває:

- класифікаційну ознаку;
- класифікаційну групу;
- узагальнену характеристику класифікаційної групи;
- об'єднання підприємств, що належать до окремої класифікаційної групи.

Таблиця 1.1

Система класифікації об'єднань підприємств

Об'єднання підприємств за порядком заснування	
<i>Приватні господарські об'єднання</i>	<i>державні (комунальні) господарські об'єднання</i>
створюються на умовах свободи, ініціативності, самостійності	створюються за рішенням державних органів, міністерств, відомств тощо
асоціація, корпорація, консорціум, концерн, конгломерат, картель, пул, синдикат, холдинг, промислово-фінансова група	корпорація, концерн, промислово-фінансова група, холдинг, трест
Об'єднання підприємств за терміном функціонування	
<i>на невизначений термін</i>	<i>тимчасово створені</i>
діють постійно від створення до моменту ліквідації або банкрутства	діють протягом терміну, встановленого засновником
асоціація, корпорація, консорціум, концерн, конгломерат, картель, пул, синдикат, холдинг, промислово-фінансова група	консорціум, картель, промислово-фінансова група

Продовження таблиці 1.1

Об'єднання підприємств за територіальною ознакою		
національні		транснаціональні
засновники – виключно резиденти		засновники – резиденти та нерезиденти
асоціація, корпорація, консорціум, концерн, конгломерат, картель, пул, синдикат, холдинг, промислово-фінансова група		консорціум, концерн, конгломерат, холдинг, пул, промислово-фінансова група
Об'єднання підприємств за правовою основою створення і функціонування		
статутні		договірні
основа діяльності – статут		основа діяльності – договір між учасниками
консорціум, концерн, корпорація, холдинг, конгломерат		картель, пул, синдикат, промислово-фінансова група
Об'єднання підприємств за характером інтеграційного взаємозв'язку		
горизонтальні	вертикальні	конгломератні
Інтеграція підприємств, які випускають однорідну продукцію	інтеграція підприємств, що здійснюють послідовні стадії виробництва	інтеграція підприємств різної галузевої приналежності, не пов'язаних між собою
асоціація, картель, пул, трест, синдикат	корпорація, промислово-фінансова група	конгломерат, холдинг
Об'єднання підприємств за видом спеціалізації діяльності підприємств-засновників		
спеціалізовані	фінансово-інтегровані	інтегровані у сфері збуту
наявність взаємозв'язку виробничого чи функціонального характеру	наявність зв'язку лише у фінансовій сфері й управлінні	спільне використання ресурсів, каналів розподілу продукції
концерн, трест, промислово-фінансова група, асоціація, корпорація, консорціум	конгломерат, холдинг	картель, синдикат, трест, пул

Зауважимо, що сформована вище картка класифікаційних ознак складена на основі інформації, яка дозволила визначити певні критерії віднесення об'єднань підприємств у класифікаційні групи, які зумовлюють спільні та відмінні риси окремих видів об'єднань.

Контрольні запитання для самоперевірки знань

1. Які законодавчі та нормативно-правові документи дають визначення категорії об'єднань підприємств? Наведіть кожне з них.
2. Назвіть основні завдання вищого органу управління об'єднання.
3. Наведіть характеристику виходу підприємства з об'єднання, припинення об'єднання, реорганізації об'єднання та його ліквідації.
4. Що таке злиття, приєднання та поглинання з точки зору об'єднань підприємств?
5. Охарактеризуйте типи злиття компаній. Наведіть приклади.
6. У чому полягає сутність асоціації, корпорації, консорціуму, концерну, асоційованих підприємств, холдингових компаній як об'єднань підприємств? Назвіть їхні відмінні риси і наведіть приклади з міжнародної та української практики.
7. У чому полягає сутність пулу, картелю, синдикату, тресту, фінансово-промислових груп, конгломерату та кластеру як об'єднань підприємств? Назвіть їхні відмінні риси і наведіть приклади з міжнародної та української практики.
8. Яким чином можна класифікувати об'єднання підприємств? За якими ознаками та класифікаційними групами?

Індивідуальні завдання для поглибленого вивчення теми

1. Дослідіть історію становлення та розвитку об'єднань підприємств в Україні з часів незалежності.
2. Дослідіть історію становлення та розвитку об'єднань підприємств у США.
3. Дослідіть історію становлення та розвитку об'єднань підприємств у країнах Європи.

Тестові завдання для самоперевірки знань

1. Відповідно до Господарського кодексу України під об'єднанням підприємств розуміється:

а) господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств з метою координації їхньої виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних і соціальних завдань;

б) господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств з метою виконання державних цільових програм розвитку;

в) господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств з метою розширення ринків збуту за національні кордони;

г) господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств з метою монополізації національного ринку.

2. Підприємство-учасник господарського об'єднання має право:

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

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

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

г) усі відповіді є правильними.

3. Якими методами може здійснюватися об'єднання підприємств шляхом злиття:

а) структур та фондів;

б) форм та активів;

в) структур та засобів;

г) структур, фондів, активів та форм.

4. Під поглинанням як способом об'єднання підприємств розуміється:

а) процес об'єднання двох або більше господарюючих суб'єктів, у результаті якого утворюється нова економічна одиниця;

б) процес об'єднання компаній, при якому одна з об'єднуваних компаній (основна) продовжує діяльність, а інші втрачають свою самостійність і припиняють існування як юридичних осіб;

в) правочин, що вчиняється з метою встановлення 100 % контролю основного суб'єкта над господарюючим суб'єктом і здійснюваний шляхом придбання 30 % статутного капіталу (акцій, часток тощо) компанії;

г) правильна відповідь відсутня.

5. Основними мотивами злиття і поглинань компаній є:

а) диверсифікація;

б) підвищення якості управління;

в) прагнення побудувати монополію;

г) усі відповіді є правильними.

6. Встановіть відповідність між організаційно-правовою формою об'єднання підприємств та її сутністю:

- | | |
|---------------|--|
| 1) асоціація | а) тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо); |
| 2) корпорація | б) 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; |
| 3) консорціум | в) договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органів управління; |
| 4) концерн | г) статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їхньої фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності;
д) група суб'єктів господарювання – юридичних осіб, пов'язаних між собою відносинами економічної та/або організаційної залежності у формі участі в статутному капіталі та/або управлінні. |

7. Основними видами пулів як організаційної форми об'єднань підприємств є:

- а) біржовий, конкретний, патентний, торговий;
- б) фондовий, ситуаційний, ліцензійний, спеціальний;
- в) біржовий, ситуаційний, ліцензійний, торговий;
- г) правильна відповідь відсутня.

8. Сконцентрована на певній території група взаємопов'язаних організацій (компаній, корпорацій, університетів, банків та ін.): постачальників продукції, комплектуючих і спеціалізованих послуг; інфраструктури; науково-дослідних інститутів; ВНЗ та інших організацій, взаємодоповнюючих один одного, – це:

- а) синдикат;
- б) трест;
- в) конгломерат;
- г) правильна відповідь відсутня.

9. Одна з форм монополістичних об'єднань, у рамках якої учасники втрачають виробничу, комерційну, а часом навіть юридичну самостійність, – це:

- а) картель;
- б) синдикат;
- в) трест;
- г) кластер.

10. Встановіть відповідність між класифікаційною ознакою та класифікаційною групою об'єднань підприємств:

- | | |
|---|---|
| 1) за порядком заснування | а) на невизначений термін; тимчасово створені; |
| 2) за територіальною ознакою | б) приватні господарські об'єднання; державні (комунальні) господарські об'єднання; |
| 3) за правовою основою створення і функціонування | в) національні; транснаціональні; |
| 4) за характером інтеграційного взаємозв'язку | г) горизонтальні; вертикальні; конгломератні;
д) статутні; договірні. |

Типові практичні завдання

Задача 1. Асоціація «Техно-клік» планує залучити до спільної виробничої діяльності підприємство з виготовлення мікросхем «Схема-інком» для задоволення попиту на комп'ютерну продукцію, який зросте у плановому році до 1 700 тис. виробів. Кількість виробничого обладнання підприємства «Схема-інком» на початок року становила 100 одиниць, з 01.11 – введено 30 одиниць обладнання, а з 01.05 – виведено 6 одиниць. Продуктивність виробничого обладнання становить 5 виробів/годину, при цьому використовуючи виробничі потужності на 95 %. Підприємство «Схема-інком» працює у дві зміни тривалістю 8 годин кожна. На плановий ремонт обладнання витрачається 6 % часу. Визначте, чи доцільним є такий захід.

Розв'язок

Визначаємо річний фонд часу:

$$\Phi_{\text{еф}} = D_p \cdot S \cdot t_{\text{зм}} \cdot K_{\text{вч}} = 258 \cdot 2 \cdot 8 \cdot 0,94 = 3\,880,32 \text{ год.}$$

Середньорічна кількість обладнання:

$$\begin{aligned} C_{\text{сер}} &= C_{\text{поч}} + (C_{\text{вв}} \cdot t_{\text{вв}}) / 12 - (C_{\text{вив}} \cdot t_{\text{вив}}) / 12 = \\ &= 100 + (30 \cdot 2) / 12 - (6 \cdot 8) / 12 = 101 \text{ од.обл.} \end{aligned}$$

Середньорічна потужність підприємства складатиме:

$$N_{\text{сер}} = \text{ПП} \cdot C_{\text{сер}} \cdot \Phi_{\text{еф}} = 5 \cdot 101 \cdot 3880,32 = 1\,959\,562 \text{ виробів}$$

Визначаємо коефіцієнт використання виробничої потужності:

$$K_{\text{викВП}} = 1\,700\,000 / 1\,959\,562 = 0,87 < 0,85$$

тому реалізація цього заходу є недоцільною.

Задача 2. Обсяг реалізованої продукції концерну «Систем» у звітному році становив 100 тис. шт. з ціною за одиницю продукції – 28 грн. Відповідно до фінансових звітів прибуток від реалізації продукції становив 140 тис. грн, прибуток від іншої операційної діяльності – 42 тис. грн, прибуток від позареалізаційних операцій – 28 тис. грн. Середньорічна вартість основних засобів концерну становила 1 500 тис. грн. Виробнича потужність обладнання – 112 тис. шт. Визначте показники фондовіддачі, фондомісткості та рентабельності основних засобів.

Розв'язок

Дохід від реалізації продукції становить:

$$D_{\text{від реал.пр}} = Q \cdot \text{Ц} = 100\,000 \cdot 28 = 2\,800 \text{ тис. грн.}$$

Фондовіддачу визначимо таким чином:

$$\Phi_v = D_{\text{від реал.пр}} / V_{\text{ОЗсер}} = 2\,800 / 1\,500 = 1,87$$

Фондомісткість є показником, оберненим до фондовіддачі, тому:

$$\Phi_m = 1 / \Phi_v = 1 / 1,87 = 0,53$$

Рентабельність основних засобів становитиме:

$$\begin{aligned} R &= (\Pi_{\text{рп}} + \Pi_{\text{інш}} + \Pi_{\text{п/р}}) / V_{\text{ОЗсер}} = \\ &= (140 + 42 + 28) / (1\,500) \cdot 100 = 14\% \end{aligned}$$

Задача 3. Обсяг випуску продукції концерну «Альт» у звітному році становив 10 тис. виробів. Собівартість випуску продукції становить 80 тис. грн, рентабельність продукції – 25 %. За умови, що середньорічний залишок оборотних коштів становить 50 млн грн, визначте коефіцієнт оборотності, закріплення оборотних коштів та тривалість одного обороту.

Розв'язок

Коефіцієнт оборотності визначимо за формулою:

$$\begin{aligned} K_{\text{об}} &= (C/v \cdot \text{ВП} \cdot (1+R)) / \text{ОК} = (80 \cdot 10\,000 \cdot (1 + 0,25)) / (50\,000) = \\ &= 20 \text{ оборотів} \end{aligned}$$

Коефіцієнт закріплення оборотних коштів є оберненим до коефіцієнту оборотності:

$$K_{\text{закр}} = 1 / K_{\text{об}} = 1 / 20 = 0,05$$

Тривалість одного обороту оборотних коштів визначимо за формулою:

$$T_{\text{об}} = 360 / K_{\text{об}} = 360 / 20 = 18 \text{ днів.}$$

Практичні завдання для самоперевірки знань

Задача 4. Виробничий цех асоціації «Омега» містить 20 одиниць обладнання, продуктивність обладнання становить 25 виробів за годину. Ефективний фонд часу роботи обладнання становить 50 тис. годин, при цьому річний обсяг випуску продукції в середньому становить 5 млн виробів. Визначте потужність виробничого цеху та відсоток її використання.

Задача 5. У звітному році корпорації «Альфа» виробнича потужність перебуває на рівні 2 550 тис. виробів. З метою виконання

плану випуску продукції з 1 жовтня виробничу потужність підвищено на 1 500 тис. виробів, з 1 листопада – ще на 600 тис. виробів. У серпні внаслідок морального зношення ліквідовано виробничої потужності на 1 200 тис. виробів. Середньорічний відсоток використання виробничої потужності становить 0,88. Визначте планову середньорічну виробничу потужність та обсяг виробництва.

Задача 6. Визначте необхідний обсяг оборотних коштів концерну «Клін» за умови, що середньорічний обсяг випуску продукції становив 3,2 млн грн, а тривалість одного обороту – 35 днів.

Задача 7. Обсяг випуску продукції концерну «Альт» у звітному році становив 10 тис. виробів. Собівартість випуску продукції становить 90 тис. грн, рентабельність продукції – 25 %. За умови, що середньорічний залишок оборотних коштів становить 50 млн грн, визначте коефіцієнт оборотності, закріплення оборотних коштів та тривалість одного обороту.

Задача 8. Середні витрати на 1 грн товарної продукції асоціації «Мегатрейд» у звітному році зменшилися з 0,92 грн до 0,84 грн, а у поточному за рахунок збільшення обсягу виробництва – на 11 %. Визначте собівартість реалізованої продукції, якщо у звітному році вона становила 462,4 млн грн.

Задача 9. Визначте додаткову суму річних надходжень до державного бюджету від підприємства, на якому додаткова чисельність робітників становила 100 працюючих із загальним річним фондом оплати праці – 1 320 тис. грн, додатковим прибутком – 93,18 тис. грн за рік та іншими обов’язковими відрахуваннями та платежами в сумі 65 тис. грн.

Задача 10. Чистий дохід концерну досягнув у поточному році 4 000 млн ум. од.; рентабельність, як відношення валового прибутку до операційних витрат, становила 15 %. У наступному періоді очікується зростання попиту на продукцію концерну, що дозволить підвищити ціну, внаслідок чого чистий дохід зросте на 5 %.

ТЕМА 2. ХОЛДИНГОВА ОРГАНІЗАЦІЯ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ

Мета: сформувати розуміння сутності та значення холдингових структур як об'єднань підприємств; дослідити типологію та структуру холдингової компанії; виявити переваги діяльності холдингових структур; дослідити особливості функціонування холдингів в Україні.

План

2.1. Основи функціонування холдингових компаній, їхнє становлення та історія розвитку.

2.2. Типологія та структура холдингових компаній.

2.3. Переваги холдингових структур як об'єднань підприємств.

2.4. Особливості функціонування та управління холдинговими компаніями в Україні.

Ключові поняття та терміни: холдинг, холдингова компанія, холдинговий корпоративний пакет акцій, корпоративне підприємство, портфельний холдинг, інвестиційний холдинг, фінансовий холдинг, банківський холдинг, чистий холдинг, змішаний холдинг.

2.1. Основи функціонування холдингових компаній, їх становлення та історія розвитку

Перші холдингові компанії з'явилися в США в кінці XIX століття як особливий тип фінансової компанії, яка створювалася для володіння контрольними пакетами акцій інших компаній з метою контролю і управління їхньою діяльністю. Правова основа організації холдингових компаній була створена в 1889 році, коли у штаті Нью-Джерсі, одному з найбільш вільних для підприємництва, з метою розширення корпоративної системи було дозволено створення холдингових компаній.

Бурхливе формування холдингових компаній було викликано також стратегією приєднань, поглинань незалежних компаній, придбання фінансовими компаніями контрольних пакетів акцій промислово-транспортних корпорацій. Нова форма об'єднання корпоративних компаній (акціонерних товариств) виявилася досить життєздатною і почала зростати швидкими темпами. Уже до 1928 року з 513 найбільших корпорацій США, акції яких не котирувалися на Нью-Йоркській фондовій біржі, 478 мали холдингову організацію, причому 92 компанії були чистими холдингами і 395 – змішаними холдингами.

Нині практично всі найбільші компанії США і Західної Європи мають холдингову структуру. В Англії і США, що належать до англосаксонської системи права, такі об'єднання називають холдингами. У континентальному законодавстві Німеччини вони отримали найменування пов'язаних підприємств, до яких відносять, зокрема, концерни. У Франції пов'язані відносинами економічної залежності та контролю юридичні особи іменуються групами товариств.

В економічній практиці, а також у довідковій літературі немає єдиного визначення поняття «холдинг». Наприклад, згідно з люксембурзьким законом під поняття «холдинг» підпадають підприємства, які поряд з вимогами і пайовою участю мають також патенти.

Класичне визначення холдингових компаній зроблено американськими вченими-економістами Г. Гутманн і Г. Дугалл: «У найбільш загальноприйнятому вживанні цього терміна – холдингова компанія є корпорацією, яка володіє пакетом, що дає право голосу акцій іншої корпорації, достатнім для того, щоб мати над нею діловий контроль».

Існує кілька підходів у визначенні поняття холдинг або холдингова компанія.

Під холдинговою компанією розуміється підприємницьке об'єднання юридичних осіб, одне з яких (основне товариство) в силу володіння контрольними пакетами акцій інших товариств (дочірніх) має можливість брати участь у діяльності органів управління останніх і здійснювати над ними контроль.

Холдинги або холдингові компанії є різновидом групи осіб, заснованої на відносинах економічної залежності та контролю, учасники якої, зберігаючи юридичну самостійність, у своїй підприємницькій діяльності підкоряються одному з учасників групи, який у силу володіння контрольними пакетами акцій (частками участі в статутному капіталі), договору чи інших обставин справляє визначальний вплив на прийняття рішень іншими учасниками групи.

Холдинг – сукупність двох і більше юридичних осіб (учасників холдингу), пов’язаних між собою відносинами (холдинговими відносинами) з управління одним із учасників (головною компанією) діяльністю інших учасників холдингу на основі права головної компанії визначати прийняті ними рішення.

Інші визначають холдинг як корпорацію або компанію, що контролює одну або кілька компаній з допомогою їх акцій, якими вона володіє. Холдинг у господарській практиці має в більшості випадків вирішальне право голосу, діючи через механізм контрольного пакета акцій. Така форма організації компанії часто використовується для проведення єдиної політики і здійснення єдиного контролю за дотриманням загальних інтересів великих корпорацій або прискорення процесу диверсифікації.

Господарський кодекс України та Закон України «Про холдингові компанії в Україні» визначає **холдингову компанію** як публічне акціонерне товариство, яке володіє, користується, а також розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств (крім пакетів акцій, що перебувають у державній власності). Якщо корпоративне підприємство через дії або бездіяльність холдингової компанії виявиться неплатоспроможним та визнається банкрутом, то холдингова компанія несе субсидіарну відповідальність за зобов’язаннями корпоративного підприємства.

Під **холдинговим корпоративним пакетом акцій (часток, паїв)** розуміється пакет акцій (часток, паїв) корпоративного підприємства, холдингової компанії, який перевищує 50 відсотків чи становить величину, яка забезпечує право вирішального впливу на господарську діяльність корпоративного підприємства, холдингової

компанії. У свою чергу, **корпоративне підприємство** – господарське товариство, холдинговим корпоративним пакетом акцій (часток, паїв) якого володіє, користується та розпоряджається холдингова компанія.

Холдингові відносини можуть виникати за наявності хоча б однієї умови:

- переважаючої участі головної компанії, яка є господарським товариством або господарським товариством в капіталі інших юридичних осіб, також є господарськими товариствами або господарськими товариствами (майновий холдинг);

- угоди про створення холдингу між головною компанією і учасниками холдингу або договору між головною компанією і учасниками (засновниками, акціонерами, товаришами) інших юридичних осіб (договірний холдинг);

- здатності керівних органів головної компанії визначати склад або рішення керівних органів інших юридичних осіб;

- управлінські рішення (нормативного правового акта про створення холдингу) прийняті в межах своєї компетенції власником майна унітарного підприємства, якщо всі учасники холдингу є унітарними підприємствами (майновий холдинг).

2.2. Типологія та функції холдингових компаній

Розглядаючи типологію холдингових компаній, загальноприйнятою світовою економічною практикою є поділ холдингових компаній за структурою пакета акцій на:

- портфельний холдинг – холдинг, що володіє контрольним пакетом інших підприємств;

- інвестиційний холдинг – холдинг, що володіє і керує портфелем акцій інших підприємств;

- портфельно-інвестиційний холдинг являє собою змішаний тип портфельного та інвестиційного холдингу.

Портфельний холдинг має право здійснювати інвестиційну діяльність, зокрема продавати й купувати будь-які цінні папери, включаючи акції.

У зарубіжному законодавстві й підприємницькій практиці прийнято виділяти два види холдингових компаній за характером

діяльності: чисті й змішані холдинги. Такий поділ проводиться залежно від того, чи є основні суб'єкти господарської діяльності холдингових компаній винятково тільки власниками акцій (часток участі) дочірніх товариств або ж поряд з цим займаються самостійною виробничою, торговою, банківською або іншою комерційною діяльністю.

У **чистому холдингу** (рис. 2.1) основне товариство володіє контрольними пакетами акцій і здійснює тільки контрольно-управлінські функції з керівництва дочірніми товариствами.

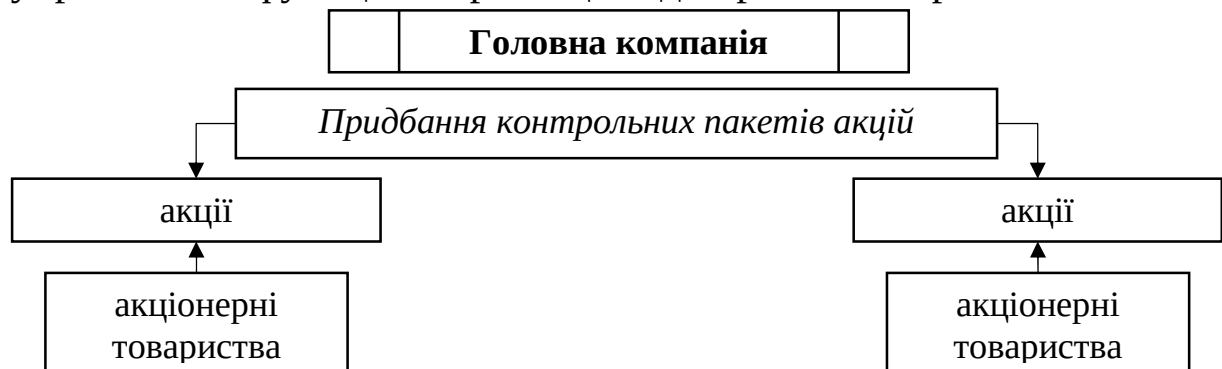


Рис. 2.1. Механізм формування чистого холдингу

У **змішаному холдингу** (рис. 2.2) поряд із контролем за діяльністю дочірніх товариств основне товариство здійснює також самостійну підприємницьку діяльність.

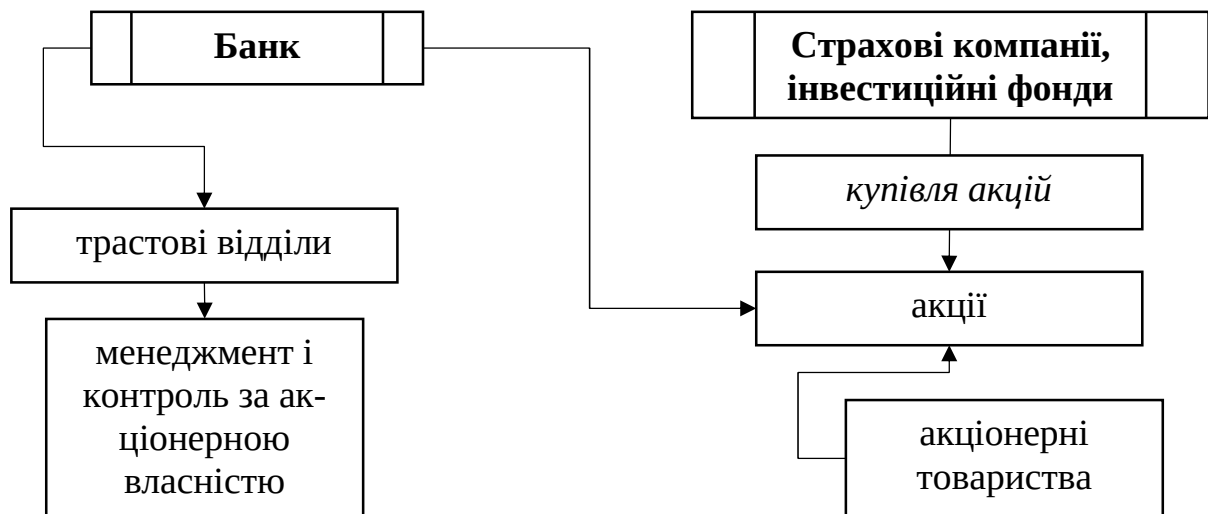


Рис. 2.2. Механізм формування змішаного холдингу

Фінансовими холдингами визнаються холдингові компанії, більше 50 % капіталу яких складають цінні папери інших емітентів та інші фінансові активи. Фінансові холдингові компанії

можуть вести виключно інвестиційну діяльність, інші види діяльності для них недопустимі. Фінансова холдингова компанія не має права втручатися у виробничу і комерційну діяльність дочірніх підприємств. Представники фінансової холдингової компанії можуть брати участь тільки в зборах акціонерів дочірніх підприємств.

Включення представників фінансової холдингової компанії до складу рад директорів й інших органів управління дочірнім підприємством не допускається. Фінансова холдингова компанія має право відчуження акцій, що належать їй тільки на організованому ринку цінних паперів – фондовій біржі.

Під **банківським холдингом** розуміється можливість визначати рішення, що приймаються органами управління юридичної особи, умови ведення ними підприємницької діяльності через участь його в статутному капіталі та (або) відповідно до умов договору, що укладається між юридичними особами, які входять до складу банківської групи, і призначати одноосібний виконавчий орган і (або) більше половини складу колегіального виконавчого органу юридичної особи, також можливість визначати вибори більше половини складу ради директорів (наглядової ради) юридичної особи.

До компаній холдингового типу можна також віднести концерни, синдикати, конгломерати.

Цілі об'єднань можуть бути реалізовані шляхом утворення певної правової форми: холдингу, фінансово-промислової групи, асоціації (союзу), некомерційного партнерства, простого товариства. У форму холдингу втілюються, як правило, концерни і синдикати, які відрізняються жорсткою централізацією; диверсифікований холдинг являє собою конгломерат діяльності, яка може принести найбільший прибуток.

Конгломерат може існувати як у формі холдингу, так і в інших формах. Але не кожна холдингова компанія має диверсифіковане виробництво, тобто є конгломератом і не кожен конгломерат обов'язково існує у формі холдингу.

Структуру класичної холдингової компанії як обов'язкових елементів складають дві групи учасників:

1) основне господарське товариство (акціонерне, з обмеженою або додатковою відповідальністю) або товариство (повне, командитне);

2) дочірнє господарське товариство (акціонерне, з обмеженою або додатковою відповідальністю).

З точки зору суб'єктного складу основним може бути як господарське товариство: акціонерне, з обмеженою або додатковою відповідальністю, так і товариство: повне або командитне; дочірнім (залежним) може бути тільки господарське товариство.

Основне товариство або спілка і дочірні товариства не є особливими організаційно-правовими формами підприємницької діяльності або яким-небудь різновидом господарських товариств і товариств. Вони використовуються лише для позначення характеру відносин економічної залежності між двома юридичними особами.

Важливо зазначити, що існують стійкі холдингові компанії, в яких відносини контролю і залежності мають стабільність, проявляються у всіх рішеннях і угодах, а також холдингові компанії, в яких відносини підпорядкування можуть складатися в окремому конкретному випадку. Будь-яке господарське товариство може бути визнано дочірнім при доведеності відносин контролю та підпорядкування іншому господарському товариству.

Холдингові компанії як стійке об'єднання підприємств виконує ряд специфічних *функцій*, відображених на рис. 2.3.

Отже, зазначена вище системи функцій спрямована, перш за все, на подолання недоліків, які притаманні великим підприємницьким структурам, до яких належать холдингові компанії.

освоєння ресурсів

- здійснення вибору стратегії інвестицій за напрямками діяльності, а також на різних географічних територіях

використання критичних ресурсів

- використання унікальних стратегій управління фінансовими засобами, управління керівними кадрами

створення іміджу холдингу

- планування й координація всієї діяльності, що стосується відносин холдингу в країні й міжнародних зв'язків

створення системи правового та податкового захисту

- дотримання законодавства, у тому числі податкового

дослідження напрямів діяльності

- дослідження напрямів у контексті розвитку техніки та технологій

тотальний контроль діяльності

- контроль з метою забезпечення досягнення цільових та програмних цілей, цілісності системи управління, контролю адміністративного апарату

координація діяльності

- координація з метою виявлення та усунення проблем між секторами та можливостей інтерпродукту діяльності

Рис. 2.3. Система функцій холдингових компаній

2.3. Переваги холдингових структур як об'єднань підприємств

Цілі при створенні холдингів безпосередньо залежать від часу, місця, способу і завдань, що реалізуються при утворенні холдингових компаній. Ефект об'єднання юридичних осіб у холдингову компанію полягає в тому, що переваги від об'єднання досягаються не за допомогою арифметичного додавання, а множенням можливостей усіх організацій, що входять у структуру холдингу.

Холдингові компанії як різновид підприємницьких об'єднань, порівняно з неінтегрованими комерційними організаціями, мають такі *переваги*:

— реалізація масштабу використовуваних ресурсів, у тому числі можливістю залучення кваліфікованого управлінського, наукового, виробничого персоналу;

— мінімізація для учасників об'єднання, порівняно з відокремленими виробниками, які не формують цю групу, негативного впливу конкуренції, оскільки учасники об'єднання, як правило, не допускають взаємної конкуренції на одному і тому ж ринку;

– значна централізація капіталу, який залежно від економічної кон'юнктури може «перетікати» з однієї сфери підприємницької діяльності в іншу;

– можливість створення самодостатньої вертикально інтегрованої системи від видобутку сировини до випуску готової продукції високого ступеня переробки;

– можливість диверсифікації виробництва для зниження підприємницьких ризиків і забезпечення спеціалізації окремих видів діяльності як умови їхньої конкурентоспроможності;

– об'єднання виробництва, технічного досвіду і науково-дослідних розробок, можливість інтеграції науки і виробництва.

Холдингові компанії поряд із загальними для всіх підприємницьких об'єднань перевагами мають деякі специфічні особливості організації, що позитивно виділяють цю форму з ряду інших. До таких переваг належать:

– можливість підвищення стійкості бізнесу, управління ризиками, забезпечення безпеки основних майнових активів підприємницького об'єднання. Ризиковані операції можуть бути перенесені в дочірні товариства, оскільки, будучи самостійними юридичними особами, вони несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки належним їм майном;

– можливість централізації цілого ряду функцій і тим самим економії управлінських витрат;

– забезпечення конфіденційності контролю.

Зазначимо, по-перше, що не кожна холдингова компанія забезпечує одноразово реалізацію всіх перерахованих переваг; по-друге, окремі з названих переваг у створенні холдингових компаній обертаються для інших суб'єктів зворотною стороною і можуть бути віднесені з точки зору реалізації їх інтересів до недоліків.

2.4. Особливості функціонування та управління холдинговими компаніями в Україні

Діяльність холдингових компаній в Україні регулюється Законом України «Про холдингові компанії в Україні», який визначає загальні засади функціонування холдингових компаній в Україні, а також особливості їхнього утворення, діяльності та ліквідації.

Холдингові компанії в Україні можуть утворюватися:

- органами, уповноваженими управляти державним майном, державними органами приватизації самостійно або разом з іншими засновниками шляхом об'єднання у статутному капіталі холдингових корпоративних пакетів акцій (часток, паїв);
- іншими суб'єктами на договірних засадах.

У випадках, передбачених законодавством, холдингові компанії утворюються за умови попереднього отримання дозволу Антимонопольного комітету України або Кабінету Міністрів України на концентрацію, узгоджені дії суб'єктів господарювання. Проекти установчих документів холдингових компаній, які утворюються за умови отримання зазначеного дозволу, підлягають погодженню з відповідним органом Антимонопольного комітету України.

Основними *особливостями* утворення та діяльності холдингової компанії є:

- статутний капітал холдингової компанії формується за рахунок вкладів засновників у формі холдингових корпоративних пакетів акцій (часток, паїв), а також додаткових вкладів у формі майна, коштів та нематеріальних активів, необхідних для забезпечення діяльності холдингової компанії. Частка у формі майна, коштів та нематеріальних активів, необхідних для забезпечення діяльності холдингової компанії, не повинна перевищувати 20 відсотків статутного капіталу холдингової компанії;

- у разі якщо до порядку денного загальних зборів акціонерів холдингової компанії включено питання про відчуження будь-яких пакетів акцій (часток, паїв) корпоративних підприємств та/або ліквідацію холдингової компанії, такі загальні збори визнаються правомочними за умови реєстрації для участі у них акціонерів (їхніх представників), що мають, відповідно до статуту холдингової компанії, більш ніж 80 відсотків голосів;

- прийняття рішення про відчуження будь-яких пакетів акцій (часток, паїв) корпоративних підприємств або ліквідацію холдингової компанії належить до виключної компетенції загальних зборів холдингової компанії. Зазначені рішення приймаються більшістю у 3/4 голосів акціонерів (їхніх представників), які

zareestruvalisya dlya uchasti v zagalnih zboraх, z urahuvannям obmezen'ь, vstanovlenih vidpovidnim zakonom;

- statutom holdingovoi kompanii vstanovlyuyutsya obmezen'ya shchodo pravochiniv, yakі maoyt pravo vchinyati organi upravlinn'ya kompanii, a takozh vypusku cinnih paperv;

- gosподарське товариство не може мати у власності цінні папери holdingovoi kompanii, korporativnim pidpriemством yakoi voно є;

- do виключної компетенції загальних зборів holdingovoi kompanii належить virishenn'ya pitann'ь:

- viznachenn'ya napryamiv ta porядку vikoristann'ya pributku korporativnih pidpriemств;

- formuvann'ya єдиної фінансової, інвестиційної, виробничо-господарської та науково-технічної політики shchodo korporativnih pidpriemств;

- zatverdzhenn'ya planiv виробничого та соціального розвитку korporativnih pidpriemств;

- do виключної компетенції загальних зборів holdingovoi kompanii zakonom або statutom може бути takozh vidnesene virishenn'ya inshih pitann'ь.

Upravlinn'ya holdingom, yak і будь-яким акціонерним товариством, zdійснюється через zbori акціонерів, ради директорів, виконавчу дирекцію. Dlya holdingovih struktur osnovні акціонери chіtko viznacheni, і саме вони zdійснюoyt (через апарат управлінн'я) управлінн'ya vsіeyu grupoю. Є osoblivostі zdійсненн'ya та rozpodіlu za chastinami групи obсяgu керуючих procedur. Na verkhnyomu rіvni holdingu (yak і na vsіkh rіvn'ях skladnih holdingiv) obсяg керуючих funkciy може znachno zmіnyovatisya zalezho vid pravovih mozlivostey ta perevag vlasnikiv кожного rіvn'ya.

