

*Лекції з
дисципліни:*

*«Економіка і організація
діяльності об'єднань
підприємств»*

ЗМІСТ

ПІЕМЯ 1

Об'єднання підприємств як суб'єкт господарювання

ПІЕМЯ 2

Спеціалізація і кооперування підприємств-об'єднань

ПІЕМЯ 3

Державне регулювання діяльності об'єднань підприємств

ПІЕМЯ 4

Холдингова організація об'єднань підприємств

ПІЕМЯ 5

Організаційно-управлінські структури об'єднань підприємств

ПІЕМЯ 6

Регулювання діяльності об'єднань підприємств

ПІЕМЯ 7

Організація циклу «дослідження- виробництво» в об'єднаннях підприємств
і наукових установах

ПІЕМЯ 8

Фінансування об'єднань підприємств

ПІЕМЯ 9

Особливості діяльності промислово-фінансових груп

ПІЕМЯ 10

Глобалізація ринків і ТНК

ПІЕМЯ 11

Стратегічні альянси підприємств

ТЕМА 1

Об'єднання підприємств як суб'єкт господарювання

Для того, щоб успішно працювати в умовах ринкової конкуренції, підприємства прагнуть об'єднуватися.

Організаційно-правові форми виробничо-господарської діяльності формуються під впливом різних факторів. До найбільш важливих з них варто віднести:

- цілі, які ставить перед собою підприємець (група підприємців) і шляхи їхнього здійснення в сформованому соціально-економічному середовищі;
- спосіб утворення стартового капіталу;
- методи здійснення виробничо-господарської діяльності підприємця;
- організаційна форма й методи управління підприємством;
- законодавча й нормативно-технічна база, що регламентує створення, функціонування й ліквідацію діяльності суб'єкта господарювання;
- форма власності майна, використовуваного підприємцем;
- форма організації виробництва й т.п.

Основними ознаками з вищезгаданих є форма власності й форма організації виробництва.

Завдання формування господарських об'єднань:

- збільшення ефективності роботи в результаті об'єднання зусиль, розвитку внутрішньої кооперації виробничої, наукової, будівельної, і інших організацій у єдиний комплекс;
- завоювання й утримання ринків збуту;
- закріплення постачальників сировини, матеріалів, щокомплектують..
- прискорення технічного розвитку виробництва.

Принципи утворення господарських союзів:

- добровільність об'єднань;
- рівноправність партнерів;
- воля вибору організаційної форми;
- самостійність учасників;
- відповідальність тільки по зобов'язаннях, при вступі в об'єднання.

ПІДПРИЄМСТВОМ є самостійний господарюючий суб'єкт, що володіє правами юридичної особи, що на основі використання трудовим колективом майна провадить і реалізує продукцію, виконує роботи, робить послуги.

Важливими відмітними ознаками підприємства є його виробничо-технічна, організаційна й економічна єдність.

ОБ'ЄДНАННЯ — єдиний виробничо-господарський комплекс взаємозалежних спеціалізованих господарюючих суб'єктів (підприємств, науково-дослідних і проектно-технологічних організацій, пусконаладжувальних і інших структурних одиниць), заснований на технологічній спільності процесів виробництва, однорідності випуску продукції, що, територіальної близькості поєднаних суб'єктів господарювання, розвитку спеціалізації, кооперування, комбінування виробництва й централізації управління.

Варто розрізнати два види таких об'єднань. Перший тип об'єднання носить договірну форму. У його основі лежить міжфірмова угода. У договірних об'єднаннях (господарчих товариствах) сторони не створюють нову компанію спільного володіння для здійснення спільної діяльності й не здійснюють перерозподіл акцій існуючих підприємств.

Внутрішні правові відносини між сторонами, а також між сторонами-учасниками об'єднання й третіх сторін будуються й регулюються на договірній основі. Для спільного контролю над договірними положеннями може бути утворений невеликий тимчасовий орган. Часто для цієї форми використовується міжфірмова угода, що в американській практиці, наприклад, визначається як "офіційна або неофіційна угода між двома або декількома

фірмами, що передбачає певний ступінь співробітництва між ними й участь в акціонерному капіталі або створення нових фірм, а також угода, що не передбачає участі в акціонерному капіталі".

Другий тип об'єднань носить форму спільного підприємства. У цьому випадку об'єднання декількох підприємств приводить до появи нового господарюючого суб'єкта. Таке об'єднання, як правило, створюється двома або декількома компаніями, окремими особами або організаціями, принаймні одна із яких є функціонуючою, бажаною розширити свою діяльність на постійній основі. Право власності в створюваному об'єднанні ділиться між учасниками відповідно до вкладеного капіталу. Прикладом договірною об'єднання може бути консорціум, акціонерного - корпорація.

Мотивами **об'єднання можуть бути наступні:**

- диверсифікованість виробництва;
- придбання виробничої бази або джерел сировини;
- скорочення капітальних витрат і ризику при створенні нових виробничих потужностей;
- проникнення на новий ринок збуту продукції;
- освоєння нових видів діяльності;
- розширення діючого виробництва;
- придбання нових каналів реалізації товарів або надання послуг;
- підвищення ефективності маркетингу;
- прагнення уникнути сезонної або циклічної нестабільності виробництва;
- комплексне використання сировини, матеріалів, відходів виробництва;
- реалізація складних інвестиційних і інноваційних проектів;
- зниження за допомогою партнерів витрат виробництва й т.п.

До найпоширеніших у вітчизняній і закордонній практиці об'єднань можна віднести: асоціацію, концерн, корпорацію, синдикат, трест, картель, консорціум, холдинг, франчайзную систему, офшорну компанію, фінансово-промислову групу.

Представляється доцільним розглянути більш докладно основні організаційно-правові форми суб'єктів господарювання.

Форми об'єднання підприємств в Україні

Відповідно до Закону України "Про підприємства в Україні". Підприємство має право на добровільних засадах об'єднувати свою виробничу, наукову, комерційну та інші види діяльності, якщо це не суперечить антимонопольному законодавству України.

АСОЦІАЦІЯ – це договірне об'єднання, яке створене з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатися у виробничу й комерційну діяльність будь-якого з її учасників.

КОРПОРАЦІЯ - це договірне об'єднання, яке створене на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

Особливості корпорації:

- збереження юридичної та фінансової незалежності учасників від об'єднання або будь-якого з його членів;
- делегування учасниками корпорації її центру (правлінню і його апарату) частини повноважень, пов'язаних із централізованим виконанням деяких функцій в інтересах кожного з них;
- кооперування у випуску продукції, координація основної господарської діяльності підприємств - членів корпорації;
- можливість повернення раніше делегованих функцій та повноважень учасником (у порядку, обумовленому засновницькими документами)

КОНСОРЦІУМ - це тимчасове статутне об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення спільної мети; тимчасове договірне об'єднання підприємств для реалізації крупних цільових програм та проектів.

Особливостями консорціуму є:

- рівноправність учасників, спільність економічних інтересів, організація відносин на договірній основі;
- здійснення цільових програм та проектів, що потребують значних фінансових ресурсів;
- обмеженість строку функціонування;
- координаційність, а не субординаційність відносин юридично самостійних підприємств - членів консорціуму;
- вузькоцільова спрямованість;
- спільне розміщення позики або проведення комерційних операцій великого масштабу на підставі угоди між декількома банками, що створили консорціум.

КОНЦЕРН - це статутне об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємців; це об'єднання підприємств, які знаходяться у фінансовій залежності від одного або групи учасників. Частіше усього концерн є об'єднанням виробничого характеру.

Особливості концерну:

- високий ступінь централізації функцій;
- склад підприємств різних галузей (промислові підприємства, банки та ін.);
- жорсткі зв'язки між учасниками, технологічна та коопераційна єдність
- створення окремого відокремленого апарата управління концерну;
- зрощування промислового та банківського капіталу;
- можливість заборони підприємству - учаснику бути одночасно у декількох концернах (згідно з засновницькими документами).

ХОЛДИНГОВА КОМПАНІЯ - це господарюючий суб'єкт, який володіє контрольним пакетом акцій інших, одного або більш господарюючих суб'єктів з метою контролю і управління їх діяльністю.

Особливості холдингу:

- забезпечується централізоване управління, яке впливає на підконтрольні (дочірні) підприємства;
- розширюється сфера та масштаби господарської діяльності;
- забезпечується технологічна та коопераційна єдність підприємств-членів холдингу;
- здійснюється централізована інвестиційна політика.

ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО - це господарюючий суб'єкт, контрольним пакетом акцій якого володіє холдингова компанія.

ПРОМИСЛОВО-ФІНАНSOVA ГРУПА (ПФГ) - це об'єднання, до якого можуть входити промислові підприємства, банки, наукові й проектні установи, інші установи та організації всіх форм власності, що мають на меті отримання прибутку, 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.

КАРТЕЛЬ - це об'єднання підприємств, учасники якого домовляються про розміри виробництва, асортимент товарів, ринки збуту, умови продажу, ціни.

Особливості картелю:

- договірний характер об'єднання;
- до складу картелю, як правило, входять промислові підприємства однієї галузі, які виробляють переважно однорідну продукцію;
- спільне здійснення комерційної діяльності - регулювання збуту продукції, що виготовляється;
- збереження господарської, фінансової, юридичної самостійності членів картелю;
- свобода дій учасників обмежується тільки у сфері, що стосується картельних домовленостей.

СИНДИКАТ - це договірне об'єднання однорідних підприємств, у якому передбачається централізація збуту продукції або централізація постачання сировини для його членів. Синдикат - об'єднання картельного типу.

Особливості синдикату:

- збереження юридичної самостійності підприємств – членів синдикату;
- збут продукції учасників через спільний збутовий орган або збутову мережу одного з учасників об'єднання;
- учасники можуть зберігати свою власну збутову мережу;
- через єдиний збутовий орган може збуватись не вся, а тільки певна частина продукції учасників;
- збутовий орган при необхідності може здійснювати централізовану закупівлю сировини, матеріалів для всіх членів синдикату.

Така форма об'єднання підприємств є характерною для галузей з масовим виробництвом однорідної продукції.

ПУЛ - це об'єднання підприємств, що передбачає особливий порядок розподілу прибутків його учасників.

Прибутки учасників пула надходять до загального фонду, а потім розподіляються між ними у заздалегідь встановленій пропорції. Пул - об'єднання картельного типу.

ТРЕСТ- це об'єднання ряду підприємств, у якому вони втрачають юридичну, виробничу, комерційну самостійність та підпорядковуються єдиному управлінню,

Особливості тресту:

- до складу тресту входять підприємства різних галузей промисловості, які являють собою або послідовні ступені обробки сировини, або стадії виготовлення кінцевого продукту;
- об'єднання ряду виробничих підприємств, які раніше належали різним підприємствам, у єдиний виробничо-господарський комплекс;
- спеціалізація на одному або декількох аналогічних (однорідних) видах продукції, що виробляється
- підпорядкування членів тресту єдиному органу управління для здійснення загального керівництва усім виробничим комплексом;
- інтеграція усіх напрямків діяльності.

ТЕМА 2

Спеціалізація і кооперування підприємств-об'єднань

2.1. Суть, форми, показники рівня спеціалізації і кооперування виробництва.

2.2. Економічна ефективність спеціалізації і кооперування.

2.3. Основні недоліки кооперування і спеціалізації.

2.1. Суть, форми, показники рівня спеціалізації і кооперування виробництва.

Виробництво складнотехнічної, наукомісткої продукції на основі точних технологій, швидка змінюваність асортиментів випуску продукції, її масовість, ринки збуту, транспортабельність, здатність до зберігання, умови експлуатації, особливості споживаної сировини, ступінь залежності виробництва від природних сировинних ресурсів, технічна база, види застосовуваної техніки й технології, вимоги екологічної безпеки виробництва й інших факторів вимагають відповідної організації виробництва, праці й керування, що також знаходить своє відбиття в організаційно-правових формах суб'єктів господарювання. Наприклад, деякі види продукції можуть бути зроблені на малому підприємстві, а для виробництва іншої продукції необхідно спільна участь десятків різнотипних підприємств. **Це приводить до необхідності створення різних міжфірмових об'єднань на принципах спеціалізації й кооперування праці вхідних у них підприємств і фірм.**

СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ - зосередження основної діяльності компанії на виробництві вузького кола продукції.

КООПЕРАЦІЯ - універсальна форма організації спільного або взаємопогоджуваного виробництва за участю іноземних партнерів 2-х або декількох країн продукції, комерційному співробітництві, взаємній гарантії ризиків, загальному захисту інвестицій і промислових секторів.

КООПЕРУВАННЯ - встановлення тривалих виробничих зв'язків між підприємствами, кожне з яких спеціалізується на виробництві окремих частин єдиного виробу.

Напрямки спеціалізації:

1) створення або виділення галузей і підприємств, спеціалізованих на випуску певних готових виробів;

2) розчленування процесу виготовлення продукту на ряд часткових процесів і концентрація на підприємствах відособленого виробництва окремих частин цього продукту;

3) виділення й створення самостійних підприємств і цехів по виконанню окремих технологічних операцій (стадій).

У промисловості кооперовані зв'язки можуть розрізнятися по галузевій і територіальній ознаці. **По галузевій ознаці** розрізняють *внутрішньогалузеве* кооперування, коли виробничі зв'язки встановлюються між підприємствами однієї галузі, і *міжгалузеве* - якщо воно має місце між підприємствами різних галузей.

По територіальній ознаці кооперування ділиться: на *внутрішньорайонне*, коли виробничі зв'язки встановлюються між підприємствами одного економічного району, і *міжрайонне* - між підприємствами, розташованими в різних економічних районах країни.

Варто виділяти спеціалізацію допоміжних виробництв і спеціалізацію міжгалузевих, виробництв. Прикладом *спеціалізації допоміжних виробництв* є ремонтні заводи (фірми), а прикладом *спеціалізації міжгалузевих виробництв* - підприємства по випуску продукції загальномашинобудівного призначення (колінчаті вали, редуктори, зубчасті колеса й т.д.).

Відповідно до названих напрямків є три форми спеціалізації промислового виробництва: предметна, подетальна, технологічна (стадійна).

Предметна спеціалізація охоплює підприємства й галузі, що випускають який-небудь вид закінченої однорідної продукції (автомобілі, трактори, верстати, турбіни й т.д.). Предметна спеціалізація підприємства супроводжується поглибленням її усередині підприємств (об'єднань), де створюються спеціалізовані цехи або філії.

Подетальна спеціалізація властива підприємствам і галузям, що випускають окремі вузли або частини продукції, що надходять на предметно-спеціалізовані підприємства для комплектації основного виду продукції. Цей вид спеціалізації - пряме продовження предметної й тому є більше прогресивною й ефективною формою спеціалізації. На її основі виникають спеціалізовані виробництва виробів міжгалузевого застосування на базі взаємозамінності окремих вузлів і деталей різного встаткування.

Технологічна спеціалізація характерна для підприємств, що роблять матеріали, напівфабрикати й виконуючі окремі технологічні операції. Сюди ставляться заводи з виробництва лиття, кувань і штампувань, зварених металоконструкцій, як правило, для машинобудівних і ремонтних підприємств,

У машинобудівному виробництві одним з найважливіших напрямків спеціалізації є **функціональна спеціалізація**, коли в самостійні виділяються допоміжні й обслуговуючі виробництва - ремонт устаткування, виготовлення інструмента й технологічного оснащення. Це напрямок спеціалізації, у зв'язку з його більшим значенням для розвитку машинобудування, планується самостійно.

Конкретні форми спеціалізації, їхня вага й значення залежать від особливостей і рівня розвитку кожної галузі промисловості.

Відповідно до форм спеціалізації в промисловості розрізняють **три форми кооперування:**

Предметне (або агрегатне) кооперування - це такий вид виробничих зв'язків, коли головний завод, що випускає складну продукцію, одержує від інших підприємств готові агрегати (мотори, генератори, насоси, компресори й ін.), що йдуть на комплектування продукції цього заводу.

Дана форма кооперування характерна для машинобудування, багато галузей якого роблять складні машини й устаткування.

Подетальне кооперування, коли підприємства-суміжники поставляють головному заводу деталі й вузли (карбюратори, радіатори, поршні й ін.), для випуску готової продукції. Ця форма кооперування властива багатьом галузям промисловості, і насамперед машинобудуванню, деревообробній, текстильній й взуттєвій промисловості.

Технологічне (або стадійне) кооперування проявляється в поставках одних підприємств іншим певних напівфабрикатів (виливків, кувань, штампувань) або у виконанні для них окремих технологічних операцій, пов'язаних з обробкою виробів, що випускаються.

Показники спеціалізації й кооперування

Спеціалізація

Для оцінки й планування розвитку спеціалізації виробництва користуються наступною **системою показників:**

- 1) кількість галузей і галузева структура промисловості;
- 2) питома вага спеціалізованого виробництва в загальному випуску даного виду продукції;
- 3) питома вага продукції, що відповідає профілю даної галузі або підприємства, загалом;
- 4) питома вага продукції заводів і цехів, спеціалізованих подетально й технологічно;
- 5) кількість груп, видів і типів технологічно однорідних виробів, що випускаються окремими підприємствами, цехами.

Рівень спеціалізації промислових підприємств характеризується такими показниками, як:

- 1) рівень оптимальності обсягу виробництва однорідної продукції (коефіцієнт оптимальності);
- 2) питома вага масової й крупносерійної продукції загалом, обсязі виробництва;
- 3) питома вага стандартних, нормалізованих і уніфікованих частин у загальному числі виготовлених деталей і вузлів;
- 4) питома вага спеціального й іншого високопродуктивного устаткування в загальному парку верстатів (устаткування), заводу, цеху;
- 5) кількість спеціалізованих цехів, виробничих ділянок, поточкових ліній і т.д.;
- 6) коефіцієнт серійності по основних виробничих підрозділах підприємства, об'єднання.

Кооперування

Рівень виробничого кооперування **характеризується наступними показниками:**

- 1) коефіцієнт кооперування або питома вага покупних виробів і напівфабрикатів у загальному обсязі продукції галузі або підприємства;
- 2) кількість підприємств-суміжників, що беруть участь у виробництві продукції головного підприємства;
- 3) співвідношення, обсягів внутрішньорайонних і міжрайонних, внутрішньогалузевих і міжгалузевих кооперованих поставок;
- 4) частка предметного (агрегатного), подетального й технологічного (стадійного) кооперування в загальних кооперованих поставках;
- 5) середній радіус кооперування окремого підприємства й у цілому по галузі.

2.2. Економічна ефективність спеціалізації і кооперування.

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ Й КООПЕРУВАННЯ -

результат організаційно-планових заходів і підвищення технічного рівня виробництва. Ефективність, організаційно-планових заходів проявляється в зниженні собівартості внаслідок росту продуктивності праці й зменшення умовно-постійних витрат, що доводяться на одиницю продукції. Основна частка економічного ефекту від спеціалізації доводиться на підвищення технічного рівня виробництва і якості продукції. Обидва ці напрями збільшення ефективності виробництва діють одночасно.

Спеціалізація - важливий фактор підвищення ефективності суспільного виробництва, тому що вона відкриває простір для широкого використання нової високопродуктивної техніки, для усе більше повної механізації й автоматизації виробництва, робить економічно виправданим її застосування в масовому виробництві, тому що це різко підвищує продуктивність праці і якість продукції, що випускається.

Спеціалізація, таким чином, сприяє науково-технічному прогресу.

Раціональний розвиток спеціалізації дуже впливає на всі сторони вдосконалювання суспільного виробництва й на підвищення його ефективності. Для визначення економічної ефективності спеціалізації виробництва використовуються **три основних показники:**

1. Економія поточних витрат на виробництво продукції й транспортних витрат на її доставку споживачам.
2. Економія капітальних вкладень і строк їхньої окупності.
3. Річний економічний ефект від спеціалізації виробництва продукції

Економічна ефективність спеціалізації й кооперування промислового виробництва визначається низкою факторів:

- Спеціалізація створює умови для розчленовування процесу виробництва продукції на більш дрібні операції, кожна з яких закріплюється за робітниками місцями, розташованими по ходу технологічного процесу.

- Спеціалізація, деталізуючи й розчленовуючи виробничі процеси, створює передумови й сприятливі умови для впровадження ефективних засобів комплексної механізації й автоматизації виробництва.

- Спеціалізація забезпечує більш повне використання діючого устаткування. Будь-яка високопродуктивна машина може бути використана на повну потужність тільки при постійному випуску конструктивно й технологічно однорідної продукції на основі її уніфікації, типізації й стандартизації. Чим вище продуктивність машини, тим вище повинна бути масовість виробництва продукції, для виготовлення якої вона призначена.

- На спеціалізованих підприємствах технічний рівень виробництва значно вище, ніж на універсальні.

- Спеціалізація дозволяє максимально спростити виробничу структуру підприємств, тобто число основних, допоміжних і обслуговуючих цехів і господарств. Чим уже номенклатура технологічно однорідної продукції (іншими словами, чим глибше спеціалізоване виробництво), тим менше число структурних підрозділів входить до складу підприємств.

- На основі спеціалізації й кооперування виробництва виникають більше стійкі зв'язки з постачальниками й споживачами, а отже, спрощуються матеріально-технічне забезпечення й збут. Для спеціалізованого підприємства потрібна обмежена номенклатура сировини, матеріалів і комплектуючих виробів, що поставляються по кооперуванню.

- Спеціалізація виробництва сприяє розвитку й зміцненню малого бізнесу.

Умовно річну (порівняльну) економічну ефективність \mathcal{E}_2 спеціалізації можна визначити по формулі наведених витрат з урахуванням зміни собівартості й транспортних витрат:

$$\mathcal{E}_p = [(Z_1 + T_{p1}) - (Z_2 + T_{p2})] / A_2 \quad (2.1)$$

Z_1 і Z_2 — повна собівартість одиниці продукції відповідно до й після проведення спеціалізації;

T_{p1} і T_{p2} — транспортні витрати по доставці готової продукції до й після проведення спеціалізації;

A_2 — річний обсяг випуску продукції (за планом) після проведення спеціалізації.

Річний економічний ефект від спеціалізації можна розрахувати по формулі:

$$\mathcal{E}_p = [(Z_1 + T_{p1} + E_n * D_{o1}) - (Z_2 + T_{p2} + E_n * D_{o2})] / A_2 \quad (2.2)$$

де E_n — нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень;

D_{o1} і D_{o2} - питомі капітальні вкладення відповідно до й після проведення спеціалізації;

A_2 - річний обсяг випуску продукції (фактичний) після проведення спеціалізацій.

