

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

**Н. В. Шокурова**

## **МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

до самостійного вивчення дисципліни

### **«ЕКОНОМІКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ»**

(для студентів 6 курсу заочної форми навчання та слухачів другої вищої освіти  
напряму підготовки 0501 «Економіка і підприємництво»,  
спеціальності 7.050107 «Економіка підприємства»)

Харків  
ХНАМГ  
2010

Методичні вказівки до самостійного вивчення дисципліни «Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств» (для студентів 6 курсу заочної форми навчання та слухачів другої вищої освіти напряму підготовки 0501 «Економіка і підприємництво», спеціальності 7.050107 «Економіка підприємства») / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: Н. В. Шокурова. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 55 с.

Укладач: Н. В. Шокурова

Рецензент: д.е.н., проф. А. Є. Ачкасов

Рекомендовано кафедрою економіки підприємств міського господарства,  
протокол № 1 від 02.09.2009 р.

## ЗМІСТ

Стор.

<b>ВСТУП</b> .....	<b>5</b>
<b>РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ЕКОНОМІКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ»</b> .....	<b>6</b>
<i>Кваліфікаційні вимоги до студентів</i> .....	7
<i>Тематичний план навчальної дисципліни</i> .....	7
<b>МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ</b> .....	<b>8</b>
<i>ЗМ 1. Об'єднання підприємств як суб'єкт господарювання</i> .....	8
ТЕМА 1: ОБ'ЄДНАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК СУБ'ЄКТ ГОСПОДАРЮВАННЯ .....	8
1.1. <i>Організаційно-правові форми підприємництва</i> .....	8
1.2. <i>Економічна роль об'єднань підприємств</i> .....	9
1.3. <i>Корпоративна форма організації бізнесу</i> .....	10
1.4. <i>Проблеми розвитку корпоративного бізнесу в Україні</i> .....	11
ТЕМА 2. СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ І КООПЕРУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ОБ'ЄДНАННЯ .....	12
2.1. <i>Спеціалізація як форма суспільної організації виробництва</i> .....	12
2.2. <i>Кооперування як форма тривалих виробничих зв'язків між підприємствами, що спільно виготовляють певну продукцію</i> .....	13
2.3. <i>Особливості й проблеми розвитку спеціалізації і кооперування підприємств у сучасних умовах</i> .....	14
ТЕМА 3. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ ....	16
3.1. <i>Державне регулювання корпорацій</i> .....	16
3.2. <i>Наддержавне регулювання діяльності ТНК</i> .....	17
ТЕМА 4. ХОЛДИНГОВА ОРГАНІЗАЦІЯ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ.....	19
4.1. <i>Холдинг: сутність, необхідність та основи функціонування</i> .....	19
4.2. <i>Типи холдингових компаній та їх особливості</i> .....	20
4.3. <i>Функціонування та досвід роботи холдингів за кордоном</i> .....	20
4.4. <i>Організація та функціонування холдингів в Україні</i> .....	22
<i>ЗМ 2: Особливості функціонування об'єднань підприємств</i> .....	24
ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ СТРУКТУРИ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ .....	24
5.1. <i>Сутність організаційно-управлінських структур об'єднань підприємств</i> .....	24
5.2. <i>Види організаційних структур управління об'єднань підприємств</i>	25
5.3. <i>Організаційні форми корпоративних структур</i> .....	25
ТЕМА 6: РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ .....	27
6.1. <i>Організація внутрішньої системи управління</i> .....	27
6.2. <i>Регулювання основних організаційно-економічних відносин</i> .....	28
ТЕМА 7: ОРГАНІЗАЦІЯ ЦИКЛУ «ДОСЛІДЖЕННЯ-ВИРОБНИЦТВО» В ОБ'ЄДНАННЯХ ПІДПРИЄМСТВ ТА НАУКОВИХ УСТАНОВАХ .....	30
7.1. <i>Форми організації інноваційного процесу</i> .....	30
7.2. <i>Внутрішньофірмові форми організації інноваційного процесу</i> .....	31

7.3. Організаційні форми зв'язку науки з виробництвом .....	32
7.4. Організація пошукових і прикладних науково-дослідних робіт .....	32
7.5. Організація дослідно-конструкторських та проектно-конструкторських робіт.....	33
7.6. Організація процесу впровадження нововведень у виробництво і виходу на ринок .....	33
7.7. Оцінка ефективності технічних та організаційних нововведень ..	34
7.8. Інноваційна політика об'єднань підприємств.....	35
ТЕМА 8: ФІНАНСУВАННЯ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ (ОП).....	37
8.1. Середовище фінансової діяльності об'єднань підприємств .....	37
8.2. Внутрішня фінансова структура об'єднань підприємств.....	38
8.3. Теоретичні аспекти фінансової діяльності об'єднань підприємств	39
8.4. Деякі проблеми фінансів об'єднань підприємств.....	40
ЗМ 3: Діяльність промислово-фінансових груп, транснаціональних корпорацій та транснаціональних альянсів.....	42
ТЕМА 9: ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВИХ ГРУП .....	42
9.1. Сутність промислово-фінансових груп .....	42
9.2. Типи промислово-фінансових груп.....	43
9.3. Управління діяльністю ПФГ .....	44
9.4. Сучасний стан розвитку промислово-фінансових груп.....	44
ТЕМА 10: ГЛОБАЛІЗАЦІЯ РИНКІВ ТА ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ .....	46
10.1. ТНК як суб'єкт світового господарства.....	46
10.2. Механізм функціонування ТНК.....	47
ТЕМА 11: ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ АЛЬЯНСИ .....	50
11.1. Фактори і мотиви розвитку транснаціональних альянсів .....	50
11.2. Форми транснаціональних альянсів.....	51
ПИТАННЯ ДО ІСПИТУ .....	52
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ .....	55

## ВСТУП

Методичні вказівки призначені для вивчення теоретичних засад економіки та функціонування інтегрованих структур – об'єднань підприємств, набуття навичок аналізу організаційних резервів підвищення ефективності господарювання.

Пропоновані методичні вказівки мають на меті допомогти студентам у вивченні економіки та організації діяльності об'єднань підприємств. Охоплено всі основні складові навчального процесу і форми контролю рівня знань.

Методичні вказівки скомпоновані так, щоб студент мав змогу ознайомитися з навчальною програмою дисципліни, формами її вивчення, особливостями окремих тем і порадами щодо засвоєння відповідного матеріалу.

## РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ЕКОНОМІКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ»

Навчальна дисципліна «Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств» належить до циклу професійно орієнтованих дисциплін за фахом спрямування «Економіка і підприємництво» зі спеціальності 7.050107 «Економіка підприємства».

**Мета дисципліни** – засвоєння знань з економіки, організації та ефективності господарювання об'єднань підприємств.

**Завдання дисципліни** – вивчення теоретичних засад економіки та організації функціонування інтегрованих структур – об'єднань підприємств, набуття навичок аналізу організаційних резервів підвищення ефективності господарювання.

**Предмет дисципліни** – закономірності функціонування та розвитку об'єднань підприємств.

Структура програми навчальної дисципліни представлена в табл. 1.

Таблиця 1 - Структура програми навчальної дисципліни

Навчальна програма: підготовка спеціалістів		Напрямок, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни		
1		2	3		
Спеціаліст	Друга вища освіта	Шифр та назва напрямку: 0501 - «Економіка і підприємництво»	Спеціаліст	Друга вища освіта	
Кількість кредитів, що відповідають ECTS			Нормативна	Рік підготовки	
4	3		6-й	2-й	
Кількість годин: усього			Семестр		
144	108		11	5	
за змістовними модулями:			Лекції		
ЗМ 1 – 54 год.; ЗМ 2 – 54 год.; ЗМ 3 – 36 год.	ЗМ 1 – 36 год.; ЗМ 2 – 36 год.; ЗМ 3 – 36 год.	Шифр та назва спеціальності: 7.050107 - «Економіка підприємства»	12 год.	8 год.	
			Практичні заняття		
			8 год.	4 год.	
		Самостійна робота			
		124 год.	96 год.		
		у тому числі контрольна робота – 15 год.			
		Освітньо-кваліфікаційний рівень - спеціаліст	Вид контролю - іспит		

## Кваліфікаційні вимоги до студентів

До вивчення навчальної дисципліни «Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств» студент приступає, прослухавши більшість навчальних дисциплін гуманітарного циклу. З циклу фундаментальних навчальних дисциплін необхідно, щоб студент прослухав такі: «Економіка підприємства», «Менеджмент», «Державне регулювання економіки», «Господарське право», «Стратегія підприємства», «Внутрішній економічний механізм підприємства», «Фінанси підприємства», «Міжнародна економіка», «Економіка та організація інноваційної діяльності» та ін.