Naychastіше v skladnomu holdingu kіlkіst'ь керуючих funkciy zbіl'shuється u міру переходу na nizhnій rіven'ь групи. Dlya bagat'ьох holdingiv osnovні акціонери керуючої компанії holdingu maoyt bіl'she znachenn'ya golosu yak na zboraх акціонерів, tak і v radaх директорів і mozut provesti vsі neobkhіdnі їm rіshenn'ya v upravlinnі.

Останнім часом і в Україні став використовуватися популярний на Заході метод підвищення керованості шляхом розстановки топ-менеджерів на ключові посади холдингу. Для забезпечення ефективного управління повсюдно використовуються різні способи мотивації (стимулювання) топ-менеджерів. Більшість компаній передають їм частку акцій, вартість якої зростає при ефективній роботі підприємства, а самі менеджери є партнерами.

Найбільш яскравими прикладами функціонування холдингових структур в Україні є холдинги у сфері енергетики, агропромислові холдинги та медіа-холдинги:

– *енергетичні холдинги* – Акціонерна холдингова компанія «Укрнафтопродукт» – підприємство, що здійснює придбання та реалізацію нафти та нафтопродуктів на території України та за кордоном. До структури АХК «Укрнафтопродукт» входять такі суб'єкти господарської діяльності:

- «Ексімнафтопродукт» (51 %);
- «Херсоннафтопродукт» (51 %);
- «Вінницянафтопродукт» (26 %);
- «Кіровограднафтопродукт» (26 %);
- «Харківнафтопродукт» (26 %);
- «Лісічанськнафтопродукт» (20 %) та інші;

– *агропромислові холдинги* – Група Креатив – українська інтегрована агропромислова компанія, яка спеціалізується на виробництві соняшникової олії та шроту, жирів і маргаринів, соєвої олії та шроту, біопаливних пелет, сільському господарстві. Група володіє 9 заводами та 8 елеваторними комплексами у Кіровоградській, Миколаївській, Київській, Дніпропетровській та Сумській областях;

– *медіа-холдинги* – 1+1 медіа – один із найбільших медіа-холдингів України, який об'єднує понад 1 000 працівників галузі. До медіа-холдингу входять 7 телеканалів: «1+1», «2+2», «ТЕТ», «ПлюсПлюс», «Бігуді», «УНІАН ТБ», «1+1 International». Структура групи включає виробничий департамент «1+1 продакшн», який відповідає за створення власних та адаптацію міжнародних форматів різноманітних жанрів для телеканалів групи: реаліті- і дейтінг-шоу, талант-шоу, сценарне реаліті, серіали, сіткоми,

документальні та спортивні програми, авторські програми, інформаційне мовлення та інше. Продакшн не тільки забезпечує власні потреби, але й працює із зовнішніми замовниками.

Узагальнюючи, зазначимо, що особливість холдингових компаній в Україні полягає у тому, що вони створені в основному в процесі корпоратизації та приватизації великих підприємств. Проте на сьогодні посилюється тенденція до створення недержавних об'єднань унаслідок природних інтеграційних процесів концентрації виробництва і капіталу.

Контрольні запитання для самоперевірки знань

1. Наведіть основні етапи розвитку холдингових компаній у світі.
2. У чому полягає сутність класичного визначення холдингу? Хто є автором цієї концепції?
3. Наведіть декілька підходів до визначення сучасними науковцями поняття холдингу.
4. Наведіть умови, за яких можуть виникати холдингові відносини.
5. Яким чином можна класифікувати холдингові компанії?
6. У чому полягає відмінність механізму формування чистого та змішаного холдингу?
7. Охарактеризуйте систему функцій холдингових компаній.
8. Назвіть основні переваги холдингових компаній перед іншими формами об'єднання підприємств.

Індивідуальні завдання для поглибленого вивчення теми

1. Відобразіть у вигляді схеми систему правового поля діяльності холдингових компаній в Україні.
2. Складіть резюме діяльності та функціонування холдингової компанії.

Тестові завдання для самоперевірки знань

1. Перші холдингові компанії з'явилися в:
 - а) Японії;
 - б) Німеччині;

- в) США;
- г) Канаді.

2. Під холдинговим корпоративним пакетом акцій (часток, паїв) розуміється пакет акцій (часток, паїв) корпоративного підприємства, холдингової компанії, який перевищує:

- а) 50 %;
- б) 60 %;
- в) 70 %;
- г) правильна відповідь відсутня.

3. Холдингові відносини можуть виникати за умов:

а) переважаючої участі головної компанії, яка є господарським товариством або господарським товариством, в капіталі інших юридичних осіб, також є господарськими товариствами або господарськими товариствами;

б) угоди про створення холдингу між головною компанією і учасниками холдингу або договору між головною компанією і учасниками (засновниками, акціонерами, товаришами) інших юридичних осіб;

в) здатності керівних органів головної компанії визначати склад або рішення керівних органів інших юридичних осіб;

г) усі відповіді є правильними.

4. Основне товариство володіє контрольними пакетами акцій і здійснює тільки контрольно-управлінські функції з керівництва дочірніми товариствами – це:

- а) чистий холдинг;
- б) змішаний холдинг;
- в) центральний холдинг;
- г) правильна відповідь відсутня.

5. Холдингові компанії, більше 50 % капіталу яких складають цінні папери інших емітентів та інші фінансові активи, – це:

- а) банківський холдинг;
- б) фінансовий холдинг;

- в) фондовий холдинг;
- г) правильна відповідь відсутня.

6. До функцій холдингу як інтегрованої структури об'єднань підприємств належать:

- а) дослідження напрямів діяльності;
- б) створення іміджу холдингу;
- в) тотальний контроль діяльності;
- г) усі відповіді є правильними.

7. Холдингові компанії як різновид підприємницьких об'єднань, порівняно з неінтегрованими комерційними організаціями, мають такі переваги:

- а) здійснення вибору стратегії інвестицій за напрямками діяльності, а також на різних географічних територіях;
- б) використання унікальних стратегій управління фінансовими засобами, управління керівними кадрами;
- в) реалізація масштабу використовуваних ресурсів, зокрема можливістю залучення кваліфікованого управлінського, наукового, виробничого персоналу;
- г) усі відповіді є правильними.

8. Холдингові компанії в Україні можуть утворюватися:

- а) органами, уповноваженими управляти державним майном;
- б) державними органами приватизації самостійно;
- в) окремими суб'єктами на договірних засадах;
- г) усі відповіді є правильними.

9. У випадках, передбачених законодавством, холдингові компанії утворюються за умови попереднього отримання дозволу:

- а) Антимонопольного комітету;
- б) Міністерства економічного розвитку і торгівлі України;
- в) Кабінету Міністрів України;
- г) усі відповіді є правильними.

10. Управління холдингом здійснюється через:

- а) збори акціонерів;
- б) державні або місцеві органи влади;
- в) ради менеджерів;
- г) усі відповіді є правильними.

Типові практичні завдання

Задача 1. Визначте ринкову вартість привілейованої акції, якщо передбачена за акцією сума дивідендів становить 20 ум. од. на рік, а очікувана річна норма прибутку – 10 %.

Розв'язок

Ринкову вартість привілейованої акції визначаємо за формулою:

$$Ц_{\text{рин}} = Д / Н_{\text{приб}} = 20 / 10 \cdot 100 = 200 \text{ ум.одиниць}$$

Задача 2. Визначте ринкову вартість акції холдингу, яка випущена номіналом 200 тис. грн, якщо відомо, що розмір дивідендів очікується на рівні 25 %, а розмір банківської ставки – 20 %.

Розв'язок

Ринкову вартість акцій холдингу визначимо за формулою:

$$Ц_{\text{рин}} = (Ц_{\text{ном}} \cdot Д) / БВС = (200 \cdot 25) / 20 = 250 \text{ тис.грн.}$$

Задача 3. Холдинг об'явив про дроблення акцій у пропорції 3:2. Визначте, скільки додаткових акцій отримає акціонер, який володіє 20 акціями.

Розв'язок

Акціонер отримає додатково:

$$\Delta n = (n \cdot 3) / 2 - n = (20 \cdot 3) / 2 - 20 = 10 \text{ акцій.}$$

Практичні завдання для самоперевірки знань

Задача 4. За акціями холдингу виплачується щорічний постійний дивіденд у сумі 20 ум. од. Очікувана норма поточного прибутку акцій такого типу становить 25 % на рік. Визначте реальну ринкову вартість акції.

Задача 5. Холдинг стабільно виплачує дивіденди в розмірі 70 % річних. Поточна банківська ставка становить на рівні 60 %

річних. Номінальна ціна акції – 100 000 грн. Визначте ринкову ціну акції цього холдингу.

Задача 6. Очікувана норма поточної дохідної акції становить на рівні 20 % за рік, останній дивіденд був сплачений за акцією в сумі 150 ум. од. Щорічне зростання дивідендів планується на рівні 10 %. Визначте реальну ринкову вартість акції на наступний рік.

Задача 7. Акція намічена для використання упродовж 3 років. Дивіденди, які в перший рік дорівнювали 50 тис. грн, зростатимуть на 10 тис. грн щорічно. Періодичність виплат дивідендів – один раз за рік, поточна дохідність акцій – 20 % річних у перший рік, 23 % – у другий і 25 % – у третій. Визначте поточну ринкову вартість акції.

Задача 8. Акції, випущені у кількості 10 000 шт., підлягають дробленню у пропорції 5:4. Визначте кількість нових акцій.

Задача 9. За контрактом з опціоном «Колл» холдинг може купити 50 акцій за ціною 100 грн за акцію. Існує ймовірність зростання ціни акції на ринку до 120 грн. Визначте ціну опціону.

Задача 10. Визначте необхідний рівень премії за ліквідність і рівень дохідності при ліквідації бізнесу, якщо загальний період ліквідності становить 15 днів, а середньорічна норма дохідності з абсолютною ліквідністю – 25 %.

ТЕМА 3. ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИХ ГРУП

Мета: сформувати розуміння сутності та значення промислово-фінансових груп як об'єднань підприємств; дослідити типи промислово-фінансових груп; дослідити сучасний стан функціонування промислово-фінансових груп; виявити проблеми становлення та розвитку промислово-фінансових груп.

План

3.1. Сутність та причини створення промислово-фінансових груп (ПФГ).

3.2. Організаційні типи промислово-фінансових груп.

3.3. Проблеми становлення та розвитку промислово-фінансових груп.

Ключові поняття та терміни: промислово-фінансова група, учасник промислово-фінансової групи, головне підприємство ПФГ, кінцева та проміжна продукція ПФГ, I тип ПФГ, II тип ПФГ, III тип ПФГ.

3.1. Сутність та причини створення промислово-фінансових груп (ПФГ)

У більшості країн ринкової економіки, які успішно здійснили після Другої світової війни модернізацію господарства, велику роль у розвитку промислового виробництва грали і продовжують грати потужні фінансово-промислові групи – «метаструктури».

Промислово-фінансова група (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 та інших програм, націлених на підвищення конкурентоспроможності, розширення ринку збуту, створення нових робочих місць і підвищення ефективності виробництва.

На початку виникнення ПФГ розглядалися як об'єднання великих фірм олігополістичного характеру, між якими розвивалися відносини економічної і фінансової взаємозалежності, і формувалися поділ праці і його кооперація.

Сучасні промислово-фінансові групи є універсальними за характером діяльності і транснаціональними за її масштабами, в які входять на основі акціонерних, фінансових, ділових форм зв'язків, промислові фірми, банки та інші фінансові інститути, торговельні й будівельні компанії, а також компанії, що належать до інших галузей господарства. Тому серед величезного різноманіття форм взаємодії взаємозалежних партнерів є традиційні концерни на чолі з великою промисловою корпорацією («General Motors», «El du Pont de Nemours», «General Electric», «Ford Motors», «AT&T», «IG Farben Industry», «Flik», «Thyssen-Orpenheimer», «Fiat» тощо), групи сформовані навколо кредитно-фінансових інститутів («Chase», «Морган», «Mellon», «Limen-Goldmen, Sacks» в США або Deutsche Bank AG, Dresdner Bank AG у ФРН тощо) і включають у свій склад підконтрольні виробничі підприємства, сімейні холдингові компанії (наприклад, південнокорейські чеболі – «Daewoo», «Samsung», «LG International», «Hyundai» та ін.). Крім того, існують і універсальні багатогалузеві об'єднання – ділові групи, які отримали найбільше поширення в Японії («Mitsubishi», «Mitsui», «Sumitomo», «Dai-Ichi Kangyo», «Fuje», «Sanva»). Для високоінтегрованих корпоративних об'єднань – промислово-фінансових груп, що концентрують значну частину ВВП у своїх руках, став характерним економічний контроль не над окремими галузями господарства і секторами підприємницької діяльності, а над усією національною економікою, що надає їм статусу центрів економічної влади. Ось деякі приклади.

У середині 80-х років на 30 компаній Великобританії і 180 компаній США припадало близько 2/5 ВВП обох країн.

Згідно з офіційними даними сукупний річний обсяг продажу шести груп-гігантів становить приблизно 14–15 % валового національного продукту країни, якщо врахувати й дочірні компанії – близько 25 %. Вони контролюють (з урахуванням компаній, що

входять до них) приблизно 50 %, а за деякими оцінками і до 75 % загальної суми промислових активів країни.

Обсяг продажу 10 провідних південнокорейських промислових холдингів склав приблизно 1/2 ВВП Республіки Корея, а масштаби діяльності найбільш великої з них – групи «Самсунг», на сьогодні такі, що їх найкраще порівнювати з національними економічними показниками Кореї. Обсяг продажів корпорації становить понад 10 % ВВП, експорт – понад 12 %.

На сьогодні ПФГ охоплюють промислові підприємства, дослідні організації, торгові фірми, банки, страхові компанії, пенсійні та інвестиційні фонди, тобто ці господарські структури, стають своєрідним каркасом економік провідних індустріальних країн і світового господарства в цілому. Вищим органом управління ПФГ є рада засновників, яка складається з представників усіх її учасників. Держава бере участь в управлінні ПФГ шляхом роботи на зборах засновників і раді директорів представників зацікавлених установ. Наприклад, в арабських країнах у раді директорів нафтових інтегрованих компаній беруть участь співробітники Держмайна, антимонопольних компаній, міністерств палива та енергетики.

Формування ПФГ – складний договірний процес, який залежить від макроекономічного стану, галузевої структури промислового виробництва, що склалася на ринку, тощо. Процес створення ПФГ пов'язаний із консолідацією капіталу, налагодженням обліку та звітності, формуванням внутрішнього управлінського механізму, і, як показує досвід, займає приблизно 2 роки.

Існують обмеження на участь у ПФГ:

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

У процесі формування ПФГ необхідно:

- створити на основі принципів цільового управління специфічних організаційних форм із виробництва конкурентоспроможної на світовому ринку вискоєфективної продукції зі стійким фінансовим забезпеченням і стабільною підтримкою виконуваних проектів з урахуванням можливості участі комерційних структур;

- створити і використовувати системи багатоступеневих контрактів на виконання робіт на етапах життєвого циклу створюваної продукції (концепція планування програм за етапами – кожному новому етапу цільової програми передують ретельний аналіз результатів роботи, виконаної на попередньому етапі, і визначаються можливості й доцільність переходу до наступного етапу або необхідність перегляду програми і її корекції);

- використовувати середні й дрібні підприємства, організації і фірми, які мають вузьку спеціалізацію, як джерела нових наукових і технічних ідей (використання таких груп підприємств як субпідрядників дозволяє великим ПФГ забезпечувати високий науково-технічний рівень).

Таким чином, створення ПФГ забезпечує вирішення двох завдань:

1. Розробку проекту створення та функціонування ПФГ (наприклад, у формі консорціуму, асоціації, корпорації).

2. Розробку системи фінансового та ресурсного забезпечення діяльності ПФГ із урахуванням економічних можливостей і очікуваних вигод.

Для вирішення цих завдань ПФГ забезпечує:

- розробку і проведення єдиної науково-технічної політики, концентрацію науково-технічного і виробничого потенціалів з метою виконання в стислі терміни досліджень і розробок принципово нової конкурентоспроможної продукції;

- застосування прогресивних форм матеріально-технічного забезпечення виробництва, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;

- формування та реалізацію єдиної стратегії у сфері інвестиційної політики для вирішення комплексу завдань з розвитку

виробничої бази, розширення та реконструкції діючих підприємств і організацій та їхнього технічного переозброєння.

Зазначимо, що в Україні законодавчо до 2010 року порядок створення, реорганізації та ліквідації промислово-фінансових груп в Україні, транснаціональних промислово-фінансових груп, а також фінансово-економічні умови їхньої діяльності регулював Закон України «Про промислово-фінансові групи в Україні». Основними положеннями зазначеного закону, що втратив свою чинність, є такі:

- під **промислово-фінансовими групами** розуміється об'єднання, до якого можуть входити промислові підприємства, сільськогосподарські підприємства, банки, наукові й проектні установи, інші установи та організації всіх форм власності, що мають на меті отримання прибутку, та яке створюється за рішенням Уряду України на певний термін з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, включаючи програми згідно з міждержавними договорами, а також виробництва кінцевої продукції;

- **головне підприємство ПФГ** – підприємство, створене відповідно до законодавства України, яке виробляє кінцеву продукцію ПФГ, здійснює її збут, сплачує податки в Україні та офіційно представляє інтереси ПФГ в Україні та за її межами;

- **учасник промислово-фінансової групи** – підприємство, банк або інша наукова чи проектна установа, організація, створені згідно з законодавством України, або іноземна юридична особа, що входить до складу ПФГ, виробляє проміжну продукцію ПФГ або надає банківські та інші послуги учасникам і головному підприємству ПФГ і має на меті отримання прибутку;

- **кінцева продукція ПФГ** – продукція, включаючи науково-технічну документацію та об'єкти права інтелектуальної власності, з метою виробництва якої створюється ПФГ;

- **проміжна продукція ПФГ** – продукція, включаючи науково-технічну документацію та інші об'єкти права інтелектуальної власності, яка виробляється учасником ПФГ, використовується

для виробництва кінцевої продукції ПФГ і реалізується виключно іншому учаснику або головному підприємству ПФГ.

Зокрема, цим законом передбачались *пільги*, що надаються головному підприємству та учасникам ПФГ:

1. Оподаткування проміжної та кінцевої продукції ПФГ здійснюється згідно з чинним законодавством України.

2. Головне підприємство та учасники ПФГ звільняються від сплати вивізного (експортного) мита і митних зборів у разі експорту проміжної продукції.

3. Головне підприємство та учасники ПФГ звільняються від сплати ввізного (імпортного) мита і митних зборів у разі імпортування проміжної продукції.

4. На банки-учасники ПФГ не поширюються обмеження щодо внесків комерційних банків до статутних фондів інших підприємств і організацій, встановлені частиною четвертою статті 3 Закону України «Про банки і банківську діяльність», у контексті інвестування коштів у розробку або розвиток і модернізацію виробництва кінцевої та проміжної продукції ПФГ. Набуті банками корпоративні права власності та інші майнові права в цих випадках зберігаються за банками після реорганізації або ліквідації ПФГ.

5. Використання головним підприємством або учасником ПФГ пільг, наданих цією статтею, не для виробництва кінцевої та проміжної продукції ПФГ є ухиленням від оподаткування і тягне за собою відповідальність згідно з чинним законодавством, а також є підставою для ліквідації ПФГ або виключення учасника ПФГ зі складу ПФГ.

Отже, незважаючи на те, що промислово-фінансова група як форма об'єднання підприємств більше законодавчо не регулюється в Україні, в інших високорозвинених країнах ця форма віднайшла активне та ефективне функціонування.

3.2. Організаційні типи промислово-фінансових груп

У сучасній світовій господарській практиці на сьогодні сформовано три основні типи промислово-фінансових груп.

I тип промислово-фінансових груп (рис. 3.1) формують суб'єкти договірних відносин, які створили акціонерну компанію через об'єднання капіталів.



Рис. 3.1. Структура першого типу ПФГ

Основною ланкою першого типу ПФГ є центральна компанія – головне підприємство ПФГ. Головним підприємством можуть виступати інвестиційні фонди (компанії), господарські товариства, банки, асоціації тощо.

II тип промислово-фінансових груп (рис. 3.2) характеризується тим, що центральною ланкою ПФГ є холдингова компанія, яка у ході створення ПФГ трансформується в управлінський центр групи.



Рис. 3.2. Структура другого типу ПФГ

III тип промислово-фінансових груп (рис. 3.3) характеризується тим, що центральною ланкою ПФГ є кредитно-фінансова установа, зазвичай у формі комерційного банку.

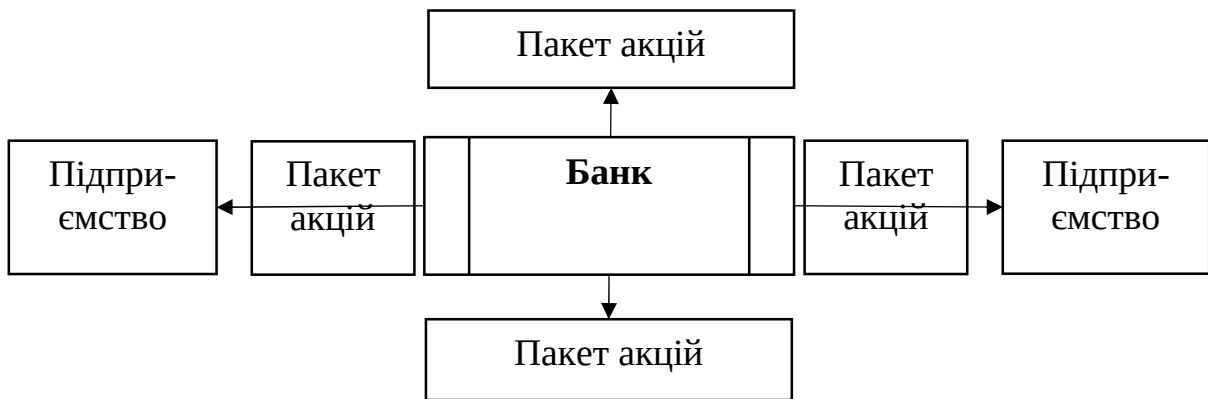


Рис. 3.3. Структура третього типу ПФГ

У свою чергу, для цього типу характерним є те, що структура банку містить одиницю управління холдингу, яка безпосередньо виконує основну функцію управління власністю промислово-фінансової групи.

3.3. Проблеми становлення та розвитку промислово-фінансових груп

Складний характер розвитку ПФГ багато в чому обумовлений взаємодією двох груп чинників.

Процес формування інтегрованих корпоративних структур в економіці визначається умовами конкуренції на зовнішньому та внутрішньому ринках, де в багатьох галузях компаніям складають конкуренцію саме такі структури. Загальноекономічними мотивами об'єднання промислових підприємств з торговими, кредитно-фінансовими, науковими організаціями є можливості зниження виробничих і трансакційних витрат, підвищення інвестиційної привабливості бізнесу і його стійкості в умовах коливань економічної кон'юнктури, концентрації інвестиційних ресурсів на пріоритетних напрямках виробництва і перспективних НДДКР та ін. У становленні ПФГ простежуються зусилля з використання наявного науково-технічного потенціалу для відходу від сировинної спеціалізації нашої країни в світовому розподілі праці.

З іншого боку, великий вплив на ці групи надають особливості перехідного періоду економіки. Як наслідок, мотиви економічної інтеграції, домінуючі в умовах розвиненої ринкової економіки, нерідко відходять на другий план. Формування та активність багатьох ПФГ вимушено підпорядковані рішенням проблем, пов'язаних з інституційною недосконалістю економіки. До таких проблем відносять: низький рівень ділової етики, що виявляється в порушенні договірних зобов'язань і прав власності; слабкість державної правової системи, покликаній забезпечувати захист цих зобов'язань і прав; отримані менеджментом у ході приватизації значні можливості протидії реструктуризації виробництва в інтересах зовнішніх акціонерів; специфічність інтересів мажоритарних і міноритарних акціонерів, часом конфліктують між собою і з менеджментом виключно з приводу участі у «викачуванні» грошей з підприємств; ризик втрати унікальних виробництв на підприємствах-суміжниках; недосконалість податкового регулювання, що ігнорує потреби в маневруванні економічними ресурсами.

Ці обставини суперечливим чином позначаються на становленні ПФГ. Саме по собі входження підприємств у фінансово-промислову групу не є гарантією їхньої конкурентоспроможності та ефективності. До об'єднання вдаються як для використання інституційних вад економіки, так і для компенсування їх за допомогою інтеграції. Однак такі конструктивні зусилля лише частково відображаються в поточних економічних результатах.

Контрольні запитання для самоперевірки знань

1. У чому полягає сутність промислово-фінансової групи як форми об'єднання підприємств?
2. Наведіть приклади впливу функціонування ПФГ на економіку окремих країн.
3. Охарактеризуйте процес формування промислово-фінансових груп.
4. Які обмеження існують на участь у промислово-фінансових групах?

4. Які кроки необхідно виконати в процесі формування промислово-фінансових груп?

5. У чому полягає відмінність кінцевої та проміжної продукції?

6. Чи регулюється законодавчо функціонування промислово-фінансових груп в Україні? Якщо так, то який законодавчий документ регулює їхню діяльність?

7. Скільки існує типів промислово-фінансових груп? У чому полягає їхня відмінність?

8. Які існують проблеми становлення та розвитку промислово-фінансових груп на сучасному етапі розвитку економіки?

Індивідуальні завдання для поглибленого вивчення теми

1. Здійсніть оцінку впливу та функціонування промислово-фінансових груп в Україні до втрати чинності Закону України «Про промислово-фінансові групи в Україні».

2. У формі тезисів зробіть аналіз доцільності скасування Закону України «Про промислово-фінансові групи в Україні».

Тестові завдання для самоперевірки знань

1. *Об'єднання великих фірм олігополістичного характеру, між якими розвивалися відносини економічної і фінансової взаємозалежності, і формувалися поділ праці і його кооперація:*

- а) фінансово-промислова група;
- б) промислово-фінансова група;
- в) головне підприємство промислово-фінансових груп;
- г) правильна відповідь відсутня.

2. *Обмеженнями на участь у промислово-фінансових групах є:*

- а) забороняється участь більш ніж в одній ПФГ;
- б) державні та місцеві унітарні підприємства малого бізнесу можуть увійти до складу ПФГ на умовах, визначених власником майна;
- в) учасниками ПФГ не можуть бути громадські та релігійні організації;
- г) усі відповіді є правильними.

3. Створення ПФГ забезпечує вирішення завдання:

- а) розробки проекту створення та функціонування ПФГ;
- б) застосування прогресивних форм матеріально-технічного забезпечення виробництва, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;
- в) формування та реалізації єдиної стратегії у сфері інвестиційної політики для вирішення комплексу завдань з розвитку виробничої бази, розширення та реконструкції діючих підприємств і організацій та їхнього технічного переозброєння;
- г) усі відповіді є правильними.

4. Процес створення ПФГ пов'язаний із:

- а) консолідацією капіталу;
- б) налагодженням обліку та звітності;
- в) формуванням внутрішнього управлінського механізму;
- г) усі відповіді є правильними.

5. Встановіть відповідність між поняттями та їхньою сутністю:

- | | |
|---------------------------|---|
| 1) кінцева продукція ПФГ | а) продукція, включаючи науково-технічну документацію та інші об'єкти права інтелектуальної власності, з метою виробництва якої створюється ПФГ; |
| 2) проміжна продукція ПФГ | б) продукція, включаючи науково-технічну документацію та інші об'єкти права інтелектуальної власності, з метою виробництва та реалізації якої створюється ПФГ;
в) продукція, включаючи науково-технічну документацію та інші об'єкти права інтелектуальної власності, яка виробляється учасником ПФГ і реалізується виключно іншому учаснику або головному підприємству ПФГ. |

6. Серед пільг, що надаються промислово-фінансовим групам, мають місце:

- а) оподаткування проміжної та кінцевої продукції ПФГ здійснюється згідно з чинним законодавством України;

б) головне підприємство та учасники ПФГ звільняються від сплати транзитного мита і митних зборів у разі транзиту проміжної продукції;

в) на банки-учасники ПФГ не поширюються обмеження щодо кредитів комерційних банків до статутних фондів інших підприємств і організацій;

г) усі відповіді є правильними.

7. I тип промислово-фінансових груп формують суб'єкти договірних відносин, які:

а) у ході створення ПФГ трансформували в управлінський центр групи – інвестиційний фонд;

б) створили акціонерну компанію через об'єднання капіталів;

в) у центр ПФГ поставили комерційний банк;

г) правильна відповідь відсутня.

8. II тип промислово-фінансових груп характеризується тим, що:

а) центральною ланкою ПФГ виступає холдингова компанія, яка у ході створення ПФГ трансформується в управлінський центр групи;

б) створюється акціонерна компанія через об'єднання капіталів;

в) центральною ланкою ПФГ виступає кредитно-фінансова установа, зазвичай у формі комерційного банку;

г) правильна відповідь відсутня.

9. III тип промислово-фінансових груп характеризується тим, що:

а) центральною ланкою ПФГ виступає холдингова компанія, яка у ході створення ПФГ трансформується в управлінський центр групи;

б) створюється акціонерна компанія через об'єднання капіталів;

- в) центральною ланкою ПФГ виступає кредитно-фінансова установа зазвичай у формі комерційного банку;
- г) правильна відповідь відсутня.

10. Складний характер розвитку ПФГ багато в чому обумовлений взаємодією чинників:

- а) умов конкуренції;
- б) умов перехідної економіки;
- в) умов розвитку економіки;
- г) усі відповіді є правильними.

Типові практичні завдання

Задача 1. Маркетингові дослідження сільськогосподарської промислово-фінансової групи свідчать про необхідність зниження продукції на 100 грн. У минулому періоді за старої ціни прибуток від реалізації одиниці продукції становив 200 грн, собівартість продукції – 2 300 грн, частка постійних витрат у структурі собівартості становила 80 %. Визначте доцільність зазначеного заходу.

Розв'язок

Визначаємо рівень еластичності попиту за формулою:

$$E_d = \Delta C / (P - \Delta C + (1 - B_{\text{пост}}) \cdot C/v) = \\ = 100 / (200 - 100 + (1 - 0,8) \cdot 2\,300) = 0,1786 \text{ або } 17,86\%$$

Розраховуємо коефіцієнт еластичності попиту за такою формулою:

$$K_{Ed} = (E_d \cdot (P + C/v)) / \Delta C = (0,1786 \cdot (200 + 2\,300)) / 100 = \\ = 4,465 > 1,0$$

Зниження ціни продукції доцільно.

Задача 2. Показники фінансової звітності діяльності промислово-фінансової групи у звітному році мають такі значення:

- собівартість реалізованої продукції – 500 тис. грн;
- адміністративні витрати – 30 тис. грн;
- витрати на збут – 80 тис. грн.

Планова сума чистого прибутку – 400 тис. грн.

Визначте величину чистого доходу, що забезпечить зазначений вище плановий рівень прибутку.

Розв'язок

Необхідний рівень чистого доходу визначимо за такою формулою:

$$Д_{пл} = \Pi_{пл} / (1 - \Pi/\Pi_{ст}) + C/v + АВ + В_{зб} = 400/(1 - 0,18) + 500 + 30 + 80 = 1\,181,4 \text{ тис.грн.}$$

Задача 3. Залучений капітал виробничого підприємства промислово-фінансової групи становить 50 %, а 100 % капіталу розміщено на депозитному рахунку під 20 % річних. Зокрема, у цього підприємства обліковується кредит на 15 % річних. Визначте норму прибутковості власного капіталу.

Розв'язок

Норму прибутковості власного капіталу визначимо за формулою:

$$Н_{пр} = a_2 + (a_2 - a_1) \cdot d_{зк} / (1 - d_{зк}) = \\ = 0,2 + (0,2 - 0,15) \cdot 0,5 / (1 - 0,5) = 0,2 + 0,05 \cdot 1 = 0,25 = 25\%$$

Таким чином, норма прибутковості власного капіталу становить 25 %.

Практичні завдання для самоперевірки знань

Задача 4. Маркетингові дослідження сільськогосподарської промислово-фінансової групи свідчать про необхідність зниження продукції на 50 грн. У минулому періоді за старої ціни прибуток від реалізації одиниці продукції становив 100 грн, собівартість продукції – 1 050 грн, частка постійних витрат у структурі собівартості становила 40 %. Визначте доцільність зазначеного заходу.

Задача 5. Показники фінансової звітності діяльності промислово-фінансової групи у звітному році мають такі значення:

- собівартість реалізованої продукції – 1 000 тис. грн;
- адміністративні витрати – 40 тис. грн;
- витрати на збут – 50 тис. грн.

Планова сума чистого прибутку – 200 тис. грн.

Визначте величину чистого доходу, що забезпечить зазначений вище плановий рівень прибутку.

Задача 6. Залучений капітал виробничого підприємства промислово-фінансової групи становить 60 %, а 100 % капіталу розміщено на депозитному рахунку під 15 % річних. Зокрема, у цього підприємства обліковується кредит на 10 % річних. Визначте норму прибутковості власного капіталу.

Задача 7. Чистий дохід від реалізації продукції промислово-фінансової групи становить 1 520 тис. грн, при цьому рівень рентабельності – 25 %. У плановому періоді очікується, що рентабельність зросте на 7 %. Визначте, на яку суму повинен зрости чистий дохід.

Задача 8. Прибуток на одну акцію акціонерного товариства, що входить до складу промислово-фінансової групи, становить 7 грн, дивідендна одиниця – 2,5 грн. На фондовому ринку сформувалася ціна зазначеної акції у розмірі 120 грн. Визначте поточну дохідність акцій та показник виплати дивідендів.

Задача 9. Одним із підприємств промислово-фінансової групи взято кредит під 38 % річних. Після взяття цього кредиту вся його сума була покладена на депозит у банк під 41 % річних. Визначте ефект фінансового левириджу.

Задача 10. Визначте рівень процентної ставки кредиту, взятого підприємством промислово-фінансової групи, за умови, що норма дисконту становитиме 2,8 %.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ

ТЕМА 4. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ СТРУКТУРИ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ

Мета: сформувати розуміння сутності та видів організаційно-управлінських структур об'єднань підприємств; охарактеризувати основні форми корпоративних культур; дослідити моделі корпоративного управління, виявити їхні особливості.

План

4.1. Сутність та види організаційно-управлінських структур об'єднань підприємств.

4.2. Організаційні форми корпоративних структур.

4.3. Моделі корпоративного управління, їхні ознаки та особливості.

Ключові поняття та терміни: організаційно-управлінська структура об'єднань підприємств, лінійна ОУС, лінійно-штабна ОУС, багатолінійна ОУС, дивізіональна ОУС, функціональна ОУС, матрична ОУС, горизонтальна корпоратизація, вертикальна корпоратизація, диверсифікована корпоратизація, система корпоративного управління, аутсайдерська модель, інсайдерська модель, японська модель корпоративного управління, сімейна модель корпоративного управління.

4.1. Сутність та види організаційно-управлінських структур об'єднань підприємств

Організаційно-управлінська структура об'єднань підприємств являє собою сукупність робочих місць, посад, виробничих підрозділів і органів управління структурними одиницями об'єднань підприємств. Організаційна структура формується

виходячи з вимог забезпечення конкурентоспроможності та економічної ефективності результатів, доцільності і раціональної кооперації учасників. Структура управління об'єднанням підприємств являє собою сукупність органів управління, закріплених за ними функцій і завдань управління, форми координації їхньої діяльності. Залежно від характеру спеціалізації служб розрізняють три різновиди структур управління діяльністю об'єднання – лінійну, лінійно-штабну та багатолінійну.