Окупність капітальних вкладень на проведення спеціалізації (T) визначається по формулі:

$$T = \frac{K - \Phi}{\mathcal{E}_p} \quad (2.3)$$

де D_o - розмір капітальних вкладень на здійснення спеціалізації;

Φ - вартість основних фондів, що вивільняються в результаті спеціалізації й направляються в інші виробництва або реалізованих.

Для обґрунтування ефективності спеціалізації можуть прийматися в розрахунок і інші **приватні показники ефективності**: середній річний виробіток на одного працюючого, трудомісткість, матеріалоємність, фондвіддача, рентабельність і ін.

Якщо капітальні витрати неоднаково розподіляються в часі або поточні витрати виробництва істотно міняються по роках експлуатації, то при розрахунках річного

економічного ефекту враховується фактор часу з коефіцієнтом приведення різночасних витрат dt до сучасний момент:

$$dt=(1+E)^t \quad (2.4)$$

де E — норматив приведення (0,1);

t — число років від другого року проведення спеціалізації до року здійснення витрат і одержання результатів.

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

2.3. Основні недоліки кооперування і спеціалізації.

Розвиток спеціалізації й кооперування виробництва приносить не тільки позитивний ефект, але негативний. При всіх перевагах спеціалізованого виробництва (використання передової техніки й технології, скорочення виробничого циклу, зниження собівартості, ріст продуктивності праці, підвищення кваліфікації кадрів, розвиток стандартизації й уніфікації, підвищення якості випускається продукції, що, і, отже, ріст конкурентоспроможності підприємств) воно стає занадто залежним від стану ринку. При коливаннях попиту на продукцію, що випускається узкоспеціалізованим підприємством, його стійкість виявляється нижче, ніж у неспеціалізованого підприємства. Прагнення виробників знизити ризик збитків від коливань попиту й падіння цін привело до виникнення тенденції до диверсифікованості виробництва.

До недоліків спеціалізації й кооперування варто віднести такі моменти:

1. Ріст транспортних витрат на одиницю продукції внаслідок збільшення радіуса кооперування.

2. Монотонність у роботі, тому в цьому випадку необхідно вживати певних заходів по зниженню негативного впливу цього явища на працівника.

3. Всі перераховані вище позитивні й негативні сторони необхідно враховувати при плануванні й розвитку спеціалізації й кооперування з метою знаходження оптимального варіанта.

ТЕМА 3

Державне регулювання діяльності об'єднань підприємств

3.1. Державне регулювання діяльності об'єднань на Україні.

3.2. Податкова система в Україні, види податків для об'єднань.

3.3. Основні державні закони щодо регулювання діяльності об'єднань підприємств.

3.1. Державне регулювання діяльності об'єднань на Україні.

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ-ОБ'ЄДНАНЬ — комплекс форм, методів і засобів державного впливу на діяльність підприємств та організацій з метою створення нормальних умов їх функціонування і розвитку, послаблення негативних тенденцій від такої діяльності.

Основними методами державного регулювання є адміністративні, правові та економічні.

Адміністративні методи — способи і форми регулювання, які базуються на силі державної влади, містять заходи заборони, дозволу і примусу та втілюються в життя за допомогою указів, розпоряджень.

У розвинутих країнах світу адміністративні методи регулювання підприємницької діяльності застосовуються здебільшого у сфері охорони довкілля. Водночас їх роль значно зростає у складних критичних ситуаціях.

Правові методи — способи і форми регулювання підприємницької діяльності, які втілюються в практику за допомогою прийняття відповідних законів.

Прикладом такого регулювання є антимонопольне законодавство і антимонопольна діяльність держави.

Економічні методи — способи і форми регулювання, які ґрунтуються на використанні податків, грошово-кредитних важелів, цін і тарифів тощо.

Серед економічних методів розрізняють **прямі** (за допомогою бюджетної політики) та **непрямі** (за допомогою податкової, інвестиційної, амортизаційної та інших форм економічної політики). Якщо прямі методи дають швидкий ефект, то непрямі — через відносно тривалий проміжок часу. Так, після прийняття нового податкового законодавства очікуваний ефект спостерігається, як правило, через 1,5—2 роки.

3.2. Податкова система в Україні, види податків для об'єднань.

В Україні, згідно із Законом «Про оподаткування прибутку підприємств», прийнятим у липні 1997 р., пільг для об'єднань підприємств не передбачено (замість диференційованої ставки цього податку прийнята єдина). Водночас позитивними є зниження ставки оподаткування прибутку підприємств до 30%; упорядкування структури валових витрат підприємства (до них віднесено будь-які витрати, що покривають вартість товарів, послуг і виконуваних робіт, які підприємство купує або виготовляє для їх подальшого використання у підприємницькій діяльності); зміна системи оподаткування прибутку (оподатковується прибуток, який залишається після відрахування з валового доходу валових витрат і суми амортизаційних відрахувань).

У 1998 р. майже 48% доходів державного бюджету становили непрямі податки, які сплачують кінцеві споживачі, що свідчить про незначну роль держави у процесі здійснення інвестиційної політики.

При обкладанні податком на додану вартість пільги становили майже половину його обсягу, що у разі їх відміни приблизно вдвоє скоротило б ставку цього податку, а отже істотно послабило бартер. В Україні надмірно високий рівень податків на заробітну плату (1998 р. він становив 47% і був найвищим у світі). Пільги при сплаті податку на додану вартість були відмінені лише на початку 2000 р.

З метою стимулювання діяльності СП в Австрії вони не виплачують податки у таких випадках: якщо їх інвестиції не менші 25% загального обсягу інвестицій; при інвестуванні капіталів не пізніше, ніж за 12 місяців до складання звіту головній компанії; у разі певного збігу організаційно-правової форми австрійських фірм з іноземними та ін.

Жодних обмежень не існує при ввезенні та вивезенні іноземного капіталу в Німеччину, зокрема при створенні підприємств і об'єднань за участю такого капіталу.

Щодо оподаткування СП в Україні, то надмірно високі пільги, згідно із Законом «Про іноземні інвестиції», прийнятим у березні 1992 р. (наприклад, таке підприємство, в якому частка іноземних інвестицій становила до 20% від оголошених обсягів статутного капіталу, звільнялося від сплати податків протягом 5 років з часу отримання першого прибутку), було через деякий час повністю скасовано. У вересні 1997 р. вагомими податковими пільгами прийнято щодо СП з виробництва автомобілів і запчастин до них, причому вони надаються до 1 січня 2008 р. тим підприємствам, які вкладають інвестиції, в тому числі іноземним, в обсязі не менше 150 млн дол. На початку 2000 р. пільги щодо оподаткування СП було відмінено.

Антимонopolьна діяльність — комплекс заходів, спрямованих на обмеження діяльності монополій, а також створення відповідного законодавства.

В Україні на початку 1992 р. прийнято закон «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності». Цей закон спрямований на демонополізацію економіки, фінансову, матеріально-технічну, інформаційну, консультативну підтримку підприємств, які сприяють розвиткові конкуренції. Згідно з ним монополієм слід вважати становище, коли частка товару підприємця на ринку перевищує 35%. Закон передбачає контроль за створенням, реорганізацією (злиттям, приєднанням) фірм з метою запобігання виникненню монополієвих ситуацій, штрафи підприємців і посадових осіб, відшкодування збитків, заподіяних зловживанням монополієм становищем та недобросовісною конкуренцією.

Антимонopolьний комітет України та його територіальні управління мають право ухвалити рішення про примусовий поділ монополієвих утворень, а для створення нових крупних економічних об'єднань необхідно мати дозвіл цього комітету.

3.3. Основні державні закони щодо регулювання діяльності об'єднань підприємств.

У господарському законодавстві відсутній окремий спеціальний нормативний акт, який би містив норми про господарські об'єднання. **Загальними для усіх об'єднань актами є:**

по-перше, Закон "Про підприємства в Україні" (ст.3). Він визначає види господарських об'єднань, основи і порядок їх створення та реєстрації, ознаки об'єднання як суб'єкта права, правове становище підприємств-членів об'єднання;

по-друге, Закон "Про власність", яким визначено господарське об'єднання як суб'єкт права колективної власності (ст.20);

по-третє, декрети і постанови Кабінету міністрів, якими створено господарські об'єднання в окремих галузях народного господарства (зв'язку, вугільної промисловості, транспорту і дорожнього господарства, енергетики, нафтової промисловості та нафтозабезпечення, будівельного комплексу тощо), а також договори, статuti та положення про окремі об'єднання (тобто локальні нормативні акти, укладені або затверджені засновниками і власниками майна об'єднань).

ТЕМА 4

Холдингова організація об'єднань підприємств

4.1. Механізм створення великих об'єднань.

4.2. Суть і цілі створення холдингових компаній, різновиди холдингів.

4.3. Недоліки і переваги холдингів.

4.1. Механізм створення великих об'єднань.

Процес організації групи компаній (фінансово-промислової групи) може йти знизу, зверху, або сполучати обоє ці способу. На першій стадії, при організації знизу, відбувається об'єднання юридично незалежних компаній-засновників з утворенням ядра майбутньої групи. Як засновницький внесок при створенні холдингової компанії можуть бути внесені будь-які активи - як матеріальні (кошти, цінні папери, будинки, спорудження, устаткування й ін.), так і нематеріальні (права користування природними ресурсами, права на інтелектуальну власність, патенти, ліцензії). У випадку коли засновником холдингової компанії є акціонерне товариство, як засновницький внесок можуть виступати акції (паї) цього суспільства.

Надалі, після установи головної холдингової компанії, процес організації об'єднань іде зверху. При цьому можливо кілька варіантів подій. Найпоширенішим варіантом є установа дочірньої фірми в обраній країні з метою розвитку через неї торговельно-збутових операцій по просуванню на місцевий ринок товарів об'єднань підприємств, зроблених в інших регіонах, або надання послуг, або організації місцевого виробництва.

Як правило, над подібними дочірніми підприємствами встановлюється 100% контроль із боку материнської компанії. Надалі можливо часткове зниження участі групи в акціонерному капіталі дочірньої фірми. Це відбувається наприклад коли на рівні керівництва приймається рішення про залучення додаткового капіталу з місцевих джерел шляхом розпродажу деякої частини акцій дочірнього підприємства. У кожному разі, доти поки об'єднання підприємств не прийме рішення про виведення інвестицій з даного регіону або країни, акціонерний контроль над закордонним дочірнім підприємством зберігається.

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

1) придбання контролю над підприємствами;

2) можливість концентрації капіталів, більш вільне їх переливання і на цій основі оптимізація інвестиційного процесу;

3) консолідація діяльності групи підприємств з метою зменшення податкових платежів. Це досягається шляхом укладення угод між підприємствами, відповідно до яких їх прибутки чи збитки переводяться безпосередньо до холдингової компанії, що дозволяє холдингу враховувати збитки одного підприємства та прибутки іншого для сплати податку з решти частини прибутку;

4) залучення додаткових виробничих потужностей у результаті поглинання підприємств;

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

6) розподіл господарських ризиків між різноманітними дочірніми фірмами

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

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

До складу холдингу входять:

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

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

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

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

5. Інші господарські суб'єкти.

До основних передумов створення ХК в Україні можна віднести такі:

- наявність значної кількості підприємств, що мають багаточисельні зв'язки за «технологічними ланцюгами»;

- потреба у злитті промислового і фінансового капіталу;

- розвиток галузей промисловості, в котрих об'єктивно є необхідність у достатньо жорсткому і постійному галузевому управлінні;

- нездатність підприємств власними силами організувати процес постачання виробництва і збуту продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках;

- дефіцит інвестиційних ресурсів підприємств в умовах несприятливого інвестиційного клімату в Україні;

- структурна криза.

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

- передавання контрольних пакетів акцій дочірніх підприємств холдинговій компанії;

- поглинання одного господарського суб'єкта іншим шляхом придбання контрольного пакету акцій.

При цьому холдингові компанії можуть створюватися шляхом:

- заснування холдингу на базі існуючого підприємства чи існуючого підрозділу;

- формування холдингової компанії на базі колишньої чи існуючої управлінської структури;

- створення холдингової компанії як нового господарського суб'єкта.

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

При другому варіанті в холдинг перетворюється орган управління, а підлеглі йому господарські суб'єкти стають дочірніми підприємствами. Холдингові компанії, створені на базі управління, об'єднують, як правило, підприємства однієї галузі, які виробляють подібну продукцію, а тому менш стійкі чи менш ефективні, до того ж представляють небезпеку з точки зору монополізації ринків.

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

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

- холдинг створюється за ініціативою підприємства на його базі при виділенні структурних одиниць у самостійні юридичні особи або при поглинанні одного іншим;

- холдинг створюється за ініціативою групи підприємств чи об'єднання підприємств. Тут визначаються холдингові компанії, дочірні і асоційовані підприємства та акціонери холдингу;

- холдинг створюється за ініціативою державних органів управління.

4.2. Суть і цілі створення холдингових компаній, різновиди холдингів.

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

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

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

ХОЛДИНГ — це компанія-власник, статутний капітал якої утворюють контрольні пакети акцій підприємств, що входять до неї. Ці підприємства називаються дочірніми. На відміну від інших об'єднань, наприклад тресту, формування холдинг-компанії відбувається ринковим шляхом. Для цього компанія скуповує акції інших підприємств і на цій основі створює свій статутний акціонерний капітал. Розрізняють два типи холдингів.

Чистий холдинг створюється для фінансового контролю та управління ***дочірніми*** підприємствами. Метою ***змішаного холдингу*** є відповідна статутна підприємницька діяльність - промислова, торговельна, транспортна, кредитно-фінансова тощо.

Добре організований холдинг дає змогу проводити узгоджену єдину для всіх його учасників науково-технічну й економічну політику, надаючи дочірнім підприємствам широку самостійність у виробничо-господарській діяльності. При цьому дочірні підприємства особисто несуть відповідальність за результати своєї діяльності за усіма напрямками.

Важливим тут є те, що головна компанія в змішаному холдингу навіть якщо не володіє контрольним пакетом акцій, все ж таки може істотно впливати на роботу дочірніх підприємств через установлення цін, тарифів на їх продукцію та послуги, а також використовуючи різноманітні економічні та адміністративні важелі. Через ці та інші причини дивіденди у головній компанії можуть бути вищими, ніж на підприємствах, що входять до холдингу.

Холдинг-компанія як одна з форм монополістичних об'єднань, має законодавче встановлену процедуру та ряд обмежень при створенні. Зокрема, вона може бути організована при реструктуризації (перетворенні) великих підприємств шляхом виокремлення з їх складу підрозділів як самостійних юридичних осіб (дочірніх підприємств), при об'єднанні пакетів акцій юридичне самостійних підприємств, а також при утворенні нових акціонерних товариств.

До основних типів холдингових компаній відносять:

- холдинги, створені на основі об'єднання промислових підприємств;
- конгломерати, які формуються на основі поглинання підприємств різноманітної виробничої та комерційної діяльності;
- банківські холдинги;
- холдинги у системі фондів. Холдинги у системі фондів — створення інвестиційних фондів, які скуповують акції різних підприємств, що дає можливість засновникам і керівникам цих фондів контролювати такі підприємства.

4.3. Недоліки і переваги холдингів.

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

Розгалужені групові структури мають ряд переваг перед одиничними підприємствами:

- єдиний центр реалізує стратегічний менеджмент у рамках всієї групи;
- єдина фінансова й податкова політика дозволяє маневрувати грошовими ресурсами й інвестиціями;
- галузева й географічна диверсифікованість активів знижує загальний ризик діяльності МНК;
- вертикальна інтеграція й створення замкнених технологічних ланцюжків дозволяють знизити виробничі витрати, а також впливати на навколишнє середовище, з огляду на екологічні вимоги;
- використання єдиної інфраструктури (банківської, телекомунікаційної, збутовий, транспортно-логістичної) при горизонтальній інтеграції дозволяє скоротити трансакційні витрати;
- існує велика можливість для ротатії кадрів, їхнього навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації, створення стимулів професійного росту.

ТЕМА 5

Організаційно-управлінські структури об'єднань підприємств

5.1. *Формування організаційної структури об'єднань підприємств.*

5.2. *Область застосування різновидів структур управління.*

5.3. *Функції органів управління, кадри управління.*

5.1. *Формування організаційної структури об'єднань підприємств.*

Організаційна структура являє собою внутрішньосистемний порядок, форму організаційних відносин і елементів. Вона створюється суб'єктом управління для оптимізації зв'язків і відносин.

Організаційна структура завжди формальна і закріплена правовими нормами. В них відображаються всі її основні характеристики й елементи, а саме:

- ✓ поділ (спеціалізація) праці за посадами (директор, начальник цеху, майстер);
- ✓ групування посад за підрозділами (відділ, бюро); склад посад і підрозділів (інженер-конструктор, економіст);
- ✓ компетенція та ієрархія посад (директор, головний інженер, головний конструктор, конструктор та ін.);
- ✓ порядок зв'язків між посадами, підрозділами.

Створюється організаційна структура завжди свідомо (людиною), виходячи з цілей і функцій системи, умов діяльності виробництва. Вона використовується як засіб приведення системи у відповідність з цілями й умовами діяльності. Організаційна структура управління залежить найперше від виробничої структури, котра, в свою чергу, зумовлена спеціалізацією і масштабами виробництва, рівнем використовуваної техніки і технології, формами організації праці й ступенем розвитку комерційних відносин. Вона визначається також цілями розвитку підприємства, зовнішніми умовами його існування.

Організаційна структура управління по суті є одним з елементів механізму господарювання; вона відображає насамперед процеси виробничо-економічного характеру і повинна відповідати інтересам розвитку виробництва. Загальна структура управління підприємством (об'єднанням) має декілька рівнів управління, які відображають ієрархію суб'єкта управління.

Раніше вважалося, що структура буде ідеальною, якщо чітко розподілити права й обов'язки на всіх рівнях управління, детально регламентувати завдання структурних підрозділів і завдання конкретних працівників, якщо реалізація управлінської діяльності здійснюється згідно з формальними правилами й інструкціями, а працівники організації - висококваліфіковані спеціалісти, що керуються у своїй роботі інтересами справи.

Життя свідчить про недостатність цих умов, бо не можна нехтувати впливом на підприємство зовнішнього середовища. На практиці виникають різноманітні виробничо-господарські ситуації, які неможливо передбачити, а отже, регламентувати й формалізувати. В умовах формування розвинутих ринкових відносин організаційна структура управління має бути спрямована на стимулювання робітників, трудового колективу, створення сприятливих умов для досягнення кінцевих цілей підприємства.

Вона повинна також враховувати можливі зміни виробничо-господарської ситуації. До числа ситуаційних факторів належать: зміна технології та обсягу виробництва, орієнтація на нововведення, характер і важливість завдань, які розв'язуються, система організації виробництва і її забезпечення тощо.

Між існуючим типом технології виробництва і типом організаційної структури управління існує стійка залежність. При переході від одиничного до масового типу

технології виробництва істотно змінюються роль і місце окремих функцій управління, статус структурних підрозділів, діапазон управління керівників, його стиль і методи.

Важливим ситуаційним фактором є нововведення. Чим стабільніші умови господарювання і менша потреба в новаторстві, тим більше переваг мають лінійно-функціональні структури. І навпаки, чим частіше здійснюється оновлення продукції, чим різноманітніші й мінливіші умови виробництва, тим глибшими й оперативнішими повинні бути організаційні структури управління та менш регламентованими і формалізованими взаємовідносини між елементами структури управління.

До ситуаційних факторів належать також зовнішні умови господарювання (попит, обслуговування, забезпеченість ресурсами тощо). Світова практика підтверджує прогресивність та ефективність індивідуального підходу до побудови і вдосконалення організаційних структур управління. Найпоширенішим є системний підхід до формування організаційних структур, який розглядає підприємство як цілісний організм у взаємодії з навколишнім середовищем.

Відмітною особливістю системного підходу є орієнтація на вивчення зв'язків і взаємовідносин між елементами організаційних структур і функціонування системи в цілому. Системний підхід заперечує чітко формалізовані структури управління і потребує врахування конкретних особливостей господарських ситуацій та реальних можливостей керівників і спеціалістів приймати управлінські, рішення. Застосування того чи іншого варіанта структури управління в кожному окремому випадку визначається конкретними умовами діяльності керованого об'єкта. Найефективніше виконання поставлених завдань забезпечують ті структури, які, не руйнуючи взаємозв'язків, що склалися в організації, дають змогу забезпечити досягнення заданих цілей шляхом налагодження прямої взаємодії підрозділів на будь-якому рівні управління за умови доцільного перерозподілу прав та обов'язків.

Перерозподіл обов'язків між органами лінійно-функціональної структури спрямований на виконання конкретної програми, впорядковує і різко скорочує довжину горизонтальних зв'язків у процесі управління, зводить до мінімуму негативні наслідки багаторівневої лінійної підпорядкованості, прискорює прийняття рішень і сприяє підвищенню відповідальності за їх зміст та результати реалізації.

Оскільки найчастіше формування програмно-цільових структур управління не потребує створення нових управлінських підрозділів, ці структури динамічніші, легко перебудовуються, полегшують роботу з кадрами. Але для того, щоб повністю виявилися позитивні якості програмно-цільової структури, необхідно ретельно відпрацювати весь механізм функціонування структури управління. Це стосується передусім взаємодії органів управління відповідно до завдань, які вони виконують, наданих їм прав і покладених на них обов'язків. Крім того, загальні властивості спроектованої організаційної структури управління повинні забезпечувати і регламентувати:

- ✓ повну відповідальність кожного управлінського органу за виконання поставленого перед ним завдання;
- ✓ збалансування завдань усіх ланок відповідного рівня управління щодо цілей вищого рівня;
- ✓ комплексність, взаємозв'язаність усіх функцій управління, які стосуються виконання кожного поставленого завдання як по вертикалі, так і по горизонталі;
- ✓ найефективніший поділ і кооперація праці між ланками і рівнями апарату управління з огляду виконуваних функцій;
- ✓ концентрацію прав і обов'язків при виконанні кожного конкретного управлінського завдання за рахунок раціонального перерозподілу повноважень на кожному рівні управління по горизонталі і делегування повноважень по вертикалі вниз.

Для того щоб задовольнити всі перелічені вимоги, необхідно сформувати комбіновану структуру, виходячи з умов функціонування конкретного об'єкта. З урахуванням цього можна формувати нові структури управління.

