

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

В.І. Тоцький  
В.В. Лаврененко

# ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

Навчальний посібник

*Рекомендовано  
Міністерством освіти і науки України*



**ББК 65.290-80**  
**Т 63**

*Рецензенти:*

**А. О. Заїнчковський**, д-р екон. наук, проф.  
(Національний університет харчових технологій)

**Н. С. Довгаль**, канд. екон. наук, доц.  
(Київський національний торговельно-економічний університет)

*Гриф надано Міністерством освіти і науки України*

*Лист № 14/18.2-1082 від 24.05.04*

*Редакційна колегія факультету економіки та управління*

*Голова редакційної колегії* А. П. Наливайко, д-р екон. наук, проф.

*Відповідальний секретар* Н. М. Євдокимова, канд. екон. наук, доц.

*Члени редакційної колегії:* Т. В. Омеляненко, канд. екон. наук, доц.; В. М. Лавриненко, канд. екон. наук, доц.; Г. О. Пухтаєвич, канд. екон. наук, доц.; І. М. Репіна, канд. екон. наук, доц.; О. М. Мельник, д-р екон. наук, проф.; В. С. Москалюк, канд. екон. наук, доц.; В. І. Кириленко, канд. екон. наук, доц.

**Тоцький В. І., Лаврененко В. В.**  
Т 63 Організаційний розвиток підприємства: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2005. — 247 с.  
ISBN 966–574–771–1

У навчальному посібнику поглиблено висвітлюються концептуальні засади, сутність та тенденції організаційного розвитку підприємства, передусім з огляду на перспективи інтеграції України у світову господарську систему. Значна увага приділяється новим організаційним типам підприємств, питанням реінжинірингу бізнес-процесів, бізнес-діагностики підприємств у процесі їх реструктуризації, а також механізмам формування і функціонування інтеграційних структур. Систематизований виклад теорії поєднується з розглядом практичних прикладів, які спонукають до аналізу конкретних ситуацій і пошуку відповідних оптимальних рішень.

Для студентів вищих навчальних закладів економічного спрямування.

**ББК 65.290-80**

*Розповсюджувати та тиражувати  
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

**ISBN 966–574–771–1**

© В. І. Тоцький, В. В. Лаврененко, 2005  
© КНЕУ, 2005

*Навчальне видання*

**ТОЦЬКИЙ Володимир Іванович  
ЛАВРЕНЕНКО Валентина Віталіївна**

**ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ  
РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА**

**Навчальний посібник**

Редактор *О. Бондаренко*  
Художник обкладинки *О. Стеценко*  
Технічний редактор *Т. Піхота*  
Коректор *І. Чижикова*  
Верстка *О. Михолат*

Підп. до друку 24.06.05. Формат 60×84/16. Папір офсет. №1.  
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 14,41.  
Обл.-вид. арк. 17,09. Наклад 1000 пр. Зам. № 04-2794

Київський національний економічний університет  
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1  
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру  
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, №235 від 07.11.2000)  
Тел./факс (044) 458–00–66; 456–64–58  
E-mail: [publish@kneu.kiev.ua](mailto:publish@kneu.kiev.ua)



## ПЕРЕДМОВА

Суттєві зміни в середовищі господарювання підприємств, що відбулися протягом останніх років, спричинили появу і розвиток нових організаційних форм підприємницької діяльності. У процесі виготовлення продукції і надання послуг дедалі ширше використовуються сучасні інфокомунікаційні технології, підприємства все частіше розв'язують завдання власної господарської діяльності, звертаючись до практики створення стратегічних альянсів, інтеграційні процеси набули нового «сучасного» значення, а організаційні характеристики бізнес-структур визначають можливість їх ефективного розвитку. Саме організаційна складова на сучасному етапі зумовлює утримання та нарощування конкурентних переваг підприємства. Організаційний розвиток виявляється в удосконаленні структурних характеристик як усередині підприємства, коли там відбуваються реструктуризація, реінжиніринг, впроваджуються мережоподібні або віртуальні принципи функціонування, так і в його зовнішній політиці, коли йдеться про розгортання інтеграційних процесів з огляду на специфіку ринку, посилення конкурентної боротьби тощо.

Дисципліна «Організаційний розвиток підприємства» має на меті допомогти студентам усіх форм навчання опанувати широкий спектр питань, пов'язаних з організаційними особливостями функціонування сучасних підприємств та специфікою їхньої інтеграційної діяльності.

Знання особливостей та тенденцій організаційного розвитку підприємств є передумовою ефективної діяльності спеціалістів з економіки і управління. Саме організаційна складова визначатиме успіх підприємства у XXI сторіччі, а отже, для фахівців із менеджменту здобуття відповідних знань є необхідним елементом їхньої повноцінної і комплексної освіти. Це зумовлюється складністю процесів, що становлять зміст організаційного розвитку, їхньою надзвичайною актуальністю та інноваційністю для сучасного етапу функціонування вітчизняної економіки.

Зауважимо, що нині майже немає спеціалістів, що володіють комплексом потрібних знань із прикладних аспектів розвитку підприємства, пов'язаних з його реструктуризацією, реінжинірин-

гом та інтеграційною діяльністю. Включення до навчальних планів дисципліни «Організаційний розвиток підприємства» сприятиме формуванню у студентів навичок управління організаційним розвитком підприємств, а також становленню їхнього сучасного економічного світогляду.

Дисципліна «Організаційний розвиток підприємства» викладається студентам у комплексі з іншими курсами, що забезпечують їхню підготовку відповідно до навчальних планів для бакалаврів з економіки.

Основні завдання, що постають перед студентом при вивченні навчальної дисципліни:

- з'ясувати сутність та сучасні тенденції організаційного розвитку, засвоїти механізм функціонування нових організаційних форм підприємств;
- оволодіти знаннями з проведення реструктуризації суб'єктів господарювання та управління цим процесом, усвідомити особливості бізнес-діагностики підприємств у процесі їх реформування;
- здобути навички з управління бізнес-процесами та їх реінжинірингу;
- з'ясувати особливості сучасної інтеграційної діяльності, вміти приймати рішення щодо розвитку інтеграційних характеристик підприємств.

Досягненню мети та розв'язанню завдань курсу підпорядковано логіку його викладу в цьому посібнику.

Навчальний посібник «Організаційний розвиток підприємства» підготували викладачі кафедри економіки підприємств Київського національного економічного університету: **В. І. Тоцький**, кандидат економічних наук, доцент (розділи 7—12), **В. В. Лаврененко**, кандидат економічних наук, доцент (розділи 1—6).

## 1.1. Сутність і тенденції

**організаційного розвитку підприємств**

Сучасні підприємства різних галузей функціонують в умовах невизначеності та динамічності соціально-економічного середовища. Становлення «електронно-прозорого» світового ринку (з миттєвим доступом до інформації про будь-які товари та послуги) зумовило різке зростання конкуренції між виробниками. Кардинально змінилися роль та значення клієнта підприємств: «масового споживача» змінив індивідуальний замовник.

Така переорієнтація постійно стимулює інновації у сфері не лише продуктів та послуг, а й самих процесів виробництва та обслуговування. При цьому вимоги до якості товарів невинно зростають, їхній життєвий цикл стає коротшим, номенклатура ширшою, обсяг випуску за її окремими позиціями меншим. Зазначені загальні тенденції можна помітити, проаналізувавши сучасний комп'ютерний ринок. Так, провідні виробники ПЕОМ і робочих станцій (наприклад, IBM і SUN) кожні півроку пропонують нові моделі комп'ютерів, життєві цикли яких постійно скорочуються.

Із упровадженням сучасних інформаційних та комунікаційних технологій послаблюється організаційна стабільність підприємств, а це спрямовує їх на пошук або формування організаційних структур, що дають змогу перебудовувати їхню діяльність. Більш того, на сучасному етапі, коли панують інтереси споживачів, що призводить до нестабільності попиту й змушує підвищувати увагу до збуту продукції, різкі зміни технологій роботи підприємств стають вже не винятком, а звичайним явищем.

На розвиток нових форм організації та управління підприємством значною мірою вплинули такі тенденції розвитку сучасних ринків, як їх глобалізація, зростання значення рівня якості товару, його ціни і ступеня задоволення споживачів, підвищення важливості стійких відносин зі споживачами (індивідуальними замовниками), а також посилення впливу нових інформаційних і комунікаційних технологій.

За таких умов підприємство має ефективно протистояти змінам зовнішнього середовища, вдаючись до випереджувальних або інших заходів, щоб зберігати свою життєздатність і досягати поставлених цілей. Сьогодні підприємства для виживання на ринку і збереження конкурентоспроможності повинні час від часу вносити зміни у свою господарську діяльність. Традиційні ієрархічні й бюрократичні форми організації та управління здебільшого не відповідають новим вимогам до сучасних підприємств щодо їхньої здатності до швидких змін, навчання і модернізації. Тому підприємства все частіше експериментують у сфері розвитку своїх структур і процесів. Особлива увага приділяється створенню мережоподібних внутрішньофірмових структур.

У перехідний період підприємства опиняються в економічній обстановці, що постійно змінюється, у дуже нестабільних інституційних умовах. Можливості виживання того чи іншого підприємства часто не ясні. Структури і методи управління, які в західних фірмах відпрацьовувалися впродовж багатьох десятиріч, не можуть переноситися на вітчизняні підприємства механічно, без урахування конкретних внутрішніх і зовнішніх умов.

**Принципово важливе питання полягає в тому, як підприємство зможе протистояти змінам зовнішнього середовища.** Підприємство має постійно відстежувати основні компоненти навколишньої системи і робити висновки стосовно своїх потреб у змінах. Як правило, серед цих компонентів виокремлюють:

- економічні (наприклад, глобалізація ринку або його регіональна диференціація);
- технологічні (швидке поширення нових технологій);
- політико-правові (зміни в законодавстві);
- соціально-культурні (демографічні зрушення, зміни в системі цінностей);
- фізико-екологічні (кліматичні умови, навантаження на екосистему).

Як правило, поштовхом до змін є кризові ситуації. Зміни в стратегії, виробничих процесах, структурі і культурі можуть здійснюватися поступово, у вигляді дрібних кроків або ж радикально, у вигляді великих стрибків. Відповідно може йтися про «еволюційну» та «революційну» моделі змін.

У 1991 році американські спеціалісти з менеджменту М. Хаммер та Дж. Чампі в основних рисах сформулювали концепцію ре-

інжинірингу бізнесу («революційну» модель змін). На їхню думку, господарський реінжиніринг — це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування підприємства та його найважливіших процесів. Результатом цього є різке (на порядок) поліпшення найважливіших кількісно вимірюваних показників витрат, якості, обслуговування і термінів.

Організаційний розвиток («еволюційна» модель змін) ґрунтується на концепції планування, ініціювання та здійснення процесів зміни соціальної системи із залученням великої кількості учасників. Організаційний розвиток може бути визначений як довготерміновий, ретельний, всеохопний процес зміни і розвитку організації (підприємства) і людей, що працюють у ній.

Концепція організаційного розвитку охоплює структурний і кадровий аспекти. У рамках структурного підходу робиться спроба за допомогою змін в організаційному регулюванні створити сприятливі рамкові умови для досягнення цілей організаційного розвитку. Кадровий підхід полягає у проведенні заходів із підвищення кваліфікації працівників (розвитку персоналу) і стимулювання їхньої готовності до прийняття і здійснення змін.

Серед концепцій, що стосуються організаційних змін, найбільшого поширення набули концепції структури компанії. У них подано взаємозв'язки, що утворюються між окремими галузями бізнесу, відділами та підрозділами підприємства. Ці взаємозв'язки є найпомітнішим організаційним чинником, тому організаційний розвиток підприємства виявляється насамперед у зміні його структури. При цьому змінюються не лише самі підприємства, стаючи організаціями «без внутрішніх перегородок», «компаніями-мережами», а й традиційні зв'язки і взаємовідносини між суб'єктами, що викликає виникнення підприємств «без меж» — мереж компаній.

Нова корпоративна модель управління сучасним бізнесом (табл.1.1) означає розширення коопераційних зв'язків між конкурентами, постачальниками і споживачами. Прогрес інформатики, автоматизація виробництва та управління на основі широкого використання обчислювальної техніки і засобів телекомунікації змінили традиційні уявлення про межі підприємств, зруйнували їхню замкненість і зробили малоефективними ті з них, які базувалися на структурах, що забезпечували цю характеристику (ієрархічних, механістичних, бюрократичних).

*Таблиця 1.1*

**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОЇ І МАЙБУТНЬОЇ МОДЕЛІ  
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

| № з/п | Об'єкт зміни                                                   | Сучасна модель                                                                                                                         | Майбутня модель                                                                                                                                                                             |
|-------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Організація                                                    | Ієрархія, бюрократія                                                                                                                   | Мережі                                                                                                                                                                                      |
| 2     | Головний принцип діяльності                                    | Функціональна спеціалізація                                                                                                            | Інтеграція, насамперед горизонтальна; інтелектуальне співробітництво                                                                                                                        |
| 3     | Критичний чинник конкурентної переваги                         | Матеріальні і фінансові активи (капітал)                                                                                               | Інтелектуальні активи (знання)                                                                                                                                                              |
| 4     | Організаційні структури управління                             | Структури вертикального підпорядкування                                                                                                | Адаптивні (органічні) структури                                                                                                                                                             |
| 5     | Персонал підприємства                                          | Функціонери                                                                                                                            | Потенційні ресурси (центри визначених здібностей)                                                                                                                                           |
| 6     | Основні дійові особи                                           | Спеціалісти, професіонали                                                                                                              | Групи, насамперед віртуальні                                                                                                                                                                |
| 7     | Очікування персоналу                                           | Задоволення першочергових потреб                                                                                                       | Якісне зростання персоналу                                                                                                                                                                  |
| 8     | Керівництво                                                    | Автократичність (концентрація влади в одних руках)                                                                                     | Цільова орієнтація                                                                                                                                                                          |
| 9     | Стиль керівництва                                              | Авторитарний (такий, що ґрунтується на повному підпорядкуванні владі, диктаторський, який намагається ствердити свою владу, авторитет) | Координаційний, демократичний (такий, що ґрунтується на спрямуванні зусиль підлеглих, на здійсненні ним допомоги у розкритті їхніх здібностей, на формуванні навколо себе групи однодумців) |
| 10    | Джерело влади                                                  | Посадова позиція                                                                                                                       | Знання                                                                                                                                                                                      |
| 11    | Діяльність                                                     | Індивідуальна                                                                                                                          | Групова                                                                                                                                                                                     |
| 12    | Статус ланок виробничої та організаційної структури управління | Замкнені й самодостатні одиниці                                                                                                        | Певні ресурси, доступні для всіх                                                                                                                                                            |
| 13    | Ринки                                                          | Внутрішні                                                                                                                              | Глобальні                                                                                                                                                                                   |

*Закінчення табл. 1.1*

| № з/п | Об'єкт зміни                              | Сучасна модель                                | Майбутня модель                     |
|-------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------|
| 14    | Вигоди                                    | Вартість                                      | Час                                 |
| 15    | Орієнтація діяльності підприємства        | Прибуток, підвищення ефективності виробництва | Задоволення конкретного споживача   |
| 16    | Реакція на зміни навколишнього середовища | Реактивність                                  | Проактивність                       |
| 17    | Якість                                    | Досягнення заданого                           | Безкомпромісне досягнення можливого |

Дедалі очевиднішим стає те, що головною характерною рисою нових систем внутрішньофірмового управління мають стати орієнтація на довгострокову перспективу, проведення фундаментальних досліджень, диверсифікацію операцій, інноваційну діяльність, максимальне використання творчої активності персоналу. Найважливіші тенденції розвитку організацій показано на рис. 1.1.

Як основні сучасні напрямки модифікації підприємств і структур управління ними можна назвати:

- перехід від вузької функціональної спеціалізації до інтеграції в змісті і характері управлінської діяльності;
- дебюрократизація, відмова від формалізації та ієрархії, відокремлення функціональних та штабних ланок;
- скорочення кількості ієрархічних рівнів завдяки тому, що переважальними будуть не великі централізовані підприємства, а низка дрібних із гнучкими спеціалізованими формами праці, а також мережі підприємств;
- трансформація організаційних структур підприємств із пірамідальних у плоскі, із мінімальною кількістю рівнів управління між керівництвом і безпосередніми виконавцями;
- здійснення децентралізації низки функцій управління, насамперед виробничих і збутових; з цією метою в рамках підприємств створюються напівавтономні або автономні відділення, стратегічні бізнес-одиниці, що повністю відповідають за прибутки і збитки;
- підвищення ролі інноваційної діяльності, створення в рамках великих компаній інноваційних фірм, зорієнтованих на виробництво і самостійне просування на ринках нових виробів та технологій і таких, що діють на принципах «ризикованого фінансування»;



Рис. 1.1. Сучасні тенденції розвитку організації

➤ підвищення статусу і значення інформаційних та кадрових засобів інтеграції (наприклад, комбінації персоналу) порівняно з технократичною та структурною інтеграцією;

➤ установа філіальних форм зв'язку між самим підприємством та іншими підприємствами, наприклад шляхом створення внутрішніх ринків;

➤ створення автономних груп (команд), постійне підвищення творчої та виробничої віддачі персоналу.

Кожне підприємство має дві рушійні сили — бажання вижити (зберегти себе, мати певну стабільність) і прагнення розвиватися (самовдосконалюватися). Найчастіше метою розвитку підприємства вважають одержання прибутку. Проте прибуток, як правило, виступає лише передумовою розвитку. Цілі розвитку підприємств можна розглянути крізь призму загальновизнаних організаційних теорій.

Прихильники **популяційно-екологічної теорії** (яку часто називають природним добром) стверджують, що навколишнє середовище вибирає ті ознаки організацій, що найбільше підходять для нього, тобто підприємство розвивається так, щоб якомога повніше відповідати середовищу своїми характеристиками. При цьому життєвий цикл підприємства має аналогію з життям людини і містить стадії створення (народження), зростання, зрілості й відмирання. Народження означає утворення будь-якої організаційної форми, що одержує на вході ресурси і забезпечує результат для конкретних споживачів. З'явившись, структура починає розвиватися і змінюватися. Найбільш імовірна зміна, на думку прихильників розглянутого підходу, — ліквідація. Причина криється в нездатності нових підприємств знайти або створити свою нішу. Виживають ті з них, які формують у себе характеристики, що відповідають вимогам зовнішнього середовища, його критеріям добору.

Отже, потрібно, щоб підприємство мало такі характеристики, які є результатом пристосування до змінюваних умов зовнішнього середовища. Їх формування варто починати не на стадії спаду і відмирання, а при зародженні. Організаційні характеристики, що відповідають зовнішньому середовищу, досягаються за рахунок безперервного вдосконалювання управління. Характеристики, що дають змогу забезпечити гнучкість організації (її адаптивність до зовнішнього середовища), виробляються свідомо, з використанням наявного позитивного досвіду. До них можна віднести:

➤ наявність процесно-орієнтованих підрозділів;

➤ департаментизацію за результатом;

- централізацію стратегічних функцій і функцій загального управління;
- децентралізацію основних і обслуговувальних функцій управління;
- створення матричних і проектних груп для цілей інноваційного розвитку;
- організацію міжфункціональних команд фахівців, зорієнтованих на виробництво ключових продуктів, на ту чи іншу групу споживачів, конкретний ринок.

Нобелівський лауреат з економіки за 1991 рік Р. Коуз ще 1937 року запропонував за одиницю економічної діяльності взяти **трансакцію** (transaction — ділова операція, господарська операція, угода). Ділова операція становить суть ринкової діяльності будь-якої господарської організації, саме за її допомогою економічні цінності переходять від однієї особи до іншої. Згідно з цим підходом виникла теорія, яку назвали **економікою операційних (або трансакційних) витрат**.

Один із найвідоміших послідовників цієї теорії О. Уільямсон використовує її апарат для аналізу галузевих ринків. Саме він запропонував порівнювати ділові операції зі структурою організації, виходячи з економії операційних витрат. На його думку, створення організації є відповіддю на невизначеність навколишнього середовища. Така невизначеність стосується, зокрема, потенційних ділових партнерів з обміну, чия кредитоспроможність невідома. Звідси прагнення побудувати організацію вищого рівня (трест, холдинг і т. ін.), що дало б змогу контролювати поведінку задіяних партнерів за допомогою безпосереднього спостереження, ревізії й інших механізмів. Можливий і протилежний напрямок — повернення «до вільного ринку», наприклад укладення субдоговорів на виконання робіт із зовнішніми фірмами.

Нині найбільш дієвим методом зниження операційних витрат вважається ведення бізнесу через розподіл робіт. Його суть полягає в наступному:

- доручення всієї або частини роботи позаштатним виконавцям (співробітникам, що працюють в інших організаціях або на самих себе);
- виконання частини або всього обсягу виробничих і управлінських функцій спеціалізованими організаціями на контрактній основі;
- концентрація зусиль на координації розподіленої діяльності з метою досягнення максимального задоволення запитів споживачів.

У зв'язку з цим підприємство втілює новий альянс різних видів діяльності. *Ключовими фігурами* тут є кваліфіковані співробіт-

ники (це професійний стрижень підприємства). Вони, як правило, одержують високу винагороду і пільги; підприємство зацікавлене утримати й прив'язати таких працівників до себе. *Другий рівень* становлять субконтрактники — фірми або окремі фахівці, що виконують ті чи інші функції краще і дешевше за інших. Розрахунки показують, що для деяких компаній до 80% вартості їхнього кінцевого товару (послуги) створюється людьми, які працюють поза даною структурою. *Третій рівень* — гнучка робоча сила (ті, хто трудиться неповний день, і тимчасовий персонал). Справді, запрошувати додаткових працівників від випадку до випадку дешевше, хоча і складніше. Це дає змогу задовольняти зростаючі потреби клієнтів, бути готовими як до злету, так і до спаду попиту.

Вихідна посилка *теорії залежності від ресурсів* — підприємства не просто відіграють роль пасивного спостерігача зовнішніх впливів (що, зокрема, має на увазі популяційно-екологічна теорія), а намагаються керувати зовнішнім середовищем для досягнення власних вигод. При цьому жодне підприємство не здатне створити всі необхідні йому ресурси (як такі розглядаються сировина, фінанси, персонал, набір послуг або виробничих операцій, продуктів і технологічні новації і т. ін.). Більш того, не кожний вид діяльності можна здійснити усередині підприємства, щоб зробити його самодостатнім.

Підприємство має стратегічний вибір. Рішення формується за наявності низки альтернатив і активного впливу на навколишнє середовище. Зміни, що виникають, наприклад розвиток підприємства через трансформацію (злиття, поглинання, кооперацію) та інші міжорганізаційні угоди, є результатом свідомих, запланованих реакцій на вплив середовища. Так, в автомобільній промисловості починаючи з 80-х років минулого століття багато компаній відмовилися від власного виробництва різних деталей і комплектуючих і закупають їх у зовнішніх джерел — субконтракторів. У 90-і роки частка власного виробництва за більшою частиною позицій наблизилася до нуля.

На думку прихильників теорії залежності від ресурсів, розвиток підприємств відбувався шляхом створення інтегрованих корпоративних структур, що ведуть спільну діяльність на основі консолідації активів або договірних відносин. У світовій практиці широко використовуються такі їхні форми, як концерни, холдингові компанії, фінансово-промислові групи, консорціуми, стратегічні альянси, мережні організації. Вони є наслідком стратегічного вибору в умовах обмеженості ресурсів.



Рис. 1.2. Дерево цілей управління розвитком організації

Отже, розвиток підприємств припускає такі варіанти:

- внутрішнє зростання за рахунок використання власних ресурсів;
- злиття, поглинання як засіб збільшення ресурсів;
- перерозподіл внутрішніх ресурсів, зосередження їх на пріоритетних напрямках;
- припинення неперіоритетних напрямків діяльності, не забезпечених ресурсами, за допомогою продажу акцій та активів або внутрішньої ліквідації — переорієнтації;
- відокремлення, передача видів діяльності, не забезпечених ресурсами, іншим виконавцям на договірній основі, через продаж або виділення активів.

Отже, можна виокремити основні цілі розвитку підприємств, дерево яких зображено на рис. 1.2.

### **1.2. Основні риси підприємства майбутнього**

Спробуємо докладніше охарактеризувати підприємство майбутнього. Головною характеристикою організації майбутнього, як показують дослідження, буде постійне пристосування до динамічного зовнішнього середовища. Образно кажучи, підприємство нагадуватиме хамелеона, що змінює свій колір у зв'язку зі зміною світла, емоцій, температури. Як механізм, що адаптується, організація змінюватиметься відповідно до змін зовнішніх умов та об'єктивних умов до неї. На перший план вийдуть такі риси підприємства, як висока гнучкість, прихильність до індивідуумів, переважне використання командної праці, висока внутрішня конкурентоспроможність, прагнення до диверсифікації.

Узагальнено основні риси такого підприємства можна звести до наведених у табл. 1.2.

Зазначені характеристики взаємозв'язані і за відповідної інтеграції можуть збільшити ефективність підприємства. Вони є засобом досягнення його успіху, збільшення вартості акціонерного капіталу. Можливості досягнення успіху сучасних підприємств значною мірою залежать від зовнішніх умов. Це інтенсивна і глобальна конкуренція, швидкий технологічний розвиток, демографічні чинники тощо. Щоб досягти успіху, компанії повинні точно і оперативно враховувати ці зміни у програмах свого розвитку для того, щоб створити гнучку і мобільну організацію. Це суттєво впливає на можливість найму, підготовки та утримання

кваліфікованих, адаптивних та інноваційних кадрів для виробництва високоякісного продукту з якнайбільшою часткою доданої вартості. Усі перелічені щойно характеристики підприємств надзвичайно важливі, але їх пріоритетність різна залежно від умов різних країн, галузей, ринків тощо.

Таблиця 1.2

**ОСНОВНІ ХАРАКТЕРНІ РИСИ  
ПІДПРИЄМСТВА МАЙБУТНЬОГО**

| Характерні риси                                                            | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Глобалізація діяльності підприємств                                        | Підприємство майбутнього має виробити глобальні стратегію та організацію своєї діяльності, що дасть йому змогу діяти в різних країнах на будь-якій стадії ланцюжка створення доданої вартості. Воно буде не лише виробляти або експортувати товари в інші країни, а й зможе використовувати найкращі у світі ресурси: сировинні, трудові, фінансові. Виробнича діяльність і наукові дослідження можуть здійснюватися в найбільш придатних для цих цілей країнах, а ринком збуту може бути весь світ |
| Побудова бізнесу на основі принципу мережі                                 | Підприємство не обов'язково матиме повний набір усіх видів діяльності — від наукових досліджень до збуту продукції. Підприємства укладатимуть угоди з іншими фірмами для виконання певних функцій за допомогою перерозподілу ресурсів або створення стратегічних альянсів. Покупці і постачальники також будуть частиною цієї мережі. Виникатимуть як мережі підприємств, так і підприємства-мережі, внутрішня організація яких буде ґрунтуватися, насамперед, на матричних структурах              |
| Інтеграція змісту і характеру управлінської діяльності, функцій управління | Підприємство майбутнього буде являти собою інтегровану організацію з перехресними функціями управління. Замість традиційної жорсткої функціональної спеціалізації, коли чітко окреслюються такі сфери, як маркетинг, виробництво, наукові дослідження тощо, організаційна побудова підприємства ХХІ сторіччя буде мати форму матриці, оскільки жодне важливе рішення не зможе прийматися, якщо воно не передбачатиме інтеграції і координації цілої низки функцій                                   |
| Гнучкість, адаптивність підприємств. Самонавчання                          | Підприємства майбутнього будуть швидко адаптуватися до змін на своїх ринках і в середовищі свого існування. Адаптивність як найважливіша властивість організації забезпечуватиметься цілеспрямованим навчанням і тренуванням робітників, включенням самоаналізу в процес діяльності. Частиною системи організації, що навчається, стануть послідовне експериментування, застосування відповідних засобів оцінювання діяльності                                                                      |

| Характерні риси                                                                | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Активне використання інформаційних технологій, глобальних інформаційних систем | Підприємство значною мірою залежатиме від використання інформаційних технологій в інтересах підвищення ефективності операцій і прийнятих рішень, досягнення стійких конкурентних переваг на ринку. Комп'ютери, інформаційні та комунікаційні системи істотно впливатимуть на діяльність організації і результати їхньої роботи, на інтеграцію виробничих і обслуговуючих процесів партнерів і підвищення їхньої конкурентоспроможності |
| Орієнтація на передбачення                                                     | За необхідності управління зі штаб-квартири підприємства різномірними в культурному розумінні групами як усередині країни, так і за кордоном швидкі, незалежні і відповідальні дії робітників воно може забезпечити лише тоді, коли загальною базою для прийняття рішень слугуватиме чітке, далекоглядне практичне передбачення. Воно стане для працівників тією позначкою, на досягненні якої вони можуть зосередити свої зусилля     |
| Горизонтальні принципи побудови підприємства                                   | Підприємство майбутнього швидше за все являтиме собою горизонтальну корпорацію. Пірамідальні оргструктури перетворюються на плоскі. Підприємство буде більш спрощеним і менш ієрархічним порівняно з традиційним. За умов такого підприємства зростатиме відповідальність працівників (як індивідуумів, так і групи)                                                                                                                   |
| Формування автономних команд (груп) як основа побудови підприємства            | Основною складовою підприємства майбутнього стають автономні групи (команди). Підприємства націлені на постійне підвищення творчої і виробничої віддачі персоналу. Головною перевагою такого підприємства є збільшений інтерес, залученість і відповідальність працівників, що веде до більш швидкого і повного задоволення потреб клієнтів та власників                                                                               |
| Орієнтація не лише на акціонерів, а й на інших утримувачів інтересу            | Підприємство не зможе функціонувати як «закрита» організація, зацікавлена лише в досягненні своїх внутрішніх цілей. Істотна увага приділятиметься інтересам не лише своїх акціонерів, а й інших власників капіталу, що також вбачають сенс у корпоративному управлінні                                                                                                                                                                 |
| Безмежність підприємства                                                       | Розширення коопераційних зв'язків між конкурентами, постачальниками і споживачами, створення мереж компаній і компаній-мереж спричинюють знищення традиційних меж підприємства. Компанії об'єднуються для того, щоб використовувати специфічні ринкові можливості, які для окремих підприємств не існують. Будь-які функції і процеси в цих умовах реалізуються на світовому рівні, чого не можна досягти в окремому підприємстві      |

| Характерні риси                                      | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Орієнтація на конкуренцію, що ґрунтується на часі    | Конкуренція, що базується на часі, є вирішальною в прискоренні розвитку й організації виробництва нових продуктів. Дослідження показують, що на загальні результати діяльності підприємства значний вплив має затримка виходу нового продукту на ринок. Наприклад, затримка з виходом на ринок на шість місяців може призвести до втрати третини загального обсягу одержуваного «за період життя» продукту чистого прибутку. Вплив прискорення процесу розробки нової продукції та її виходу на ринок для підприємства майбутнього набуває особливого значення, оскільки для більшості продуктів і послуг їхній життєвий цикл стає все коротшим |
| Орієнтація на задоволення потреб конкретних клієнтів | Ринкова орієнтація і задоволення потреб клієнтів і далі залишатимуться ключовими чинниками. Все більша кількість фірм засновуватиме свої системи заохочень і компенсацій, виходячи з рівня задоволення потреб клієнта. Розвиток підприємства визначатиметься конкретним клієнтом                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Інноваційність підприємства                          | У швидко мінливих зовнішніх умовах впровадження інновацій у кожній фірмі повинно здійснюватися своєчасно та ефективно. Для цього в рамках великих підприємств будуть створюватися інноваційні фірми, орієнтовані на виробництво і самостійне просування на ринках нових виробів і технологій.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Орієнтація на додану вартість і якість               | Щоб бути конкурентоспроможними, підприємства мають бути впевнені в тому, що їхня діяльність забезпечує створення доданої вартості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Отже, відбувається перехід до нової моделі управління, в основу якої покладено інтеграційні процеси в компаніях, їх об'єднання за допомогою глобальних інформаційних систем з творенням стратегічних альянсів та інших союзів найрізноманітніших типів. Глобалізація бізнесу, формування стратегічних альянсів, мереж із компаній, використання інформаційних технологій — це ті чинники, які сприяють створенню «найкращої в усіх розуміннях» організації, в якій будь-яка функція і процес реалізуються на світовому рівні, чого неможливо досягнути в окремо взятому підприємстві.