Лінійна організаційно-управлінська структура. Лінійна структура як найбільш авторитарна, але проста й економічна використовується переважно у вузькоспеціалізованих об'єднаннях підприємств без розвиненої інфраструктури з обмеженою чисельністю співробітників – до 300–500 осіб (рис. 4.1).

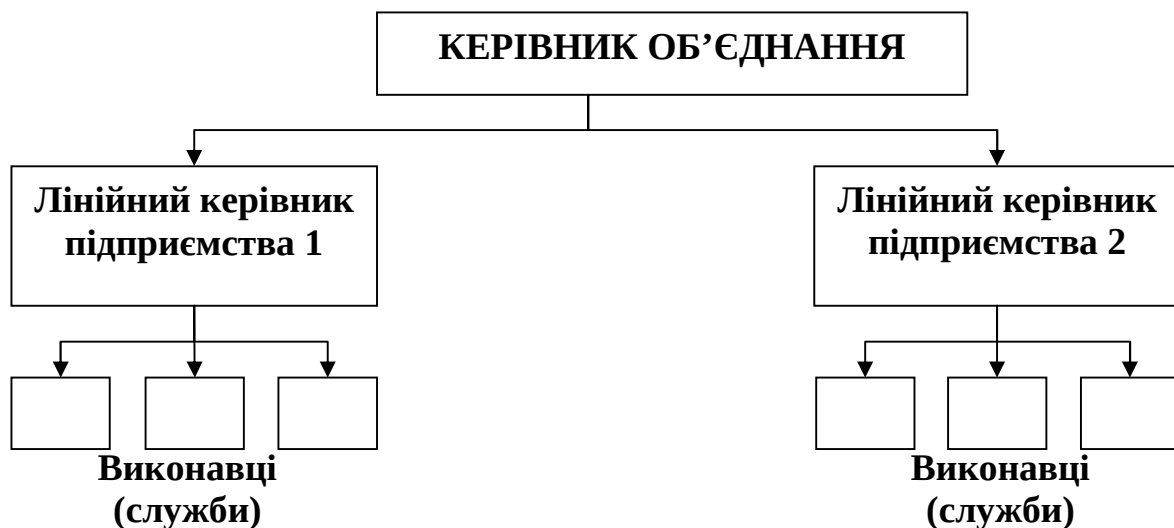


Рис. 4.1. Лінійна організаційно-управлінська структура об'єднань підприємств

Усі роботи виконуються лінійними керівниками (керівниками підприємств) при повному дотриманні принципів централізму, єдиноначальності. Кожний підлеглий має тільки одного керівника, а кожний керівник – кілька підлеглих відповідно до норм керованості. Прикладом можуть слугувати об'єднання підприємств з високим рівнем технологічної та предметної спеціалізації (металообробка, збірка, надання однорідних послуг), об'єднання підприємств місцевої промисловості (виготовлення продукції з місцевої сировини).

Переваги лінійної ОУС: чітке розмежування відповідальності й компетенції, простий контроль, оперативні форми прийняття рішень, прості ієрархічні комунікації, персоніфікована відповідальність. *Її недоліки:* високі професійні вимоги до керівників, складні комунікації між виконавцями, низький рівень адекватності керівників, яскраво виражений авторитарний стиль керівництва, перевантаження керівників.

Лінійно-штабна організаційно-управлінська структура. Лінійно-штабна структура використовується переважно в об'єднаннях підприємств, у яких значну питому вагу становлять НДКР (рис. 4.2).

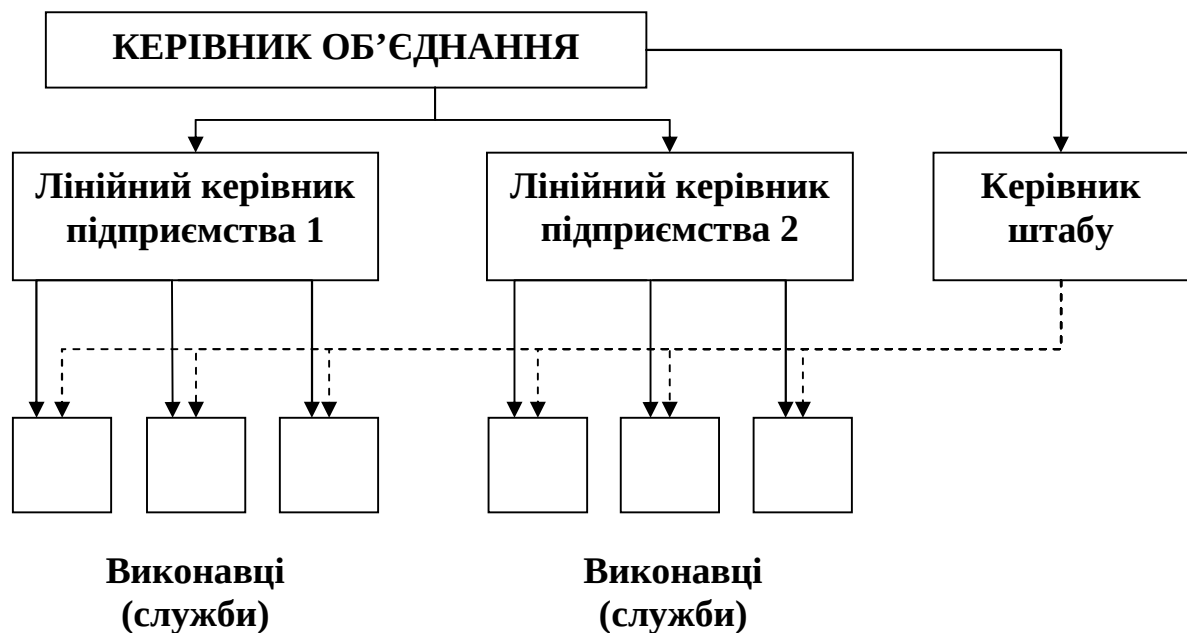


Рис. 4.2. Лінійно-штабна організаційно-управлінська структура об'єднань підприємств

Для прогнозування, вироблення стратегії, розробки та оцінки окремих проектів створюється спеціальний «штаб» – науково-технічний відділ, відповідальний за прийняття найважливіших інноваційних рішень. «Штаб» узгоджує свої дії з керівником організації і має право надавати розпорядження. У такій структурі принцип єдиноначальності порушений: виконавці одночасно підкоряються лінійним керівникам (керівникам підприємств) і керівнику штабу.

Переваги лінійно-штабної ОУС: зниження завантаження лінійних керівників, підвищення якості підготовки рішень за рахунок залучення фахівців, поліпшення горизонтальної координації, баланс штабного і лінійного керівництва. *Її недоліки:* збільшення штату за рахунок штабних структур, небезпека конфліктів лінійних і штабних структур, складність вертикальних комунікацій, нечіткість процедур прийняття рішень.

Багатолінійна організаційно-управлінська структура. Багатолінійна структура характерна для багатопрофільних, диверсифікованих об'єднань підприємств зі складною інноваційною айфраструктурою (рис. 4.3).

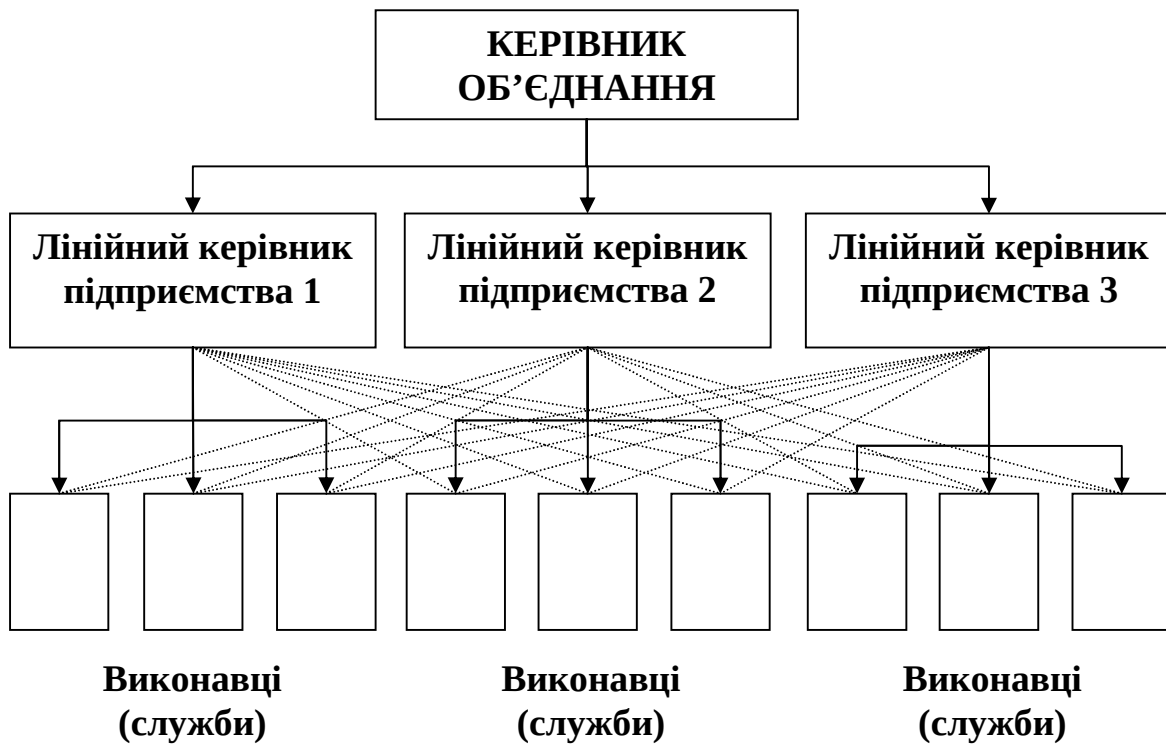


Рис. 4.3. Багатолінійна організаційно-управлінська структура об'єднань підприємств

Переваги багатолінійної ОУС: високий професійний рівень підготовки рішень, оперативна комунікація, розвантаження вищого керівництва, професійна спеціалізація керівників. *Її недоліки:* складність підготовки та узгодження рішень, відсутність єдиного керівництва, дублювання розпоряджень і комунікацій, складність контролю.

Дивізіональна організаційно-управлінська структура. Дивізіональна структура характерна для об'єднань підприємств з багатoproфільним виробництвом, слабосхильним коливанням ринкової кон'юнктури; для об'єднань підприємств, що розміщують структури в різних регіонах; для середніх за розміром підприємств (рис. 4.4). Така структура передбачає виокремлення об'єктивно незалежних проектних або виробничих підприємств (підрозділів), в яких є власні служби, що працюють тільки на свій продукт. Кожне з підприємств (підрозділів) підпорядковується загальним цілям й інтересам об'єднання підприємства при мінімальному втручанні у справи окремих підприємств (підрозділів) з боку керівника організації.



Рис. 4.4. Дивізіональна організаційно-управлінська структура об'єднань підприємств

Різновидами дивізіональної структури є:

– *продуктовий тип*, який передбачає створення в структурі суб'єкта самостійних господарських підрозділів – виробничих відділень, що орієнтовані на виробництво та збут конкретних видів продуктів. При цьому передбачається спеціалізація виробничих відділень у головній компанії за окремими видами або

групами продуктів і надання їм повноважень управління виробничими або збутовими дочірніми компаніями, розташованими у своїй країні та за кордоном;

- *холдинговий тип*, що передбачає фінансову залежність дивізій від центру, якому належить контрольний пакет акцій;

- *територіально-регіональний тип*, який передбачає відповідальність окремих підрозділів за певні регіони або території.

Переваги дивізійної ОУС: чітке розмежування відповідальності, висока гнучкість і адаптивність системи, висока самостійність структурних одиниць, розвантаження вищого менеджменту, простота комунікаційних зв'язків, кадрова автономія, висока мотивація. *Її недоліки:* висока потреба в керівних кадрах, складна координація, підвищені витрати за рахунок дублювання функцій, складність айнення єдиної інноваційної політики, роз'єднаність персоналу.

Функціональна організаційно-управлінська структура. Функціональна структура характерна для односерійних виробництв; об'єднань підприємств, що реалізують складні та тривалі айбути; науково-дослідних і проектно-конструкторських організацій з чисельністю 500–3000 осіб (рис. 4.5).

Такий вид ОУС ефективний там, де апарат управління виконує часто повторювані, стандартні процедури, а виробництво носить характер масового або крупносерійного. Управління здійснюється функціональними керівниками, кожен з яких несе всю повноту відповідальності за результати діяльності своїх підрозділів.

Переваги функціональної ОУС: професійна спеціалізація функціональних керівників, зниження ризику помилкових рішень, високий професіоналізм фахівців, великі можливості координації, простота формування і реалізації єдиної політики управління. *Її недоліки:* відсутність єдиного технічного керівництва з проектів (продуктів), зниження персональної відповідальності за кінцевий результат, розмитість меж компетенції, складність комунікацій, надмірна централізація.

Матрична організаційно-управлінська структура. Матрична структура використовується для вирішення важливих цільових проблем (рис. 4.6).



Рис. 4.5. Функціональна організаційно-управлінська структура об'єднань підприємств

Наприклад, коли виникає необхідність освоєння ряду нових технічно складних, наукомістких виробів у стислі терміни, впровадження технологічних нововведень і швидкого реагування на кон'юнктурні коливання ринку. Така організаційна структура типова для багатoproфільних об'єднань підприємств зі значним обсягом НДДКР; об'єднань підприємств, що відображають економічні, політичні та оборонні інтереси держави; спілок і об'єднань підприємств із централізованою інфраструктурою; організацій холдингового типу.

Матричні структури досить різноманітні: управління за проектами, тимчасові цільові групи, постійні комплексні групи. Тимчасові цільові групи активно застосовуються малими об'єднаннями підприємств, в основі діяльності яких лежить венчурний бізнес. Для матричної програмно-цільової структури, крім керівника організації, призначається керівник програми, ранг якого вище рангу керівника організації. У матричній проектній структурі керівник програми відсутній.

Переваги матричної структури управління: чітке розмежування відповідальності за проектами, велика гнучкість і адаптивність основних підрозділів, господарська та адміністративна самостійність підрозділів, високий професіоналізм функціональних керівників, сприятливі умови для розвитку колективного стилю керівництва, простота розробки і реалізації єдиної інноваційної політики. *Її недоліки:* високі вимоги до лінійних і функціональних керівників, труднощі та тривалість узгодження при прийнятті концептуальних рішень, послаблення персональної відповідальності й мотивації, необхідність прийняття компромісних рішень, можливість конфліктів між лінійними і функціональними керівниками, зважаючи на подвійні підпорядкованості перших.

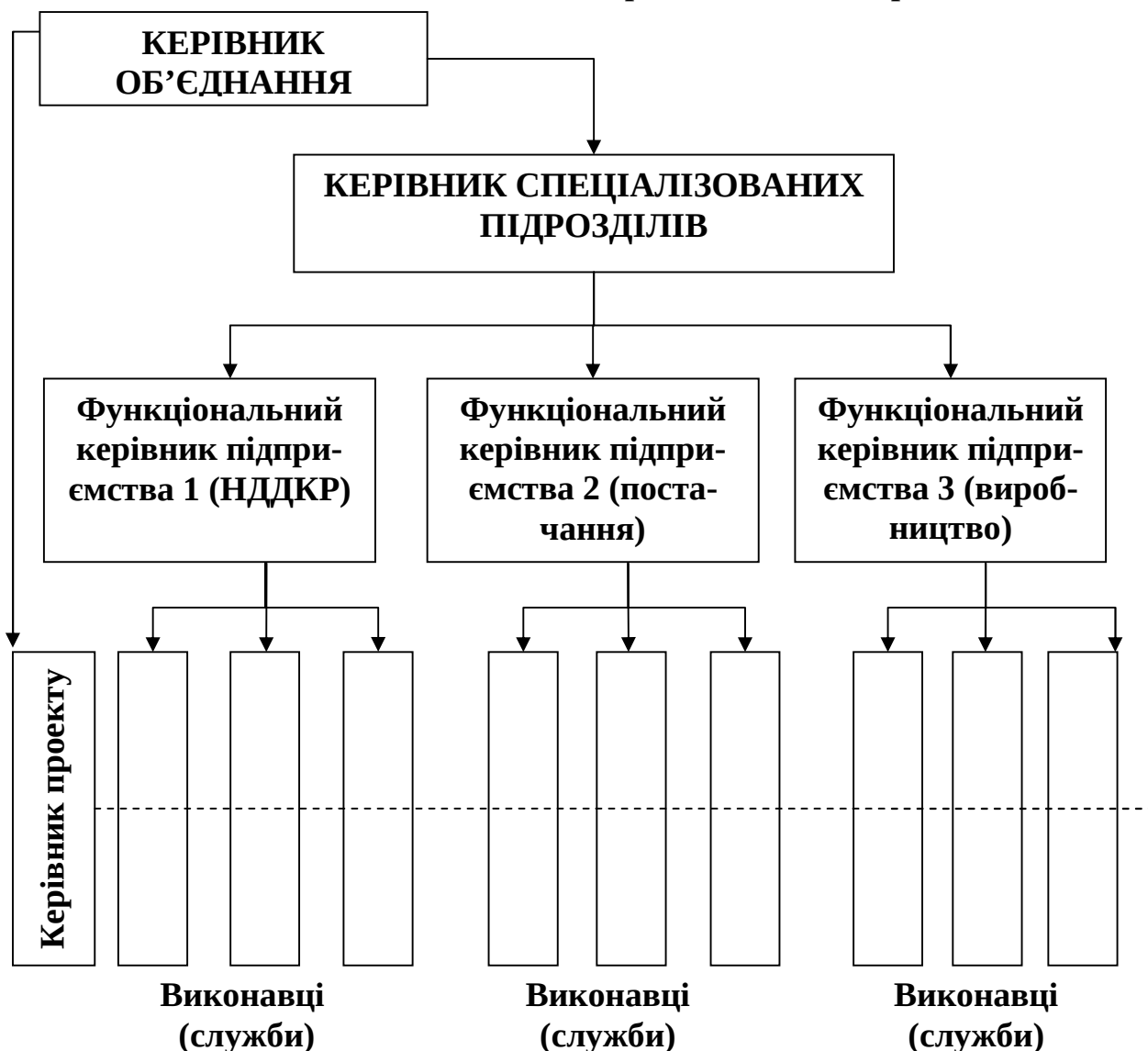


Рис. 4.6. Матрична організаційно-управлінська структура об'єднань підприємств

На практиці найчастіше використовуються змішані типи організаційно-управлінських структур об'єднань підприємств, що формуються виходячи з об'єктивних умов діяльності об'єднань підприємств.

4.2. Організаційні форми корпоративних структур

В індустріально розвинених країнах (США, Канада, Японія) ключовою формою об'єднань підприємств є корпорація.

За оцінками фахівців, у сучасному світі налічується понад 40 тис. міжгалузевих об'єднань, що мають ознаки корпоративних структур, які включають у себе приблизно 180 тис. філій у 150 країнах. Вони концентрують приблизно до 50 % промислового виробництва і торгівлі розвинених країн, близько 80 % усіх патентів і ліцензій на нову техніку, технології і ноу-хау.

Основна відмінність корпорації від інших форм організації бізнесу полягає у тому, що вона існує незалежно від її власників.

Організація корпоративного господарювання може виступати в таких економічних формах, як:

- горизонтальна корпоратизація;
- вертикальна корпоратизація;
- ай бут ьо корпор корпоратизація.

Горизонтальна корпоратизація формується на основі розширення масштабів виробництва на ринку однорідної продукції. Вона стимулює боротьбу за зміцнення конкурентних позицій у галузі на тривалу перспективу, усуваючи можливість збитку довгострокових інтересів. При цьому потенціал конкурентоспроможності не ототожнюється з показниками поточного прибутку, а розглядається як довгострокові переваги на ринку однорідної продукції. Серед них необхідно виділити якість і ціну продажу виробів; інноваційний потенціал, достатність виробничих і збутових потужностей, наявність довгострокової стратегії діяльності об'єднань підприємств, що забезпечує збереження або зростання обсягів продажів.

Вертикальна корпоратизація побудована на базі інтеграції виробництв від видобутку сировини до виготовлення кінцевої продукції і її реалізації. Вона виходить з принципів технологічної

взаємозалежності виробництв і послідовності процесів, які збігаються в часі та просторі.

Диверсифікована корпоратизація формується за рахунок об'єднання різних виробництв. Перевагами цієї форми корпоратизації є зниження ризиків від підприємницької діяльності залежно від кон'юнктури ринку «однойменної продукції», забезпечення більш широкої економічної основи, пом'якшення впливу структурних зрушень в економіці, створення конкурентних переваг у новій сфері діяльності, володіння ринком, одержання високого прибутку в довгостроковій перспективі.

У цілях досягнення ефективної збалансованості виробництв при диверсифікованій корпоратизації застосовується портфельна стратегія, яка дозволяє домогтися розумного балансу активів та операційної стабільності в цілому.

Розвиток корпоративних груп за рахунок масштабу та інтеграції виробничої, технологічної, фінансової діяльності забезпечує такі переваги:

- необмежений період життя корпорації (акції можуть передаватися іншим особам, а підприємство може існувати вічно);
- обмежену відповідальність (корпорація має право залучати капітал у грошовій формі від свого імені, не покладаючи на своїх власників необмежену відповідальність, отже, для задоволення претензій до корпорації неможливо конфіскувати особисте майно акціонерів);
- економію трансакційних витрат;
- синергію за рахунок комбінування переваг окремих учасників групи, координації додаткових активів;
- інноваційні переваги, обумовлені посиленням мотивацій учасників групи за рахунок майнових зв'язків між ними;
- інвестиційні переваги, пов'язані з реінвестуванням більшої частки прибутку, мотивацією зростання курсової вартості акцій, з великими можливостями залучення позикового капіталу (кредити та позики);
- інформаційні переваги, забезпечувані інтенсивним інформаційним обміном між учасниками групи, що сприяє адаптації

айновацій у виробництві, підвищує надійність інвестиційних рішень;

– розширення сфери впливу кваліфікованих підприємців.

В Україні на сьогодні протікає інтенсивний процес формування корпоративних структур, основною з яких є акціонерне товариство.

Особливістю українських інтегрованих корпорацій є те, що внаслідок міжгалузевої інтеграції, злиття банківського та промислового капіталів, являють собою завершені виробничі ланцюжки, але мають незавершену систему фінансового менеджменту.

4.3. Моделі корпоративного управління, їхні ознаки та особливості

Корпоративне управління характеризує систему вищого рівня управління акціонерного товариства. У 1932 році вийшла в світ книга «Сучасна корпорація і приватна власність» А. Берлі і Р. Мінза, де вперше розглядаються питання відокремлення власності від управління і контролю від власності в акціонерних товариствах. Це призвело до появи нового прошарку професійних менеджерів і розвитку фондового ринку у зв'язку з тим, що у 200 великих компаніях 58 % активів контролювалися менеджментом.

Система корпоративного управління – це організаційна модель, яка покликана, з одного боку, регулювати взаємовідносини між менеджерами компаній та їхніми власниками, з іншого – погоджувати цілі різних зацікавлених сторін, забезпечуючи ефективне функціонування компаній.

На сьогодні в світі існує досить багато різних моделей корпоративного управління. Залежно від особливостей кожна країна формує свою специфічну модель корпоративного управління. Разом з тим усі національні системи корпоративного управління ґрунтуються на чотирьох моделях корпоративного управління: англо-американській, континентальній, японській та сімейній.

Перша модель корпоративного управління – **англо-американська** – характерна для таких країн, як США, Канада, Великобританія, Нова Зеландія і Австралія. Власниками капіталу компаній у цих країнах виступають в основному інституційні та при-

ватні інвестори, які орієнтуються на короткострокові цілі отримання доходу за рахунок курсової різниці. Вищим органом управління корпорацією є загальні збори акціонерів. У зв'язку з великим розпиленням акцій зазначені збори носять більше формальний характер.

Основним органом у цій моделі корпоративного управління є Рада директорів, яка розпоряджається всією діяльністю акціонерного товариства, захищає інтереси акціонерів, забезпечує якість корпоративного управління і несе відповідальність за неї перед зборами акціонерів і контролюючими державними органами. Рада директорів здійснює підбір і призначення президента, головного адміністратора, віце-президентів, інших менеджерів корпорації, які передбачені в статуті компанії. Головний адміністратор, як правило, має величезні повноваження і підзвітний раді директорів і акціонерам.

Таким чином, в англо-американській моделі інтереси акціонерів представлені великою кількістю відокремлених один від одного дрібних інвесторів, які перебувають в залежності від менеджменту корпорації. Реальне ж управління компанією здійснюється професійними менеджерами. Основною проблемою при застосуванні цієї моделі є проблема взаємовідносин власників компаній і найманих менеджерів. У зв'язку з цим підвищується роль фондового ринку, який у названій моделі є ключовим айдіомом контролю над менеджментом корпорації.

Зауважимо, що банки США в англо-американській моделі відіграють незначну роль, оскільки в 1933 р. був прийнятий закон Голосу-Стігала, що забороняє банківським організаціям мати в своєму розпорядженні більше 5 % акцій інших компаній прямо або опосередковано (через афілійованих осіб). Причиною прийняття цього закону є вимога «прозорості» операцій на фондовому ринку з метою запобігання спекуляції і конфіденційності вкладів у комерційних банках. Закон також покликаний усунути конфлікт інтересів, що виникають унаслідок злиття комерційної та інвестиційної діяльності банків.

Континентальна (німецька) модель управління корпорацією характерна для таких країн Західної Європи, як Німеччина,

Нідерланди, Швейцарія, Австрія, Норвегія. Крім того, названа модель функціонує в ряді французьких і бельгійських компаній. На її формування вплинув цілий ряд факторів об'єктивного і суб'єктивного характеру. Серед них слід виділити перш за все високий ступінь концентрації акціонерного капіталу, домінуючу роль банків у прийнятті корпоративних рішень і порівняно невелику розпорошеність акцій серед приватних інвесторів. Так, у великих компаніях на частку 5 найбільших акціонерів припадає понад 40 % акцій кожної з цих компаній. Крім того, фондовий ринок має значно меншу ліквідність, ніж у США і Великобританії. Тому континентальна модель характеризується більш високим рівнем концентрації власності та наявністю стратегічних аї бут рів з аї бут ьо пакетами акцій, серед яких велику роль відіграють банківські структури.

Система управління в компанії континентальної моделі має дворівневу структуру: наглядова рада і правління. Вищим органом управління є збори акціонерів. Для управління компанією створюється наглядова рада, що володіє контрольними функціями, і правління, яке наділене всією повнотою виконавчої влади.

Характерною рисою континентальної системи управління корпорацією є кодетермінація (участь співробітників в управлінні компанією). Зокрема, в Німеччині, згідно з прийнятим у 1976 р. законом, у компаніях з кількістю співробітників більше 500 осіб працівники обирають своїх представників у наглядовій раді на 1/3 усіх місць. У компаніях з кількістю працівників понад 2 тис. осіб половина всіх місць у наглядовій раді надається виборним представникам працівників компанії. Інша частина наглядової ради обирається акціонерами. Отже, через такий орган реалізується основний принцип соціальної взаємодії.

Практично всі компанії в Німеччині є частиною величезної мережі перехресного володіння акціями. Центральне місце в цій системі займають банки і страхові компанії. Історично склалося так, що банки при первинному розміщенні акцій компаній (ІРО) виступали як андерайтери і часто набували акції компаній у більшій кількості, ніж могли реально розмістити. Чим більша кількість фінансових коштів компанія хотіла отримати при ІРО, тим

більша була вірогідність того, що банк стане великим акціонером і буде представлений у наглядовій раді. Оскільки в умовах континентальної моделі значна частина капіталу корпорації належить суб'єктам, пов'язаним з нею, тому цю модель ще називають **інсайдерською**.

На формування **японської моделі** вплинули політико-економічні умови післявоєнного розвитку Японії, її культура і традиції. Ця модель історично формувалася спочатку під впливом континентальної моделі, потім – англосаксонської як елемента економічних реформ, що проводилися в країні в 1990-і ай.

Японська модель приділяє особливу увагу як правам та айтересам акціонерів, так і стейкхолдерів. Для цієї моделі характерна висока концентрація власності в руках великих і середніх акціонерів, перехресне володіння акціями компаніями, що входять у «кейрецу». При цьому основну роль відіграють банківські організації, і вони ж визначають діяльність кожної промислової групи. Більше того, 70 % акцій перебувають у фінансових інститутах і афілійованих корпораціях, проте моніторинг діяльності фірми здійснюється за допомогою механізму головного банку, який є не тільки її акціонером, але і найбільшим кредитором. Як правило, кейрецу групуються навколо того чи іншого великого банку, який забезпечує фінансування всіх компаній групи і фактично виключає можливість рейдерства з боку інших учасників ринку.

З останніми змінами в законодавстві країни японська модель стала більше підпадати під вплив англосаксонської моделі, перехресне володіння стало відживати, бо заважало ефективному розвитку. Оскільки в країні почала збільшуватися присутність іноземних інституційних інвесторів, японські компанії стали більше орієнтуватися на ринок, на акціонерів так само, як в англо-американській моделі.

Сьогодні в Японії існують дві системи управління компаніями: система аудиторів і система комітетів. Згідно з першою системою управління, системою корпоративних аудиторів в компанії існують такі органи: загальні збори акціонерів, рада директорів, представницькі директори, виконавчі директори, корпоративні ау-

дитори, рада корпоративних аудиторів. Відповідно до другої системи в компанії є загальні збори акціонерів, рада директорів, в якій створюються комітет з аудиту, комітет з призначень та комітет з винагород, і виконавчі директори. Рада директорів в японських компаніях відіграє формальну роль. Рішення приймається колегіально, включаючи процес обговорення і переговорів у рамках усієї корпорації. Іншими словами, японську модель корпоративного управління можна охарактеризувати як повністю закриту, основну на банківському контролі та фінансуванні. Встановлення довгострокових партнерських відносин у банківсько-промислових групах Японії супроводжується контролем з боку головного банку, що дозволяє знизити проблему контролю над діяльністю менеджерів, яка властива англо-американській моделі.

«**Сімейний капіталізм**» і сімейні бізнес-групи набули поширення практично у всіх країнах світу, особливо в країнах Азії і Латинської Америки, в Канаді, Швеції, Італії та у Франції. Характерною рисою цієї моделі є здійснення управління компанією членами однієї сім'ї. Капітал концентрується і розподіляється за сімейними каналами, і контроль над бізнесом повністю належить сім'ї (династія Валенберга в Швеції, Аньєллі в Італії, Бронфманом у Канаді та інші).

Зауважимо, що сімейна модель є антитезою англосаксонської моделі. Контроль над компаніями в сімейній бізнес-групі здійснюється за допомогою пірамідальної (вертикальної) побудови групи, випуску подвійного класу акцій і перехресного володіння акціями.

Як правило, сімейна холдингова компанія контролює цілий ряд фірм, які, в свою чергу, контролюють наступну групу компаній. За необхідності можуть залучатися інвестори, однак вони не отримують більшості голосів ні в одній з фірм такої групи.

Нерідко в поєднанні з вертикальною структурою побудови бізнес-групи застосовується горизонтальна структура айбутнього володіння акціями. Ці інструменти контролю використовуються сімейними бізнес-групами для перерозподілу грошових потоків за допомогою трансфертного ціноутворення, взаємного страхування і перехресного фінансування.

Сімейні групи для збереження контролю над іншими фірмами часто випускають акції з нерівними правами голосування. Для звернення на біржі розміщуються акції з меншою кількістю голосів на акцію, а сімейна фірма володіє акціями з великою кількістю голосів. Якщо ж всі акції компанії мають по одному голосу, то акції, що належать родині, отримують додаткові переваги (наприклад, виняткове право при виборі членів ради ай бут рів). Такий інструмент дозволяє контролювати діяльність компанії, не маючи при цьому великого пакета акцій. Випуск подвійного класу акцій часто поєднується з пірамідальною побудовою бізнес-групи, що посилює систему контролю.

В Україні ж на сьогодні модель корпоративного управління перебуває лише на стадії становлення, адже не відповідає жодній із наведених моделей, а подальший розвиток бізнесу буде орієнтований одразу на кілька моделей корпоративного управління.

Контрольні запитання для самоперевірки знань

1. У чому полягає сутність організаційно-управлінської структури об'єднань підприємств?
2. Охарактеризуйте особливості, переваги та недоліки лінійної, лінійно-штабної та багатолінійної організаційно-управлінських структур об'єднань підприємств.
3. Охарактеризуйте особливості, переваги та недоліки дивізійної, функціональної та матричної організаційно-управлінських структур об'єднань підприємств.
4. На основі чого базується горизонтальна, вертикальна та диверсифікована корпоратизації?
5. Які переваги забезпечує розвиток корпоративних груп?
6. Що розуміється під системою корпоративного управління?
7. Наведіть характеристику американської та німецької моделей корпоративного управління.
8. Наведіть характеристику японської та сімейної моделей корпоративного управління.

Індивідуальні завдання для поглибленого вивчення теми

1. Наведіть приклади світових компаній – об'єднань підприємств, для яких характерний кожен з видів організаційно-управлінських структур.

2. Розробіть модель корпоративного управління для України.

Тестові завдання для самоперевірки знань

1. *Сукупність робочих місць, посад, виробничих підрозділів і органів управління структурними одиницями об'єднань підприємств – це:*

- а) організаційно-управлінська структура об'єднань підприємств;
- б) управлінська структура об'єднань підприємств;
- в) організаційна структура об'єднань підприємств;
- г) правильна відповідь відсутня.

2. *Встановіть відповідність між перевагами окремих видів ОУС та відповідно власне самою ОУС:*

- | | |
|--|--|
| 1) лінійна організаційно-управлінська структура | а) зниження завантаження лінійних керівників, підвищення якості підготовки рішень за рахунок залучення фахівців, поліпшення горизонтальної координації, баланс штабного і лінійного керівництва; |
| 2) лінійно-штабна організаційно-управлінська структура | б) високий професійний рівень підготовки рішень, оперативна комунікація, розвантаження вищого керівництва, професійна спеціалізація керівників; |
| 3) багатолінійна організаційно-управлінська структура | в) чітке розмежування відповідальності і компетенції, простий контроль, оперативні форми прийняття рішень, прості ієрархічні комунікації, персоніфікована відповідальність;
г) чітке розмежування відповідальності, висока гнучкість і адаптивність системи, висока самостійність структурних одиниць, розвантаження вищого апарату, простота комунікаційних зв'язків, кадрова автономія, висока мотивація. |

3. *Різновидами дивізійної структури є:*

- а) продуктові, холдингові, територіально-регіональні;
- б) товарні, холдингові, конгломератні;
- в) регіональні, національні, транснаціональні;
- г) суб'єктні, об'єктні та предметні.

4. *Організація корпоративного господарювання може виступати в таких економічних формах:*

- а) горизонтальна;
- б) вертикальна;
- в) ай бут ьо корпор;
- г) усі відповіді є правильними.

5. *Розвиток корпоративних груп за рахунок масштабу та інтеграції виробничої, технологічної, фінансової діяльності забезпечує такі переваги:*

- а) синергію за рахунок комбінування переваг окремих учасників групи, координації додаткових активів;
- б) інвестиційні переваги, пов'язані з реінвестуванням більшої частки прибутку, мотивацією зростання курсової вартості акцій, з великими можливостями залучення позикового капіталу (кредити та облігаційні позики);
- в) розширення сфери впливу кваліфікованих підприємців;
- г) усі відповіді є правильними.