Ефективність організаційної структури управління, яка в кінцевому підсумку виявляється в успішному (рентабельному) функціонуванні підприємства, може бути досягнута за умови, що при її формуванні дотримуються таких вимог:

- 1) чітко формулюється мета підприємства;
- 2) досягається максимальна простота структури. Чим простіше й чіткіше побудована структура, тим легше персоналу зрозуміти своє місце в ній, пристосуватися до даної форми управління: і брати активну участь у реалізації цілей підприємства;
- 3) забезпечується, чітка передача, інформації і відповідний зворотний зв'язок;
- 4) встановлюється єдина підлеглість. Одержання наказу або розпорядження тільки від одного начальника- необхідна умова єдності дій, координації сил, поєднання зусиль. Подвійне командування не тільки зайве, а й шкідливе;
- 5) обмежується кількість підлеглих. Норма управління визначається діапазоном контролю, який залежить від; типу виробництва, його складності;
- 6) обмежується кількість ланок управління: чим їх більше, тим довше йде інформація знизу вгору і розпорядження зверху вниз, чим більше можливостей переключування їх у процесі передачі;
- 7) чітко розрізняються і координуються функції лінійного керівництва і функціональних служб;
- 8) вищим керівництвом координується відповідальність служб.

Для забезпечення координації відповідальності на підприємстві потрібно регулярно аналізувати такі фактори:

- ✓ взаємозв'язки основних елементів діючих систем управління, планування, комерційний розрахунок і стимулювання;
- ✓ поділ праці за досягнутого рівня концентрації, спеціалізації і комбінування виробництва в об'єднанні (підприємстві);
- ✓ зміну коопераційних зв'язків, включення і виділення виробничих ланок;
- ✓ умови збуту та ресурсне забезпечення;
- ✓ функції управління об'єднанням (підприємством);
- ✓ структуру виробів і виробництва (наприклад, повне використання сировини і матеріалів, зміна кон'юнктури ринку збуту), враховуючи допоміжне виробництво;
- ✓ технологію виробництва;
- ✓ управління процесом оновлення виробництва;
- ✓ суб'єктивні умови управління (відносини з нижчими керівниками);
- ✓ використання засобів раціоналізації процесу управління (оргтехніка, комп'ютери, засоби зв'язку, телеапаратура тощо).

На основі результатів аналізу цих факторів переглядаються структура, функції управління і створюються передумови для безпосередньої перебудови організаційної структури управління.

У процесі вдосконалення організаційної структури управління важливого значення набуває своєчасне реагування на якісні зміни процесу виробництва. Це потребує проведення систематичного аналізу і прийняття на основі його результатів відповідних рішень. Всі організаційні рішення призначені забезпечити гнучкість форм управління і, природно, виробництва. Стратегія розвитку народного господарства вимагає реалізації найближчим часом структурних перетворень у повній залежності від форм власності на всіх рівнях управління.

Сьогодні простежується тенденція до формування на великих і середніх підприємствах чотириступінчатої, а на малих - триступінчатої організаційної структури управління.

Перша включає такі рівні управління:

- 1) директор,
- 2) функціональний керівник (заступник директора),
- 3) начальник цеху,
- 4) начальник зміни (керівник групи, майстер)

Друга:

- 1) директор,
- 2) начальник цеху,
- 3) начальник зміни (керівник групи, майстер).

5.2. Область застосування різновидів структур управління.

Для відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості на практиці використовують схеми організаційної структури управління. Такі схеми є лише скелетом системи управління, оскільки не розкривають склад та зміст функцій, прав та обов'язків посадових осіб.

Теорія і практика менеджменту розробили багато різних принципів побудови структур управління, які можна звести до наступних основних типів:

- ✓ лінійна організаційна структура;
- ✓ лінійно-штабна організаційна структура;
- ✓ функціональна організаційна структура;
- ✓ лінійно-функціональна організаційна структура;
- ✓ дивізійна організаційна структура;
- ✓ матрична організаційна структура.

Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням (рис. 5. 1).

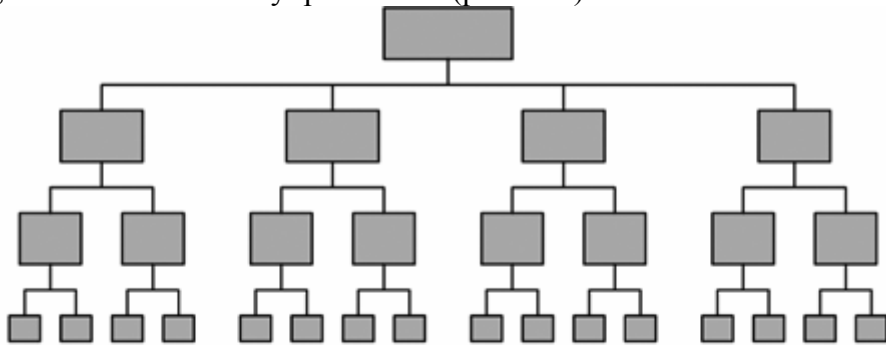


Рис. 5.1. Схема лінійної організаційної структури

Переваги:

- ✓ чіткість і простота взаємодії;
- ✓ надійний контроль та дисципліна;
- ✓ оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;
- ✓ економічність за умов невеликих розмірів організації.

Недоліки:

- ✓ потреба у керівниках універсальної кваліфікації;
- ✓ обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- ✓ перевантаження вищого керівництва;
- ✓ можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Лінійно-штабна організаційна структура - різновид лінійної оргструктури. Для розвантаження вищого керівництва створюється штаб, до складу якого включають фахівців із різних видів діяльності (рис. 5.2).

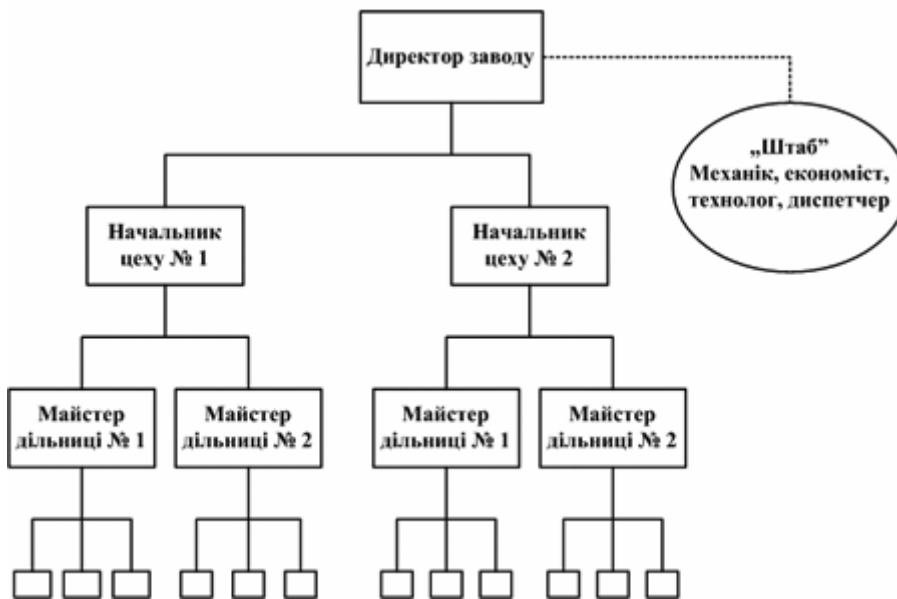
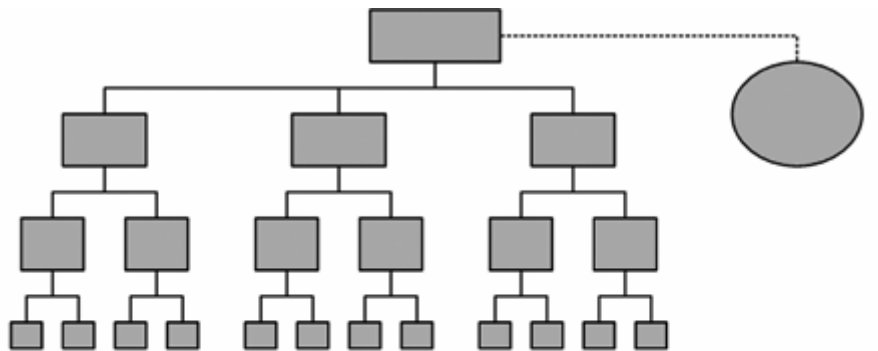


Рис. 5.2. Схема лінійно-штабної організаційної структури

Переваги:

- ✓ чіткість і простота взаємодії;
- ✓ надійний контроль та дисципліна;
- ✓ оперативність прийняття та виконання управлінських рішень.

Недоліки:

- ✓ обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів;
- ✓ можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Функціональна організаційна структура. Для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями (рис. 5.3).

Завдяки спеціалізації функціональних керівників виникає можливість управління великою кількістю виконавців (зменшується кількість рівнів управління).

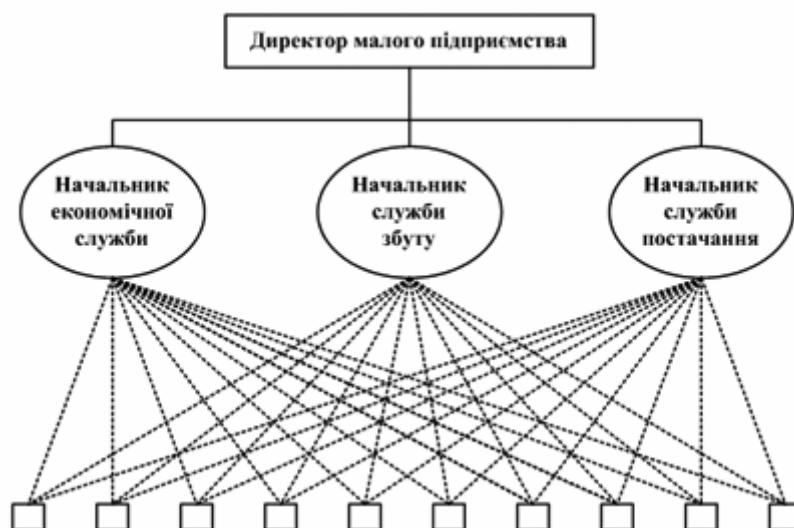
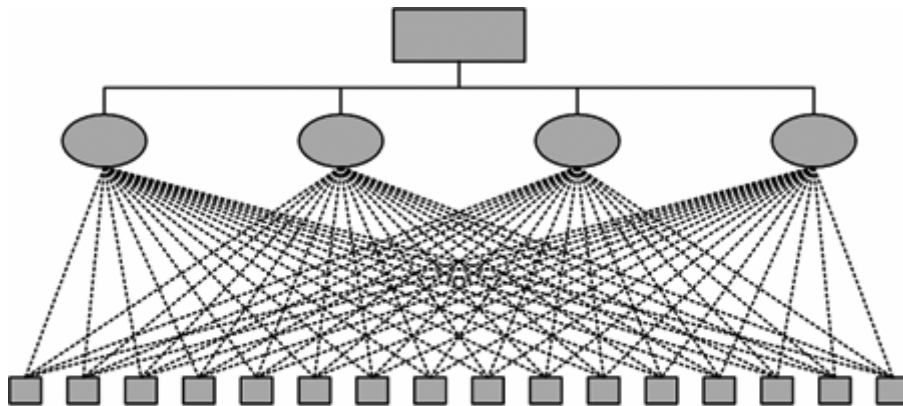


Рис. 5.3. Схема функціональної організаційної структури

Переваги:

- ✓ спеціалізація функціональних керівників;
- ✓ інформаційна оперативність;
- ✓ розвантаження вищого керівництва.

Недоліки:

- ✓ порушення принципу єдиноначальності;
- ✓ складність контролю;
- ✓ недостатня гнучкість.

Лінійно-функціональна організаційна структура - комбінація лінійної та функціональної структур. Основний принцип - розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій (рис. 5.4).

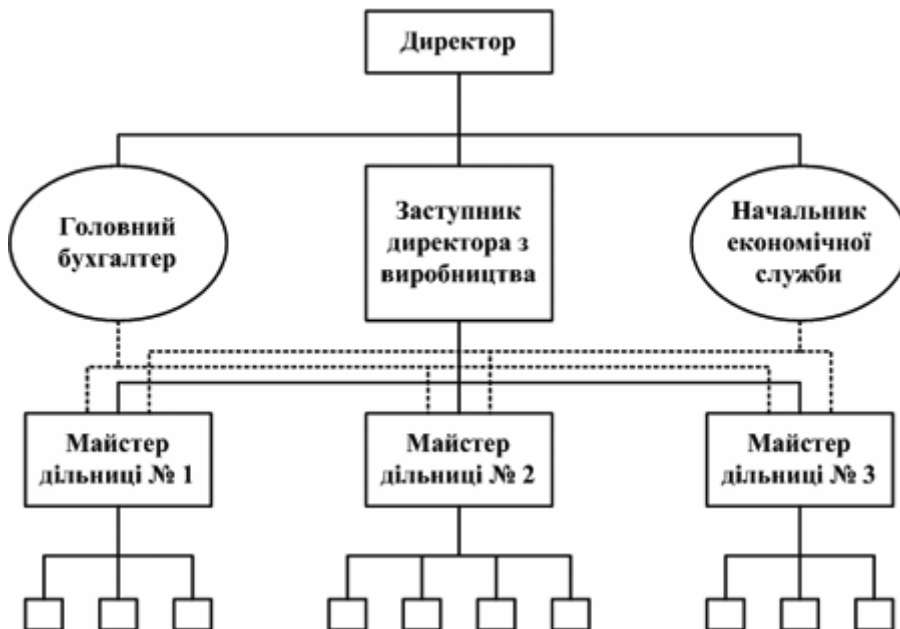
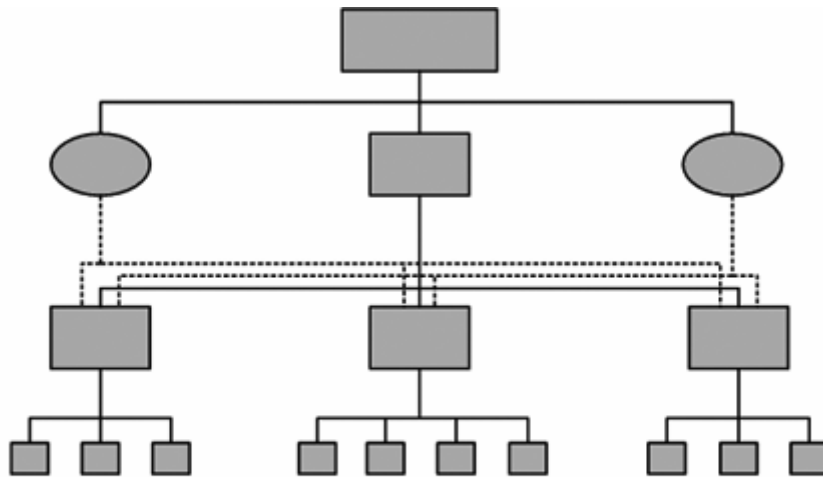


Рис. 5.4. Схема лінійно-функціональної організаційної структури

Переваги лінійно-функціональної структури - поєднання переваг лінійних та функціональних структур.

Недоліки:

- ✓ складність взаємодії лінійних і функціональних керівників;
- ✓ перевантаження керівників в умовах реорганізації;
- ✓ опір змінам в організації.

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції і незначних змінах технології виробництва.

Дивізіональна організаційна структура. Перехід до цієї структури означає децентралізацію оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам (дивізіонам), та централізацію загальнокорпоративних функцій управління (фінансова діяльність, розробка стратегії) на вищому рівні управління (рис. 5.5).

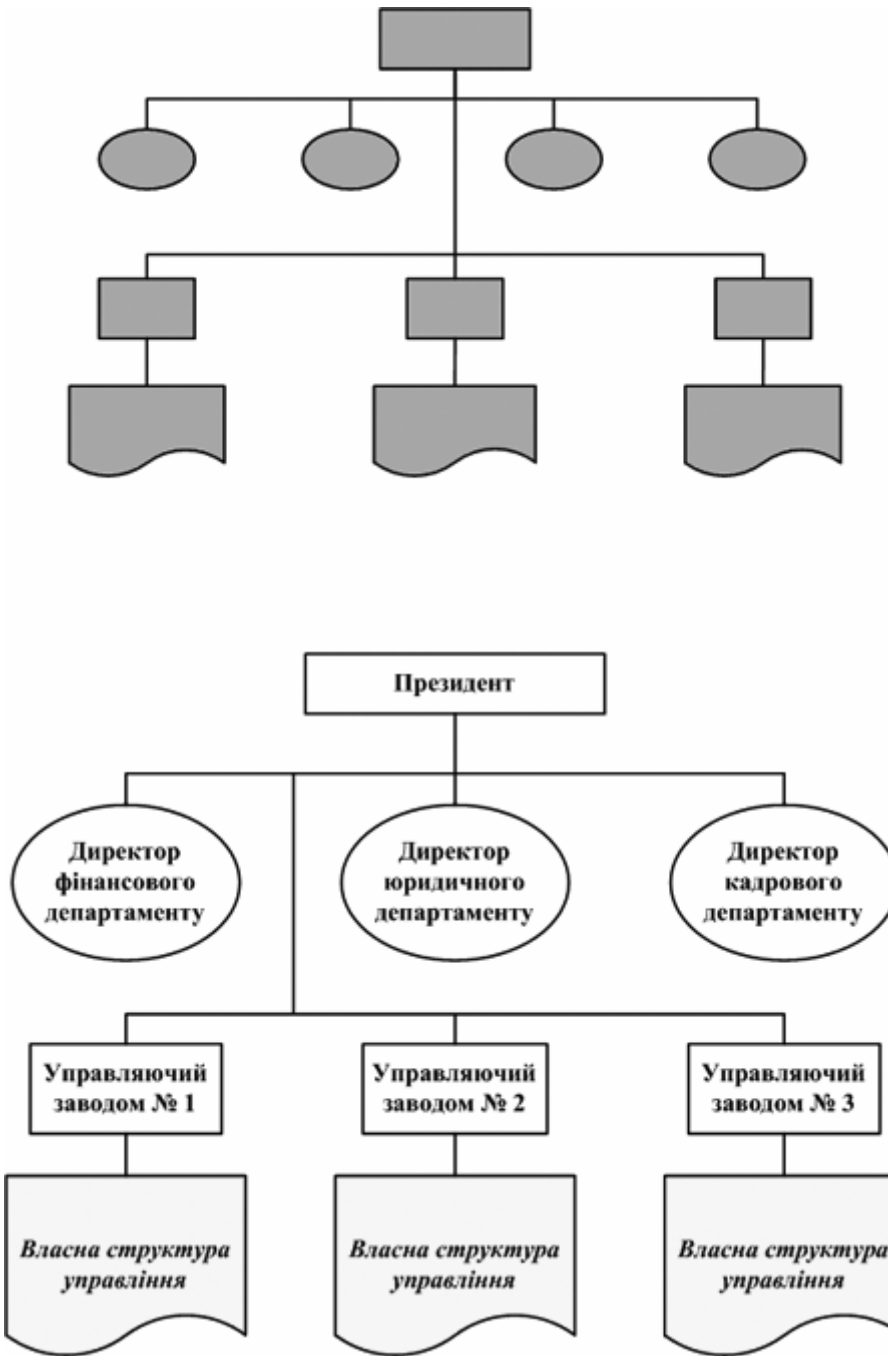


Рис. 5.5. Схема дивізіональної організаційної структури

Переваги:

- ✓ оперативна самостійність підрозділів;
- ✓ підвищення якості рішень;
- ✓ внутрішньофірмова конкуренція.

Недоліки:

- ✓ дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- ✓ збільшення витрат на управління.

Дивізіональна організаційна структура відповідає умовам динамічного середовища та організаціям із великою кількістю виробництв, життєвий цикл яких відносно тривалий.

Матрична організаційна структура - відповідь на підвищення ступеня динамічності середовища. Високий ступінь адаптації забезпечується тимчасовим характером функціонування структурних одиниць – проектних груп (рис. 5.6).

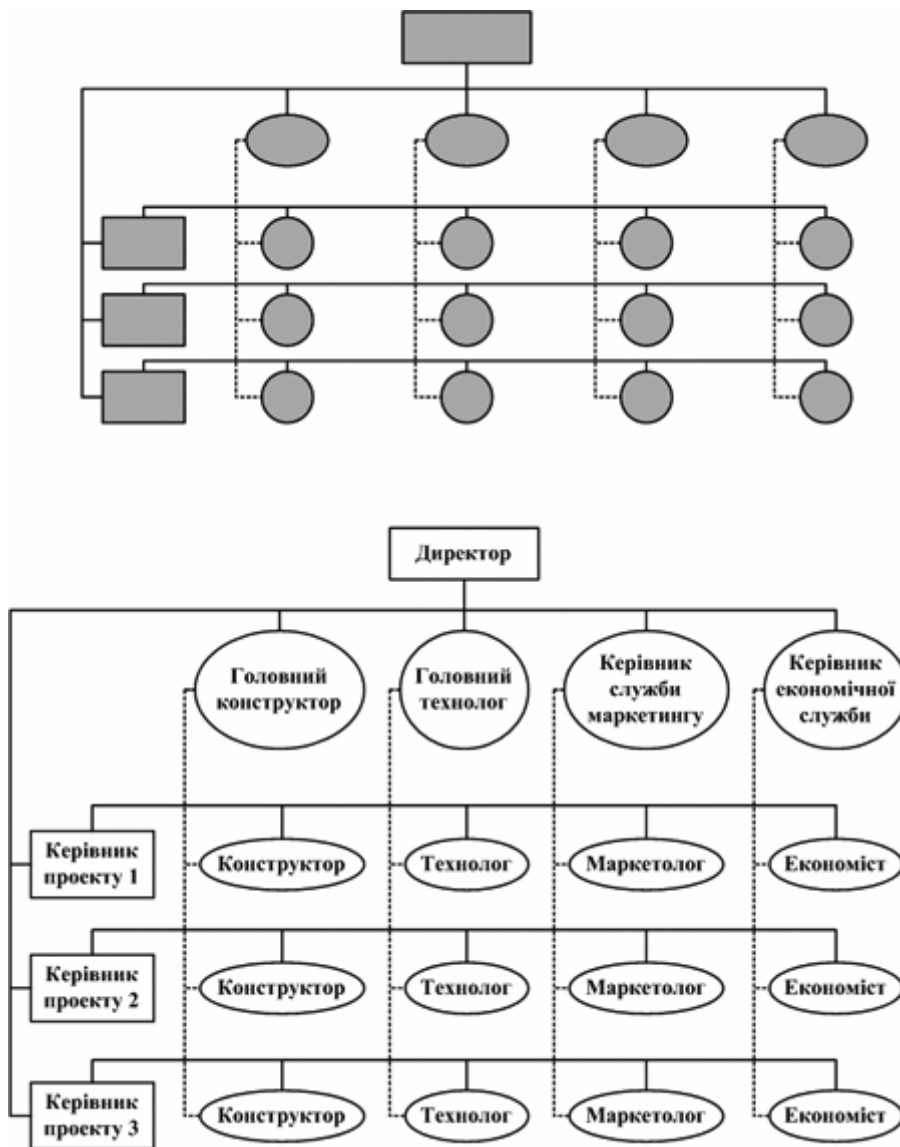


Рис. 5.6. Схема матричної організаційної структури

Переваги:

- ✓ висока адаптивність до змін середовища;
- ✓ ефективні механізми координації.