## **1.2. Еволюція організаційних структур управління підприємствами**

Організаційна структура управління є одним із головних параметрів підприємства, оскільки характеризує технології управління виробничими процесами і людьми, процеси прийняття рішень, розв'язання конфліктних ситуацій та соціалізації.

**Організаційна структура управління (ОСУ)** — це внутрішній устрій будь-якої виробничо-господарської системи, тобто спосіб організації елементів у систему, сукупність стійких зв'язків і відносин між ними. ОСУ є не лише основою існування кількісно визначеної системи управління, але й формою, у рамках якої відбуваються зміни, зріють передумови для переходу системи в цілому в нову якість. Водночас ОСУ є найбільш консервативним елементом системи управління. Цей консерватизм визначається не тільки тим, що зміни ОСУ стосуються інтересів цілих колективів, а й об'єктивними вимогами збереження стійкості системи. Проте історія розвитку менеджменту в XX столітті показує, що консерватизм цей досить відносний. У XX столітті ОСУ зазнали значної еволюції.

У першій половині XX століття переважали спочатку лінійні і функціональні ОСУ, а згодом їх комбінації. У другій половині великі західні корпорації стали практично повсюдно переходити до дивізіональних структур.

Перехід до дивізіональної ОСУ був значним кроком уперед до створення умов для прискорення науково-технічного розвитку виробництва. Керівники вищої ланки стали більше приділяти уваги питанням перспективного розвитку виробництва. Децентралізація оперативного управління виробництвом стала поєднуватися з жорсткою системою фінансового контролю і з централізацією НДДКР. Однак поряд із позитивними моментами виявилися і негативні сторони дивізіональних структур. Можливості, що відкрилися для розширення асортименту продукції, спричинили в низці фірм посилення диверсифікованості виробництва. Цей процес у його екстремальній формі зумовив появу фірм-конгломератів, що виробляють зовсім різні за своїм характером види продукції, керуючись лише прагненням забезпечити найбільші прибутки. Багато хто з них в умовах погіршення загального економічного становища і посилення конкуренції втратили керованість і зазнали банкрутства. Також серйозним недоліком дивізіональної ОСУ стало збільшення витрат на утримання адміністративно-управлінського персоналу.

Досвід багатьох великих компаній показав, що дивізіональна ОСУ може сприяти підвищенню ефективності управління лише до

певних меж, після чого починають відчуватися всі великі труднощі. Основною їх причиною є та сама сповільненість процесу підготовки й ухвалення рішення, що характерна й для лінійно-функціонального типу ОСУ. Процес формування дивізійних структур у великих компаніях супроводжувався створенням підрозділів, що наділялися значною господарською самостійністю. Такі підрозділи йменувалися відділеннями і формувалися здебільшого за продуктовою ознакою, рідше за регіональною або ринковою. В американському менеджменті цей підхід дістав назву «централізована координація — децентралізована адміністрація» і пов'язувався з ім'ям президента компанії «Дженерал Моторз» А. Слоуна. Такі відділення, поступово розвиваючись, послужили основою сучасних центрів витрат, прибутку, виторгу, інвестицій тощо. З розвитком концепції стратегічного управління такі центри поступово стали трансформуватися в *стратегічні зони господарювання (СЗГ)* — внутрішньофірмові підрозділи, що відповідають одночасно і за розвиток майбутнього потенціалу.

Однією з головних проблем ОСУ поступово ставала проблема гнучкості. Цю проблему намагалися розв'язати, створюючи нові варіанти комбінованих структур шляхом упровадження в основний кістяк (наприклад, лінійно-функціональної) структури нових елементів, що викликало до життя нові ОСУ, такі як з тимчасовими органами, з комітетами, управління за проектами (продуктові, об'єктові), матричні структури тощо. Усі ці варіанти ОСУ дістали спільну назву програмно-цільових структур. При цьому роль і місце керівника програми змінюється залежно від умов, в яких здійснюється управління. Необхідно відзначити сутнісну відмінність ОСУ програмно-цільового типу від структур механістичного типу. Вона полягає в тому, що в основу, наприклад, лінійно-функціональної покладено комплексне управління підсистемами, що складаються об'єктивно, тоді як програмно-цільові структури базуються на комплексному управлінні всією системою в цілому як єдиним об'єктом, орієнтованим на визначену мету.

Сучасними модифікаціями програмно-цільових ОСУ є венчурні й інноваційні. Великі фірми інтегрують такі структури у свій менеджмент. Це найперспективніший шлях мобільного реагування на мінливі умови ринку. Принципи побудови і дії венчурного відділу у фірмі ті самі, що й на самостійному венчурному підприємстві. Венчурні (інноваційні) структури у великих фірмах мають кілька різновидів залежно від низки факторів:

- значущості розроблювальних проєктів;
- їхньої цільової спрямованості і складності;
- ступеня формалізації і самостійності діяльності.

Таким чином, еволюція ОСУ в ХХ столітті однозначно показує, що універсальної структури немає і процес пошуку триватиме й у новому сторіччі. Слід зазначити, що існує й інший погляд, який полягає в тім, що ідеальної ОСУ немає і бути не може. Це так звана концепція «розмороженої системи», або організації без ОСУ. Послідовники цієї концепції вважають, що час «організованих організацій» минув і сучасна економіка вступає в такий етап, коли особливої важливості набуває самоорганізація.

Які ж фактори будуть впливати на цей процес? На наш погляд, до них належать такі:

- наріжним каменем будь-якого виробничого процесу у світі стає інформація; перевага значення інформації над іншими виробничими факторами — найбільша зміна в сучасній економіці;
- зростання ролі людського чинника;
- ринок великих корпорацій домінуватиме і матиме величезну перевагу в ефективності перед ринком підприємств.

У 80-і роки в індустріально розвинутих країнах почався якісно новий етап розвитку суспільного виробництва — етап переходу від індустріальної фази до інформаційної. Це революційне перетворення виробництва мало викликати і революційні перетворення в управлінні. Процес інформатизації зруйнував замкнутість організацій і зробив малоефективними ті з них, що використовували структури, які забезпечують цю якість.

Така характеристика факторів, які найбільшою мірою впливають на ОСУ. І все-таки, якою має бути ОСУ в майбутньому? Відповісти на це питання однозначно неможливо. Проте в другій половині ХХ століття в багатьох найбільш ефективних компаніях відбувалися процеси, що дають змогу зробити деякі припущення. Ці процеси пов'язані з виникненням мережоподібних компаній.

Хоча мережоподібні організації мають риси, що відрізняють їх від інших організаційних форм, вони можуть поєднувати в собі елементи різних ОСУ. У підсумку мережоподібна організація містить елементи спеціалізації функціональної форми, автономності дивізійної структури і можливість перекидання ресурсів матричної організації. Перехід до мережоподібної структури, як правило, відбувається поступово, тобто традиційна ієрархія має послідовно заміщуватися на більш «плоскі» структури прямого співробітництва, в яких поступово витісняються бюрократичні відносини. При цьому істотно змінюється роль менеджерів. У мережоподібній структурі всі менеджери опиняються практично в однакових умовах, ієрархія зникає.

Таблиця 1.3

**ЕТАПИ ПЕРЕХОДУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО МЕРЕЖОПОДІБНОЇ  
ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ**

| Критерій                                          | Етап 1                                                                     | Етап 2                                                      | Етап 3                                                        |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
|                                                   | Переосмислення                                                             | Реінжиніринг                                                | Реструктуризація                                              |
| Основний підхід                                   | Стратегічний                                                               | Тактичний                                                   | Оперативний                                                   |
| Природа підходу                                   | Концептуальний                                                             | Технічний                                                   | Організаційний                                                |
| Цілі, що переважають                              | Стратегічні переваги                                                       | Тактика досягнення конкурентоспроможності                   | Оперативна гнучкість                                          |
| Показники                                         | Ефективність (за наміченими цілями)                                        | Ефективність (за виробничими нормами)                       | Чисельність персоналу                                         |
| Робота з мережоподібною організаційною структурою | Стратегічний вибір: зберегти, відкласти, цілком переробити види діяльності | Види діяльності — зовнішні, внутрішні, оперативні процедури | Дійові особи, компетенції, досвід, процедури прийняття рішень |

**Питання для самоконтролю**



1. Чому впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій зменшує організаційну стабільність підприємств?
2. Якими характеристиками різняться сучасна і майбутня моделі управління підприємствами?
3. У чому виявляються сучасні тенденції розвитку організацій?
4. У чому сутність популяційно-екологічної організаційної теорії?
5. Сутність транзакційних витрат та їхня роль в організаційному розвитку підприємства.
6. У чому полягає сутність ведення бізнесу через розподіл робіт?
7. Сутність теорії залежності від ресурсів.
8. Чому організаційна структура управління підприємством визначає рівень його організаційного розвитку?
9. Які чинники викликають зміну ОСУ підприємства?
10. Які ОСУ найбільше поширені в сучасній практиці господарювання вітчизняних підприємств?

## РОЗДІЛ НОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТИПИ

# 2

### ПІДПРИЄМСТВ

#### 2.1. Особливості виникнення

#### *та функціонування мережоподібних підприємств*

Перехід до сучасних методів управління нерозривно пов'язаний із мережоподібними організаційними структурами та підприємствами. На початку нового сторіччя використання мережоподібних принципів організації підприємств стає в західних країнах головним напрямком у менеджменті. Це зумовлюється таким:

- безперервною зміною зовнішнього середовища і необхідністю адаптації до цього виробників;
- постійним ускладненням виробничої і комерційної діяльності підприємств;
- збільшенням значення чинника часу (необхідність підвищення оперативності дій потребує використання нових методів управління й організації виробництва);
- розширенням простору підприємства (якщо воно хоче вижити, необхідно дуже швидко збільшити свій ринок до національних, а потім до світових масштабів);
- низькою ефективністю загальноприйнятих форм кооперації при розв'язанні складних проблем господарської діяльності;
- прагненням до автономних форм праці;
- наявністю міжорганізаційних систем інформації і комунікації.

Головною тенденцією розвитку організаційних форм великих підприємств в останні десять років стала децентралізація управління за умов розширення і диверсифікації виробництва. Людство вступило в нову стадію свого розвитку — «стадію побудови інформаційного суспільства», яке можна охарактеризувати такими особливостями, що створюють умови для виникнення нових організаційних типів підприємств, зокрема мережоподібних і віртуальних компаній:

- будь-яка людина або група осіб можуть у будь-якому місці й у будь-який час вільно мати доступ через автоматизовані системи зв'язку до будь-якої необхідної для них інформації;

➤ будь-яка людина або група осіб вміють використовувати сучасні інформаційні технології для розв'язання проблем, що постають перед ними;

➤ будь-яка людина, група осіб або суспільство в цілому мають необхідні технічні засоби, інфраструктуру і соціальну базу для виробництва і відтворення необхідної інформації.

Під **мережоподібним підприємством** розуміється організаційний тип, що характеризується структурою мережі принципово рівних та незалежних партнерів. Оскільки власні ресурси автономних членів мережі обмежені, то для досягнення загальних цілей вони використовують політику колективного самообмеження. Головне зусилля мережоподібної структури спрямоване на збереження відмінностей між окремими партнерами (і тим самим різноманітність їхніх ресурсів) за одночасного визнання ними колективних цінностей та прагнення досягти спільних цілей шляхом активного включення в процеси прийняття рішень. Мережі являють собою достатньо гнучкі структури, що дають змогу підприємствам, які входять до них, конкурувати між собою, залучати нових партнерів і одночасно організовувати і координувати діяльність своїх членів. Мережоподібні організації об'єднують два протилежних принципи — конкуренцію і кооперацію. Вони створюються на базі договірних відносин із взаємовигідного обміну ресурсами.

Підприємства, що формують мережу, спеціалізуються на ключових для них видах робіт, тобто тих, які забезпечують їм конкурентні переваги. Інші функції передаються членам мережі — тим, що можуть виконувати їх найбільш ефективно. За такого ведення бізнесу перевага у використанні ресурсів досягається за рахунок того, що організація не містить усіх необхідних для виробництва ресурсів, а задіює активи інших фірм. При цьому основою успіху розвитку організації є взаємозв'язок, взаємозалежність, створення можливостей успіху для інших, а також єднання інтелекту, інформації та ідей.

Отже, при створенні мереж окремі види діяльності можуть бути передані іншим підприємствам, що спеціалізуються, наприклад, на маркетингових дослідженнях, забезпеченні сировиною і матеріалами, веденні бухгалтерського обліку, доборі кадрів і підвищенні їх кваліфікації, післяпродажному обслуговуванні продукції однієї галузі або групи компаній. У цілому підприємство може звільнитися від багатьох видів діяльності і сконцентрувати всі ресурси на пріоритетних для себе сферах спеціалізації, на власних унікальних процесах. Унікальними для підприємства є ті

сфери, що можуть розкрити його конкурентні переваги. Насамперед до них можна віднести науково-технічні розробки та виробничий процес.

Прикладом може бути фірма, що розробляє програмне забезпечення. Розробка різних частин великого програмного продукту (ядро, оболонка), як правило, відбувається із залученням команд по всьому світу. Великі виробничі фірми, що спеціалізуються на випуску електронної апаратури і комп'ютерів, скажімо Compaq і IBM, які колись повністю виконували самостійно весь цикл розробки і виробництва техніки, тепер замовляють за своїми кресленнями і технологічними картками виробництво апаратури азійським компаніям. Так їм вдається знизити собівартість своєї продукції і легше витримувати конкуренцію з виробниками дешевших аналогів.

Незважаючи на те, що у сфері застосування мережних технологій спеціалістам із комп'ютерної техніки «усі карти в руки», найпершою компанією, що у ході розширення і глобалізації бізнесу застосувала модульну структуру і домоглася великого успіху, була Nike — лідер американського ринку з виробництва та продажу спортивного одягу й інвентаря (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Укрупнена структура мережоподібної організації на прикладі підрозділу спортивного інвентаря компанії Nike

Концепція мережоподібного підприємства виходить за рамки простого перенесення другорядних робіт з головного підприємства на інші, найчастіше віддалені територіально. Ідеться про створення гнучкого підприємства із змінною структурою, що може складатися з автономних модулів і налаштовується на наявне се-

редовище. Такі структури нарощуються залежно від обсягу функцій і завдань, що розв'язуються. Отже, мережоподібні системи відбивають зв'язки між елементами внутрішнього і зовнішнього середовища компаній.

Мережоподібна модель однаково може застосовуватися як для внутрішньоорганізаційного співробітництва між потенційними ресурсами, так і для взаємодії між компаніями і групами компаній. При цьому можливі дві основні організаційні моделі розвитку мережоподібних форм.

По-перше, це мережоподібна структура великої компанії, що збирає навколо себе фірми меншого розміру, доручаючи їм виконання різноманітних спеціальних завдань. У цьому разі мережа є ієрархізованою, і велике підприємство домінує в ділових операціях, виступаючи головним замовником. Дрібні структури швидко потрапляють у залежність від більш потужного партнера, що для них є небажаним. Переваги великого підприємства дають йому змогу здійснювати контроль не за рахунок участі в капіталі, а через ринкові механізми. Великі фірми (підприємство-мережа) добирають партнерів, що вирізняються високою гнучкістю, адаптивністю до мінливих умов, творчим потенціалом.

По-друге, це сукупність (мережа) підприємств, близьких за розміром, більшість яких самостійні (юридично), але підтримують стійкість одне одного (у господарському плані), що дуже важливо для всіх учасників. Така співдружність, що діє часто в межах одного регіону або в рамках одного виду діяльності, підвищує конкурентоспроможність вироблених товарів і послуг. Сталість зв'язків, що управляються кількома ключовими фірмами, які стимулюють інноваційний і комерційний процеси, спрощує управлінські завдання дрібних і середніх підприємств — членів мережі.

Функціонування в режимі мережі дає бізнесу нові конкурентні переваги. Створення мереж дає змогу передусім скоротити витрати і підвищити прибутки, забезпечити швидкість реакції підприємства на зміну кон'юнктури.

*Переваги мережоподібних принципів побудови підприємств достатньо значні:*

- адаптивність підприємств до умов, що змінюються, швидка реакція на зміну кон'юнктури;
- концентрація діяльності підприємства на пріоритетних для себе сферах спеціалізації, на власних унікальних процесах;
- істотне скорочення витрат, забезпечення їх раціональної структури і підвищення прибутків;

- низький рівень зайнятості, виключення випадків дублювання використання кваліфікованої робочої сили;
- залучення до спільної діяльності в рамках мережі найкращих партнерів, виключення використання другосортних виконавців.

Привабливість мережоподібних структур пояснюється дуже високими економічними показниками, які зумовлюються двома основними чинниками — компетентністю й ефективністю організаційної мережі.

Мережоподібні структури є ідеальною школою підвищення компетентності працівників компанії. Адже до розв'язання тих чи інших завдань залучаються найкращі виконавці. Такий елітарний принцип співробітництва, властивий мережоподібній компанії, виключає використання недостатньо кваліфікованих виконавців, хоча останні й працюють у тій самій компанії.

Отже, стратегію створення мереж можна порівняти з методами звуження власної діяльності, коли підприємство перестає самостійно опікуватися якимись напрямками і передає їх зовнішнім виконавцям. Часом зовнішнім виконавцям передоручається і саме виробництво продукції, у цьому випадку виникають так звані оболонкові підприємства.

**Оболонкове підприємство** — це підприємство, яке частину бізнес-функцій, насамперед власне виробництво продукції передає на контрактній основі стороннім підрядникам, зосереджуючись на транзакційній складовій бізнесу (визначає, що і скільки робити, як і кому реалізовувати).

До оболонкової форми бізнесу тяжіє дедалі більша кількість підприємств, які працюють переважно на продовольчих ринках.

Специфічні недоліки такого підходу:

- висока ймовірність конкуренції з боку власних підрядників;
- неможливість повністю відстежувати виробництва;
- відносна слабкість бізнесу, що ґрунтується виключно на володінні торговою маркою.

Одним із найбільш істотних недоліків мережоподібної структури є слабкість безпосереднього контролю над усіма процесами. Друга і не менш серйозна проблема стосується сильної залежності від роботи суміжників. Якщо найнята фірма провалить замовлені постачання, роботи, послуги, то весь бізнес опиниться під загрозою провалу. Ця невизначеність посилюється через те, що суміжники не перебувають під одним дахом. Третя причина — складність роботи з віддаленими працівниками внаслідок найчастіше малої відданості загальній справі. У співробітників може виникнути стійке відчуття ненадійності їхніх робочих місць з огля-

ду на вельми ймовірну заміну їхньої діяльності контрактними угодами зі сторонніми організаціями. У мережоподібній структурі плинність кадрів, як правило, вища, ніж у традиційних структурах.

У разі використання мережних принципів для внутрішньоорганізаційного співробітництва підприємство з метою якомога гнучкішого виконання виробничих програм розбивається на самостійні в господарському, а іноді й у правовому розумінні центри (господарські одиниці, відділення, виробничі сегменти, центри прибутку). Виокремлені з підприємств самостійні сегменти часто з'єднуються із сегментами субпостачальників, конкурентів або партнерів (стратегічні альянси). Відповідні трудові відносини характеризуються високою часткою компенсацій, що залежать від успіху виконуваних робіт, і можуть установлюватися на основі строкових трудових договорів, часткової зайнятості, договорів про взаємне надання персоналу підприємствами, договорів зі спеціалістами вільних професій і субпідприємцями. Крім того, завдяки можливості роботи вдома з використанням телетехніки і телекооперації (віртуальні підприємства) відпадає необхідність просторового зосередження персоналу.

З розвитком новітніх інформаційних технологій, засобів телекомунікацій мережоподібні структури можуть поступово трансформуватися в новий вид — віртуальні структури.

## **2.2. Віртуальні підприємства**

Порівняно швидко мережа Інтернет здійснила великий шлях від окремих ліній зв'язку для обміну інформацією між науковими інститутами США і Європи, що працюють над спільними проектами (переважно військового призначення), до глобального інформаційного середовища, поширеність якої можна порівняти з телефонним зв'язком.

Бізнес із використанням Інтернет виник відразу після відкриття мережі цивільним організаціям і користувачам. Із самого початку це було надання доступу, електронної пошти і місця для розміщення інформації. З появою можливості безготівкової електронної оплати товарів і послуг і використання глобальної мережі для проведення трансакцій по усьому світу з'явилося таке унікальне явище, як «електронна комерція». Багато Web-каталогів, що існували на той момент у рекламних та інформаційних цілях, було доповнено можливістю негайного придбання товару.

Ці зміни сприяли виникненню нових бізнес-структур, що за допомогою Інтернет можуть встановлювати партнерські стосун-

ки, перебуваючи в будь-якому місці світу. Це, у свою чергу, дало змогу територіально віддаленим підприємцям або компаніям за допомогою інфокомунікаційних технологій розробляти ефективні технологічні процеси виробництва товарів і послуг. Такі бізнес-структури дістали назву **віртуальних підприємств**.

Віртуальна організація являє собою мережу ділового співробітництва, що охоплює основний бізнес цієї організації, її зовнішнє оточення (постачальників, споживачів і т. ін.), функціонування яких координується і поєднується за допомогою сучасних інформаційних технологій і засобів телекомунікацій. Саме останні разом з мережоподібними принципами організації багато в чому забезпечили формування віртуальних організацій, оскільки вони роблять принципово не обов'язковою фізичну наявність менеджерів на робочих місцях. Віртуальні колективи групують людей у міру виникнення необхідності створювати певну вартість для задоволення специфічних потреб. При цьому не виникає фізичного колективу як організації, а відбувається лише об'єднання особливих відмітних здібностей у систему, що стає здатною створювати необхідну вартість. Концепція віртуальної організації відкриває принципово нові можливості для бізнесу й широко використовуватиметься в XXI столітті. Мережоподібний характер віртуальних підприємств виявляється в тому, що глобальна мережа використовується для обміну необхідною інформацією між географічно віддаленими підрозділами компанії.

В умовах зростаючої спеціалізації підприємств і різноманіття форм поділу праці, а також концентрації підприємств на своїх ключових компетенціях ідея віртуальності стає дедалі привабливішою в практичному розумінні. Деяке уявлення може дати про це така ситуація: фірма має намір приступити до виробництва найкращого у світі товару, який уже випускає 20 інших підприємств; у неї є вибір — вступити в конкуренцію з діючими підприємствами або, добре вивчивши сферу діяльності суперників, вибрати найкращого з них у свої партнери.

Простір віртуалізації підприємств охоплює три основні категорії явищ:

- віртуальний ринок — ринок товарів і послуг, що існує на основі комунікаційних і інформаційних можливостей глобальних мереж (Інтернет);
- віртуальну реальність, тобто відображення та імітацію реальних розробок і виробництва в кібернетичному просторі, що одночасно є й інструментом, і середовищем;
- віртуальні (мережоподібні) організаційні форми.

Віртуальне підприємство являє собою тимчасову або постійну сукупність географічно віддалених індивідів, груп, організаційних одиниць або ж цілісних організацій, функціонування виробничого процесу в яких відбувається за участю інформаційних технологій, включаючи електронні засоби зв'язку.

Ядро моделі віртуального підприємства (рис.2.2) подається інформаційними технологіями, які підтримують виробництво, перетворюють його на єдине ціле та відіграють важливу роль у всіх організаційних аспектах — від управління виробничими процесами до стратегічного або зовнішнього менеджменту. Це дає змогу використовувати модель у кожній галузі промисловості, кожному виробництві, що використовує будь-який виробничий процес, який приводить до отримання готового продукту як у формі сервісних послуг, так і у формі товарного продукту. За цієї умови інформаційні технології стають інструментом для формування виробничого процесу.



Рис. 2.2. Модель віртуальної організації

Віртуальні підприємства, як правило, орієнтуються не на задоволення потреб якогось «усередненого» сегмента ринку, а на виконання певних ринкових замовлень і задоволення визначених запитів конкретних споживачів (замовників). Віртуальне під-

приємство підвищує швидкість і якість виконання замовлення, об'єднуючи ресурси різних партнерів у єдину систему. Адже звичайному («монолітному») підприємству, наприклад, для розробки і виведення нового товару на ринок потрібно залучити значні ресурси, тимчасом як віртуальне підприємство шукає нових партнерів, що мають відповідні ринковим потребам ресурси, знання і здібності, з метою спільної організації і реалізації цієї діяльності. Тобто вибираються підприємства (організації, окремі колективи, люди), що мають ключову компетенцію у формі ресурсів і здібностей для досягнення конкурентної переваги на ринку.

Принципи утворення віртуального підприємства ілюструє рис. 2.3.

Як правило, партнерство у віртуальній структурі виникає на певний строк або до досягнення визначеного результату (наприклад, виконання замовлення). Іншими словами, *партнерство є тимчасовим*, і, наприклад, на визначених етапах життєвого циклу виробу чи в разі зміни ринкової ситуації у мережу можуть залучатися нові партнери або виключатися старі.

Основні характеристики віртуальної форми організації такі:

- відкрита розподілена структура;
- гнучкість;
- пріоритет горизонтальних зв'язків;
- автономність і вузька спеціалізація членів мережі;
- високий статус інформаційних і кадрових засобів інтеграції.

Ключовою перевагою віртуальних форм є можливість вибирати і використовувати найкращі ресурси, знання і здібності з найменшими витратами часу. З цієї переваги, а також мережоподібного характеру віртуальної організації випливають основні конкурентні переваги віртуальних підприємств:

- швидкість виконання ринкового замовлення;
- можливість зниження сукупних витрат;
- можливість повнішого задоволення потреб замовника;
- можливість гнучкої адаптації до змін навколишнього середовища;
- можливість знизити бар'єри виходу на нові ринки.

Поряд із переліченими щойно перевагами віртуальні підприємства мають і деякі слабкі місця:

- надмірна економічна залежність від партнерів, що пов'язано з вузькою спеціалізацією членів мережі;

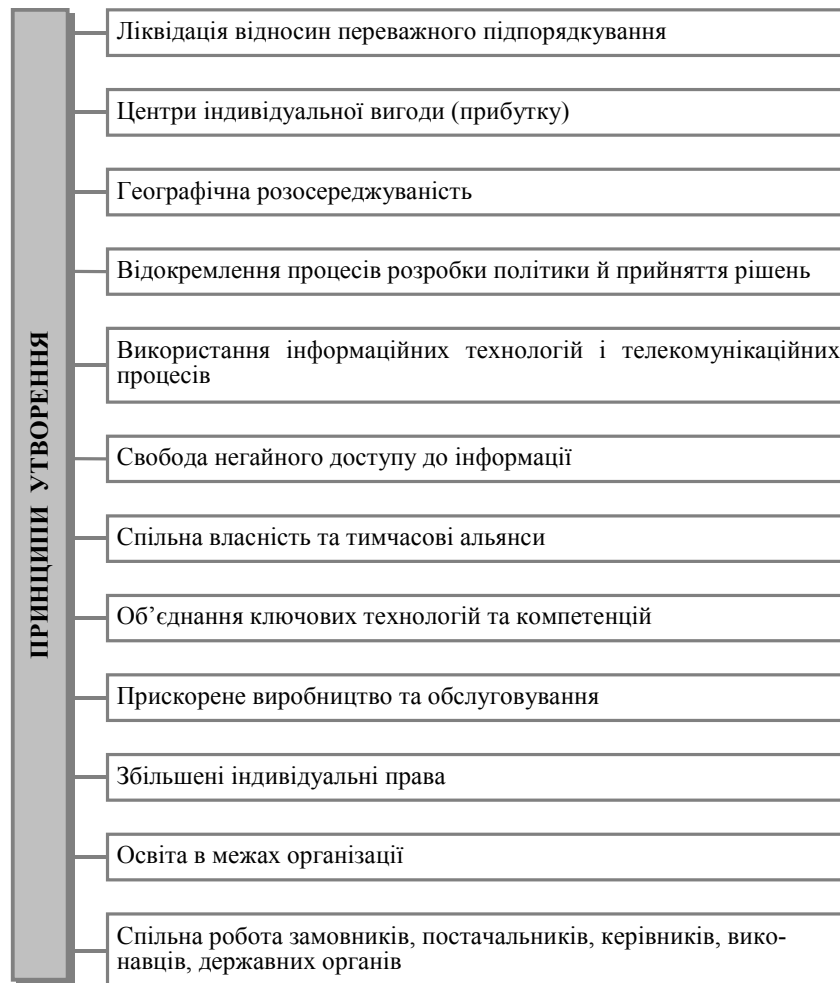


Рис. 2.3. Принципи утворення віртуального підприємства

- практична відсутність соціальної і матеріальної підтримки своїх партнерів внаслідок відмови від класичних довгострокових договірних форм і звичайних трудових відносин;
- небезпека надмірного ускладнення, що впливає, зокрема, з різномірності членів підприємства, неясності стосовно членства в ній, відкритості мереж, динаміки самоорганізації, невизначеності в плануванні для членів віртуального підприємства.