6. *Формується на основі розширення масштабів виробництва на ринку однорідної продукції:*

- а) горизонтальна корпоратизація;
- б) вертикальна корпоратизація;
- в) диверсифікована корпоратизація;
- г) правильна відповідь відсутня.

7. *Побудована на базі інтеграції виробництв від видобутку сировини до виготовлення кінцевої продукції і її реалізації:*

- а) горизонтальна корпоратизація;
- б) вертикальна корпоратизація;

- в) диверсифікована корпоратизація;
- г) правильна відповідь відсутня.

8. *Формується за рахунок об'єднання різних виробництв, зниження ризиків від підприємницької діяльності залежно від кон'юнктури ринку «однойменної продукції», забезпечення більш широкої економічної основи:*

- а) горизонтальна корпоратизація;
- б) вертикальна корпоратизація;
- в) диверсифікована корпоратизація;
- г) правильна відповідь відсутня.

9. *Організаційна модель, яка покликана, з одного боку, регулювати взаємовідносини між менеджерами компаній та їхніми власниками, з іншого – погоджувати цілі різних зацікавлених сторін, забезпечуючи ефективне функціонування компаній, – це:*

- а) система корпоративного управління;
- б) модель корпоративного управління;
- в) структура корпоративного управління;
- г) правильна відповідь відсутня.

10. *Встановіть відповідність між моделями корпоративного управління та їхньою сутністю:*

- | | |
|------------------------------|---|
| 1) англо-американська модель | а) відповідно до цієї моделі характерні високий ступінь концентрації акціонерного капіталу, домінуюча роль банків у прийнятті корпоративних рішень і порівняно невелика розпорошеність акцій серед приватних інвесторів; |
| 2) німецька модель | б) відповідно до цієї моделі власниками капіталу компаній у цих країнах виступають в основному інституційні та приватні інвестори, які орієнтуються на короткострокові цілі отримання доходу за рахунок курсової різниці; |
| 3) японська модель | в) відповідно до цієї моделі контроль над компаніями в бізнес-групі здійснюється за |

допомогою пірамідальної (вертикальної) побудови групи, випуску подвійного класу акцій і перехресного володіння акціями;
г) відповідно до цієї моделі характерна висока концентрація власності в руках великих і середніх акціонерів, перехресне володіння акціями компаніями, що входять у «кейрецу».

Ситуаційні справи

Кейс 1. У 1980 році корпорація Motorola, виробник стільникових засобів зв'язку і напівпровідникових виробів, представляла собою зразок корпорації, що реалізує мультилокальну (multi-domestic) стратегію і використовувала для організації своїх міжнародних операцій глобальну географічну структуру. З точки зору менеджменту корпорації країни були об'єднані в певні регіони і рішення щодо виробництва, маркетингу та інші оперативні рішення здійснювалися в цих регіонах досить децентралізовано. Однак керівництво Motorola незабаром виявило, що такий децентралізований підхід став причиною серйозної проблеми. Він не дозволяв корпорації забезпечити координацію дій зі створення цінності на глобальній основі з метою всебічного скорочення витрат. Глобальний підхід до НДДКР і виробництва виявився неможливим, оскільки у рамках географічної організаційної структури корпорації велика частина рішень приймалася зарубіжними підрозділами. У той час як японські компанії успішно застосовували глобальні стратегії зниження витрат, ринки Motorola виявилися під загрозою через високі витрати і неузгоджені дії у сфері розробки нових продуктів.

Менеджери Motorola провели процес реструктуризації, результатом чого стало впровадження глобальної матричної структури, в рамках якої операції компанії були згруповані за трьома продуктовими групами і трьома світовими регіонами. Рішення про інвестиції і розробки нових продуктів приймаються тепер продуктовими та регіональними менеджерами в кооперації; айліфікація фахівців та інші ресурси Motorola координуються

на глобальній основі. Кожен регіон несе основну відповідальність за НДДКР у сфері конкретного продукту. Наприклад, продуктова група Motorola в США повністю контролює розвиток технології стільникових телефонів. Однак усі оперативні рішення приймаються локальними менеджерами на рівні країн і окремих підприємств.

Двічі на рік шість представників – один від кожного регіону і один від кожної продуктової групи – зустрічаються, щоб створити стратегію Motorola з розробки нових продуктів на наступні шість місяців. Щоб активізувати цей процес, у Motorola ай бут товуються організаційні можливості прискорення передачі інформації всередині матриці, що забезпечують кращу координацію між продуктовими та регіональними менеджерами. Глобальна матрична структура забезпечила деякі переваги. Вона дозволила Motorola знизити витрати за рахунок розміщення виробництва і сировинної бази в країнах з низькою вартістю факторів виробництва. Було також досягнуто переваги диференціації. Motorola здатна сьогодні відповісти на будь-який виклик з боку японських конкурентів у сфері стільникових телефонів і напівпровідників. Нарешті, у рамках створеної глобальної мережі Motorola використовує переваги глобального навчання. Корпорація стала основним глобальним гравцем у галузі телекомунікацій.

Завдання: проаналізуйте ситуацію і надайте оцінку ефективності дій компанії у сфері побудови організаційної структури.

Кейс 2. Англо-голландська корпорація Unilever – світовий гігант, зайнятий у виробництві косметичних і парфумерних засобів, продуктів харчування, пральних порошків, використовувала протягом довгого часу глобальну географічну структуру. У кожній новій країні корпорація створювала зарубіжні підрозділи, які здійснюють усі види діяльності в рамках ланцюжка створення цінності. Однак у 1980-х ай. менеджери корпорації усвідомили серйозні загрози своєму бізнесу з боку іншої компанії – Procter & Gamble. Ця компанія впровадила глобальну продуктову ай бут ру, щоб забезпечити швидку передачу нових продуктових розробок з країни в країну. Крім того, Procter & Gamble ай

буть кола виробництва пральних порошків в обмеженому числі місць, що забезпечило істотну економію на масштабі. Прагнучи ай бупечити гнучке управління в умовах мінливого зовнішнього середовища, використовуючи, де можливо, глобальну стратегію, диверсифікована корпорація Unilever здійснила структурну реорганізацію. Раніше продуктові підрозділи в Європі визначали продуктову політику тільки в масштабах Європи, де забезпечується до 60 % продажів корпорації. У рамках реорганізації було створено три глобальні продуктові групи: пральні порошки, косметика і парфумерія, продукти харчування.

Це означало, що такі великі дочірні підприємства корпорації в США, як Lipton і Ragu Foods, були інтегровані в глобальну продуктову структуру і почали підкорятися в першу чергу керівникам продуктової групи «продукти харчування». Колишній керівник організованого за географічною ознакою підрозділу Unilever US був призначений головою глобального підрозділу з виробництва продуктів харчування.

У Європі менеджери з продуктових груп, які контролюють усю діяльність сімнадцяти європейських підрозділів компанії, забезпечили впровадження нової системи обміну інформацією і скоротили час, необхідний для початку виробництва нового продукту в іншій країні, з п'яти років до одного року. З метою скорочення витрат Unilever стала, наприклад, виробляти мило тільки на двох підприємствах замість десяти. У 2011 р. у корпорації сталася ще одна реорганізація. Були виділені дві основні продуктові групи: продукти харчування та предмети догляду за будинком і людиною (HPC).

Завдання: проаналізуйте ситуацію і надайте оцінку ефективності дій компанії у сфері побудови організаційної структури.

ТЕМА 5. РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ

Мета: сформувати розуміння сутності процесу організації внутрішньої системи управління, регулювання організаційно-економічних відносин; виявлення принципів руху акціонерного капіталу та фондів акціонерних товариств; вивчення принципів регулювання праці персоналу, оплати праці; принципи ай бут ьння комерційною діяльністю, управління доходами.

План

- 5.1. Організація внутрішньої системи управління.
- 5.2. Регулювання організаційно-економічних відносин об'єднань підприємств.
- 5.3. Регулювання праці персоналу та оплати праці.
- 5.4. Регулювання комерційної діяльності об'єднань підприємств.

Ключові поняття та терміни: внутрішня система управління, положення про загальні збори, положення про правління, посадовий контракт, положення про оплату праці, про організацію праці, положення про комерційну таємницю.

5.1. Організація внутрішньої системи управління

В інтегрованих структурах, зазвичай, крім єдиної концепції та принципів управління, що базуються на засадах чинного законодавства, формуються компоненти своєї внутрішньої системи управління.

Внутрішня система управління – сукупність законодавчо визначених норм і спеціально створених положень, які ай бут ьтують ключові напрями управління, взаємовідносини учасників. На практиці внутрішня структура управління організаціями вважається класичною у такому складі:

рада акціонерів – комітет акціонерів – виконавчі органи.

Функції, можливості та центри відповідальності цих суб'єктів управління формуються затвердженими положеннями, які мають юридичну силу всередині компанії. Створення системи внутрішнього управління не повинно бути неузгоджене з чинним законодавством.

Великі об'єднання підприємств мають необхідність у системі управління з точною регламентацією основ, функцій і будови, субординацією принципів взаємин учасників і різних сторін господарської діяльності, руху цінних паперів, виплатою дивідендів тощо.

На практиці ефективність функціонування внутрішньої системи управління в об'єднаннях підприємств напряду залежить від інтересів учасників об'єднання, якщо організаційно-управлінська структура такого об'єднання має характер неструктурованої. У цьому випадку особливо важливим питанням є посилення контролю з боку акціонерів компанії, що допоможе уникнути прийняття управлінських рішень некомпетентними менеджерами. Особливо це стосується управлінських рішень та реалізації дій при втіленні у життя інвестиційного проекту.

Основною умовою ефективного прийняття рішень топ-менеджментом компанії є розуміння акціонерами та власниками компанії специфіки, особливостей і нюансів її діяльності.

Побудова внутрішньої системи управління інтегрованою компанією починається з моменту ідеї заснування об'єднання та державної реєстрації компанії. Зазвичай розробкою принципів, умов та параметрів внутрішньої системи управління займаються менеджери за напрямками діяльності, сферами управління та центрами відповідальності компанії.

Однак компанії можуть залучати сторонніх фахівців для розробки таких параметрів, що в подальшому віднайдуть своє місце в регламентних документах внутрішньої управлінської системи – інструкціях, положеннях тощо.

Типовий набір положень внутрішньої системи управління зображений на рис. 5.1.

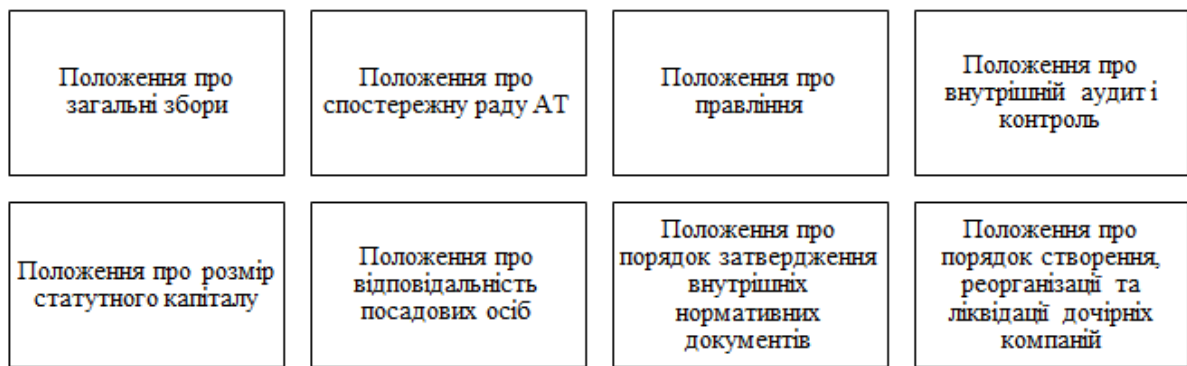


Рис. 5.1. Положення, що становлять основу функціонування об'єднання підприємств

Обов'язковим поруч із базовими нормативними документами, що становлять основу функціонування об'єднань підприємств, є складання нормативних документів, що визначають засади оперативної діяльності та функціонування об'єднання підприємств. Основні з них відображені на рис. 5.2.

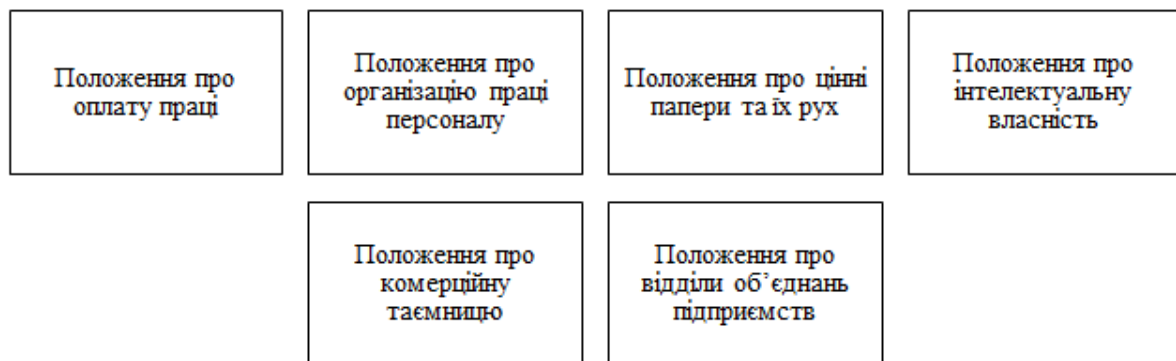


Рис. 5.2. Положення, що становлять основу оперативної діяльності об'єднання підприємств

Процес розробки положень є обов'язковою управлінською процедурою, а самі положення становлять систему, на якій базується система управлінської звітності інтегрованих структур. Положення складаються відповідними структурними підрозділами, у межах компетенцій яких перебуває основний зміст положення, що розробляється, з подальшим обов'язковим затвердженням і погодженням з усіма ланками топ-менеджменту об'єднання та акціонерами.

5.2. Регулювання організаційно-економічних відносин об'єднань підприємств

Першочерговим основним регулятором організаційно-економічних відносин об'єднань підприємств є законодавчі акти. Другим за рівнем впливу є внутрішня документація та внутрішні регламентні акти та документи.

Господарська роль, функціональні обов'язки та права суб'єктів-учасників об'єднань підприємств є складовою статуту та положення про загальні збори.

Фінансово-економічні відносини обґрунтовуються та регулюються положенням об'єднань підприємств про цінні папери / рух та розміщення цінних паперів тощо. Це положення може містити таку інформацію:

<i>Положення про цінні папери</i>	умови оплати акцій, опціонів на придбання акцій, облігацій
	способи придбання контрольного пакету акцій
	вимоги до купівлі контрольного пакету акцій
	регламентація прийнятих указів
	вартість майна, що є об'єктом великої угоди
	орган правління, що приймає рішення про угоду
	порядок укладання великої угоди

Регулювання конкуренції відображається в такому регламентному документі, як положення про конкурентну діяльність всередині об'єднань підприємств, яке встановлює такі обмеження:

<i>Положення про конкурентну діяльність</i>	члени органів правління не мають права бути членами правління або управлінцями в іншому господарському товаристві, крім тих, які створені цією корпорацією
	регулювання закупівлі дочірніми і залежними підприємствами сировини і матеріалів за завищеними і реалізація продукції за заниженими цінами, якщо ця продукція є профільною для корпорації
	розголошення комерційної таємниці

Одним з особливих аспектів внутрішньої системи управління об'єднань підприємств є регулювання прав інтелектуальної власності:

Нематеріальні активи (з точки зору інтелектуальної власності) можуть виступати у формі внесків до статутного фонду у вигляді: прав власності на промислові зразки, прав власності на

інформаційні системи та технології, прав власності на корисну модель, прав власності на винахід, прав власності на товарний знак, торгову марку, прав власності земельної ділянки тощо.

*Положення про
інтелектуальну
власність*

порядок використання інтелектуальної власності

порядок форми та порядок включення інтелектуальної власності в статутний фонд

придбання нематеріальних активів та порядок відображення їх в балансі

В українській практиці з метою налагодження внутрішньої системи управління як на підприємствах, так і в об'єднаннях підприємств створюються такі регламентні документи, як положення про структурний підрозділ, головне підприємство, філії та представництва, порядок створення, реорганізації, припинення та ліквідації філій і представництв об'єднань підприємств. Зазначені документи призначені для регулювання господарсько-економічного механізму функціонування філіалів та представництв, які не мають юридичної самостійності.

Великого значення в об'єднаннях підприємств набуває питання фінансового розподілу між учасниками інтегрованих структур. У контексті цього, зазвичай, регламентними документами передбачається встановлення прав на управління прибутком, цінової політики тощо.

Основним призначенням інформаційно-аналітичного ай бупечення управлінської внутрішньої системи є закріплення рішень за усіма спірними ситуаціями, що можуть виникати під час діяльності інтегрованих структур.

Враховуючи те, що учасниками всіх управлінських процесів всередині об'єднань підприємств є не лише власники та акціонери, а й менеджери, то наряду з цим виникає необхідність у регулюванні прав, обов'язків та ролі менеджерів у прийнятті та реалізації рішень компанії. Основним документом, що регулює права й обов'язки менеджера, є **посадовий контракт**. Укладається цей контракт на певних, індивідуальних умовах, конфіденційно з кожним менеджером.

Крім прав та обов'язків, зазначених у посадовому контракті, зазвичай в успішних та великих компаніях – інтегрованих структурах – передбачається система заохочень менеджерів у разі ефективності їхньої роботи.

Основними формами мотивації та заохочення менеджерів, що передбачається посадовим контрактом, є: «золотий парашут», «опціони на придбання акцій», «передача акцій у довірче управління».

«Золотий парашут» – це пункт у контракті про найм на роботу топ-менеджера, що передбачає виплату грошової компенсації у разі відставки або самотійного звільнення керівника в результаті зміни власника компанії або поглинання корпорації айшого. Надання компенсацій звільненим з компанії управлінцям отримало назву «золотий парашут», оскільки воно дозволяє топ-менеджерам, що залишилися без роботи, здійснити «м'яке приземлення» і не опинитися біля розбитого корита.

Корпорації змушені надавати своїм управлінцям подібні бонуси, щоб заманити у свій штат професіонала. Також «золоті парашути» покликані стимулювати роботу топ-менеджменту. Компанії встановлюють «парашути» і для того, щоб захистити себе від ворожих злиттів – позамежний розмір вихідної допомоги топ-менеджменту може відлякати корпорації, які мають намір айснити поглинання. Найчастіше подушки безпеки у вигляді «золотих парашутів» покладаються топ-менеджерам, до яких належать керівники банків, держкорпорацій, великих компаній, а також деяким чиновникам.

Найпопулярнішим видом «золотого парашута» є грошова компенсація. Максимальна сума вихідної допомоги для топ-менеджерів ніяк не регламентована і може становити кілька мільйонів доларів. Крім грошових премій, компанії надають керівникам свої акції та інші форми матеріального стимулювання, наприклад корпоративні пенсії.

Найбільший «золотий парашут» отримав колишній генеральний директор американського банку Lehman Brothers Річард Фулд, який є «парашутистом-рекордсменом» – розмір вихідної

допомоги, отриманої топ-менеджером у 2008 році, становив 300 мільйонів доларів.

Опціон на придбання акцій – форма мотивації, яка полягає у підвищенні зацікавленості персоналу в ефективній діяльності та функціонуванні організації шляхом поширення опціонів – фінансових документів, які надають право на купівлю цінного паперу, в цьому випадку – акції компанії.

Передача акцій у довірче управління здійснюється на основі юридично оформлених документів. В основі – договір між менеджером-інвестором і компанією на надання послуг довірчого управління акціями. Договір повинен включати в себе такі пункти:

- найменування активів, переданих в управління, їхня айльна сума та кількість;
- строки управління, форму і порядок повернення активів та грошових сум, можливість дострокового розірвання договору й умови для цього;
- орієнтовні прибуток і рівень ризику;
- ступінь відповідальності керуючої компанії;
- розмір винагороди керуючій компанії та її виплата.

Однак поруч з мотивацією та стимулюванням менеджерів компаній в об'єднаннях підприємств повинна існувати система відповідальності, яка, у свою чергу, може включати ай бут ьоти дисциплінарної, майнової, адміністративної та кримінальної відповідальності відповідно до чинного законодавства України.

5.3. Регулювання праці персоналу та оплати праці

Основним регламентним документом, що визначає принципи кадрової політики у сфері організації та нормуванні праці в структурах інтеграції підприємств, є Положення про регламентацію праці персоналу.

Основний зміст положення зводиться до нормування та включення до системи внутрішнього контролю таких питань:

<i>Положення про організацію праці</i>	визначення поняття "персонал"
	структура та кількісний склад персоналу
	порядок набору, відбору, підбору та найму персоналу
	оцінювання та атестація персоналу
	можливості кар'єрного зростання
	звільнення персоналу
	формування системи соціального партнерства
	програма розвитку персоналу

Щоб компанія розвивалася, необхідно розвивати її головний потенціал – співробітників, які в цій компанії працюють. Тільки висококласні і висококваліфіковані співробітники зможуть вивести компанію на лідируючі позиції у своїй сфері, залишивши конкурентів далеко позаду. Система навчання та розвитку персоналу допомагає сформувати і підтримувати кадровий склад організації в «робочому тонусі», тобто підвищує професійну майстерність працівників, формує у них сучасне економічне мислення та вміння працювати в команді. Завдяки процесам навчання і розвитку підвищується продуктивність праці й ефективне функціонування підприємства в цілому. Процес навчання і розвитку персоналу повинен мати системний комплексний підхід. Стратегія навчання і розвитку вибудовується в рамках стратегії розвитку самого об'єднання підприємств, тобто необхідно зрозуміти, що саме потрібно розвивати у співробітників, щоб розвивалася сама компанія. Навчання персоналу повинно виконувати такі завдання:

- підготовка до виконання нових робочих завдань;
- систематичне своєчасне оновлення знань;
- активізація потенційних можливостей працівника;
- підвищення професійної культури і згуртування колективу;
- підготовка співробітників до кар'єрного зростання.

Організація внутрішньої системи управління, крім ай будження на програмі розвитку персоналу, велику увагу приділяє чіткій організації ефективного використання людських ресурсів. У контексті цього разом із розробкою положень про регламентацію процесу праці в об'єднаннях підприємств розробляється система правил внутрішнього розпорядку, яка регулює

правила поведження працівника на робочому місці, взаємини з колективом, взаємодію з іншими працівниками, техніку безпеки, санітарії тощо.

Внутрішня документація щодо регулювання розпорядку регулює, зокрема, обов'язки топ-менеджменту інтегрованих структур:

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
забезпечити здоров'я і безпечні умови роботи, 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 і наукової організації роботи, вдосконалення форм організації і мотивації роботи
своєчасно інформувати виробничі підрозділи про програмні завдання, щоб забезпечити їх виконання з найменшими витратами трудових, матеріальних і фінансових ресурсів
дотримуватися чинного законодавства, піклуючись одночасно про високу якість робіт, підвищення продуктивності праці та ефективність діяльності корпорації

Ефективність діяльності трудового персоналу об'єднань підприємств напряму залежить від формування системи індивідуальних, колективних та групових стимулів, основною формою яких є оплата праці.

Регулювання питань оплати праці в об'єднаннях підприємств підпадає під загальноприйнятий Закон України «Про оплату праці». У свою чергу, системою внутрішнього управління об'єднань підприємств передбачена розробка Положення про оплату праці, в якому визначаються:

<i>Положення про оплату праці</i>	мінімальна тарифна ставка 1 розряду
	форми та системи оплати праці
	форми організації та оплати праці
	стимулюючі виплати та надбавки
	наслідки невиконання норм виробітку
	наслідки виготовлення продукції з браком
	компенсаційні виплати
	відповідальні особи за призначення премій

Зокрема, Положенням про оплату праці передбачається пошук та внутрішнє закріплення джерел формування фонду оплати праці (за рахунок доходу, за рахунок інших активів тощо). Величина заробітної плати співробітників інтегрованих структур на

100 % залежить від результатів господарської діяльності окремих структурних підрозділів та компанії загалом.

5.4. Регулювання комерційної діяльності об'єднань підприємств

Регулювання принципів та підходів до здійснення комерційної діяльності формують обліково-інформаційне забезпечення функціонування інтегрованих структур, що складають інформаційне поле з центральною ланкою – комерційною таємницею. Зазначене вище зазвичай регулюється таким ай бут ьотом системи внутрішнього управління, як Положення про комерційну таємницю.

Основними документами, що регулюють договірні відносини в інтегрованих структурах, є Положення про порядок укладення та виконання договорів, про претензійну роботу. Основний зміст зазначених положень зводиться до:

<i>Положення про порядок укладання та виконання договорів</i>	вимоги до змісту угод
	вимоги до оформлення договору
	предмет договору
	загальна сума договору і ціна продукції
	терміни виконання договору і терміни поставки
	порядок розрахунків
	майнова відповідальність
<i>Положення про претензійну роботу</i>	порядок врегулювання суперечок
	умови зберігання договорів
	контроль за відповідністю умов договору чинному законодавству
	порядок узгодження з зацікавленими підрозділами та посадовими особами
	регулювання суперечок з партнерами
	контроль за виконанням договорів
	відповідальність за невиконання договорів з боку сторонніх організацій
	відповідальність за невиконання договорів з боку посадових осіб самої корпорації

У процесі функціонування об'єднання підприємств у ході реалізації операційної діяльності використовує інструменти договірної роботи, яка носить як зовнішній, так і внутрішній характер, що, у свою чергу, створює передумови для розробки внутрішньої нормативної документації.

Структурним підрозділом, на який покладається відповідальність за укладання та контроль за виконанням договорів, є відділ служби договірної роботи.

Контрольні запитання для самоперевірки знань

1. Що розуміють під внутрішньою системою управління? Якою взаємодією вона характеризується із системою національного законодавства?
2. Які внутрішні нормативні документи складають основу функціонування інтегрованих структур?
3. Охарактеризуйте зміст положень про цінні папери, конкурентну діяльність, інтелектуальну власність.
4. Яка роль посадового контракту в системі внутрішнього управління? Які форми мотивації менеджерів передбачає посадовий контракт?
5. Охарактеризуйте зміст Положень про організацію праці та оплату праці.
6. У чому полягає значення програми розвитку персоналу?
7. Охарактеризуйте зміст Положення про порядок укладання та виконання договорів.
8. Яку роль виконує служба договірної роботи об'єднань підприємств?

Індивідуальні завдання для поглибленого вивчення теми

1. Проаналізуйте світовий досвід формування специфічних інструментів внутрішнього корпоративного управління.
2. Дослідіть найдивніші випадки умов укладання договорів між компаніями.

Тестові завдання для самоперевірки знань

1. Сукупність законодавчо визначених норм і спеціально створених положень, які регламентують ключові напрями управління, взаємовідносини учасників:
 - а) система управління;
 - б) внутрішня система управління;
 - в) комплексна система управління;
 - г) розгорнута система управління.

2. До типових положень, що становлять основу функціонування об'єднання підприємств, належать:

- а) Положення про загальні збори;
- б) Положення про правління;
- в) Положення про внутрішній контроль;
- г) усі відповіді правильні.

3. Умови оплати акцій, опціонів на придбання акцій, облігацій; способи придбання контрольного пакета акцій; порядок укладання угод розміщені у:

- а) Положенні про фондові операції;
- б) Положенні про цінні папери;
- в) Положенні про фінансові інструменти;
- г) Положення про порядок та розміщення акцій на фондовому ринку.

4. В українській практиці з метою налагодження внутрішньої системи управління як на підприємствах, так і в об'єднаннях підприємств створюються такі регламентні документи:

- а) Положення про структурний підрозділ;
- б) Положення про головне підприємство;
- в) Положення про філії та представництва;
- г) усі відповіді правильні.

5. Основним документом, що регулює права та обов'язки менеджера з власниками компанії, є:

- а) Положення про оплату праці;
- б) Посадова інструкція;
- в) Посадовий контракт;
- г) регламент.

6. Встановіть відповідність між формами мотивації менеджерів та їхньою сутністю:

- | | |
|--------------------|--|
| 1) золотий парашут | а) передбачає існування виключного права на купівлю контрольного пакета акцій; |
|--------------------|--|

- | | |
|--|--|
| 2) опціон на придбання акцій | б) здійснюється на основі юридично оформлених документів; |
| 3) передача акцій у довірче управління | в) полягає у підвищенні зацікавленості персоналу в ефективній діяльності та функціонуванні організації шляхом поширення фінансових документів, які надають право (але не обов'язок) на купівлю цінного паперу; |
| | г) передбачає виплату грошової компенсації у разі відставки або самостійного звільнення керівника в результаті зміни власника компанії або поглинання корпорації іншого. |

7. Визначення категорії персоналу, його структури та якісного складу, порядку набору, відбору, підбору та найму визначається:

- а) Положенням про персонал;
- б) Положенням про організацію праці;
- в) порядком набору, відбору, підбору та найму персоналу;
- г) програмою розвитку персоналу.

8. Процес навчання і розвитку персоналу повинен виконувати такі завдання:

- а) систематичне своєчасне оновлення знань;
- б) активізацію потенційних можливостей працівника;
- в) підготовку співробітників до кар'єрного зростання;
- г) усі відповіді правильні.

9. Внутрішня документація щодо регулювання розпорядку регулює обов'язки топ-менеджменту інтегрованих структур, серед яких можна виділити:

а) правильно організувати роботу працівників і службовців, щоб кожен працював за своєю спеціальністю і кваліфікацією, мав закріплене за ним робоче місце, своєчасно був ознайомлений із поставленим завданням і забезпечений роботою;

б) створювати умови для зростання продуктивності праці шляхом впровадження новітніх технологій, техніки і наукової

організації роботи, вдосконалення форм організації і мотивації роботи;

в) дотримуватися чинного законодавства, піклуючись одночасно про високу якість робіт, підвищення продуктивності праці та ефективність діяльності корпорації;

г) усі відповіді правильні.

10. Основними документами, що регулюють договірні відносини об'єднань, є:

а) Положення про порядок укладення та виконання договорів;

б) Положення про договірну справу;

в) Положення про тендерні процедури;

г) усі відповіді правильні.

Типові практичні завдання

Задача 1. У корпорації «Бета» у плановому періоді очікується збільшення попиту на продукцію у розмірі 269 тис. грн. Чисельність виробничого персоналу на кінець звітного періоду становила 109 осіб. Продуктивність праці дорівнює 15 тис. грн. У зв'язку з підвищенням попиту на продукцію керівництвом корпорації прийнято рішення про впровадження оптимізаційних заходів, що дозволять збільшити продуктивність праці на 2 тис. грн. Визначте, як потрібно змінити чисельність персоналу для того, щоб обсяг виробництва відповідав попиту на продукцію.

Розв'язок

Зміну чисельності персоналу визначимо за формулою:

$$\begin{aligned}\Delta Ч &= (\Delta Q + \Delta ПП \cdot Ч) / (ПП + \Delta ПП) = \\ &= (269 + 2 \cdot 109) / (15 + 2) = 28 \text{ осіб.}\end{aligned}$$

Чисельність необхідно збільшити на 28 осіб.

Задача 2. Чисельність співробітників на кінець звітного періоду становила 220 осіб. Середньомісячний фонд оплати праці становив 110 тис. грн. Прибуток на 1 працюючого становить 2 050 грн. Визначте суму надходжень до бюджету.

Розв'язок

Надходження до бюджету у формі сплати податку на прибуток:

$$\Pi\Pi = \Pi_{\text{с}} \cdot \Pi_{\text{на1пр}} \cdot \Pi_{\text{ст}} = 220 \cdot 2\,050 \cdot 18\% = 81\,180 \text{ грн.}$$

Надходження до бюджету у формі сплати податку на прибуток з доходів фізичних осіб:

$$\Pi\Pi\text{ФО} = \text{ФОП}_{\text{міс}} \cdot 12 \cdot 18\% = 110\,000 \cdot 12 \cdot 18\% = 237\,600 \text{ грн.}$$

Надходження до бюджету у формі сплати військового збору:

$$\text{ВЗ} = \text{ФОП}_{\text{міс}} \cdot 12 \cdot 1,5\% = 110\,000 \cdot 12 \cdot 1,5\% = 19\,800 \text{ грн.}$$

Таким чином, загальна сума надходжень до бюджету становитиме:

$$81\,180 + 237\,600 + 19\,800 = 338\,580 \text{ грн.}$$

Задача 3. Дивідендна виплата за акціями становить 20 умовних одиниць на рік, планова норма прибутку на акцію – 10 %. Визначте ринкову ціну привілейованої акції.

Розв'язок

Ринкову ціну привілейованої акції визначимо за формулою:

$$\Pi_{\text{рин}} = \text{Д} / \text{Н}_{\text{приб}} = 20 / 10 \cdot 100 = 200 \text{ ум.одиниць}$$

Таким чином, ринкова ціна становить 200 ум. од.

Практичні завдання для самоперевірки знань

Задача 4. У корпорації «Бета» у плановому періоді очікується збільшення попиту на продукцію у розмірі 548 тис. грн. Чисельність виробничого персоналу на кінець звітного періоду становила 85 осіб. Продуктивність праці дорівнює 24 тис. грн. У зв'язку з підвищенням попиту на продукцію керівництвом айдпорації прийнято рішення про впровадження оптимізаційних заходів, що дозволять збільшити продуктивність праці на 5 тис. грн. Визначте, як потрібно змінити чисельність персоналу для того, щоб обсяг виробництва відповідав попиту на продукцію.

Задача 5. Чисельність співробітників на кінець звітного періоду становила 350 осіб. Середньомісячний фонд оплати праці становив 200 тис. грн. Прибуток на 1 працюючого становить 3 120 грн. Визначте суму надходжень до бюджету.

ТЕМА 6. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ

Мета: сформувати систему знань про інструменти та методи державного регулювання структур об'єднань підприємств, особливостей державного регулювання ринку цінних паперів; з'ясувати основні положення антимонопольного законодавства, що регулює корпоративний сектор об'єднань підприємств.

План

6.1. Державне регулювання корпоративних структур об'єднань підприємств.

6.2. Державне регулювання ринку цінних паперів.

6.3. Антимонопольне законодавство корпоративного сектору об'єднань підприємств.

Ключові поняття та терміни: державне регулювання, інструменти державного регулювання, функції державного регулювання, методи державного регулювання, ринок цінних паперів, державне регулювання ринку цінних паперів, монополія, антимонопольні заходи.

6.1. Державне регулювання корпоративних структур об'єднань підприємств

Державне регулювання корпоративної діяльності значно відрізняється залежно від виду об'єднання підприємств, сфери його діяльності й інших характерних особливостей. Заходи адміністративно-правового регулювання, що застосовуються щодо інтегрованих структур, поділяються залежно від того, на якій основі вони створені на базі виключно приватного капіталу або за участі капіталу державного. Однак на всі без винятку види об'єднань підприємств поширюються такі заходи адміністративно-правового регулювання, як: реєстраційний, порядок утворення і діяльності; цільове програмування формування і розвитку структури в пріоритетних для держави напрямках; антимонопольне регулювання.

До основних, тобто пріоритетних, сфер державного регулювання фахівці відносять:

- антимонопольне законодавство з визнанням природних монополій та монопольне регулювання зі збереженням державних монополій на окремі види діяльності;
- валютні обмеження;
- регулювання тарифів і цін (в основному на продукцію і послуги природних монополій);
- патентне законодавство;
- захист прав споживача;
- державні контракти;
- експорт товарів і технологій подвійного призначення;
- державне сприяння приватному підприємництву.