Недоліки:

- ✓ обмежена сфера застосування;
- ✓ конфлікти між функціональними керівниками і керівниками проектів.

Для вибору типу організаційної структури управління використовують такі основні методи:

Метод аналогій – полягає у застосуванні організаційних форм, що виправдали себе в організаціях із схожими організаційними характеристиками (середовищем, стратегією, технологією, розмірами).

Експертно-аналітичний метод – полягає в обстеженні і аналітичному вивченні організації кваліфікованими фахівцями - експертами, які і розробляють відповідну організаційну структуру управління.

Метод структуризації цілей – передбачає розробку системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання і наступний аналіз базових організаційних структур з точки зору їх відповідності системі цілей.

Метод організаційного моделювання – базується на розробці різних варіантів можливих організаційних структур для конкретних об'єктів управління з наступним їх порівнянням (співставленням) і оцінкою за певними критеріями. Критеріями ефективності при співставленні різних варіантів організаційних структур слугують можливості щонайповнішого досягнення цілей організації при відносно нижчих витратах на її функціонування.

5.3. Функції органів управління, кадри управління.

Метод управління – спосіб здійснення управлінського впливу або спосіб досягнення поставленої мети управління.

Методи управлінської діяльності:

1. Економічні: економічний розрахунок та економічне стимулювання.
2. Організаційно-адміністративні: влада, дисципліна, відповідальність.
 - розпорядно-впливові (постанови, накази);
 - організаційно-стабілізуючі (регламент);
 - організаційно-впливові (вимоги, покарання).
3. Соціально-психологічні: соціальні методи управління (методи соціального нормування, соціального регулювання, морального стимулювання), власне соціально-психологічні методи управління (конкретні методи впливу на поведінку людей – переконання, навіювання, наслідування, спонукування), психологічні методи управління, спрямовані на регулювання стосунків між людьми шляхом активного підбору і розміщення персоналу (соціометрія).

Функції управління – основні види діяльності, які виражають напрямки або стадії здійснення управлінського впливу.

За Файолем такі функції управління:

- ✓ планування,
- ✓ організація,
- ✓ мотивація,
- ✓ контроль.

До **кадрів управління** належать працівники, які здійснюють функції управління, або ж сприяють такому здійсненню, тобто люди, професійно зайняті у процесі управління, або ж ті, хто належить до апарату управління. Базовою класифікацією кадрів управління є класифікація керівників за їхньою участю в процесі прийняття й реалізації управлінських рішень. За цією ознакою кадри управління поділяються на три основні групи: керівники, фахівці й допоміжний персонал (технічні виконавці).

Види управлінських кадрів:

- **Керівники.** Люди, що очолюють певний колектив, спрямовують і координують роботу всього апарату управління, здійснюють контроль і регулюють діяльність колективу з досягнення поставлених цілей.

- **Спеціалісти.** Розробляють на основі наявної в них інформації різні варіанти рішень, які стосуються тих чи інших питань управлінського плану.

- **Технічні виконавці.** Обслуговують діяльність керівників і спеціалістів.

Діапазон управління – кількість людей або підрозділів, які знаходяться у безпосередньому підпорядкуванні керівника.

Ця кількість має бути такою, щоб вона дозволяла якнайкраще використовувати час і здібності керівника та дозволяла підтримувати з керівником необхідний контакт.

На визначення діапазону управління впливають наступні чинники:

- ступінь централізації рішень;
- характер управлінської діяльності і ступінь її складності;
- стан комунікації;
- здатність і готовність підлеглих до співпраці;
- професійність підлеглих;
- особисті якості керівника;

Проблема якісної оцінки кадрів. Зводиться до переліку вимог, яким має відповідати людина, що здійснює функції управління: професійна компетентність, організаційні здібності, ініціативність, схильність до аналітичної роботи, вміння працювати з людьми.

Процес управління – діяльність організації і кадрів управління, змістом якої є вплив на об'єкт управління, за допомогою обраних методів і для досягнення поставлених цілей.

Ознаки процесу управління: мінливість, безперервність, усталеність, циклічність, послідовність.

Типи управлінських процесів:

- лінійний процес управління (чітка послідовність його етапів);
- коректований процес управління (необхідність додаткового коректування кожного етапу після проходження попереднього);
- розгалужений (методологічний розподіл робіт по частинам на кожному з етапів);
- ситуаційний (відповідно до ситуації);
- пошуковий (виходить з повної ясності мети управління і з одночасної неможливості оцінити ситуацію сформулювати проблему).

Абстрактна модель (алгоритм) процесу управління (показує як розробляється управлінське рішення).

Управлінське рішення:

- майбутня дія;
- вибір однієї з альтернативних дій у проблемних ситуаціях;

Критерії класифікації управлінських рішень: суб'єкт управління, об'єкт управління, час дії, правовий статус органу (що приймає управлінське рішення).

Аспекти управлінських рішень: змістовний, організаційний, технологічний.

Зміст процесу управління визначається тих проблем, що вирішуються.

Організація процесу управління – його свідомо побудова у просторі та часі у відповідності до певних потреб і завдань.

Технологія процесу управління охоплює організацію інформаційної системи, документування, обіг документів, різного роду процедури.

Універсальна характеристика управлінських процесів – ефективність, що визначається шляхом співставлення результату з тими витратами, що пов'язані з процесом його отримання.

Адміністрування (у широкому сенсі) – адміністративно-державне-управління; (у вузькому сенсі) – розробка і постановка цілей у визначенні політики якоїсь організації, професійна діяльність держслужбовців.

Влада – здатність впливати на характер і напрямки діяльності людей за допомогою різних механізмів.

Поняття влади є первинним по відношенню до управління, бо не кожен, хто виконує управлінські функції, має владу, але кожен, хто має владу, виконує управлінські функції.

Керівництво – система інститутів влади, різної ієрархії управління. У вузькому сенсі – безпосереднє управління людьми.

Менеджмент – (в широкому сенсі) всезагальний принцип соціального управління, змістом якого є процес планування, організації, мотивації, контролю, спрямований на розробку і досягнення цілей соціальної системи (якоїсь організації) через інших людей. У вузькому сенсі – безпосередня організація роботи з досягнення, але не розробки поставлених цілей у матеріальному і духовному виробництві.

ТЕМА 6

Регулювання діяльності об'єднань підприємств

6.1. Місце об'єднань підприємств у системі ринкових відносин.

6.2. Економічний механізм управління діяльністю об'єднань підприємств.

6.3. Припинення діяльності та реорганізація діяльності об'єднань підприємств.

6.1. Місце об'єднань підприємств у системі ринкових відносин.

В умовах посилення конкуренції і різного рівня конкурентоспроможності підприємств у системі сучасних ринкових відносин виникає необхідність створення більш досконалої форми організації їх взаємодії - об'єднання суб'єктів ринку.

Об'єднання юридичних осіб здійснюється з метою колективного використання виробничого, науково-технічного, інформаційного і фінансового потенціалу: кожного з них для досягнення більшої ефективності та конкурентоспроможності.

Господарським об'єднанням підприємств на ринку визнається добровільне об'єднання юридичних осіб. Організація створюється для здійснення загальних зусиль з координування діяльності, забезпечення захисту їх прав представляти загальні інтереси у державних та інших органах, а також у міжнародних організаціях. Об'єднання захищає і реалізує інтереси його учасників, консолідує зусилля у забезпеченні роботи його структур.

Мотивами і причинами об'єднання крупного капіталу підприємств є:

- зниження витрат виробництва в результаті спільної діяльності;
- придбання нових можливостей реалізації продукції, робіт або послуг;
- підвищення дієвості маркетингу;
- розширення виробничих можливостей;
- опанування нових ринків збуту;
- зниження кап. витрат, ризику, при створенні нових виробничих потужностей;
- опанування нових сфер виробничо-господарської діяльності;
- спільне комплексне використання джерел ресурсів;
- можливості уникнути сезонності у роботі;
- наближення науково-технічної бази до виробничої ;
- комплексне використання відходів виробництва;
- економія транспортних витрат.

Завдання формування господарських об'єднань:

- збільшення ефективності роботи в результаті об'єднання зусиль, розвитку внутрішньої кооперації виробничої, наукової, будівельної, і інших організацій у єдиний комплекс;
- завоювання й утримання ринків збуту;
- закріплення постачальників сировини, матеріалів, що комплектують.
- прискорення технічного розвитку виробництва.

Принципи утворення господарських союзів:

- добровільність об'єднань;
- рівноправність партнерів;
- воля вибору організаційної форми;
- самостійність учасників;
- відповідальність тільки по зобов'язаннях, при вступі в об'єднання.

Загальні особливості і відзнаки господарських об'єднань:

- Добровільний порядок створення

- Об'єднання не має права здійснювати управління і контроль за діяльністю його учасників і виконувати функції за розпорядженням їх майном
- Учасниками об'єднання можуть бути тільки комерційні юридичні особи, які ставлять за мету одержання прибутку
- Учасники об'єднання зберігають свою юридичну самостійність як суб'єкт права, є власниками свого майна, переданого засновниками
- Для координації діяльності учасники об'єднання можуть створювати відокремлений орган (юридичну особу) з делегуванням йому частини своїх повноважень.

Законодавством про підприємства передбачається, що вони мають право на добровільних засадах об'єднувати свою виробничу, наукову, комерційну та інші види діяльності за умови, якщо це не суперечить антимонопольному законодавству.

Перші об'єднання підприємців стали створюватися в нашій країні в момент кардинальної перебудови нашої економіки, тобто з появою такого поняття як конкуренція. Бізнес змушений був поєднуватися для захисту своїх інтересів і придбання стабільності. Державні органи активно пручалися введенню небезпечних і не зрозумілих їм ринкових механізмів і створювали агресивне середовище для ведення бізнесу. Тому передача повноважень від державних органів структурам, які володіли необхідним потенціалом для захисту інтересів бізнесу, стала дуже ефективним заходом, а участь у таких структурах створювало конкурентні переваги на ринку.

Першими стали створюватися об'єднання на базі галузевих міністерств і відомств. Звичайно колишнє міністерство безпосередньо брало участь у створенні асоціації або союзу, а міністри або їхні заступники ставали керівниками створюваних об'єднань. Об'єднання, що з'являлися, як правило, мали вже сформовану структуру, так званій «табелі про ранги», і систему зв'язків. На той момент для підприємств ці об'єднання були привабливі не тільки тим, що вони були найбільш великими й побудованими по партійній ознаці, але й тим, що в керівництві цих об'єднань був досить сильний потенціал, що дозволяв уникнути конкуренції. Однак об'єднувалися в основному державні підприємства, яким була далека й небезпечна конкурентне середовище. Керівництво нових об'єднань могло створити для своїх підприємств більше сприятливе середовище, наприклад, розмістити держзамовлення на цих підприємствах, одержати вигідні виробничі замовлення, звільнити підприємства від перевірок, і саме в такий спосіб захистити їх від тих змін, які стали відбуватися в країні. У підсумку створення подібних тепличних умов привело до того, що підприємства перестали розвиватися й втратили конкурентоспроможність, а відгородитися від ринкових відносин уже було не можливо.

Інший вид об'єднань — це об'єднання великих підприємств, які на той момент почували себе стійко: у кожного керівника підприємства були свої ресурси. Об'єднання цих ресурсів ставало якоюсь гарантією стійкості підприємств і надалі.

Підприємства, що залишилися на ринку й увійшли в процес побудови конкурентного ринку, повинні були знати закони розвитку цього ринку й правила побудови бізнесу, адже без цього неможливо було не тільки розвивати підприємство, але навіть зберегти його як майновий комплекс. Власники підприємств стали стихійно поєднуватися для захисту своїх інтересів, у тому числі й майнових, адже об'єднавшись нові власники підприємств могли впливати на державу, що також було учасником ринкових відносин.

Основним досягненням переходу від централізованої системи планування й державного контролю до принципів ринкового регулювання економіки стала поява приватної власності на засоби виробництва, а значить — і поява власника. В умовах недосконалості правової бази й відсутності конституційного механізму захисту приватної власності власник став самою незахищеною ланкою нашої економіки. Хоча в багатьох країнах даний вид власності протягом століть є основною рушійною силою економічного розвитку.

6.2. Економічний механізм управління діяльністю об'єднань підприємств.

УПРАВЛІННЯ АСОЦІАЦІЄЮ

Асоціація - це договірне об'єднання, яке створюється на добровільних засадах для постійної координації господарської діяльності, та забезпечення захисту прав учасників і загальних інтересів.

Асоціація

- Координує окремі види діяльності учасників.
- Виконує наукові розробки і маркетингові дослідження.
- Надає юридичні послуги.
- Надає консультаційні послуги комерційного характеру.
- Здійснює інформаційне забезпечення учасників ринковою інформацією.
- Проводить рекламні заходи.
- Забезпечує нормативними матеріалами.
- Здійснює пошук ринків збуту, сфер споживання.
- Розробляє стандарти і нормативні документи асоціації з питань якості, надійності, умов праці.
- Організує підготовку та підвищення кваліфікації працівників та ін.

Асоціація має не високу ступінь централізації функцій управління. Учасники тільки координують виконання окремих своїх завдань або спільно здійснюють тільки частину своїх неосновних функцій. Така обмеженість зв'язків між учасниками унеможливує взаємну майнову відповідальність за боргами учасників і асоціації в цілому. Вона дає можливість одній і тій же юридичній особі брати участь у різних асоціаціях.



Управління асоціацією може здійснюватися як спеціально створеним органом управління, так і головною юридичною особою (за згодою учасників).

Орган управління створений для учасників виконує функції:

- інформуючого центра;
- координуючого центра;
- забезпечення узгоджених дій за окремими видами діяльності;
- акумуляції коштів для здійснення інвестицій.

Асоціація не має права втручатися у виробничу та комерційну діяльність будь-якого із учасників.

Асоціація не порушує антимонопольного законодавства, якщо вона дотримується таких умов:

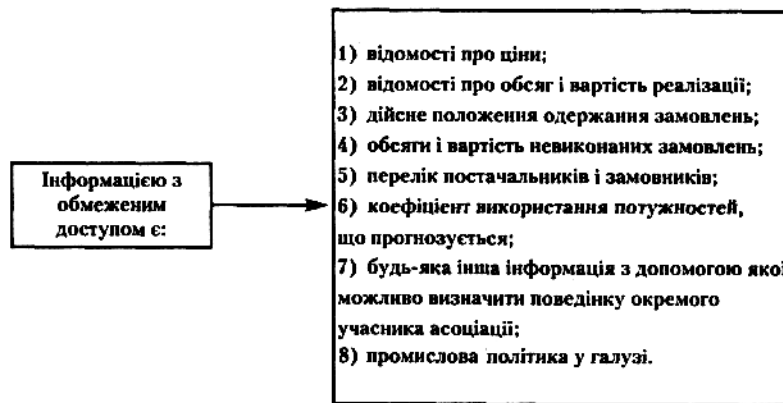
- 1) асоціація створюється як договірна особа, яка не є господарським товариством або підприємством, не здійснює підприємницької діяльності;
- 2) філії та представництва асоціації мають статус її структурних підрозділів;
- 3) асоціація є вільною для вступу (виходу) нових учасників (засновників) за умов дотримання ними установчих документів асоціації;
- 4) функції та повноваження асоціації унеможливають здійснення дій, які обмежують конкуренцію серед засновників та інших учасників ринку;

5) асоціація не засновує і не виступає співзасновником нових господарюючих суб'єктів, не здійснює контролю або управління.

Координуючими діями асоціації є:

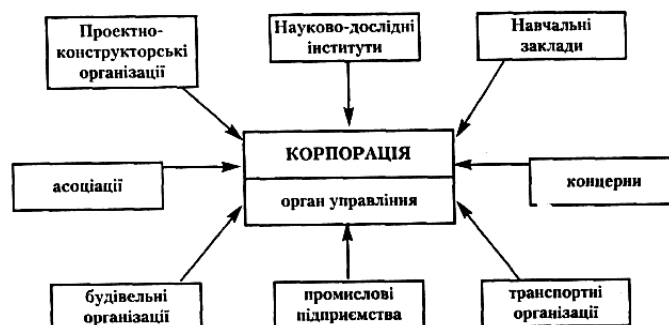
- забезпечення асоціації інформацією технічною та статистичною;
- надання послуг учасникам: юридичне консультування, допомога у експорті продукції, страхування, кредитування, навчання;
- затвердження норм поведінки асоціації, правил підприємництва та ін.;
- підтримка інтересів учасників у державних органах;
- координація спільних досліджень і розробок;
- забезпечення учасників ринковою інформацією;
- здійснення рекламних заходів;
- пошук ринків збуту, сфер постачання;
- розробка і встановлення стандартів асоціації з питань якості, надійності, умов праці, поведінки у відносинах з споживачами;
- сприяння законним інтересам учасників у здійсненні інших видів діяльності, які не суперечить установчому договору.

Асоціація не може надавати рекомендації з приводу ціни середньої ціни, середнього рівня витрат; не попереджує про зміни в діях учасників на ринках. Відомості про діяльність окремих учасників асоціації не публікуються і не передаються іншим учасникам асоціації, крім як у загальному вигляді, без визначення окремих учасників і не раніше, ніж через місяць після їх одержання.



УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЄЮ

Корпорація - це договірне об'єднання, яке створюється на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного із учасників. У корпорації здійснюється централізація функцій перелік яких визначається у договорі. Учасники об'єднання на добровільній основі передають частину своїх повноважень корпорації для централізованого їх здійснення в інтересах кожного з них.



Корпорація - це відкрита організація для вступу на добровільній основі за рішенням органів управління і власників.

Цілі корпорації:

- виробничі;
- економічні;
- соціальні;
- правового захисту учасників.

Вищим органом управління корпорації є рада директорів, яка вибирається на загальних зборах акціонерів. У її компетенцію входять такі питання:

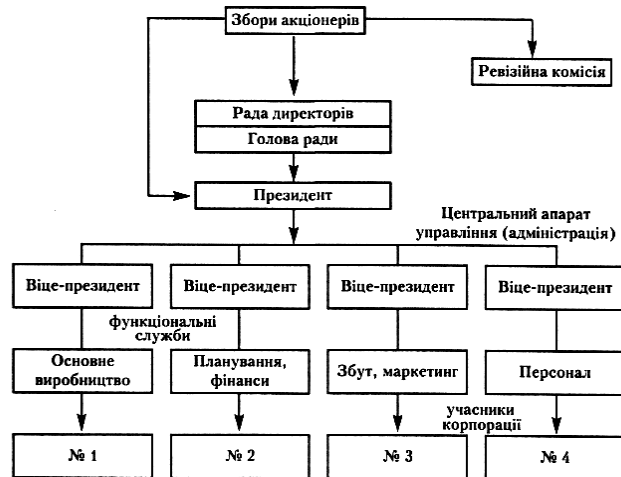
- призначення працівників апарату управління;
- консультування адміністрації з питань управління;
- розробка стратегії з питань управління;
- контроль діяльності виконавчого органу.

Для вирішення поточних питань корпорації рада директорів створює адміністрацію, у функції якої входять:

- розробка стратегічних планів і тактики виробничо-господарської діяльності;
- розробка і реалізація програм науково-технічного розвитку;
- вивчення кон'юнктури ринку;
- організація впровадження досягнень науково-технічного розвитку; матеріально-технічне
- забезпечення підприємств корпорації через мережу власних підрозділів;
- організація централізованого збуту продукції через власну збутову систему.

Таким чином, рада директорів є ланкою, яка організує і направляє операції всієї корпорації, а прийняті рішення служать основою для оперативної діяльності правління.

Рішення ради директорів містять цільові установки головним чином довгострокового характеру, у рамках яких здійснюється вся управлінська діяльність, що і передбачає її централізацію. Рада директорів відіграє роль координуючого органу, який узгоджує і пов'язує між собою діяльність різних служб управління на різних рівнях і забезпечує проведення єдиної лінії в управлінні корпорацією.



В залежності від розподілу повноважень і відповідальності головною виконавчою особою корпорації може бути голова ради директорів або президент. Голова ради директорів веде засідання ради і володіє більш реальною владою. Президент може одночасно бути головою ради директорів, а у період, коли відсутній голова, виконувати його обов'язки.

Президент призначається радою директорів. Віце-президенти курирують конкретні функції господарської діяльності.

Виконавчий апарат управління корпорації розробляє поточну господарську політику всієї організації і слідкує за її виконанням.

Преваги корпорації полягають у наступному:

- акціонери не відповідають по боргах корпорації, а ризикують тільки своїми акціями;

- корпорація має велику можливість залучати засоби і інвестувати їх у виробництво;
- велика гнучкість в управлінні;
- чіткість і коректність взаємовідносин між акціонерами і апаратом управління корпорацією.

Корпорація не може бути універсальною формою організації виробництва. Вона у більшій мірі пристосована для великого виробництва.

Недоліками корпорації є статутні обмеження; подвійне оподаткування (коли податки сплачує учасник і корпорація); значні витрати на управління, складнощі у вилученні вкладеного капіталу. Все це стримує створення корпорацій у малому підприємстві.

УПРАВЛІННЯ КОНСОРЦІУМОМ

Консорціум - це тимчасове статутне об'єднання промислового, банківського капіталу для досягнення спільної мети.

Консорціум створюється на основі тимчасової угоди учасників про об'єднання ресурсів та зусиль з ціллю фінансування здійснення якихось завдань.

Консорціум має статус юридичної особи для рішення конкретних завдань реалізації значних цільових програм та проектів.

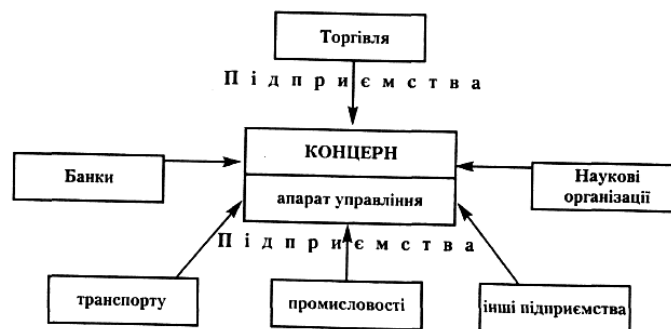
Після виконання визначених завдань консорціум ліквідується або перетворюється в інший вид об'єднання.