### Тематичний план навчальної дисципліни

Навчальний процес згідно з програмою навчальної дисципліни «Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств» здійснюють у таких формах: лекційні та практичні заняття; виконання контрольної роботи; самостійна робота; контрольні заходи.

Вивчення студентом навчальної дисципліни відбувається шляхом послідовного і ґрунтовного опрацювання навчальних модулів.

Тематичний план дисципліни складається з трьох модулів (табл. .2).

Таблиця 2 - Розподіл часу за модулями і змістовими модулями (заочне навчання).

Модулі (семестри) та змістові модулі	Всього, годин		Форми навчальної роботи					
	С	ДВ	Лекц.		ПЗ		СРС	
			С	ДВ	С	ДВ	С	ДВ
<b>Модуль</b>	<b>144</b>	<b>108</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>124</b>	<b>96</b>
ЗМ 1. Об'єднання підприємств як суб'єкт господарювання	54	36	5	2	3	2	46	32
ЗМ 2. Особливості функціонування об'єднань підприємств	54	36	4	4	3	2	47	30
ЗМ 3. Діяльність промислово-фінансових груп (ПФГ), транснаціональних корпорацій (ТНК) та транснаціональних альянсів	36	36	3	2	2	-	31	34

# МЕТОДИЧНІ ПОРАДИ ДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

## ЗМ 1. Об'єднання підприємств як суб'єкт господарювання

### Тема 1: Об'єднання підприємств як суб'єкт господарювання

- 1.1. Організаційно-правові форми підприємництва.
- 1.2. Економічна роль об'єднань підприємств.
- 1.3. Корпоративна форма організації бізнесу.
- 1.4. Проблеми розвитку корпоративного бізнесу в Україні.

#### *Поняття і визначення*

Правові основи функціонування підприємства. Форми організації підприємницької діяльності. Вибір організаційно-правової форми підприємства. Основні елементи механізму функціонування різних організаційно-правових форм підприємництва.

Види об'єднань підприємств в Україні: асоціація, корпорація, консорціум, концерн, конгломерат, промислово-фінансова група, холдингова компанія. Переваги та недоліки різних форм об'єднань підприємств.

Історія виникнення та розвитку об'єднань підприємств. Формування корпоративного сектора в Україні. Моделі корпоративного управління: система «аутсайдерів» та «інсайдерів».

Особливості українських інтегрованих корпорацій. Діяльність інтегрованих корпоративних структур. Законодавча діяльність у сфері корпоративного бізнесу. Приклади об'єднань підприємств в Україні.

#### **1.1. Організаційно-правові форми підприємництва**

У підприємницькій діяльності важливим є питання щодо форми організації. Організаційно-господарською одиницею бізнесу є підприємство, організація, установа або компанія. Фірма, або компанія, - це загальна назва, яку використовують стосовно будь-якого підприємства.

Найбільш поширеними є такі організаційно-правові форми підприємництва:



одноосібне володіння;  
товариства;  
корпорації.

Діяльність корпорацій (акціонерних товариств) регламентується Законом України «Про акціонерні товариства».

## **1.2. Економічна роль об'єднань підприємств**

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

Об'єднання підприємств - господарська організація, що утворена в складі двох або більше підприємств із метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних питань.

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

Об'єднання підприємств утворюються на невизначений строк і як тимчасові.

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

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

*Державне (комунальне) господарське об'єднання* - об'єднання підприємств, утворене державними (комунальними) підприємствами за

рішенням Кабінету Міністрів України або у визначених законом випадках рішенням міністерств (інших органів, до сфери управління яких входять підприємства, що утворюють об'єднання), або компетентних органів місцевого самоврядування.

До основних видів об'єднань підприємств, що діють в Україні, можна віднести:

- асоціація;
- корпорація;
- консорціум;
- концерн;
- промислово-фінансова група (ПФГ);
- холдингова компанія.

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

### **1.3. Корпоративна форма організації бізнесу**

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

Формування корпоративного сектора в Україні здійснювалося переважно через приватизацію - перетворення діючих підприємств на акціонерні товариства. Структура таких підприємств була далеко не оптимальною. У зв'язку з цим виникла необхідність реорганізації. Така діяльність дістала назву «реструктуризації»; вона являла собою багатогранну роботу, що стосувалася різних сторін діяльності підприємств.

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

У системі інсайдерів власність зосереджена в руках невеликої частини акціонерів, контроль здійснюють всередині корпорації.

У системі аутсайдерів менша концентрація власності, контроль над підприємством здійснюють зовні.

#### **1.4. Проблеми розвитку корпоративного бізнесу в Україні**

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

Особливістю українських інтегрованих корпорацій є те, що вони сформувалися на базі виробничих комплексів радянського періоду, оскільки до розпаду СРСР мав найвищий рівень галузевої інтеграції, тоді як у розвинених країнах увесь великий бізнес функціонував за принципом міжгалузевої інтеграції, злиття банківського і промислового капіталів. У результаті всі українські корпоративні структури являють собою завершені виробничі ланцюжки, але мають незавершену структуру фінансового блоку.

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

Проблемними питаннями, що потребують розв'язання в процесі доопрацювання чинного законодавства щодо корпоративних структур, є питання про збут кінцевої продукції. Проблематичним з точки зору пожвавлення процесів інвестування діяльності підприємств у рамках корпоративної структури є вимоги щодо участі лише однієї банківської установи, що обмежує приплив банківського капіталу, а отже, гальмує фінансування діяльності підприємств.

##### *Питання для самоконтролю*

1. Визначте правові основи існування різних видів об'єднань підприємств України.
2. Формування корпорацій.
3. Розкрийте переваги та недоліки корпорацій.
4. Наведіть історію розвитку корпоративного бізнесу.
5. Визначте проблеми інтеграції українських підприємств у ринкових умовах.

##### *Література*

Основна [1,2,4. ], додаткова [1-8].

## **Тема 2. Спеціалізація і кооперування підприємств об'єднання**

1. Спеціалізація як форма суспільної організації виробництва.
2. Кооперування як форма тривалих виробничих зв'язків між підприємствами, що спільно виготовляють певну продукцію.
3. Особливості й проблеми розвитку спеціалізації і кооперування підприємств у сучасних умовах.

### *Поняття і визначення*

Форми й показники спеціалізації. Спеціалізація промисловості. Спеціалізація підприємств. Спеціалізація всередині підприємств. Профільна продукція. Стандартизація та уніфікація як напрями розвитку спеціалізації. Економічна ефективність спеціалізованих підприємств; рівень спеціалізації.

Кооперування як форма тривалих виробничих зв'язків між підприємствами, які спільно виготовляють певну продукцію. Форми й види кооперування. Процеси кооперування. Показники кооперування. Розробка планів кооперування.

Основні сфери та форми інтеграції великих і малих підприємств: субпідряд, франчайзинг, лізинг, венчурне фінансування, інтрапренерство.

### **2.1. Спеціалізація як форма суспільної організації виробництва**

Спеціалізація - одна з форм суспільної організації виробництва, в основі якої лежить поділ праці.

Розрізняють спеціалізації:

- промисловості;
- підприємств;
- всередині підприємств.

Процес спеціалізації промислового виробництва має п'ять основних напрямів, або форм:

- предметна,

- подетальна,
- технологічна,
- допоміжних та міжгалузевих виробництв.