Основні напрями державного регулювання підприємницької діяльності – конкретні сфери, в яких державне втручання в економічну діяльність об'єднань підприємств є необхідним і правомірним для досягнення балансу між інтересами суспільства в цілому і законними інтересами господарюючих суб'єктів. Цій основній меті підпорядкований ряд першочергових завдань:

- а) забезпечення державних і суспільних потреб, пріоритетів в економічному і соціальному розвитку;
- б) формування державного бюджету;
- в) захист навколишнього середовища і користування природними ресурсами;
- г) забезпечення зайнятості населення;
- д) забезпечення безпеки й оборони країни;
- е) реалізація свободи підприємництва і конкуренції, захисту від монополізму;
- ж) дотримання правопорядку у зовнішньоекономічній діяльності підприємців та іноземного інвестування.

Суб'єкти інтегрованих структур потребують створення для них додаткових сприятливих умов і більш широкої допомоги державних структур – формування нормативно-правової бази, фінансово-кредитних, інноваційних засобів, інформаційного забезпечення тощо. Тим самим створюється державний режим сприяння для всіх фаз діяльності об'єднань підприємств.

Основні функції державного регулювання корпоративного сектору відображені на рис. 6.1.

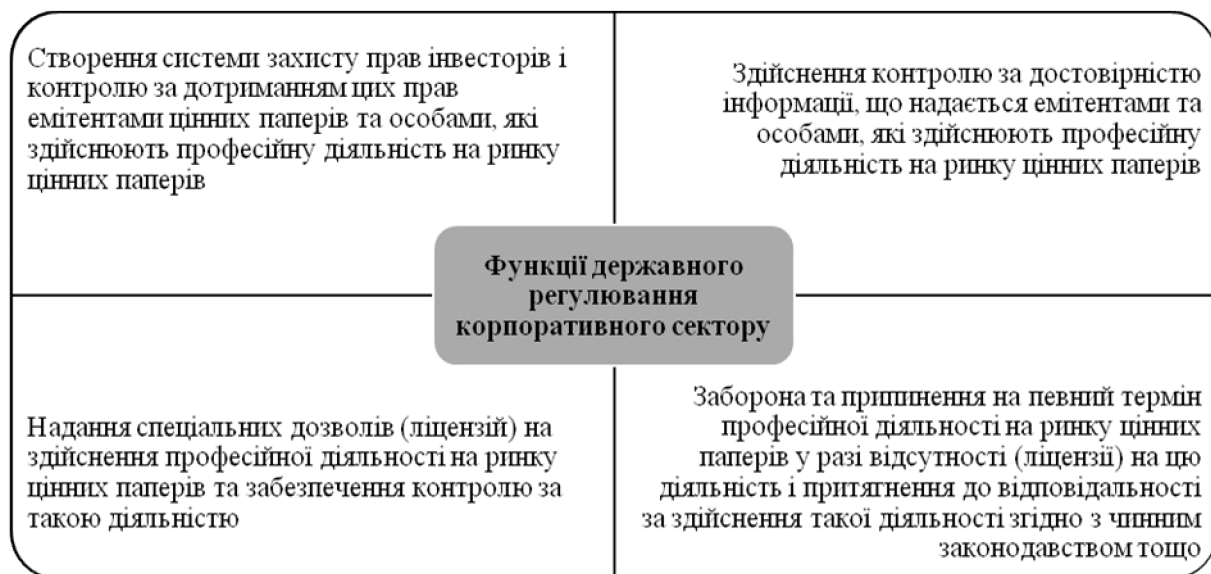


Рис. 6.1. Функції державного регулювання корпоративного сектору

Основні методи державного регулювання економічних процесів об'єднань підприємств систематизовані у ай б. 6.1.

Таблиця 6.1

Методи державного регулювання процесів об'єднань підприємств

Група методів	Методи
Загальне нормативне регулювання	а) ведення спільних правил; б) встановлення порядку створення, реорганізації і скасування структур; в) визначення порядку їх діяльності
Програмно-інсталяційні способи	а) цільові програми; б) тематичні плани; в) концепції, функціональні правила (режими); г) схеми управління; д) схеми містобудівного планування розвитку територій; е) генплани міст; ж) земельний кадастр
Легалізація ай бут-вих операцій	а) ліцензування; б) акредитація; в) сертифікація

Нормативно-кількісний вимір	а) стандарти; б) квоти; в) ціни; г) тарифи; д) нормативи; е) ліміти; ж) податки (збори); з) плата
Способи підтримання рівня діяльності та її стимулювання	а) кредити; б) пільги; в) відстрочки; г) дотації; д) субсидії; е) трансферти; ж) надбавки; з) заохочення; і) держзамовлення; к) держзакупівлі
Контрольно-облікові і «заборонені» способи	а) облік; б) статистична звітність; в) перевірки та інші форми контролю; г) заборони; д) обмеження; е) розпорядження; ж) санкції (штрафи та ай); з) позбавлення легальності (припинення, визнання недійсними угод, дій, актів)

Самостійна господарська діяльність інтегрованої структури в рамках закону, на власний розсуд, – це право об'єднання підприємств. Сутність такої діяльності полягає у свободі дій і використання коштів з метою отримання прибутку. У господарську діяльність не вправі втручатися не тільки державні органи, а взагалі ніхто, крім випадків, встановлених законом.

Одним з головних суб'єктів-органів державного регулювання діяльності об'єднань підприємств є **Державна фіскальна служба України**, яка здійснює систему контролю за дотриманням об'єднаннями підприємств законодавства про податки і збори, за правильністю обчислення, повнотою і своєчасністю внесення у відповідний бюджет податків і зборів.

Для здійснення контрольних функцій фіскальні органи вправі вимагати від платника податків (податкового агента) документального підтвердження правильності обчислення та своєчасності сплати податків, проводити податкові перевірки, здійснювати виїмку документів при проведенні податкових перевірок, що свідчать про вчинення податкових правопорушень, викликати в податкові органи платників податків (податкових агентів для дачі пояснень, призупиняти операції за рахунками і накладати арешт на майно платників податків (податкових агентів), оглядати (обстежити) будь-які використовувані платником податків для вилучення доходу виробничі, складські, торгові й інші приміщення і території, проводити айбут ризацію належного платнику податків майна, вимагати від платників податків (податкових агентів) усунення порушень законодавства про податки і збори, стягувати недоїмки і пені з податків і зборів, заявляти клопотання про анулювання або про призупинення дії виданих корпораціям ліцензій на право здійснення певних видів діяльності, пред'являти в суди загальної юрисдикції (арбітражні суди) позови, пов'язані з порушенням податкового законодавства.

6.2. Державне регулювання ринку цінних паперів

Чинне законодавство України надає ряду юридичних осіб, у тому числі об'єднанню підприємств, можливість випуску цінних паперів. Відповідно до Закону України «Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні» під **державним регулюванням ринку цінних паперів** розуміється здійснення державою комплексних заходів щодо упорядкування, контролю, нагляду за ринком цінних паперів і їхніх похідних та запобігання зловживанням і порушенням у цій сфері.

Державне регулювання ринку цінних паперів здійснюється з метою:

- реалізації єдиної державної політики у сфері випуску та обігу цінних паперів і їхніх похідних;
- створення умов для ефективної мобілізації та розміщення учасниками ринку цінних паперів фінансових ресурсів з урахуванням інтересів суспільства;

- одержання учасниками ринку цінних паперів інформації про умови випуску та обігу цінних паперів, результати майбутнього-господарської діяльності емітентів, обсяги і характер угод з цінними паперами та іншої інформації, що впливає на формування цін на ринку цінних паперів;
- забезпечення рівних можливостей для доступу емітентів, інвесторів і посередників на ринок цінних паперів;
- гарантування прав власності на цінні папери;
- захисту прав учасників фондового ринку;
- інтеграції в європейський та світовий фондові ринки;
- дотримання учасниками ринку цінних паперів вимог актів законодавства;
- запобігання монополізації та створення умов розвитку добросовісної конкуренції на ринку цінних паперів;
- контролю за прозорістю та відкритістю ринку цінних паперів.

Державне регулювання ринку цінних паперів здійснюється у формах:

- прийняття актів законодавства з питань діяльності учасників ринку цінних паперів;
- регулювання випуску та обігу цінних паперів, прав та обов'язків учасників ринку цінних паперів;
- видачі ліцензій на здійснення професійної діяльності на ринку цінних паперів та забезпечення контролю за такою діяльністю;
- реєстрації випусків (емісій) цінних паперів та інформації про випуск (емісію) цінних паперів;
- заборони та зупинення на певний термін (до одного року) професійної діяльності на ринку цінних паперів у разі відсутності ліцензії на цю діяльність та притягнення до відповідальності за здійснення такої діяльності згідно з чинним законодавством;
- контролю за дотриманням емітентами порядку реєстрації випуску цінних паперів та інформації про випуск цінних паперів, умов продажу (розміщення) цінних паперів, передбачених такою інформацією;

- створення системи захисту прав інвесторів і контролю за дотриманням цих прав емітентами цінних паперів та особами, які здійснюють професійну діяльність на ринку цінних паперів;
- контролю за достовірністю інформації, що надається емітентами та особами, які здійснюють професійну діяльність на ринку цінних паперів, контролюючим органам;
- встановлення правил і стандартів здійснення операцій на ринку цінних паперів та контролю за їх дотриманням;
- контролю за системами ціноутворення на ринку цінних паперів;
- контролю за діяльністю осіб, які обслуговують випуск та обіг цінних паперів;
- проведення інших заходів щодо державного регулювання і контролю за випуском та обігом цінних паперів.

Державне регулювання ринку цінних паперів в Україні здійснюється Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку – органом, який у встановленому порядку видає ліцензії на такі *види професійної діяльності об'єднань підприємств* на ринку цінних паперів:

1) брокерська діяльність – укладення торговцем цінними паперами цивільно-правових договорів (комісії, доручення) щодо цінних паперів від свого імені (від імені іншої особи), за дорученням і за рахунок іншої особи;

2) дилерська діяльність – укладення торговцем цінними паперами цивільно-правових договорів щодо цінних паперів від свого імені та за свій рахунок з метою перепродажу, крім випадків, передбачених законом;

3) андерайтинг – укладення торговцем цінними паперами договорів щодо відчуження цінних паперів та/або здійснення дій чи надання послуг, пов'язаних з таким відчуженням, у процесі емісії цих цінних паперів за дорученням, від імені та за рахунок емітента на підставі відповідного договору з емітентом;

4) депозитарна діяльність депозитарної установи – діяльність з депозитарного обліку та обслуговування розміщення,

обігу цінних паперів та операцій емітента щодо розміщених ним цінних паперів на рахунках у цінних паперах її депонентів;

5) клірингова діяльність – діяльність з визначення зобов'язань, що підлягають виконанню за правочинами щодо цінних паперів та інших фінансових інструментів, підготовка документів (інформації) для проведення розрахунків, а також створення системи гарантій з виконання зобов'язань за правочинами щодо цінних паперів та інших фінансових інструментів.

6.3. Антимонопольне законодавство корпоративного сектору об'єднань підприємств

Створення і діяльність об'єднань суб'єктів господарювання справляє істотний вплив на стан конкуренції на ринку, який може мати як негативний, так і позитивний характер. Негативні наслідки створення та діяльності об'єднань господарюючих суб'єктів можуть виражатися в монополізації ринку, обмеженні ай бут ьції, результатом чого виступає порушення прав як господарюючих суб'єктів, які не входять до складу об'єднань, споживачів, так і інтересів держави в забезпеченні умов ефективної конкуренції на ринку. Позитивний соціально-економічний ефект полягає

в підвищенні конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів-учасників об'єднань, їх виході на світовий ринок, збільшенні обсягів інвестиційних вкладень, підтримці довгострокових наукових досліджень, розвитку науково-технічного потенціалу країни.

З урахуванням ступеня впливу об'єднань на стан ай бут ьції на товарному ринку виділяють такі основні напрями антимонопольного регулювання функціонування об'єднань господарюючих суб'єктів:

1) регулювання процесів створення об'єднань господарюючих суб'єктів, що здійснюється з метою запобігання можливих негативних наслідків для конкуренції на товарному ринку, пов'язаних з появою об'єднань;

2) регулювання діяльності об'єднань господарюючих суб'єктів з метою припинення порушення ними антимонопольного законодавства.

Центральним органом державного регулювання у сфері антимонопольного законодавства є **Антимонопольний комітет України**, метою діяльності якого є забезпечення державного захисту конкуренції у підприємницькій діяльності та у сфері державних закупівель. Особливості спеціального статусу Антимонопольного комітету України обумовлюються його завданнями та повноваженнями, зокрема роллю у формуванні конкурентної політики.

Правову основу діяльності Антимонопольного комітету України складають: Конституція України та закони України:

- «Про Антимонопольний комітет України»;
- «Про захист економічної конкуренції»;
- «Про захист від недобросовісної конкуренції»;
- «Про державну допомогу суб'єктам господарювання».

Основним завданням Антимонопольного комітету України є участь у формуванні та реалізації конкурентної політики щодо:

1) здійснення державного контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції на засадах рівності суб'єктів господарювання перед законом та пріоритету прав споживачів, запобігання, виявлення і припинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції;

2) контролю за концентрацією, узгодженими діями суб'єктів господарювання та дотриманням вимог законодавства про захист економічної конкуренції під час регулювання цін (тарифів) на товари, що виробляються (реалізуються) суб'єктами природних монополій;

3) сприяння розвитку добросовісної конкуренції;

4) методичного забезпечення застосування законодавства про захист економічної конкуренції;

5) здійснення контролю щодо створення конкурентного середовища та захисту конкуренції у сфері державних закупівель;

6) проведення моніторингу державної допомоги суб'єктам господарювання та здійснення контролю за допустимістю такої допомоги для конкуренції.

Отже, антимонопольні інструменти державного регулювання спрямовані на забезпечення функціонування національної системи добросовісної конкуренції.

Контрольні запитання для самоперевірки знань

1. У чому полягає сутність державного регулювання корпоративних структур об'єднань підприємств?
2. Що належить до основних напрямів державного регулювання?
3. Охарактеризуйте основні завдання державного регулювання корпоративних структур об'єднань підприємств?
4. Що включає система функцій державного регулювання корпоративних структур об'єднань підприємств?
5. Поясніть роль та функції Державної фіскальної служби України в державному регулюванні корпоративних структур об'єднань підприємств.
6. Охарактеризуйте систему державного регулювання ринку цінних паперів в Україні.
7. У чому полягає призначення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку?
8. Проаналізуйте антимонопольне законодавство України.

Індивідуальні завдання для поглибленого вивчення теми

1. Дослідіть зарубіжний досвід державного регулювання ринку цінних паперів, його особливості та відмінні риси.
2. Складіть аналітичну карту ефективності монопольного законодавства України у сфері діяльності об'єднань підприємств.

Тестові завдання для самоперевірки знань

1. До основних, тобто пріоритетних, сфер державного регулювання відносять:
 - а) антимонопольне законодавство з визнанням природних монополій та монопольне регулювання зі збереженням державних монополій на окремі види діяльності;
 - б) регулювання тарифів і цін (в основному на продукцію і послуги природних монополій);

- в) патентне законодавство;
- г) усі відповіді правильні.

2. Основними функціями державного регулювання є:

- а) створення системи захисту прав інвесторів і контролю за дотриманням цих прав емітентами цінних паперів та особами, які здійснюють професійну діяльність на ринку цінних паперів;
- б) надання спеціальних дозволів (ліцензій) на здійснення професійної діяльності на ринку цінних паперів та забезпечення контролю за такою діяльністю;
- в) здійснення контролю за достовірністю інформації, що надається емітентами та особами, які здійснюють професійну діяльність на ринку цінних паперів;
- г) усі відповіді правильні.

3. Встановіть відповідність між групами методів державного регулювання економічних процесів об'єднань підприємств та відповідно методами:

- | | |
|--|--|
| 1) програмно-інсталяційні способи | а) ліцензування, акредитація, сертифікація; |
| 2) легалізація фінансових операцій | б) кредити, пільги, відстрочки, дотації, трансферти, надбавки; |
| 3) способи підтримання рівня діяльності та її стимулювання | в) стандарти, квоти, ціни, тарифи, нормативи, ліміти, податки, збори; |
| 4) контрольно-облікові і «заборонені» способи | г) цільові програми, тематичні плани, концепції, функціональні правила (режими), земельний кадастр;
д) облік, заборони, обмеження, санкції. |

4. Здійснює систему контролю за дотриманням об'єднаннями підприємств законодавства про податки і збори, за правильністю обчислення, повнотою і своєчасністю внесення у відповідний бюджет податків і зборів:

- а) Податкова служба України;
- б) Державна фіскальна служба України;
- в) Рахункова палата України;
- г) Державна аудиторська служба України.

5. Державне регулювання ринку цінних паперів здійснюється з метою:

- а) одержання учасниками ринку цінних паперів інформації про умови випуску та обігу цінних паперів, результати майбутньої господарської діяльності емітентів, обсяги і характер угод з цінними паперами та іншої інформації, що впливає на формування цін на ринку цінних паперів;
- б) гарантування прав власності на цінні папери;
- в) дотримання учасниками ринку цінних паперів вимог актів законодавства;
- г) усі відповіді правильні.

6. Державне регулювання ринку цінних паперів здійснюється у таких формах:

- а) заборона та зупинення на певний термін (до одного року) професійної діяльності на ринку цінних паперів у разі відсутності ліцензії на цю діяльність та притягнення до відповідальності за здійснення такої діяльності згідно з чинним законодавством;
- б) контроль за дотриманням емітентами порядку реєстрації випуску цінних паперів та інформації про випуск цінних паперів, умов продажу (розміщення) цінних паперів, передбачених такою інформацією;
- в) реєстрація випусків (емісій) цінних паперів та інформації про випуск (емісію) цінних паперів;
- г) усі відповіді правильні.

7. Встановіть відповідність між видами професійної діяльності об'єднань підприємств на ринку цінних паперів, які підлягають ліцензуванню, та їхньою сутністю:

- | | |
|--------------------------|--|
| 1) брокерська діяльність | а) укладення торговцем цінними паперами цивільно-правових договорів щодо цінних паперів від свого імені та за свій рахунок з метою перепродажу, крім випадків, передбачених законом; |
| 2) дилерська діяльність | б) укладення торговцем цінними паперами договорів щодо відчуження цінних паперів та/або здійснення дій чи надання послуг, пов'язаних з таким відчуженням, у процесі емісії цих цінних паперів за дорученням, від імені та за рахунок емітента на підставі відповідного договору з емітентом; |
| 3) андерайтинг | в) укладення торговцем цінними паперами цивільно-правових договорів (зокрема договорів комісії, доручення) щодо цінних паперів від свого імені (від імені іншої особи), за дорученням і за рахунок іншої особи; |
| 4) клірингова діяльність | г) діяльність з депозитарного обліку та обслуговування розміщення, обігу цінних паперів та операцій емітента щодо розміщених ним цінних паперів на рахунках у цінних паперах її депонентів;
д) діяльність з визначення зобов'язань, що підлягають виконанню за правочинами щодо цінних паперів та інших фінансових інструментів, підготовка документів для проведення розрахунків, а також створення системи гарантій з виконання зобов'язань за правочинами щодо цінних паперів. |

8. *Державне регулювання ринку цінних паперів в Україні здійснюється:*

- а) Антимонопольним комітетом;
- б) Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку;
- в) Кабінетом Міністрів України;
- г) усі відповіді правильні.

9. *Правову основу діяльності Антимонопольного комітету України складає:*

- а) Конституція України;
- б) Закон України «Про Антимонопольний комітет України»;
- в) закони України «Про захист економічної конкуренції» та «Про захист від недобросовісної конкуренції»;
- г) усі відповіді правильні.

10. *Основним завданням Антимонопольного комітету України є участь у формуванні та реалізації конкурентної політики щодо:*

- а) контролю за концентрацією, узгодженими діями суб'єктів господарювання та дотриманням вимог законодавства про захист економічної конкуренції під час регулювання цін (тарифів) на товари, що виробляються (реалізуються) суб'єктами природних монополій;
- б) здійснення контролю щодо створення конкурентного середовища та захисту конкуренції у сфері державних закупівель;
- в) проведення моніторингу державної допомоги суб'єктам господарювання та здійснення контролю за допустимістю такої допомоги для конкуренції;
- г) усі відповіді правильні.

Типові практичні завдання

Крива попиту на аерокосмічну продукцію концерну «Спейс» характеризується такою залежністю:

$$P = 1,41 - 0,0016Q$$

У структурі річних витрат: постійні становлять 27 млн грн, а змінні витрати на одиницю продукції – 0,37 грн.

Визначте, чи отримає концерн дозвіл на монополію за умови, що місткість аерокосмічного ринку становить 800 млн грн.

Розв'язок

Трансформуємо залежність таким чином:

$$\begin{aligned}PQ &= FC + CQ \\(1,41 - 0,0016Q) Q &= 27 + 0,37Q \\0,0016Q^2 - 1,04Q + 27 &= 0\end{aligned}$$

Скористаємося методом похідної:

$$2 \cdot 0,0016Q - 1,04 = 0.$$

Тоді оптимальний обсяг виробництва:

$$Q = 1,04 / 0,0032 = 325 \text{ млн.шт} = Q_{\text{опт}}$$

Ціна одиниці виробу:

$$P = 1,41 - 0,0016 \cdot 325 = 0,89 \text{ грн.}$$

Обчислимо обсяг реалізації концерну та відповідну частку на товарному ринку аерокосмічної техніки:

$$\begin{aligned}Q_{\text{реал}} &= PQ = 325 \cdot 0,89 = 289,25 \text{ млн.грн.} \\d_{\text{ринку}} &= 289,25 / 800,00 \cdot 100\% = 36,2\% > 30\%\end{aligned}$$

Таким чином, концерн не отримає дозвіл на монополію, адже перевищує встановлену законодавством норму частки на товарному ринку.

Індивідуальні практичні завдання для самоперевірки знань

Крива попиту на аерокосмічну продукцію концерну «Спейс» характеризується такою залежністю: $P = a - bQ$.

У структурі річних витрат: постійні становлять c млн грн, а змінні витрати на одиницю продукції – d грн.

Визначте, чи отримає концерн дозвіл на монополію за умови, що місткість аерокосмічного ринку становить m млн грн.

Таблиця вихідних даних

Варіант	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>m</i>
1	1,42	0,0017	28	0,38	800
2	1,43	0,0018	29	0,39	810
3	1,44	0,0019	30	0,40	820
4	1,45	0,0020	31	0,41	830
5	1,46	0,0021	32	0,42	840
6	1,47	0,0022	33	0,43	850
7	1,48	0,0023	34	0,44	860
8	1,49	0,0024	35	0,45	870
9	1,50	0,0025	36	0,46	880
10	1,51	0,0026	37	0,47	890
11	1,52	0,0027	38	0,48	900
12	1,53	0,0028	39	0,49	910
13	1,54	0,0029	40	0,50	920
14	1,55	0,0030	41	0,51	930
15	1,56	0,0031	42	0,52	940
16	1,57	0,0032	43	0,53	950
17	1,58	0,0033	44	0,54	960
18	1,59	0,0034	45	0,55	970
19	1,60	0,0035	46	0,56	980
20	1,61	0,0036	47	0,57	990
21	1,62	0,0037	48	0,58	1000
22	1,63	0,0038	49	0,59	1010
23	1,64	0,0039	50	0,60	1020
24	1,65	0,0040	51	0,61	1030
25	1,66	0,0041	52	0,62	1040
26	1,67	0,0042	53	0,63	1050
27	1,68	0,0043	54	0,64	1060
28	1,69	0,0044	55	0,65	1070
29	1,70	0,0045	56	0,66	1080
30	1,71	0,0046	57	0,67	1090

ТЕМА 7. ФІНАНСУВАННЯ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ

Мета: сформувати знання та розуміння процесів фінансової діяльності об'єднань підприємств; здійснювати оцінку вартості активів інтегрованих структур, підходів та методів до оцінки; вивчення принципів складання та вмісту фінансової звітності об'єднань підприємств; проаналізувати основні форми фінансової звітності.

План

7.1. Основні аспекти фінансової діяльності об'єднань підприємств та оцінка вартості їх активів.

7.2. Фінансова звітність об'єднань підприємств.

Ключові поняття та терміни: корпоративні фінанси, фінансовий менеджмент, дохідний підхід до оцінки активів, метод прямої капіталізації, метод дисконтування грошових потоків, витратний підхід до оцінки активів, метод чистих активів, метод ліквідаційної вартості; порівняльний (ринковий) підхід до оцінки активів, метод ринку капіталу, метод угод, метод галузевих коефіцієнтів, консолідована фінансова звітність.

7.1. Основні аспекти фінансової діяльності об'єднань підприємств та оцінка вартості їх активів

Під **корпоративними фінансами** (фінансовою діяльністю) розуміються грошові відносини, що пов'язані з формуванням і розподілом грошових доходів і накопичень, та їхнє використання на різні цілі (наприклад, на виконання зобов'язань перед фінансово-банківською системою, фінансування витрат, виплати дивідендів за акціями, орендної плати тощо).

Основне завдання корпоративних фінансів – фінансове забезпечення діяльності організації. Основним джерелом отримання грошових ресурсів для господарської діяльності об'єднань підприємств є грошові кошти, виручені від реалізації продукції (продажу товарів, робіт та послуг). При тимчасовій нестачі

грошових коштів, отриманих від реалізації продукції об'єднань підприємств, необхідних для забезпечення поточних фінансових потреб бізнесу, зазвичай беруться короткострокові банківські кредити. Для забезпечення довгострокових потреб частіше випускаються облігації або акції чи беруться довгострокові кредити. Такі стратегічні рішення про оформлення кредиту або випуск акцій у кінцевому випадку визначають саму структуру капіталу організації.

Одним із завдань у сфері корпоративних фінансів є знаходження оптимального співвідношення між дохідністю бізнесу і фінансовими ризиками.

Інша найважливіша сторона корпоративних фінансів – це рішення про інвестування, тобто рішення про вкладення грошових коштів з метою отримання додаткового доходу. Управління інвестиціями – найважливіша сторона фінансів на будь-якому рівні, і корпоративний рівень не виняток. Перед прийняттям рішення про інвестиції треба проаналізувати такі фактори:

- співвідношення між метою – періодом часу – інфляцією – неприйняттям ризиків – податками – чистим доходом;
- вибір між активною і пасивною стратегією хеджування;
- оцінка ефективності портфеля інвестицій.

Фінансовий менеджмент в організаціях багато в чому схожий із бухгалтерським обліком. Але бухгалтерський облік займається реєстрацією вже здійснених операцій (і, отже, обліком «історичної фінансової інформації»). А фінансовий менеджмент дивиться в майбутнє і займається аналізом ефективності та плануванням ще майбутніх фінансових операцій.

Корпоративний фінансовий менеджмент об'єднань підприємств *призначений* регулювати:

- відносини між інтегрованою структурою і її інвесторами (акціонерами, учасниками, власниками) з приводу формування та ефективного використання власного капіталу, а також виплат дивідендів і відсотків;
- відносини між інтегрованою структурою, постачальниками, покупцями з приводу розрахунків, а також способів забезпечення виконання фінансових зобов'язань;

– відносини між інтегрованою структурою і фінансовими інститутами (банками, страховими компаніями, іншими ай бут-вими організаціями);

– відносини між інтегрованою структурою-інвестором та іншими підприємствами (організаціями) з приводу його інвестицій і виплат за ними дивідендів і відсотків;

– відносини між інтегрованою структурою і державою з приводу сплати податків та інших обов’язкових платежів;

– відносини між материнським і дочірнім підприємствами з приводу ай бут ьо корпоративного перерозподілу коштів;

– відносини між інтегрованою структурою і правовласниками щодо виплати винагороди за договором комерційної концесії;

– відносини між інтегрованою структурою і найманими працівниками з приводу оплати праці, утримання податків.

– інші фінансові відносини підприємства.

Організаційна структура об’єднань підприємств зазвичай є типовою та складається з трьох блоків:

- фінансово-економічний;
- промислово-виробничий;
- торговельно-комерційний.

Особливість *фінансово-економічного блоку* полягає у забезпеченні нормальної діяльності всіх підрозділів об’єднання – це мережа кредитно-фінансових установ, комерційних банків, страхові, інвестиційні, лізингові, фінансові, пайові, трастові, пенсійні фонди і компанії.

Основними завданнями фінансової складової блоку є:

залучення та акумулювання фінансових коштів

управління фінансами на основі підтримки стійкого балансу

вироблення інвестиційної політики і здійснення інвестицій

забезпечення економічної безпеки

управління ризиками

правильно і ефективно збудована внутрішня економіка всього об’єднання

Виходячи з функціонального призначення фінансово-економічного блоку, провідна роль у ньому відводиться банкам.

Серед найважливіших завдань фінансового блоку на сьогодні є визначення ринкової вартості компанії, яке можна здійснити

за дохідним, витратним та порівняльним (ринковим) підходами. Кожен з них має власний алгоритм розрахунку, який у кінцевому підсумку дозволяє вивести вартість компанії на конкретну дату. Роблячи вибір на користь того або іншого методу, фінансовий аналітик перш за все дивиться на характеристики об'єднання підприємств і його специфіку.

1. Дохідний підхід до оцінки бізнесу, в основі якого – доходи об'єднання підприємств. Саме від них залежить, скільки в підсумку коштуватиме об'єкт: чим більше грошей приносить компанія, тим вище її ціна. Фінансовий аналітик оцінює вартість та цінність доходу, який у майбутньому зможе отримати власник у випадку успішної роботи компанії або продажу, а також економічні ризики, з якими пов'язаний цей процес.

Саме дохідний підхід застосовують у випадку, коли причиною оцінки бізнесу стало бажання продати компанію або, навпаки, впровадити нові інвестиційні проекти. Реальність така, що будь-якого інвестора або потенційного покупця в кінцевому підсумку цікавить не будівля, оснащена обладнанням, яке виробляє інноваційний і пізнаваний продукт, а обсяг доходу, який він отримає, коли вкладе гроші в розвиток або купівлю активів. Дохід визначає прибуток, ефективність бізнесу та добробут його власника.

До поточної вартості майбутні доходи приводять різними способами. Залежить це від методу, обраного оцінювачем. У дохідному підході їх два.

– **Метод прямої капіталізації.** Ринкову вартість бізнесу обчислюють за умови, що для розрахунку потрібно знати розмір доходу на відрізок часу вперед. Метод підходить для компаній, які демонструють стабільне і передбачуване зростання, причому є впевненість, що рентабельність буде збережена і надалі.

– **Метод дисконтування передбачуваних грошових потоків доходів.** Визначення вартості активів об'єднань підприємств **методом дисконтованого грошового потоку** засноване на припущенні, що потенційний інвестор не заплатить за бізнес суму більшу ніж поточна вартість майбутніх доходів від цього бізнесу. Аналогічним чином, власник не зможе продати свій бізнес за

ціною нижче поточної вартості прогнозованих майбутніх доходів. У результаті своєї взаємодії сторони придуть до угоди про ринкову ціну, яка дорівнює поточній вартості майбутніх доходів.

Такий метод оцінки вважається найбільш прийнятним з точки зору інвестиційних мотивів, оскільки будь-який інвестор, що вкладає гроші в діючу компанію, в кінцевому рахунку купує не набір активів, що складається з будівель, споруд, машин, устаткування, нематеріальних цінностей тощо, а потік майбутніх доходів, що дозволить йому окупити вкладені кошти, отримати прибуток і підвищити свій добробут. З цієї точки зору всі об'єднання підприємства, до яких галузей економіки вони б не належали, виробляють всього один вид товарної продукції – гроші.

2. Витратний підхід до оцінки бізнесу. Підприємство розглядають з позиції понесених витрат. В основі – той факт, що балансова вартість активів не відповідає ринковій. Це породжує необхідність скоригувати баланс. Цей метод застосовують у випадках, коли бізнес не приносить стабільних доходів. Наприклад, об'єднання підприємств нещодавно утворено або перебуває на етапі ліквідації. Експерти визначають ринкову вартість кожного активу окремо, а потім із суми активів віднімають величину зобов'язань компанії. Так виходить власний капітал. Цей підхід дозволяє розрахувати найбільш ефективний метод використання земельних ділянок і оцінити незавершене будівництво. Витратний підхід до оцінки бізнесу включає три методи.

– **Метод чистих активів.** Фінансові аналітики визначають ринкову вартість активів компанії, а потім віднімають величину її зобов'язань. Коригування вносять не у доходи і витрати компанії, а в статті бухгалтерського балансу.

– **Метод ліквідаційної вартості.** У цьому випадку розраховують суму, яку власник отримає, якщо ліквідує об'єднання підприємств і реалізує активи окремо. У цьому випадку гудвіл не враховують, зате враховують витрати на демонтаж, комісійні виплати посередникам, податки на майновий продаж та ряд інших витрат.

3. Порівняльний підхід до оцінки бізнесу. В основу розрахунків фінансовий аналітик закладає інформацію про компанії,

аналогічну тій, яка підлягає оцінці. Наскільки точно буде встановлена вартість безпосередньо залежить від достовірності відомостей про конкурентів. Вартість об'єднання підприємств орієнтована на суму, за яку можна продати аналогічну фірму, яка вже є на ринку. Підхід використовують рідко, оскільки знайти дві абсолютно однакові компанії на ринку важко. Теорія описує три методи, які лежать в основі порівняльного підходу до оцінки бізнесу.

– **Метод ринку капіталу.** В основі – ціни, сформовані на фондовому ринку. Розраховуючи вартість акцій об'єднання підприємств, оцінювач орієнтується на вартість однієї акції компанії-аналога.

– **Метод угод.** Аналогічний попередньому методу. Різниця полягає лише в тому, що дослідженню підлягає не ціна однієї акції, а в цілому контрольного пакета.

– **Метод галузевих коефіцієнтів.** Фінансові аналітики розраховують співвідношення між вартістю бізнесу та комплексом фінансових параметрів. У цьому випадку потрібна інформація про те, на яких умовах були продані підприємства з певними фінансово-виробничими показниками. Йдеться про тривале спостереження, яке в підсумку дозволяє виробити досить прості формули для оцінки активів компанії. Коефіцієнти універсальні і залежать здебільшого лише від специфіки галузі. Наприклад, ціна АЗС порівнянна з величиною виручки за 1,5–2 місяці. Агентство реклами доцільно продати за суму піврічного доходу тощо.

Сильні і слабкі сторони кожного підходу представлені у таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

**Переваги та недоліки підходів до оцінки активів
об'єднань підприємств**

Підхід	Переваги	Недоліки
Дохідний	Враховує інвестиційні очікування і економічне старіння об'єднання підприємств. Дозволяє оцінити майбутні доходи з урахуванням ситуації на ринку	В основі – прогнозування, а не чіткі факти. Можливі помилки в розрахунку ставки дисконту через неповноту даних і відсутність стабільності в економіці

Продовження таблиці 7.1

Витратний	Найбільш надійний метод при оцінці нових об'єктів. Привабливий для підприємців, які орієнтуються на будівництво, а не купівлю готового об'єкта. Дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються земельні ділянки	Витрати не завжди еквівалентні ринковій вартості об'єктів. Складно розрахувати вартість відтворення застарілих будівель. Землю доводиться оцінювати окремо від споруд. При розрахунках не беруть до уваги перспективи розвитку об'єднання підприємств. Методи витратного підходу складні для застосування на практиці
Порівняльний	Заснований на достовірній інформації, відображає реальні результати роботи компанії. Показує величину попиту та пропозиції на конкретний об'єкт з урахуванням ринкової ситуації	Розрахунок заснований на ретроспективі. Потенціал об'єднання підприємств не враховується. Розрахунки трудомісткі з великою кількістю коригувань. Методи ефективні тільки за наявності детальної фінансової інформації за конкретним об'єднанням підприємств і його аналогами

Теорія свідчить, що незалежно від того, який підхід обраний як основний, результат (а саме вартість бізнесу) повинен бути однаковий. На практиці таке неможливо.