При створенні віртуальної організації може виникнути низка проблем, що полягають у необхідності:

- детального вивчення партнерської компанії, особливо її базової компетенції;
- визначення організаційної придатності партнерської компанії як у технологічному, так і в соціальному плані;
- створення високого рівня довіри між компаніями-партнерами;
- формування коопераційного менеджменту з метою координації діяльності територіально розподілених партнерських компаній і встановлення взаємозв'язків, що заслуговують довіри, між компаніями-партнерами.

Можливі різні типи віртуальних структур (рис. 2.4) — від мобільних торговельних агентів до роз'єднаних територіально партнерських кластерів.

Нині у країнах Європи кілька мільйонів осіб мають змогу одержувати віддалений доступ до свого робочого місця за допомогою спеціального програмного забезпечення. Цей вид діяльності, який називають *віртуальним робочим місцем (VRM)*, може бути реалізований вдома або ж на території клієнта, тобто скрізь, де забезпечується доступ до мережі зв'язку. Взаємодія між робочим місцем співробітника і корпоративною мережею здійснюється через мережу зв'язку загального користування, прикладом якої може виступати й глобальна мережа Інтернет.



Рис. 2.4. Типологія віртуальних структур

Віртуальне робоче місце містить два основних компоненти — робоче місце співробітника і корпоративну мережу підприємства, до якої підмикається співробітник для виконання своїх функціональних обов'язків.

До галузей економіки, в яких найчастіше використовуються технології VRM, належать розробка, упровадження і супрово-

дження інфокомунікаційних технологій, угоди з нерухомістю, робота з персоналом, а також окремі напрями, що вимагають постійного переміщення працівників або ж робота в імпровізованих офісах, включаючи й роботу вдома.

Іншим видом віртуальної діяльності, що використовує режим віддаленого доступу, є малі підприємства, що залежно від роду діяльності дістали такі назви, як **віртуальний офіс, віртуальний центр, віртуальний коледж, кібер-центр, приватний електронний портал, центр колективного користування програмним забезпеченням** тощо, де фізичний офіс заміщений електронними офісними послугами.

Такі компанії, як Digital і IBM, мають розміщені в різних регіонах світу на зразок віртуального офісу електронні диспетчерські пункти, де обслуговування здійснюється відразу ж після надходження запиту. Нині багато компаній, особливо ті, котрі зайняті постачанням на ринок готової продукції і послуг, закривають свої офіси і переходять цілком на віртуальну систему взаємозв'язків, заощаджуючи на цьому значні суми коштів.

Багато компаній з метою забезпечення гнучкості і для того, щоб уникнути різних переміщень, створюють **віртуальні команди**, в яких працівники перебувають там, де їм найбільше підходить. Іноді функціонують кілька таких команд, офіси яких здійснюють свою діяльність у віртуальній манері, як це роблять команди компанії Ford у Європі й у США.

Віртуальна організація бізнес-процесів — **віртуальні підприємства** — характеризується наявністю багатьох форм. Це може бути, наприклад, мережа стабільного постачання, що працює як єдине підприємство, або ж мережа компаній, що діють роз'єднано, незалежно від того, чи входить ця мережа до загального процесу постачання, чи її функції полягають в обміні необхідною інформацією.

### **2.3. Інші різновиди нових організаційних форм**

**Горизонтальне підприємство.** Горизонтальне підприємство — це приклад організації, де внутрішні та зовнішні горизонтальні зв'язки є важливішими параметрами ефективності, ніж традиційне вертикальне управління (субординаційні зв'язки). Головною особливістю горизонтального підприємства є поступове скорочення кількості завдань, зумовлених внутрішніми чинниками, та спрямованість на найповніше задоволення інтересів замов-

ника. Таке підприємство створюється радше навколо процесів, ніж завдань і має небагато рівнів ієрархії. Основними одиницями є автономні і самокеровані міждисциплінарні робочі групи. Такі комплексні бригади здатні охопити весь спектр вимог замовників, що далеко не завжди можна здійснити в межах однорідного підрозділу компанії.

Концепція горизонтального підприємства найбільшою мірою стосується діяльності менеджерів середньої ланки, звичайної координувальної роботи відділів і служб. У міру скорочення середніх управлінських рівнів менеджери повинні виконувати більший обсяг робіт меншими силами.

Реалізація цієї ідеї пов'язана з виконанням щонайменше двох умов. По-перше, потрібне спеціальне програмне забезпечення, що дає змогу автоматизувати більшість традиційних завдань узгодження, завдяки чому менеджери можуть зосередитися на головних завданнях. По-друге, зі зменшенням кількості елементів складної системи зберегти або поліпшити ефективність її функціонування можна тільки за рахунок підвищення активності елементів і багатства зв'язків між ними. Отже, потрібно перебудувати психологію рядових менеджерів і змінити критерії оцінювання їхньої роботи. Для керівництва підприємства важливо не просто передати менеджерам великі повноваження для прийняття оперативних рішень, забезпечивши їх відповідними інструментальними засобами, а й сформувати (виховати) почуття відповідальності і мотивацію до творчої діяльності, усіляко заохочуючи ініціативу, генерацію нових ідей, прагнення до самостійного аналізу і вироблення рішення. У рамках горизонтального підприємства змінюються і професійні якості менеджерів. Від них більшою мірою вимагається ініціативність, ніж ретельність, а також обов'язковість і переконання, що вони працюють для клієнта, а не для начальника, і від них прямо залежать результати роботи підприємства.

Передбачається, що горизонтальна корпорація посяде провідне місце серед організацій майбутнього. Багато найбільших транснаціональних корпорацій, наприклад American Telephone & Telegraph (AT&T), DuPont, General Electric, Boeing, British Telecommunications, Ericsson, Volvo, Motorola, прагнуть поступово замінити стару організаційну модель на нову горизонтальну і вже мають певні досягнення на шляху до втілення цієї ідеї, хоча найчастіше горизонтальні принципи управління поки що застосовуються, причому доволі успішно, у низових ланках компаній.

Незважаючи на розбіжність організаційних моделей, які покладено в основу побудови компаній горизонтального типу, можна виокремити деякі загальні характерні ознаки, наявність яких дає підстави говорити про створення горизонтальної корпорації. Спробуємо сформулювати ці **загальні ознаки**:

- організаційна структура горизонтальної корпорації формується навколо базових процесів зі специфічними цілями в кожному з них (наприклад, розробка нових виробів, виробництво і збут продукції), а не залежно від функціонального поділу праці: за функціями управління, поставленими завданнями (наприклад, прогнозування ринкового попиту на той чи інший продукт). Горизонтальна корпорація, як правило, будується навколо трьох-п'яти базових процесів;

- горизонтальна корпорація являє собою плоску ієрархію, при цьому скорочується вертикальне адміністрування, поєднуються фрагментарні завдання. Передбачається, що можлива повна відмова від ієрархії і відокремлення функціональних і штабних органів;

- виявляються й усуваються роботи, що не забезпечують одержання доданої вартості;

- мінімізується діяльність усередині кожного базового процесу;

- основними «несучими опорами» горизонтальної корпорації стають автономні міжфункціональні робочі групи (команди), кожна з яких має певну мету, і здійснюється чіткий контроль досягнення цих цілей;

- використовується мінімально можлива кількість автономних груп (команд) для здійснення відповідних базових процесів;

- основним критерієм ефективності діяльності підприємства стає не його прибутковість або ринкова вартість бізнесу, а ступінь задоволення потреб конкретних споживачів.

Високі (вертикальні) структури — тип організації, для якого характерна відносно низька норма управління і порівняно велика кількість рівнів ієрархії (рис. 2.5). Горизонтальні (плоскі) структури — тип організації, якій притаманні порівняно висока норма управління і порівняно невелика кількість рівнів ієрархії (рис. 2.6).

Як впливає з рис. 2.5 і 2.6, в обох випадках менеджерів підпорядковано 21 особу. Але в разі високої структури існують чотири рівні за рахунок меншої норми керованості (від 2 до 3), а в разі плоскої структури достатньо трьох рівнів, однак норма керованості становить 9 і 12.

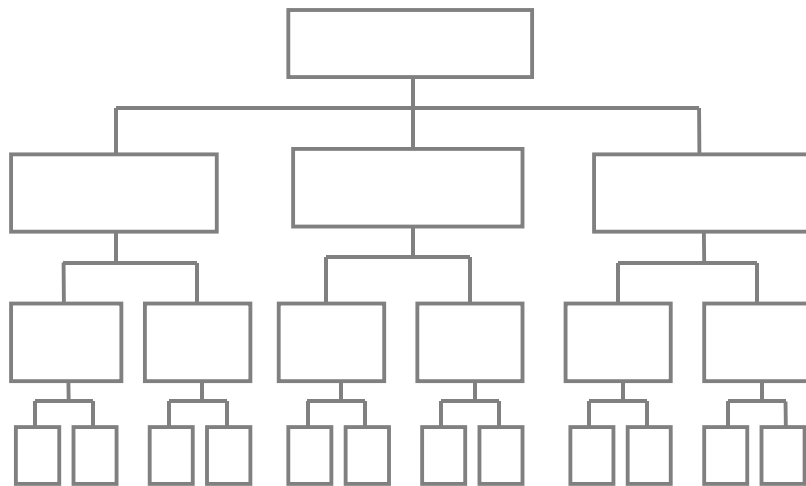


Рис. 2.5. Висока організаційна структура

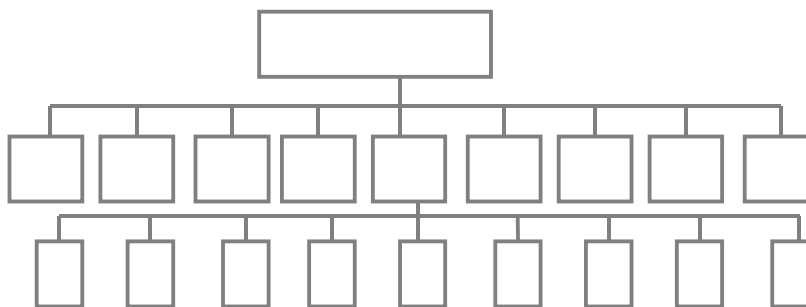


Рис. 2.6. Плоска (горизонтальна) організаційна структура

Фахівці передбачають, що в закінченому вигляді горизонтальна корпорація матиме лише кілька менеджерів вищої ланки, у віданні яких будуть централізовані функції фінансів і управління персоналом. Така організаційна структура зможе обходитися не більш як трьома або чотирма проміжними рівнями управління, що здійснюють керівництво базовими процесами.

Персонал горизонтального підприємства працюватиме спільно в автономних групах (командах) над розв'язанням кардинальних питань, наприклад над створенням нової продукції або розвитком збутової мережі. Головним завданням автономних груп стане найбільш повне задоволення потреб конкретного покупця.

Досвід показує, що основні переваги організаційних структур горизонтального типу такі:

- гнучкість підприємства, максимальне пристосування до постійно змінюваних вимог ринку;
- скорочення нераціональних витрат;
- мобілізація всіх ресурсів компанії.

Заміна ієрархічних структур більш плоскими найчастіше відбувається як складний, болісний і тривалий процес. Навіть просте виявлення основних напрямків діяльності компаній, базових процесів часом являє собою складне й трудомістке завдання.

Наприклад, в одному з відділень AT&T, де зайнято 16 тис. осіб, спочатку було виділено близько 130 різних процесів, які зрештою вдалося об'єднати в 13 основних. У AT&T було створено групи (команди), до яких входило від 10 до 15 працівників. Кожна група (команда) виконувала всі необхідні функції, обслуговувала окремі регіони, встановлювала особисті зв'язки з клієнтами, відповідала за повне їх обслуговування на довгостроковій основі. Функціонування автономних груп було апробовано AT&T під час розробки нової моделі радіотелефону. До цих команд увійшло по 6—12 фахівців різних служб: інженерної, технологічної, дизайнерської, виробництва, збуту. Завдяки відсутності бюрократичних процедур вдалося вдвічі скоротити термін розробки продукції, знизити витрати і підвищити якість радіотелефону.

Однією з перших «компанією без внутрішніх перегородок» стає найбільша транснаціональна корпорація «General Electric». В електротехнічному бізнесі цієї корпорації (із річним обсягом продажу понад 3 млрд дол.) скасовано вертикальну організаційну структуру управління і застосовуються горизонтальні принципи управління більш ніж 100 базовими процесами. Це дало змогу знизити витрати, скоротити виробничі цикли і підвищити ступінь реагування на запити конкретних споживачів. В основу побудови компанії покладено групи, до складу яких входять 9—12 висококваліфікованих фахівців, що координують різні процеси й програми. У віданні груп перебувають найрізноманітніші питання — від розробки нової продукції до проблем ефективного використання виробничого устаткування. Замість колишніх менеджерів з їхньою вузькою функціональною спеціалізацією вищий управлінський персонал також поєднується в групи компетентних фахівців широкого профілю, що розподіляють ресурси й координують діяльність.

Отже, найважливішою рисою горизонтальної корпорації, компанії з адаптивною організаційною структурою або іншої такої

організації, в основу якої покладено принципи управління горизонтального типу, є *створення автономних груп (команд)* для здійснення діяльності і управління будь-якими роботами. Групи (команди) стають основним «будівельним» блоком компанії. До групи можуть входити представники всіх функціональних служб, їй надаються необхідні ресурси. Група (команда) відрізняється від розрізнених, незнайомих один з одним людей, що перебувають в одному просторі, тим, що між окремими учасниками групи існують певні взаємозв'язки, у них є спільна мета. Група характеризується одержанням певного синергетичного ефекту, коли ціле стає більшим за суму частин.

При самоврядуванні груп обмежується керівна роль тих, хто керує на підприємстві. Підраховано, що принцип формування автономних груп (команд) дає змогу скоротити кількість рівнів ієрархії і кількість управлінського персоналу на 35 %. Це цілком закономірний результат інтеграції в групи фахівців, компетентних у своїй галузі, які не потребують додаткових провідних вказівок згори.

Провідною ланкою і показником успіху стає задоволення потреб конкретного споживача. Передбачається, що прибуток забезпечуватиметься і виробництво товарів зростатиме, якщо споживачі будуть задоволені. Якщо це можливо за умовами діяльності, то доцільно у внутрішні автономні групи (команди) компанії включити представників постачальників або споживачів.

У зв'язку з переходом компаній на горизонтальні принципи управління відбуваються серйозні зміни й у системі підготовки кадрів, схемах оцінювання результатів праці співробітників і її оплати. Оцінювання і системи оплати праці встановлюються не лише за індивідуальні дії і досягнення працівників, а передусім за результатами діяльності групи (команди) у цілому. Заохочуються розвиток різних умінь і оволодіння персоналом кількома професіями замість вузької спеціалізації. У деяких компаніях упроваджуються так звані 360-градусні шкали оцінювання, відповідно до яких трудовий внесок кожного оцінюють усі учасники групи — ті, що обіймають рівноцінні посади, а також старші і молодші.

Створення автономних команд характерне і для едхократичних, і для багатовимірних організацій. Кожна з цих видів компаній майбутнього має свої особливості, але за більшістю характеристичних ознак ми з повним правом відносимо їх до компаній горизонтального типу. Коротко спинимось на їхній характеристиці.

**Інші.** Останнім часом поширюються й інші нові типи компаній, що успішно діють в «інформаційному» середовищі: едхокра-

тичні, багатовимірні, партисипативні, орієнтовані на ринок, організації підприємницького типу.

**Едхократичні компанії** (від лат. *ad hoc* — спеціальний, улаштований з певною метою) дістали свою назву за їхню застосовність до нестандартних і складних робіт, організаційних структур, які важко визначаються та швидко змінюються, до управління, що ґрунтується на знанні і компетентності, а не на посадовій позиції в ієрархії. Ідея формування едхократичної організації зародилася ще в середині минулого століття в американській компанії «Хьюлетт-Паккард».

Ключовими факторами в едхократії є компетентність і груповий взаємозв'язок робіт. Едхократія — це одночасно й ОСУ й управлінський стиль. Найважливіший параметр едхократії — компетентність. Навколо цього і будується вся діяльність: система стимулювання, високий ступінь волі в діях працівників, перевага горизонтальних зв'язків, переважно неформальний характер взаємодії персоналу (навіть по вертикалі) і т. ін. Звідси випливає, що ОСУ едхократичної організації часом жорстко не визначена, ієрархічна будова її може досить часто змінюватися, менеджери не завжди чітко прив'язані до певної сфери діяльності. ОСУ едхократичної організації звичайно асоціюють зі схемою концентричної форми.

У зв'язку з цим найбільшого поширення такі компанії набули в галузях із високою або складною технологією, що вимагають творчості, інноваційності й ефективної спільної роботи: науково-дослідної і дослідно-конструкторської, консультативно-впроваджувальної, комп'ютерно-електронної, медичної і т. ін. Безумовно, що такий тип організації не універсальний. Найбільш ефективний він для організацій, де переважає стохастичний характер діяльності: НДДКР, консультативно-впроваджувальна діяльність тощо.

Організаційна структура управління едхократичної компанії, як правило, зображується у вигляді кількох кіл, що відбивають послідовно від центра вище керівництво, штаб-квартиру компанії, менеджерів, фахівців і робітників. Тобто в організації такого типу є неначе точка відліку, від якої структура розходить колами по радіальних напрямках. Коло в цьому разі є символом того, що всі зусилля її працівників ведуть до одного — до успіху компанії.

Якщо при використанні матричних структур управління компанію можна подати як двовимірну модель, то при додаванні до цих двох вимірів (як правило, ресурсів і результатів) ще додаткових змінних, таких як територія, ринок і споживач, компанію

можна охарактеризувати як *багатовимірну*. Найчастіше такі компанії називаються як *підприємство в підприємстві, фабрика у фабриці* і т. п.

Основою багатовимірної компанії, як уже зазначалося, є автономна робоча група, що отримує здебільшого статус центру прибутку, а іноді є самостійною компанією. Головною перевагою багатовимірного підходу є максимальне зближення виробника і споживача, що дає змогу найефективніше задовольняти його запити.

Кожний підрозділ у багатовимірній компанії може бути організований в такий самий спосіб, як і організація в цілому. Багатовимірна структура застосовна до кожного найдрібнішого підрозділу компанії. Чим менший підрозділ, тим менший його штат і більше різноманітних обов'язків у його керівника.

У багатовимірній компанії відносини членів автономної групи з її вищим керівництвом і іншими підрозділами нічим не відрізняються від відносин зі стороннім клієнтом.

Як приклад багатовимірної компанії звичайно приводять компанію Volvo, де експериментальні бригади *«тележечного»* збирання являють собою «підприємство в підприємстві». Ці групи з висококваліфікованих і багатопрофільних працівників цілком забезпечують свою діяльність: від одержання індивідуального замовлення від конкретного клієнта на зборку автомобіля, забезпечення себе необхідними ресурсами до продажу автомобіля. Група (бригада) сама розраховується з постачальниками, компанією, працівниками і робить інші виплати, а суму, що залишилася, може бути реінвестовано.

Заміна вертикальних ієрархічних структур більш плоскими, як уже відзначалося вище, у більшості випадків протікає як складний, хворобливий і тривалий процес. Нерідко компанії починають освоювати нові організаційні моделі, тільки зазнавши невдачі при вдосконалюванні ієрархічних організаційних структур. При цьому неможливо розробити якийсь універсальний рецепт для всіх компаній, неможливо механічно перенести досвід однієї компанії на іншу. Практикою підтверджено, що для великих компаній з масовим виробництвом найбільш ефективними залишаються ієрархічні структури, а в низових ланках цих компаній цілком можливе застосування горизонтальних принципів управління. Практично не знайдеться нині жодного підприємства, яке цілком відмовилося б від функціонального поділу праці або ґрунтувалося б лише на ньому. Більшість компаній, які експериментують, дотримуються мішаної організаційної моделі. Ключовою

ланкою в умовах цієї моделі стає постійна взаємодія співробітників — маркетингологів і фінансистів, виробників і розроблювачів нової продукції. Відтепер кар'єра менеджера залежить, насамперед, від його вміння працювати на стику функціональних галузей.

Р. Акофф виокремив такі основні переваги багатовимірної ОСУ:

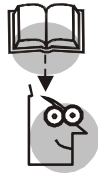
- максимально сприятливі умови для делегування повноважень;
- чітко визначена міра ефективності — одержуваний прибуток;
- автономність реорганізації окремих підрозділів.

**Партисипативні організації.** Організації такого типу зв'язані насамперед із проблемою людського фактора. Тобто партисипативні організації, або організації, побудовані на участі працівників у управлінні, надають своїм членам можливість брати участь у розв'язанні питань, що стосуються їх роботи. Елементи такої організації діяли в колишньому СРСР усередині 1980-х років, коли здійснювалася виборність керівників, функціонували Ради трудових колективів (СТК) тощо. При формуванні партисипативних організацій необхідно дуже чітко розділити такі речі, як влада, ієрархія і демократія, інакше можуть виникати ситуації, коли, наприклад, СТК втручається в професійні (суто технічні) питання підзвітних їм керівників і т. ін. Такі організації доволі перспективні, але по-справжньому ефективними вони можуть стати тільки за умови, якщо в компанії сформовано дієву систему самоврядування, саме систему, а не окремі її елементи, як було в колишньому СРСР.

**Гнучке підприємство.** Гнучке підприємство — інтегрована організація, побудована на підставі сучасних інформаційних технологій. У ній інформаційні потоки охоплюють всі відділи і підрозділи. Архітектура такого підприємства визначається принципами найповнішої адаптації до змін у середовищі, максимально швидкої реакції на них і максимальної гнучкості організаційної структури.

Отже, упровадження новітніх інформаційних і комунікаційних технологій в економічне життя змушує переглянути багато традиційних аксіом організації. Уявлення про хороше підприємство як про структурно стабільне і повністю (централізовано) кероване, із жорсткою функціональною ієрархією входить у минуле. У передових країнах настає ера постійної самореорганізації, ера милосердя до партнерів і повного задоволення запитів клієнтів.

## Питання для самоконтролю



1. Чому створюються мережоподібні підприємства?
2. Чим пояснюється висока ефективність мережоподібних підприємств?
3. В яких сферах створюються оболонкові підприємства?
4. Як використовуються мережоподібні принципи для внутрішньоорганізаційного співробітництва між підрозділами підприємства?
5. У чому особливості і який механізм функціонування віртуального підприємства?
6. Які характеристики багатовимірної організації? Як впливає така організація на адаптацію підприємства до змінюваних умов навколишнього середовища?

## РОЗДІЛ



## РЕІНЖИНІРИНГ ГОСПОДАРСЬКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

### 3.1. Сутнісна характеристика бізнес-процесів

За сучасних умов мінливого бізнес-середовища головним завданням підприємства стає швидке реагування на зміни і відповідне впровадження адекватних заходів в організації і веденні власної підприємницької діяльності. Аналіз ринку і потреб споживачів, моніторинг змін в їх перевагах і поведінці стали основними, стратегічно важливими процесами підприємства, що визначають усю подальшу його діяльність щодо створення продукту, його виробництва, доведення до споживача й одержання прибутку.

Більшість організацій сьогодні побудовано за функціями і рівнями ієрархії. Науковий підхід до управління, розроблений Ф. Тейлором, є найкращим вираженням цих ідей. Він стверджував, що робота може бути виконана найбільш продуктивно, якщо розбити її на прості елементи і якщо люди, особливо робітники, розподіляються керівниками і спеціалізуються на конкретній простій частині роботи. Природним наслідком цих поглядів стало поширення функціональних організаційних структур.

Хоча функціональне управління широко використовується, вже давно визнано, що воно породжує значні труднощі. Зокрема, різні функціональні підрозділи підприємства часто мають дуже вузький погляд на його діяльність і не зацікавлені в тому, що їх безпосередньо не стосується. Обмін інформацією також часто значною мірою гальмується через надмірну схильність до бюрократичних звичок передавати повідомлення нагору по ланцюжку.

З огляду на це сьогодні дедалі популярнішим стає визначення взаємозв'язків всередині підприємства на виокремленні в організації не певних підрозділів, виконуючих визначені функції, а так званих **бізнес-процесів**, тобто процесів, що наскрізно проходять через усі рівні організації і відповідають за будь-яку певну дію від початку і до кінця (рис.3.1).

Процеси завжди були і є в будь-якій організації. Але об'єктами управління вони стали відносно недавно і лише в окремих підприємствах.

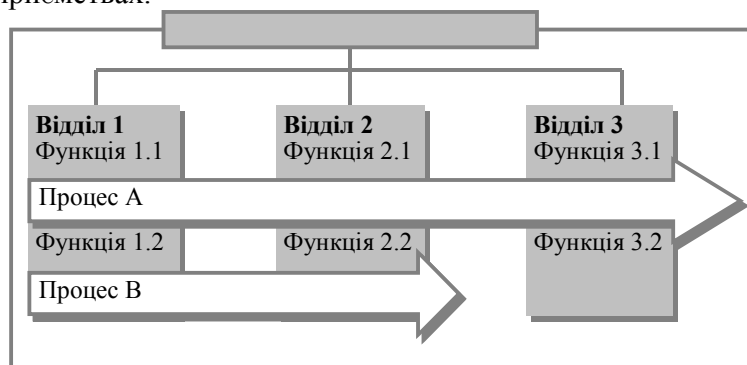


Рис.3.1.Організація процесів

**Процеси взагалі** — це систематичне, послідовне визначення функціональних операцій, які приносять специфічний результат, це послідовність пов'язаних операцій або завдань, що потрібні для досягнення результату.

Поняття «бізнес-процес» є багатозначним, і на сучасному етапі не існує єдиного прийнятого його визначення. Формалізовано можна вважати, що це якийсь обмежений комплекс діяльності, що характеризується такими поняттями, як «вхід», «процес», «вихід», «управління», «постачальник процесу», «клієнт процесу». Далі наведено кілька поширених трактувань бізнес-процесу, які у сукупності описують це поняття.

Під **бізнес-процесом** у широкому значенні розуміється структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності — від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес.

**Бізнес-процес** являє собою сукупність бізнес-операцій, певну кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту (клієнт — не обов'язково зовнішній відносно підприємства споживач, це може бути підрозділ організації або конкретний працівник). Призначення кожного бізнес-процесу полягає в тому, аби запропонувати клієнтові продукцію, що

задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом та якістю. Під продукцією в такому разі розуміється результат бізнесу, що має матеріальну або нематеріальну цінність для конкретного клієнта.

**Бізнес-процес** — це потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів — від одного відділу до іншого. Процеси можна описати на різних рівнях, але вони завжди мають початок, визначену кількість кроків і чітко обумовлений кінець. Не існує стандартного переліку процесів, і організації повинні розробляти свої власні. Не в останню чергу це відбувається через те, що в такий спосіб у конкретній організації досягається глибше розуміння власної ситуації, коли її описують через процеси.

Також **бізнес-процеси** визначають як сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один чи більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що становить цінність для споживача.

Усі визначення об'єднує насамперед акцентування уваги на тому, що **бізнес-процеси** є безперервними, мають певні входи (постачання ресурсів, виникнення ідеї бізнесу, ідеї нового продукту, послуги тощо) і виходи у вигляді продукту, що задовольняє потреби споживачів. Таким чином бізнес-процес охоплює всю організацію, зверху до низу.

Бізнес-процес без розгляду його внутрішньої структури можна подати як об'єкт, що характеризується поняттями, наведеними на рис. 3.2.

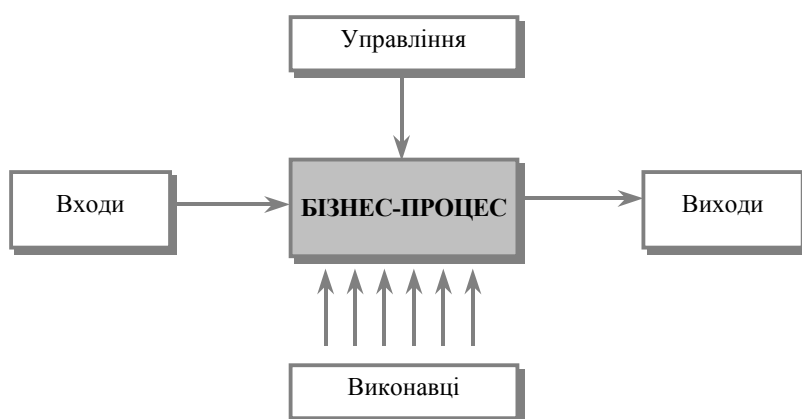


Рис. 3.2. Структура бізнес-процесу

Оскільки бізнес-процеси — це потоки роботи і в них є свої межі, іншими словами початок і кінець, для будь-якого окремо взятого процесу ці межі встановлені початковими або первинними **входами**, з якого він починається. Ці входи відкриваються пер-винними постачальниками процесу. Ресурси або входи процесу можуть бути матеріально-технічними, енергетичними, людськими, інформаційними.