Об'єктивний хід виробництва вимагає, з одного боку, часті зміни номенклатури продукції, що виготовляється, а з іншого - поглиблення спеціалізації виробництва з метою отримання більш дешевої продукції. Виникає суперечність: сучасне виробництво вимагає зростання різноманітності застосовуваних знарядь праці, а спеціалізоване виробництво, навпаки, - їх однорідності. Надання можливості створювати справді різнорідну продукцію (машини та обладнання) з однорідних елементів дасть змогу фактично вирішити цю суперечність. Важливу роль у розв'язанні цієї проблеми відіграють стандартизація та уніфікація, застосування яких веде до концентрації виробництва однорідної продукції на підприємствах об'єднання, що забезпечує зростання виробництва, кращого використання виробничих потужностей, ресурсів, а відтак - збільшення прибутку.

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

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

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

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

Процеси кооперування - це поставки комплектуючих і виконання робіт для потреб певного виробництва, зв'язок постачальника з покупцями певного виду продукції або орієнтація підприємства-постачальника на потреби певних

споживачів, які продовжують формувати напівфабрикат. Підприємство-постачальник зобов'язане відповідати певним вимогам підприємства-споживача.

Форми кооперування:

- за галузевим принципом: внутрішньогалузеве й міжгалузеве;
- за територіальним принципом: внутрішньорайонне й міжрайонне.
- Залежно від виду спеціалізації розрізняють три види кооперування:
- агрегатне;
- подетальне;
- технологічне.

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

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

Як свідчить досвід, спеціалізовані підприємства мають значні переваги, одна з яких полягає в тому, що в них виникають більш стійкі зв'язки з постачальниками й споживачами, а відтак спрощуються й вдосконалюються матеріально-технічне забезпечення та збут. У сучасних умовах спеціалізація підприємства неминуче веде до розвитку та інтеграції малих і великих підприємств. Досвід розвинених країн свідчить, що подальший розвиток економіки значною мірою буде залежати від кооперування великих та малих підприємств. Причому великі підприємства не повинні пригнічувати малий бізнес, навпаки, доповнювати його, точніше, великі й малі підприємства, а повинні взаємодоповнювати одне одного. Основні сфери та форми інтеграції великих і малих підприємств наведені на рис. 2.1.

#### *Питання для самоконтролю*

1. Які причини виникнення спеціалізації виробництва?
2. Назвіть форми спеціалізації.
3. Які є види спеціалізації?

4. Що таке профільна продукція? Наведіть приклади.
5. Які показники визначають рівень спеціалізації?
6. Призначення стандартизації.
7. Назвіть основні принципи стандартизації.
8. У чому полягає сутність уніфікації?
9. Назвіть показники економічної ефективності спеціалізації виробництва.
10. У чому полягає економічна сутність кооперування?
11. Назвіть форми і види кооперування.
12. Як визначають економічний ефект і термін окупності заходів із впровадження кооперування?
13. Назвіть особливості кооперування підприємств об'єднання в сучасних умовах.

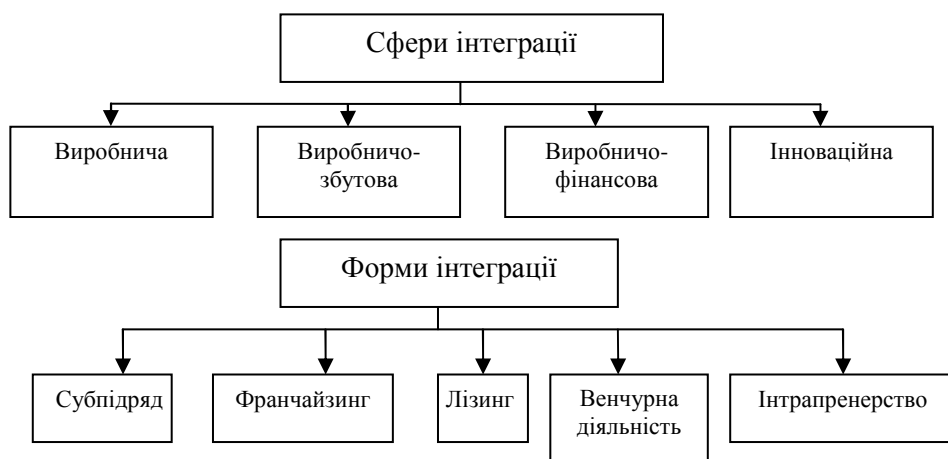


Рис. 2.1 - Основні сфери та форми інтеграції великих і малих підприємств

### *Література*

Основна [1,2,4], додаткова [1-7].

### **Тема 3. Державне регулювання діяльності об'єднань підприємств**

1. Державне регулювання корпорацій.
2. Наддержавне регулювання діяльності.

#### *Поняття і визначення*

Регулювання корпорації підприємств. Організаційно-управлінська база функціонування корпорацій. Органи державного регулювання корпоративного сектора. Роль і функції Комісії з цінних паперів та фондового ринку. Антимонопольне регулювання в корпоративному секторі. Регулювання українських корпоративних моделей. Нормативна база функціонування державного корпоративного сектора. Суб'єкти управління державними підприємствами й корпоративними правами. Уповноважені особи в структурі управління державними корпоративними правами.

ТНК. Діяльність ООН з вироблення правил поведінки ТНК. Політика організації економічного розвитку й співробітництва з регулювання діяльності ТНК. Адаптація ТНК до умов наддержавного регулювання їх діяльності.

#### **3.1. Державне регулювання корпорацій**

Одним з найважливіших елементів зовнішньої сфери корпоративного управління є державне регулювання корпоративного сектора.

Державне регулювання корпоративного сектора та контроль за діяльністю учасників корпоративного сектора здійснюють: Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Антимонопольний комітет, Фонд державного майна та ін. у межах своїх повноважень.

Управління державним корпоративним сектором в Україні можна поділити на три блоки:

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



### **3.2. Наддержавне регулювання діяльності ТНК**

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

На противагу процесам, що розвиваються у всьому світі, члени ОЕСР під головуванням США здійснюють власну політику щодо ТНК. Її визначальний напрям пом'якшення режиму регулювання діяльності ТНК.

У рамках ОЕСР діють дві тенденції. Одна з них полягає в посиленні контролю за діяльністю ТНК. Особливо вимагають цього Канада, Голландія, Швеція, Фінляндія, Норвегія. Профспілки також виставили свої вимоги в рамках цієї тенденції. Друга тенденція полягає в намірі усунення будь-яких перепон на шляху вільного переміщення прямих закордонних інвестицій. Цього домагаються представники великого бізнесу, які є членами Промислового комітету ОЕСР.

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

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

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

Наприкінці ХХ ст. більшість країн світу докладали певних зусиль для створення найсприятливіших умов з метою залучення прямих іноземних інвестицій. Україна бере активну участь у цьому процесі.

### *Питання для самоконтролю*

1. Які основні напрями регулювання корпоративного сектора?
2. Які закони регулюють діяльність корпоративного сектора?
3. Яка основна мета регулювання діяльності корпоративного сектора?
4. Назвіть органи, які здійснюють регулювання діяльності корпоративного сектора.
5. Охарактеризуйте основні форми державного регулювання ринку цінних паперів.
6. Які штрафні санкції накладають на учасників корпоративних відносин за недотримання вимог законодавства?
7. Поясніть поняття «державна акціонерна компанія».

### *Література*

Основна [1], додаткова [1-7, 10].

## **Тема 4. Холдингова організація об'єднань підприємств**

1. Холдинг: сутність, необхідність та основи функціонування.
2. Типи холдингових компаній та їх особливості.
3. Функціонування та досвід роботи холдингів за кордоном.
4. Організація та функціонування холдингів в Україні.

### *Поняття і визначення*

Завдання та особливості створення холдингів. Функції холдингової компанії. Диверсифікований портфель холдингу. Синергетичний портфель холдингу. Переваги та недоліки функціонування холдингових компаній.

Типи холдингових компаній та їх особливості. Портфельний холдинг; інвестиційний холдинг; портфельно-інвестиційний холдинг. Чисті, змішані та проміжні холдинги.