7.2. Фінансова звітність об'єднань підприємств

Фінансова звітність (її типові форми) не є комерційною таємницею і являє собою важливий засіб обміну фінансовою інформацією між корпорацією та зовнішніми користувачами: потенційними інвесторами, кредиторами, постачальниками, конкурентами. Запровадження міжнародних стандартів бухгалтерського обліку зумовило уніфікацію показників фінансових звітів підприємств різних країн. Інформація, розміщена у фінансовій звітності, необхідна також для прийняття управлінських рішень як у межах одного корпоративного підприємства, так і для різних видів об'єднань таких підприємств.

Особливо ретельно аналізується фінансова звітність корпоративних підприємств організаційно-правової форми ПАТ. Вони безпосередньо або через фінансових посередників пов'язані з

багатьма інвесторами, залучають капітал через первинний фінансовий ринок, а також сприяють функціонуванню вторинного фондового ринку. Саме тому фінансове становище корпорацій відкритого типу цікавить багатьох учасників фінансового ринку, а також державні регулювальні органи, рейтингові агентства, фінансових аналітиків та консультантів.

Для інтегрованих структур об'єднань підприємств характерні підготовка та подання **консолідованої фінансової звітності**.

Консолідована фінансова звітність складається впорядкованим додаванням показників фінансової звітності дочірніх підприємств до аналогічних показників материнської компанії. У результаті користувачі фінансових звітів отримують для аналізу інформацію про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів юридичної особи та її дочірніх підприємств як єдиної економічної одиниці.

Порядок складання консолідованої фінансової звітності та загальні вимоги до розкриття інформації щодо складання консолідованої фінансової звітності визначається Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 2 «Консолідована фінансова звітність». Норми цього Національного положення (стандарту) застосовуються групою юридичних осіб, яка складається з материнського (холдингового) підприємства та дочірніх підприємств (крім групи підприємств, які, відповідно до законодавства, складають фінансову звітність за міжнародними стандартами фінансової звітності, або групи підприємств, у якій материнське (холдингове) підприємство складає фінансову звітність за міжнародними стандартами фінансової звітності).

Консолідовану фінансову звітність подає материнське підприємство. Материнське підприємство не подає консолідовану фінансову звітність за наявності таких умов:

- 1) якщо воно є дочірнім підприємством іншого підприємства (повністю або частково належить іншому підприємству);
- 2) власники неконтрольованої частки поінформовані про це і не заперечують;
- 3) якщо воно не є емітентом цінних паперів;

4) якщо його материнське підприємство складає консолідовану фінансову звітність, яка є загальнодоступною.

До консолідованої фінансової звітності включають показники фінансової звітності материнського підприємства та всіх дочірніх підприємств.

Дочірнє підприємство вважається контрольованим з боку материнського підприємства за наявності таких умов:

1) материнське підприємство має владні повноваження щодо дочірнього підприємства;

2) результати діяльності дочірнього підприємства безпосередньо призводять до змін у складі і вартості активів, зобов'язань, власного капіталу материнського підприємства;

3) материнське підприємство має фактичну можливість для здійснення владних повноважень.

Консолідована звітність є відкритою, тому її можна використовувати задля аналізу, реклами, отримання довідкової інформації всіма зацікавленими особами, зокрема акціонерами материнської компанії, державними органами (наприклад, Антимонопольним комітетом), неурядовими організаціями (союзами підприємців, торговельно-промисловими палатами та ін.).

Контрольні запитання для самоперевірки знань

1. У чому полягає сутність корпоративних фінансів та основного завдання їхнього функціонування?

2. Яке призначення має система фінансового менеджменту інтегрованих структур?

3. Виявіть місце фінансово-економічного блоку та його завдань в організаційній структурі об'єднань підприємств.

4. Охарактеризуйте групу методів дохідного підходу до оцінки активів об'єднань підприємств.

5. Охарактеризуйте групу методів витратного підходу до оцінки активів об'єднань підприємств.

6. Охарактеризуйте групу методів ринкового підходу до оцінки активів об'єднань підприємств.

7. Розкрийте переваги та недоліки підходів до оцінки активів об'єднань підприємств.

8. Розкрийте зміст порядку складання консолідованої фінансової звітності та загальних вимог до розкриття інформації щодо складання консолідованої фінансової звітності.

Індивідуальні завдання для поглибленого вивчення теми

1. Здійсніть оцінку активів компанії (на вибір студента) у межах підходів оцінки вартості активів об'єднань підприємств.
2. Дослідіть зарубіжний досвід складання консолідованої фінансової звітності.

Тестові завдання для самоперевірки знань

1. *Грошові відносини, що пов'язані з формуванням і розподілом грошових доходів і накопичень, та їхнє використання на різні цілі (наприклад, на виконання зобов'язань перед фінансово-банківською системою, фінансування витрат, виплати дивідендів за акціями, орендної плати тощо), – це:*

- а) корпоративні фінанси;
- б) фінансовий менеджмент;
- в) фінансові відносини;
- г) фінанси.

2. *Основне завдання корпоративних фінансів полягає у:*

- а) знаходженні оптимального співвідношення між дохідністю бізнесу і фінансовими ризиками;
- б) фінансовому забезпеченні діяльності організації;
- в) фінансовому розподілі фондів утворення та використання грошових ресурсів;
- г) усі відповіді правильні.

3. *Перед прийняттям рішення про інвестування аналізують такі фактори:*

- а) співвідношення між метою – періодом часу – інфляцією – неприйняттям ризиків – податками – чистим доходом;
- б) вибір між активною і пасивною стратегією хеджування;
- в) оцінка ефективності портфеля інвестицій;
- г) усі відповіді правильні.

4. *Корпоративний фінансовий менеджмент об'єднань підприємств призначений регулювати:*

- а) оптимальне співвідношення між дохідністю бізнесу і фінансовими ризиками;
- б) відносини між інтегрованою структурою і її інвесторами (акціонерами, учасниками, власниками) з приводу формування та ефективного використання власного капіталу, а також виплат дивідендів і відсотків;
- в) вибір між активною і пасивною стратегією хеджування;
- г) усі відповіді правильні.

5. *Основними завданнями фінансової складової блоку є:*

- а) залучення та акумулювання фінансових коштів;
- б) управління фінансами на основі підтримки стійкого балансу;
- в) вироблення інвестиційної політики і здійснення інвестицій;
- г) усі відповіді правильні.

6. *Основними методами дохідного підходу оцінки вартості активів є:*

- а) метод прямої капіталізації, метод дисконтування передбачуваних грошових потоків доходів;
- б) метод чистих активів, метод ліквідаційної вартості;
- в) метод ринку капіталів, метод угод, метод галузевих коефіцієнтів;
- г) правильна відповідь відсутня.

7. *Основними методами витратного підходу оцінки вартості активів є:*

- а) метод чистих активів, метод ліквідаційної вартості;
- б) метод прямої капіталізації, метод дисконтування передбачуваних грошових потоків доходів;
- в) метод ринку капіталів, метод угод, метод галузевих коефіцієнтів;

г) правильна відповідь відсутня.

8. Основними методами ринкового підходу оцінки вартості активів є:

- а) метод чистих активів, метод ліквідаційної вартості;
- б) метод прямої капіталізації, метод дисконтування передбачуваних грошових потоків доходів;
- в) метод ринку капіталів, метод угод, метод галузевих коефіцієнтів;
- г) правильна відповідь відсутня.

9. Встановіть відповідність між перевагами використання окремих методів оцінки вартості активів та відповідно підходами:

- | | |
|---------------------|---|
| 1) дохідний підхід | а) враховує інвестиційні очікування і економічне старіння об'єднання підприємств. Дозволяє оцінити майбутні доходи з урахуванням ситуації на ринку; |
| 2) витратний підхід | б) витрати не завжди еквівалентні ринковій вартості об'єктів. Складно розрахувати вартість відтворення застарілих будівель. Землю доводиться оцінювати окремо від споруд. При розрахунках не беруть до уваги перспективи розвитку об'єднання підприємств. Методи витратного підходу складні для застосування на практиці; |
| 3) ринковий підхід | в) найбільш надійний метод при оцінці нових об'єктів. Привабливий для підприємців, які орієнтуються на будівництво, а не купівлю готового об'єкта. Дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються земельні ділянки; |
| | г) заснований на достовірній інформації, відображає реальні результати роботи компанії. Показує величину попиту та пропозиції на конкретний об'єкт з урахуванням ринкової ситуації. |

10. Материнське підприємство не подає консолідовану фінансову звітність за наявності всіх таких умов:

а) якщо воно є дочірнім підприємством іншого підприємства (повністю або частково належить іншому підприємству);

б) власники неконтрольованої частки поінформовані про це і не заперечують;

в) якщо воно не є емітентом цінних паперів;

г) усі відповіді правильні.

Типові практичні завдання

Задача 1. Показники діяльності корпорації «Мета лайф» за звітний період мають такі значення:

– дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги – 1 000 тис. грн;

– статутний капітал – 3 000 тис. грн;

– резервний капітал – 40 % від суми статутного капіталу;

– фінансові інвестиції – 500 тис. грн;

– короткострокова кредиторська заборгованість – 700 тис. грн;

– довгострокова кредиторська заборгованість – 1 800 тис. грн;

– довгострокова банківська позика – 1 200 грн;

– земельні ділянки – 3 300 грн;

– машини – 1 200 тис. грн;

– обладнання – 800 тис. грн;

– автомобілі службові – 400 тис. грн;

– кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги – 1 000 грн;

– державний кредит – 900 тис. грн;

– дивідендні виплати – 300 тис. грн;

– сировина і матеріали – 700 тис. грн;

– незавершене виробництво – 500 тис. грн;

– готова продукція – 900 тис. грн;

– готівка в національній валюті в касі – 100 тис. грн;

– кошти на банківському рахунку – 200 тис. грн;

– інші рахунки – 100 тис. грн;

– нематеріальні активи – 400 тис. грн.

Скласти агрегований баланс корпорації «Мета лайф» на останнє число звітного періоду.

Розв'язок

Складемо агрегований баланс:

АКТИВ		ПАСИВ	
<i>I. Необоротні активи</i>		<i>I. Власний капітал</i>	
Основні засоби	5 700	Статутний капітал	3 000
Нематеріальні активи	400	Резервний капітал	1 200
Фінансові інвестиції	500	<i>Разом за розділом I</i>	4 200
<i>Разом за розділом I</i>	6 600		
<i>II. Оборотні активи</i>		<i>II. Короткострокова дебіторська заборгованість</i>	
Запаси	700	<i>Разом за розділом II</i>	1 700
Незавершене виробництво	500		
Готова продукція	900		
Дебіторська заборгованість	1 000		
Гроші та їх еквіваленти	400		
<i>Разом за розділом II</i>	3 500		
		<i>III. Довгострокова дебіторська заборгованість</i>	
		<i>Разом за розділом III</i>	4200
БАЛАНС	10 100	БАЛАНС	10 100

Задача 2. На основі даних складеного агрегованого балансу задачі 1 визначити коефіцієнти ліквідності та платоспроможності.

Розв'язок

Коефіцієнт ліквідності визначається відношенням суми високоліквідних активів до суми короткострокових зобов'язань:

$$k_{\text{лікв}} = (ДЗ + Г) / КДЗ = (1\,000 + 400) / 1\,700 = 0,8235 = 82,35\%.$$

Коефіцієнт платоспроможності визначається відношенням власного капіталу до валюти балансу:

$$k_{\text{плат}} = ВК / ВБ = (4\,200) / 10\,100 = 0,4158 = 41,58\%.$$

Задача 3. Грошові надходження від операційної діяльності корпорації у плановому році оцінюються у розмірі 305 млн грн,

чистий прибуток складатиме 131 млн грн. Зокрема, корпорація планує реалізувати інвестиційний проект вартістю 125 млн грн. Виплата дивідендів здійснюється у розмірі 60 % від чистого прибутку. Визначте рівень достатності фінансових ресурсів.

Розв'язок

Достатність фінансових ресурсів обчислимо за формулою:

$$\begin{aligned}\text{ФР}_{\text{дост}} &= \text{ГП} - (\text{І} + \text{ЧП} \cdot \text{двипл}) = 305 - (125 + 131 \cdot 60\%) = \\ &= +101,4 \text{ млн.грн.}\end{aligned}$$

Отже, рівень достатності фінансових ресурсів перевищує потребу. Доцільно здійснити інвестиційні процеси в інші сфери.

Задача 4. Здійснити аналіз динаміки (на основі даних таблиці) показників діяльності корпорації «Мега», а саме: коефіцієнтів економічного зростання, дивідендних виплат, фінансової залежності, чистої рентабельності продажу та ресурсовіддачі. Розрахувати вплив факторів на зміну ресурсовіддачі.

Показники	Минулий рік	Звітний рік
Чистий прибуток, тис. грн	440	380
Дивіденди, тис. грн	10	12
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	2 800	2 700
Середньорічна вартість майна, тис. грн	4 800	5 100
Власний капітал, тис. грн	2 000	2 200

Розв'язок

Здійснимо аналіз зміни показників та обчислимо відповідні коефіцієнти:

Показники	Минулий рік	Звітний рік	Відхилення (±)	
			абсолютне	відносне
Чистий прибуток, тис. грн	440	380	−60	−13,64
Дивіденди, тис. грн	10	12	+2	+20,00
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	2 800	2 700	−100	−3,57
Середньорічна вартість майна, тис. грн	4 800	5 100	+300	+6,25

Власний капітал, тис. грн	2 000	2 200	+200	+10,00
Коефіцієнт стійкості економічного зростання $K_{сез} = (П - Д) / ВК$	0,22	0,17	-0,05	-
Коефіцієнт дивідендних виплат $K_{дв} = Д / ЧП$	0,02	0,03	+0,01	-
Коефіцієнт чистої рентабельності продажу $ЧРП = ЧП / ЧД$	0,16	0,14	-0,02	-
Коефіцієнт ресурсовіддачі $P_B = ЧД / ВК$	1,40	1,23	-0,17	-

Упродовж досліджуваного періоду коефіцієнт стійкості економічного зростання зменшився на 5 %, що свідчить про зниження потенціалу компанії і уповільнення зростання. Коефіцієнт дивідендних виплат зріс на 1 %, що свідчить про збільшення кількості дивідендних виплат (або збільшення кількості акцій, або вартості одиниці акції на фондовому ринку). Коефіцієнт чистої рентабельності зменшився на 2 %, що свідчить про збільшення фінансових витрат, або про збільшення суми сплачених податкових платежів.

Для розрахунку впливу факторів на зміну ресурсовіддачі застосуємо метод ланцюгових підстановок:

Взаємодіючі часткові показники		Узагальнюючий показник	Вплив на узагальнюючий показник зміни факторів	
ЧД	ВК	P_B	назва показника	розрахунок впливу
2 800	2 000	1,40	-	-
2 700	2 000	1,35	ЧД	-0,05
2 700	2 200	1,23	ВК	-0,12
				-0,17

Отже, з даних таблиці можна зробити висновок, що ресурсовіддача зменшилася на 17 %. На цю зміну вплинули такі фактори, як чистий дохід від реалізації продукції та величина власного капіталу. Зменшення чистого доходу на 100 тис. грн призвело до зменшення коефіцієнту ресурсовіддачі на 5 %, а збільшення величини власного капіталу на 200 тис. грн призвело до зменшення коефіцієнту ресурсовіддачі на 12 %.

Практичні завдання для самоперевірки знань

Задача 5. Показники діяльності корпорації «Мета лайф» за звітний період мають такі значення:

- дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги – 1 200 тис. грн;
- статутний капітал – 3 200 тис. грн;
- резервний капітал – 40 % від суми статутного капіталу;
- фінансові інвестиції – 400 тис. грн;
- короткострокова кредиторська заборгованість – 600 тис. грн;
- довгострокова кредиторська заборгованість – 2 000 тис. грн;
- довгострокова банківська позика – 1 300 грн;
- земельні ділянки – 3 600 грн;
- машини – 1 400 тис. грн;
- обладнання – 1 000 тис. грн;
- автомобілі службові – 500 тис. грн;
- кредиторська заборгованість за товари, роботи і послуги – 1 500 грн;
- державний кредит – 600 тис. грн;
- дивідендні виплати – 600 тис. грн;
- сировина і матеріали – 800 тис. грн;
- незавершене виробництво – 600 тис. грн;
- готова продукція – 700 тис. грн;
- готівка в національній валюті в касі – 200 тис. грн;
- кошти на банківському рахунку – 100 тис. грн;
- інші рахунки – 200 тис. грн;
- нематеріальні активи – 300 тис. грн.

Скласти агрегований баланс корпорації «Мета лайф» на останнє число звітного періоду.

Задача 6. На основі даних складеного агрегованого балансу задачі 5 визначити коефіцієнти ліквідності та платоспроможності.

Задача 7. Грошові надходження від операційної діяльності корпорації у плановому році оцінюються у розмірі 525 млн грн, чистий прибуток складатиме 360 млн грн. Зокрема, корпорація планує реалізувати інвестиційний проект вартістю 240 млн грн.

Виплата дивідендів здійснюється у розмірі 50 % від чистого прибутку. Визначте рівень достатності фінансових ресурсів.

Задача 8. Здійснити аналіз динаміки (на основі даних таблиці) показників діяльності корпорації «Мега» та розрахувати вплив факторів на зміну прибутковості загального капіталу через зміну прибутковості реалізованої продукції та коефіцієнта оборотності загального капіталу.

Показники	Минулий рік	Звітний рік
Чистий прибуток, тис. грн	30 200	31 800
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	128 000	133 800
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн	17 500	15 600
Середньорічний залишок оборотних активів, тис. грн	6 000	6 900

Задача 9. За даними фінансової звітності корпорації розрахувати і проаналізувати показники оцінки стану дебіторської заборгованості (коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі поточних активів, відношення середньої величини дебіторської заборгованості до чистого доходу від реалізації, період погашення дебіторської заборгованості). Розрахувати вплив факторів на зміну періоду погашення дебіторської заборгованості (через тривалість періоду та коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості).

Показники	Минулий рік	Звітний рік
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	1 200	1 560
Середня дебіторська заборгованість, тис. грн	87 000	85 000
Тривалість періоду, днів	90	90
Середня величина поточних активів, тис. грн	112 300	113 050

Задача 10. Проаналізувати ефективність використання капіталу корпорацією. Розрахувати вплив факторів на зміну рівня

прибутковості загального капіталу (через рентабельність продажу, коефіцієнт оборотності оборотних засобів, фондівіддачу основних засобів та фондівіддачу нематеріальних активів).

Показники	Минулий рік	Звітний рік
Чистий фінансовий результат (прибуток), тис. грн	2 500	2 300
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	45 000	44 000
Середній залишок оборотних засобів, тис. грн	83 900	86 300
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	17 000	18 100
Середньорічна вартість нематеріальних активів, тис. грн	900	800

РОЗДІЛ 3

МІЖНАРОДНА ІНТЕГРАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ

ТЕМА 8. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ РИНКІВ І ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОМПАНІЇ

Мета: сформувати розуміння сутності та значення транснаціональної корпорації як суб'єкта господарської діяльності; дослідити стратегії діяльності ТНК; виявити особливості економічного механізму функціонування ТНК; виявити підходи до регулювання діяльності ТНК у контексті глобальної економіки.

План

- 8.1. Транснаціональна корпорація як суб'єкт господарських відносин.
- 8.2. Стратегії діяльності ТНК.
- 8.3. Економічний механізм функціонування ТНК.
- 8.4. Регулювання діяльності ТНК у контексті глобальної економіки.

Ключові поняття та терміни: транснаціональна корпорація, глобальна стратегія діяльності ТНК, транснаціональна стратегія діяльності ТНК, мультиринкова стратегія діяльності ТНК, міжнародна стратегія діяльності ТНК, організаційні та економічні методи оптимізації оподаткування ТНК, кодекс поведінки ТНК.

8.1. Транснаціональна корпорація як суб'єкт господарських відносин

В умовах сучасних тенденцій інтернаціоналізації бізнесу, транснаціоналізації виробництва і капіталу лідируючі позиції займають багатонаціональні компанії, міжнародні не тільки за розмахом діяльності, а й за складом капіталу – транснаціональні корпорації (ТНК).

Сучасна спеціальна (наукова і навчальна) література не містить єдиного однозначного формулювання поняття ТНК, а також критеріїв їх відмінності від інших фірм. При визначенні категорії **«транснаціональна корпорація»** автори (як вітчизняні, так і зарубіжні) саме міжнародні операції виділяють як основну ознаку формалізації ТНК. В економічній літературі існують кілька близьких за змістом визначень ТНК.

У проекті Кодексу поведінки ТНК, який розроблявся в ООН протягом декількох десятиліть, ТНК визначається як «підприємство – державне, приватне або змішане, яке має відділення в двох або більше країнах, незалежно від юридичної форми і сфери діяльності цих відділень, яке функціонує з певною системою прийняття рішень, що дозволяє проводити узгоджену політику і загальну стратегію через один або більше центрів з прийняття рішень, і в рамках відділення якого, таким чином, пов'язані між собою – відносинами власності або іншими відносинами, що одне або декілька з них можуть надавати (надають) значний вплив на діяльність інших і, зокрема, користуватися спільними знаннями і ресурсами і розділяти відповідальність з іншими».

За масштабами діяльності всі ТНК поділяють на великі та малі. Умовним критерієм є величина річного обороту. Якщо малі ТНК мають у середньому по 3–4 зарубіжних філії, то у великих ТНК їхня кількість вимірюється десятками і навіть сотнями. Як особливий різновид ТНК, виділяють транснаціональні банки (ТНБ), що займаються кредитуванням бізнесу й організацією грошових розрахунків у міжнародному масштабі. У цілому ТНК і МНК можна умовно назвати міжнародними корпораціями. Ці акціонерні компанії за організаційною структурою є багатогалузевими концернами, які часто поділяють на три великі групи:

1) горизонтально інтегровані ТНК – фірми з підприємствами, що випускають велику частину продукції, керують підрозділами, розташованими в різних країнах, які виробляють однакову або подібну продукцію (автомобільне виробництво в США, система «fast food»);

2) вертикально інтегровані ТНК – об'єднують при одному власнику і під єдиним контролем найважливіші стадії виробництва

кінцевого продукту, керують підрозділами в певній країні, які виробляють товари, що поставляються в їх підрозділи в інших країнах;

3) роздільні (диверсифіковані) ТНК – включають підприємства з виробництвом продуктів харчування, косметики, реалізацією вин тощо, керовані підрозділами, розташованими в різних країнах, які вертикально або горизонтально не об'єднані.

Таким чином, будь-яка міжнародна корпорація характеризується такими основними рисами: є активним учасником розбудови світового господарства, процесів міжнародного поділу праці; для неї характерна відносна незалежність руху капіталу від процесів, що відбуваються в національних кордонах; об'єктивно регулює світогосподарські відносини, здійснюючи свої операції з метою отримання високого прибутку.

Серед характерних особливостей сучасних ТНК, які є одночасно чинниками, що визначають їхню діяльність, виділяють такі:

- *використання міжнародного підходу* – особлива роль і значення зарубіжних операцій у всіх аспектах економічної діяльності (міжфірмовий і міжнародний поділ праці, інтернаціоналізація виробництва, капіталу тощо);

- *міжнародний характер діяльності* – формування транснаціонального виробничого, торгового і фінансового комплексу з єдиним центром прийняття рішень у країні базування (материнська компанія) і з філіями в інших країнах (можуть бути також представлені в формах: дочірньої компанії, асоційованої компанії, відділення, яке функціонує відповідно до глобальної стратегії, яка розробляється материнською компанією;

- *активну участь у розвитку світового господарства* з метою протистояння конкуренції в міжнародному масштабі й одержання надприбутку.

ТНК як форма організації великого бізнесу найбільш адекватно відповідає сучасному характеру міжнародного поділу праці, дозволяє забезпечувати високу економічну ефективність діяльності інтегрованої корпорації, з одного боку, з іншого – дозволяє постійно використовувати величезний потенціал пристосованості до нових умов і сприйнятливості до інновацій.

8.2. Стратегії діяльності ТНК

Стратегічний розвиток ТНК у сучасному світі поліваріантний, проте він, безумовно, націлений на успішне подолання невизначеності бізнес-середовища, максимальне зниження витрат з огляду на загострення конкуренції і збільшення вартості інновацій, а також досягнення оперативної гнучкості. При цьому важливо зазначити, що загальносвітові стратегії ТНК реалізуються за умови сприятливого національного режиму для прямих іноземних інвестицій.

У процесі виходу на нові ринки міжнародна корпорація стикається з необхідністю робити вибір на користь глобальної інтеграції або високої швидкості реакції на цих ринках. У першому випадку материнська компанія використовує стандартні централізовані процедури в структурних підрозділах, у другому – надає їм відносну автономію. Сукупність факторів, які впливають на вибір типу глобальної стратегії ТНК, включає таким чином дві групи: фактори, що обумовлюють вибір глобальної інтеграції ТНК, і фактори, що вимагають швидкої реакції на місцевий попит.

Система чинників, які сприяють вибору глобальної інтеграції, отримала назву «тиск відносно глобалізації». Ці фактори можна розділити на дві групи: фактори, які сприяють розширенню, і фактори, пов'язані зі специфікою галузі. Перша група складається з лібералізації торгівлі, наявності глобальних фінансових послуг і ринків капіталів, успіхів у технології комунікацій. До факторів, пов'язаних зі специфікою галузі, належать універсальні потреби споживачів, глобальні споживачі, глобальні конкуренти, висока інтенсивність інвестицій, необхідність зменшення ціни.

Система чинників, які вимагають швидкої реакції на місцевий попит, має назву «тиск відносно локалізації». Необхідність чутливого реагування на місцевий попит вимагає від ТНК диференціювати свою товарну пропозицію і маркетингову стратегію в різних країнах, щоб пристосуватися до різновидів попиту, визначених національними відмінностями в споживчих перевагах і смаках, каналів розподілу, практики бізнесу, конкурентних умов, політики уряду.

Залежно від дії тиску щодо локалізації та глобалізації і на основі моделей міжнародного менеджменту ТНК обирають одну з чотирьох стратегій глобальної діяльності: глобальну, міжнародну, мультиринкову або транснаціональну, відображених на рис. 8.1.

Рис. 8.1. Корпоративні стратегії глобальної господарської діяльності

ТНК розробляють продукцію, призначену для світових ринків з самого початку. Часто структурні підрозділи, які діють на ключових ринках, роблять свій внесок у дизайн, але з того часу, як материнська компанія запускає продукт у виробництво, роль підрозділів зводиться лише до виконавчих функцій.

сті з найменшими витратами, включно з транспортуванням на найважливіші ринки. З практичної точки зору, великі ринки приваблюють виробництво через те, що частка ринку зростає завдяки наявності виробничих потужностей. Також іноді уряд країни базування пропускає продукцію через нетарифні торговельні бар'єри, але в класичному варіанті глобальної стратегії штучні перешкоди руху товарів відсутні.

Останнім часом фактором, що визначає географію розміщення зарубіжних філій ТНК, стає не дешева сировина або недорого робоча сила (як це було раніше), а близькість ринків збуту. Це пояснюється поширенням енергозберігаючого виробництва, економічного з точки зору споживання енергії і сировини. Більше того, ТНК залучають у штат фахівців з тих країн, в яких починають працювати.

Необхідність пристосовувати свій товар до локальних ринків змушує ТНК вибирати **мультиринкову стратегію**, яка передбачає адаптацію кожного закордонного підрозділу до умов конкуренції в кожній країні. ТНК, які використовують мультиринкові стратегії, спочатку розробляють продукт для ринку країни базування головної компанії, а потім продають той же продукт або його адаптований варіант до місцевих умов через закордонні підрозділи. Підрозділи мають повноваження проводити адаптований продукт, скориставшись технологією материнської компанії, а також здійснювати власну маркетингову і науково-дослідну діяльність. У результаті компанії з мультиринковою стратегією несуть вищі витрати, ніж компанії з глобальною стратегією. Для перших це пояснюється відсутністю ефекту кривої досвіду й економії від місцезнаходження. Значна автономність кожного підрозділу іноді також призводить до того, що їхня діяльність погано контролюється з боку материнської компанії.

Основою мультиринкової стратегії є автономність окремих підрозділів щодо функції виробництва, національні кордони перетинають не товари, а технології і досвід материнської компанії. Така стратегія є доцільною, коли між країнами діють високі тарифи і квоти, для уникнення яких більш вигідно виробляти продукцію всередині країни. Але з розвитком глобалізації ефективність мультирин-

кових стратегій значно зменшується, оскільки значна роль відводиться розмірам виробництв, а не їхній спеціалізації.

Таким чином, мультиринкова стратегія використовується в галузях, які відчують високий тиск щодо локалізації, і для товарів, які потребують адаптації до місцевих умов. Вона неприйнятна, коли необхідним є зменшення витрат.

Міжнародна стратегія з'явилася першою на етапі розвитку міжнародних відносин. ТНК, які використовують міжнародну стратегію, володіють певною конкурентною перевагою (технологічною, маркетинговою, управлінською або ін.) перед іноземними підприємствами. Тому під час виходу на міжнародний ринок така перевага використовується для отримання вигод, а товари адаптуються до умов національних ринків, але незначною мірою. Як правило, материнська компанія залишає за собою контроль за маркетинговою, виробничою і науково-дослідницькою діяльністю, а в кожному структурному підрозділі відповідні функції можуть здійснюватися за умови узгодження з центром. Виробництво диференційованих товарів на декількох виробничих потужностях світу не дозволяє значно збільшувати операційні витрати компанії, оскільки ефекту від кривої досвіду й економії на місцезнаходження і на масштабах досягти важко.

Транснаціональна стратегія використовується, коли тиск щодо локалізації та глобалізації є однаково сильним, тобто при таких конкурентних умовах, коли ТНК необхідно одночасно з урахуванням місцевих умов зменшувати витрати, а використання жодної з перерахованих вище стратегій не може забезпечити гідне місце на міжнародному ринку. У сучасному багатонаціональному ринковому середовищі знання і навички передаються не тільки в напрямі від материнської компанії до підрозділів (як при міжнародній стратегії), але і в зворотному. Цей процес отримав назву «глобальне навчання» і має на меті максимізацію накопиченої корисної інформації, яка може бути використана в межах корпорації. Глобальне навчання є основним кроком на шляху до транснаціональної стратегії, метою використання якої є зменшення витрат з одночасною адаптацією до місцевих ринків. Використання транснаціональної стратегії дозволяє зменшити

витрати за допомогою кривої досвіду й економії за рахунок масштабів і місця розташування і водночас пристосувати свою продукцію до місцевих потреб і необхідності отримати вигоди від глобального навчання; основний недолік транснаціональної стратегії полягає в складності її реалізації.

Отже, всі чотири розглянуті корпоративні стратегії глобальної діяльності мають право на існування за певних умов, в яких діє ТНК: галузі діяльності, вид і характеристика продукції, конкурентне середовище, кон'юнктура на світових ринках, політика урядів та ін. Одна і та ж ТНК на певних етапах свого розвитку може використовувати ту чи іншу стратегію залежно від того, якої мети прагне досягти керівництво, і від того, які тенденції спостерігаються на ринку.

8.3. Економічний механізм функціонування ТНК

Економічний механізм діяльності ТНК залежить від економічного й регулятивного середовища в країнах базування та країнах здійснення діяльності філій ТНК, що визначається рядом факторів, насамперед умовами оподаткування ТНК, оскільки планування діяльності ТНК базується на врахуванні відмінностей в умовах економічної діяльності в країнах, де компанія здійснює операції. Розрізняють два основні підходи до оподаткування прибутків ТНК: світовий та територіальний, сутність яких розкрита на рис. 8.2.

Підходи до оподаткування ТНК	<i>світовий</i>	оподатковуються всі прибутки корпорації, зареєстровані в певній країні. Тобто оподатковуються прибутки, отримані в країні реєстрації, а також прибутки, одержані від діяльності філій корпорації в усіх інших країнах світу
	<i>територіальний</i>	оподаткування прибутків, отриманих місцевими та іноземними компаніями на території певної країни. Таким чином, якщо ТНК зареєстрована в країні зі світовим підходом до оподаткування, то прибуток від діяльності філій корпорації в інших країнах може оподатковуватися двічі – у країні, де розташована філія, і в країні реєстрації ТНК

Рис. 8.2. Підходи до оподаткування ТНК

Для оптимізації оподаткування ТНК використовують різні методи, які класифікують на дві основні групи: організаційні та економічні (рис. 8.3.)

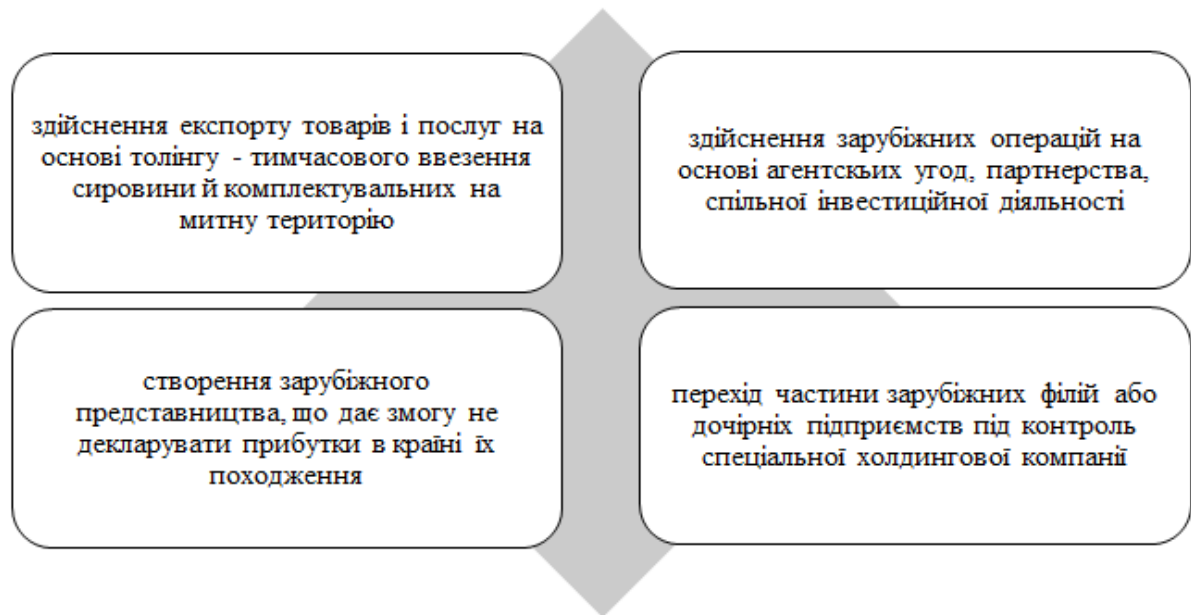


Рис. 8.3. Організаційні методи оптимізації оподаткування ТНК

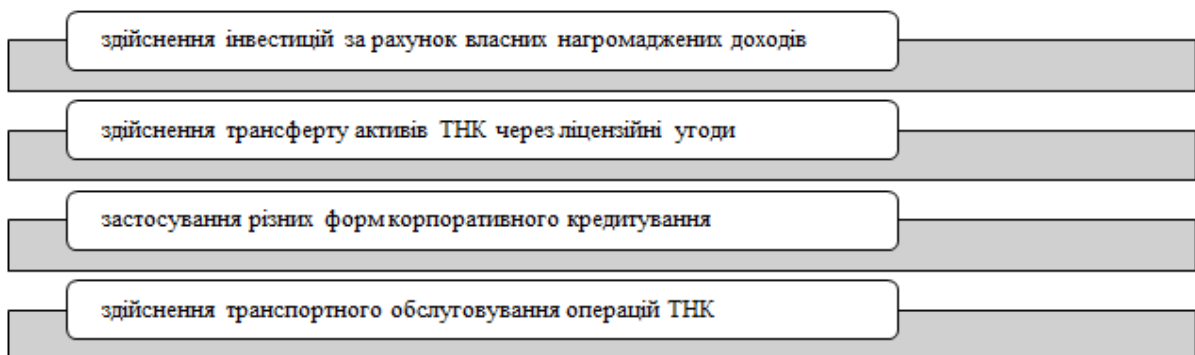


Рис. 8.4. Економічні методи оптимізації оподаткування ТНК

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. Крім того, обмеження та ризики впливають на можливість здійснення фінансових операцій між філіями ТНК, тому транснаціональні компанії оминають їх різними шляхами. Розглянемо докладніше деякі основні напрями оптимізації оподаткування доходів ТНК.