Процес закінчується **виходом**, одержанням результату первинними клієнтами процесу. Наприклад, первинним входом у процесі збуту може бути замовлення, отримане відділом збуту, а первинним виходом цього процесу — пред'явлення чеків у банку до оплати. Первинним виходом процесу може бути, наприклад, придбання нового обладнання або отримання певної інформації, надання послуги.

Після початку процесу в нього може з'явитися значна кількість вторинних входів. Наприклад, управлінська інформація, яку забезпечує відділ інформаційних систем, може знадобитися на різ-них стадіях. Таким чином, входи процесу можуть бути первинні і вторинні. Первинні входи виникають на початку процесу. Вторинні входи з'являються в ході реалізації процесу на його підпроцесах. Так само як існують вторинні входи, існують і вторинні виходи, що виникають як побічні продукти процесу і не є його головною метою. Первинний вихід — це прямий, запланований результат реалізації процесу. Вторинний вихід — це побічний продукт процесу, що не є його головною метою.

Бізнес-процес відбувається не сам по собі, він управляється (тобто організується, планується, контролюється) і реалізується конкретним виконавцем (групою). У бізнес-процесі задіяна низка учасників (окремих фахівців або груп). На вході процесу учасником є постачальник процесу, тобто той, хто надає вхідні ресурси (вхідні ресурси можуть бути результатом попереднього процесу). Приклад: для обробки деталі (процес) на вхід має надійти заготів-ка, постачальником процесу є склад матеріалів, а постачання заготовок — складським процесом.

Єдиною метою бізнес-процесу є задоволення вимог клієнтів, яких можна розділити на п'ять різних типів: **перший тип** — це первинні клієнти, ті, які одержують первинний вихід; **другий тип** складають вторинні клієнти, що знаходяться поза процесом і одержують вторинні виходи, **третій тип** — непрямі клієнти, що не одержують первинного виходу, але є наступними в ланцюжку,

тому пізніший за часом вихід відображається на них. **Четвертий тип** клієнтів — зовнішні клієнти (за межами підприємства), які одержують вихід процесу, — дистриб'ютори, агенти, роздрібні продавці, інші організації тощо. Нарешті, існують зовнішні непрямі клієнти, споживачі (**п'ятий тип**). Ці категорії необов'язково присутні кожна окремо, можуть бути випадки, коли вони перетинаються.

Насправді підприємство має до 20 ключових бізнес-процесів, від виконання яких залежить його успіх на ринку. А загальна кількість бізнес-процесів підприємства може досягати кількох сотень. Не існує жорстких і простих правил щодо того, наскільки широко або вузько варто описувати процеси, і підприємства можуть по-різному описувати навіть схожі процеси. Класифікацію бізнес-процесів наведено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Класифікація бізнес-процесів підприємства

Основні категорії бізнес-процесів, що найчастіше трапляються в організаціях, такі:

**Розробка продуктів** — охоплює процеси обробки вимог, потреб і очікувань замовників і розробки продуктів і послуг, що задовольняють цим вимогам.

**Маркетинг і збут** — реклама та інші види просування товарів, ціноутворення, пакування і документація. Процеси збуту включають залучення нових і обслуговування наявних замовників, а також усі процеси, пов'язані з продажем товарів.

**Постачання** — полягає у придбанні матеріалів і послуг.

**Виробництво** — процеси, що перетворюють входи, отримані від процесу постачання, у виходи, що пропонуються для збуту. В обслуговуючих організаціях включає процеси, за допомогою яких замовнику надаються послуги.

**Сервіс** — усі післяпродажні види діяльності, що виконуються для обслуговування, ремонту, відновлення і модернізації проданих раніше продуктів.

**Доставка** — процеси з перевезення і доставляння продуктів до замовника.

**Управління** — процеси стратегічного управління, бізнес-планування і фінансового контролю.

**Забезпечення** — процеси, що забезпечують управління персоналом, юридичний супровід, відповідність вимогам охорони навколишнього середовища, охорони праці і техніки безпеки, а також утримання будівель, підготовку персоналу та інші внутрішні процеси.

Процеси можуть бути основними і допоміжними. Основними є процеси поточної діяльності підприємства, результатом яких є виробництво виходів, необхідних зовнішнім клієнтам. Допоміжні процеси забезпечують ефективну реалізацію первинних.

Процеси можуть бути зовнішніми або внутрішніми. Зовнішнім називається процес, що має вхід і/або вихід поза підприємством. Внутрішнім називається процес, що реалізується цілком у рамках однієї організації.

Також на кожному підприємстві можна виокремити два основних взаємозалежних метапроцеси. По-перше, *метапроцес управління бізнес-процесами* чітко виявляється в організаціях, що усвідомили необхідність і перейшли до цілеспрямованого управління своїми бізнес-процесами. Цей метапроцес спрямований на досягнення режиму відмовостійкої роботи організації; про такі підприємства кажуть, що вони працюють, «як годинник».

Під відмовостійкістю роботи організації розуміється її здатність виконувати свої функції в режимі 24 × 365 (по 24

години на добу протягом 365 днів у році) і бути несприйнятливою до можливих відмовлень одного або декількох елементів її структури. В основі концепції відмовостійкої роботи в режимі 24 × 365 лежить положення про те, що організація повинна виконувати існуючий набір функцій, що відповідає її цілям, за будь-яких обставин у будь-який час доби (року) — рахунки будуть прийматися, продукція відвантажуватися, сировина замовлятися тощо. Ця концепція спирається на чітку, добре налагоджену і саморегульовану систему організації та управління бізнес-процесами. Незважаючи на те, що не в усіх організацій є необхідність роботи в режимі 24 × 365, основні положення цієї концепції мають важливе практичне значення і за традиційного режиму роботи організації.

По-друге, *метапроцес удосконалення бізнес-процесів* на більшості підприємств хоча й існує під тиском зовнішніх обставин, але здійснюється неорганізовано (стихійно). Лише ті організації, що включають удосконалення бізнес-процесів у свою стратегію, розробляють методологію і техніку здійснення змін, відслідковують їхнє впровадження й успішно переборюють бар'єри організаційних змін, можуть говорити про управління цим найважливішим метапроцесом. Виконуючи цей метапроцес, організація, подібно до живого організму, через саморозвиток і самовдосконалення знаходить свій власний шлях у конкурентній боротьбі.

Управління бізнес-процесами у виробництві історично стало першою областю успішного застосування набору методів, що згодом одержали назву «процесного підходу». Підхід до менеджменту з погляду управління бізнес-процесами потребує певного ламання стереотипів, до якої б сфери управління підприємством це не відносилось.

Розрізняють якісні і кількісні параметри бізнес-процесу. Якісними параметрами процесу прийнято вважати результативність, ефективність і адаптивність.

**Результативність** описує співвідношення отриманого результату і того, чого хочуть або очікують замовники. Результативність можна підвищити через поліпшення якості продуктів або послуг (виходів), які підприємство поставляє на ринок. Залежно від ситуації результативність може бути підвищена шляхом перепроєктування процесів або продуктів і послуг.

**Ефективність** показує, наскільки добре виконуються процеси. Більша ефективність може бути досягнута тільки через

покращання процесів. Основними показниками оцінки ефективності бізнес-процесів є:

- кількість реалізованої за певний період продукції заданої якості;
- кількість споживачів продукції;
- кількість типових операцій, які необхідно виконати при виробництві продукції за визначений інтервал часу;
- витрати на виробництво продукції;
- тривалість виконання типових операцій;
- капіталовкладення у виробництво продукції.

**Адаптивність** свідчить про те, наскільки добре процес здатний реагувати на зміни в навколишньому середовищі.

До кількісних параметрів бізнес-процесу відносяться продуктивність, тривалість, вартість, кількість входів і виходів.

**Продуктивність** — це відношення кількості одиниць на виході до кількості одиниць на вході.

**Тривалість** — це час, який необхідно для виконання процесу, або, іншими словами, проміжок часу між початком процесу і його завершенням.

**Вартість процесу** — це сукупність усіх витрат у грошовому виразі, які необхідно здійснити для однократного виконання процесу.

### **3.2. Реінжиніринг бізнес-процесів: зміст та основна характеристика**

Одна з нових концепцій розвитку бізнесу і управління базується на системі **реінжинірингу бізнес-процесів (РБП)**, створеній в 90-х роках XX сторіччя і прийнятої на озброєння багатьма провідними компаніями світу.

Реінжиніринг бізнес-процесів бере свій початок від двох статей, написаних у 1990 році Хаммером (Hammer) та Давенпортом і Шортом (Davenport and Short). Хоча самому терміну РБП зовсім небагато років, більшість теорій, на яких він базується, значно старші. У 1980-х роках у багатьох організаціях було впроваджено систему Тотальної якості (Total Quality). Саме ця система була родоначальником ідеї управління процесами. Багато методів системи Тотальної якості змушують по-новому подивитися на роботу і на її мету, і ці методи дають цінну інформацію для управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM). Це такі методи: метод аналізу процесів (Method for Analyzing Processes, MAP), внутрішньофірмова оцінка діяльності

(In-Department Evaluation of Activity, IDEA), аналіз сприйняття процесів (Process Perception Analysis, PPA), управління якістю процесів (Process Quality Management, PQM). Усі вони відіграють важливу роль у будь-якому масштабному проекті з реінжинірингу бізнес-процесів.

Родоначальником терміна «реінжиніринг» вважається Майкл Хаммер. За його визначенням, реінжиніринг — це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування. РБП — це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнес-процесів. Реінжиніринг бізнес-процесів застосовується за необхідності радикальних змін, що передбачає створення цілком нових, ефективніших бізнес-процесів на підприємстві без урахування їх старої організації.

Визначення РБП містять в собі три ключові характеристики: *«істотне поліпшення»*, *«радикальне перепроєктування»* та *«бізнес-процес»*. Саме розкриття змісту ключових слів приводить до розуміння суті реінжинірингу.

**Істотне поліпшення** — це не просто підвищення певного параметру підприємства або покращання роботи окремої ланки організації на визначений відсоток. Це якісний перехід до нового рівня ефективності бізнесу, здійснення прориву. Критерій реінжинірингу — разючий прорив в ефективності функціонування.

**Радикальне перетворення** означає звернення до першопричин речей. Тобто реінжиніринг — не поліпшення існуючого положення речей, не проведення косметичних заходів та часткових змін, не перетасування вже існуючих систем функціонування організації. Це відмова від того, що було раніше, новий винахід того, як робота повинна бути виконана.

Третє ключове слово у визначенні — *«бізнес-процес»*, під яким розуміють групу взаємозалежних завдань, що спільно створюють цінність для споживача. Споживачу однаково, яким чином всередині підприємства організовано виконання тих або інших завдань/робіт, — для нього важлива тільки та цінність, яку він одержує у вигляді продукту і послуг підприємства. У традиційній організації процеси, проходячи через численні організаційні підрозділи, — фрагментовані, приховані і по суті

некеровані. Проте процеси є першоосновою організації, засобом створення цінності для споживачів.

Отже, вся суть реінжинірингу побудована на системі докорінних перетворень в організації. Реінжиніринг має коріння в інженерному підході до науки управління. Його суть — це спочатку моделювання організації, а потім зміна цієї моделі під рішення конкретних поточних та перспективних завдань, частіше за все шляхом рішучого відрубання нераціональних ланок та функцій. РБП втілюється стрибкообразно, в великих масштабах, згори вниз по організаційній структурі. Цей підхід дає можливість радикального поновлення отримання результату за рахунок створення нових технологій бізнес-процесів.

Реінжиніринг базується на використанні сучасних інформаційних технологій для досягнення нових ділових цілей.

Проведення РБП є складним процесом, який потребує часу та концентрації зусиль всієї організації. Як і будь-який глобальний процес, який впливає на життєдіяльність підприємства та радикально змінює способи його функціонування, РБП підкоряється певним принципам проведення (табл.3.1).

*Таблиця 3.1*

**ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

| № з/п | Принцип                                                   | Характеристика принципу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Кілька робіт поєднуються в одну                           | За сучасних умов функціонування підприємства значна кількість часу витрачається не на саму роботу, а на взаємодію між роботами, при цьому така взаємодія найчастіше є непродуктивною, не додає вартості. Інтегрування декількох робіт здійснюється з метою зменшення інтерфейсів між різними роботами, скорочення часу на очікування та інші неефективні процедури |
| 2     | Виконавці самостійно приймають рішення                    | Цей принцип дозволяє мінімізувати кількість вертикальних взаємодій по процесу. Працівник замість того, щоб звертатися до начальника і відповідно гальмувати процес, а також віднімати час у менеджера, повноважний (і відповідно підготовлений для цього) приймати окремі рішення                                                                                  |
| 3     | Роботи з процесу виконуються в їхньому природному порядку | Реінжиніринг прагне не накладати на процес додаткових вимог, наприклад, обумовлених організаційною структурою або прийнятою лінійною технологією                                                                                                                                                                                                                   |

|   |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Робота виконується там, де це доцільніше | Організаційна структура або організаційні межі підприємства не повинні накладати жорстких обмежень на процес. Розподіл функцій повинен відбуватися залежно від процесу і необхідності його ефективного виконання, а не від колись закріплених обов'язків. Якщо працівникам відділу маркетингу зручніше самим закуповувати для себе канцелярські приналежності або устаткування, то немає необхідності доручати це іншим підрозділам. При цьому варто активно втягувати в процес як його клієнтів, так і постачальників, що традиційно розглядаються за рамками проекту; такі рішення часто застосовуються в рамках методики «точно в термін» (Just-In-Time Manufacturing) |
| 5 | Процеси мають різні варіанти виконання   | Замість твердих і неадаптивних процесів запроваджуються процеси, орієнтовані на максимальну кількість можливих випадків їх реалізації; кожний варіант процесу здійснюється залежно від наявної ситуації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

*Закінчення табл. 3.1*

| № з/п | Принцип                                                       | Характеристика принципу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6     | Необхідно зменшувати кількість входів у процеси               | Величезна кількість часу витрачається на зіставлення і зведення різних форм подання того самого. Заяви на відпустку зіставляються з відгулами, заявки на закупівлю — із рахунками-фактурами, записи про відсутність на роботі через хворобу — з бюлетенями тощо. Отже, необхідно багато звиряти, створюється плутанина в процесі; для удосконалення процесу варто просто ліквідувати ті входи, які потрібно зіставляти з іншими входами |
| 7     | Зниження частки робіт з перевірки і контролю                  | Операції з перевірки і контролю не додають вартості. Тому варто тверезо оцінити їхню вартість у порівнянні з вартістю можливої помилки, запобігти або усунути яку вони зобов'язані                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 8     | Зниження частки узгодження                                    | Узгодження — це ще один варіант робіт, що не додають вартості; потрібно мінімізувати ці роботи шляхом скорочення крапок зовнішнього (стосовно процесу) контакту                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 9     | Відповідальний менеджер є єдиною контактною особою по процесу | Менеджер взаємодіє із замовником з усіх питань, зв'язаних із процесом; для цього менеджер повинний мати доступ до всіх інформаційних систем, які використовуються в цьому процесі, і до всіх виконавців                                                                                                                                                                                                                                 |
| 10    | Поєднання централізованих і                                   | Сучасні інформаційні технології дозволяють регламентувати діяльність підрозділів, одночасно                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                           |                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| децентралізовані операції | централізовувати і децентралізовувати окремі операції. Централізація може бути здійснена шляхом агрегування інформації і розмежування прав доступу до неї; децентралізація може підтримуватися адміністративно |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Окрім принципів проведення, РБП має відповідати певним вимогам. Рушійною силою реінжинірингу є розуміння потреб клієнта підприємства, тобто погляд на підприємство з позиції клієнта. Такий підхід дуже часто призводить до проектування цілком нових процесів, які раніше не існували в організації.

**Основною метою РБП** вважається забезпечення виживання підприємства в екстремальній ситуації, різке прискорення його реакції на зміни у вимогах споживачів.

Цілі РБП такі:

- суттєве підвищення ступеня задоволення споживача, включаючи роботу з клієнтом у режимі 24 × 365, орієнтацію на його поточні і майбутні потреби;
- радикальне скорочення тривалості виробничого циклу, докорінне зменшення кількості процесів та їх вартості, різке зниження витрат часу на виконання функцій;
- значне поліпшення процесу управління якістю;
- підвищення ролі рішень та ініціативи кожного окремого працівника, організація групової роботи;
- різке зниження кількості працівників;
- забезпечення прискореного впровадження нових технологій;
- забезпечення адаптації підприємства до функціонування в умовах інформаційного суспільства і «суспільства знань».

Досягнення поставлених цілей забезпечує набір організаційних, методичних та інформаційних компонентів реінжинірингу:

- стратегія фірми, орієнтована на перспективні потреби клієнта;
- новий набір бізнес-правил або бізнес-процедур, який дозволить знизити витрати, зменшити час прийняття рішень;
- нова організаційна структура управління;
- нові умови праці персоналу, нові обсяги прав та ресурсів робітників;
- новий підхід щодо отримання інформації від споживачів;
- забезпечення функціонування всіх попередніх процедур та структур за допомогою інформаційних систем та новітніх інформаційних технологій.

**Наслідки реінжинірингу бізнес-процесів** полягають у такому:

➤ відбувається перехід від функціональної структури підрозділів до горизонтальної, яка дозволяє вирішити проблему неузгодженості або протиріч між цілями діяльності різних функціональних підрозділів;

➤ робота виконавця стає багатоплановою; відбувається ріст розмаїтості роботи виконавця, що само по собі може стати значним фактором мотивації його праці;

➤ замість контрольованого виконання завдань працівники самостійно приймають рішення і вибирають можливі варіанти досягнення цілей; виконавці повинні не чекати вказівок згори, а діяти за власною ініціативою в рамках своїх значно розширених повноважень;

➤ змінюються вимоги до підготовки працівників: від короткострокових курсів до професійної освіти; у зв'язку з багатоплановістю і змінюваністю робіт перебудованих процесів підприємству необхідно піклуватися не тільки про проведення курсів, ціль яких навчити, як виконувати деяку роботу або як управляти окремою ситуацією, але і про безперервну і широку освіту своїх працівників;

➤ змінюється оцінка ефективності роботи й оплати праці: від оцінки діяльності до оцінки результату; після проведення реінжинірингу команда процесу відповідає за його результати, і в цьому разі підприємство може виміряти ефективність роботи команди й оплатити її відповідно до отриманого результату;

➤ змінюється критерій просування на посаді: від ефективності виконання роботи до здатності виконувати роботу; у нових умовах варто чітко розмежувати просування співробітника по службі й ефективність його роботи; просування по службі є функцією від здібностей співробітника, а не від ефективності його роботи;

➤ метою виконавця стає задоволення потреб клієнта; реінжиніринг вимагає від працівників зміни позиції: робота для клієнта, а не для начальника;

➤ змінюються функції менеджерів: від контролюючих до тренерських; ускладнення робіт виконавців приводить до того, що менеджер менше контролює хід виконання процесу; команда процесу цілком відповідає за його результати, а керуючий вплив на виконавців з боку менеджерів мінімізується; функції менеджера змінюються, вони складаються тепер не з видачі керуючих і контролюючих впливів, а з допомоги членам команди в рішенні проблем, що виникають у них у ході виконання процесу;

➤ організаційна структура нового підприємства стає більш горизонтальною, більш плоскою, що дає змогу орієнтувати організацію не на функції, а на процеси: усувається велика кількість рівнів управління;

➤ змінюються адміністративні функції; одним з наслідків реінжинірингу є зміна ролі вищого керівництва; зменшення рівнів управління наближає керівництво до безпосередніх виконавців і клієнтів; керівники в таких умовах повинні ставати лідерами, що словом і справою сприяють зміцненню переконань і цінностей виконавців.

### **3.3. Основні етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів**

Проект з реінжинірингу бізнесу, як правило, включає наступні чотири етапи:

➤ розробка образу майбутнього підприємства; на цьому етапі підприємство будує картину того, як варто розвивати бізнес для досягнення стратегічних цілей;

➤ аналіз наявного бізнесу; проводиться дослідження підприємства і складаються схеми бізнес-процесів його функціонування в даний момент;

➤ розробка нового бізнесу; розробляються нові і (або) змінені процеси і підтримуюча їх інформаційна система, виконуються прототипування і тестування нових процесів;

➤ впровадження нового бізнесу; на цьому етапі новий проект впроваджується в бізнес.

Перелічені етапи, як правило, виконуються з певним поєднанням у часі, причому деякі етапи можуть повторюватися.

Існує певна кількість методологій РБП, які містяться в діапазоні від найзагальніших до сильно структурованих підходів, що використовують детальний аналіз і документацію по поточних процесах. Окремі методики базуються на поєднанні аналітичного й інтуїтивного підходів у рамках узагальненої методології представлення нового проекту, інші — на системному підході, що використовує інструменти процесного моделювання і дозволяє врахувати міжфункціональні і міжорганізаційні взаємодії. Але всі вони підпорядковані певній логіці побудови, мають спільні напрями та послідовність (рис. 3.4).

Розуміння керівництвом підприємства або окремими виконавцями певних робіт, потреби докорінних змін (такий процес розуміння ще називають бізнес-необхідністю) безпосередньо викликає виникнення реінжиніринг-ініціативи, тобто визначення нових результатів, очікуваних від нових процесів, процесного бачення того, що потрібно конкретній організації в майбутньому. Таким чином, реінжиніринг-ініціатива зводиться до розуміння суті бізнесу, опис якої відповідає на питання «як?», що відноситься до бізнес-операцій.

У процесі проходження вищеописаних стадій в організації утворюється РБП-команда, призначена для безпосереднього здійснення РБП та прийняття основних рішень щодо його проходження. Надалі ця команда починає здійснювати послідовні кроки або етапи перетворення реінжиніринг-ініціативи в життя.

Хоча РБП можна почати з чистого листа (тобто перекреслити всі попередні методи ведення бізнесу та повністю перевернути всю систему взаємодії в організації) і не звертатися до наявних бізнес-процесів, найбільш імовірно, що будь-яке підприємство, що цінує свої попередні здобутки та позиції, але все-таки усвідомлює необхідність докорінних змін, почне зі спроби оцінити існуючі процеси за ступенем необхідності їх реінжинірингу. Досить важко запропонувати докорінні зміни процесу, не розібравшись у тонкощах проблем, що виникли. Крім того, майже неможливо розробити план переходу до нового процесу без чіткого розуміння існуючого.

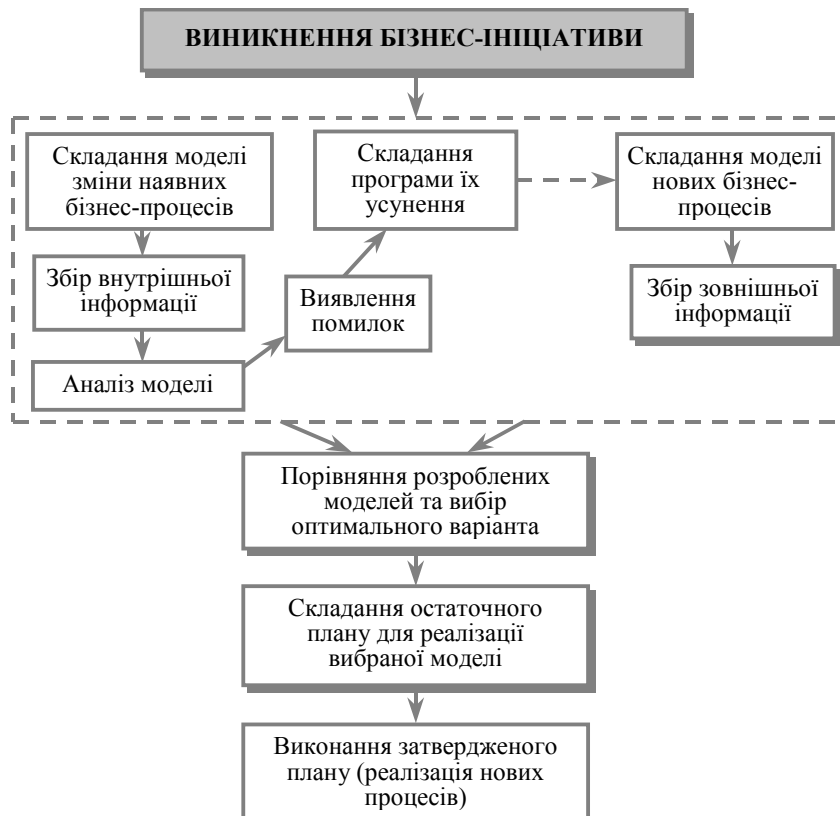


Рис. 3.4. Логіка та послідовність дій при виконанні реінжинірингу бізнес-процесів

Діяльність з розробки моделі бізнес-процесів спрямована на створення образу поточного стану бізнес-процесів, тобто створення моделі «як є», і складається з таких компонентів:

- збору інформації про процеси;
- побудови структурної моделі процесів;
- детального моделювання процесів;
- виміру процесів.

Таким чином, зміна процесу починається зі складання документа «Існуючий процес». Для проекту реінжинірингу **збір даних** є першим критичним кроком. Ця інформація має стосуватися: ступеня задоволення клієнтів та їхнього всебічного аналізу, фінансових аспектів здійснення процесу, аналізу вже

виявлених проблем, ступеня виконання процесу та основних стадій його проходження і порівняння їх із раніше висунутими вимогами.

Оскільки будь-який процес спрямований передусім на задоволення потреб споживачів (клієнтів), то найпростіше побачити проблеми процесу, використовуючи так званий «смуговий» підхід до подання бізнес-процесів, який безпосередньо ілюструє всі рівні і можливості взаємодії процесу з клієнтами. Використовуючи такий підхід, легко побачити розриви, відсутність зв'язків із клієнтом, занадто високу спеціалізацію, перенавантаження тощо.

Паралельно зі складанням моделі існуючих процесів проводиться коригування чи розробка нової процесної діаграми, враховуючи помилки, знайдені в аналізі попереднього процесу. Якщо процес не піддається коригуванню і не збігається з новим його баченням, необхідно розробити нову модель процесів в цілому. Для цього можна використати техніку якісного аналізу, дані про успішний досвід і технології, виконавши наступне:

- розробити проект нових вимог;
- розробити план розвитку системи й оцінювання витрат;
- розробити план управління персоналом;
- розробити ескізний план дій, що включає календарне і фінансове планування.

Чим ефективніше РБП-команда зв'яже процесну та системну роботу, тим швидшим і успішнішим буде процес реінжинірингу.

Після складання двох моделей проводиться якісне та кількісне оцінювання переваг нового процесу щодо існуючого. Вона включає в себе такі послідовні етапи:

- проведення кількісного аналізу нового (заново спроектованого) процесу і порівняння запропонованих покращань з існуючим процесом;
- перегляд проблем існуючого процесу і визначення можливостей їх усунення в новому процесі;
- розробка системи витрат для нового процесу і порівняння її з існуючою;
- оцінка знайдених покращань у роботі процесу і потенційної задоволеності споживача.

Складання остаточного плану для реалізації обраної моделі зміни бізнес-процесів передбачає:

- розробку пояснювальних записок, що описують кроки, бізнес-правила та інструменти, що використовуються;

- розробку діаграми відповідальності і повноважень кожного операційного блоку для документування ролей і розподілу відповідальності в процесі;

- оцінювання нового чи новоспроектowanego процесу та його впливу на зростання прибутку в порівнянні з існуючим;

- підготовку остаточної бізнес-моделі.

Проводиться підготовка до виконання нового плану реалізації проекту, яка включає такі роботи:

- модифікація чи розробка шаблонів і пов'язаних з ними керівництв, інструментів і процесів навчання;

- розробка і тестування системи й інструментів;

- якщо необхідно, проведення організаційних змін;

- випуск процесної документації та проведення тренування людей, що будуть реально чи потенційно залучені до процесу реінжинірингу.

Ця підготовча фаза закінчується перевіркою готовності операцій. Далі відбувається заміщення існуючого процесу новим процесом відповідно до плану, здійснюючи необхідні перевірки його виконуваності.

Але використання (експлуатація) бізнес-процесів, утворених шляхом реінжинірингу, не завершується етапом їх впровадження. Процеси потребують безупинного поліпшення, впровадження змін на основі і відповідно до процесної метрики продуктивності і даних аналізу, зворотної реакції клієнтів і учасників процесу, потреб бізнесу, заявок клієнтів, потреб персоналу.

Наслідком невдалих спроб реінжинірингу можуть стати неефективно витрачені кошти і час, втрачені можливості і зруйнована структура організації. До причин невдач проектів з реінжинірингу бізнес-процесів варто віднести такі:

- підприємство намагається поліпшувати існуючий процес замість того, щоб перепроєктувати його; для більшості підприємств основною причиною невдач РБП є прагнення до поступових поліпшень, а не до радикальних перетворень;

- підприємство не концентрується на бізнес-процесах;

- підприємство концентрується тільки на перепроєктуванні процесів, ігноруючи все інше; РБП припускає перебудову всього підприємства, а не оптимізацію окремих показників або рішення конкретних проблем;

- недооцінювання ролі цінностей і переконань виконавців; менеджери повинні не тільки вимовляти відповідні мови про нові цінності, але і підтверджувати прихильність їм своїм поведінкам;

- передчасне завершення реінжинірингу; початковий успіх часто стає приводом для повернення до традиційного способу ведення бізнесу;
- обмежена постановка завдання;
- існуюча корпоративна культура і прийняті в компанії принципи управління перешкоджають реінжинірингу;
- здійснення реінжинірингу не «згори вниз», а «знизу нагору»;
- лідер проекту має недостатньо високий авторитет або представляє не відповідний завданню рівень управління;
- вище керівництво не забезпечує необхідну активну підтримку процесу перетворень;
- виділення недостатньої кількості ресурсів на проведення реінжинірингу;
- РБП-проект проводиться на тлі безлічі інших заходів;
- кількість BPR-проектів занадто велике; підприємство не повинно здійснювати реінжиніринг великої кількості процесів, тому що час і увага управлінського апарату обмежені, а при проведенні реінжинірингу неприпустимо, щоб увага менеджерів безупинно переключалася на різні процеси;
- підприємство концентрується винятково на задумах, забуваючи про забезпечення їх реалізації.