Консорціуми не передбачають високого ступеня концентрації і централізації управління. Вони об'єднують підприємства, організації та установи для рішення задач інвестиційного, науково-технічного характеру на добровільній основі в інтересах кожного учасника, і мають більш координаційні, ніж субординаційні відносини між собою.

УПРАВЛІННЯ КОНЦЕРНОМ

Концерн - це найбільш розповсюджена форма об'єднань підприємств, у якому його учасники мають обмежену самостійність, єдину власність і систему контролю.

Концерн - це статутне об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі та ін. на основі повної фінансової залежності від одного або декілька підприємств.



Для управління концерном створюється спеціальний апарат управління, функції якого передбачені у статуті концерну.

Таким чином, концерн є єдиним виробничо-господарським комплексом, учасники якого тісно пов'язані між собою технологічною і коопераційною єдністю. Вони передають концерну значно більше повноважень, чим учасники господарської асоціації і централізують основні напрямки своєї діяльності (виробничої, наукової, інвестиційної, маркетингової, зовнішньоекономічної та ін.). Крім того вони наділяють концерн правом представляти їх у відносинах з органами державного управління і контролю. Разом з цим учасники концерну не тільки зберігають права юридичної особи, а і мають можливість вільного виходу із його складу, зберігаючи взаємні зобов'язання і укладені угоди з іншими підприємствами і організаціями.

Концерн очолює правління, яке вирішує принципові питання діяльності об'єднання і здійснює контроль та стратегічне керівництво його діяльністю.

Тактичне і поточне оперативне керівництво виробничо-господарської діяльності концерну правління доручає раді директорів, членами якого є наймані менеджери.

6.3. Припинення діяльності та реорганізація діяльності об'єднань підприємств.

У процесі своєї діяльності підприємства можуть об'єднувати свої капітали, також реорганізувати свою діяльність у формі злиття, виділення, приєднання, поділу, перетворення або ж і зовсім припинити її.

ОБ'ЄДНАННЯ КАПІТАЛІВ – здійснюється з метою концентрації фінансових ресурсів, зниження ступеня господарського ризику з боку учасників, ведення крупно масштабного бізнесу.

Засобами об'єднання є:

- зливання (горизонтальне, вертикальне, конгломератне)
- поглинання („помірні засоби поглинання”, вороже поглинання).

ЗЛИВАННЯ - це об'єднання двох (або більше) підприємств, при якому створюється нова фірма, а колишні припиняють своє існування.

Горизонтальне зливання – це об'єднання фірм, які є конкурентами в одній і тій же галузі.

Мета горизонтального зливання - захист від гострої конкуренції та спроби поглинання з боку сильної фірми, економія, зумовлена масштабами діяльності.

Вертикальне зливання – це об'єднання фірм, котрі діють в одній і тій же галузі, але в різних ланках її технологічного ланцюга.

Приклад: підприємство текстильної промисловості купує магазин по продажу тканин.

Мета вертикального зливання - отримання надійного доступу до постачальників або ринків збуту.

Конгломератне зливання - це об'єднання технологічно не взаємопов'язаних фірм, яке здійснюється для збільшення масштабів підприємства, зменшення ризику завдяки диверсифікації діяльності.

Приклад: створення конгломерату, до складу якого входять ряд магазинів, готель, страхова фірма та інші підприємства.

ПОГЛИНАННЯ - це зливання двох підприємств, при якому одне підприємство купує інше та зберігає пануюче положення.

Викуп контрольного пакету акцій – це ситуація. При якій індивідуальний інвестор або група інвесторів купує підприємство разом з його заборгованістю по кредиту, забезпеченням для якого є активи підприємства.

Реалізація активів підприємства – це ситуація, коли підприємство продає частину своєї власності іншій

Вороже поглинання - це ситуація, коли одна стороння група скуповує акції підприємства у кількості, якої достатньо для придбання контролю над ним, проти волі існуючого керівництва цього підприємства.

Якщо "агресору" вдається захопити намічену фірму, її колишні керівники, як правило, звільняються зі своїх посад.

Пряма пропозиція щодо купівлі акцій - це пропозиція сторонній фірми щодо купівлі акцій іншого підприємства за ціною вищою ніж поточна ринкова.

З цією пропозицією фірма - агресор звертається безпосередньо до власників акцій того підприємства, яке планується поглинати.

Боротьба за голоси акціонерів – це спроба сторонньої фірми переконати акціонерів іншої фірми, яку вона хоче поглинути, проголосувати за раду директорів, що задовольняє першу.

Реорганізація є як однією з **форм створення**, так і однією з **форм ліквідації** юридичної особи, причому одночасно можуть створюватися й ліквідуватися кілька юридичних осіб. При реорганізації відбувається заміна суб'єктів, які мають певні права й обов'язки. Почасти тому, реорганізація останнім часом так популярна як своєрідна ліквідація юридичної особи, хоча по строках, процедура ця не така вузь і швидка.

Реорганізація буває у формі: злиття, виділення, приєднання, поділу, перетворення.

При реорганізації у формі **виділення** відбувається створення одного або декількох юридичних осіб з передачею йому (їм) частини прав і обов'язків юридичної особи, що підлягає реорганізації без припинення діяльності.

При реорганізації у формі **злиття** відбувається створення нового підприємства з передачею йому всіх прав і обов'язків двох або декількох юридичних осіб.

При реорганізації у формі **приєднання** відбувається припинення одного або декількох юридичних осіб з передачею всіх їхніх прав і обов'язків іншій юридичній особі. При приєднанні однієї юридичної особи до іншої до останнього переходять усі права й обов'язки приєднаної юридичної особи.

При реорганізації у формі **поділу** відбувається припинення юридичної особи з передачею всіх його прав і обов'язків знову створеним юридичним особам.

При реорганізації у формі **перетворення** – це зміна організаційно-правової форми юридичної особи. При перетворенні до нової юридичної особи переходить весь обсяг прав і обов'язків старої юридичної особи.

В окремих випадках, при реорганізації у формі приєднання й злиття необхідний дозвіл антимонопольних органів.

ТЕМА 7

Організація циклу «дослідження-виробництво» в об'єднаннях підприємств і наукових установах

7.1. НТП і його вплив на інтенсифікацію виробництва.

7.2. Показники технічного рівня та ефективності нової техніки і технології.

7.1. НТП і його вплив на інтенсифікацію виробництва.

Необхідність комплексного підходу до створення й впровадження нової техніки й технології вносить істотні коректування в понятійний апарат і систему керування виробництвом. У цей час між наукою й виробництвом установлюється розвивається пряма, раніше практично відсутній зв'язок, на основі якої наукові ідеї втілюються у виробництві.

Одночасно із впровадженням нової техніки, зміною технологи виробництва потрібно:

- удосконалювати на науковій основі систему керування й організації виробництва;
- змінювати й поліпшувати організацію праці й підготовку кадрів;
- удосконалювати систему ціноутворення й систему оцінок ефективності виробництва й ін.

При використанні інженерних рішень виробництво змушене опиратися на наукові розробки в галузі економіки, соціології, математики, біології й інших наук. Тим самим поняття "впровадження нової техніки", що донедавна використовували підприємства, стало складовою частиною поняття "науково-технічний прогрес", що характеризує розвиток науки й техніки і їхнє практичне застосування для рішення поставлених завдань.

Науково-технічний прогрес, який є способом безперервного вдосконалювання всіх сторін суспільного виробництва на базі досягнень науки й техніки, містить у собі:

- фундаментальні й прикладні дослідження проблем природознавства й суспільного розвитку;
- доведення результатів дослідження до науково-технічних розробок, інженерних рішень і практичного застосування;
- організацію на базі науково-технічних розробок і інженерних рішень виробництва нової техніки, що дозволяє вирішити комплекс соціальних і економічних завдань, що коштують перед кожним підприємством;
- удосконалювання технічних коштів, форм і методів організації праці, виробництва й керування;
- розширення сфери застосування нової й прогресивної техніки й організації виробництва, технічне переозброєння на цих основ усього народного господарства;
- удосконалювання на науковій основі структури матеріального виробництва з метою реалізації науково-технічного прогресу, підвищення ефективності виробництва й досягнення поставлених суспільством цілей; технічне переозброєння невиробничої сфери й побуту.

Таким чином, науково-технічний прогрес являє собою процес взаємозалежного поступального розвитку науки, технік виробництва, що утворюють єдиний послідовно сполучений до ланки "наука - техніка - виробництво - споживання".

У цілому науково-технічний прогрес, у тому числі практичне використання результатів гуманітарних наук, охоплює всю сферу вдосконалювання продуктивних

чинностей і виробничих відносин людського суспільства й характеризує сучасні форми їхнього розвитку.

Як господарську категорію науково-технічний прогрес умовно можна розділити на 3 етапи:

- фундаментальні наукові пошуки й розробки;
- прикладні наукові дослідження, проектно-конструкторські й дослідно-експериментальні розробки;
- технічний розвиток виробництва на базі досягнень науки й техніки.

На першому етапі науково-технічного прогресу, як правило, вирішується лише загальне завдання - розробка нових способів використання законів і чинностей природи. Час і місце застосування нової наукової продукції звичайно не визначаються. Результати, отримані в процесі наукових пошуків, нерідко самі визначають час і місце їхнього використання.

На другому етапі конкретизуються методи, форми й місце реалізації отриманих наукових результатів. *Галузеві й відомчі науково-дослідні інститути, заводські лабораторії, інжинірингові й венчурні проектні й конструкторські організації, впроваджувальні фірми:*

- визначають потребу ринку й підприємств у новій продукції й прогресивній технології;
- розробляють конкретні наукові рекомендації із задоволення цих потреб;
- укладають договори на розробку нових конструкцій і технологій для конкретних виробничих підприємств і організацій;
- підготовляють по договорах всю необхідну для виробництва методичну й технічну документацію;
- надають шефську допомогу в налагодженні технології й доведенню конструкцій нових виробів.

На третьому етапі виробничі підприємства на основі отриманої від наукових і проектно-конструкторських організацій технічної документації й робочих креслень приступають до освоєння нової техніки й технології, налагоджують серійне й масове виробництво нових виробів, надають допомогу споживачам нової продукції при її експлуатації.

Освоєння й випуск нових виробів, застосування нової техніки й технології реальні лише при наявності можливості фінансування таких заходів. **Фінансові ресурси, призначені для інвестицій, на підприємствах умовно діляться на наступні цілі:**

- освоєння й випуск нової продукції;
- технічне переозброєння;
- розширення виробництва;
- реконструкція.

Чіткого поділу напрямків інвестування бути не може. Розмежування ведеться, як правило, по домінуючому напрямку. Зокрема, уважається, що інвестиції направляються на освоєння нової продукції, якщо вони призначені для освоєння випуску нових виробів, хоча при цьому майже завжди вносяться прогресивні зміни в технологію й організацію виробництва, що й забезпечує комплексне й швидке впровадження передових досягнень науки у виробництво.

У капітальному будівництві, що ведуть підприємства, найбільше вигідно концентрувати матеріальні, фінансові й трудові ресурси насамперед на технічному переозброєнні й реконструкції діючих підприємств. Нове будівництво доцільно тільки для прискорення розвитку найбільш перспективних і продуктів, що розвиваються, і галузей виробництва, а також для освоєння нової техніки й технології, які не можуть бути застосовані в старих виробничих будовах. Крім цього, нове будівництво доцільно в добувних галузях, після вироблення родовищ на старих підприємствах, а іноді його необхідність обумовлена освоєнням нових економічних районів. В інших випадках перевага віддається технічному переозброєнню й реконструкції підприємств.

Технічне переозброєння підприємства або його підрозділу - це відновлення виробничого апарата, при якому перманентно відбувається заміна старої виробничої техніки й технології на нову, з більше високими техніко-економічними показниками, без розширення виробничої площі.

Розширення діючих підприємств - це збільшення обсягів виробництва, що досягається за рахунок будівництва додаткових цехів і інших підрозділів основного виробництва, а також допоміжних і обслуговуючих цехів і ділянок. Звичайне розширення провадиться на новій технічній основі й, отже, передбачає не тільки екстенсивне збільшення потужності діючих пре; прийнятті, але й підвищення технічного рівня виробництва.

Реконструкція - це заходу, зв'язані як із заміною м але застарілих і фізично зношених машин і встаткування, так і вдосконалюванням і перебудовою будинків і споруджень. Реконструкція підприємств, як правило, провадиться у зв'язку з диверсифікованістю й виробництва й освоєнням випуску нової продукції, що поз значно заощадити капітальні вкладення, використовувати наявну кваліфіковану робочу силу для освоєння нових виробів, не залучаючи додаткових робітників. Реконструкція спрямована на ріст технічного рівня виробництва й продукції й сприяє більше швидкому в порівнянні з новим будівництвом освоєнню виробничих потужностей.

Реконструкція й технічне переозброєння підприємства більше ефективні, чим нове будівництво, і відрізняються більше прогресивною структурою капітальних вкладень. При цьому обновляється головним чином активна частина основних фондів, без істотних витрат на будівництво будинків і споруджень. **У цьому випадку здійснюються:**

- відновлення знярядь праці, механізація й автоматизація виробничих процесів;
- застосування більше прогресивних видів сировини й матеріалів; залучення в оборот вторинних енергетичних і матеріальних ресурсів;
- використання більше прогресивних і високоефективних технологій;
- удосконалювання методів планування, організації й керування виробництвом;
- усунення "вузьких місць" у технологічному процесі й поліпшення використання виробничого потенціалу підприємства;
- інші організаційні й технічні заходи, спрямовані на забезпечення росту ефективності виробництва.

Розширення й збільшення виробничих потужностей, нове будівництво в рамках діючого підприємства використовуються в тих випадках, коли поставлену завдання іншими способами вирішити неможливо. **Це може бути викликано:**

- різким збільшенням обсягів випуску продукції; диверсифікованістю виробництва й освоєнням випуску принципово інших видів продукції;
- переміщенням виробництва на іншу територію; повним старінням усього виробничого апарата на діючому підприємстві.

При розширенні й новому будівництві структура капітальних вкладень менш ефективна, чим при реконструкції й технічному переозброєнні. Більша частка інвестицій при цьому витрачається на зведення будинків і споруд. Разом з тим, оскільки підприємство неможливо нескінченно реконструювати, нове будівництво неминуче.

Потенційні можливості розвитку та ефективності виробництва визначаються передовсім науково-технічним прогресом, його темпами і соціально-економічними результатами. Що цілеспрямованіше та ефективніше використовуються новітні досягнення науки і техніки, котрі є першоджерелами розвитку продуктивних сил, то успішніше вирішуються пріоритетні (щодо виробничих) соціальні завдання життєдіяльності суспільства.

Науково-технічний прогрес (НТП) у буквальному розумінні означає безперервний взаємозумовлений процес розвитку науки і техніки; у ширшому суттєво-змістовому значенні — це постійний процес створення нових і вдосконалення застосовуваних технологій, засобів виробництва і кінцевої продукції з використанням досягнень науки.

НТП властиві еволюційні (зв'язані з накопиченням кількісних змін) та революційні (зумовлені стрибкоподібними якісними змінами) форми вдосконалення технологічних методів і засобів виробництва, кінцевої продукції.

До еволюційних форм НТП відносять поліпшення окремих техніко-експлуатаційних параметрів виробів чи технології їхнього виготовлення, модернізацію або створення нових моделей машин, обладнання, приладів і матеріалів у межах того самого покоління техніки, а **до революційних** — зміну поколінь техніки й кінцевої продукції, виникнення принципово нових науково-технічних ідей, загально-технічні (науково-технічні) революції, у процесі яких здійснюється масовий перехід до нових поколінь техніки в провідних галузях виробництва.

Науково-технічна революція (НТР) відбиває докорінну якісну трансформацію суспільного розвитку на засаді новітніх наукових відкриттів (винаходів), що справляють революціонізуючий вплив на зміну знарядь і предметів праці, технології, організації та управління виробництвом, характер трудової діяльності людей.

Зміст сучасної НТР найбільш повно розкривається через її особливості, зокрема:

1. перетворення науки на безпосередню продуктивну силу (втілення наукових знань у людині, технології і техніці; безпосередній вплив науки на матеріальне виробництво та інші сфери діяльності суспільства);

2. новий етап суспільного поділу праці, зв'язаний з перетворенням науки на провідну царину економічної і соціальної діяльності, що набирає масового характеру (наука перебрала на себе найбільш революціонізуючу, активну роль у розвитку суспільства; сама практика потребує випереджаючого розвитку науки, оскільки виробництво все більше стає технологічним утіленням останньої);

3. прискорення темпів розвитку сучасної науки і техніки, що підтверджується скороченням проміжку часу від наукового відкриття до його практичного використання;

4. інтеграція багатьох галузей науки, самої науки з виробництвом з метою прискорення й підвищення ефективності всіх сучасних напрямків науково-технічного прогресу;

5. якісне перетворення всіх елементів процесу виробництва — засобів праці (революція в робочих машинах, поява керуючих машин, перехід до автоматизованого виробництва), предметів праці (створення нових матеріалів з наперед заданими властивостями);

6. використання нових, потенційно невичерпних джерел енергії, самої праці (трансформація її характеру та змісту, збільшення в ній частки творчості).

Загальні та пріоритетні напрями НТП

Науково-технічний прогрес, що завжди здійснюється у взаємозв'язаних еволюційних і революційних його формах, є домінантою (визначальним чинником) розвитку продуктивних сил, невіддільною від підвищення ефективності виробництва. Він безпосередньо впливає передовсім на формування й підтримування високого рівня техніко-технологічної бази виробництва, забезпечуючи неухильне зростання продуктивності суспільної праці. Спираючись на суть, зміст та закономірності сучасного розвитку науки і техніки, можна виокремити характерні для більшості галузей народного господарства загальні напрями НТП, а для кожного з них — пріоритети принаймні на найближчу перспективу.

За умов сучасних революційних перетворень у технічному базисі виробництва ступінь його технічної досконалості та рівень економічного потенціалу в цілому визначаються прогресивністю використовуваних технологій — способів одержання й перетворення матеріалів, енергії, інформації, виготовлення продукції. Технологія стає завершальною ланкою і формою матеріалізації фундаментальних досліджень, засобом безпосереднього впливу науки на сферу виробництва. Якщо раніше її вважали забезпечуючою підсистемою виробництва, то зараз вона набула самостійного значення, перетворившись на авангардний напрям НТП.

Сучасним технологіям властиві певні тенденції розвитку й застосування. Головними з них є:

по-перше, перехід до малостадійних процесів через поєднання в одному технологічному агрегаті кількох операцій, що раніше виконувались окремо;

по-друге, забезпечення в нових технологічних системах мало- або безвідходності виробництва;

по-третє, підвищення рівня комплексності механізації процесів на засаді застосування систем машин і технологічних ліній;

по-четверте, використання в нових технологічних процесах засобів мікроелектроніки, що дає змогу одночасно з підвищенням ступеня автоматизації процесів досягати більш динамічної гнучкості виробництва.

Технологічні методи все більше й усе частіше визначають конкретну форму і функції засобів та предметів праці, а отже, ініціюють появу інших напрямків НТП, витискують з виробництва технічно та економічно застарілі знаряддя праці, породжують нові машини та устаткування, засоби автоматизації. Зараз принципово нові види техніки розробляються й виготовляються під нові технології, а не навпаки, як це було раніше, коли панував примат засобів праці.

НТП у галузі знарядь праці довів, що технічний рівень та якість сучасних машин (устаткування) безпосередньо залежать від прогресивності характеристик застосовуваних для їхнього виробництва конструкційних та інших допоміжних матеріалів. Звідси випливає величезна роль створення й широкого використання нових матеріалів, що характеризує один з важливих напрямків НТП.

У галузі предметів праці варто виділити такі тенденції НТП:

1) істотне поліпшення якісних характеристик матеріалів мінерального походження, стабілізація і навіть зменшення питомих обсягів їхнього споживання;

2) інтенсивний перехід до застосування у все більшій кількості легких, міцних й корозійностійких кольорових металів (сплавів), що став можливим унаслідок появи принципово нових технологій, які значно зменшили вартість їхнього виробництва;

3) істотне розширення номенклатури і форсоване нарощування обсягів продукування штучних матеріалів із наперед заданими та унікальними властивостями.

До сучасних виробничих процесів ставляться такі вимоги, як досягнення максимально можливої безперервності, безпеки, гнучкості й продуктивності, що можуть бути реалізовані лише за відповідного рівня їхньої механізації та автоматизації — інтегрованого та завершального напрямку НТП. Механізація й автоматизація виробництва, яка відображає різний ступінь заміни ручної праці машинною, у своєму безперервному розвитку послідовно, паралельно або паралельно-послідовно переходить від нижчої (часткової) до вищої (комплексної) форми.

За умов інтенсифікації виробництва, гострої необхідності багаторазового зростання продуктивності праці та радикального поліпшення її соціологізації, докорінного підвищення якості продукованих виробів автоматизація виробничих процесів стає стратегічним напрямком НТП для підприємств більшості галузей народного господарства. Пріоритетне завдання полягає в забезпеченні комплексної автоматизації, оскільки впровадження окремих автоматичних машин та агрегатів часто не дає бажаного економічного ефекту, через значний залишок ручної праці. Новий і досить перспективний напрямок комплексної автоматизації зв'язано зі створенням і впровадженням гнучких автоматизованих виробництв. Форсований розвиток таких виробництв, передовсім у машинобудуванні та деяких інших галузях, зумовлено об'єктивною необхідністю постійно забезпечувати високоефективне використання дорогого автоматичного устаткування і достатню мобільність виробництва з частим оновленням номенклатури продукції.

7.2. Показники технічного рівня та ефективності нової техніки і технології.

До груп технічних новин і нововведень, стосовно яких визначаються й оцінюються економічна та інші види ефективності, належать створення, виробництво та використання нових або модернізація (поліпшення експлуатаційних характеристик) існуючих засобів праці (машин, устаткування, будівель, споруд, передавальних пристроїв), предметів праці (сировини, матеріалів, палива, енергії) і споживання (продукції для безпосереднього задоволення потреб населення), технологічних процесів, включаючи винаходи й раціоналізаторські пропозиції.

Єдиним узагальнюючим показником економічної ефективності будь-якої групи технічних нововведень слугує економічний ефект, що характеризує абсолютну величину перевищення вартісної оцінки очікуваних (фактичних) результатів над сумарними витратами ресурсів за певний розрахунковий період. Залежно від кола вирішуваних завдань величину економічного ефекту можна і треба обчислювати в одній із двох форм — народногосподарській (загальний ефект за умов використання нововведень) і внутрішньогосподарській (ефект, одержуваний окремо розробником, виробником і споживачем технічних новин або нововведень).