8.4. Регулювання діяльності ТНК у контексті глобальної економіки

Міжнародно-правове регулювання діяльності ТНК як на регіональному, так і на універсальному рівнях сьогодні ще далеке від бажаного, хоча вже є міжнародно-правові документи, які використовуються для регулювання діяльності ТНК.

Щодо регіонального рівня, то до таких документів передусім слід віднести прийняту 21 червня 1976 р. Декларацію про міжнародні інвестиції і багатонаціональні підприємства. До декларації додавався ще й такий документ, як Керівні принципи для багатонаціональних підприємств. Норми цього документа не мають імперативного обов'язкового характеру. Їх виконання є добровільною справою. До системи Керівництва ТНК належать: дотримання міжнародного права; підпорядкованість праву країни перебування; урахування політики цієї країни в галузі розвитку та права; співробітництво з країною перебування з недопущенням практики підкупу та субсидій, а також обов'язкове невтручання у внутрішні справи.

Важливу роль у регулюванні міжнародних правових відносин за участі ТНК відіграють країни Андської групи – субрегіонального торгово-економічного об'єднання, створеного в межах Латиноамериканської асоціації інтеграції. Андський пакт укладено у 1969 р. Болівією, Колумбією, Перу, Чилі (до 1976 р.) і Еквадором. Основними цілями групи цих країн є використання інтеграції для прискорення економічного розвитку країн-учасниць; сприяння поступовому перетворенню іноземних компаній у національні і змішані; врівноваження впливу Аргентини, Мексики і Бразилії в цій асоціації. Країни-члени Андської групи виступають за розвиток торгово-економічного співробітництва, проти засилля іноземного капіталу в країнах регіону.

У межах цієї групи країн-учасниць була створена Комісія Картахенської угоди, за рішенням якої виділяються багатонаціональні й транснаціональні підприємства. Багатонаціональні підприємства – це акціонерні підприємства, місце перебування та центр управління якими перебувають у регіоні країн-учасниць. Контролюються вони ззовні. Транснаціональні підприємства – це

такі підприємства, центр управління якими перебуває за межами регіону країн Андського пакту, а їхня діяльність здійснюється в межах цього регіону через дочірні підприємства, філії чи якісь інші їхні структурні ланки.

У межах країн цієї групи в 1970 р. був прийнятий і Кодекс іноземних інвестицій, який містить уніфіковані правила здійснення діяльності іноземних інвесторів, зокрема і ТНК.

Отже, міжнародно-правове регулювання діяльності ТНК на регіональному рівні відіграє певну роль, але воно ще не здатне захистити країни, особливо ті, які стали на шлях самостійного розвитку. Тому саме ці країни і висунули вимоги про встановлення нового міжнародного економічного порядку, в межах якого здійснювалося б правове регулювання діяльності ТНК. У цьому випадку йдеться про міжнародно-правове регулювання діяльності ТНК універсального характеру.

Певне значення надавалося Хартії міжнародної торгової організації, яка була підписана в Баварії 1948 року. Вона, як багатостороння угода, була спрямована на захист іноземних інвестицій корпорацій, а також на здійснення контролю за діяльністю ТНК з боку урядів країн, що приймають. Але уряди США, Великобританії і деяких інших країн, які підписали цей документ, відмовилися його ратифікувати.

Як відомо, Хартія економічних прав і обов'язків (1974 р.) закріпила положення, спрямовані на обмеження діяльності ТНК. У 1974 р. було створено міжурядові комісії ООН з транснаціональних корпорацій і Центр з ТНК, які приступили до розробки проекту кодексу поведінки ТНК. Почала діяти спеціальна «група 77» з вивчення та узагальнення матеріалів, що розкривають зміст, форми і методи діяльності ТНК. Були виявлені ТНК, які втручаються у внутрішні справи країн, де розташовані їхні філії, і доведено, що вони намагаються поширювати на цих територіях дію законів тих країн, де розміщені їхні центри управління. З метою ухилення від нагляду за їхньою діяльністю ТНК приховують дані про неї. Усе це, звичайно, вимагало відповідного втручання міжнародного співтовариства. Перш за все необхідно розробити і прийняти відповідні нормативні акти, спрямовані на міжнародно-

правове регулювання діяльності ТНК. Важливим кроком у цьому напрямі була розробка Кодексу поведінки ТНК.

Уже під час обговорення окремих норм проекту цього документа визначилися дві позиції щодо їхнього формулювання. Дискусії розгорілися передусім з приводу визначення ТНК. Країни, що розвиваються, і соціалістичні країни запропонували визначення, сутність якого полягає в такому. ТНК – це підприємство, яке має свої відділення в двох і більше країнах, незалежно від юридичної форми і сфери їхньої діяльності. Воно функціонує відповідно до визначеної системи прийняття рішення, що дозволяє проводити узгоджену політичну і загальну стратегію через один або більше центрів з прийняття рішень.

З точки зору західних країн у такому визначенні має бути зазначено, що ТНК – це будь-яке державне, приватне або змішане підприємство. А це означає, що вони можуть бути створені в країнах з різною соціально-економічною системою, тобто ТНК мають універсальний характер. Якщо виходити з такої позиції, то не слід обмежувати діяльність ТНК, оскільки вона має в такому випадку загальносвітовий, універсальний характер і властива не тільки капіталістичним країнам.

Дискусії відбувалися з приводу інших питань, що стосуються міжнародно-правового регулювання ТНК. Позиції західних країн в основному зводилися не до тієї, щоб юридично певною мірою обмежити діяльність ТНК, а навпаки – легалізувати їх, розробити зобов'язання країн, які приймають їхні структурні ланки (відділення, філії), зокрема надати ТНК національний режим. Країни, що розвиваються, вважали, що ТНК не повинні претендувати на преференційний режим або відповідні стимули і пільги, що надаються національним підприємствам.

Це лише деякі приклади розбіжностей щодо проекту Кодексу поведінки ТНК. Цей проект має шість частин (I – преамбула і цілі; II – визначення і сфера застосування; III – діяльність ТНК, А – загальні і політичні положення, Б – економічні, фінансові й соціальні положення, В – розголошення інформації; IV – режим ТНК; V – міжурядова співпраця; VI – здійснення кодексу поведінки).

У проекті Кодексу сформульовані принципи діяльності ТНК, які мають прогресивний характер. До них, зокрема, належать:

- повага суверенітету країн, у яких вони здійснюють свою діяльність;
- підпорядкування законам цих країн;
- облік економічних цілей і завдань політики, що проводиться в цих країнах;
- повага до соціально-культурних цілей, цінностей і традицій країн, в яких вони здійснюють свою діяльність;
- невтручання у внутрішні справи;
- відмова вести діяльність політичного характеру;
- утримання від практики корупції;
- дотримання законів і постанов, що стосуються обмеженої ділової практики, утримання від її застосування.

Деякі принципи, що мають важливе значення в регулюванні діяльності ТНК, були предметом спеціального обговорення в ООН. Так, на 30-й її сесії була прийнята резолюція «Заходи проти корупції, що практикуються ТНК та іншими корпораціями, їх посередниками та іншими причетними до справи сторонами», в якій Генеральна Асамблея ООН суворо засудила злочини, пов'язані з протиправною практикою підкупу державних службовців країн місцеперебування ТНК з метою досягнення вигідних для неї рішень, всупереч економічним і національним інтересам цих країн. За дотриманням норм Кодексу повинна здійснювати нагляд спеціальна комісія ООН, а також Центр ООН з ТНК.

Контрольні запитання для самоперевірки знань

1. У чому полягає особливість транснаціональної корпорації як суб'єкта господарських відносин відповідно до Кодексу поведінки ТНК?
2. На які групи поділяються ТНК за організаційною структурою?
3. Назвіть основні особливості сучасних ТНК.

4. Розкрийте сутність глобальної стратегії ТНК. Які види господарської діяльності для неї характерні?

5. Розкрийте сутність транснаціональної стратегії ТНК. Які види господарської діяльності для неї характерні?

6. Розкрийте сутність міжнародної стратегії ТНК. Які види господарської діяльності для неї характерні?

7. Розкрийте сутність мультиринкової стратегії ТНК. Які види господарської діяльності для неї характерні?

8. Охарактеризуйте систему організаційних та економічних методів оптимізації оподаткування ТНК.

Індивідуальні завдання для поглибленого вивчення теми

1. Підготуйте доповідь-есе про діяльність найуспішніших транснаціональних корпорацій світу.

2. Розробіть нормативно-правовий акт, що регулюватиме діяльність та функціонування ТНК на глобальному рівні економіки.

Тестові завдання для самоперевірки знань

1. Підприємство – державне, приватне або змішане, яке має відділення в двох або більше країнах, незалежно від юридичної форми і сфери діяльності цих відділень, яке функціонує з певною системою прийняття рішень, що дозволяє проводити узгоджену політику і загальну стратегію через один або більше центрів з прийняття рішень:

- а) транснаціональна корпорація;
- б) стратегічний корпоративний альянс;
- в) транснаціональні банки;
- г) правильна відповідь відсутня.

2. ТНК за організаційною структурою є багатогалузевими концернами, часто поділяються на групи:

- а) горизонтально інтегровані;
- б) вертикально інтегровані;
- в) диверсифіковані;
- г) усі відповіді правильні.

3. Серед характерних особливостей сучасних ТНК, які є одночасно чинниками, що визначають їхню діяльність, виділяють такі:

- а) використання міжнародного підходу;
- б) міжнародний характер діяльності;
- в) активна участь у розвитку світового господарства;
- г) усі відповіді правильні.

4. Система чинників, які сприяють вибору глобальної інтеграції, отримала назву:

- а) тиск щодо територіальності;
- б) тиск щодо глобалізації;
- в) тиск щодо локалізації;
- г) тиск щодо мультирозвитку.

5. Передбачає фокусування на максимізації міжнародної ефективності шляхом локалізації діяльності в країнах із найменшими витратами, виробництва стандартизованої продукції на основі світових стандартів і використання глобально інтегрованих операцій, а також шляхом завоювання ринкової частки на світовому ринку:

- а) транснаціональна стратегія ТНК;
- б) мультиринкова стратегія ТНК;
- в) міжнародна стратегія ТНК;
- г) глобальна стратегія.

6. Передбачає адаптацію кожного закордонного підрозділу до умов конкуренції в кожній країні:

- а) транснаціональна стратегія ТНК;
- б) мультиринкова стратегія ТНК;
- в) міжнародна стратегія ТНК;
- г) глобальна стратегія.

7. ТНК, що користується цією стратегією, має певну конкурентну перевагу (технологічну, маркетингову, управлінську або ін.) перед іноземними підприємствами:

- а) транснаціональна стратегія ТНК;

- б) мултиринкова стратегія ТНК;
- в) міжнародна стратегія ТНК;
- г) глобальна стратегія.

8. Використовується, коли тиск щодо локалізації та глобалізації є однаково сильним, тобто при таких конкурентних умовах, коли ТНК необхідно одночасно з урахуванням місцевих умов зменшувати витрати, а використання жодної з перерахованих вище стратегій не може забезпечити гідне місце на міжнародному ринку:

- а) транснаціональна стратегія ТНК;
- б) мултиринкова стратегія ТНК;
- в) міжнародна стратегія ТНК;
- г) глобальна стратегія.

9. Основними підходами до трактування ТНК є:

- а) світовий;
- б) регіональний;
- в) організаційний;
- г) економічний.

10. У проекті кодексу сформульовані такі принципи діяльності ТНК:

- а) повага суверенітету країн, в яких вони здійснюють свою діяльність;
- б) повага до соціально-культурних цілей, цінностей і традицій країн, у яких вони здійснюють свою діяльність;
- в) утримання від практики корупції;
- г) усі відповіді правильні.

Ситуаційна вправа

Якщо порівняти 1886 рік, коли фармацевт з Атланти Дж.С. Пембертон отримав першу порцію кока-коли, і 1989 рік, коли кубинець Роберт К. Гойцуета очолив компанію, то виявиться, що доходи від продажу продукції компанії за кордоном зросли з 50 дол. до майже 9 млрд дол. Швидка експансія компанії в

інших країнах призвела до того, що нині напої більш ніж 65 фірмових назв продаються в 155 країнах світу. Отримані за кордоном доходи компанії склали 55 % сукупних доходів. США, безсумнівно, є найважливішим для збуту компанії регіоном, але на частку Тихоокеанського регіону і Канади в процентному відношенні припадає значна частина доходів від основної діяльності, ніж будь-якого іншого регіону. Широкі операції за кордоном зумовили ряд цікавих нововведень і змін у діяльності компанії. У 1986 р. були виділені три основні напрями діяльності: безалкогольні напої, видовищні заходи і продукти харчування. У 1989 р. на частку першого і третього напрямів припадало 18 % сукупного доходу. У тому ж році компанія Coca Cola продала свій пакет акцій кінокомпанії Columbia Pictures. Відділення безалкогольних напоїв займає особливо міцні позиції за кордоном, контролюючи понад 40 % ринку в 155 країнах, де оперує компанія, і значно більшу частку на основних ринках. Керівництво компанії вважає, що місткість міжнародних ринків практично необмежена і саме вони стануть у майбутньому основою для подальшого розширення діяльності.

1989 року обсяг продажів безалкогольних напоїв компанії Coca Cola зріс настільки, що перевищив 48 % частку відповідного світового ринку. Особливо сильні позиції компанії в ЄС, на частку якого припадає 24 % сукупного збуту за кордоном при обчисленні його в галонах. Міцне становище займає компанія в Латинській Америці та Азії.

1988 року інші доходи зменшилися на 13 млн дол. через збитки, понесені у зв'язку з валютними операціями та перерахунками, а в 1989 р. – зросли на 20 млн дол. У 1989 р. майже 96 % операційного доходу сформувалося від продажу концентратів і сиропів для отримання безалкогольних напоїв. Частка закордонних продажів становить близько 80 % доходу від операцій з такими напоями. Ця складова доходів у 1989 р. зросла на 13 %, незважаючи на негативний вплив підвищення впродовж року приблизно на 6 % курсу долара щодо основних твердих валют.

Інша продуктова група компанії Coca Cola не настільки активна на міжнародних ринках, як група безалкогольних напоїв, а

й вона все успішніше займається зовнішньою експансією. Відділення продуктів харчування нарощує обсяг продажів на міжнародних ринках, особливо в Канаді. Як зазначалося вище, Соса Сола веде операції в 155 країнах. Вона працює з 40 функціональними валютами при перерахунку фінансових звітів місцевих підрозділів у долари. Долар слугує функціональною валютою в країнах з гіперінфляційними процесами, наприклад у Бразилії та Мексиці.

Завдання

1. Виявіть основні ознаки компанії Соса Сола як транснаціональної корпорації.
2. Якою стратегією діяльності користується корпорація? Доведіть це фактами з історії та діяльності.
3. Чи є можливою зміна стратегії діяльності корпорації в майбутньому? Якщо так, то чому? В якому саме напрямі?

ТЕМА 9. СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ

Мета: сформувати розуміння сутності та особливостей стратегічних альянсів як суб'єкта господарської діяльності; дослідити класифікаційні підходи до стратегічних альянсів; визначити основні форми функціонування стратегічних альянсів; з'ясувати порядок створення стратегічних альянсів.

План

- 9.1. Сутність та особливості стратегічних альянсів.
- 9.2. Типологія та форми стратегічних альянсів.
- 9.3. Порядок створення стратегічних альянсів.

Ключові поняття та терміни: стратегічні альянси, офіційні, неофіційні альянси, інтеграційні альянси, псевдокод-центраційні альянси, компліментарні альянси, транснаціональні альянси, вертикальні альянси, міжгалузові альянси.

9.1. Сутність та особливості стратегічних альянсів

Однією зі стратегій корпоративного зростання в глобальних галузях поряд зі злиттями й поглинаннями, створенням консорціумів, укладенням ліцензійних угод і договорів про франшизу є формування міжнародних стратегічних альянсів. Причому акцент тут ставиться на взаємовигідній співпраці, а прийняті компаніями ризики – не тільки фінансові, а й стратегічні. У результаті часто складаються досить потужні науково-промислово-фінансові структури. Це веде до переоцінки негативних факторів, пов'язаних з великими розмірами компаній у галузі, а також стимулює зміну характеру й умов міжфірмової конкуренції.

Із середини 1980-х років міжнародні стратегічні альянси привертають значну увагу. Подібний інтерес обумовлений зміною характеру міжфірмових відносин: у взаємодії фірм на рівні існуючих ринків, товарів і послуг акцент переноситься з конкуренції на партнерство. Зворотним боком цього процесу є посилення конкуренції між фірмами за право володіння можливостями, що дозволяють впливати на розвиток як уже існуючих, так і

нових ринків товарів і послуг, формуючи їх. Це визначає унікальність міжнародних стратегічних альянсів, яка полягає в поєднанні партнерства на рівні існуючих ринків і конкуренції за лідерство на перспективних ринках.

«Поєднання несумісного» – відкритої співпраці й прихованої конкуренції – обумовлює високий рівень витрат, пов'язаних з координацією міжфірмової взаємодії в рамках стратегічних альянсів.

Ці витрати компенсуються завдяки поєднанню в рамках альянсів гнучкості, що забезпечує стратегічну незалежність партнерів, і міцності міжфірмових зв'язків, що забезпечує існування каналів перерозподілу матеріальних і нематеріальних ресурсів, зокрема ключових компетенцій взаємодіючих компаній.

Стратегічний альянс – це партнерство між фірмами, в якому ресурси, здібності і стрижневі компетенції фірм об'єднуються для досягнення найкращого результату. Альянс означає співробітництво між групами, яке дає кращі результати порівняно з тими, які могли б бути отримані від простої угоди. Оскільки конкурентні ринки продовжують підвищувати вигоди, одержувані від угод, альянси можуть залишатися лідером ринку, лише роблячи постійні поліпшення в своїй сфері діяльності.

Основними *передумовами* виникнення стратегічних альянсів є:

- консолідація галузі, бізнесу;
- «цивілізація» конкуренції;
- інноваційні прориви та тенденції бізнесу;
- глобальна та регіональна експансія корпорацій.

Ключовими *характеристиками* партнерства, що лежить в основі функціонування стратегічних альянсів, є:

- добровільна основа;
- взаємна залежність, що виникає внаслідок поділу ризиків, відповідальності, ресурсів, повноважень і доходів;
- синергія – концепція доданої вартості, або ціле, більше суми складових;
- явно викладене зобов'язання або угода про частку учасників;
- спільна робота – учасники стратегічних партнерств у більшості випадків працюють разом на всіх рівнях і етапах від

проектування і керівництва ініціативою до реалізації та визначення вартості;

– поділ компетенцій і ресурсів (партнерство – механізм використання різних типів ресурсів і компетенцій, включаючи гроші).

Поняття «стратегічний альянс» включає в себе різноманіття міжфірмових зв'язків, зокрема спільні підприємства, другорядну участь в акціях, обмін акціями, спільні НДДКР, спільне виробництво, спільний маркетинг, спільні угоди про довгострокові закупівлі, надання доступу до каналів збуту або послуг, спільне створення стандартів.

Однак злиття і придбання, створення філій за кордоном, а також багатонаціональні корпорації та франчайзингові угоди не заважають стратегічним альянсам, оскільки в них відсутні незалежні фірми з різними цілями або ж постійний внесок учасників (наприклад, передача технологій або навичок між учасниками).

Критерії «ідеального» з точки зору функціонування та ефективності діяльності стратегічного альянсу відображені на рис. 9.1.

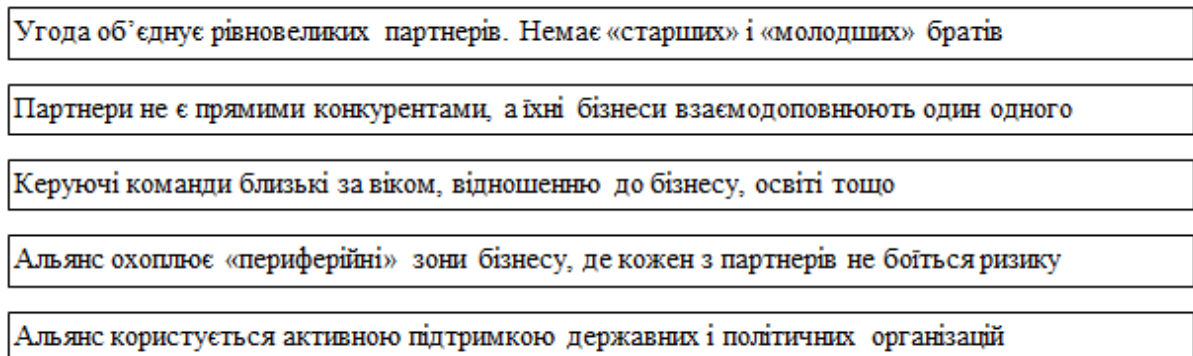


Рис. 9.1. Модель ідеального стратегічного альянсу

Основними *мотивами* вступу компаній у стратегічні альянси є:

- досягнення ефекту масштабу у виробництві або маркетингу;
- заповнення «білих плям» у науково-технічній або виробничій сферах;
- отримання доступу до нових ринків.

Ключовими *вигодами* створення стратегічних альянсів є такі:

- подолання державних торговельних та інвестиційних бар'єрів при виході на перспективні зарубіжні ринки;

- доступ до каналів збуту і продажів партнера і його положення на ринку;
- доступ до продуктів, технологій та інтелектуальної власності (ІВ) партнера;
- доступ до фінансових ресурсів партнера;
- нові ринки для товарів і нові товари для покупців;
- посилення бренду на ринку за допомогою каналів партнера;
- прискорена розробка нових продуктів і вихід з ними на ринок;
- скорочення вартості й ризику науково-технічних розробок та інновацій;
- швидке досягнення критичної маси і потрібних масштабів;
- установка технологічних стандартів у галузі і випуск перших продуктів, що відповідають цим стандартам;
- утилізація побічних продуктів.

Стратегічні альянси використовуються для досягнення безлічі різних цілей залучених у них партнерів. Одним із базисних цілей є освоєння ринку. Проникнення на іноземні ринки становить суть стратегії багатьох фірм. В Японії фірма Motorola ділиться з фірмою Toshiba конструкцією мікросхем і дозволяє їй використовувати свої виробничі потужності для того, щоб отримати більш широкий доступ до японського ринку. Деякі альянси укладаються з метою захисту внутрішнього ринку. Не маючи замовлень на будівництво атомних електростанцій, фірма Bechtel Group об'єдналася з німецькою фірмою Siemens для обслуговування існуючих у США електростанцій.

Ще однією базисною точкою є поділ витрат і ризиків, що неминуче виникають при виробництві та дослідно-конструкторських розробках. Фірми Texas Instruments і Hitachi об'єднали свої зусилля для розробки наступного покоління мікросхем пам'яті. Вартість розробки нового реактивного двигуна настільки велика, що авіакосмічні компанії змушені співпрацювати. Один такий консорціум був створений фірмами Pratt&Whitney (підрозділ United Technologies), англійською Rolls-Royce, німецькою Motoren-und-Turbinen Union,

італійською Fiat і японською Aero Engines (що складається з Ishikawajima Heavy Industries і Kawasaki Heavy Industries). Деякі альянси створюються для блокування або нейтралізації конкурентів.

Наприклад, фірма Caterpillar створила в Японії спільне підприємство з виробництва важкої техніки з фірмою Mitsubishi для того, щоб нанести удар своєму головному конкуренту – фірмі Komatsu на її внутрішньому ринку. У випадку з новими технологіями фірми вдаються до альянсів для того, щоб завоювати ринки через поширення стандартів на свою продукцію. Фірми Toshiba і Time-Warner спільно розробили формат DVD (двосторонній цифровий відеодиск) як альтернативу іншому формату, розробленому фірмами Sony і Philips, з метою зробити його світовим стандартом у сфері інтерактивних компакт-дисків.

Найбільш успішними є ті альянси, в яких сильні сторони партнерів вдало поєднуються для досягнення спільної мети. Такими сильними сторонами бувають товари, географічне положення або функціональні особливості, які можуть використовуватися для заповнення існуючих у партнерів прогалин. Приклади створення таких альянсів наведено у табл. 9.1.

Таблиця 9.1

Світові приклади стратегічних альянсів

Партнер 1 / сильні сторони	Партнер 2 / сильні сторони	Загальна мета
Pepsico Сегмент ринку банкових напоїв фірми	Lipton Відома марка чаю і франчайзинг з клієнтом	Продаж напою «Чай з льодом» (у баночках)
Coca-Cola Сегмент ринку банкових напоїв фірми	Nestle Відома марка чаю і франчайзинг з клієнтом	Продаж напою «Чай з льодом» (у баночках)
KFC Відома торговельна марка фірми, її досвід в організації торгівлі	Mitsubishi Досвід у сфері нерухомості і вибору території будівництва в Японії	Створення мережі закусочних KFC в Японії
Siemens Присутність фірми на світових ринках телекомунікацій та виготовлення кабелів	Corning Технологічні досягнення фірми у сфері оптоволоконна	Створення компанії з виробництва і продажу оптоволоконних кабелів

Ericsson Технологічні досягнення фірми у сфері створення спільних комунікаційних мереж	Hewlett-Packard Комп'ютери, програмне забезпечення та доступ до електронних каналів фірми	Створення та реалізація на ринку систем управління мережами
--	---	---

Альянси відрізняються один від одного за обсягом зобов'язань і прав управління кожного партнера. Альянси з пайовою участю припускають володіння меншою частиною акцій, а спільні підприємства і консорціуми мають на увазі найширшу відповідальність і розподілені між учасниками права керування.

9.2. Типологія та форми стратегічних альянсів

Реальна фінансово-господарська діяльність стратегічних альянсів стала передумовою до розробки системи всеохоплюючої класифікації стратегічних альянсів. Стратегічні альянси можна поділити на класифікаційні групи, що відображені на рис. 9.2.

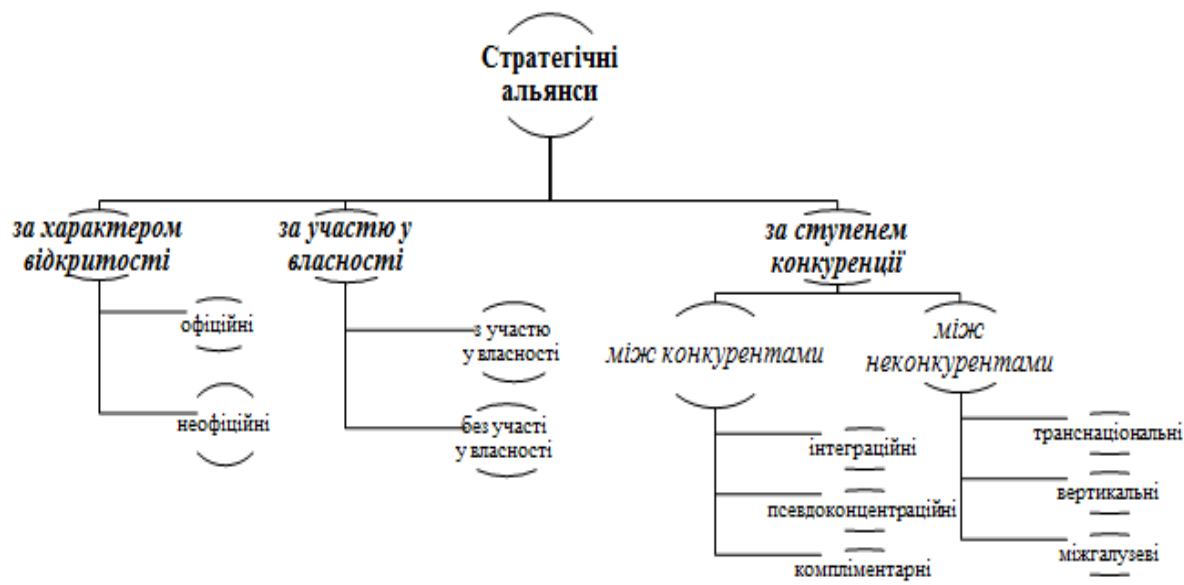


Рис. 9.2. Класифікація стратегічних альянсів

З'ясуємо сутність кожного з видів стратегічних альянсів:

– **за характером відкритості:**

офіційні альянси – партнери офіційно інформують громадськість про свої спільні ділові відносини;

неофіційні альянси – спільна діяльність не афішується;

– за участю у власності:

з участю у власності – включають в себе спільні підприємства і міноритарну участь в акціонерному капіталі партнера;

не припускають спільної власності – спільні дослідницькі та маркетингові проекти;

– за ступенем конкуренції:

стратегічні альянси між не конкурентами:

– *транснаціональні альянси* передбачають складання, іноді збут одним партнером продукції іншого, іноземного виробника;

– *вертикальні альянси* передбачають партнерські відносини, роботу в суміжних ланках ланцюжка виробництва продукту;

– *міжгалузеві альянси* - угоди компаній з різних галузей, що випускають не зв'язані спільною виробничим ланцюжком продукти.

стратегічні альянси між конкурентами:

– *інтеграційні альянси* укладаються з метою досягнення ефекту масштабу виробництва;

– *псевдоконцентраційні альянси* передбачають спільну розробку, виробництво і реалізацію продукту, що належить всім партнерам;

– *компліментарні альянси* передбачають партнерські відносини, розробку і виробництво продукції одним партнером, а реалізацію через канали іншого.

Основними *формами* стратегічних альянсів є:

– *пряме співробітництво* – найбільш поширена форма без взаємної пайової участі;

– *спільні підприємства* – створення партнерами окремого бізнесу, яким вони володіють і управляють спільно;

– *міноритарні інвестиції* – в основному використовуються в рамках корпоративних венчурних стратегій, коли здійснюється інвестування в молоді інноваційні фірми.

На сьогодні не існує єдиної градації альянсів за типом організації, оскільки цей спосіб співпраці перебуває в стадії активного розвитку. Експерти пропонують враховувати такі основні типи організації альянсів:

1) спільне підприємство – створюється двома і більше компаніями-партнерами нове, юридично незалежне підприємство, що сприяє досягненню їх спільних економічних інтересів;

2) угода про науково-дослідні роботи і спільний розвиток – партнери встановлюють контрактні відносини зі взаємними зобов'язаннями фінансувати науково-дослідні роботи з метою розробки нових продуктів або технологічних проектів;

3) довгострокова угода про спільне використання виробничих потужностей і збут продукції – партнери мають вертикальний характер взаємин і часто доходять згоди про здійснення спеціалізованих науково-дослідних проектів;

4) угода про регулювання передачі технологій – партнери спільно розробляють нові продукти і розширюють асортимент і споживчі властивості на вже відомому ринку;

5) ліцензування – контрактні зобов'язання партнерів між собою з односторонньої передачі технологій однієї компанії іншій за певну плату.

9.3. Ризики створення та функціонування стратегічних альянсів

Незважаючи на всі переваги, стратегічні альянси можуть бути небезпечними, і фірма, що вступає в альянс, повинна чітко розуміти ризики, властиві йому:

- різні напрями цілей партнерів з альянсу;
- стратегічний альянс може бути використаний як непрямий стратегічний засіб «витягування» знань та досвіду з партнера;
- деякі стратегічні альянси ведуть до втрати конкурентоспроможності національних галузей;
- стратегічні альянси можуть обмежувати здатність фірми самостійно швидко змінюватися.

Успіх альянсу – це синтез трьох факторів:

1 фактор. Вибір партнера

Партнер повинен бути в змозі допомогти досягненню цілей фірми. Він має володіти знаннями і навичками, яких немає у фірми. Необхідно, щоб партнер поділяв бачення того, як повинне складатися партнерство. Мають бути виключені радикально

протилежні цілі партнерів. Партнер повинен володіти хорошою репутацією у взаєминах з іншими фірмами. Це гарантія того, що партнер не спробує отримати більше в обмін на менше. Відділ маркетингу фірми має займатися збором інформації про партнера. Інформація буває: доступна (офіційна), тобто отримана з офіційних джерел, від третіх сторін, і інформація приватного характеру, отримана від інвесторів, колишніх співробітників тощо.

2 фактор. Структура альянсу

Стратегічний альянс повинен бути організований так, щоб максимально знизити ризик передачі «зайвих» знань та досвіду партнеру. Існує чотири шляхи захисту від «крадіжки» частки ринку та інформації:

- альянс повинен бути побудований таким чином, щоб була можливість припинення доступу партнера до технологій, які повинні бути захищені;

- в угоді про альянс повинні бути передбачені пункти, що обумовлюють захисні умови (наприклад, заборона продавати ноу-хау іншим своїм партнерам);

- в угоду поточна економічна ситуація сприяє тому, щоб компанії почали об'єднувати свої зусилля. Якщо кілька років тому директор невеликого регіонального банку навряд чи погодився б, щоб хтось втручався в його справи, то сьогодні, не маючи доступу до капіталу та втративши конкурентоспроможність, він швидше піде на альянс навіть з колишніми конкурентами.

Альянси мають більш низькі ризики, ніж повноцінні злиття. Вступаючи в альянс, обов'язково потрібно передбачити взаємну відповідальність. Якщо відбувається об'єднання зі схожою компанією, слід розділити співробітників і клієнтів. Щоб запобігти переходу співробітників на роботу до партнера, має сенс укладення відповідної угоди. Наприклад, компанія уклала стратегічний альянс з великою міжнародною організацією. І хоча у компанії немає окремої угоди, але в рамках загального договору домовлено, що вона не приймає на роботу співробітників.

Якщо об'єднуються компанії, які працюють у різних областях, існує *репутаційний ризик*. Якщо один з партнерів повів себе неналежним чином на ринку, то це позначиться на репутації всіх учасників

альянсу. Крім того, завжди залишається ризик витоку інформації і втрати клієнтів. Наприклад, компанії об'єдналися для створення ефекту масштабу. Відносини з клієнтами, які колись перебували під контролем однієї компанії, стають доступними для інших. При загальному доступі до бази клієнтів підвищується ймовірність виникнення внутрішніх конфліктів в альянсі і, як наслідок, – втрати клієнтів.

Щоб мінімізувати ризики ще на початковому етапі створення альянсу, важливо правильно обрати партнера. Компанії, що створюють стратегічний альянс, повинні добре розуміти бізнес один одного, мати такий самий або загальний операційний цикл, володіти загальними корпоративними цінностями. Але найважливіше – вони повинні довіряти один одному. При створенні альянсу важливо розуміти, що відбувається інвестування не тільки в свою компанію, але і в альянс, відповідно, в своїх партнерів. Тому довіра – основоположний принцип при створенні альянсів. Без нього об'єднання не принесе бажаного результату включаються пункти про взаємну передачу технології. Це є гарантом того, що в подальших відносинах сторін факт рівноцінного обміну забезпечує рівні вигоди партнерам;

– змушення партнера брати на себе зобов'язання щодо ініціювання подальшої співпраці (інвестування в іноземний ринок як гарантія того, що фірма не піде з цього ринку).