Оскільки управління бізнес-процесами є досить складним інструментом, що вимагає перебудови всієї системи управління підприємством, ламання стереотипів, що роками склалися, управління і зміни корпоративної культури, впровадження такого інструмента не може бути проведене без ретельно розробленого плану організаційних змін. При цьому, якщо локальні зміни в роботі окремих підрозділів підприємства можуть бути проведені в досить короткий термін (від 3 до 6 місяців), то повномасштабні його зміни без чіткої організації і координації всіх дій можуть розтягтися на роки.

Необхідно також усвідомити, що реінжиніринг, починаючись із перепроєктування бізнес-процесів, цим не закінчується. Він має набагато глибший вплив на всю бізнес-систему. Проектування бізнес-процесів визначає кваліфікацію працівників, що будуть виконувати цей процес. Це веде до зміни організаційної структури і системи управління для оцінки, найму, навчання і розвитку працівників. Ця система, у свою чергу, створює новий набір цінностей компанії (переконань, правил поведінки, норм), що підтримує виконання процесу. Реінжиніринг починається з

перепроєктування бізнес-процесу, проте змінює всю організацію.

На сучасному етапі розвитку багато підприємств усвідомили, що успішний РБП включає більше, ніж нове проектування процесів і наступне їх застосування. **Успішний РБП потребує:**

- єдності виконавців та лідерів, що проводять зміни;
- якісного управління персоналом і персоналу, залученого до енергійних дій по внесенню змін;
- бізнес-процесів, що мають виходи, відповідні цілям клієнтів і цілям бізнесу;
- інформаційних технологій як умови радикальних змін, що йдуть назустріч потребам реалізувати РБП-ініціативу.

### Питання для самоконтролю



1. Чим відрізняється процесний підхід до управління від функціонального? Які базові поняття процесного підходу?
2. Чим реінжиніринг бізнес-процесів відрізняється від інших підходів до реорганізації підприємств?
3. За рахунок яких заходів забезпечується вища ефективність функціонування підприємства після реінжинірингу його бізнес-процесів?
4. Як у практичній діяльності реалізувати проект реінжинірингу бізнес-процесів?
5. Які труднощі необхідно подолати при реалізації проекту реінжинірингу бізнес-процесів?

## РОЗДІЛ

# 4

## РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА ЇХ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

### 4.1. Сутність та особливості реструктуризації підприємств

Основою стабільного розвитку національної економіки є конкурентоспроможність її підприємств, що здійснюють успішний бізнес. Сучасним ринковим інструментом підвищення ефективності підприємств є реструктуризація, яку у загальному вигляді можна визначити як їх адаптацію до роботи в умовах, які

постійно змінюються. Це зумовлює необхідність трансформації організаційно-правових форм, структур, їх систем менеджменту та принципів взаємодії з контрагентами і державою.

Реструктуризація підприємств як процес їх пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища властива ринковій економіці. Вона розглядається як комплекс заходів, спрямованих на «виживання» підприємств в умовах кризи або викликаних потребою реалізації їх нової стратегії незалежно від того, породжена вона загальною макроекономічною ситуацією, зміною загальної кон'юнктури чи дією внутрішніх для підприємств чинників.

Реструктуризація означає пристосування структури ресурсів, що використовує підприємство, до нових цін і умов, а також зміну параметрів виробництва відповідно до існуючих на ринку вимог. Реструктуризація, як правило, включає організаційні зміни на підприємствах, що часто виражаються в їх поділі на більш дрібні суб'єкти підприємницької діяльності. У процесі реструктуризації також змінюються цілі підприємства, здійснюється організаційна перебудова, відбувається поділ активів, переглядаються ринки та оптимізуються ресурси.

Процес реструктуризації нерозривно пов'язаний з приватизацією — зміна форми власності забезпечує імпульси для необхідної структурної перебудови підприємств, створює об'єктивні передумови для проведення реструктуризації та визначає особливості цього процесу.

Можна виокремити три принципових підходи до реструктуризації за критерієм послідовності заходів: здійснення реорганізації підприємств до їх приватизації, одночасно і після неї. Головним наслідком взаємодії приватизації та реструктуризації є використання джерела та умови фінансування останньої. Підходи до приватизації, обрана форма, швидкість процесу здійснюють значний вплив на процес реструктуризації.

Нові форми власності, а також значні ринкові і фінансові обмеження, що існують у ринковій економіці, впливають на зміну поведінки підприємств. *Організаційна перебудова* підприємств означає, в першу чергу, створення нових функціональних підрозділів (наприклад, у сфері фінансового менеджменту, маркетингу, управління персоналом) або децентралізацію функцій, що раніше здійснювалися централізовано (наприклад, НДДКР).

Великі державні підприємства часто змушені проводити *поділ активів*. Багато об'єктів соціально-побутового призначення, інтег-

рованих раніше у структури виробників, під час реструктуризації відокремлюються від них.

У процесі реструктуризації підприємства стоять перед необхідністю прийняття альтернативних рішень щодо власного виробництва або закупівлі з урахуванням рівня трансакційних витрат на ринку і витрат внутрішньої координації. Одночасно вони повинні інтегрувати у свій економічний механізм такі нові функції, як управління якістю, дотримання стандартів обслуговування тощо, потрібні для створення конкурентних переваг на різних ринках.

*Реструктуризація ринку* проявляється в тому, що більшість підприємств повинна знайти нові ринки і нових споживачів, забезпечивши їх конкурентноздатною з погляду якості і цін продукцією, у тому числі в умовах сильної конкуренції з боку імпортованих товарів.

Необхідність *реструктуризації ресурсів* викликана тим, що більшість компаній має застаріле обладнання, а перебудова виробництва вимагає інвестицій. При цьому підприємства змушені вишукувати власні джерела інвестицій через обмеженість можливостей фінансування за рахунок зовнішніх джерел.

*Реструктуризація робочої сили* означає вивільнення зайвого і некваліфікованого персоналу, наймання працівників потрібної кваліфікації для реалізації нових внутрішньофірмових функцій, у тому числі у сфері інформаційних технологій, фінансів, маркетингу.

Визначення мети реструктуризації за сучасних умов базується на новітніх тенденціях в управлінні підприємствами, в яких все більше уваги приділяється оцінці їх ринкової вартості. Показник ринкової вартості є найважливішою комплексною фінансово-економічною характеристикою, що адекватно відображає ефективність функціонування підприємств, їх теперішній стан та очікувані перспективи діяльності. Він реагує на будь-яку зміну господарської ситуації щодо кожного підприємства: зниження рентабельності діяльності, погіршення платоспроможності, збільшення інвестиційного ризику, втрату конкурентних переваг; ці та інші чинники викликають зменшення ринкової вартості суб'єктів господарювання. З урахуванням цього в багатьох успішно діючих закордонних компаніях ринкова вартість бізнесу стала найважливішим об'єктом управління. Практично всі вагомі господарські рішення (від зміни постачальника до повної реструктуризації виробництва і ліквідації цілих підрозділів) приймаються з метою збільшення ринкової вартості компаній.

З урахуванням цього реструктуризацію підприємства також можна визначити як комплекс організаційно-економічних і правових заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правової форми, що дозволяють забезпечити ефективне використання потенціалу підприємства і спрямовані до збільшення його ринкової вартості. Реструктуризація забезпечує зняття протиріч між вимогами ринку і застарілою логікою управління підприємством.

Процес підготовки реструктуризації починається з моменту усвідомлення менеджментом підприємства її необхідності, показниками чого можуть стати:

- кризове становище і можливість банкрутства підприємства;
- необхідність зміни (розширення) сфери діяльності;
- скорочення обсягів продажу продукції;
- збільшення накладних витрат;
- погіршення перебігу виробничого процесу;
- погіршення основних економічних показників у порівнянні з конкурентами або вдалими, з точки зору керівництва, періодами діяльності підприємства;
- відсутність системи врахування ринкових змін при розробці і просуванні продукції підприємства тощо.

При розв'язанні завдання реструктуризації підприємства важливе значення має процедура встановлення цілей. Вона полягає у чіткому формулюванні і визначенні методів і засобів досягнення поставлених цілей у вигляді конкретних планів, завдань і критеріїв оцінки.

Виявлені проблеми підприємств дозволяють встановити поточні цілі, головною з яких, як правило, є функціональне виживання підприємства (рис. 4.1). Іншими словами, при збереженні здатності виконувати свої функції доходи підприємства повинні покривати змінні витрати і, по можливості, накладні витрати. Покриття останніх дає змогу зберегти потенціал підприємства для його подальшого росту при подоланні кризової ситуації. Причини кризи достатньо типові для всієї промисловості країни — різке зниження платоспроможності замовників, звуження існуючих ринків збуту.

При цьому криза зачепила замовників підприємства в різному ступені. Одні з них зберегли платоспроможність та отримують хороший прибуток. У даному випадку ціллю є збереження контролю підприємства над прибутковими підрозділами.

Деякі споживачі нині не мають коштів але в майбутньому закуповуватимуть продукцію і послуги підприємства. Необхідно зберегти працездатність перспективних підрозділів, централізовано забезпечуючи їх замовленнями або виплачуючи гроші за змушене простоювання. Таким чином, наступна ціль — збереження працездатності перспективних підрозділів.

Якщо частину споживачів безповоротно втрачено, то обслуговуючі її підрозділи необхідно розформувати або перепрофілювати. Третя ціль — скорочення неперспективних підрозділів.



Рис.4.1. Цілі реструктуризації підприємства

Для досягнення зазначених цілей, власне, і необхідна зміна організаційної структури підприємства. Отже, першим кроком у процесі реструктуризації виступає здійснення комплексу заходів, що мають за мету закриття неприбуткових виробництв, ліквідацію застарілих потужностей, скорочення робочої сили, концентрацію на основному напрямку виробничо-господарської діяльності. Усе це не вимагає особливих витрат, а продаж зайвих активів може навіть принести певний дохід. Проте такі заходи допомагають збільшити грошові потоки підприємства і тим самим знизити оцінку ризику потенційними кредиторами. Таким чином, вони прокладають шлях для одержання нових кредитів на наступному етапі реструктуризації, який може вимагати значних витрат, зв'язаних з інвестиціями в модернізацію виробництва, удосконалювання якості продукції і послуг, освоєння нової продукції, нових ринків і каналів збуту.

Зв'язок між основними мотивами реструктуризації підприємств та її кінцевими завданнями наведено в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

**ОСНОВНІ ВИДИ МОТИВІВ І ЗАВДАНЬ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

| № з/п | Мотиви реструктуризації                                                                                                                                                            | Основне завдання реструктуризації                         |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1     | Підвищення ефективності господарювання шляхом удосконалення виробничих процесів і структур, посилення контролю за використанням ресурсів, відмови від бюрократичних форм поведінки | Ліквідація низькопродуктивних структурних ланок           |
| 2     | Адаптація конкурентної стратегії відповідно до нової ситуації на ринку, що, в свою чергу, спричиняє необхідність у зміні структури підприємства                                    | Створення стратегічно ефективної організаційної структури |
| 3     | Поява новаторських організаційних концепцій                                                                                                                                        | Нове розуміння організації                                |

Аналіз сучасної реорганізаційної політики доводить, що зазначені напрями реалізуються одночасово і послідовно. При структурній реорганізації, орієнтованій на ліквідацію слабких місць, застосовуються здебільшого звичайні програми раціоналізації. Оскільки жодне підприємство не може постійно займатися реструктуризацією, то заходи з ліквідації слабких місць повторюються періодично. При цьому в основному використовуються традиційні концепції раціоналізації і методи аналізу виробничого процесу. Навіть у випадку стратегічної реорганізації, тобто коли обставини вимагають особливо значних змін у багатьох сферах господарської діяльності, підприємства керуються класичним правилом «спочатку стратегія, а потім структура».

Підходи до проблеми здійснення реструктуризації підприємств мають відмінності, пов'язані з галузевими особливостями їх функціонування, проте можливим є виділення загальних напрямів робіт, що повторюються на багатьох об'єктах. Під час реструктуризації найчастіше проводяться такі **заходи**:

- децентралізація процесу прийняття господарських рішень і делегування повноважень з верхніх рівнів управління підприємств нижнім; при цьому можуть використовуватися різні форми удосконалення управлінського процесу, наприклад, виділення у структурі підприємств центрів відповідальності, яким надається повна самостійність і право вступати у партнерські стосунки з іншими внутрішніми та зовнішніми організаціями;

➤ реалізація маркетингової концепції управління, яка передбачає відмову від традиційної системи збуту продукції та створення «центрів споживачів», які здійснюють повний спектр маркетингових операцій щодо обслуговування покупців, формування попиту, реалізації зворотних зв'язків тощо;

➤ розукрупнення підприємств, тобто створення нових суб'єктів підприємницької діяльності на основі діючих структурних підрозділів; це дозволить стимулювати підвищення підприємницької активності на знов створених підприємствах за рахунок збільшення їх мобільності на ринку товарів і послуг, зниження витрат на виробництво продукції, посилення мотивації праці, розширення ринкової частки та інших чинників;

➤ зміна кадрової політики та системи мотивації праці; реструктуризація підприємств може супроводжуватися вивільненням частини працівників, раніше зайнятих непродуктивною працею;

➤ активізація інвестиційної політики на основі підвищення ефективності діяльності підприємств і збільшення їх фінансових можливостей внаслідок проведеної реструктуризації.

Реструктуризація — діяльність, вихідними посилками якої є цілі і стратегія підприємства. Для підприємства, що діє за ринкових умов, основною метою є задоволення потреб ринку, збільшення прибутку, підвищення загальної ефективності господарювання. Необхідність реформування виникає не тільки у підприємств, що знаходяться в кризовому стані. У багатьох випадках великий інтерес до реструктуризації виявляють керівники прибуткових компаній. Комплексна програма реструктуризації у такому випадку допоможе усвідомити необхідність прийняття важливих управлінських рішень, визначити стратегічні напрями розвитку виробництва. Її реалізація призведе до покращання господарської і фінансово-економічної діяльності, підвищення ефективності підприємства.

Основні етапи проведення реструктуризаційних робіт:

➤ діагностика доцільності реструктуризації (оцінка ситуації та своїх можливостей);

➤ розробка загальної стратегічної концепції підприємства і планування етапів реструктуризації (визначаються цілі і пріоритети, розробляється програма реструктуризації);

➤ планування процесу перетворень і моніторингу реструктуризації (ця програма забезпечується технологіями, організацією та фінансово-економічним управлінням).

Початку робіт з реструктуризації передуює комплексна діагностика, за результатами якої приймається рішення про конкретний набір заходів і робіт, зв'язаних з перетвореннями. Ієрархію завдань реструктуризації підприємств показано на рис. 4.2.



Рис. 4.2. Ієрархія завдань реструктуризації

Методи, що використовуються для розробки концепцій і програм реструктуризації, включають:

- комплексний фінансово-економічний аналіз стану підприємства, у тому числі і з деталізацією окремих структурних підрозділів;

- комплексну бізнес-діагностику підприємства (аналіз стратегії розвитку, маркетингової і збутової політики, облікової політики, виробничої політики, планів постачання і закупівель, інвестиційної політики, організаційно-управлінської структури, застосування сучасних технологій управління тощо);

- визначення основних переваг і проблем підприємства, розробку пропозицій щодо оптимізації стану підприємства (фінансове оздоровлення, реінжиніринг, модернізація та можливі джерела її фінансування, децентралізація або навпаки, об'єднання підприємств, створення холдингової структури, впровадження сучасних технологій і методів управління тощо);

- розробку декількох альтернативних прогностичних фінансово-економічних моделей розвитку підприємства з урахуванням основних можливих заходів і ризиків, визначення базового варіанта;

- розробку підсумкового документа для практичної реалізації проекту — Програми реструктуризації.

Реструктуризація підприємства є тривалим процесом, що здійснюється за допомогою спеціалістів найрізноманітнішого профілю.

#### ***4.2. Основні форми і види реструктуризації підприємств***

Характер та особливості реструктуризаційних процесів значною мірою залежать від форми і виду реструктуризації (рис. 4.3).

Реструктуризація підприємства має дві основні цілі:

- впродовж короткого періоду часу забезпечити виживання підприємства;

- відновити конкурентоспроможність підприємства на тривалий час.

Відповідно до цих цілей виокремлюють дві взаємопов'язані форми реструктуризації: оперативну і стратегічну.

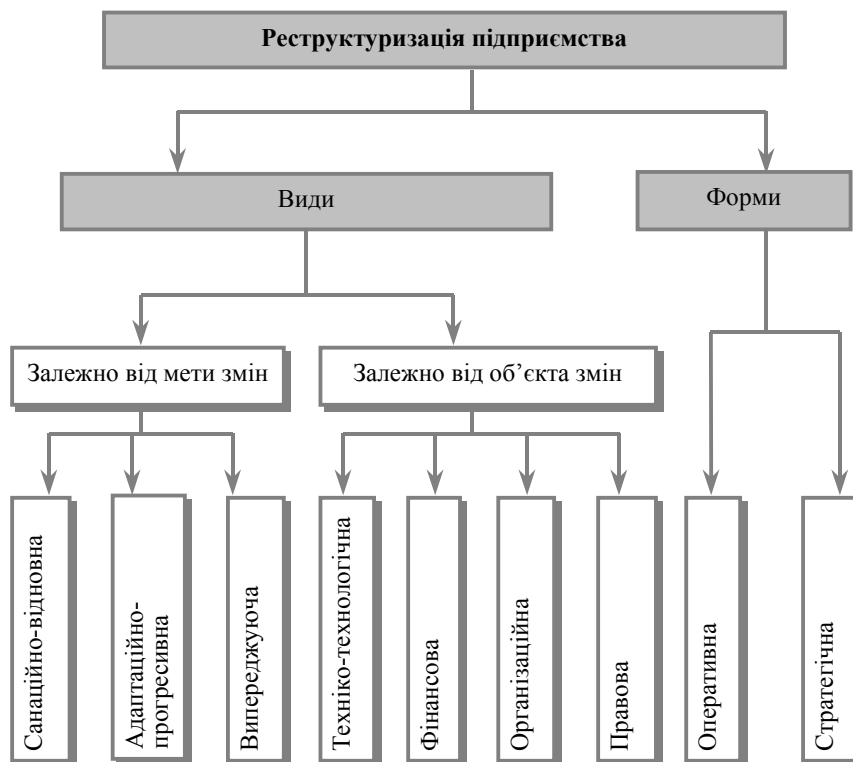


Рис 4.3. Основні види і форми реструктуризації

У процесі оперативної реструктуризації вирішуються два головних завдання: забезпечення ліквідності і суттєве покращання результатів діяльності підприємства. Комплекс заходів оперативної реструктуризації містить у собі, в першу чергу, дії зі зниження всіх видів витрат (без будь-яких суттєвих інвестицій) і швидкого збільшення збуту та обігу. Серед цих заходів, як правило, виокремлюють такі:

- оперативне зниження дебіторської заборгованості;
- зменшення запасів оборотних фондів шляхом виявлення і реалізації (ліквідації) зайвих запасів (у тому числі запасів допоміжних матеріалів); усунення матеріальних втрат, пошук дешевших джерел матеріального постачання;
- відмова (продаж) від пайової участі в інших підприємствах і організаціях після попереднього аналізу їх ефективності;

- скорочення основних фондів шляхом вияву і реалізації (ліквідації) зайвого обладнання, транспортних засобів тощо;
- суворе оцінювання і припинення всіх інвестицій, крім життєво необхідних для підприємства та обґрунтованих з позицій розвитку ринку;
- відмова від збиткових видів діяльності, звільнення від зайвих активів та соціальної інфраструктури;
- скорочення кількості працюючих.

Оперативна реструктуризація здійснюється у короткостроковому періоді (3—4 місяці), коли підприємство не може розраховувати на зовнішні джерела фінансової допомоги і розв'язує питання підвищення своєї ліквідності, в першу чергу, за рахунок внутрішніх резервів.

Більшість українських підприємств, які вже мають досвід проведення реструктуризації або приступають до цих процесів, починають з оперативної реструктуризації, яка носить санаційний характер і має на меті вивести підприємство з кризового стану, забезпечити певний рівень його прибутковості, спроможність генерувати грошові потоки за умов відсутності суттєвих інвестицій.

Якщо процес перетворення буде зупинений після завершення оперативної реструктуризації, то підприємство через деякий час може знов опинитися у кризовому стані, який, як правило, зумовлений не однією, а багатьма причинами. Їх тим більше, чим значнішим є запізнювання реакції підприємства на зміну типу господарської системи. Реалізація програми стратегічної реструктуризації ставить за мету створення адекватних умов всередині підприємства для досягнення ним своїх стратегічних цілей. Суттєвою особливістю цього виду реструктуризації на відміну від оперативної є те, що вона:

- здійснюється в значно триваліші строки, ніж оперативна;
- базується на попередньо розроблених корпоративній та функціональних стратегіях;
- потребує суттєвих капіталовкладень.

Стратегічна реструктуризація забезпечує довготермінову конкурентоспроможність, для досягнення якої необхідне визначення стратегічної мети підприємства, розробка стратегічної концепції розвитку, а також напрямів і інструментів реалізації цієї мети. При здійсненні стратегічної реструктуризації все починається з визначення місії компанії, що дає змогу обґрунтувати її існування, напрям розвитку, сферу та специфіку діяльності.

Стратегічна реструктуризація може передбачати такі дії:

- диверсифікацію виробництва та вихід на нові ринки збуту;
- технічне переозброєння та впровадження нових технологій;
- сертифікацію виробництва і продукції;
- реструктуризацію організаційної структури підприємства;
- підвищення кваліфікації персоналу;

Санаційна, або відновна, реструктуризація застосовується, коли підприємство знаходиться у передкризовому або кризовому стані, основними ознаками якого може бути:

- погіршення ринкових позицій;
- наявність значних запасів готової продукції;
- зростання кредиторської заборгованості.

Основні напрямки реструктуризаційних дій у цій ситуації такі:

- скорочення ресурсів, які використовуються підприємством;
- вихід із нерентабельних ринків;
- відмова від нерентабельної продукції, сфер діяльності, організаційних одиниць;
- зменшення фізичних обсягів/розмірів.

Адаптаційна, або прогресивна, реструктуризація здійснюється за відсутності кризових явищ, але в разі виникнення негативних тенденцій з метою їх подолання та адаптації підприємства до нових ринкових умов. Ознаки необхідності проведення цього виду реструктуризації такі:

- зниження загальної ефективності господарювання;
- вичерпання ринкового потенціалу;
- відсталість порівняно зі світовими стандартами;
- наявність перспектив для роботи на інших ринках;
- недостатня ефективність управління.

Випереджувальна реструктуризація здійснюється на підприємствах, які передбачають можливість зміни умов функціонування (виникнення нових або підсилення наявних конкурентів, впровадження сучасних технологій, виникнення нових або втрата існуючих ринків) і прагнуть покращити свої конкурентні позиції. Характерними рисами такої реструктуризації є створення стратегічних альянсів, купівля-продаж окремих видів діяльності (структурних одиниць, бізнес-одиниць) тощо.

Якщо розглядати види реструктуризації залежно від її об'єкта, то вони мають такі відмінності. Техніко-технологічне реструктурування охоплює модернізацію або заміну застарілих основних фондів, впровадження нових технологічних процесів, інвестування заходів, спрямованих на краще використання

виробничих потужностей та інших ресурсів підприємства. Закриття (ліквідація) підрозділів і навіть підприємств може розглядатися як складова частина такого виду реструктуризації. Більш широке визначення техніко-технологічної реструктуризації може включати регіональне переміщення виробничих потужностей для використання певних стратегічних переваг, які проявляються у нижчому рівні оплати праці, вищій кваліфікації персоналу, перспективному ринку, кращій інфраструктурі та інших чинниках, які можливо використати при зміні місця розташування бізнесу. Цей вид реструктуризації суттєво не збільшує ефективність господарювання, якщо він не супроводжується додатковими змінами в організації, менеджменті, розробкою маркетингової і товарної політики, а також без впровадження політики стимулювання конкурентоспроможності виробництва.

Необхідність у фінансовій реструктуризації виникає, оскільки більшість вітчизняних підприємств мають велику заборгованість, що виникла внаслідок ризикованої кредитної політики, макроекономічної нестабільності, кризи неплатежів у національній економіці. Фінансова реструктуризація передбачає оптимізацію структури капіталу підприємств (зміну структури пасивів), що досягається, насамперед, переоформленням боргових зобов'язань (розстрочка, списання виплат). Крім того, під час фінансової ре-структуризації вирішуються завдання ліквідації субсидіювання, підвищення фінансової автономії, використання переваг цінних паперів, залучення іноземного капіталу.

Фінансова реструктуризація може передбачати відстрочення погашення заборгованості, зниження процентної ставки по ній, визначення більш вигідної схеми її погашення, використання інших прийомів покращання фінансового стану, наприклад, конвертацію заборгованості або її частки у цінні папери підприємства. В окремих випадках підприємство проводить дії з отримання від кредиторів нових позичок, кредитів або гарантій.

Управлінська, або організаційна, реструктуризація охоплює заходи з удосконалення або зміни організаційної структури підприємства, адаптації персоналу для роботи в нових економічних умовах. Ці зміни часто є більш важливими, ніж модернізація основних активів. Успішне проникнення на нові ринки вимагає не лише відповідної ефективності виробництва, але й приділення уваги якості, обслуговуванню, інноваціям, продуктивній диференціації і ринковій сегментації. Основні аспекти організаційної ре-структуризації такі:

- реорганізація підприємства на базі його децентралізації, створення центрів відповідальності (бізнес-одиниць);
- запровадження нових методів управління;
- організація нових (у тому числі міжнародних) представництв з продажу і маркетингу;
- оптимізація чисельності працюючих;
- навчання і перекваліфікація персоналу;
- розробка і впровадження схем підвищення мотивації праці.

Незадовільні результати від реструктуризації часто відображають неадекватну увагу саме до управлінських і організаційних аспектів трансформації підприємств.

Правова реструктуризація полягає у зміні організаційно-правового статусу підприємства, що полегшує здійснення всіх інших напрямів реформування підприємства.

Реструктуризаційні заходи можуть здійснюватися за різних умов, спрямовуватися на різні результати за допомогою різних інструментів у різні часові інтервали і з різними ресурсами. Тому комплексна реструктуризація потрібна й економічно доцільна лише в окремих випадках. Природа і ступінь необхідної реструктуризації залежать від характеру проблем підприємства. Іноді підприємство потребує лише фінансової або так званої «обмеженої» реструктуризації для відновлення економічної і технічної життєздатності. При цьому підприємство встановлює для себе певні стандарти (орієнтири), які є кінцевою метою реалізації такого типу його реформування. Коли проблеми підприємства більш суттєві, тоді воно потребує «всебічної» реструктуризації, яка охоплює розробку нової продуктової, трудової, технічної і технологічної політики, зміни в менеджменті, організації тощо. Реструктуризація підприємства триває здебільшого до трьох років.

#### ***4.3. Організаційний розвиток підприємства і реструктуризація***

Реструктуризація підприємства є важливою складовою його організаційного розвитку. З одного боку, у процесі реструктуризації доводиться докорінно змінювати одну з ключових функцій менеджменту — організацію. З другого боку, організаційні зміни мають передувати іншим змінам у виробничо-господарській діяльності. Отже, організаційний фактор відіграє активну роль у здійсненні всього процесу реструктуризації підприємства.

Найважливіша особливість організаційної складової в процесі реструктуризації пов'язана з тим, що підприємство піддається докорінній реорганізації. Змінюється організаційна форма виробництва, розмір і структура підприємства, запроваджуються тимчасові організаційні структури, використовуються системи управління проектами, створюються нові підрозділи, запроваджуються нові посади, формується ринково орієнтована організаційна культура тощо. Від певної кількості підрозділів підприємствам доводиться відмовлятися.

Насамперед, ідеться про об'єкти соціально-побутового призначення, утримання яких є значним фінансовим тягарем. З іншого боку, доводиться створювати нові, раніше невідомі служби маркетингового плану. І, нарешті, по-новому потрібно організовувати взаємозв'язки між окремими підрозділами. У процесі реструктуризації підприємства обмежені в часі й ресурсах перебудови своєї організаційної структури, оскільки існує загроза банкрутства. Звідси впливає загроза організаційних помилок, уникнення яких потребує від керівників прийняття зважених організаційних рішень.

Організаційна складова включає різноманітні інструменти взаємозв'язку й взаємодії всіх працівників підприємства між собою. Найважливішими з них є виробнича і загальна структура підприємства, організаційна структура управління, різноманітні регламенти (положення, посадові інструкції), організаційна культура тощо. Недооцінка ролі організаційного фактора може суттєво вплинути на перебіг реструктуризації підприємства. Завдяки організаційному чиннику кожний працівник реально включається в процес реструктуризації, а налагодження ефективної взаємодії між співробітниками створює умови для послідовної реалізації обґрунтованих програм реструктуризації.

У процесі реструктуризації важливо враховувати такі принципи впровадження організаційних змін:

- комплексне здійснення організаційних змін з урахуванням розвитку внутрішнього й зовнішнього середовища;
- розробка генерального плану розвитку організаційної структури;
- запобігання виникненню організаційних конфліктів;
- використання найпростіших і найконкретніших організаційних рішень;
- послідовність організаційних змін на основі генерального плану; впровадження великої кількості незначних змін має більше шансів на успіх, ніж рідкі кардинальні організаційні революції;

- навчання персоналу методам діяльності в умовах організаційних змін;
- підтримка організаційних змін вищим керівництвом;
- стрімке реагування на опір організаційним змінам.