Народногосподарський економічний ефект визначається через порівнювання результатів від застосування технічних нововведень і всіх витрат на їхню розробку, виробництво і споживання; він відбиває ефективність тієї чи тієї групи технічних нововведень з погляду їхнього впливу на кінцеві показники розвитку економіки країни.

Внутрішньогосподарський (комерційний) економічний ефект, що обчислюється на окремих стадіях відтворювального циклу «наука—виробництво—експлуатація (споживання)», дає змогу оцінювати ефективність певних технічних новин і нововведень з огляду на ринкові економічні інтереси окремих науково-дослідних (проектно-конструкторських) організацій, підприємств-продуцентів і підприємств-споживачів. Перша форма економічного ефекту як оцінний показник використовується на стадіях обґрунтування доцільності розробки та наступної реалізації нових технічних рішень і вибору найліпшого варіанта таких, а друга — у процесі реалізації новин (нововведень), коли вже відомі ціни на нову науково-технічну продукцію та обсяги її виробництва.

Незважаючи на відмінності між двома формами виразу економічного ефекту **Етнг(вг)** (народногосподарського — індекс **нг**, внутрішньогосподарського — індекс **вг**), способи їхнього обчислення є ідентичними; вони визначаються як різниця між результатами (продукцією, роботою, послугами у вартісній оцінці) і витратами на досягнення таких за певний розрахунковий період **T**, тобто:

$$E_{тнг(вг)} = P_T - B_T \quad (7.1)$$

Оскільки розрахунковий період має значну тривалість, то результати й витрати за кожний його рік треба визначати з урахуванням чинника часу, тобто приводити до одного моменту часу — розрахункового року за допомогою спеціального коефіцієнта приведення α , що обчислюється за формулою:

$$\alpha t = (1 + E_H) t_p - t \quad (7.2)$$

де

E_H — норматив приведення різночасних витрат і результатів ($E_H = 0,1$);

t_p — розрахунковий рік;

t — рік, за який витрати і результати приводяться до розрахункового року.

З урахуванням чинника часу народногосподарський економічний ефект від технічних нововведень дорівнює:

$$B_t = \sum_{i=1}^n (P_i - B_i) \alpha_i \quad (7.3)$$

$$P_i = \sum_{j=1}^n R_{ij} \alpha_j$$

де

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

$tn - tk$ — відповідно початковий і кінцевий роки розрахункового періоду.

Початковий рік розрахункового періоду — це рік початку фінансування розробки технічних новин, включаючи проведення наукових досліджень. Кінцевим роком розрахункового періоду заведено вважати момент завершення всього життєвого циклу технічного нововведення, що охоплює розробку, освоєння виробництвом і використання в народному господарстві. Він може визначатись нормативними (очікуваними) строками оновлення продукції або засобів праці з урахуванням їхнього техніко-економічного старіння.

Загальні результати технічних нововведень визначаються як сума основних (pt^o) і супровідних (ptc) результатів:

$$P_t = P_t^o + P_{tc} \quad (7.4)$$

Основні результати обчислюються за формулами:

для засобів тривалого користування

$$P_t^o = C_t \cdot V_t \cdot W_t \quad (7.5)$$

для нових предметів праці

$$P_t^o = C_t \cdot V_t : D_t \quad (7.6)$$

де

C_t — ціна одиниці продукції (з урахуванням ефективності її застосування), що її виробляють за допомогою нових засобів праці або предметів праці в році t ;

V_t — обсяг застосування нових засобів праці або предметів праці в році t ;

W_t — продуктивність засобів праці в році t ;

D_t — витрата предметів праці на одиницю продукції, що виготовляється з використанням цих предметів у році t .

До супровідних результатів належать додаткові економічні результати в різних сферах народного господарства (наприклад, запровадження нових видів транспортних засобів може зумовити додаткову економію на складах та перевалочних базах завдяки скороченню запасів вантажів, а використання нових засобів автоматизації — зменшення обсягу незавершеного виробництва тощо), а також економічна оцінка соціальних і екологічних наслідків реалізації технічних нововведень.

Сумарні витрати на реалізацію технічного нововведення за розрахунковий період включають витрати на виробництво та використання продукції, тобто:

$$B_t = B_{t\text{вир}} + B_{t\text{вик}} \quad (7.7)$$

При цьому витрати як на виробництво, так і на використання продукції (без урахування витрат на придбання самої продукції), обчислюються однаково:

$$z_T^{(1-t)} = \sum_{t=1}^T (C_t + K_t - L_t) e_t \quad (7.8.)$$

де

C_t — поточні витрати на виробництво (використання) продукції в році *t* без урахування амортизаційних відрахувань на реновацію;

K_t — одночасні витрати на виробництво (використання) продукції у році *t*

L_t — залишкова вартість (ліквідаційне сальдо) основних фондів, що вибувають у році *t*

До складу поточних включаються витрати, що враховуються згідно з чинним на підприємствах порядком калькулювання собівартості продукції, а *до одночасних* — капітальні вкладення та інші витрати одномоментного характеру.

Зокрема, до них відносять витрати на:

- науково-дослідні, конструкторсько-технологічні і проектні роботи;
- освоєння виробництва і доробку дослідних зразків продукції;
- придбання устаткування, його транспортування, монтаж і налагодження;
- спорудження нових або реконструкцію діючих будівель та інших елементів нерухомих основних фондів і об'єктів соціальної інфраструктури;
- поповнення оборотних коштів, котре зв'язане з реалізацією технічного нововведення;
- кошти, потрібні для запобігання негативним соціальним, екологічним та іншим наслідкам.

Наявність народногосподарського економічного ефекту від того чи того технічного нововведення не завжди свідчить про доцільність його використання. Таке може трапитись у разі, коли економічно вигідне для народного господарства в цілому нове технічне рішення призводить до погіршення певних економічних показників діяльності окремих наукових організацій або підприємств, причетних до відтворювального циклу «наука—виробництво—експлуатація (споживання)».

Тому необхідно завжди визначати не лише загальну величину економічного ефекту, а й ту його частку, яку має одержати кожний з учасників процесу створення й реалізації технічного нововведення, тобто обчислювати внутрішньогосподарський (комерційний) економічний ефект.

За умов функціонування ринкових економічних відносин між контрагентами виробництва для оцінки внутрішньогосподарського (комерційного) економічного ефекту від створюваних технічних новин і використовуваних технічних нововведень можна застосовувати показник прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства (наукової організації); його обчислюють за формулою:

$$\Pi_t = P_t - C_t - B_t, \quad (7.9.)$$

де

Π_t — прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства (наукової організації) у *t*-році;

P_t — виручка від реалізації продукції науково-технічного або виробничо-технічного (споживчого) призначення в році *t* за ринковими (іншими застосовуваними) цінами;

C_t — собівартість продукції в році *t*;

B_t — загальна сума виплат з балансового прибутку підприємства (наукової організації) та податків у році *t*.

З метою більш глибокого економічного аналізу ефективності технічних новин (нововведень) варто обчислювати й оцінювати також інші похідні вимірники — коефіцієнт ефективності одночасних витрат (внутрішню норму ефективності), строк їхньої окупності тощо.

За сучасних умов розбудови соціально орієнтованої економіки стає можливим і необхідним *принципово новий підхід до визначення ефективності технічних новин і нововведень*.

Його суть полягає у визнанні безумовної пріоритетності критеріїв соціальної ефективності й екологічної безпеки об'єктів технічних новин і нововведень щодо критерію економічної ефективності. Процедурний механізм порівнювання й вибору найліпшого з можливих варіантів технічних новин (нововведень) здійснюється у певній послідовності.

По-перше, проводиться ранжирування цілей розробки, виробництва й використання об'єктів технічних новин; до вищого рангу відносять соціальні цілі та вимоги екологічної безпеки, до нижчого — максимізацію економічної ефективності.

По-друге, можливі варіанти технічних новин однакового функціонального призначення проходять перевірку на відповідність соціальним цілям і вимогам екологічної безпеки, що їх зафіксовано в державних і міжнародних стандартах, а також у цільових нормативах соціального характеру, — якщо новини не відповідають таким цілям і вимогам, то вони мають бути відхилені незалежно від рівня їхньої економічної ефективності.

По-третє, на кінцевій стадії процесу порівняння й вибору треба розглядати тільки соціальне й екологічно допустимі (і в цьому розумінні — ефективні) варіанти технічних новин чи нововведень; найліпший з них визначається вже за економічним критерієм.

ТЕМА 8

Фінансування об'єднань підприємств

8.1. Фінансові ресурси об'єднань підприємств.

8.2. Суть та критерії оцінювання фінансового положення об'єднань підприємств.

8.3. Забезпечення фінансової стійкості об'єднань підприємств.

8.1. Фінансові ресурси об'єднань підприємств.

Фінанси об'єднань підприємств і галузей являють собою систему економічних відносин, пов'язаних із кругообігом коштів, утворенням, використанням грошових доходів, контролю за виробництвом, розподілом, використанням національного продукту. Функціонування фінансово-кредитної системи безпосередньо залежить від міри використання товарно-грошових відносин у керуванні й організації господарських відносин.

По матеріальному змісту фінанси - це цільові фонди коштів, у сукупності фінансові ресурси підприємств, що представляють собою.

Фінансові ресурси підприємств - це переважно прибуток і амортизаційні відрахування, доходи від цінних паперів, пайові внески, кошти спонсорів. Варто розуміти, що фінансова наука вивчає не ресурси, як такі, а фінансові відносини, що виникають на основі їхнього утворення, розподілу, використання й спрямована на вдосконалювання фінансових відносин.

Фінансові відносини виникають:

- між підприємствами й організаціями в процесі формування й розподілу валового доходу, при оплаті поставок, реалізації готової продукції;
- при випуску й поширенні акцій підприємства, взаємному кредитуванні, участі на паях;
- між підприємствами й окремими працівниками в процесі використання доходу;
- між юридичними, фізичними особами й банківською системою;
- між підприємствами й іноземними партнерами при використанні валютного фонду.

У цей час, з розвитком ринкових відносин сфера фінансових відносин підприємств різко зростає.

Фінанси підприємств - основа фінансової системи будь-якої держави, оскільки в сфері матеріального виробництва створюються й первинно розподіляються сукупний суспільний продукт і національний доход.

Зараз вимагають зміни поняття сутності й функцій фінансів, самої концепції фінансів. При цьому визначальним моментом є те, що держава повинне забезпечувати підприємства, незалежно від форм власності й господарювання, виду діяльності, галузевої приналежності, рівні правові й економічні умови господарської діяльності.

Функції фінансів:

1. Обслуговування грошовими ресурсами кругообігу матеріальних коштів;
2. Розподільна;
3. Контрольна.

Економічний зміст першої функції полягає у забезпеченні повної відповідності між рухом грошових і матеріальних ресурсів.

Третя функція фінансів заснована на тім, що норми витрати кожного елемента виробничих ресурсів планується й ураховується в грошовій формі, тим самим у вартісній формі контролюється видаток матеріалів. Крім того, контрольна функція охоплює всі сторони діяльності підприємств, взаємини усередині підприємства, взаємини підприємства й банку, взаємини підприємства й бюджету.

Джерела фінансових ресурсів суб'єктів господарювання.

Фінансові ресурси - це сукупність фондів грошових коштів, які утворюються в процесі створення, розподілу і перерозподілу сукупного суспільного продукту і національного доходу, і знаходяться в розпорядженні підприємства для реалізації фінансових відносин. У науковій літературі поняття “фінансові ресурси” залишається дискусійним. На думку одних вчених економістів до складу фінансових ресурсів підприємств не входять наявні в їхньому розпорядженні власні основні і оборотні кошти, нематеріальні активи, інші не включають залучені кошти і, навіть, власні грошові нагромадження.

Але світовий досвід свідчить, що на сучасному етапі, особливо з появою форм добровільних об'єднань підприємств, як асоціацій, холдінгів, фінансових груп, консорціумів, корпорацій, жодне підприємство не може функціонувати ізольовано від інших фінансових корпорацій і використовувати в ролі фінансових ресурсів виключно власний капітал. Адже використання залучених коштів у формі короткострокових чи довгострокових банківських кредитів, централізованих і децентралізованих коштів для фінансування капітальних вкладень, випуску цінних паперів, ефективного використання нематеріальних активів, можуть принести підприємству у процесі реалізації фінансових відносин додаткові прибутки. Тому всі перелічені фонди можуть служити на підприємстві джерелом фінансових ресурсів.

Взагалі структуру фінансових ресурсів слід розглядати як матеріальну основу фінансів підприємства. Структура фінансових ресурсів зафіксована у правій частині балансу, де показано основні джерела коштів як власних, так і залучених для фінансування.

Джерела утворення фінансових ресурсів акціонерного товариства можна розділити на дві групи: внутрішні і зовнішні.

Внутрішні фінансові ресурси акціонерного товариства формуються у процесі його господарської діяльності, а величина ресурсів залежить від масштабів і результатів цієї діяльності. Пріоритетним джерелом власних фінансових ресурсів є статутний капітал - економічний фундамент підприємства. У випадку, коли підприємство банкрутує і його активи витрачені, то єдине, що в усіх випадках залишається від нього - це його статутний капітал, який пізніше, при офіційному оформленні ліквідації товариства, можуть розібрати між собою його акціонери чи учасники, в залежності від кількості акцій, які вони мають чи розміру пайового внеску. При створенні статутного фонду в оплату статутного капіталу можуть надходити грошові кошти, майнові внески (будівлі, споруди, обладнання, матеріальні ресурси та інші матеріальні цінності), майнові права (права користування водою, землею, будинками, спорудами, а також інтелектуальна власність), цінні папери, кошти в іноземній валюті для підприємств, які створюються за участю іноземного капіталу.

В силу своєї стійкості **статутний капітал** покриває, як правило, найбільш неліквідні активи, такі, як оренда землі, вартість будов, споруд, обладнання. При створенні підприємства на суму статутного капіталу придбаються основні виробничі фонди: будівлі, споруди, обладнання, обчислювальна техніка та інші активи, які не передбачені для продажу. Вони експлуатуються в незмінній натуральній формі протягом тривалого періоду, за час якого їх вартість частинами переноситься на вартість продукції, що випускається через механізм амортизації. Для забезпечення фінансової мобільності і незалежності підприємства

важливо слідкувати за динамікою статутного фонду - як одного із джерел залучення фінансових ресурсів. Адже зменшення статутного фонду є наслідком неефективної або, навіть, збиткової його роботи.

Амортизаційні відрахування, як грошові кошти, відображають суму зносу основних виробничих фондів і нематеріальних активів. Вони включаються до собівартості випущеної продукції і після її реалізації в складі виручки надходять на розрахунковий рахунок підприємства. За своєю економічною природою амортизаційні відрахування забезпечують просте відтворення амортизаційних цінностей, але, незважаючи на це, вони відносяться до фінансових ресурсів.

Амортизаційні відрахування знаходяться в загальному грошовому обороті підприємства і як фонд грошових коштів не обумовлені. Їх величина залежить від обсягів використаних виробничих фондів і нематеріальних активів, їх балансової вартості і норм амортизаційних відрахувань, а також тієї долі активної частини основних виробничих фондів, які підлягають прискореній амортизації.

Методи прискореної амортизації передбачають відносно великі суми амортизації в перші роки і менші відрахування в наступні роки служби активів. В основі такого механізму зосереджена ідея про те, що активи більш ефективні тоді, коли вони нові. Звідси, зрозуміло, чому намагаються віднести більші суми амортизації на ранні роки, коли капітал дає прибуток. Тривалий час його функціонування веде, з одного боку, до морального та фізичного зносу, з другого - до великих затрат на ремонт. Але в практиці прискореної амортизації є і певні проблеми. Швидке списання коштів стимулює підвищення цін на продукцію, а ріст цін, в свою чергу, обмежує коло потенційних споживачів. Протиріччя, проте, урівноважується ефектом оновлення основного капіталу і збільшенням в результаті цього прибутку.

Ще одним джерелом власних фінансових ресурсів є **прибуток підприємства** і грошові фонди, які з нього формуються. Величина прибутку залежить, в першу чергу, від результатів роботи підприємства і використання залучених фінансових ресурсів. В ролі фінансового ресурсу використовується чистий прибуток, залишений в розпорядженні підприємства після сплати податків. Фонди підприємства формуються за рахунок і в межах прибутку, що залишається у розпорядженні товариства, до них відносяться: резервний фонд, фонд дивідендів, фонд виробничого розвитку, фонд розвитку персоналу, фонд соціального забезпечення, фонд участі персоналу в прибутках підприємства.

Розмір відрахувань до резервного фонду встановлюється загальними зборами акціонерів чи пайовиків у процентному відношенні до статутного фонду товариства. Формування фонду здійснюється шляхом щорічних відрахувань не менш як 5 % чистого прибутку підприємства до досягнення ним розміру, передбаченого Статутом товариства. У випадку, якщо кошти **резервного фонду** використані повністю або частково, необхідно фонд сформувати знову або поповнити його шляхом наступних щорічних відрахувань з прибутку.

Резервні та інші аналогічні фонди призначені для покриття збитків товариства, а також, якщо прибуток звітного року недостатній для виплати доходів з цінних паперів. При випуску цінних паперів різних категорій акціонерні товариства створюють різні резервні фонди, які мають суто цільове призначення. Однак, кошти резервів не обов'язково тримати у вигляді грошових коштів в обороті підприємства, але вони повинні знаходитись в ліквідній формі: у вигляді депозитів з банку або сертифікатів.

За рахунок коштів **фонду дивідендів** нараховуються і виплачуються дивіденди акціонерам. Абсолютний розмір і частка прибутку, яка спрямовується на формування фонду, визначається рішенням Загальних зборів акціонерів і погоджується Спостережною радою акціонерного товариства. При плануванні розподілу чистого прибутку обов'язково передбачається виплата дивідендів по привілейованим акціям. Привілейовані акції дають власникові переважне право на одержання дивідендів, а також на пріоритетну участь у розподілі майна акціонерного товариства у випадку його ліквідації. Порядок здійснення переважного права на одержання дивідендів визначається статутом акціонерного товариства,

але привілейовані акції не можуть бути випущені на суму, що перевищує 10 % статутного фонду акціонерного товариства.

Привілейовані акції можуть випускатися із фіксованим у процентах до їх номінальної вартості щорічно виплаченим дивідендом. Виплата дивідендів проводиться у розмірі, зазначеному в акції, незалежно від розміру одержаного товариством прибутку у відповідному році. Але якщо прибуток відповідного року є недостатнім, виплата дивідендів по привілейованих акціях здійснюється за рахунок резервного фонду. Якщо розмір дивідендів, які виплачуються акціонерам, по простих акціях перевищує розмір дивідендів по привілейованих акціях, власникам останніх може проводитись доплата до розміру дивідендів, виплачених іншим акціонерам.

Питання про виплату дивідендів стосовно простих акцій вирішується, зважаючи на результати фінансової діяльності товариства, перспективи його розвитку, фінансовий стан у звітному році. Дивіденди щодо простих акцій може виплачуватись тільки у тому випадку, якщо акціонерне товариство за підсумками діяльності у році, за який мають виплачуватись дивіденди, отримало прибуток. Сплата дивідендів стосовно простих акцій не є зобов'язанням акціонерного товариства перед акціонерами. Якщо прибуток недостатній, то може бути прийняте рішення про реінвестування дивідендів щодо простих акцій і невиплату доходів їх власникам. Але загальні збори акціонерів можуть прийняти рішення не сплачувати дивіденди за підсумками того чи іншого періоду, навіть за наявності достатнього прибутку.

Фонд виробничого розвитку формується після формування резервного фонду і фонду дивідендів і використовується для забезпечення конкурентоспроможності продукції, що виробляється підприємством, надійної перспективи виробничо-господарського розвитку, ефективності капіталовкладень та зростання прибутковості і підвищення котирування акцій (для акціонерного товариства).

Ще одним фондом, який формується за рахунок прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства, є **фонд розвитку персоналу**. Використання коштів цього фонду повинно забезпечити зацікавленість персоналу в належному виконанні ним своїх обов'язків перед підприємством, підвищення кваліфікації персоналу, а також реалізацію прав співробітників товариства на гарантії та пільги, що встановлені чинним законодавством чи додатково передбачені внутрішніми нормативними актами підприємства, а також колективними й індивідуальними трудовими контрактами.

Після того, як за рахунок прибутку підприємства створені вищезазначені фонди, воно формує фонд соціального забезпечення і фонд участі персоналу в прибутках АТ. Умови і порядок утворення і використання коштів фонду соціального забезпечення встановлюються в колективному договорі, який укладається на підприємстві. Кошти фонду спрямовуються на додаткові виплати працівникам при їх тимчасовій непрацездатності, додаткові виплати працівникам у випадку заподіяння шкоди здоров'ю при виконанні ними своїх трудових обов'язків, оплату путівок працівникам, страхування життя і здоров'я, крім передбачених чинним законодавством випадків обов'язкового страхування життя і здоров'я окремих категорій працівників та інші напрямки. Фонд участі персоналу в прибутках підприємства використовується для преміювання і інших видів матеріального заохочення персоналу за підсумками господарчої діяльності за рік.

Приймаючи рішення про розподіл чистого прибутку, підприємство мусить знайти оптимальне співвідношення у спрямуванні додаткових фінансових ресурсів на виробничо-технічний та соціальний розвиток, матеріальне заохочення працівників та інші цілі.

Ще одним джерелом власних фінансових ресурсів можуть бути **фонди цільового фінансування**, які створюються за рахунок власних коштів акціонерного товариства. Джерелами утворення цього фонду можуть бути пайові внески працівників, а кошти фонду використовуються на здійснення заходів цільового призначення.

Зовнішні джерела фінансових ресурсів - це надходження фінансових коштів із зовні. Ці ресурси не є результатом господарської діяльності акціонерного товариства і не

утворюються в процесі його діяльності, хоча фінансова діяльність, безумовно, впливає на можливість і повноту залучення зовнішніх фінансових ресурсів.

До джерел зовнішніх фінансових ресурсів відносяться фінансовий ринок, бюджети різних рівнів, кредиторська заборгованість і кошти позабюджетних фондів. Кошти бюджетів можуть пропонуватись різним товариствам в рамках фінансування конкретних цільових програм, але не для дотації збитків. Фінансування державних централізованих капітальних вкладень за рахунок коштів Державного бюджету, які виділяються на безповоротній основі, здійснюються в тому випадку, коли об'єкти включені в перелік будов об'єктів для потреб народного господарства. Це можливо за відсутності інших джерел фінансування, а також у порядку державної підтримки розвитку пріоритетних галузей чи підприємств при максимальному залученні власних і позикових коштів.