Особливості розвитку холдингових відносин у США. Закон про банківські холдинги. Регулювання діяльності холдингових компаній у Німеччині, Великобританії та Франції. Функціонування холдингів в Японії. Формування державних холдингових компаній у різних країнах. Оцінка результатів діяльності холдингових компаній та їхньої ефективності як механізму управління держсектором.

Вплив утворення холдингів у період реформування економіки на вирішення внутрішньоорганізаційних та загальнодержавних завдань. Особливості створення холдингових груп в Україні. Проблеми реорганізації, злиття та приєднання суб'єктів господарювання.

### **4.1. Холдинг: сутність, необхідність та основи функціонування**

Однією з поширених структур, характерних для розвиненої ринкової економіки, є така форма організації, як холдинг (холдингова система).

Холдинг - це особливий вид компанії, що створюється для володіння контрольними пакетами акцій інших компаній з метою контролю та управління їхньою діяльністю. Класична холдингова компанія, як правило, складається з

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

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

Холдингові компанії можуть бути дочірніми підприємствами інших холдингових компаній.

#### **4.2. Типи холдингових компаній та їх особливості**

*За структурою контрольного пакета* розрізняють три види холдингових компаній:

- портфельний холдинг (лише володіє контрольним пакетом інших підприємств);
- інвестиційний холдинг (володіє і керує портфелем акцій інших підприємств);
- портфельно-інвестиційний холдинг (являє собою змішаний тип).
- *За характером діяльності* холдингові компанії поділяються на:
  - чисті холдинги, тобто компанії, що мають справу винятково з контрольно-управлінською діяльністю;
  - змішані холдинги, на які, крім функцій контролю та управління, покладено також ведення підприємницької діяльності.

#### **4.3. Функціонування та досвід роботи холдингів за кордоном**

Найбільша активність у розвитку холдингових відносин характерна для корпорацій США: уже до кінця 20-х років ХХ ст. з 513 найбільших американських корпорацій 487 характеризувалися наявністю холдингових

відносин.

Законодавство США відносить холдинги торгово-промислових корпорацій до корпорацій загального типу, а холдинги фінансових підприємств (банків, страхових, інвестиційних і трастових фірм) - до фінансових підприємств. З перших законодавчо виділено й спеціально урегульовано роботу лише холдингів електро- та газопостачальних підприємств.

У Німеччині спеціальне законодавство про холдинги відсутнє (якщо не брати до уваги антикартельний закон), однак регулювання процесів їх створення й функціонування впорядковують за допомогою законів про акціонерні товариства і товариства з обмеженою відповідальністю.

У Великій Британії (як і у Франції) спеціальне холдингове законодавство також відсутнє. Проте Закон про промисловість регулює порядок: заснування й реєстрації компаній; перетворення компаній одного виду на компанії іншого виду; проведення емісії цінних паперів; розподілу прибутку.

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

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

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

Державні холдингові компанії набули поширення в Західній Європі після Другої світової війни, причому не тільки в країнах, що характеризуються

значною часткою державного сектора у виробництві, зокрема в Італії та Австрії, але й у таких як Швеція і Велика Британія, в економіці яких питома вага державних підприємств є набагато меншою.

#### **4.4. Організація та функціонування холдингів в Україні**

Україна не має достатнього досвіду у формуванні холдингових систем. За даними Антимонопольного комітету України, за період з 1994 по 1999 роки в Україні було сформовано близько 900 холдингових компаній та об'єднань підприємств, що мали ознаки холдингової системи. Основою розвитку холдингових компаній є акціонерна власність, тому створення й розвиток цих компаній тісно пов'язані з такими процесами, як приватизація, корпоратизація, створення ринкової інфраструктури.

У постсоціалістичних країнах у період реформування економіки утворення холдингів сприяло вирішенню не тільки внутрішньоорганізаційних, а й ряду загальнодержавних завдань, характерних для цих країн:

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

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

регулювання не було послідовним.

Порядок створення холдингових компаній визначений в Положенні про холдингові компанії, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації, затвердженому Указом Президента України «Про холдингові компанії, що створюються в процесі корпоратизації та приватизації» від 11.05.94 р. № 224/94. Відповідно до цього Указу холдингову компанію характеризують як суб'єкт господарювання, який володіє контрольними пакетами акцій одного або більше суб'єктів господарювання (дочірніх підприємств).

#### *Питання для самоконтролю*

1. У чому полягає сутність холдингу?
2. Дайте характеристику взаємовідносин між холдинговою компанією та дочірніми підприємствами.
3. В яких випадках створюється холдинг?
4. Які функції виконує холдинг?
5. Охарактеризуйте основні переваги та недоліки холдингових структур.
6. Охарактеризуйте основні типи холдингових структур.
7. У чому полягають особливості управління холдингом?
8. Охарактеризуйте особливості та основні проблеми, які виникають у процесі функціонування холдингів в Україні.

#### *Література*

Основна [1, 3], додаткова [1-8].

## **ЗМ 2: Особливості функціонування об'єднань підприємств**

### **Тема 5. Організаційно-управлінські структури об'єднань підприємств**

1. Сутність організаційно-управлінських структур об'єднань підприємств.
2. Види організаційних структур управління об'єднань підприємств.

#### *Поняття і визначення*

Основні елементи організаційної структури управління. Характеристика організаційної структури об'єднань підприємств. Чинники, що впливають на процес вибору організаційно-управлінської структури об'єднань підприємств. Вимоги щодо організаційної структури об'єднань підприємств.

Класифікація організаційних структур. Класифікація комбінованих організаційних структур: лінійна; функціональна; лінійно-функціональна; лінійно-штабна структура управління об'єднанням підприємств. Дивізійна організаційна структура управління об'єднанням підприємств та її різновиди. Адаптивні структури управління: проектні, матричні, програмно-цільові, координаційні.

#### **5.1. Сутність організаційно-управлінських структур об'єднань підприємств**

Формою організації елементів об'єднань підприємств, як системи, є їх структура.

Організаційна структура - це конструкція організації, на основі якої здійснюються управління суб'єктом господарювання. Ця конструкція має формальне або неформальне вираження та охоплює канали влади й комунікації, а також інформацію, яку передають ці канали.

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

— склад і структура функцій управління;