Реструктуризацію націлено на підвищення успішності бізнесу і ефективності управління організацією. Досягнення цих цілей базується на розв'язанні певної кількості завдань (табл.4.2).

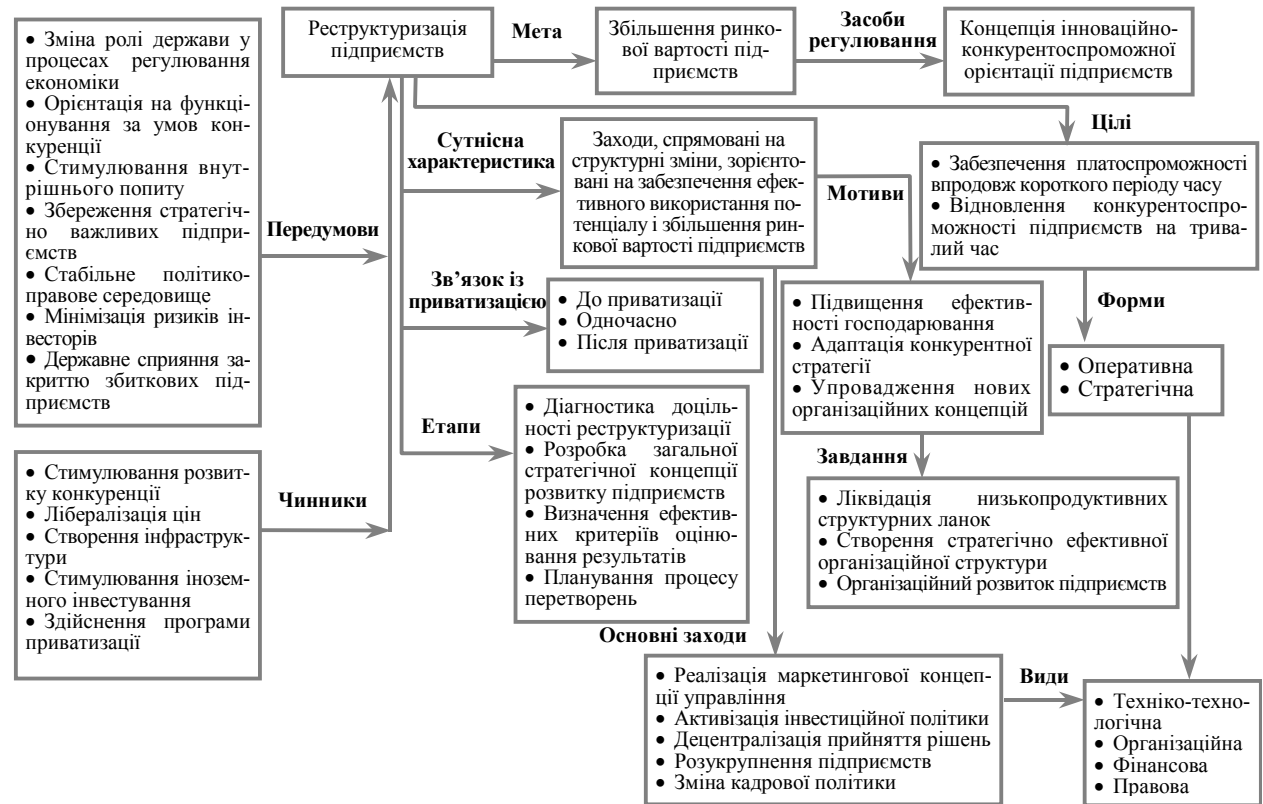


Рис. 4.4. Характеристика процесу реструктуризації промислових підприємств

Таблиця 4.2

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

| № з/п | Завдання                                                                                                  | Вимоги                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Формування підприємств у вигляді узгодженої бізнес-системи, для якої справедливими є наступні твердження: | <ul style="list-style-type: none"> <li>• місія підприємства визначена, зафіксована і відома всім працівникам;</li> <li>• ієрархія цілей підприємства відповідає місії і визначає довгострокові орієнтири розвитку;</li> <li>• тактичні завдання відповідають ієрархії цілей і визначають поточні завдання;</li> <li>• плани роботи підприємства являють собою комплекс заходів, спрямованих на досягнення намічених цілей і завдань;</li> <li>• обрано одиниці виміру і розроблено технологію виміру всіх видів витрат і результатів діяльності підприємства;</li> <li>• бізнес-процеси структуровано, вони описують послідовність операцій, інформаційні потоки управління, виконавців, результати;</li> <li>• системи і засоби автоматизації забезпечують сучасну підтримку бізнесу.</li> </ul> |
| 2     | Створення організаційної структури і системи управління, спрямованих на таке:                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• досягнення ієрархії цілей, рішення тактичних завдань, виконання розроблених планів;</li> <li>• планування та організацію роботи, що забезпечує прибутковість діяльності підприємства;</li> <li>• розподіл влади, відповідальності і доходів, які забезпечують стимулювання роботи працівників;</li> <li>• створення для всіх працівників системи цінностей, яка відповідає цілям підприємства</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 3     | Підвищення ефективності виконання бізнес-процесів по всіх ключових напрямках:                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• перетворення укрупнених стратегій роботи підприємства у плани дій структурних підрозділів (планування);</li> <li>• забезпечення узгодженості виконання виробничих операцій у підрозділах підприємства або передбаченої реакції на події (координація);</li> <li>• забезпечення такої організації робіт, за якої підприємство працює з максимальною віддачею без дефіциту ресурсів і своєчасно реагує на зміну зовнішніх умов (управління ресурсами);</li> <li>• проведення у життя узгодженої політики через всі структурні підрозділи підприємства (проведення політики)</li> </ul>                                                                                                                                                                     |
| 4     | Забезпечення інформаційної підтримки виконання бізнес-процесів і управління роботою під-                  | Створення корпоративної інформаційної системи, інформація в якій: <ul style="list-style-type: none"> <li>— точна та адекватна наявним завданням;</li> <li>— своєчасна;</li> <li>— повна;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                                                   |       |                         |
|-------------------------------------------------------------------|-------|-------------------------|
| приємства,<br>створення<br>корпоративної<br>інформаційної системи | тобто | — зручна у використанні |
|-------------------------------------------------------------------|-------|-------------------------|

При здійсненні реструктуризації необхідно враховувати, що поняття «організація» і «бізнес» взаємопов'язані, оскільки організація створюється для здійснення підприємницької діяльності, а остання не може існувати без певної організаційної структури, яка її реалізує. Структурні аспекти особливо важливі для ефективної реструктуризації організації.

Організаційна структура підприємства є системоутворюючим елементом підприємства як цілісного організму, який визначає порядок його функціонування. Організаційна структура, з одного боку, формується на основі структури бізнес-процесів, а з іншого — визначає їх ефективність, потенційну якість кадрового потенціалу підприємства, ув'язує до єдиного системного процесу управлінські і підприємницькі функції, які реалізуються персоналом підприємства.

Організаційна структура управління підприємства повинна бути адекватною зовнішнім і внутрішнім умовам функціонування підприємства, його цілям і стратегії. Ефективну організаційну структуру формує система бізнес-процесів, яка «наповнюється» персоналом, який реалізує бізнес-процеси у рамках встановленої організаційної структури.

Характерні недоліки організаційних структур більшості вітчизняних підприємств такі:

- надмірна замкненість структурних підрозділів на перших керівниках із незмінним зниженням ефективності управління у зв'язку з їх перезавантаженням;
- наявність значної кількості управлінців із розмитим і перехресним діапазоном відповідальності;
- неадекватна інформаційна підтримка діяльності підприємства, передусім його комерційної й фінансової діяльності;
- недостатня або структурно розмита робота з персоналом, яку одночасно і не завжди узгоджено здійснюють відділи кадрів, роботи з персоналом, організації праці і заробітної плати;
- відсутність або формальна наявність життєво необхідних фінансово-економічних підрозділів та керівників, які несуть відповідальність за результати фінансової діяльності підприємства (служба фінансового директора);
- відсутність служби управління змінами, яка орієнтує підприємство в конкретний момент часу на вимоги зовнішнього середовища.

Перелічені фактори часто призводять до того, що більшість завдань розвитку підприємства не вирішується.

Сучасне підприємство є системою різних і не завжди взаємозв'язаних видів діяльності. Ефективно управляти і удосконалювати (реструктурувати) можна лише добре структуровану систему, яка містить:

- систему бізнес-процесів, які здійснюються в рамках підприємства в цілому та окремих видів діяльності;
- організаційну структуру розподілу відповідальності і повноважень, по суті організаційно-штатну структуру розподілу персоналу по бізнес-процесах і бізнес-операціях;
- систему взаємодії елементів організаційної структури (підрозділів, персоналу) в рамках бізнес-процесів.

Сучасні способи реструктуризації, що характеризуються істотним перетворенням організаційної структури, ґрунтуються на таких основних підходах:

- формування єдиного корпоративного центру (материнської компанії, холдингу) і комплексу бізнес-одиниць різного ступеня підпорядкованості і спеціалізації. Ієрархічна структура підприємства повинна бути орієнтована на оптимальне здійснення управлінських і координуючих впливів і зв'язків, повинна виключити дублювання функцій і зайві управлінські надбудови, дозволити забезпечити одночасно самостійність організацій, що входять у холдинг, та їх системну взаємоув'язку і захищеність в умовах антикризового управління в холдингу;

- сегментація стратегічних зон господарювання (СЗГ) у нинішній і перспективній діяльності компанії і формування комплексу відповідних стратегічних центрів господарювання (СЦГ) у вигляді базових, опорних, юридично самостійних дочірніх компаній, що відповідають за ефективне ведення справ у своїй СЗГ;

- формування ієрархічної організаційної структури з єдиною технологією виконання бізнес-процесів по основних комплексних видах діяльності (наприклад, при реалізації проекту), з чітко проробленою системою розмежування повноважень і відповідальності окремих учасників холдингу при координуючій ролі материнської компанії.

#### ***4.4. Реструктуризація підприємства на основі створення центрів відповідальності***

Великі сучасні компанії мають тенденцію до організації своєї структури не за традиційною функціональною ознакою (маркетинг, фінанси, постачання, виробництво, відвантаження), а по видах діяльності, кожний з яких групується навколо певного типу продукції або послуг та містить у собі необхідні функціональні служби. Ця тенденція виокремила поняття сегмента бізнесу як частини організації, яка працює на зовнішнього споживача або являє собою порівняно самостійний напрям, відповідно до якого можуть бути відокремлені від організації в цілому активи, результати операцій по основній та іншій діяльності у цілях фінансової звітності. Такі сегменти найчастіше називають бізнес-одиницями.

Кожна бізнес-одиниця, виступаючи самостійним виробничо-комерційним підрозділом, об'єднує всі функції і види діяльності, необхідні для розробки, виробництва і реалізації будь-якого конкретного виду продукції або групи видів продукції і дозволяє швидко реагувати на зміни потреб покупців і ситуації на ринку. Кожний з таких підрозділів відповідає за результати своєї діяльності. Створення комплексу бізнес-одиниць здійснюється відповідно до попередньо виробленої стратегії, вимагає всебічного аналізу і перебудови діючої на підприємстві системи управління, організаційної, виробничої й інших структур. Це цілеспрямована багатопланова робота зі створення не простого набору бізнес-одиниць, а з формування комплексу (симбіозу) взаємодіючих підрозділів.

Бізнес-одиниці в економічній літературі часто називають центрами відповідальності і згідно з тим, який критерій оцінки ефективності насамперед застосовується до підрозділу, поділяють на наступні типи:

- витрат;
- доходів;
- прибутку;
- інвестицій.

Назва центру характеризує сутність його функціонування, а саме: що підрозділи передусім відповідають за отримання максимального доходу (виручки), за контролювання витрат, за збільшення норми прибутку або за рентабельність інвестицій. Для різних підрозділів підприємства можуть обиратися різні критерії оцінки ефективності їх роботи. Вибір критеріїв залежить від того, що знаходиться в компетенції цих підрозділів і за досягнення яких показників вони можуть нести відповідальність.

Центром витрат є підрозділ, який відповідає лише за витрати. Центри витрат можуть змінюватися від підрозділу з декількома працівниками до цілого підприємства, також вони можуть існувати в середині інших центрів витрат і можуть бути організовані всюди, де можливо визначити і виміряти стосовно даної структурної одиниці випуск і витрати, необхідні для виробництва одиниці продукції. Типовим прикладом є будь-який виробничий підрозділ підприємства (цех основного виробництва). Можливо вважати, що центр витрат — найменший підрозділ, а інші центри відповідно складаються з центрів витрат.

Центром виручки є підрозділ, який відповідає переважно за обсяг реалізації продукції, а за витрати — в обмеженому обсязі, наприклад, відділ збуту, який відповідає не за всю собівартість продукції, а лише за витрати на її реалізацію. Взаємозв'язку між витратами на функціонування такого центру і значенням обсягу реалізації продукції практично немає, тому основним показником, що контролюється, є виручка, а також показники, що її визначають (обсяг збуту у натуральному виразі, ціни, структура реалізації). Ефективність діяльності зовнішньоторговельних підрозділів підприємств має визначатися саме на основі обсягу продажу.

Центр прибутку — це підрозділ, який відповідає як за витрати, так і за прибуток, наприклад підприємство у складі великого об'єднання або холдингової структури. Центр прибутку може у свою чергу складатися з декількох центрів витрат. Наприклад, підприємство, що входить до складу об'єднання, у свою чергу складається з цехів і підрозділів. Менеджер такого центру повинен мати право контролювати продажну ціну (зовнішню або трансфертну), обсяг реалізації (фактичної реалізації на сторону або умов внутрішньовиробничої реалізації), а також всі статті витрат.

Центр інвестицій — це підрозділ, який відповідає за капіталовкладення, доходи і затрати, наприклад дочірнє підприємство, що має право інвестувати власний прибуток. Відповідальні за центри інвестування у першу чергу акцентують увагу на ефективному використанні залучених ресурсів. Метою функціонування центру інвестицій є не лише отримання максимального прибутку, але й досягнення максимальної рентабельності вкладеного капіталу, максимальної дохідності інвестицій, збільшення ринкової вартості підприємства. У найзагальнішому значенні для визначення центрів інвестування застосовується інколи і термін «центр прибутку».

Центри інвестицій широко використовуються на сильно диверсифікованих підприємствах. Ними, як правило, виступають достатньо самостійні великі відділення корпорацій, які мають право впливати (контролювати) не лише на витрати і доходи, але й на величину відповідних активів таких структурних одиниць, зокрема за допомогою реінвестування прибутку.

Оцінювання ефективності функціонування центрів інвестицій здійснюється шляхом розрахунку аналітичних показників: традиційних (рентабельність капіталовкладень, окупність інвестованого капіталу) і дисконтуванням грошових потоків (внутрішня норма дохідності, чиста приведена вартість). Найчастіше результати роботи центрів інвестування повинні оцінюватися по досягнутій нормі прибутку, але при її розрахунку слід з прибутку кожної бізнес-одиниці вираховувати певну ставку плати за використання тієї суми капіталу, яку головне підприємство інвестувало в її діяльність. Це необхідно для того, щоб гарантувати достатньо високий показник рентабельності інвестицій у кожного підрозділу.

Основні переваги функціонування підприємства на основі бізнес-одиниць такі:

- здатність гнучко реагувати на зміни ринку, що полягає в адаптивних можливостях як окремих бізнес-одиниць, так і підприємства в цілому (свого роду «запас міцності»), що проявляється у необхідному інформаційному забезпеченні, запасі виробничих потужностей, наявності можливостей перебудови техно-логічного процесу, налагодженій маркетинговій роботі тощо;
- забезпечення оптимального рівня децентралізації процесу прийняття управлінських рішень;
- організацію і виконання функцій закріплено за конкретною службою, бізнес-одиницею, дублювання виключається;
- відповідальність за організацію і виконання функції персоніфіковано.

Роль корпоративного центру полягає насамперед у тому, що він реалізує функцію стратегічного менеджера і відповідно до цього визначаються склад функцій, організаційна структура управління, положення, інструкції й інші методичні положення для ефективного управління комплексом бізнес-одиниць.

З позиції здійснення реструктуризації підприємства виокремлення центрів відповідальності дає змогу:

- використовувати специфічні методи управління витратами з метою прийняття обґрунтованих рішень щодо реструктуризації

з урахуванням особливостей діяльності кожного підрозділу підприємства;

- узгодити управління витратами з організаційною структурою підприємства і формуванням його інвестиційного потенціалу;

- децентралізувати управління витратами, здійснюючи його на всіх рівнях управління;

- установити відповідальних за виникнення витрат, виручки, прибутку.

Поділ підприємства на центри відповідальності може принести найбільший ефект при дивізіональній організаційній структурі, яка є різновидом ОСУ, при якій підрозділи фірми (дивізіони) користуються широкою самостійністю в прийнятті оперативних рішень, а штаб-квартира здійснює лише загальний контроль стратегії і фінансових потоків. Поділ підприємства на дивізіони може здійснюватися по видах продукції і послуг, групах покупців, географічних регіонах. Дивізіональна організаційна структура широко застосовується крупними фірмами, що випускають широкий асортимент продукції, транснаціональними корпораціями тощо.

Організація функціонування підприємства на базі центрів відповідальності «прив'язує» економічну модель підприємства до його організаційної структури. Особливо важливим аспектом виступає побудова взаєморозрахунків між бізнес-одинацями. Визначальним у цій системі є принципи обміну продукцією та послугами між центрами. Цей обмін здійснюється за допомогою внутрішніх (трансфертних) цін. Трансфертною ціною є умовна, розрахункова ціна на продукцію та послуги одного підрозділу (центру) підприємства, що передаються («продаються») іншому підрозділу (центру). Як правило, це можливо на великих децентралізованих підприємствах з достатньо самостійними підрозділами, які мають статус центрів прибутку або центрів інвестицій (інколи сюди також включають центри витрат). Трансфертна ціна виступає ціною передачі проміжної продукції (а також цін на послуги обслуговуючих підрозділів) і може не включати внутрішні ціни на куповані сировину і напівфабрикати.

Якщо продукція (послуги) підрозділу повністю споживається в середині підприємства, величина трансфертної ціни є переважно обліковою, яка не впливає на фінансовий стан підприємства в цілому. Обґрунтування трансфертних цін у випадках, коли підрозділи мають право самостійно виходити із своєю продукцією на зовнішніх покупців і визначати обсяги та ціни реалізації, набуває особливого значення, оскільки

трансфертна ціна перестає бути умовним показником і отримує реальне економічне значення, яке відображає відносини підрозділів не лише між собою, а й з підприємством в цілому. Трансфертні ціни можуть встановлюватися одним з таких способів:

- за ринковою вартістю;
- за повною собівартістю + прибуток як % від повних витрат;
- за змінними витратами + прибуток як % від змінних витрат;
- за домовленістю сторін;
- на рівні, що сприяє оптимізації фінансових потоків підприємства в цілому, мінімізації податкових і митних платежів, розподілу прибутку між окремими підрозділами;
- за повною або скоригованою собівартістю.

Перші п'ять методів встановлення внутрішніх цін актуальні для центрів прибутку і центрів інвестицій, тобто стосовно самостійних підрозділів. Метод обліку за повною або скоригованою собівартістю використовується для обліку витрат обміну продукцією або послугами між більш або менш дрібними підрозділами в середині кожного підприємства (центри витрат, виручки), і тому він має велике значення практично для кожного, не лише великого підприємства.

Таблиця 4.3

**ДОПОМІЖНІ КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ**

| Критерій оцінки ефективності        | Вимірювання                                                                                     |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Частка ринку                        | Частка продукції, що випускається підрозділом підприємства, у загальному обсязі продаж на ринку |
| Своєчасність поставок               | Частка своєчасних поставок у загальному обсязі поставок                                         |
| Підвищення кваліфікації працівників | Відношення кількості проведених навчань до кількості необхідних навчань                         |
| Якість продукції                    | (2*Брак, виявлений ВТК, + 4* Брак, виявлений покупцями)/Загальний обсяг продукції               |
| Інновації                           | Частка нової продукції у загальному обсязі продаж                                               |
| Якість обслуговування               | Частка повторних покупців у загальній кількості покупців за рік                                 |
| Якість виробничих процесів          | Частка партій, прийнятих з першого пред'явлення, в загальному обсязі виробництва                |
| Ефективність                        | Частка невиконаних дій у загальній кількості                                                    |

|            |                             |
|------------|-----------------------------|
| управління | затверджених необхідних дій |
|------------|-----------------------------|

За умов жорсткої ринкової конкуренції успіху можуть досягати підприємства, що мають найнижчі витрати на всіх етапах просування товару до покупця, що є одним з головних показників успішності реструктуризаційних процесів. Тому цінова політика щодо внутрішньофірмових поставок (трансфертних цін) бізнес-одинацями основної продукції та її складових базується на принципі мінімізації витрат. Дотримання цього принципу забезпечується реалізацією на підприємствах, що здійснюють реструктуризацію на основі виділення центрів відповідальності, таких заходів:

- нормування витрат на виробництво та реалізацію продукції, тобто по всьому технологічному ланцюжку з виходом на оптимальний рівень загальних витрат в межах базових цін;
- встановлення трансфертних цін на рівні ринкових при наявності нижчих їх показників на проміжну основну продукцію центрів відповідальності і можливості придбання її на стороні;
- впровадження механізму розрахунку ринкових цін, який створює зацікавленість центрів відповідальності у зменшенні планових (нормативних) витрат;
- включення планового прибутку в трансфертні ціни лише у розмірах, які відповідають цілям центрів відповідальності, передбаченим їхніми повноваженнями в комплексі (для окремих центрів це можуть бути заплановані збитки), а не розподіл всієї маси кінцевого прибутку через трансфертні ціни по технологічному ланцюжку;
- своєчасним переглядом трансфертних цін при зміні умов — ринкових цін на вихідну сировину, матеріали, комплектуючі, енергоресурси, готову продукцію, вимоги до якості, асортименту.

| Вид продукції                                 | Вид поставки                                    |                                 |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------|
|                                               | зовнішня                                        | внутрішня                       |
| Основна (визначає місце підприємств на ринку) | Базова цінова стратегія і політика підприємства | Мінімізація витрат підприємства |

|      |                                                                |                                                                  |
|------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
|      | Директивні ціни підприємства для всіх центрів відповідальності | Лімітування підприємством ціни для всіх центрів відповідальності |
| Інша | Цінова політика підрозділу<br>Ціни, які встановлює підрозділ   |                                                                  |

Рис. 4.5. Особливості встановлення цін центрами відповідальності при реструктуризації підприємств

Важливе, а іноді вирішальне значення для успішної реструктуризації має правильний вибір організаційно-правової форми кожної бізнес-одиниці, відповідність її (форми) цілям і завданням реструктуризації. Організаційно-правова форма бізнес-одиниці визначає систему управління в самій бізнес-одиниці й у їхньому комплексі, міру відповідальності за результати господарської діяльності, перспективність існування, розвитку, інвестиційну привабливість тощо.

Основні етапи проведення реструктуризації у формі створення центрів відповідальності:

- економічне обґрунтування доцільності й оцінка можливості здійснення реструктуризації;
- навчання працівників вищої і середньої ланок управління основним принципам і положенням реструктуризації підприємства, формування команди виконавців;
- розробка плану-графіка проведення реструктуризації, у тому числі:
  - визначення переліку бізнес-одиниць, які створюватимуться;
  - визначення черговості і термінів їхнього створення;
  - вибір організаційно-правових форм;
  - визначення переліку і термінів розробки документів (установчих договорів, положень, інструкцій тощо);
  - проведення засідань правління, ради директорів, загальних зборів (у випадку реорганізації);
  - розробка необхідних внутрішніх нормативних документів;
  - організація систем планування, обліку, контролю, аналізу й оцінки діяльності бізнес-одиниць;

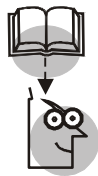
- підбір керівних кадрів бізнес-одиниць тощо;
- державна реєстрація і внесення змін в установчі документи при необхідності;
- супроводження проведення реструктуризації;
- оцінювання результатів реструктуризації і коригування у випадку необхідності процесу змін.

Організаційна структура підприємства у процесі його реструктуризації повинна бути закріплена (описана) затвердженням положенням, яке визначає:

- склад основних напрямків діяльності;
- склад основних функцій управління (маркетинг, організація виробництва, фінанси, економіка, бухгалтерський облік, управління персоналом, інформаційне забезпечення тощо);
- тип структури (лінійна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична, комбінована);
- склад організаційних ланок і функцій, що закріплюються за ними, по здійсненню напрямків діяльності з визначенням порядку роботи з їхнього виконання (права, обов'язку, терміну, міри заохочення і покарання);
- порядок контролю відповідності організаційної структури напрямкам діяльності і персоніфікацію відповідальності за виконання цієї функції контролю.

Відповідно до зазначених принципів формалізації організаційної структури управління повинні бути чітко визначені функції кожного підрозділу центральних служб і бізнес-одиниць, що закріплюються в розроблювальних положеннях.

### Питання для самоконтролю



1. Чи можна здійснити реструктуризацію в окремому підрозділі (юридично не самостійному) чи реструктуризація завжди відноситься до підприємства цілком?
2. Чи можлива реструктуризація без діагностики підприємства?
3. Які основні цілі реструктуризації підприємства?
4. Сформулюйте основні передумови успішності реструктуризації підприємства?

5. Чи можна провести реструктуризацію підприємства без його розукрупнення?

6. Які ризики притаманні процесу реструктуризації підприємства?

## РОЗДІЛ



## БІЗНЕС-ДІАГНОСТИКА ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ ЇХ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

### 5.1. Сутнісна характеристика та складові ситуаційного аналізу

Першим етапом і запорукою успішності реструктуризації є комплексна бізнес-діагностика підприємства, зорієнтована на визначення його проблем, слабких і сильних сторін, місця на ринку і серед конкурентів. Діагностика має дати кількісну та якісну оцінку стану підприємства як цілісного організму стосовно його зовнішнього бізнес-оточення.

Комплексна діагностика діяльності підприємства у процесі його реструктуризації охоплює такі основні напрямки аналізу:

- ситуаційний аналіз;
- організаційно-управлінський аналіз;
- фінансово-економічний аналіз;
- виробничо-господарський аналіз;
- аналіз кадрового потенціалу;
- оцінювання ринкової вартості бізнесу підприємства.

Ситуаційний аналіз призначений для оцінювання ситуації, в якій перебуває підприємство, тобто місця, яке воно займає в існуючому бізнес-просторі, основних факторів, що впливають на його функціонування, а також укрупнених характеристик його діяльності. Загальну структуру ситуаційного аналізу наведено в табл. 5.1.

Дані, здобуті в результаті ситуаційного аналізу, визначають весь перебіг подальшої діагностики — мету, напрямки, порядок і глибину необхідних досліджень, а також терміни, вартість робіт і склад виконавців. Результати ситуаційного аналізу є основними вихідними даними для розробки стратегії розвитку підприємства, а також для формування цілей і завдань проекту реструктуризації в цілому або окремих його заходів.

Під **SWOT-аналізом** розуміють дослідження, спрямовані на визначення й оцінювання сильних і слабких сторін підприємства (ендогенне середовище), можливостей і потенційних загроз, які існують у зовнішньому (екзогенному) середовищі. Можливості визначаються як фактори, що дають підприємству шанс вдатися до нових дій, наприклад випустити новий продукт, завоювати нових клієнтів, упровадити нову технологію, перебудувати бізнес-процеси тощо. Загрози — це чинники, які можуть завдати шкоди підприємству, позбавити його наявних переваг (насамперед, поява нових конкурентів, товарів-замінників тощо).

Таблиця 5.1

СКЛАДОВІ СИТУАЦІЙНОГО АНАЛІЗУ

| Напрямки аналізу            | Зміст                                                                                                                                                    |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SWOT-аналіз                 | Виявлення, аналіз та оцінювання сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз, які існують у його зовнішньому середовищі                   |
| Аналіз стратегічної позиції | Виявлення та аналіз стратегічних зон господарювання і стратегічного портфеля підприємства                                                                |
| Аналіз сегментів ринку      | Визначення та аналіз ринкових сегментів, на яких функціонує підприємство; аналіз платоспроможного попиту на продукцію підприємства                       |
| Аналіз конкуренції          | Визначення та аналіз видів та основних чинників конкуренції, а також конкретних конкурентів                                                              |
| Позиційний аналіз           | Визначення й аналіз місця, що займає підприємство, його продукція, окремі торговельні марки і товари стосовно інших фірм, торговельних марок і продуктів |

Цей вид аналізу може стосуватися всього підприємства, його структурних підрозділів, а також окремих видів продукції. За результатами аналізу ендогенного середовища підприємства розробляються рекомендації щодо:

- усунення наявних слабких сторін;

➤ ефективного використання потенціалу (сильних сторін).  
У результаті SWOT-аналізу екзогенного середовища визначається позитивний і негативний вплив на підприємство ззовні. На основі цього розробляються пропозиції:

- щодо нейтралізації можливих ризиків;
- використання додаткових шансів.

У процесі аналізу сильні і слабкі сторони підприємства варто оцінити з урахуванням основних тенденцій змін у зовнішньому середовищі підприємства.

Під **аналізом стратегічної позиції** (стратегічним аналізом, аналізом стратегічного портфеля, аналізом стратегічного набору) підприємства розуміється виявлення його стратегічних зон господарювання, їхнього взаємозв'язку, оточення та інших важливих характеристик.