Фінансування державних централізованих капітальних вкладень можуть відбуватися і на поворотній основі. В цьому випадку фінансування здійснюється за рахунок коштів, які виділяються Міністерством фінансів України в межах кредитів НБУ

Підприємствам, які беруть участь в утворенні галузевих і міжгалузевих позабюджетних фондів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт міністерств, корпорацій, концернів, асоціацій, можуть бути виділені кошти на договірній основі, які використовуються підприємствами суто за цільовим призначенням, згідно з положенням про позабюджетні фонди. Такі фонди формуються за рахунок відрахувань підприємств і організацій.

Ринок позичкових капіталів є складовою частиною фінансового ринку. За строками руху позичкового капіталу ринок позичкових капіталів складається із грошового ринку, де проводяться короткострокові операції від кількох днів до одного року, та ринку капіталів, на якому здійснюються середньострокові (1-3-5 років) і довгострокові операції (більше 5 років). Сучасний механізм функціонування ринку позичкових капіталів показує, що короткострокові операції, пов'язані з рухом оборотного капіталу терміном до одного року, а середньо- і довгострокові кредити обслуговують основні виробничі фонди.

Грошовий ринок є за своєю суттю міжбанківським ринком, який виконує функції забезпечення коштами для поновлення оборотного капіталу і задоволення поточних потреб клієнтів у платіжних засобах. З ним тісно пов'язаний ринок короткострокових депозитно-позичкових операцій.

Іншою складовою частиною ринку позичкових капіталів виступає ринок середньо- і довгострокових капіталів, до складу якого входить і ринок цінних паперів.

Короткострокове і довгострокове банківське кредитування підприємств базується на встановленні кредитних відносин, які можуть виступати у двох видах : кредитування поточної діяльності і кредитування інвестиційної діяльності підприємств. Кредитування поточної діяльності може відбуватися у формі обліку векселів, кредитування поточних потреб підприємства та кредитування експортно-імпортних операцій підприємства.

На сучасному етапі у фінансовій діяльності підприємств почали використовуватись нові форми залучення фінансових ресурсів з ринку позичкових капіталів, ці форми, до речі, є досить популярними в діяльності західних корпорацій. Суть їх полягає у формуванні стабільних і оперативних зв'язків між усіма сферами дії кредиту, а не проста організація зв'язків підприємства і комерційного банку.

Одна з таких форм повнішого залучення фінансових ресурсів на підприємство - це встановлення кредитної угоди, при якій кредитор відкриває позичальнику кредитну лінію, тобто встановлює своєрідний ліміт видачі кредиту, в рамках якого позичальник має право практично автоматично отримувати банківський кредит за існуючою в даний момент процентною ставкою.

Іншим напрямком вдосконалення кредитних відносин стала практика продовження дії позички-продовження.

Значно більше можливостей для мобілізації ресурсів пропонує випуск цінних паперів. Розвинутий фінансовий ринок дає в руки акціонерних товариств ще один важливий елемент

зовнішнього фінансування - емісію власних цінних паперів (акцій і облігацій). Емісія акцій є особливим джерелом формування фінансових ресурсів для акціонерних товариств, що відрізняє їх від інших підприємницьких структур. Емісія цінних паперів дозволяє мобілізувати обсяг фінансових ресурсів і може значно перевищувати можливий кредит банку. Крім того, при умові ефективного вкладення цих коштів, підприємство має можливість одержати прибуток, який буде достатнім для подальшого розвитку товариства. При цьому випуск акцій збільшує статутний капітал товариства, розширює число акціонерів, а кошти, одержані від продажу акцій, стають власними коштами акціонерного товариства. В цьому полягає особливість акціонерної форми капіталу.

В економічній практиці західних корпорацій надають перевагу випуску облігацій для мобілізації фінансових ресурсів. Це пояснюється тим, що кошти, отримані акціонерними товариствами від продажу облігацій, представляють для нього залучений капітал, який доведеться повертати з процентами. Але виплата процентів по випущеним облігаціям відбувається за рахунок витрат, до сплати податку на прибуток, на відміну від дивідендів, які сплачуються з чистого прибутку. Тому з цієї точки зору випуск облігацій вважається більш вигідним акціонерним товариствам, ніж емісія акцій.

8.2. Суть та критерії оцінювання фінансового положення об'єднань підприємств.

Значний практичний досвід оцінки фінансового стану підприємства і складання на його основі прогнозу щодо перспектив його зміни нагромаджені у розвинутих країнах. Зокрема, у Великобританії Комітетом по узагальненню практики аудиту розроблено посібники, які містять перелік **критичних показників для оцінки** можливого банкрутства підприємства. **Ці показники виділені в дві групи:**

До першої групи належать такі несприятливі критерії й показники, внаслідок яких можливі появи в недалекому майбутньому значних фінансових труднощів, у тому числі й вірогідне банкрутство.

До другої групи включені такі несприятливі критерії й показники, на підставі яких поточний фінансовий стан розглядається як критичний. Разом з тим вони свідчать, що за певних умов або ж внаслідок невжиття чи несвоєчасного вжиття необхідних заходів ситуація може різко погіршитись.

Особливості кризового фінансового стану й неплатоспроможності українських підприємств-банкрутів у порівнянні з практикою західних країн полягають у тому, що вони:

- як правило, не включені в систему заставних зобов'язань щодо власного майна;
- організаційно й психологічно не підготовлені до ринкових відносин внаслідок зручної залежності від бюджетного фінансування різних рівнів;
- не володіють практикою маркетингу і не ведуть маркетингових досліджень;
- не здатні швидко перебудуватись на випуск нових видів продукції чи послуг;
- їх адміністрація і насамперед директорський корпус слабо володіють економічним мисленням, без якого неможливо досягти успіху в ринковому господарюванні;
- їх основні виробничі фонди і технології далеко не завжди відповідають сучасним вимогам і навіть при досить низьких фінансових витратах підприємства не можуть швидко перебудувати організацію і технологію виробництва стосовно вимог ринку.

Виходячи із зазначених особливостей фінансового стану підприємств України, та й усіх країн з перехідною економікою, з'явилась необхідність застосування специфічних оцінок їх фінансової стійкості.

Чотири типи фінансової стійкості:

- 1) Абсолютна стійкість фінансового стану. Характеризується нерівністю $V3 < BOK$. Це співвідношення показує, що всі виробничі запаси повністю покриваються власними оборотними коштами, тобто підприємство не залежить від зовнішніх кредиторів. Така ситуація трапляється вкрай рідко і, як

правило, її не можна розглядати як позитивну, бо за цих умов адміністрація не має можливості використати зовнішні джерела коштів для основної діяльності. Нормальний стан для підприємства, коли частка власних оборотних коштів становить трохи вище 50%.

- 2) Нормальна стійкість фінансового стану підприємства належить до другого типу, який гарантує його платоспроможність. Характеризується нерівністю $ВОК < ВЗ < ДФЗ$, де ДФЗ – джерела формування запасів. Для покриття запасів використовуються різноманітні джерела коштів – власні і залучені.
- 3) Третьому типу фінансового стану відповідає його нестійкість, що є порушенням платоспроможності підприємства. Характеризується нерівністю $ВЗ > ДФЗ$. Це співвідношення говорить про те, що підприємство для покриття частини своїх запасів повинно звертатися до додаткових джерел покриття, що не є доцільним.
- 4) Для четвертого типу властивий кризовий фінансовий стан, при якому підприємство перебуває на грані банкрутства, оскільки у даній ситуації грошові кошти, короткострокові цінні папери й дебіторська заборгованість підприємства навіть не покривають його кредиторської заборгованості й прострочених позик.

Фінансова стійкість вважається нормальною (допустимою), якщо величини короткострокових кредитів й позичкових коштів, що залучені для формування запасів і затрат, не перевищують сумарної вартості виробничих запасів і готової продукції (найбільш ліквідної частини запасів і затрат). У випадку, коли зазначені умови не виконуються, фінансова нестійкість набуває характеру ненормальної і веде до істотного погіршення фінансового стану.

Фінансова стійкість підприємства визначається за таких умов, коли власні й залучені ним кошти використовуються так, що грошові надходження від його діяльності, насамперед прибуток, є достатніми для погашення кредиторської заборгованості та здійснення податкових та інших обов'язкових платежів.

Показники, які характеризують фінансове положення суб'єкта господарювання

Показниками, які характеризують фінансове положення суб'єкта господарювання, є показники прибутку і рентабельності. ***У відповідності із стандартами бухгалтерського обліку в діяльності підприємства розрізняють:***

-***звичайну діяльність*** – будь-яку основну діяльність підприємства, а також операції, що її забезпечують або виникають внаслідок її проведення;

-***надзвичайну подію або операцію***, яка відрізняється від звичайної діяльності підприємства, та не очікується, що вона повторюватиметься періодично або в кожному наступному звітному періоді;

-***операційну діяльність*** – основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю;

- ***основну діяльність***, яка пов'язана з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), що є головною метою створення підприємства і забезпечують основну частку його доходу;

-***інвестиційна діяльність*** – придбання та реалізація тих необоротних активів, а також фінансових інвестицій, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів;

-***фінансова діяльність*** – діяльність, яка призводить до змін розміру і складу власного та позикового капіталу підприємства.

В широкому понятті ***прибуток*** – це сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати, але при цьому розрізняють ***валовий прибуток, прибуток від реалізації***

(операційної діяльності), **балансовий прибуток** (прибуток від звичайної діяльності до оподаткування), **прибуток від звичайної діяльності** (після оподаткування), **чистий прибуток**.

Валовий прибуток (збиток) визначається як різниця між чистою виручкою від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг (без ПДВ, акцизного збору та інших вирахувань з доходу) і собівартістю реалізованої продукції (виробничою собівартістю).

Прибуток від реалізації або прибуток (збиток) від операційної діяльності визначається як алгебраїчна сума валового прибутку (збитку), іншого операційного доходу, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат.

Балансовий прибуток (збиток) або прибуток від звичайної діяльності до оподаткування визначається як алгебраїчна сума прибутку (збитку) від операційної діяльності, фінансових та інших доходів (прибутків), фінансових та інших витрат (збитків).

При цьому розрізняють такі фінансові та інші доходи і витрати:

-дохід від участі в капіталі – відображається дохід, отриманий в асоційовані, дочірні або спільні підприємства, облік яких ведеться методом участі в капіталі, (згідно з яким балансова вартість інвестицій відповідно збільшується або зменшується на суму збільшення або зменшення частки інвестора у власному капіталі об'єкта інвестування).

-інші фінансові доходи – показуються дивіденди, відсотки та інші доходи, отримані від фінансових інвестицій (крім доходів, які опубліковуються за методом участі в капіталі);

-інші доходи – показується дохід від реалізації фінансових інвестицій, необоротних активів і майнових комплексів; дохід від неопераційних курсових різниць та інші доходи, які виникають у процесі звичайної діяльності, але не пов'язані з операційною діяльністю підприємства;

-фінансові витрати – показуються витрати на проценти та інші витрати підприємства, пов'язані із залученням позикового капіталу;

-втрати від участі в капіталі – відображається збиток, спричинений інвестиціями в асоційовані, дочірні або спільні підприємства, облік яких провадиться методом участі в капіталі;

-інші витрати – відображають собівартість реалізації фінансових інвестицій, необоротних активів, майнових комплексів; втрати від неопераційних курсових різниць; втрати від уцінки фінансових інвестицій та необоротних активів; інші витрати, які виникають у процесі звичайної діяльності (крім фінансових витрат), але не пов'язані з операційною діяльністю підприємства.

Прибуток від звичайної діяльності (після оподаткування) визначається як різниця між прибутком від звичайної діяльності до оподаткування та сумою податків з прибутку. Збиток від звичайної діяльності дорівнює збитку від звичайної діяльності до оподаткування та сумі податків на прибуток.

Чистий прибуток (збиток) розраховується як алгебраїчна сума прибутку (збитку) від звичайної діяльності та надзвичайного прибутку, надзвичайного збитку та податків з надзвичайного прибутку.

Серед показників рентабельності виділяють **рентабельність продукції, рентабельність капіталу, рентабельність основного капіталу, рентабельність власного капіталу, рентабельність перманентного капіталу, прибутковість реалізації, прибутковість активів, головний показник прибутковості**.

Рентабельність продукції визначається як відношення прибутку від реалізації (прибутку від операційної діяльності) до повної собівартості реалізованої продукції.

Рентабельність капіталу визначається як відношення балансового прибутку (прибутку від звичайної діяльності до оподаткування) до підсумку по балансу.

Рентабельність основного капіталу визначається як відношення прибутку від звичайної діяльності (після оподаткування) до підсумку по балансу.

Рентабельність власного капіталу визначається як відношення прибутку від звичайної діяльності (після оподаткування) до суми власного капіталу.

Рентабельність перманентного капіталу визначається як відношення балансового прибутку (прибутку від звичайної діяльності до оподаткування) до суми власного капіталу.

Прибутковість реалізації визначається як відношення прибутку від реалізації (прибутку від операційної діяльності) до суми виручки від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг.

Прибутковість активів визначається як відношення прибутку від звичайної діяльності (після оподаткування) за мінусом дивідендів на акції до загальної суми активів за мінусом нематеріальних активів.

Головний показник прибутковості визначається як відношення балансового прибутку (прибутку від звичайної діяльності до оподаткування) до загальної суми активів за мінусом нематеріальних активів.

8.3. Забезпечення фінансової стійкості об'єднань підприємств.

Фінансова стійкість передбачає здатність підприємства зберігати заданий режим функціонування за найважливішими фінансово-економічними показниками. Вона може розглядатися як результуюча категорія, що характеризує рівень стійкості роботи підприємства, його здатність забезпечити стабільні техніко-економічні показники й ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому оточенні та внутрішньому середовищі.

Рівень фінансової стійкості впливає і на можливості підприємства. Визначення меж фінансової стійкості належить до найбільш важливих економічних проблем, тому що недостатня фінансова стійкість може призвести до неплатоспроможності підприємства й відсутності засобів для розвитку виробництва, а надлишкова буде перешкоджати розвитку, формуючи на підприємстві зайві запаси і резерви. Фінансова стійкість має характеризуватися таким станом фінансових ресурсів, який відповідає вимогам ринку, а їхній розподіл і використання мають забезпечувати розвиток підприємства на основі зростання прибутку й капіталу при збереженні платоспроможності в умовах допустимого рівня ризику. Зміна ж стану ресурсів у фінансово стійкого підприємства не повинна призвести до зміни обраної ним стратегії.

Забезпечення і підтримання фінансової стійкості підприємств в умовах конкурентного ринку набуває винятково важливого значення.

Показники фінансової стійкості характеризують ступінь захищеності залученого капіталу. **Ці показники включають:**

1. Коефіцієнт концентрації власного капіталу.

Він визначається: власний капітал / всього господарських коштів.

Цей коефіцієнт характеризує частку власників підприємства в загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність. Чим вище значення цього показника, тим більш фінансовостале підприємство, стабільне і незалежне від зовнішніх кредиторів. Доповненням до цього показника є коефіцієнти концентрації залученого (позикового) капіталу – їх сума

дорівнює 1 (або 100%). З приводу ступеня залучення позичених коштів у зарубіжній практиці існують різні думки. Найбільш поширена така: частка власного капіталу повинна бути достатньо великою, нижня межа 0,6 (60%). У підприємство з високою часткою власного капіталу кредитори вкладають кошти більш охоче, оскільки воно з більшою ймовірністю може погасити борги за рахунок власних коштів.

2. Коефіцієнт фінансової залежності.

Він визначається: всього господарських коштів / власний капітал. Цей коефіцієнт є зворотним коефіцієнтом концентрації власного капіталу. Зростання цього показника в динаміці означає збільшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства. Якщо його значення наближається до 1 (або 100%), то це означає, що власники повністю фінансують своє підприємство. Наприклад, якщо значення цього коефіцієнта 1,25, то це означає, що в кожній 1,25 грн., вкладеній в активи підприємства, 25 коп. – позикові.

3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу.

Він визначається: власні кошти / власний капітал.

Цей коефіцієнт показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти, а яка частина капіталізована. Значення цього показника може змінюватися залежно від структури капіталу і галузевої приналежності підприємства (норматив – 0,4 – 0,6).

4. Коефіцієнт структури довгострокових вкладень.

Він визначається: довгострокові зобов'язання / основні кошти та інші позаобігові активи. Цей коефіцієнт показує, яка частина основних коштів та інших позаобігових активів профінансована зовнішніми інвесторами, тобто в якомусь сенсі належить їм, а не власникам підприємства.

5. Коефіцієнт співвідношення власних залучених коштів.

Він визначається: залучений капітал / власний капітал. Цей коефіцієнт є найбільш загальною оцінкою фінансової стійкості підприємства.

Якщо значення цього показника 0,178, то це означає, що на кожну 1 грн. власних коштів припадає 17,8 коп. позичених. Зростання цього показника в динаміці свідчить про підсилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про деяке зниження фінансової стійкості, і навпаки.

6. Коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів.

Він визначається: довгострокові зобов'язання / довгострокові зобов'язання + власний капітал. Він характеризує структуру капіталу. Зростання цього показника в динаміці – негативна тенденція, яка означає, що підприємство чим далі – тим більше залежить від зовнішніх інвесторів.

7. Коефіцієнт структури залученого капіталу.

Він визначається: довгострокові зобов'язання / залучений капітал.

В основі забезпечення фінансової стійкості лежить рух його грошових коштів в узгоджених обсягах і в часі, що виступає як безперервний процес.

Для забезпечення фінансової стійкості суб'єктів господарювання важливе значення має розподіл прибутку на дві частини. Перша — коли у формі податків та інших обов'язкових платежів він перераховується в Державний і місцевий бюджети. Друга — коли прибуток залишається в розпорядженні підприємства. Прибуток на його власні потреби розподіляється на капітальні вкладення по технічному переозброєнню й розширенню виробництва, примноженню власних обігових коштів, на матеріальне заохочення працівників, на соціально-культурні заходи й будівництво житла, об'єктів соціально-культурного й комунально-побутового призначення.

Істотний вплив на забезпечення фінансової стійкості підприємства справляють кошти, що додатково мобілізуються на ринку позичкових капіталів. Зрозуміло, що чим більше коштів може залучити підприємство, тим значніші його фінансові можливості. Водночас зростає і фінансовий ризик нездатності підприємства своєчасно і в повному обсязі розплатитися зі своїми кредиторами.

Особливе значення для забезпечення останньої має рівень, динаміка й коливання платоспроможного попиту на продукцію (послуги) підприємства, бо платоспроможний попит визначає стабільність надходження виручки. В свою чергу, він залежить від макроекономічної кон'юнктури, рівня доходів споживачів — фізичних та юридичних осіб, ціни на продукцію чи послуги підприємства.

Важливе значення в забезпеченні та підтриманні, фінансової стійкості підприємств має також управління дебіторською заборгованістю.

Для забезпечення фінансової стійкості важливе значення має фінансове прогнозування, змістом якого є дослідження й розробка можливих шляхів розвитку фінансів підприємства в перспективі. У кінцевому підсумку прогнозування дає змогу оцінити ймовірність фінансового благополуччя підприємства чи його банкрутства.

Найважливішу увагу в системі заходів, спрямованих на фінансову стабілізацію в умовах кризової ситуації, слід приділити етапу відновлення та зміцнення рівня фінансової сталості підприємства — запоруки усунення неплатоспроможності й фундаментальної основи фінансової стратегії на прискорення економічного зростання.

Заходи щодо зміцнення фінансової сталості підприємства можуть дати позитивні результати лише за умови обов'язкового і суттєвого оздоровлення його фінансів. **Причини, які зумовлюють невідповідність належному рівню фінансової сталості, можуть бути різними, однак усі вони поділяються на дві великі групи:**

- 1) поточні
- 2) стратегічні.

До поточних причин слід віднести всі ті, які впливають на рівень фінансової сталості підприємства. До стратегічних причин відносять ті, які впливають на досягнення належного рівня фінансової сталості: помилки у стратегії управління, в політиці фінансування тощо.

Поточна невідповідність усувається оперативними методами фінансового менеджменту. Стратегічна невідповідність може ліквідуватися за допомогою таких дій, як коригування або заміна цілей, здійснення диверсифікації, створення нових організаційних форм управління тощо. Для цього необхідно чітко уявляти можливості підприємства, вміння правильного вибору та визначення напрямків зміцнення фінансової сталості, обґрунтування перспективних цілей і способів їхнього досягнення.

Загальну схему процесу стратегічного управління фінансовою стійкістю в умовах кризового розвитку підприємства подано на *рисунку 8.3.1*.

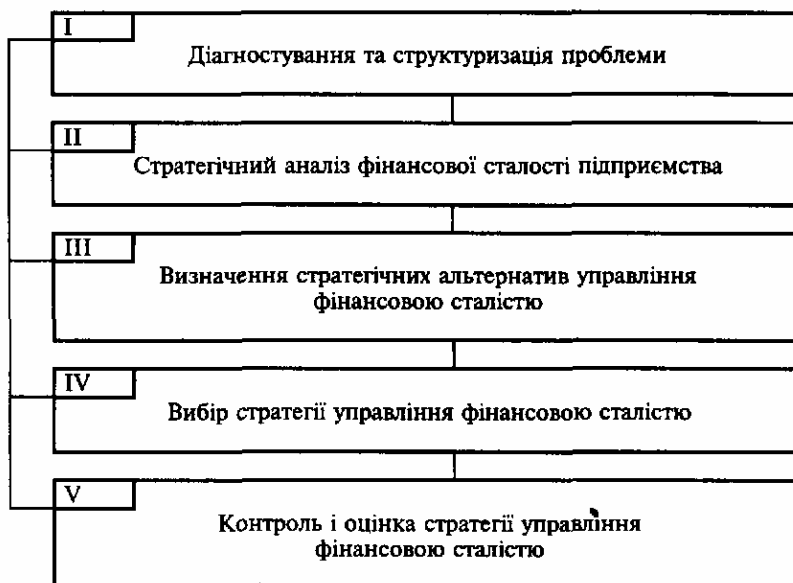


Рисунок 8.3.1. Процес стратегічного управління фінансовою стійкістю підприємства

Особливістю цього процесу є:

- неможливість повного опису об'єктів аналізу, внаслідок чого переважають неструктуровані завдання;

- високий ступінь невизначеності отримання результатів при реалізації рішень (стратегій);
- наявність значної кількості некерованих і частково керованих змінних;
- критерії вирішення завдань завчасно чітко не встановлені і уточнюються керівництвом у процесі їхнього вирішення.