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

## 5.2. Види організаційних структур управління об'єднань підприємств

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



Рис. 5.1 – Класифікація організаційних структур

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

## 5.3. Організаційні форми корпоративних структур

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

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

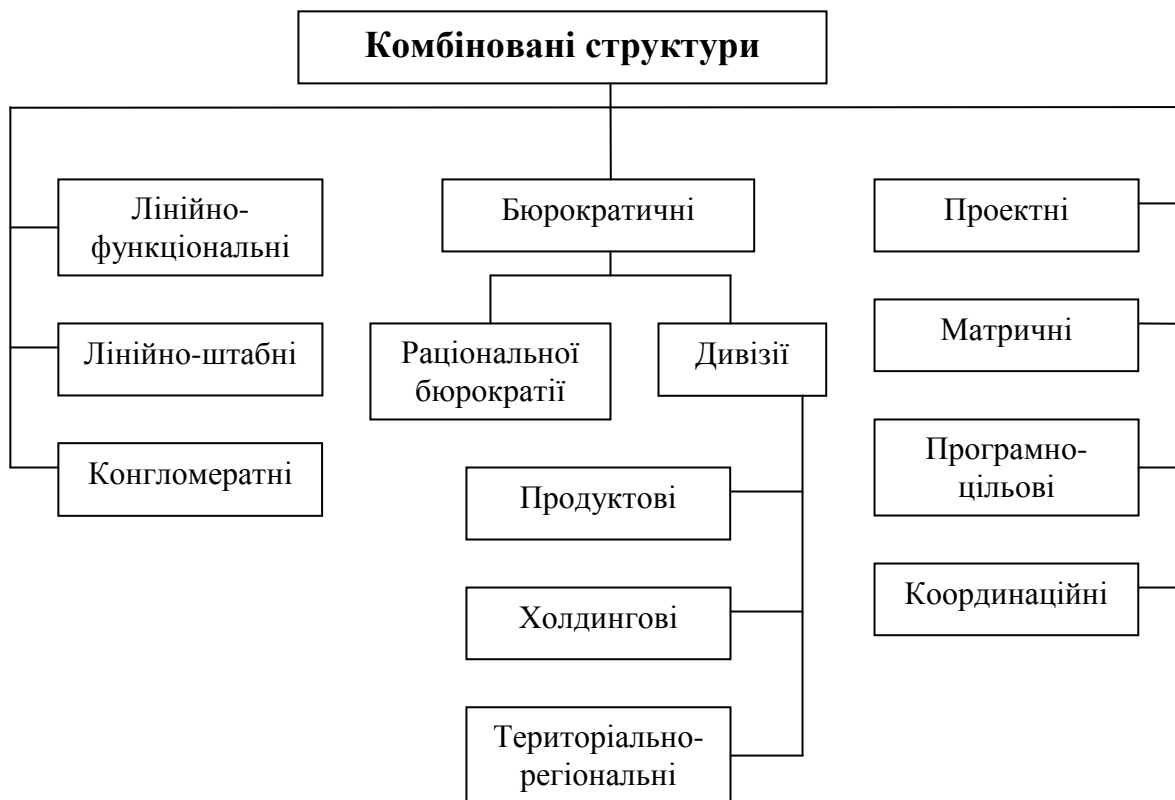


Рис. 5.2 – Класифікація організаційних структур

Організаційна структуризація повинна відповідати меті та інтересам різних груп зацікавлених осіб, так чи інакше пов'язаних з діяльністю організації.

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

#### *Питання для самоконтролю*

1. Визначте фактори вибору структури управління об'єднань підприємств.
2. Які існують критерії вибору організаційної структури?
3. Наведіть переваги та недоліки видів управлінських структур.
4. Порівняйте моделі корпоративного управління.
5. Наведіть приклади об'єднань підприємств України.

#### *Література*

Основна [1-3], додаткова [1-7].

## **Тема 6: Регулювання діяльності об'єднань підприємств**

1. Організація внутрішньої системи управління.
2. Регулювання основних організаційно-економічних відносин.

### *Поняття і визначення*

Внутрішня система управління. Побудова внутрішньої системи управління. Розробка внутрішніх положень.

Регулювання: господарсько-організаційних структур; руху акціонерного капіталу; фондів акціонерного товариства; праці персоналу; внутрішнього трудового розпорядку; інформаційного поля та комерційної таємниці; договірної роботи; доходів; оплати праці; інших видів стимулювання працівників

### **6.1. Організація внутрішньої системи управління**

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

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

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

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

- 1) «Про загальні збори»;
- 2) «Про раду акціонерного товариства»;
- 3) «Про правління»;

- 4) «Про ревізійну комісію»;
- 5) «Про збільшення (зменшення) статутного фонду»;
- 6) «Про відповідальність посадових осіб перед акціонерним товариством та акціонерами»;
- 7) «Про прийняття внутрішньокорпоративних нормативних актів»;
- 8) «Про порядок створення, реорганізації та ліквідації дочірніх підприємств».

Частину цих Положень затверджують загальні збори. Положення, що стосуються оперативної діяльності, затверджує рада товариства.

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

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

З метою успішного проведення загальних зборів створюють організаційну комісію.

## **6.2. Регулювання основних організаційно-економічних відносин**

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

Для регулювання антиконкурентної діяльності приймають положення

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

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

Важливим моментом регулювання відносин учасників є Положення «Про інтелектуальну власність».

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

#### *Питання для самоконтролю*

1. Назвіть основні положення регуляторної бази функціонування корпорацій.
2. Обґрунтуйте доцільність регулювання економічних відносин між учасниками корпорацій.
3. Обґрунтуйте необхідність регулювання антиконкурентної діяльності всередині корпорацій.
4. Назвіть основні форми стимулювання менеджерів.
5. Які органи корпоративного управління приймають внутрішні положення?
6. З якою метою створюються дочірні підприємства?

#### *Література*

Основна [1-3], додаткова [1-3, 6, 7].

## **Тема 7: Організація циклу «дослідження-виробництво» в об'єднаннях підприємств та наукових установах**

1. Форми організації інноваційного процесу.
2. Організація циклу «дослідження-виробництво».
3. Інноваційна політика об'єднань підприємств.

### *Поняття і визначення*

Стадії інноваційного процесу. Базові форми організації інноваційного процесу: адміністративно-господарська; програмно-цільова; ініціативна. Внутрішньофірмові форми організації інноваційного процесу. Організаційні форми зв'язку науки з виробництвом.

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

### **7.1. Форми організації інноваційного процесу**

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

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

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

- фундаментальні теоретичні дослідження;
- прикладні науково-дослідні роботи;
- дослідно-конструкторські розробки;
- освоєння нововведень;

- впровадження нововведень у виробництво;
- комерціалізація нововведень.

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

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

## **7.2. Внутрішньофірмові форми організації інноваційного процесу**

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

- 1) рівень простої організації (фірмовий рівень), який не включає до своєї структури інші організації;
- 2) рівень корпорації (корпоративний рівень) включає інші організації, якими керує спеціальна холдингова компанія.

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

*Франчайзинг* - це угода між великими корпораціями та невеликими фірмами або окремими підприємствами.

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

*Бутлегерство* - підпільне, контрабандне винахідництво, таємна робота над позаплановими проектами.

*Ризикові підрозділи* - створюють у великих корпораціях з метою

освоєння новітніх технологій і являють собою невеликі автономні спеціалізовані виробництва.

*Нові фірми в рамках старих корпорацій* - прогресивний елемент створення молодих компаній.

### **7.3. Організаційні форми зв'язку науки з виробництвом**

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

### **7.4. Організація пошукових і прикладних науково-дослідних робіт**

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

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

На другому етапі інноваційного процесу проводяться прикладні НДР.

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

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



## **7.5. Організація дослідно-конструкторських та проектно-конструкторських робіт**

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

Дослідно-конструкторські та проектно-конструкторські роботи - це сукупність взаємопов'язаних процесів зі створення нових або удосконалення діючих конструкцій виробів згідно з вимогами замовника-споживача.

Обсяг конструкторських робіт залежить від виду виробу, його складності, прогнозного обсягу продажів, тривалості життєвого циклу товару та інших факторів.

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

## **7.6. Організація процесу впровадження нововведень у виробництво і виходу на ринок**

На четвертому етапі інноваційного процесу здійснюють комерціалізацію нововведення: від запуску до виробництва й виходу на ринок і далі - за основними фазами життєвого циклу товару.

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

Технологічна підготовка виробництва охоплює сукупність робіт із забезпечення технологічної готовності підприємства до виготовлення нової продукції належної якості і в належному обсязі.

Головне завдання технологічної підготовки виробництва нової продукції - розробка технологічних процесів, що забезпечують мінімальні

витрати на виготовлення певного обсягу продукції належної якості.

### 7.7. Оцінка ефективності технічних та організаційних нововведень

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

$$E_T^{НГ/ВВ} = P_T - B_T, \quad (7.1)$$

де  $E_T^{НГ/ВВ}$  - народногосподарський економічний ефект, або внутрішньовиробничий економічний ефект;

$P_T$  - результати від впровадження техніко-організаційних нововведень;

$B_T$  - витрати на впровадження технічних та організаційних нововведень;

$T$  - розрахунковий період.

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

$$\alpha_T = (1 + E_H)^{T_P - T}, \quad (7.2)$$

де  $E_H$  - норматив приведення різночасових витрат і результатів;

$T_P$  - розрахунковий рік;

$T$  - рік, за який витрати й результати приводяться до рівня розрахункового року.

Економічний ефект технічних нововведень з урахуванням чинника часу дорівнює

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

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

$t_n, t_k$  - відповідно початковий і кінцевий роки розрахункового періоду.

Загальні результати технічних нововведень визначають сумою основних і супровідних результатів:

$$P_t = P_t^o + P_t^c \quad (7.4)$$

Сумарні витрати на реалізацію технічного нововведення за розрахунковий період охоплюють витрати на виробництво та витрати на використання продукції.