За сучасних умов навіть невелике підприємство здійснює виробничо-господарську діяльність у різних сегментах економічного простору, які називаються **стратегічними зонами господарювання (СЗГ)**. Іншими словами, СЗГ — це сегмент на ринку підприємства, на якому воно присутнє або на який планує вийти. Стратегічна зона може визначатися потребами ринку, технологією, типом клієнта або географічним регіоном. Перспективи розвитку СЗГ оцінюються з погляду зростання ринку та його нестабільності, норми рентабельності, ключових факторів успіху бізнесу. Визначальні показники розвитку стратегічної зони господарювання такі:

- розміри ринку;
- купівельна спроможність (платоспроможний попит) споживачів;
- наявні бар'єри входу на ринок;
- звички покупців;
- склад конкурентів;
- вид та інтенсивність конкуренції;
- основні канали збуту;
- державне регулювання галузі;
- показники розвитку зовнішнього (економічного, соціально-політичного, технологічного) оточення.

Сукупність існуючих стратегічних зон господарювання утворює стратегічний портфель підприємства. Розміщення ресурсів по різних СЗГ, взаємозв'язок СЗГ між собою і з зовнішнім оточенням визначають стратегічну позицію підприємства.

Після визначення сукупності СЗГ, що є на підприємстві, тобто стратегічного портфеля, необхідно провести дослідження поточного стану кожної стратегічної зони господарювання, її перспектив і напрямків розвитку.

Важливою частиною ситуаційного аналізу є вивчення споживчого ринку, що обслуговує підприємство та його окремі СЗГ. Клієнти і споживачі цього ринку мають як подібні, так і відмінні риси, що й варто вивчити в ході ситуаційного аналізу. Такий процес, спрямований на виявлення структури споживачів і їхніх характеристик, а також визначення дискретних груп споживачів (сегментів), називається **сегментуванням ринку**.

Існує багато моделей аналізу сегментів ринку, що є комбінаціями різних критеріїв сегментації, які відбивають споживчий попит, наприклад:

- за вигодами, які споживачі одержують від використання товару, або за рівнем задоволення потреб;
- за способом життя;
- за статтю і віком;
- за регіоном;
- за прихильністю до бренду;
- за чутливістю до ціни;
- за способом здійснення (алгоритмом) покупок тощо.

Дослідження поточного стану підприємства, його місця і ситуації, в якій воно в даний момент перебуває, було б неповним без вивчення навколишнього конкурентного середовища.

Найчастіше виокремлюють **п'ять факторів, що визначають конкурентні позиції підприємства**:

- наявні конкуренти;
- потенційні конкуренти;
- небезпека появи товарів-замінників;
- ступінь впливу споживачів;
- ступінь впливу постачальників.

Як правило, конкуренти оцінюються порівняно із самим підприємством та його продукцією. Для аналізу конкурентів — як поточних, так і потенційних, товарів-замінників та інших аспектів конкуренції широко використовуються методи і засоби позиціонування.

**Метою позиціонування** (позиційного аналізу) є визначення місця, що його займають підприємство, його продукція, торговельна марка на ринку стосовно інших підприємств, їхньої продукції, торговельних марок і споживачів. Позиціонування

ґрунтується на структуризації сукупності продуктів або підприємств з огляду на сприйняття чи переваги споживачів.

Основною метою позиційного аналізу є визначення та обґрунтування становища підприємства щодо запитів споживачів та порівняно з конкурентами, а також оцінювання перспективних напрямків розвитку і розробка дій у відповідь на зміни стратегії конкурентів.

## **5.2. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства**

Організаційно-управлінський аналіз являє собою дослідницьку діяльність, спрямовану на вивчення системи цілей підприємства, стратегії їх досягнення, організаційної структури управління, специфіки управлінських процесів та організаційної культури. Зміст організаційно-управлінського аналізу підприємства розкриває табл. 5.2.

*Таблиця 5.2*

**СКЛАДОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ**

| Напрямки аналізу                                             | Зміст                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аналіз системи цілей підприємства та стратегій їх досягнення | Виявлення й аналіз місії організації, цілей та обмежень для їх досягнення; визначення й аналіз стратегій підприємства |
| Аналіз організаційної структури                              | Дослідження наявних організаційно-структурних одиниць та їхніх взаємозв'язків                                         |
| Аналіз процесів управління                                   | Ідентифікація, моделювання та аналіз процесів                                                                         |
| Аналіз структури інформації                                  | Аналіз і структуризація інформації, що циркулює на підприємстві                                                       |
| Аналіз організаційної культури                               | Дослідження внутрішньофірмових символів, історії та традицій                                                          |

У результаті організаційно-управлінського аналізу встановлюється застосовувана на підприємстві модель бізнес-процесів і управління ними, а також відповідна їм інформаційно-техно-логічна модель. Аналіз визначає проблемні та вузькі місця підприємства з погляду організації управління ним, його організаційно-управлінський потенціал, а також формує цілі організаційної реструктуризації та підходи до неї.

Виявлення та аналіз системи цілей організації і стратегії їх досягнення передбачають:

- аналіз місії організації — чіткість її формулювання, відповідність її стратегії та цілям організації, усвідомлення її персоналом, відповідність її перспективам розвитку організації;

- аналіз цілей підприємства на основі побудови ієрархічного «дерева цілей», який має супроводжуватися формуванням сценаріїв розвитку підприємства залежно від різних варіантів зміни зовнішнього і внутрішнього середовища;

- аналіз системи відповідальності за досягнення цілей і виконання дій, спрямованих на їх досягнення; при цьому аналізується матриця розподілу відповідальності, що дає змогу виявити повноту відповідності цілей, заходів і виконавців.

Організаційна структура управління характеризується:

- складом і співвідношенням лінійного та функціонального управління;

- кількістю і складом управлінських підрозділів на різних ієрархічних рівнях;

- чисельністю і співвідношенням різних категорій керівників, фахівців і технічних виконавців у цілому по системі управління і за окремими підрозділами;

- обсягом інформації, що переробляється, у цілому по системі управління і за окремими підрозділами;

- вартістю і співвідношенням зайнятих у підрозділах різних видів оргтехніки, територіальним розташуванням підрозділів апарату управління;

- ступенем регламентації оргструктури, рівнем керованості порівняно з нормою керованості;

- кількістю і співвідношенням кількостей рішень різних видів, що готуються і приймаються різними підрозділами і на різних рівнях апарату управління;

- витратами на управління за окремими функціональними підрозділами і рівнями управління тощо.

У рамках моделювання й аналізу процесів управління управлінські процеси й інформаційні зв'язки накладаються на організаційну структуру та аналізуються щодо їхньої ефективності з погляду наявних і перспективних сфер діяльності підприємства.

На базі вивчення організаційної структури і процесів управління формується модель інформації, що циркулює на підприємстві. Аналіз інформаційного простору підприємства дає змогу виявити ефективність системи інформаційного обміну і

підтримки управлінських процесів, знайти слабкі місця в інформаційному забезпеченні.

На основі аналізу системи управління виявляються проблемні зони й вузькі місця та оцінюється організаційно-управлінський потенціал підприємства. Після цього визначаються основні підходи, методи і засоби організаційного проектування згідно з поставленими цілями реструктуризації і результатами аналізу.

Результатом організаційно-управлінського аналізу є розробка комплексу вимог до перепроєктування організаційної структури і системи управління.

### **5.3. Фінансово-економічний аналіз стану підприємства**

Фінансово-економічний аналіз зорієнтований на оцінювання фінансового стану, фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Він дає змогу виявити напрямки й обмеження фінансового розвитку та реструктуризації фінансової політики. Зміст і загальну схему фінансово-економічного аналізу наведено в табл. 5.3, 5.4.

Аналіз фінансового стану базується на даних фінансової звітності та бухгалтерського обліку, на розрахунку й зіставленні значної кількості показників і коефіцієнтів.

*Таблиця 5.3*

#### **ЗМІСТ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

| Напрямки аналізу                         | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аналіз фінансових результатів діяльності | Аналіз рівня, структури і динаміки прибутку як основного показника, що характеризує результат діяльності підприємства; оцінювання факторів, що його визначають                                                                                       |
| Аналіз потоку грошових коштів            | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Аналіз джерел і напрямків використання коштів</li><li>➤ Оцінювання достатності коштів для ведення поточної діяльності</li><li>➤ Оцінювання достатності коштів для ведення інвестиційної діяльності</li></ul> |
| Аналіз фінансового стану                 | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Загальне оцінювання фінансового стану</li><li>➤ Аналіз фінансової стійкості</li></ul>                                                                                                                        |

|                                            |                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Аналіз ліквідності балансу</li> <li>➤ Аналіз ділової активності і платоспроможності</li> <li>➤ Аналіз оборотності запасів, кредиторської і дебіторської заборгованості</li> </ul> |
| Аналіз ефективності діяльності             | Динаміка показників прибутку, рентабельності і ділової активності                                                                                                                                                          |
| Аналіз ефективності інвестиційних проектів | Оцінювання ефективності реалізації інвестиційних проектів підприємства                                                                                                                                                     |

Фінансово-економічний аналіз дає змогу реалізувати такі завдання:

- оцінити результати й ефективність діяльності підприємства, його поточний фінансовий стан, скласти прогноз розвитку фінансово-економічних показників на найближчу перспективу;
- оцінити динаміку фінансових показників за певний період часу і фактори, що викликали відповідні зміни;
- оцінити наявні фінансові обмеження на шляху реалізації організаційних перетворень;
- виявити й оцінити можливі джерела фінансування заходів щодо реструктуризації і можливий ефект від їх реалізації.

Таблиця 5. 4

**СХЕМА АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА**

| Напрямки аналізу                        |                                                                                                                           | Результат                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Попередній аналіз фінансового стану     | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Активи</li> <li>➤ Пасиви</li> <li>➤ Майно</li> <li>➤ Запаси і витрати</li> </ul> | Динаміка абсолютних і відносних фінансових показників підприємства. Загальна оцінка фінансового стану, визначення платоспроможності і структури балансу підприємства                                                                                                                       |
| Аналіз фінансової стійкості             |                                                                                                                           | Визначення надійності підприємства з погляду його платоспроможності                                                                                                                                                                                                                        |
| Аналіз ліквідності балансу підприємства |                                                                                                                           | Оцінка поточної і перспективної ліквідності балансу, тобто здатності підприємства розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Коефіцієнт ліквідності визначається покриттям зобов'язань підприємства його активами, термін переведення яких у гроші відповідає терміну погашення зобов'язань |

|                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аналіз фінансових коефіцієнтів                                                | Абсолютні значення коефіцієнтів на початок і кінець періоду та їхні нормативні значення. Коефіцієнти використовуються для дослідження змін стійкості становища підприємства або проведення порівняння кількох конкуруючих підприємств |
| Аналіз фінансових результатів діяльності, рентабельності і ділової активності | Динаміка показників прибутку, рентабельності і ділової активності                                                                                                                                                                     |

Набір джерел інформації та методів, що застосовуються, і кількість показників, що розраховуються при проведенні фінансово-економічного аналізу, залежать від цілей дослідження.

Основні методи, використовувані для здійснення фінансово-економічного аналізу, згруповано в табл. 5.5.

Аналіз абсолютних показників передбачає:

- аналіз звітності, оцінку за статтями вихідного звітного балансу на початок і кінець періоду;
- оцінювання їхніх змін в абсолютному виразі;
- оцінювання питомих значень статей балансу — структурних характеристик;
- оцінювання динаміки структурних змін (питомої ваги);
- оцінювання змін у відсотках до значень на початок періоду (темپ приросту статей балансу).

Горизонтальний аналіз звітності ґрунтується на зіставленні динаміки розвитку всіх статей балансу і звіту про прибутки і збитки з базисним роком, фінансові показники якого беруться за 100 %.

*Таблиця 5.5*

**ОСНОВНІ МЕТОДИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ**

| Найменування                 | Зміст                                                                                                                                                  | Значення                                                         |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Аналіз абсолютних показників | Оцінка найважливіших результуючих статей звітності (обсяг реалізації, прибуток, вартість активів, розмір акціонерного капіталу, позикових коштів тощо) | Оцінювання статті звітності в статистиці і динаміці              |
| Горизонтальний аналіз        | Порівняння кожного значення звітності з попереднім роком, розрахунку темпів їхнього зростання (індексний аналіз)                                       | Виявлення тенденцій зміни окремих статей (груп статей) звітності |

|                                            |                                                                                                                  |                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вертикальний аналіз                        | Розрахунок структури узагальнюючих підсумкових статей звітності і складання динамічних рядів (процентний аналіз) | Відстежування та прогнозування структурних зрушень у складі джерел коштів і в напрямках їх використання                                                 |
| Аналіз коефіцієнтів (відносних показників) | Розрахунок співвідношень між окремими статтями звітності підприємства, визначення взаємозв'язку між показниками  | Проведення порівняльного аналізу ефективності — із попередніми роками; із компаніями — конкурентами або лідерами в галузі; із запланованими показниками |

Таблиця 5.6

**ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ, ЩО РЕКОМЕНДУЮТЬСЯ ДЛЯ АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ ПРИ ДІАГНОСТИЦІ ПІДПРИЄМСТВА У ПРОЦЕСІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ**

| Найменування показника                        | Що показує                                                                                                                   | Як розраховується                                                                                                                                          | Коментар                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Показники ліквідності</b>                  |                                                                                                                              |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Загальний коефіцієнт покриття                 | Достатність оборотних коштів у підприємства, що можуть бути використані ним для погашення своїх короткострокових зобов'язань | Відношення поточних активів (оборотних коштів) до поточних пасивів (короткотермінових зобов'язань)                                                         | Від 1 до 2. Нижня межа зумовлена тим, що оборотних коштів має бути достатньо для покриття власних короткострокових зобов'язань. Перевищення над короткостроковими зобов'язаннями більш ніж у 2 рази вважається також небажаним, оскільки свідчить про нерациональне вкладення підприємством своїх коштів і неефективне їх використання |
| Коефіцієнт термінової ліквідності             | Прогнозовані платіжні можливості підприємства за умови своєчасного проведення розрахунків із дебіторами                      | Відношення грошових коштів, вартості короткотермінових цінних паперів, суми мобілізованих коштів у розрахунки з дебіторами до короткострокових зобов'язань | 1 і вище. Низькі значення вказують на необхідність постійної роботи з дебіторами для забезпечення можливості переведення найбільш ліквідної частини оборотних коштів у грошову форму для розрахунків зі своїми постачальниками                                                                                                         |
| Коефіцієнт ліквідності при мобілізації коштів | Ступінь залежності платоспроможності підприємства від матеріально-виробничих запасів і витрат з погляду                      | Відношення матеріально-виробничих запасів і витрат до суми короткострокових зобов'язань                                                                    | 0,5—0,7                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                                   |                                                                                                                                               |                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                   | необхідності мобілізації коштів для погашення своїх короткострокових зобов'язань                                                              |                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                 |
| <b>Показники фінансової стійкості</b>             |                                                                                                                                               |                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                 |
| Співвідношення позикових і власних коштів         | Який обсяг позикових коштів підприємство залучило на 1 грн вкладених в активи власних коштів                                                  | Відношення всіх зобов'язань підприємства (кредити, позики і кредиторська заборгованість) до власних коштів (власного капіталу) | Значення співвідношення має бути менше 0,7. Перевищення зазначеної межі означає залежність підприємства від зовнішніх джерел коштів, втрату фінансової стійкості (автономності) |
| Коефіцієнт забезпеченості власними коштами        | Наявність власних оборотних коштів у підприємства, необхідних для забезпечення його фінансової стійкості                                      | Відношення власних оборотних коштів до загального розміру оборотних коштів підприємства                                        | Нижня межа — 0,1. Чим вищий показник (близько 0,5), тим кращий фінансовий стан підприємства, тим більше в нього можливостей для проведення незалежної фінансової політики       |
| Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів  | Здатність підприємства підтримувати рівень власного оборотного капіталу і поповнювати оборотні кошти в разі потреби за рахунок власних джерел | Відношення власних оборотних коштів до загального розміру власних коштів (власного капіталу) підприємства                      | 0,2-0,5. Чим ближче значення показника до верхньої рекомендованої межі, тим більше можливостей фінансового маневру у підприємства                                               |
| <b>Показники рентабельності</b>                   |                                                                                                                                               |                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                 |
| Рентабельність чистих активів за чистим прибутком | Ефективність використання коштів, що належать власникам підприємства. Виступає основним критерієм при оцінюванні рівня                        | Відношення чистого прибутку до середнього за період розміру чистих активів                                                     | Рентабельність чистих активів за чистим прибутком має забезпечувати окупність коштів акціонерів, вкладених у підприємство                                                       |

|                                       |                                                                        |                                                                                                       |                                                                                                                                 |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | котирування акцій на фондовому ринку                                   |                                                                                                       |                                                                                                                                 |
| Рентабельність реалізованої продукції | Ефективність витрат підприємства на виробництво і реалізацію продукції | Відношення прибутку від реалізованої продукції до обсягу витрат на виробництво реалізованої продукції | Динаміка коефіцієнта може свідчити про необхідність перегляду цін або посилення контролю за собівартістю реалізованої продукції |

Закінчення табл. 5.6

| Найменування показника                     | Що показує                                                                                                                                                                      | Як розраховується                                                                                                                                                  | Коментар                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Показники ділової активності</b>        |                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу | Швидкість обороту матеріальних і грошових ресурсів підприємства за період, що аналізується, або скільки гривень обороту (виторгу) знімається з кожної гривні цього виду активів | Відношення обсягу чистого виторгу від реалізації до середньої за період вартості матеріальних оборотних коштів, грошових коштів і короткотермінових цінних паперів | Нормативного значення немає, однак зусилля керівництва підприємства в усіх випадках мають бути спрямовані на прискорення оборотності. Якщо підприємство постійно звертається до додаткового використання позикових коштів (кредити, позики, кредиторська заборгованість), виходить, що наявна швидкість обороту генерує недостатню кількість грошових коштів для покриття витрат і розширення його діяльності |
| Коефіцієнт оборотності                     | Швидкість обороту вкладеного власного                                                                                                                                           | Відношення чистого виторгу від реалізації до                                                                                                                       | Якщо показник рентабельності власного капіталу не забезпечує його                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                   |                                                                    |                                                |                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| власного капіталу | капіталу або активність грошових коштів, якими ризикують акціонери | середнього за період розміру власного капіталу | окупності, то цей коефіцієнт оборотності означає бездіяльність частини власних коштів, тобто свідчить про нерациональність їхньої структури. Зі зниженням рентабельності власного капіталу необхідне відповідне збільшення оборотності |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Вертикальний (процентний) аналіз дає змогу скласти уявлення про структуру найважливіших підсумкових сум фінансової звітності. Так, сума активу береться за 100 % і розраховується частка кожної статті активів у підсумку. Аналогічно аналізуються статті пасиву.

При вертикальному аналізі звіту про прибутки і збитки за 100 % береться виторг від реалізації. Більш глибокі висновки можна зробити, проаналізувавши дані звітності в процентній формі за ряд років, оскільки це дає змогу простежити динаміку структурних змін (темپ приросту структурних змін).

Найважливішими інструментами фінансового аналізу є фінансові коефіцієнти, які являють собою відношення одного бухгалтерського або фінансового показника до іншого. Аналіз фінансового становища підприємства за допомогою коефіцієнтів полягає в зіставленні показників за поточний рік з аналогічними показниками за минулі роки, а також у визначенні тенденцій розвитку підприємства (прогнози оцінки) за кожним коефіцієнтом.

Кожне підприємство має право скласти для аналітичної роботи власний набір (систему) коефіцієнтів, оскільки їхня кількість не обмежена і зростає зі збільшенням вихідної інформації. Проте здебільшого розраховують чотири групи показників:

- показники ліквідності;
- показники фінансової стійкості;
- показники ділової активності;
- показники рентабельності.

Методи розрахунку основних фінансових коефіцієнтів наведено в табл. 5.6.

#### **5.4. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства**

Метою аналізу виробничо-господарської діяльності є оцінювання рівня ефективності застосування виробничих ресурсів для виробництва і реалізації продукції, виявлення ефективності операційної діяльності підприємства. Систему показників ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства наведено в табл. 5.7.

У ході аналізу виробничо-господарської діяльності проводиться така робота:

- вивчається загальна і виробнича структура підприємства;
- оцінюється рівень наявної технології виробництва;

- проводиться аналіз витрат на виробництво;
- аналізується рух основних фондів.

Таблиця 5.7

**ЗМІСТ І ПОКАЗНИКИ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОГО АНАЛІЗУ**

| Напрями                                      | Зміст                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Основні показники                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Аналіз використання основних фондів          | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Розмір, структура та динаміка вартості основних фондів</li> <li>➤ Ефективність використання основних фондів</li> <li>➤ Ефективність витрат на утримання устаткування</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Фондовіддача основних виробничих фондів</li> <li>➤ Фондомісткість</li> <li>➤ Розмір амортизаційних відрахувань</li> </ul> |
| Аналіз використання матеріальних ресурсів    | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Забезпеченість матеріальними ресурсами</li> <li>➤ Ритмічність, якість, комплектність поставок</li> <li>➤ Розмір і частка транспортних витрат</li> <li>➤ Втрати від заміни матеріалів, простою устаткування</li> <li>➤ Вплив поставок на обсяг випуску продукції і собівартість</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Матеріаловіддача</li> <li>➤ Матеріаломісткість</li> </ul>                                                                 |
| Аналіз використання праці і заробітної плати | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Чисельність, динаміка трудових ресурсів</li> <li>➤ Склад, структура, рівень кваліфікації</li> <li>➤ Аналіз впливу чисельності на динаміку виробництва продукції</li> <li>➤ Оцінка продуктивності праці, її динаміки, визначення інтенсивних і екстенсивних факторів зростання продуктивності праці, виявлення резервів її підвищення</li> <li>➤ Виявлення розмірів і динаміки середньої заробітної плати, її частки в собівартості, дослідження темпів зростання заробітної плати, оцінка резервів підвищення ефективності використання фонду заробітної плати</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Продуктивність праці</li> <li>➤ Частка заробітної плати у собівартості продукції</li> </ul>                               |

Під час аналізу загальної і виробничої структури підприємства розв'язуються такі завдання:

- досліджуються основні техніко-економічні показники структурних підрозділів (обсяги виробництва, чисельність, основні фонди, фонд оплати праці тощо);
- визначаються кількість і місцезнаходження окремих структурних підрозділів, зокрема допоміжних та обслуговувальних, оптимальність їхнього розташування, а також стан будівель і споруд;
- проводиться експертиза доцільності виокремлення деяких підрозділів у процесі майбутньої реструктуризації;
- визначаються основні види продукції, обсяги їх випуску і реалізації за попередні та звітний роки, а також прогнозні показники на наступні роки для кожного структурного підрозділу і для підприємства в цілому; визначається частка кожного виду продукції в загальному обсязі.

Однією з причин незадовільного фінансового становища підприємства може бути утримання на його балансі значної кількості об'єктів соціально-побутового призначення.

Завдання оцінювання рівня наявної технології виробництва розв'язується за такими основними позиціями:

- наявністю сучасних передових технологій;
- використанням ноу-хау і власних інноваційних розробок;
- використанням автоматизованих систем управління.

У процесі аналізу звертається увага на циклічність технологічних процесів, їхню безперервність, повторне використання продуктів переробки (відходів), наявність науково обґрунтованих норм виготовлення продукції, серійність виробництва.

Під час аналізу витрат на виробництво визначається ефективність планування собівартості і проводиться факторний аналіз відхилень факту від плану. На підставі первинних бухгалтерських документів визначається сума витрат, не пов'язаних із виробничо-господарською діяльністю, у собівартості продукції. При цьому аналізується фактична (у натуральному і вартісному виразі) наявність сировини, матеріалів, палива, купованих напівфабрикатів, інших товарно-матеріальних цінностей, що не стосуються виробництва продукції. На цій підставі розробляються рекомендації щодо їх подальшого використання, зокрема продажу. Велика увага приділяється питанню правильності віднесення витрат на собівартість продукції і на валові витрати для оподаткування.

Аналізуючи рух основних фондів і амортизаційних відрахувань, потрібно виходити з того, що балансова вартість окремих майнових активів майже ніколи не дорівнює їхній реальній ринковій ціні. Показники завантаженості основних фондів, зносу, матеріало- і енергомісткості, прогресивності технологічних процесів порівнюються з аналогічними показниками діяльності підприємств, найкращих у своїй галузі.

Майновий стан підприємства оцінюється на підставі дослідження коефіцієнтів зносу, оновлення, вибуття основних фондів; частки активної частини основних фондів у їхній структурі. У процесі аналізу досліджуються тенденції зміни таких статей, як незавершені капітальні вкладення і майно в оренді, оскільки ці активи не беруть участі у виробничому процесі і, за певних обставин, збільшення їхньої частки може негативно вплинути на результативність фінансової і господарської діяльності підприємства. На підставі результатів оцінювання визначають можливість їх реалізації (у тому числі в рахунок погашення заборгованості).

Інформаційною базою аналізу є матеріали планових документів, дані бухгалтерського і статистичного обліку та звітності підприємства.

### **5.5. Аналіз кадрового потенціалу підприємства**

Аналіз кадрового потенціалу підприємства у процесі його реструктуризації зорієнтований на виявлення резервів колективу, структури індивідуально-психологічних і соціальних якостей персоналу, управлінських факторів. Цей напрям аналізу дає змогу ефективно підготуватися до реструктуризації, оскільки від позиції колективу значною мірою залежить проведення реструктуризації, а в остаточному підсумку успіх діяльності підприємства залежить передусім від особистісних і професійних якостей її працівників, їхньої здатності працювати ефективно і взаємозалежно.

Реструктуризація висуває підвищені вимоги до кадрового потенціалу підприємства. Це пов'язано насамперед ось із чим:

- реструктуризацію здійснюють керівництво і персонал підприємства, тому важливим є їх професійний і психологічний рівень;

- у ході реструктуризації, як правило, значних змін зазнає організаційна структура підприємства і тим самим його персонал, тому важливо оцінити кадровий потенціал в цілому, а також

якості окремих працівників для визначення подальшої стратегії управління персоналом.

Оцінка персоналу — процес визначення ефективності виконання працівниками підприємства своїх посадових обов'язків, процес визначення потенціалу працівників, встановлення якості, складності та результативності праці конкретного працівника та відповідності посаді, яку він займає. У табл. 5.8 наведено основні показники і цілі оцінки персоналу підприємства, що реструктуризується.

Таблиця 5.8

**ПОКАЗНИКИ І ЦІЛІ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

|           |                                                                                                                                |                        |                                                                                                                                     |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Показники | Оцінка результатів роботи                                                                                                      |                        | Якість і кількість роботи, ініціативність, здатність до керівництва, ступінь участі у підготовці підлеглих                          |
|           | Оцінка характеру                                                                                                               |                        | Поведінка на роботі: дисциплінованість, відповідальність, комунікабельність, здатність до роботи в команді тощо                     |
|           | Оцінка здібностей                                                                                                              | Особливі здібності     | Знання, технічні навички, освіта                                                                                                    |
|           |                                                                                                                                | Психологічні здібності | Здатність до прийняття рішень<br>Здатність до ведення переговорів<br>Здатність до планування<br>Здатність до організації робіт      |
| Цілі      | Ідентифікація переваг і недоліків<br>Оцінка стану виконання робіт<br>Налагодження оптимальної і справедливої робочої атмосфери |                        | Пошук невиявлених здібностей<br>Керівництво роботою<br>Визначення зарплати, переведення на інше робоче місце, просування за посадою |

Основні напрямки оперативної діагностики персоналу, яка проводиться з метою підготовки до реструктуризації, найчастіше такі:

- структура персоналу за кваліфікацією, досвідом, віком, статтю, освітою тощо;
- система добору персоналу;

- система оплати праці;
- система мотивації персоналу;
- відносини між правлінням і профспілками (аналіз договорів);
- оцінка результатів виконання роботи;
- процеси розвитку та навчання персоналу;
- комунікаційні процеси на підприємстві.

Під час аналізу кадрового потенціалу також досліджується динаміка чисельності працівників, обсяги прихованого безробіття, плинність кваліфікованих кадрів. З'ясовуються причини, що призвели до втрат робочого часу (відсутність замовлень, сировини, втрата традиційних ринків збуту, висока ціна продукції, недозавантаження устаткування, відсутність маркетингових досліджень тощо), робиться висновок про відповідність кількості працівників потребам виробництва.

Конкретний набір показників для аналізу кадрового потенціалу залежить від бачення майбутніх характеристик персоналу підприємства. Чим детальнішим та конкретнішим буде це бачення, тим легше буде визначити критерії діагностики. Тому перш ніж робити діагностику персоналу підприємства, необхідно уточнити критерії або показники аналізу.

Основним інструментом системи управління персоналом є аналіз роботи, результати якого застосовуються у всіх сферах роботи з персоналом, зокрема й під час підготовки до реструктуризації. Цей аналіз полягає у зборі та обробці інформації про роботу, що виконується на певній посаді, її завдання, функції, відповідальність, умови, відносини з іншими посадами в організації.

Під час збору інформації використовуються методи анкетування, спостереження, інтерв'ювання, реєстрації роботи або ведення щоденника, функціональний аналіз, аналіз організації роботи працівника, анкета для аналізу посади.

## **5.6. Оцінювання ринкової вартості підприємства**

Цей етап діагностики є завершальним у рамках підготовки підприємства до реструктуризації. Його мета — оцінити ринкову вартість підприємства в цілому, проаналізувати доцільність існування і перспектив його розвитку в ринковому економічному просторі. Показник ринкової вартості є найважливішою комплексною фінансово-економічною

характеристикою, що адекватно відбиває ефективність функціонування підприємств, їхній теперішній стан та очікувані перспективи діяльності. Він реагує на будь-яку зміну господарської ситуації щодо кожного підприємства: зниження рентабельності діяльності, погіршення платоспроможності, збільшення інвестиційного ризику, втрату конкурентних переваг; ці та інші чинники викликають зменшення ринкової вартості суб'єктів господарювання. З урахуванням цього-го в багатьох успішних зарубіжних компаніях ринкова вартість бізнесу стала найважливішим об'єктом управління. Практично всі вагомі господарські рішення (від зміни постачальника до повної реструктуризації виробництва і ліквідації цілих підрозділів) приймаються з метою збільшення ринкової вартості компаній.