Основною метою стратегічного управління є зміцнення фінансової сталості підприємства за рахунок ефективного використання потенціалу внутрішніх та зовнішніх механізмів.

Стратегія управління фінансовою стійкістю повинна відповідати вимогам антикризового управління фінансами підприємства і передбачати раціоналізацію обороту обігових коштів та оптимізацію структури джерел їхнього фінансування; забезпечення своєчасного оновлення позаоборотних активів і високу ефективність їхнього використання; вибір та реалізацію найефективніших шляхів розширення обсягів активів для забезпечення основних напрямків розвитку; забезпечення необхідного рівня самофінансування свого виробничого розвитку за рахунок прибутку, оптимізації податкових платежів, ефективної амортизаційної політики; забезпечення найефективніших умов і форм залучення позикових коштів у відповідності з потребами підприємства.

Ефективність стратегічного управління фінансовою сталістю багато у чому залежить від використання захисних механізмів, серед яких хочемо виділити профілактичні заходи та систему внутрішнього страхування. Профілактика ризику зниження фінансової сталості повинна проводитись у чотирьох напрямках: уникнення, мінімізація, диверсифікація, лімітування.

Організація стратегічного управління фінансовою сталістю на вітчизняних підприємствах дасть змогу зміцнити рівень сталості фінансового стану, створити ефективне підґрунтя для системи заходів антикризової політики управління фінансами підприємств в умовах трансформації економічного механізму в Україні.

Є три види механізмів фінансової стабілізації:

- оперативний,
- тактичний
- стратегічний.

Усі ці механізми поділяють на захисні й наступальні.

Оперативний механізм належить до захисної реакції підприємства, тобто передбачає різке скорочення витрат (постійних і змінних), зменшення цін, звільнення робітників. ***Тактичний механізм*** — це щось середнє між захисною і наступальною стратегією. Наступальну стратегію відображає тільки стратегічний механізм, він підштовхує підприємство до агресивних дій, тобто збільшення цін, витрат, модернізації обладнання на підприємстві, до зміни або пошуку нових рингів збуту, вивільнення робочих місць.

Усі механізми фінансової стабілізації, розглянуті й проаналізовані вище, іще раз свідчать про те, що коли підприємство прагнучиме позбутися загрози банкрутства, воно знайде кошти й активізує свій внутрішній потенціал для виходу із кризового стану.

ТЕМА 9

Особливості діяльності промислово-фінансових груп

9.1. Загальна характеристика ПФГ.

9.2. Економічні причини створення ПФГ.

9.3. Правові недоліки і переваги ПФГ.

9.1. Загальна характеристика ПФГ.

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

Прагнення суб'єктів ринкових відносин вийти на більш високий рівень у вирішенні завдань структурної перебудови економіки спричиняє необхідність тісного злиття матеріальних ресурсів, зосереджених у промисловості, із фінансовими ресурсами, сконцентрованими банками та інвестиційними інститутами. У результаті економічного партнерства товаровиробників і банків, а також зацікавленості державних органів у формуванні фінансово-промислових утворень виникають промислово-фінансові групи (ПФГ), спрямовані на активізацію товарного виробництва, розширення ринку і розгортання інвестиційного процесу. Специфіка правового становища ПФГ обумовлена їхніми особливостями як форм організаційного об'єднання можливостей різних суб'єктів господарювання за підтримки держави у вигляді інтеграції виробництва і фінансів, концентрації в одне ціле різних видів ресурсів, спрямованої на досягнення визначеної мети.

Основні нормативні акти, що регулюють правовий статус промислово-фінансових груп (ПФГ) в Україні: Закон України "Про промислово-фінансові групи в Україні" від 21.11.95 р.; Указ Президента України "Про окремі питання створення промислово-фінансових груп" від 08.07.98 р. № 754/98. У Законі України "Про промислово-фінансові групи в Україні" (далі - Закон) визначаються порядок створення ПФГ, відносини І між учасниками ПФГ, відносини держави і ПФГ тощо.

Промислово-фінансова група - це 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 із метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, включаючи програми згідно з міждержавними договорами, а також виробництва кінцевої продукції.

Відповідно до Указу Президента України від 08.07.98 р. визначення ПФГ закінчується словами "... за рішенням Кабінету Міністрів України". Отже, ПФГ можуть створюватися не тільки з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки.

Найменування ПФГ має містити словосполучення "промислово-фінансова група (ПФГ)". Вживання словосполучення "промислово-фінансова група (ПФГ)" у назвах суб'єктів підприємницької діяльності, що реєструються не за нормами Закону "Про промислово-фінансові групи в Україні", не дозволяється відповідно до ст. 3.7 Закону.

Це положення Закону важливо мати на увазі у зв'язку з діючими у практиці численними об'єднаннями, названими фінансово-промисловими групами, що являють собою різні форми об'єднання банківського, промислового і торгового капіталів. ПФГ

об'єднання, незважаючи на схожість назв із ПФГ, не мають статусу ПФГ, якщо вони не зареєстровані в порядку, встановленому Законом "Про промислово-фінансові групи в Україні". Вони можуть бути концернами, холдингами, іншими об'єднаннями, однак не визнаються Законом як ПФГ.

Кінцева продукція ПФГ - це вся продукція, включаючи науково-технічну документацію та інші 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 тільки іншому учаснику або головному підприємству ПФГ.

Транснаціональна ПФГ - це ПФГ, до складу учасників якої входять українські та іноземні юридичні особи.

Хоча в Законі не вживається поняття "національна ПФГ", однак з урахуванням того, що виділене як самостійне поняття "транснаціональна ПФГ", можна казати про існування двох видів ПФГ - національних (об'єднуючих українських юридичних осіб) та транснаціональних (особливий статус яких визначений участю в них іноземних юридичних осіб).

В Указі Президента України від 08.07.98 р. вжите поняття "міждержавна ПФГ" - тобто ПФГ, що складається з українських та іноземних юридичних осіб і створюється на основі міжурядового або міждержавного договору, згода на обов'язковість якого надана Верховною Радою України.

Поряд із зазначеною в Законі класифікацією ПФГ, критерієм якої є склад її учасників, ***ПФГ також класифікуються:***

- за галузевою належністю - на галузеві і міжгалузеві;
- за сферою діяльності - на загальнодержавні і регіональні;
- за профільністю - на монопрофільні та багатопрофільні;
- за формами концентрації - на горизонтальні, вертикальні і конгломератні.

ПФГ включає головне підприємство та учасників.

Головне підприємство ПФГ - це 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 ПФГ - підприємство, банк або інша наукова чи проектна установа, організація, створені згідно з законодавством України, чи 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.

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

ПФГ та головне підприємство й учасники ПФГ створюються і діють з дотриманням вимог законодавства України, у тому числі і законодавства про обмеження монополізму та недобросовісну конкуренцію.

У складі ПФГ може бути тільки одне головне підприємство.

ПФГ не має статусу юридичної особи. Право діяти від імені ПФГ має виключно головне підприємство ПФГ.

Отже, головне підприємство наділяється низкою повноважень для того, щоб діяти від імені ПФГ: виступає від імені ПФГ та її учасників у відносинах, пов'язаних з її діяльністю, та відповідає за її дії, веде облік і звітність ПФГ; готує звіт про діяльність ПФГ; виконує необхідні банківські операції відповідно до законодавства. Тому права та обов'язки головного підприємства мають бути чітко зафіксовані в документах ПФГ.

Головне підприємство та учасники ПФГ укладають Генеральну угоду про сумісну діяльність щодо виробництва кінцевої продукції ПФГ, яка підлягає затвердженню Кабінетом Міністрів України.

Головне підприємство або учасник ПФГ не несе відповідальності за зобов'язаннями держави. Держава не несе відповідальності за зобов'язаннями головного підприємства або учасника ПФГ.

Головне підприємство ПФГ не несе відповідальності за зобов'язаннями учасників ПФГ, учасники ПФГ не несуть відповідальності за зобов'язаннями головного підприємства ПФГ, якщо інше не обумовлено двосторонніми договорами, гарантіями, Генеральною угодою про сумісну діяльність.

Підприємство, установа, організація можуть бути головним підприємством чи учасником тільки однієї ПФГ. Відповідно до Закону у складі ПФГ може бути тільки один банк.

В Указі Президента України від 08.08.98 р. зазначено, що кількість банків у складі ПФГ не обмежується.

Головним підприємством ПФГ не може бути торговельне підприємство, транспортне підприємство, підприємство у сфері громадського харчування, побутового обслуговування, матеріально-технічного постачання, банк, фінансово-кредитна установа.

Створення ПФГ забороняється у сфері торгівлі, громадського харчування, побутового обслуговування населення, матеріально-технічного постачання, транспортних послуг.

Таким чином, законодавство встановлює низку різних вимог до головного підприємства та учасників ПФГ. Що стосується головного підприємства, то встановлена заборона участі багатьох підприємств, а також банків і фінансово-кредитних установ як головного. Для учасників ПФГ обов'язковою вимогою є те, що вони повинні мати на меті одержання прибутку, тобто бути суб'єктами підприємницької діяльності. Одна спільна заборона по ширюється і на головне підприємство ПФГ, і на його учасників забороняється їх входження в більш як одну ПФГ.

Взаємні зобов'язання головного підприємства й учасників ПФГ щодо виробництва кінцевої продукції ПФГ, а також взаємні зобов'язання учасників ПФГ щодо виробництва проміжної продукції ПФГ оформляються Генеральною угодою про сумісну діяльність щодо виробництва кінцевої продукції ПФГ і двосторонніми угодами про поставки проміжної продукції (або Надання відповідних послуг). Цими угодами визначається взаємна відповідальність сторін за порушення зобов'язань. Спори, які можуть виникати між сторонами, вирішуються арбітражним судом у встановленому законодавством порядку;

Законодавство в значній мірі визначає зміст Генеральної угоди про сумісну діяльність щодо виробництва кінцевої продукції ПФГ, яку укладають головне підприємство та учасники ПФГ. Така угода обов'язково має включати: назву ПФГ; перелік затверджених у встановленому законодавством порядку державних програм, із метою реалізації яких створюється ПФГ; визначення головного підприємства ПФГ; кандидатуру президента ПФГ, його права й обов'язки, порядок звільнення з посади; перелік учасників ПФГ; перелік кінцевої продукції ПФГ; термін дії Угоди; Інші умови, передбачені законодавством і визнані необхідними ініціаторами створення ПФГ.

Іншими умовами Генеральної угоди, не встановленими законодавством, можуть бути порядок внесення змін до складу учасників ПФГ, обсяг, порядок і умови об'єднання майна; мета об'єднання учасників. Інші умови Генеральної угоди ПФГ устанавлюються її учасниками з урахуванням мети ПФГ і відповідно до чинного законодавства.

Пільги, що надаються головному підприємству, та учасникам ПФГ. Оподаткування проміжної і кінцевої продукції ПФГ здійснюється відповідно до чинного законодавства України.

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

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

На банки - учасники ПФГ не поширюються обмеження щодо внесків комерційних банків до статутних фондів інших підприємств і організацій, встановлені Законом України "Про банки і банківську діяльність", у частині інвестування коштів у розробку або розвиток і модернізацію виробництва кінцевої та проміжної продукції ПФГ.

9.2. Економічні причини створення ПФГ.

Цілями створення ПФГ можуть бути: підвищення конкурентоспроможності і розширення ринку збуту товарів і послуг; створення Нових робочих місць; підвищення ефективності виробництва; реалізацій інвестиційних та інших проектів і програм. забезпечення промисловості Україну та її населення високоякісною продукцією; прискорення насичення ринку високоякісними товарами і послугами; прискорення впровадження науково-технічних досягнень; випуск конкурентоспроможної продукції, надання послуг; більш повне й ефективне використання місцевих сировинних і трудових ресурсів тощо.

ПФГ створюються з метою підвищення ефективності використання фінансових ресурсів у виробничому секторі економіки, їх планомірної концентрації, заохочення інвестиційних проектів, використання переваг України у системі міжнародного поділу праці; підвищення конкурентоспроможності української продукції на зовнішніх ринках.

Підприємства, що входять до складу ПФГ, пов'язані між собою численними зв'язками з приводу фінансової, виробничої, збутової та іншої залежності. Існує багато інструментів інтеграції підприємств у ПФГ.

До основних механізмів консолідації капіталу можна віднести такі:

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

9.3. Правові недоліки і переваги ПФГ.

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

- концентрація грошових, матеріальних, науково-технічних, трудових, інформаційних ресурсів;
- взаємодія фінансового, промислового та інтелектуального капіталу;
- формування ефективного механізму самофінансування учасників ПФГ, оскільки в результаті інтеграції економічних, організаційних, технологічних та інтелектуальних потенціалів учасників ПФГ забезпечуються реальні механізми самофінансування, нарощування інвестиційних ресурсів для високоефективних виробництв;
- підвищення економічної стабільності учасників групи у зв'язку із створенням можливостей для надання допомоги збитковим підприємствам, які є незамінними в технологічному ланцюгу виготовлення кінцевої продукції;
- покращення кредитного обслуговування підприємств групи банками, які входять до складу ПФГ, через надання кредитів під більш низькі в порівнянні з ринковими відсотки, можливість пролонгування строку повернення кредиту, участь банку в проектному фінансуванні;

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

Обмеження на створення ПФГ в Україні

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

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

Але таке обмеження невиправдано. Адже в усьому світі **фінансово-промислові групи** (а не промислово-фінансові, як в Україні) — це об'єднання підприємств навколо фінансового центру, основним завданням якого є залучення і акумулювання коштів, а також розробка інвестиційної політики і здійснення капіталовкладень. Як показує досвід, найперспективнішими є ті ФПГ, які очолюються банками. Вони активно застосовують різноманітні важелі прямого та фондового інвестування ефективно управляють корпоративними фінансами та інвестиційними проектами.

ТЕМА 10

Глобалізація ринків і ТНК

10.1. Корпорація – домінуюча форма підприємницької діяльності.

10.2. Правові недоліки і переваги корпорацій.

10.1. Корпорація – домінуюча форма підприємницької діяльності.

Корпорація — об'єднання підприємств, яке створюється з метою захисту їхніх конкретних інтересів. З позиції управлінської практики корпорація розглядається в двох аспектах. По-перше, як союз партнерів, створений для захисту конкретних привілеїв їх учасників, наприклад корпорація студентів, адвокатів. По-друге, під корпорацією розуміють акціонерні компанії. Перші корпорації виникли в США в середині XIX ст. у будівництві залізниць, а на початку XX ст. вони стали головною формою організації великого промислового виробництва.

У корпорацію, як правило, входять промислові підприємства, будівельні та транспортні організації, виробничо-технічні об'єднання, проектно-конструкторські організації, науково-дослідні інститути, різні асоціації, концерни та інші суб'єкти господарювання.

Корпорація — це відкрита організація, вступ до якої та вихід з неї здійснюються на добровільній основі за рішенням органів управління та її власників.

У більшості випадків голова ради директорів обирається на засіданні ради. Залежно від розподілу повноважень та відповідальності головним виконавчим менеджером корпорації може бути або голова ради директорів, або президент. Але голова веде засідання ради директорів і тому володіє більшою реальною владою.

Президент може одночасно бути головою ради директорів, а в період відсутності голови виконувати його обов'язки. Президент призначається радою директорів.

Виконавчий віце-президент часто є другою особою в корпорації. Він виконує обов'язки головного оперативного менеджера. Віце-президенти відповідають за конкретні галузі виробничо-господарської діяльності: фінанси, виробництво, маркетинг, трудові ресурси, НДДКР, відносини з громадськістю, правові питання тощо.

10.2. Правові недоліки і переваги корпорацій.

Корпорація не є універсальною формою організації виробництва. Найбільшою мірою вона пристосована до великого виробництва. **Корпоративній формі підприємництва характерна низка недоліків, зокрема:**

- труднощі в регулюванні правової діяльності;
- статутні обмеження;
- подвійне оподаткування, коли податки сплачує акціонер і корпорація;
- значні витрати на управління;
- складність із поверненням вкладеного капіталу.

ТЕМА 11

Стратегічні альянси підприємств

11.1. Загальна характеристика стратегії об'єднань підприємств.

Загальна (генеральна) стратегія підприємства пов'язана з діяльністю підприємства в цілому, використанням всіх ресурсів і орієнтована на виконання його головної цілі. Виробничі (допоміжні) види стратегій забезпечують реалізацію генеральної стратегії підприємства по окремим напрямкам його діяльності (маркетингова, фінансова, виробнича та ін.), видам діяльності (стратегія основної діяльності, пов'язана з реалізацією товарів і обслуговуванням покупців, стратегія неторгової діяльності – ремонтно-будівельної, транспортної, виробничої і т.д.) використанню окремих видів ресурсів (стратегія формування і використання трудових ресурсів, матеріально-технічної бази, фінансових ресурсів і т. д.)

Стратегічні плани повинні бути зроблені так, щоб не тільки залишатися цілісними протягом тривалих періодів часу, але і бути достатньо гнучкими, щоб при необхідності можна було здійснити модифікацію і переорієнтування. Загальний стратегічний план варто розглядати як програму, що спрямовує діяльність фірми протягом тривалого періоду часу, даючи собі звіт про те, що конфліктна і постійно мінлива ділова і соціальна обстановка робить постійні коригування неминучими.

Першим і, може бути самим істотним рішенням при плануванні, буде вибір цілей підприємства.

Діяльність підприємства на споживчому ринку направлена на досягнення певних стратегічних цілей і тактичних задач, які дозволяють забезпечити ефективну господарську діяльність, виживання і його конкурентоспроможність на ринку. Під ціллю розуміють якісні і кількісні характеристики функціонування підприємства, до досягнення яких воно прагне.

Мета підприємства (товариства) – це визначення якісних і кількісних характеристик функціонування підприємства, до досягнення яких воно прагне. Мета функціонування товариства утворює складну і взаємопов'язану систему, що залежить як від зовнішнього середовища, котре оточує підприємство, такі від внутрішніх факторів його функціонування.

В умовах ринкових відносин діяльність кожного підприємства (товариства) залежить від конкурентного середовища і зміни кон'юнктури товарного ринку з метою досягнення безперервного зростання обсягів діяльності воно повинно формувати власну стратегію розвитку.

В умовах ринкових відносин діяльність кожного підприємства (товариства) залежить від конкурентного середовища і зміни кон'юнктури товарного ринку з метою досягнення безперервного зростання обсягів діяльності воно повинно формувати власну стратегію розвитку.

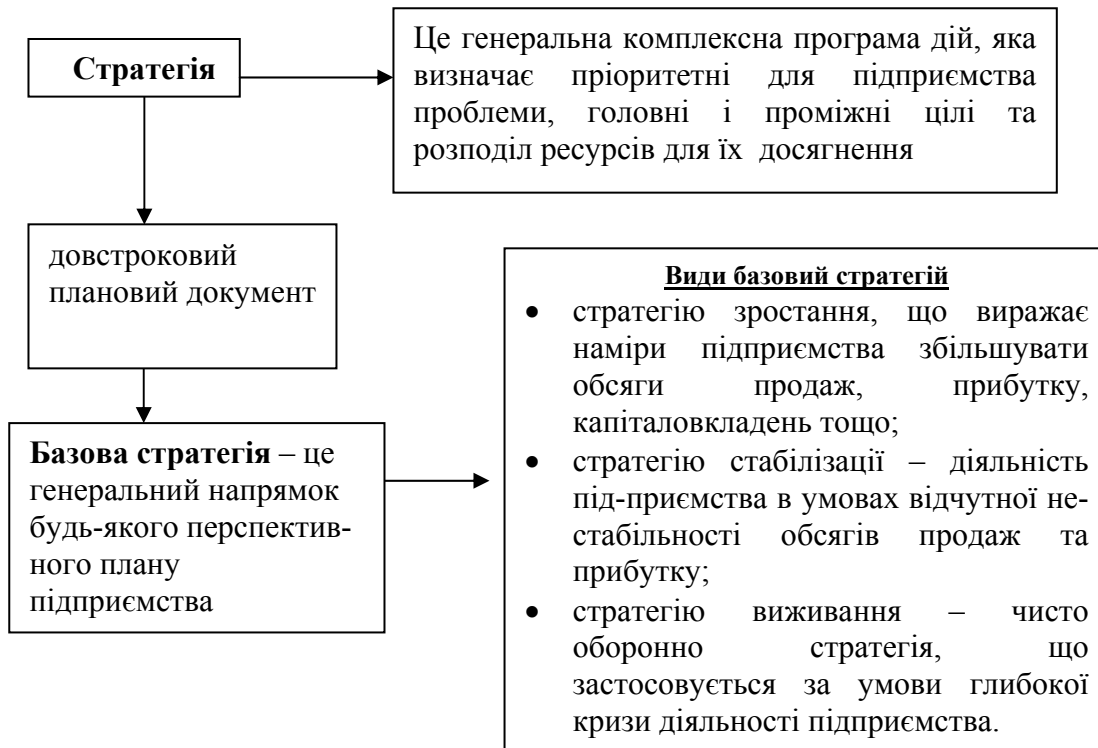


Рис.11. 1. 1. Види стратегії.

Таблиця 11. 1. 1.

Характеристика видів базової та альтернативних стратегій.

<i>Різновид базової стратегії</i>	<i>Критерії визначення характеру стратегії</i>	<i>Стратегічні альтернативи</i>
1. Стратегія зростання (наступальна)	<ol style="list-style-type: none"> Об'єм продаж. Дохід. Частка ринку. Швидкість зростання. 	<ul style="list-style-type: none"> Інтесифікація ринку: просунення на нові ринки, розширення присутності, географічна експансія. Диверсифікація: вертикальна, горизонтальна, побіжна. Міжфірмове співробітництво та кооперація. Зовнішньоекономічна діяльність.
2. Стратегія стабілізації (наступально-оборонна)	<ol style="list-style-type: none"> Дохід на об'єм продаж. Дохід на активи. Дохід на акції. Швидкість поживлення. 	<ul style="list-style-type: none"> Економія: ревізія витрат, консолідація, поживлення. Зрушення: зменшення витрат, поновлення доходу, активізація фінансової діяльності. Забезпечення сталості: Селективність балансування на ринках, фінансова економія.
3. Стратегія виживання (оборонна)	<p>Критичний аналіз:</p> <ul style="list-style-type: none"> продуктів та ринків; фінансового стану; управління 	<ul style="list-style-type: none"> Перебудова маркетингової діяльності: вилучення товару, експансія на основі ринку тощо; Перебудова системи управління; Фінансова перебудова.