3 фактор. Методи управління стратегічним альянсом

Управління альянсом має бути направлено на максимальну вигоду кожного партнера. Необхідно враховувати особливості національної і організаційної культури кожного учасника.

Потрібно підвищувати ступінь довіри між учасниками альянсу шляхом особистих контактів як в офіційних рамках, так і в міжособистісному плані. Необхідно також ініціювати всіх учасників до взаємного навчання не тільки для цілей цього альянсу, а й для того, щоб використовувати досвід і знання партнера в подальшому на своєму об'єднанні підприємств.

На сьогодні не більше 50 % створених альянсів є успішними. Це світовий показник, а в Україні відсоток ще нижчий. Однак

Контрольні запитання для самоперевірки знань

1. У чому сутність та призначення стратегічного альянсу?
2. Охарактеризуйте передумови виникнення стратегічних альянсів.
3. Назвіть та охарактеризуйте ключові характеристики партнерства як основної категорії стратегічних альянсів.
4. Наведіть «ідеальну» модель стратегічного альянсу.
5. Проаналізуйте систему вигод створення стратегічних альянсів для учасників цього об'єднання.
6. Наведіть класифікацію стратегічних альянсів та охарактеризуйте кожний з видів стратегічних альянсів відповідно до класифікаційних груп.
7. Які форми стратегічних альянсів розповсюджені у світовій практиці?
8. Охарактеризуйте систему ризиків, які виникають під час створення та функціонування стратегічних альянсів. Які заходи спрямовані на мінімізацію чи ліквідацію таких ризиків?

Індивідуальні завдання для поглибленого вивчення теми

1. Дослідіть світовий та український досвіди формування та функціонування найуспішніших стратегічних альянсів.
2. Розробіть кодекс поведінки сторін-учасників стратегічного альянсу.

Тестові завдання для самоперевірки знань

1. *Партнерство між фірмами, в якому ресурси, здібності та стрижневі компетенції фірм об'єднуються для досягнення найкращого результату, – це:*
 - а) стратегічний альянс;
 - б) виробничо-фінансовий союз;
 - в) транснаціональний альянс;
 - г) правильна відповідь відсутня.
2. *Основними передумовами виникнення стратегічних альянсів є:*
 - а) консолідація галузі, бізнесу;

- б) інноваційні прориви та тенденції бізнесу;
- в) глобальна та регіональна експансія корпорацій;
- г) усі відповіді правильні.

3. Ключовими характеристиками партнерства, що лежить в основі функціонування стратегічних альянсів, є:

- а) взаємна залежність, що виникає внаслідок поділу ризиків, відповідальності, ресурсів, повноважень і доходів;
- б) синергія – концепція доданої вартості, або ціле, більше суми складових;
- в) спільна робота – учасники стратегічних партнерств у більшості випадків працюють разом на всіх рівнях і етапах – від проектування і керівництва ініціативою до реалізації та визначення вартості;
- г) усі відповіді правильні.

4. Основними мотивами вступу компаній у стратегічні альянси є:

- а) досягнення ефекту масштабу у виробництві або маркетингу;
- б) заповнення «білих плям» у науково-технічній або виробничій областях;
- в) отримання доступу до нових ринків;
- г) усі відповіді правильні.

5. Основними складовими моделі ідеального стратегічного альянсу є:

- а) партнери є прямими конкурентами, а їхні бізнеси взаємодоповнюють один одного;
- б) альянс не охоплює «периферійні» зони бізнесу, де кожен з партнерів не боїться ризику;
- в) альянс не користується активною підтримкою державних і політичних організацій;
- г) правильна відповідь відсутня.

6. *Встановіть відповідність між основними формами стратегічних альянсів та їхньою сутністю:*

- | | |
|---------------------------|---|
| 1) пряме співробітництво | а) в основному використовується в межах корпоративних венчурних стратегій, коли здійснюється інвестування в молоді інноваційні фірми; |
| 2) спільні підприємства | б) найбільш поширена форма без взаємної пайової участі; |
| 3) міноритарні інвестиції | в) створення партнерами окремого бізнесу, яким вони володіють і управляють спільно; |
| | г) партнери встановлюють контрактні відносини з взаємними зобов'язаннями фінансувати науково-дослідні роботи з метою розробки нових продуктів або технологічних проектів. |

7. *Тип організації альянсів, за якого партнери мають вертикальний характер взаємин і часто доходять згоди про здійснення спеціалізованих науково-дослідних проектів, – це:*

- а) угода про науково-дослідні роботи і спільний розвиток;
- б) угода про регулювання передачі технологій;
- в) контрактні зобов'язання партнерів між собою з односторонньої передачі технологій однієї компанії іншій за певну плату;
- г) довгострокова угода про спільне використання виробничих потужностей і збут продукції.

8. *Тип організації альянсів, за якого виникають контрактні зобов'язання партнерів між собою з односторонньої передачі технологій однієї компанії іншій за певну плату:*

- а) угода про науково-дослідні роботи і спільний розвиток;
- б) угода про регулювання передачі технологій;
- в) контрактні зобов'язання партнерів між собою з односторонньої передачі технологій однієї компанії іншій за певну плату;

г) довгострокова угода про спільне використання виробничих потужностей і збут продукції.

9. Тип організації альянсів, за якого партнери встановлюють контрактні відносини із взаємними зобов'язаннями фінансувати науково-дослідні роботи з метою розробки нових продуктів або технологічних проектів:

- а) угода про науково-дослідні роботи і спільний розвиток;
- б) угода про регулювання передачі технологій;
- в) контрактні зобов'язання партнерів між собою з односторонньої передачі технологій однієї компанії іншій за певну плату;
- г) довгострокова угода про спільне використання виробничих потужностей і збут продукції.

10. Стратегічним альянсам властиві такі ризики:

- а) різні напрями цілей партнерів з альянсу;
- б) деякі стратегічні альянси ведуть до втрати конкурентоспроможності національних галузей;
- в) стратегічні альянси можуть обмежувати здатність фірми самостійно швидко змінюватися;
- г) усі відповіді правильні.

Ситуаційні вправи

10 січня 2000 р. компанії AOL і Time Warner оголосили про «стратегічне об'єднання рівних партнерів для створення першої в світі повністю інтегрованої медійно-інформаційної компанії, орієнтованої на Інтернет». Операція вартістю 350 млрд дол. США являла собою найбільше корпоративне злиття і наробила галасу в інвестиційному та інтернет-спільнотах.

У спеціальному прес-релізі AOL і Time Warner зазначалося про синергію нової якості, створеної в результаті цього злиття: «Альянс об'єднає широкий ряд торгових марок світового класу у сфері засобів масової інформації, розважальної індустрії і новин, а також технологічно розвинених ширококутових передавальних систем, що належать Time Warner, з розвиненою інтернет-системою франчайзингу, технологією і інфраструктурою, включаючи провідні торгові

марки онлайнової торгівлі, найбільше в світі співтовариство в кіберпросторі й безпрецедентні можливості у сфері електронної комерції, що належать AOL. Ці об'єднані творчі, журналістські, технологічні та професійні ресурси разом з управлінським досвідом нададуть альянсу можливість істотно розширити доступ споживачів до найширшого вибору високоякісного інформаційного наповнення та інтерактивних послуг».

Багатьох усе це не переконало. У ситуаціях інших стратегічних зв'язків такого рівня теж лунали обіцянки про потужну синергію, але коли доходило до справи, інвестори найчастіше відчували глибоке розчарування.

Відмінності в управлінських підходах, культурні нестиковки та інші проблеми «вихолостили» всю вигоду від таких альянсів, залишивши «монстрів» розбиратися з наслідками і один з одним. До того ж AOL, улюблениця інтернет-економіки, впродовж останніх кількох років раптово додавала 110 млрд дол. в активи «старої економіки». Аналітики майже одноголосно вирішили, що темпи зростання альянсу будуть повільнішими, ніж самої AOL.

Однак AOL, очолювана Стівом Кейсом, завжди вражала критиків своєю маневреністю і діловою винахідливістю, які в січні 2000 року принесли їй 164 млрд дол. ринкової капіталізації.

Навесні 2000 року виникло нове ускладнення. Операція здійснювалася шляхом обміну акціями і не включала виплату акціонерам грошових коштів. На той час, коли було оголошено про створення альянсу, ринкова капіталізація AOL становила близько 180 млрд дол., що робило її найціннішою інтернет-компанією в світі. До середини квітня хвилювання, пов'язані з інфляцією, і мінливість інвесторів урізали вартість компанії на 25 %. Серед інвесторів пішли гучні розмови про те, чи не початок це кінця «надутого міхура Інтернет». Небезпечні сумніви в здатності AOL стати гідним партнером Time Warner знайшли під собою ґрунт. Навіть за ціною 55 дол. за акцію акції компанії до сьогодні продавалися з коефіцієнтом 167 щодо прибутку на акцію. Навпаки, акції Time Warner продавались тільки з коефіцієнтом 14 щодо прибутку на акцію.

Зіткнення з інвесторами, що вагаються, збудженими конкурентами та розлюченим урядовим контролем заволокло туманом невідомість майбутнього AOL та Time Warner. Якщо надії на успішний союз залишалися першочерговою турботою керівництва AOL і Time Warner, керівництва компаній, що займаються кабельним зв'язком та Інтернетом, набагато більше хвилювали проблеми відкритого доступу, чесної конкуренції та належного урядового контролю. Публічне оголошення про альянс AOL і Time Warner збентежило кабельні, інтернет- та цифрові індустрії в усьому світі.

AOL – Позиція компанії. AOL з моменту первинного публічного розміщення акцій 19 березня 1992 р. стала одним із найбільш пізнаваних назв в Інтернеті. Компанія зі своїми 22 млн передплатників (березень 2000 року) була провідним інтернет-провайдером у США, надаючи набір послуг, які включали BasicAOL, CompuServe і DSL. Додатково до цих послуг AOL розвивала відносини з більш ніж 160 млн користувачів через популярні додатки, для користування якими не потрібний обліковий запис (акаунт) AOL – ICQ, Instant Messaging, WinAmp і Spinner.

Стратегія. AOL побудувала свій бізнес, надаючи споживачам швидкий і легкий доступ до всього кращого в Інтернеті, формуючи вірність споживача за допомогою таких додаткових служб, як «You've Got Mail» (безкоштовна служба електронної пошти), «You've Got Pictures» (безкоштовна служба передачі оцифрованих зображень) і Instant Messaging. Стратегія всіх цих послуг полягала в тому, щоб надати нескладну функціональність, пропонуючи нові можливості в міру звикання і зростання довіри користувача до Інтернету. Схоже, що цей підхід працює: за даними на 31 березня 2000 р. середній користувач проводив в Інтернеті 64 хвилини в день, тоді як у 1997 році всього лише 40 хвилин у день.

Time Warner – Позиція компанії. Надходження доходів в Time Warner можна було б розбити на 4 великих сегмента індустрії засобів масової інформації та розваг: видавнича діяльність; телевізійні мережі; теле- і кінопродукція; експлуатація кабельних систем. Time Warner утримувала значну частку ринку журнальної

продукції і платного телебачення, а її об'єднані мережі охоплювали більшу кількість телеглядачів, ніж будь-яка інша компанія в галузі. Кіностудії компанії захопили понад 18 % усіх сценічних доходів у світі, а недавнє злиття Warner Music і EMI вивело музичний підрозділ компанії на друге місце в світі. Warner Cable Systems була другим за значенням постачальником послуг кабельної мережі з понад 12 млн передплатників і перебувала на перших позиціях у розробці нових цифрових платформ типу цифрового телебачення і широкосмугового кабельного доступу в Інтернет.

Стратегія. Time Warner нерідко однією з перших йшла на впровадження нових технологій в інформаційні засоби, що перебувають у її розпорядженні. Компанія першою розробила і впровадила супутникову передачу інформації для прямого програмування головних вузлів кабельної мережі, першою зрозуміла виняткову перспективність платформ на основі передачі інформації і була одним з перших ініціаторів виробництва дисків з цифровим відео. Деякі аналітики зазначали, що «альянс Time Warner з AOL слід розглядати як логічне продовження провідної внутрішньої стратегії компанії, а саме – пристосовувати нові технології для передачі розважальних програм та інформації все більшій і більшій кількості споживачів. Така стратегія з багатьох позицій співзвучна і стратегії AOL».

Завдання до кейсу: ваше завдання як фахівця у сфері створення стратегічних альянсів полягає в тому, щоб проаналізувати цей альянс компаній і представити свій висновок про його доцільність.

ГЛОСАРІЙ

Андерайтинг – укладення торговцем цінними паперами договорів щодо відчуження цінних паперів та/або здійснення дій чи надання послуг, пов'язаних з таким відчуженням, у процесі емісії цих цінних паперів за дорученням, від імені та за рахунок емітента на підставі відповідного договору з емітентом.

Асоціація – 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.

Асоційовані підприємства (господарські організації) – це група суб'єктів господарювання – юридичних осіб, пов'язаних між собою відносинами економічної та/або організаційної залежності у формі участі в статутному капіталі та/або управлінні.

Банківський холдинг – можливість визначати рішення, що приймаються органами управління юридичної особи, умови ведення ними підприємницької діяльності через участь його в статутному капіталі та відповідно до умов договору, що укладається між юридичними особами, що входять до складу банківської групи, і призначати одноосібний виконавчий орган і (або) більше половини складу колегіального виконавчого органу юридичної особи, а так само можливість визначати вибори більше половини складу ради директорів (наглядової ради) юридичної особи.

Брокерська діяльність – укладення торговцем цінними паперами цивільно-правових договорів (зокрема, договорів комісії, доручення) щодо цінних паперів від свого імені (від імені іншої особи), за дорученням і за рахунок іншої особи.

Вертикальна корпоратизація – процес формування корпоративних структур, що побудований на базі інтеграції виробництв від видобутку сировини до виготовлення кінцевої продукції і її реалізації.

Внутрішня система управління – сукупність законодавчо визначених норм і спеціально створених положень, які регламентують ключові напрями управління, взаємовідносини учасників.

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

Горизонтальна корпоратизація – процес формування корпоративних структур на основі розширення масштабів виробництва на ринку однорідної продукції.

Депозитарна діяльність депозитарної установи – діяльність з депозитарного обліку та обслуговування розміщення, обігу цінних паперів та операцій емітента щодо розміщених ним цінних паперів на рахунках у цінних паперах її депонентів.

Державне регулювання ринку цінних паперів – здійснення державою комплексних заходів щодо упорядкування, контролю, нагляду за ринком цінних паперів та їх похідних і запобігання зловживанням і порушенням у цій сфері.

Державне регулювання корпоративної діяльності – інструменти та заходи адміністративно-правового регулювання, що застосовуються щодо інтегрованих структур.

Диверсифікована корпоратизація – процес формування корпоративних структур за рахунок об'єднання різних виробництв.

Дилерська діяльність – укладення торговцем цінними паперами цивільно-правових договорів щодо цінних паперів від свого імені та за свій рахунок з метою перепродажу, крім випадків, передбачених законом.

Довгострокова угода про спільне використання виробничих потужностей і збут продукції – тип організації альянсів, за якого партнери мають вертикальний характер взаємин і часто доходять згоди про здійснення спеціалізованих науково-дослідних проектів.

Злиття – це процес об'єднання двох або більше господарюючих суб'єктів, у результаті якого утворюється нова економічна одиниця.

Змішаний холдинг – холдинг, при якому поряд з контролем за діяльністю дочірніх товариств основне товариство здійснює також самостійну підприємницьку діяльність.

Золотий парашут – це пункт у контракті про найм на роботу топ-менеджера, що передбачає виплату грошової компенсації у разі відставки або самостійного звільнення керівника в результаті зміни власника компанії або поглинання корпорації іншого.

Інвестиційний холдинг – холдинг, що володіє і керує портфелем акцій інших підприємств.

Картель – форма монополістичного об'єднання або угоди, за якої кожне підприємство, що увійшло до складу картелю, зберігає фінансову і виробничу самостійність.

Кінцева продукція ПФГ – продукція, включаючи науково-технічну документацію та інші об'єкти права інтелектуальної власності, з метою виробництва якої створюється ПФГ.

Кластер – сконцентрована на певній території група взаємопов'язаних організацій (компаній, корпорацій, університетів, банків та ін.): постачальників продукції, комплектуючих і спеціалізованих послуг; інфраструктури; науково-дослідних інститутів; ВНЗ та інших організацій, взаємодоповнюючих один одного.

Клірингова діяльність – діяльність з визначення зобов'язань, що підлягають виконанню за правочинами щодо цінних паперів та інших фінансових інструментів, підготовка документів (інформації) для проведення розрахунків, а також створення системи гарантій з виконання зобов'язань за правочинами щодо цінних паперів та інших фінансових інструментів.

Конгломерат – об'єднання фірм, іноді – юридична особа, до складу якого входять компанії, що здійснюють підприємницьку діяльність у різних галузях економіки.

Консолідована фінансова звітність – фінансова звітність, яка відображає фінансове становище, результати діяльності та рух грошових коштів юридичної особи та її дочірніх підприємств як єдиної економічної одиниці.

Консорціум – тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних проектів).

Концерн – статутне об’єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їхньої фінансової залежності від одного або групи учасників об’єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності.

Корпоративне підприємство – господарське товариство, холдинговим корпоративним пакетом акцій (часток, паїв) якого володіє, користується та розпоряджається холдингова компанія.

Корпоративні фінанси – грошові відносини, пов’язані з формуванням і розподілом грошових доходів і накопичень, та їх використання на різні цілі (наприклад, на виконання зобов’язань перед фінансово-банківською системою, фінансування витрат, виплати дивідендів за акціями, орендної плати тощо).

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

Ліцензування – тип організації альянсів, контрактні зобов’язання партнерів між собою з односторонньої передачі технологій однієї компанії іншій за певну плату.

Міноритарні інвестиції – форма стратегічних альянсів, яка в основному використовується в рамках корпоративних венчурних стратегій, коли здійснюється інвестування в молоді інноваційні фірми.

Об’єднання підприємств – господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств з метою координації їхньої виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних і соціальних завдань.

Об’єднання підприємств та/або видів їхньої господарської діяльності – поєднання окремих підприємств та/або видів їхньої діяльності в одне підприємство з метою одержання доходів, зниження витрат або отримання економічних вигод у інший спосіб.

Опціон на придбання акцій – форма мотивації, яка полягає у підвищенні зацікавленості персоналу в ефективній діяльності та

функціонуванні організації шляхом поширення опціонів – фінансових документів, які надають право (але не обов’язок) на купівлю цінного папера, в цьому випадку – акції компанії.

Організаційно-управлінська структура об’єднань підприємств – сукупність робочих місць, посад, виробничих підрозділів і органів управління структурними одиницями об’єднань підприємств.

Поглинання – правочин, що вчиняється з метою встановлення 100 % контролю основного суб’єкта над господарюючим суб’єктом і здійснюваний шляхом придбання 30 % статутного капіталу (акцій, часток тощо) компанії, що поглинається, з подальшим приєднанням компанії до основного господарюючого суб’єкта.

Портфельний холдинг – холдинг, що володіє контрольним пакетом інших підприємств.

Портфельно-інвестиційний холдинг – змішаний тип портфельного та інвестиційного холдингу.

Приєднання – це процес об’єднання компаній, при якому одна з об’єднуваних компаній (основна) продовжує діяльність, а інші втрачають свою самостійність і припиняють існування як юридичних осіб.

Промислово-фінансова група – об’єднання, до якого можуть входити промислові підприємства, сільськогосподарські підприємства, банки, наукові й проектні установи, інші установи та організації всіх форм власності, що мають на меті отримання прибутку, та яке створюється за рішенням Уряду України на певний термін з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, включаючи програми згідно з міждержавними договорами, а також виробництва кінцевої продукції.

Промислово-фінансова група (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 та інших програм, націлених на підвищення конкурентоспроможності, розширення ринку збуту, створення нових робочих місць і підвищення ефективності виробництва.

Проміжна продукція ПФГ – продукція, включаючи науково-технічну документацію та інші об'єкти права інтелектуальної власності, яка виробляється учасником ПФГ, використовується для виробництва кінцевої продукції ПФГ і реалізується виключно іншому учаснику або головному підприємству ПФГ.

Пряме співробітництво – найбільш поширена форма стратегічних альянсів без взаємної пайової участі.

Пул – форма об'єднання компаній, яка відрізняється тим, що прибуток усіх учасників пула надходить у загальний фонд (котел) і потім розподіляється між ними відповідно до заздалегідь установленої пропорції.

Синдикат – це одна з форм об'єднання підприємств, що переслідує мету усунення конкуренції та поліпшення умов комерційної діяльності у сфері визначення цін, закупівлі сировини, збуту продукції, яка зберігає при цьому за членами синдикату виробничу та юридичну самостійність.

Система корпоративного управління – це організаційна модель, яка покликана, з одного боку, регулювати взаємовідносини між менеджерами компаній та їхніми власниками, з іншого – погоджувати цілі різних зацікавлених сторін, забезпечуючи ефективне функціонування компаній.

Спільне підприємство – форма стратегічних альянсів, що створюється двома і більше компаніями-партнерами, нове, юридично незалежне підприємство, що сприяє досягненню їхніх спільних економічних інтересів.

Стратегічний альянс – це партнерство між фірмами, в якому ресурси, здібності й стрижневі компетенції фірм об'єднуються для досягнення найкращого результату.

Транснаціональна корпорація – підприємство, державне, приватне або змішане, яке має відділення в двох або більше країнах, незалежно від юридичної форми і сфери діяльності цих відділень, яке функціонує з певною системою прийняття рішень, що дозволяє проводити узгоджену політику і загальну стратегію через один або більше центрів з прийняття рішень, і в рамках відділення якого, таким чином пов'язані між собою відносинами власності або іншими відносинами, що одне або декілька з них мо-

жуть надавати значний вплив на діяльність інших і, зокрема, користуватися спільними знаннями та ресурсами і розділяти відповідальність з іншими.

Трест – одна з форм монополістичних об'єднань, у межах якої учасники втрачають виробничу, комерційну, а часом навіть юридичну самостійність.

Угода про науково-дослідні роботи і спільний розвиток – тип організації альянсів, за якого партнери встановлюють контрактні відносини із взаємними зобов'язаннями фінансувати науково-дослідні роботи з метою розробки нових продуктів або технологічних проектів.

Угода про регулювання передачі технологій – тип організації альянсів, за якого партнери спільно розробляють нові продукти й розширюють асортимент і споживчі властивості на вже відомому ринку.

Учасник промислово-фінансової групи – підприємство, банк або інша наукова чи проектна установа, організація, створені згідно із законодавством України, або іноземна юридична особа, що входить до складу ПФГ, виробляє проміжну продукцію ПФГ або надає банківські та інші послуги учасникам і головному підприємству ПФГ і має на меті отримання прибутку.

Фінансовий холдинг – холдингові компанії, більше 50 % капіталу яких складають цінні папери інших емітентів та інші фінансові активи.

Фінансово-промислова група (ФПГ) – об'єднання промислових підприємств з фінансовими установами на основі встановлених між ними відносин економічної і фінансової взаємодії.

Холдинги або холдингові компанії є різновидом групи осіб, заснованої на відносинах економічної залежності та контролю, учасники якої, зберігаючи юридичну самостійність, у своїй підприємницькій діяльності підкоряються одному з учасників групи, який у силу володіння контрольними пакетами акцій (частками участі в статутному капіталі), договору чи інших обставин впливає на прийняття рішень іншими учасниками групи.

Холдингова компанія – публічне акціонерне товариство, яке володіє, користується, а також розпоряджається холдинговими кор-

поративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств (крім пакетів акцій, що перебувають у державній власності).

Холдингова компанія – це публічне акціонерне товариство, яке володіє, користується, а також розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств (крім пакетів акцій, що перебувають у державній власності).

Холдинговий корпоративний пакет акцій (часток, паїв) – пакет акцій (часток, паїв) корпоративного підприємства, холдингової компанії, який перевищує 50 % чи становить величину, яка забезпечує право вирішального впливу на господарську діяльність корпоративного підприємства, холдингової компанії.

Чистий холдинг – холдинг, при якому основне товариство володіє контрольними пакетами акцій і здійснює тільки контрольно-управлінські функції щодо керівництва дочірніми товариствами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основна література

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV // Відомості Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI // Відомості Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
3. Консолідована фінансова звітність : Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2, затверджене наказом МФУ : від 27.06.2013 № 628 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1223-13>
4. Об'єднання підприємств : Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 19, затверджене наказом МФУ : від 07.07.99 № 163 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0499-99>
5. Про Антимонопольний комітет України : Закон України : від 26.11.1993 № 3659-XII // Відомості Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>
6. Про господарські товариства : Закон України : від 19.09.1991 № 1576-XII // Відомості Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
7. Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні : Закон України : від 30.10.1996 № 448/96-ВР // Відомості Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/448/96-вр>
8. Про державну допомогу суб'єктам господарювання : Закон України : від 01.07.2014 № 1555-VII // Відомості Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1555-18>
9. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України : від 07.06.1996 № 236/96-ВР // Відомості Верховної Ради

України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр>

10. Про захист економічної конкуренції : Закон України : від 11.01.2001 № 2210-III // Відомості Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>

11. Про промислово-фінансові групи в Україні : Закон України : від 21.11.1995 № 437/95-ВР (втрата чинності від 02.10.2010) // Відомості Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/437/95-вр>

12. Про холдингові компанії в Україні : Закон України : від 15.03.2006 № 3528-IV // Відомості Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3528-15>

13. Про Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку : Указ Президента України : від 23.11.2011 № 1063/2011 // Відомості Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1063/2011>

14. Гиль О. О. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств : навч. посіб. / О. О. Гиль. – К. : Ліра-К, 2015. – 248 с.

15. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств : підруч. / В. І. Щелкунов, О. П. Овсак, О. М. Кириленко та ін. – К. : НАУ, 2012. – 336 с.

16. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств : підручник / Щелкунов В. І., Овсак О. П., Кириленко О. М., Філатова З. В., Кривицька Н. Ю.; під заг. ред. В. І. Щелкунова. – К. : НАУ, 2010. – 400 с.

17. Єгорова І. Г. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств : навч. посіб. / І. Г. Єгорова. – К. : Ліра-К, 2015. – 336 с.

18. Практикум і завдання для самостійної роботи з дисципліни «Економіка й організація діяльності об'єднань підприємств» (для студентів 5 курсу спеціальності 7.050107 «Економіка підприємства») / укл. А. І. Зіньковська. – Харків : ХНАМГ, 2007. – 222 с.

Допоміжна література

1. Барановський О. І. Сутність і різновиди фінансово-промислових корпоративних об'єднань / О. І. Барановський, В. Г. Барановська // Вісник університету банківської справи національного банку України. – 2008. – № 3. – С. 132–140.

2. Белошапка В. А. Стратегическое управление: принципы и международная практика : монография / В. А. Белошапка, Г. В. Загорий. – К. : Абсолют-В, 2008. – 352 с.

3. Верней О. С. Особливості діяльності промислово-фінансових груп: зарубіжний досвід та українські перспективи / О. С. Варней // Регіональна економіка. – 2008. – № 3. – С. 127–132.

4. Воробйов Є. М. Перспективи розвитку транснаціональних фінансово-промислових груп на пострадянському просторі / Є. М. Воробйов, В. Г. Золотухін // Вчені записки Харківського гуманітарного інституту «Народна українська академія» : наукове видання / Харківський гум. ін-т «Народна українська академія»; гол. ред. В. І. Астахова. – Харків : [б. и.], 2003. – Т. 9. – С. 261–268.

5. Методологія та організація обліково-аналітичної системи управління холдингових компаній : монографія / Гушко С. В., Шайкан А. В., Іщенко М. І., Шкіря Н. Л., Сагайдак М. П. – Кривий Ріг : КЕІ ДВНЗ «КНУ», 2012. – 645 с.

6. Данкевич А. Є. Розвиток інтегрованих структур у сільському господарстві : монографія / А. Є. Данкевич. – К. : ННЦ ІАЕ, 2011. – 350 с.

7. Деревянко Б. В. Застосування до іноземних холдингових компаній та їх українських корпоративних (дочірніх) підприємств зобов'язань з виконання державних програм / Б. В. Деревянко // Visegrad journal on human rights. – 2014. – № 2/2. – С. 117–121.

8. Джоел Бакан. Корпорація: патологічна гонитва за прибутком / Джоел Бакан // The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power. – М. : Вільямс, 2007. – 288 с.

9. Дмитришен П. В. Особливості стратегії транснаціональних корпорацій в українській економіці [Електронний ресурс] / П. В. Дмитришен, В. А. Гарбар. – Режим доступу : <http://www.rusnauka.com>.

10. Игнатишин Ю. В. Слияния и поглощения: стратегия, тактика / Ю. В. Игнатишин. – СПб., 2005. – 201 с.
11. Кашаніна Т. В. Господарські товариства і суспільства: правове регулювання внутрішньофірмової діяльності : підручник / Т. В. Кашаніна. – М. : Інфра-М, Кодекс, 1995. – 191 с.
12. Ковальова Ю. Кластер як новий інструмент модернізації економіки [Текст] / Ю. Ковальова // Схід. – 2007. – № 5 (83). – С. 9–13.
13. Кочетков В. М. Розвиток українських ТНК як фактор зростання економіки країни [Текст] / В. М. Кочетков // Ефективна економіка. – 2013. – № 10. – С. 55–60.
14. Кушнір А. І. Роль фінансово-промислових груп у формуванні інноваційного виробництва / А. І. Кушнір // Формування ринкової економіки. – 2011. – № 26. – С. 99–105.
15. Ли Якока. Карьера менеджера [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://library.asue.am/open/4872.pdf>
16. Молчанова Е. Взаємодія транснаціональних корпорацій з національними економіками на прикладі України [Електронний ресурс] / Е. Молчанова. – Режим доступу : <http://library.fes.de/pdffiles/bueros/ukraine/09718.pdf>
17. Вартісно-орієнтований організаційно-економічний механізм корпоративного управління холдинговими компаніями: стратегія отримання комбінаторних переваг : монографія / Т. В. Момот, М. В. Кадничанський, О. А. Лобанов, Н. В. Рудь. – Харків: Фактор, 2010. – 221 с.
18. Корпоративне управління : підручник / Т. Л. Мостенська, В. О. Новак, М. Г. Луцький, Ю. Г. Симоненко. – К. : Каравела, 2008. – С. 19–20.
19. Непочатенко О. О. Фінанси підприємств : підручник / О. О. Непочатенко, Н. Ю. Мельничук. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 504 с.
20. Пенська І. О. Особливості впливу ТНК на економічний розвиток України / І. О. Пенська // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2015. – № 3 (80).

21. Рейтерович І. Взаємовідносини фінансово-промислових груп та держави: український досвід / І. Рейтерович // Право України. – 2005. – № 5. – С. 44–48.

22. Румянцев С. Зарубіжний досвід діяльності холдингових компаній / С. Румянцев // Цінні папери України. – 2004. – № 16. – С. 14–15.

23. Савельєва О. М. Про визначення поняття «аграрна холдингова компанія» в законодавстві України / О. М. Савельєва // Сучасний стан і перспективи розвитку держави і права в Україні очима студентів : зб. тез наук. доп. Всеукр. студент. наук. конф. (м. Дніпропетровськ, 12 березня 2010 р.). – Дніпропетровськ : Дніпропетров. нац. ун-т імені Олеся Гончара, 2010. – С. 89–91.

24. Сазонець І. Л. Посилення ролі ТНК: позитивні і негативні наслідки / І. Л. Сазонець // Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України : збірник наук. праць. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – Вип. 24. – С. 122–127.

25. Сардак С. Е. Науково-методичні основи управління розвитком виробництва у національній економіці : монографія / С. Е. Сардак, В. В. Джинджоян. – Дніпропетровськ : Інновація, 2010. – 175 с.

26. Солдатов М. Ю. Формирование организационно-производственной структуры агрохолдинга : автореф. на соискание науч. степени канд. экон. наук : 08.00.05 / М. Ю. Солдатов. – М. : Рос. гос. аграр. ун-т. МСХА им. К. А. Тимирязева, 2008. – 22 с.

27. Сорока І. Б. Транснаціональні корпорації та їх роль у процесі активізації міжнародної інтеграції / І. Б. Сорока // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 9. – С. 35–41.

28. Сушко О. Українські фінансово-промислові групи в політико-економічних процесах : аналітичний огляд [Електронний ресурс] / О. Сушко, О. Лісничук. – Режим доступу : <http://www.soskin.info/ea/2003/6/20030608.htm>

29. Терехов Є. М. Вплив транснаціональних корпорацій на розвиток національних економічних систем / Є. М. Терехов, О. В. Прокопенко // Вісник СумДУ. – 2010. – № 1. – С. 103–113.

30. Уманців Ю. Холдингові компанії – сучасні форми інтеграції підприємств / Ю. Уманців, Г. Уманців // Підприємництво, господарство і право. – 2002. – № 3. – С. 43–47.

31. Федоренко В. Г. Транснаціональні корпорації як системоутворюючий фактор розвитку національних економік / В. Г. Федоренко // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 7. – С. 31–34.

32. Чубка О. М. Особливості створення і функціонування ПФГ у різних країнах світу [Електронний ресурс] / О. М. Чубка. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9683/1/30.pdf>

Інформаційні ресурси

1. Корпорації і холдинги України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://companies.kontrakty.ua/holdings.html>.

2. Офіційний сайт ДК «Укроборонпром» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukroboronprom.com.ua/ua/>

3. Офіційний сайт консорціуму «Астек» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.astek-k.com/>

4. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.nssmc.gov.ua/>

5. Український мережевий інформаційний центр [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uanic.net>

Міжнародні видання

1. Aiello R. J. Harvard Business Review on Mergers and Acquisitions. Second ed / R. J. Aiello. – Boston : Harvard Business School Press, 2010. – 253 p.

2. Eiteman D. K. Multinational Business Finance / D. K. Eiteman, A. I. Stonenil. – 11 ed. – Boston, San Francisco, New York : AW Publishing, 2007. – 701 p.

3. Gregor Hohpe, Bobby Woolf. Enterprise Integration Patterns: Designing, Building, and Deploying Messaging Solutions / Addison-Wesley, 2012. – 735 p.

4. Reamer A., Icerman L., Youtie J. Technology Transfer and Commercialization: Their Role in Economic Development. – Economic Development Administration, U.S. Department of Commerce Report, August 2015. – 368 p.

5. Wang M., Pfleeger S., Adamson D., Bloom G., Butz W., Fossum D., Gross M., Kofner A., Rippen H. Technology Transfer of Federally Funded R&D: Perspectives from a Forum. – RAND Corporation, CF187OSTP, 2015. – 412 p.

Навчальне видання

СЕРІЯ «НА ДОПОМОГУ СТУДЕНТУ УДФСУ»

Гаєвська Лариса Миколаївна,
Марченко Ольга Іванівна

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

Навчальний посібник

Редактор

Л. Б. Дьомена

Форматування та
комп'ютерна верстка

Н. М. Шамардак

Здано до друку 26.04.2018. Формат 60×84/16.
Папір офсетний № 1. Гарнітура «Times New Roman».
Друк. арк. 11.
Наклад 300 прим. Замовлення № 700.

*Підготовлено до друку Видавничо-поліграфічним центром
Університету ДФС України
08200, вул. Університетська, 31, м. Ірпінь, Київська обл., Україна*

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготовлювачів і
розповсюджувачів видавничої продукції
Серія ДК № 5104 від 20.05.2016*