Оцінку внутрішньовиробничого (комерційного) економічного ефекту зазвичай здійснюють з використанням таких показників:

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

### **7.8. Інноваційна політика об'єднань підприємств**

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

Конкретний зміст інвестиційної політики визначають перш за все ступенем важливості об'єктів капіталовкладень.

Процес інвестування капіталу у фірми (капіталовкладення) - це здійснення витрат у різні періоди часу. Тому капіталовкладення можуть розглядатися як послідовність витрат. Під капіталовкладеннями мають на увазі ті чи інші великі одноразові витрати, які відбуваються на початку інвестиційного процесу, і поточні витрати, які здійснюють пізніше і, природно, виходять з одноразових витрат. Їхньою характерною ознакою є тривалість у часі.

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

Оцінюючи поточні доходи, необхідно ретельно вивчати зміни обсягу

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

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

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

Інвестиційна політика підприємства повинна мати інноваційний характер.

#### *Питання для самоконтролю*

1. Зміст інноваційного процесу.
2. Назвіть основні етапи і стадії організації інноваційного процесу.
3. Форми організації інноваційного процесу.
4. Поясніть зміст етапів організації науково-дослідних робіт.
5. Назвіть основні етапи організації проектно-конструкторських робіт.
6. Як визначається ефективність технічних та організаційних нововведень?
7. Інноваційна політика як головний чинник оновлення технічної бази виробництва.

#### *Література*

Основна [1, 7], додаткова [9, 11,12].

## **Тема 8: Фінансування об'єднань підприємств (ОП)**

1. Середовище фінансової діяльності об'єднань підприємств.
2. Внутрішня фінансова структура об'єднань підприємств.
3. Теоретичні аспекти фінансової діяльності об'єднань підприємств.
4. Деякі проблеми фінансів об'єднань підприємств

### *Поняття і визначення*

Фінансова діяльність ОП. Структура фінансів ОП. Теорії корпоративних фінансів. Проблеми фінансової діяльності ОП.

### **8.1. Середовище фінансової діяльності об'єднань підприємств**

Світове інвестиційне середовище є однаковим для всіх інвесторів. Воно складається з трьох основних елементів: цінні папери (фінансові та прямі інвестиції або фінансові активи), фондові (фінансові) ринки, фінансові посередники (фінансові інститути).

Нині, в умовах економічної глобалізації, для інвестора, який має тимчасово вільні кошти й прагне вигідно їх розмістити, існують альтернативи для ефективного розміщення. По-перше, він може сформувати портфель інвестицій з інструментів національних емітентів, номінованих у національній валюті. Такими інструментами є: цінні папери, державні, регіональні та місцеві органи влади, національні акціонерні товариства, депозити в національній валюті. По-друге, до інвестиційного портфеля можна включити цінні папери іноземних емітентів, що номіновані в національній валюті й купуються й продаються на національному ринку. По-третє, до інвестиційного портфеля можна включити інструменти, що купують й продають на національному фондовому й грошовому ринках, але номіновані в іноземній валюті.

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

## **8.2. Внутрішня фінансова структура об'єднань підприємств**

В організаційній структурі більшості ТНК виділяють три основні блоки: фінансово-економічний, індустріально-промисловий, торгово-комерційний. Особливість фінансово-економічного блоку порівняно з рештою двома полягає в тому, що його функціонування забезпечує нормальну діяльність усіх структурних підрозділів компанії. Фінансово-економічний блок - це мережа кредитно-фінансових установ: комерційні банки, страхові, інвестиційні, лізингові, фінансові, пайові, трастові, пенсійні фонди й компанії.

Головне завдання фінансової складової ТНК - залучення й акумулювання фінансових коштів.

З огляду на функціональне призначення фінансово-економічного блоку провідна роль у ньому відводять комерційним банкам. Здійснення фінансово-кредитної діяльності в міжнародних масштабах передбачає наявність у структурі ТНК банківського об'єднання, що має розгалужену систему філій і відділень.

Холдинговий механізм групової організації є домінуючим в утворенні та функціонуванні багатьох закордонних ТНК на національному й транснаціональному рівнях.

Координатором діяльності ТНК може бути також трастовий відділ комерційного банку. Основними джерелами поповнення трастів - активів комерційних банків і здійснення фінансового контролю за нефінансовими установами є пенсійні фонди, інвестиційні та страхові компанії. Фінансовий контроль, здійснюваний трастовими підрозділами, - основна форма контролю за великими нефінансовими корпораціями.

Один із варіантів холдингової структури в розосередженому вигляді - взаємне володіння акціями учасників ТНК. Учасники групи, володіючи перехресно акціями один одного, а в сумі - контрольним пакетом будь-якого учасника, є стосовно нього груповим холдингом. З одного боку, це сприяє формуванню унікальної системи взаємного контролю: кожна фірма має невеликі, недостатні для одностороннього контролю пакети акцій усіх інших

фірм, а разом вони володіють контрольними пакетами акцій кожного зі своїх членів; з іншого боку - перехресне володіння акціями запобігає їх захопленню іншими фірмами (іноземними фірмами-конкурентами).

### **8.3. Теоретичні аспекти фінансової діяльності об'єднань підприємств**

Сучасна теорія корпоративних фінансів - один з найважливіших і найскладніших розділів фінансової теорії. Основні її питання щодо витрат на створення капіталу й оцінку вартості фірми. У ній відображається більшість проблем економічної теорії: питання ризику й доходу, порівняння вартості в часі, асиметричної інформації, відносин замовник-агент, оцінки умовних вимог тощо.

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

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

Проблема корпорації з точки зору рівноваги на фінансовому ринку розглядається в теорії Модільяні-Міллера. Згідно з цією теорією середньозважені витрати капіталу й вартість корпорації не залежать від структури капіталу (фінансового левериджу), а розмір дивідендів не впливає на вартість корпорації.

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

асиметричної інформації. В основу цієї теорії покладено той факт, що одна із сторін економічних відносин часто інформована краще, ніж інша. Однією із ситуацій, що найчастіше зустрічаються в реальному житті, є модель відносин «замовника» й «агента», коли дії однієї сторони приховуються від іншої. Ця модель найбільш повно ілюструє суть асиметричної інформації.

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

#### **8.4. Деякі проблеми фінансів об'єднань підприємств**

*Проблема джерел фінансування.* В усьому світі основним джерелом фінансування ТНК є нерозподілений прибуток, а не зовнішнє фінансування (у формі боргу або емісії акцій). У зовнішньому фінансуванні переважають банківські кредити, а не інструменти ринку цінних паперів, хоча в окремих країнах (США і Велика Британія) саме фондовий ринок розглядається як основне джерело фінансових ресурсів для корпорацій.

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

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



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

Інша група ризиків має суто фінансовий характер. Насамперед це валютні ризики.

*Оцінка безризикових цінних паперів.* Платежі з безризикових цінних паперів можуть бути перевищені, оскільки їхні розміри й розподіл за термінами точно відомі. Однак багато цінних паперів не відповідають таким високим вимогам, і один з підходів до оцінки ризикованих цінних паперів фокусує увагу на інтересах самого інвестора. Оцінка цінних паперів відбувається в контексті ринку, її суть полягає в порівнянні однієї інвестиції або комбінації декількох інвестицій з іншими, що мають подібні характеристики.

*Взаємодія ТНК з міжнародними фінансовими інститутами.* У своїй діяльності ТНК тісно взаємодіє з міжнародними фінансовими інститутами.

Міжнародні валютні, кредитні та фінансові організації умовно називають міжнародними фінансовими інститутами. З ними тісно пов'язана діяльність найбільших ТНК. Мета такої співпраці - розвиток співробітництва й забезпечення цілісності та стабілізації складного й суперечливого світового господарства.

#### *Питання для самоконтролю*

1. Дайте оцінку середовища фінансової діяльності ТНК.
2. Які елементи охоплює фінансова стратегія ТНК?
3. Охарактеризуйте основні джерела й методи фінансування зарубіжних операцій ТНК.
4. Які методи використовують для оцінки джерел фінансування зарубіжних операцій ТНК?
5. Розкрийте вплив фінансових ризиків у діяльності ТНК.
6. Поясніть, як ТНК взаємодіє зі світовими фінансовими інститутами. Наведіть приклади.

#### *Література*

Основна [1-2], додаткова [1-8, 10].

### **ЗМ 3: Діяльність промислово-фінансових груп, транснаціональних корпорацій та транснаціональних альянсів**

#### **Тема 9: Особливості діяльності промислово-фінансових груп**

1. Сутність промислово-фінансових груп.
2. Типи промислово-фінансових груп.
3. Управління діяльністю промислово-фінансових груп.
4. Сучасний стан розвитку промислово-фінансових груп

##### *Поняття і визначення*

Промислово-фінансова група. Закономірності розвитку ПФГ. Обмеження на участь у ПФГ. Типи промислово-фінансових груп. Управління діяльністю ПФГ. Сучасний стан розвитку промислово-фінансових груп.

#### **9.1. Сутність промислово-фінансових груп**

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

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

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

Нині ПФГ охоплюють промислові підприємства, дослідницькі організації, торговельні фірми, банки, страхові компанії, пенсійні та інвестиційні фонди. Тобто ці господарські структури стають своєрідним

каркасом економіки провідних індустріальних країн і світового господарства в цілому.

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

## **9.2. Типи промислово-фінансових груп**

Останнім часом виділяють три основні типи ПФГ. До першого типу належать ПФГ, учасники яких створили акціонерну компанію шляхом об'єднання своїх капіталів. Серцевиною таких ПФГ є центральна компанія.

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

Проблема, з якою інколи стикається ПФГ цього типу, - це грошовий внесок. Часто ці внески мають доволі-таки незначну, символічну суму. Така форма утворення уставного капіталу централізованої компанії надає останній можливість самостійно приймати серйозні управлінські рішення й реально впливати на спільну діяльність.

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

Другий тип ПФГ - це групи, де центральне місце посідає холдингова компанія. Сконцентрувавши контрольний пакет акцій, холдингова компанія перетворюється на управлінський центр усієї групи.

До третього типу ПФГ належать групи, у яких центром власності виступає кредитно-фінансова установа. Як правило, це комерційний банк. Як власник контрольних пакетів акцій, банк нічим не відрізняється від звичайної

холдингової компанії. У структурі банку може бути управління холдингу, яке безпосередньо виконує функції центру управління власністю. На цій основі складаються всі інші відносини між учасниками ПФГ.

### **9.3. Управління діяльністю ПФГ**

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

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

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

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

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

### **9.4. Сучасний стан розвитку промислово-фінансових груп**

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

Аналіз розвитку ПФГ доводить, що існує дві лінії групування.

Перша - стосується об'єднання найбільших фірм - це і є утворення власне ПФГ. Друга - пов'язана з тим, що навколо великої фірми групується ряд

дрібних фірм - це є створення так званих підприємницьких структур.

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

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

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

Найуразливішим місцем ПФГ є недостатній розвиток науково-технічного потенціалу, слабка інноваційна структура. У результаті компанія фактично майже не проводить НДДКР.

#### *Питання для самоконтролю*

1. Яка роль ПФГ у сучасному розвитку економіки?
2. Які існують обмеження на участь у ПФГ?
3. Назвіть та охарактеризуйте основні типи ПФГ.
4. Назвіть основні закономірності формування ПФГ.
5. Який стан справ щодо формування ПФГ в Україні?

#### *Література*

Основна [1, 4], додаткова [6-8, 10].

## **Тема 10: Глобалізація ринків та транснаціональні корпорації**

1. ТНК як суб'єкт світового господарства.
2. Механізм функціонування ТНК.

### *Поняття і визначення*

Транснаціональний капітал і форми підприємництва Економічна природа ТНК. Економічний механізм діяльності ТНК. Фінанси ТНК. Формування та реалізація стратегії ТНК. Наддержавне регулювання діяльності ТНК.

### **10.1. ТНК як суб'єкт світового господарства**

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

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

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

Транснаціональна корпорація - це підприємство, що об'єднує юридичних осіб будь-яких організаційно-правових форм і видів діяльності в двох чи більше країнах і проводить єдину політику і загальну стратегію завдяки одному або декільком центрам прийняття рішень.

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

Існують різні типи транснаціональних корпоративних об'єднань. Найпоширенішим серед них є акціонерне товариство, що мобілізує капітал шляхом випуску цінних паперів - акцій та облігацій.

Іншим поширеним видом міжнародних корпорацій є багато

національна компанія (БНК).

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

Багатонаціональні та міжнаціональні корпорації є інтернаціональними за принципами утворення капіталу та за сферами діяльності. Їх створюють, як правило, на короткий період часу і з певною метою, а досягнувши її, компанії реорганізують.

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

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

Стратегія глобальних операцій дає змогу ТНК успішно здійснювати стратегію довгострокової максимізації прибутків. Вона передбачає відмову від короткострокових вигод задля зміцнення ринкових позицій у майбутньому й забезпечення стабільного прибутку на тривалу перспективу. Політика орієнтації на багаторічне отримання стабільного прибутку під силу лише потужним підприємствам, що мають гігантський фінансовий і політичний вплив, тобто ТНК.

## **10.2. Механізм функціонування ТНК**

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

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

Розрізняють два основних підходи до оподаткування прибутків ТНК:

- світовий;
- територіальний.

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

Внутрішній оборот ТНК опосередковується внутрішньокорпоративними цінами, які дістали назву «трансфертних».

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

Значна кількість ТНК, які здійснюють виробництво в декількох країнах з великим обсягом постачання спеціалізованої продукції, використовують корпоративний багатосторонній кліринг.

#### *Середовище фінансової діяльності ТНК.*

Зростання обсягів вивезення прямих інвестицій відбувається, по-перше, за рахунок вивезення підприємницького капіталу; по-друге, через наступне реінвестування прибутків.

Світове інвестиційне середовище складається з трьох основних елементів:

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

Здійснюючи міжнародні інвестиції, кожна ТНК враховує особливості, зумовлені економічними й неекономічними (психологічні, інформаційні, юридичні) чинниками.

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

#### *Внутрішня фінансова структура ТНК.*

В організаційній структурі більшості ТНК виділяють три основні блоки:

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

Стратегія ТНК формується також з урахуванням очікуваної динаміки відсоткових ставок на різних національних ринках, курсів валют, умов



кредитування та фінансування експортних операцій у кожній країні, де розміщені підрозділи ТНК.

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

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

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

#### *Питання для самоконтролю*

1. Охарактеризуйте поняття «транс націоналізація капіталу».
2. ТНК та МНК: спільні і відмінні риси.
3. Як організовується фінансування ТНК?
4. Які стратегії розробляють сучасні ТНК?
5. Регулювання діяльності ТНК наддержавними організаціями світу.
6. Інвестиційна діяльність ТНК та її роль у процесі глобалізації.
7. Механізм дії трансферних цін ТНК та мета, якої вони досягають.
8. Роль ТНК у мобільності факторів виробництва.

#### *Література*

Основна [1, 4], додаткова [6-8, 10].

## Тема 11: Транснаціональні альянси

1. Фактори і мотиви розвитку транснаціональних альянсів.
2. Форми транснаціональних альянсів

### *Поняття і визначення*

Розвиток транснаціональних альянсів. Джерела розвитку ТНК. Форми транснаціональних альянсів.

### **11.1. Фактори і мотиви розвитку транснаціональних альянсів**

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

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

Спершу альянси були спрямовані на досягнення відносно простих намірів - таких як координація збуту в регіональному чи глобальному масштабі або поширення інновацій і нових патентованих технологій у споріднених галузях ТНК. Економічна мотивація полягала в зниженні витрат на здійснення глобального маркетингу чи поширення технологій, а також збільшенні продаж за рахунок стабільних партнерських чи коопераційних зв'язків.

Із середини 90-х років ХХ ст. транснаціональні альянси стають довготривалими і мають комплексний характер, формуються для реалізації стратегічних цілей - створення й поширення нових технологій і продуктів, кооперації виробництва, спільного надання послуг тощо.

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

Крім конкурентних переваг, альянси базуються на взаємній узгодженості довгострокових стратегічних планів партнерів та основної мети їх діяльності. Такою метою є, наприклад приріст вартості (ефективності),

збільшення інновацій і знань, гнучкості та масштабу діяльності, збереження й посилення конкурентних переваг.

## **11.2. Форми транснаціональних альянсів**

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

За ступенем регіоналізації транснаціональні альянси можна класифікувати як:

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

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

### *Питання для самоконтролю*

1. У чому сутність транснаціональних альянсів? Причини їх виникнення.
2. Як зовнішнє середовище пов'язане зі створенням транснаціональних альянсів?
3. Які фактори найбільше впливають на формування транснаціональних альянсів?
4. Поясніть основні мотиви вступу фірми до транснаціонального альянсу.
5. Назвіть форми транснаціональних альянсів.
6. Що таке лізинг і як у ньому реалізується суть транснаціональних альянсів?
7. У чому полягають переваги альянсової мережі?

### *Література*

Основна [1, 4], додаткова [8, 10].

## Питання до іспиту

1. Визначте правові основи існування різних видів об'єднань підприємств України.
2. Формування корпорацій.
3. Розкрийте переваги та недоліки корпорацій.
4. Наведіть історію розвитку корпоративного бізнесу.
5. Визначте проблеми інтеграції українських підприємств у ринкових умовах.
6. Причини виникнення спеціалізації виробництва.
7. Форми і види спеціалізації.
8. Визначення профільної продукції. Наведіть приклади.
9. Показники, що визначають рівень спеціалізації.
10. Призначення стандартизації. Основні принципи стандартизації.
11. Сутність уніфікації.
12. Показники економічної ефективності спеціалізації виробництва.
13. Економічна сутність кооперування.
14. Назвіть форми і види кооперування.
15. Економічний ефект і термін окупності заходів із впровадження кооперування.
16. Назвіть особливості кооперування підприємств об'єднання в сучасних умовах.
17. Основні напрями регулювання корпоративного сектора.
18. Закони, що регулюють діяльність корпоративного сектора.
19. Основна мета регулювання діяльності корпоративного сектора.
20. Органи, які здійснюють регулювання діяльності корпоративного сектора.
21. Охарактеризуйте основні форми державного регулювання ринку цінних паперів.
22. Штрафні санкції відносно учасників корпоративних відносин щодо недотримання вимог законодавства.

23. Поясніть поняття «державна акціонерна компанія».
24. Сутність холдингу.
25. Дайте характеристику взаємовідносинам між холдинговою компанією та дочірніми підприємствами.
26. Випадки, за яких створюється холдинг.
27. Функції холдингу.
28. Охарактеризуйте переваги та недоліки холдингових структур.
29. Охарактеризуйте основні типи холдингових структур.
30. Особливості управління холдингом.
31. Охарактеризуйте особливості та основні проблеми, які виникають у процесі функціонування холдингів в Україні.
32. Визначте фактори вибору структури управління об'єднань підприємств.
33. Критерії вибору організаційної структури.
34. Переваги та недоліки видів управлінських структур.
35. Порівняйте моделі корпоративного управління.
36. Наведіть приклади об'єднань підприємств України.
37. Основні положення щодо регуляторної бази функціонування корпорацій.
38. Обґрунтуйте доцільність регулювання економічних відносин між учасниками корпорацій.
39. Необхідність регулювання антиконкурентної діяльності всередині корпорацій.
40. Основні форми стимулювання менеджерів.
41. Органи корпоративного управління, що приймають внутрішні положення.
42. Мета, з якою створюються дочірні підприємства.
43. Зміст інноваційного процесу.
44. Основні етапи й стадії організації інноваційного процесу.
45. Форми організації інноваційного процесу.
46. Зміст етапів організації науково-дослідних робіт.
47. Основні етапи організації проектно-конструкторських робіт.

48. Ефективність технічних та організаційних нововведень.
49. Інноваційна політика як головний чинник оновлення технічної бази виробництва.
50. Оцінка середовища фінансової діяльності ТНК.
51. Елементи фінансової стратегії ТНК.
52. Основні джерела й методи фінансування зарубіжних операцій ТНК.
53. Методи оцінки джерел фінансування зарубіжних операцій ТНК.
54. Фінансові ризики у діяльності ТНК.
55. Взаємодія ТНК зі світовими фінансовими інститутами.
56. Роль ПФГ у сучасному розвитку економіки.
57. Обмеження на участь у ПФГ.
58. Охарактеризуйте основні типи ПФГ.
59. Основні закономірності формування ПФГ.
60. Формування ПФГ в Україні?
61. Охарактеризуйте поняття «транснаціоналізація капіталу».
62. ТНК та МНК: спільні й відмінні риси.
63. Фінансування ТНК.
64. Стратегії ТНК.
65. Регулювання діяльності ТНК наддержавними організаціями світу.
66. Інвестиційна діяльність ТНК та її роль у процесі глобалізації.
67. Механізм дії трансферних цін ТНК та мета, якої вони досягають.
68. Роль ТНК у мобільності факторів виробництва.
69. Сутність транснаціональних альянсів.
70. Причини виникнення транснаціональних альянсів.
71. Фактори, що впливають на формування транснаціональних альянсів.
72. Основні мотиви вступу фірми до транснаціонального альянсу.
73. Назвіть форми транснаціональних альянсів.
74. Лізинг і реалізація у ньому сутності транснаціональних альянсів.
75. Переваги альянсової мережі.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Література	Теми, де застосовується
<b>1. Рекомендована основна навчальна література</b>	
1. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: Навч. пос. / Чепурна Л.М., Беляєва С.С., Плахотнікова М.В. та ін. – К.: ВД „Професіонал”, 2005. – 272 с.	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11
2. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – К.: - КНЕУ, 2000. – 528 с.	1,2,5,6,7,8
3. Грещак М.Г. Економіка і організація діяльності об'єднань підприємств. – К.: КНЕУ, 2001.	4,5,6,
4. Вінник О. Господарські товариства і виробничі кооперативи. Правове становище. – К.: Т-во „Знання”, КОО, 1998. – 309с.	1,2,9,10, 11
<b>2. Додаткові джерела</b>	
1. Закон України „Про цінні папери і фондову біржу”	1,2,3,4,5,9
2. Закон України «Про акціонерні товариства» № 514-VI від 17.09.2008 г.	1,2,3,4,5,9
3. Закон України „Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні”	1,2,3,4,5,9
4. Господарській кодекс України	1,2,3,4,5,6,8,9,10
5. Цивільний кодекс України	1,2,3,4,5,6,8,9,10
6. Брели Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов: Пер. с англ.. – М.: ЗАО „Олимп-Бизнес”, 1997.	1,4,8,9,10,11
7. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 246 с.	7
8. Транснаціональні корпорації: Навч. посібн. / В. Рокоча, О. Плотніков, В. Новицький та ін. – К.: Таксон, 2001. – 304 с.	3,8,9,10,11
9. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием предприятия». Модуль 7. / В.Н. Гунин и др. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 272 с.	7
10. Управление исследованиями, разработками и инновационными проектами / Под ред.. С.В. Валдайцева. – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1995. – 208 с.	7

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**ШОКУРОВА** Наталія Вікторівна

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до самостійного вивчення дисципліни

«ЕКОНОМІКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄДНАНЬ  
ПІДПРИЄМСТВ»

(для студентів 6 курсу заочної форми навчання та слухачів другої вищої освіти  
напряму підготовки 0501 «Економіка і підприємництво»,  
спеціальності 7.050107 «Економіка підприємства»)

Редактор *Д. Ф. Курильченко*

Комп'ютерне верстання *Н. В. Зражевська*

План 2009, поз. 642 М

---

Підп. до друку 24.11.2009

Формат 60x84 1/16

Друк на ризографі.

Ум. друк. арк. 2,3

Зам. №

Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: [rektorat@ksame.kharkov.ua](mailto:rektorat@ksame.kharkov.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи: ДК № 731 від 19.12.2001