Для визначення вартості підприємства можуть застосовуватися різні методи, кожний з яких має свої особливості та сфери використання. Серед основних варто виокремити методи оцінювання активів (витратний), дисконтування грошових потоків, ринкового порівняння, оцінювання на основі комбінації підходів.

Витратний метод виходить з вартості майна підприємства на момент оцінювання. Цей метод полягає в оцінюванні окремих груп активів підприємства. Оцінювання активів передбачає визначення тієї вартості, за якою аналогічні засоби виробництва на ринку можна купити або продати. Реальна вартість підприємства визначається як різниця між сумою його активів і величиною бор-гових зобов'язань. За базу оцінки, як правило, беруть баланс підприємства на певну дату. Перспективний розвиток підприємства безпосередньо не впливає на його реальну вартість. Цей вплив має «непрямий» характер. Окремі статті балансу оцінюються за вирахуванням зносу і (неодмінно) за відновною вартістю. Позитивні комерційні перспективи та інші «нематеріальні фактори» — такі, як доступ до ринку, кваліфікація працівників тощо не враховуються при оцінюванні балансу. Вони формують резервуар для так званої доброї волі (goodwill), тобто позитивної різниці між реальною вартістю і ціною продажу. Однак ця позитивна різниця може бути реалізована лише за наявності конкуренції між покупцями.

Цей метод оцінювання має істотний недолік — він не пов'язаний із результатами діяльності підприємства (теперішніми та майбутніми). Через це в країнах з ринковою економікою найчастіше застосовують методи оцінювання, які ґрунтуються на розмірах майбутніх доходів. За використовуваними методичними

прийомами такі підходи подібні до процесу оцінювання ефективності капіталовкладень. Ціна підприємства виступає як одноразові витрати, що мають окупитися сумарними майбутніми доходами, приведеними до теперішнього часу. Метод оцінювання на базі прибутковості підприємства ґрунтується на дисконтованих грошових потоках, які мають надійти на підприємство в майбутні періоди, і тому цей метод виходить із цілої низки даних про майбутній розвиток компанії, зміни цін, відомостей про необхідні інвестиції та особливості впливу навколишнього середовища на ефективність господарювання.

Застосування методу дисконтованих грошових потоків передбачає складання плану доходів і витрат підприємства на кілька років уперед. Різномасштабні витрати і результати мають бути приведені до періоду оцінювання через норматив приведення різномасштабних витрат (норму дисконту). Вибір правильного коефіцієнта дисконтування, на базі якого капіталізуються майбутні доходи та витрати, становить певні труднощі. Загальне правило: чим більш невизначеним є майбутнє і вищими інвестиційні ризики, тим вищим має бути рівень дисконту на капітал.

За цим методом поточна вартість підприємства визначається за формулою

$$B = \sum_{t=1}^{t_k} \frac{D_t - P_t + A_t - K_t}{(1+r)^t}, \quad (5.1)$$

де  $t$  — номер року, грошовий потік якого приводиться до дати оцінювання;  $t_k$  — кінцевий рік розрахункового періоду, у межах якого здійснюються конкретні прогнози;  $B$  — поточна вартість підприємства;  $D_t$  — прибуток (дохід) підприємства в році  $t$ , включаючи доходи від цінних паперів, продажу активів і від повернення боргів тощо;  $P_t$  — податок на прибуток підприємства в році  $t$ ;  $A_t$  — амортизаційні відрахування на відновлення усіх видів основних фондів підприємства в році  $t$ ;  $K_t$  — капітальні вкладення в основні та оборотні фонди підприємства в році  $t$ ;  $r$  — став-ка дисконту.

Кінцевий рік розрахункового періоду визначається можливістю дістати достовірну інформацію. Цей період, як правило, дорівнює 5—10 рокам.

Така форма визначення поточної вартості майна підприємства використовується в розрахунках, якщо останнє продається без боргових зобов'язань. В іншому разі отримана в результаті

розрахунків вартість майна зменшується на розмір заборгованості і суму приведених до дати оцінювання щорічних виплат процентів за довгостроковими позиками. Коли відомо, що підприємство, яке оцінюється, у певний період часу потребує суттєвої реконструкції або капітального ремонту, то необхідні для цього кошти мають вираховуватися з вартості підприємства з відповідним коефіцієнтом приведення (дисконтом). Якщо ж ці кошти будуть частково або повністю позиковими, то необхідно врахувати й сплату процентів за кредитами. У такому разі прогноз грошового потоку є основою процесу оцінювання і потребує урахування складних факторів, що впливають на результати функціонування підприємства.

При аналізі дисконтованих майбутніх грошових потоків **ризик** можна визначити як оцінений ступінь невизначеності щодо одержання фінансових результатів функціонування підприємства. Існують два простих способи урахування ризику: перший — зменшувати розмір очікуваних віддач до значення інтуїтивно реального, інший (часто використовується в зарубіжній практиці) — полягає в зміні нормативу капіталізації (дисконту), із використанням більшого його значення для відображення більшого ризику. За **безризиковану норму дисконту** доцільно вважати надходження за абсолютно достовірними цінними паперами (як правило, це проценти за гарантованими урядом кредитами).

У разі використання методу ринкового порівняння реалізується спроба оцінити фактори, які впливають на прибутковість об'єкта шляхом порівняння вартості подібного об'єкта. Порівнюються об'єкти, що близькі за своїм виробничим профілем, міс-церозташуванням, ступенем корисності, доступністю їх придбання та за демографічною ситуацією. Цей метод передбачає, проте, що виходити треба з подібного співвідношення попиту і пропозиції та близьких «зовнішніх» умов. Такий підхід може бути реалізований лише стосовно невеликої кількості об'єктів.

Використання ринкового методу вимагає вивчення даних про останній продаж схожої або «порівняльної» власності. Оскільки двох однакових об'єктів не існує, дані про об'єкт, що оцінюється, мають бути скориговані згідно з особливостями предмета оцінювання. Поправки можливі з урахуванням таких факторів, як час угоди, складність об'єкта, його стан, а також тенденції зростання ринкової вартості об'єкта. У разі використання цього

методу принципово важливо, щоб оцінювач мав можливість розглянути кілька об'єктів, які порівнюються.

Оскільки необхідність реструктуризації часто визначається невідповідністю організаційної структури промислових підприємств нинішнім умовам зовнішнього середовища, то критерієм організаційних перетворень виступає «відсікання зайвого». При цьому критерій оцінювання вартості підприємств можна подати так:

$$B_n < B_{m_1} + B_{m_2} + \dots + B_{m_n}, \quad (5.2)$$

$$B_n < B_n - A, \quad (5.3)$$

або

$$B_m > B_n - A, \quad (5.4)$$

де  $B_n$ ,  $B_m$  — вартість підприємства, що реструктуризується, відповідно поточна і майбутня;  $B_{m_1} \dots B_{m_n}$  — майбутня вартість підприємств, що виокремлюються з підприємства, яке реструктуризується;  $A$  — поточна вартість зайвих активів.

Виконання цих нерівностей свідчить про доцільність реструктуризації. Отже, проблеми оцінювання підприємств під час реструктуризації зводяться до визначення поточної і майбутньої вартості підприємства, що реструктуризується; прогнозування майбутньої вартості підприємств, що виокремлюються з реструктуризованого; оцінювання поточної вартості зайвих активів.

Вартість підприємства визначається його дисконтованими майбутніми грошовими потоками. Додаткова вартість створюється лише тоді, коли підприємства одержують таку віддачу від інвестування капіталу, що перевищує витрати на його залучення. Цією вартістю можна управляти, аналізуючи вплив результатів управлінських рішень на грошові потоки, для чого потрібно розуміти, які фактори впливають на її рівень, яких заходів слід для цього вжити і які результати це принесе. При цьому, як правило, розглядаються альтернативні шляхи, підходи, стратегії і обираються ті, що приводять до найбільшого зростання вартості підприємства.

Значний ефект дає оцінювання вартості як метод визначення можливостей для реструктуризації на основі максимально можливого збільшення вартості за рахунок використання

внутрішніх і зовнішніх джерел. Такі дії передбачають певні реструктуризаційні кроки, які можна подати за допомогою пентаграми реструктуризації Мак-Кінсі (рис. 5.1).

Відправною точкою, *першим кроком* цієї моделі є визначення поточної ринкової вартості підприємства, інформацію про яку, як правило, дає фондовий ринок через котирування цінних паперів підприємства. За відсутності таких даних внутрішній аналіз і розрахунок поточної вартості бізнесу може здійснити менеджмент підприємства.

*Другим кроком* моделі Мак-Кінсі є оцінювання потенційної вартості підприємства та її складових у разі відсутності будь-яких змін, зокрема й реструктуризаційних заходів. Ця робота полягає в аналізі майбутніх грошових потоків, що їх передбачається одержати за умов реалізації поточних планів діяльності підприємства. Здобутий показник слід порівняти з поточною ринковою вартістю компанії. Різниця між поточною та потенційною вартістю є критерієм для прийняття рішення про необхідність реструктуризації підприємства. За від'ємних відхилень потрібно оцінити діяльність підприємства в цілому та його окремих підрозділів, визначити фактори, що впливають на його ринкові позиції, розглянути джерела формування грошових потоків, їх використання й віддачу. Якщо поточна ринкова вартість менша за фактичну, то на підприємстві необхідно здійснити заходи з його реструктуризації. У протилежному випадку від'ємний розрив може означати, що підприємство являє собою потенційну мішень для поглинання і потребує ліквідації розриву шляхом поліпшення управління активами.



Рис.5.1. Пентаграма структурної перебудови Мак-Кінсі

*Третій крок* полягає в оцінюванні потенційної вартості бізнесу за умов реалізації оперативних та стратегічних можливостей підприємства в рамках реалізації програми реструктуризації, спрямованої, насамперед, на внутрішні зміни. Здійснення внутрішніх поліпшень є одним із способів усунення від'ємного розриву між поточною і фактичною вартістю підприємства. Аналіз ефективності діяльності порівняно як з аналогічними компаніями, так і з підрозділами підприємства щодо продуктивності, витрат, віддачі від інвестицій дає можливість визначити наявні резерви вдосконалення і розробити відповідну реструктуризаційну програму. Вона може передбачати, наприклад, зміни в ціновій політиці, операційній діяльності та просуванні товару на ринок, пошук нових ринків або орієнтацію на нові сегменти, зниження собівартості продукції, прискорення оборотності капіталу тощо.

*Четвертим кроком* у визначенні потенціалу щодо нарощування вартості відповідно до пентаграми Мак-Кінсі є реалізація зовнішніх змін, до яких належать:

- купівля/продаж структурних одиниць підприємства;
- злиття з іншими компаніями;
- створення спільних підприємств або стратегічних альянсів;
- виокремлення структурних одиниць;
- ліквідація окремих підрозділів або видів діяльності.

Усі ці заходи оцінюються з погляду зростання вартості підприємства як цілого або сумарної вартості його відокремлених одиниць.

Останній, *п'ятий крок* моделі реструктуризації спрямований на поліпшення процесів управління капіталом, використання ефекту фінансового лівериджу, оптимізацію рівня заборгованості, конвертацію боргів у власний капітал тощо. Максимальна вартість компанії з урахуванням внутрішніх і зовнішніх поліпшень являє собою оптимальну реструктуризовану вартість.

### **Питання для самоконтролю**



1. У чому полягає специфіка діагностики підприємства при його реструктуризації?
2. Чому результати ситуаційного аналізу є основними вихідними даними для розробки стратегії

розвитку підприємства, а також для формування цілей і завдань проекту реструктуризації?

3. Наведіть приклад ефективно працюючого підприємства (можна скористатися матеріалами з газет або журналів). Що, на вашу думку, є чинниками успіху цього підприємства?

4. Розгляньте можливості і загрози, які можуть виникнути перед українськими підприємствами різних галузей.

5. Які труднощі можуть виникнути при здійсненні організаційно-управлінського аналізу діяльності підприємства?

6. Яким чином використовуються результати фінансово-економічного аналізу під час розробки програми реструктуризації підприємства?

7. За допомогою яких показників можна оцінити ефективність операційної діяльності підприємства?

8. Як аналізується кадровий потенціал у процесі реструктуризації підприємства?

9. Які методи визначення вартості підприємств найчастіше застосовуються при їх реструктуризації?

10. Які особливості визначення вартості підприємств під час їх реструктуризації?

## РОЗДІЛ



## ОРГАНІЗАЦІЯ РОБІТ З РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

### 6.1. Загальна характеристика процесу здійснення реструктуризації підприємства

Реструктуризація підприємства є складною проблемою, методологія розв'язання якої передбачає використання як стандартних методів ситуційного, організаційно-управлінсько-го, виробничо-господарського, фінансово-економічного, кадрового аналізу, організаційного проектування, так і порівняно нових інструментів, у тому числі й тих, які раніше не використовувалися при реорганізації підприємств. До них слід віднести методи проектного управління, функціонально-вартісного аналізу, тотального управління якістю, реінжинірингу бізнес-процесів тощо. Підхід до підприємства як до складної системи визначає комплексність і

системність методів, що використовуються при його реструктуризації.

Реструктуризація підприємства передбачає:

- реорганізацію системи управління підприємством;
- оптимізацію бізнес-процесів;
- удосконалення організаційної структури управління підприємством;
- реорганізацію системи управління капіталом і фінансами;
- виявлення «точок зростання», тобто найефективніших та швидкоокуповуючих напрямів розвитку підприємства з можливою подальшою реорганізацією і диверсифікацією бізнесу.

З огляду на різне фінансово-економічне становище, специфіку діяльності, стратегічні цілі та завдання всі проекти з реструктуризації є унікальними і призначені для реалізації лише на конкрет-ному підприємстві.

Основні принципові завдання розробки проекту реструктуризації підприємства такі:

- комплексна бізнес-діагностика діяльності підприємства;
- визначення основних цілей, завдань і принципів реструктуризації;
- визначення бюджету, термінів та необхідних заходів для реалізації проекту реструктуризації;
- визначення очікуваної ефективності проекту, основних ризиків та способів їх мінімізації.

З практичного погляду проблема реструктуризації підприємства розв'язується на основі використання багатьох моделей, теорій і дисциплін у рамках структурованого процесу, два перших етапи якого передбачають проведення повної діагностики підприємства та розробку концепції його реструктуризації. Здобуті дані є основою для прийняття рішень на третьому етапі, який передбачає розробку програми реструктуризації. Четвертий етап безпосередньо пов'язаний з реалізацією програми (рис. 6.1).

На рис. 6.2 наведено принципову модель здійснення реструктуризації. У табл. 6.1 наведено коротку характеристику елементів моделі.

Етап діагностики пов'язаний із виявленням і оцінюванням усіх основних характеристик підприємства, описом його структури, основних функцій і цілей, наявних обмежень, взаємозв'язків, фінансового стану тощо. Основні підходи до здійснення діагностики підприємства у процесі його реструктуризації розглянуто в розд. 5.

Розробка концепції реструктуризації (другий етап) — складний процес, в якому доводиться брати участь керівникам підприємств. У цій роботі дослідження проводяться з використанням основних положень стратегічного менеджменту і маркетингу. Метою етапу є створення пакета стратегій реструктуризації, тобто чітких стратегічних дій з реорганізації видів діяльності підприємства виражених у термінах: «закрити», «контролювати», «утримувати», «виокремити як підприємство», «розширити», «створити новий бізнес», «розробити продукт». Для найперспективніших підрозділів розробляються бізнес-плани.

Основна особливість цього етапу підготовки реструктуризації полягає в тому, що менеджери і керівники здійснюють роботу передусім не з кількісними, а з якісними категоріями, такими як «бачення» та «місія підприємства», «критичні чинники успіху», «цілі і корпоративні стратегії», «сегменти ринку», «бізнес-процеси», «портрет підприємства», «модель наявного бізнесу», «стратегічний продукт», «проектні ситуації», «ідеї проектів».

Отже, концепція реструктуризації підприємств спрямована на розробку добре узгодженої програми дій, яка в сукупності підвищить вірогідність того, що життєздатна частина бізнесу зможе вижити. Основні аспекти реалізації такої програми розглядаються нижче.

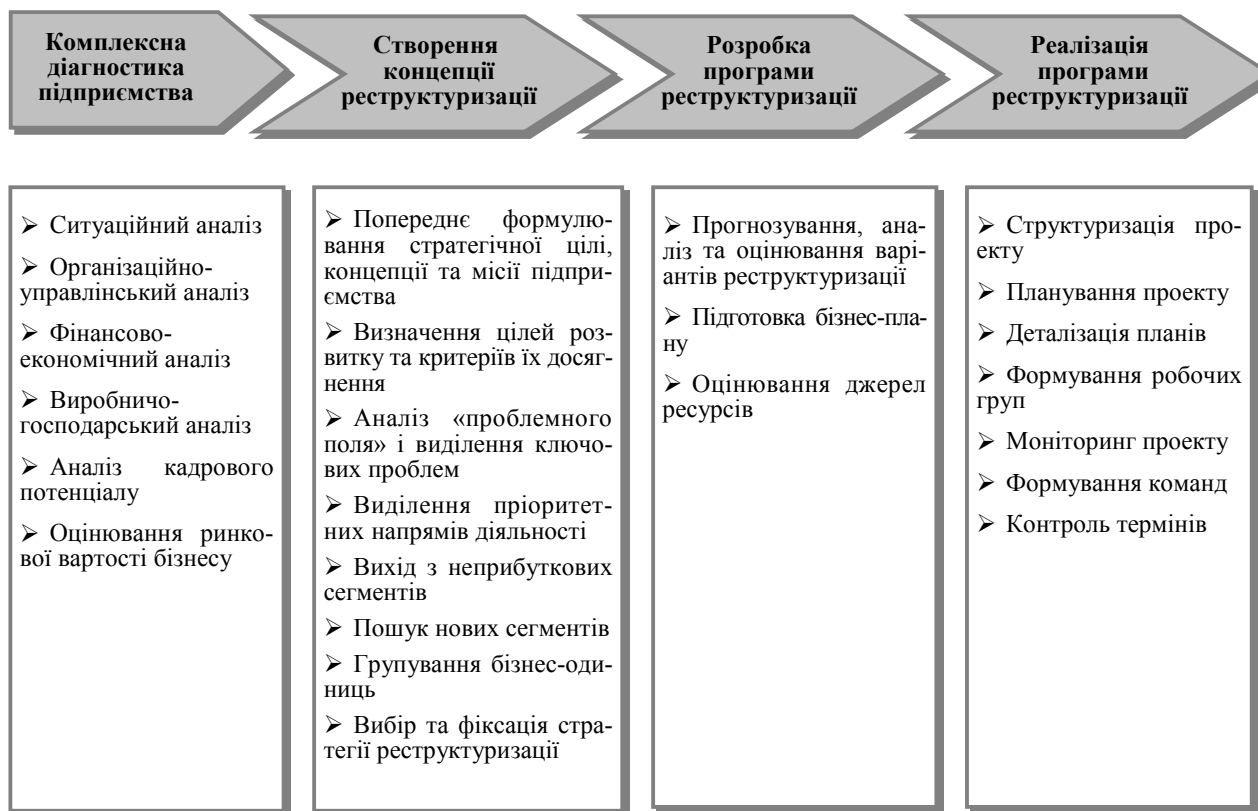


Рис. 6.1. Основні етапи здійснення реструктуризації підприємства

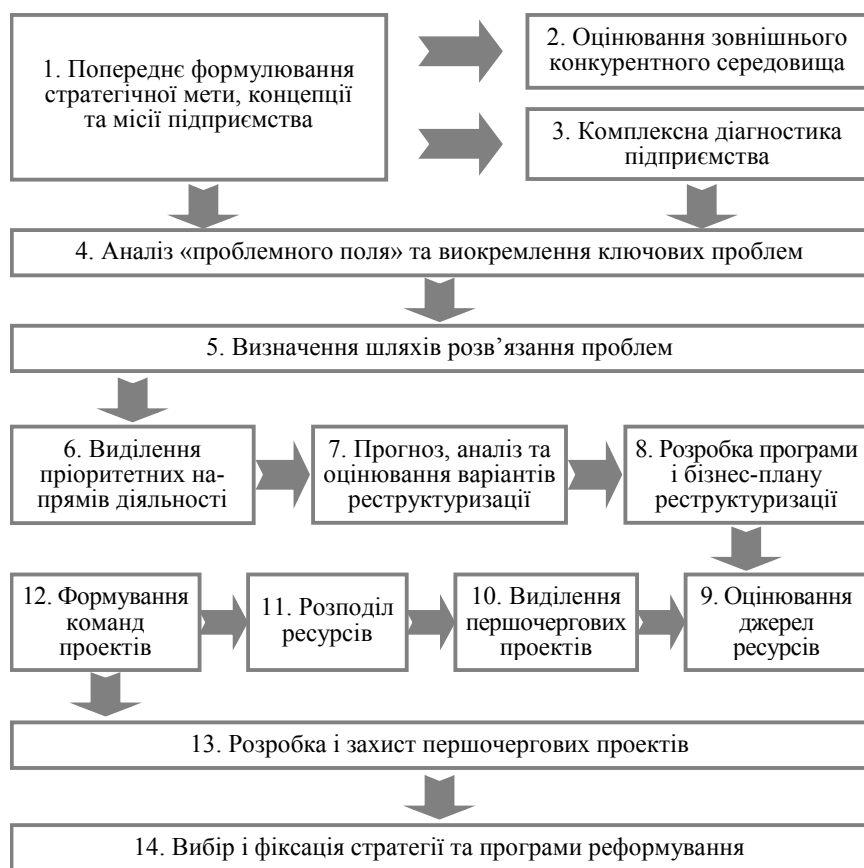


Рис.6.2. Принципова модель здійснення реструктуризації підприємства

Таблиця 6.1

**ХАРАКТЕРИСТИКА ЕЛЕМЕНТІВ  
МОДЕЛІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

| № з/п | Елемент моделі                                      | Характеристика                                                                                                                       |
|-------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Визначення цілей розвитку і критеріїв їх досягнення | Відбувається формування цілей з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов господарювання, визначається перспективна стратегія розвитку |

|   |                                                 |                                                                                                     |
|---|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Оцінювання зовнішнього конкурентного середовища | Здійснюється SWOT-аналіз, аналіз стратегічної позиції, сегментів ринку, конкуренції, позиціонування |
|---|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Закінчення табл. 6.1*

| № з/п | Елемент моделі                                          | Характеристика                                                                                                                                                                                      |
|-------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3     | Комплексна діагностика підприємства                     | Використовуються методи ситуаційного, організаційно-економічного аналізу, аналізу виробничо-господарського і фінансового стану підприємства                                                         |
| 4     | Аналіз «проблемного поля» і виділення ключових проблем  | Проводиться аналіз цілей і стратегій, будуються і досліджуються «дерево цілей» і відповідне «дерево завдань і рішень», виявляються найважливіші ключові завдання і проблеми                         |
| 5     | Визначення шляхів розв'язання проблем                   | Уточнюється, деталізується та досліджується «дерево завдань, проблем і рішень», на основі яких оцінюються потенційні можливості підприємства з конкретизацією у вигляді комплексу можливих проектів |
| 6     | Виокремлення пріоритетних напрямків діяльності          | На основі досліджених раніше потенціальних можливостей, шляхів розв'язання проблеми проводиться ранжування і встановлення ієрархії завдань, проблем і проектів                                      |
| 7     | Прогноз, аналіз і оцінювання варіантів реструктуризації | Оцінюються сценарії розвитку альтернативних варіантів реструктуризації                                                                                                                              |
| 8     | Розробка програми і бізнес-плану реструктуризації       | Розробляються програма і бізнес-плани реструктуризації різного ступеня деталізації                                                                                                                  |
| 9     | Оцінювання джерел ресурсів                              | Оцінюються джерела і ресурси, необхідні для реалізації планів реструктуризації, передусім фінансових і трудових                                                                                     |
| 10    | Виокремлення першочергових проектів                     | Наявні і прогнозні ресурси розподіляються відповідно до пріоритетів проектів                                                                                                                        |
| 11    | Розподіл ресурсів                                       |                                                                                                                                                                                                     |
| 12    | Формування команд                                       | Організується команда проекту, тобто група                                                                                                                                                          |

|    |                                                        |                                                                                                                                                  |
|----|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13 | Розробка і захист першочергових проектів               | людей, що будуть реально здійснювати реструктуризацію                                                                                            |
| 14 | Вибір і фіксація стратегії і програми реструктуризації | Уточнюються стратегії і цілі реструктуризації в прив'язці до пророблених першочергових проектів.<br>Здобуті оцінки і вжиті заходи документуються |

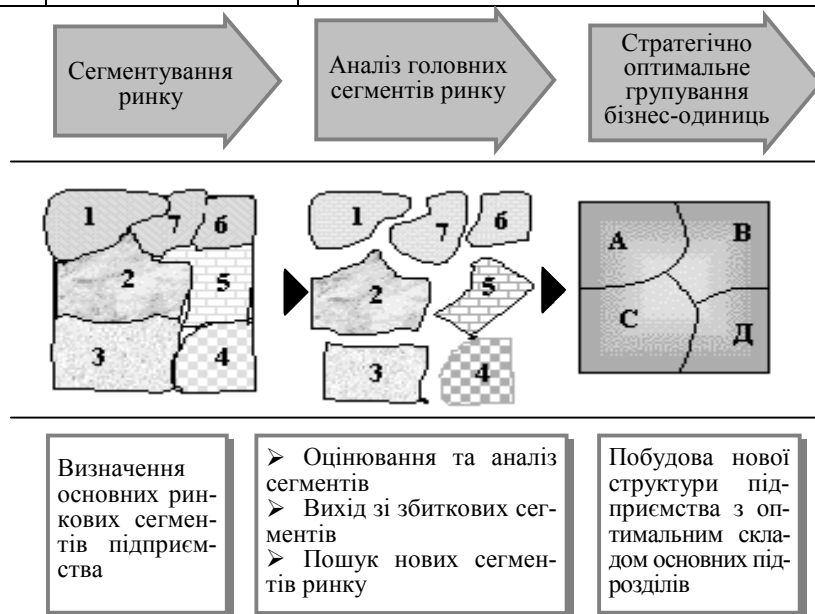


Рис. 6.3. Ключові дії при розробці концепції реструктуризації

**Власники.** Важливою і необхідною відправною точкою при реформуванні підприємств є початкові переговори з власниками чи акціонерами.

Власники можуть виступати ініціаторами реструктуризації, але інколи, в ситуації неплатоспроможності, їх повноваження є обмеженими, оскільки пріоритетний вплив у розв'язанні питань реструктуризації мають кредитори. У деяких випадках власники можуть бути джерелом фінансування, якщо вони мають грошові ресурси для інвестування і зацікавлені в підприємстві.

**Кредитори.** Іншим важливим моментом обґрунтування концепції реструктуризації є переговори з кредиторами, які можуть внаслідок свого статусу здійснити дії, що не сприятимуть збереженню потенційно життєвого бізнесу. Реалізація добре

продуманої послідовної стратегії переговорів з кредиторами спрямована на визначення способу погашення боргів або складення вільного від процентів та штрафів плану їх реструктуризації. У багатьох випадках внаслідок таких дій можна досягти списання боргових зобов'язань, що суттєво полегшить функціонування підприємств у перший рік після реструктуризаційного періоду.

**Реструктуризація звітності.** Приведення звітності (насамперед, бухгалтерського балансу) до реального стану дає змогу оцінити оборотні та основні активи підприємств за реальними ринковими цінами, що може призвести до встановлення набагато нижчої загальної їх вартості. Успішність проведення переговорів з кредиторами відносно списання частини боргу або досягнення мораторію впливає на вартість відображених у звітності боргових зобов'язань.

**Короткострокові дії для отримання готівкових коштів.** Більшість підприємств мають оборотні та основні активи, які не використовуються. На деякі з цих активів можливо знайти покупців, які хочуть придбати їх за готівкові кошти, хоч і за ціною, можливо набагато нижчою, ніж балансова вартість зазначених активів. Продаж таких активів може стати способом залучення додаткових коштів в оперативному періоді.

**Здійснення програми скорочення витрат.** Постійні витрати дуже часто є надвисокими, оскільки протягом років, коли на підприємстві ситуація погіршувалася, не проводилося їх перегляду з врахуванням ринкових умов. Скорочення значної кількості управлінських працівників та робітників соціальної сфери часто є необхідними. Концентрація виробництва на меншій території приводить до зниження накладних витрат на утримання будівель, опалення та водопостачання тощо. Активи, що не використовуються, теж вимагають додаткових витрат, зокрема сплати податків (наприклад, податок на землю тощо). Списання активів, що не використовуються, з бухгалтерського балансу веде також до зменшення амортизаційних відрахувань.

Під час детального аналізу змінних витрат можна знайти шляхи їх економії. Нові дослідження ринку постачальників можуть привести до вигідніших умов отримання сировини та матеріалів. Аналіз розміщення виробничих процесів може виявити резерви для збереження витрат енергії, зменшення трудомісткості, скорочення споживання сировини та матеріалів і зменшення частки відходів. Цей аналіз має містити розрахунки щодо рішення виробляти чи купувати окремі складові продукції.

Глибокий аналіз витрат на виробництво може показати, що вартість внутрішнього виробництва послуг, запасних деталей або напівфабрикатів часто вища, ніж закупівельна ціна у зовнішніх постачальників. З переходом на зовнішніх постачальників собівартість може бути зменшено, а частину постійних витрат конвертовано у змінні.

**Закриття/продаж неприбуткових частин або активів підприємств.** Багато підприємств мають частини бізнесу, які стали неприбутковими через дію переважно зовнішніх факторів, таких як зростання цін на сировину та матеріали, наприклад на імпортовані товари, високі постійні витрати і низькі обсяги виробництва та реалізації, зумовлені ринковими факторами. Закриття таких безперспективних частин необхідне для виживання решти бізнесу. Продаж або передача власності на соціальні активи є частиною цього процесу, хоча часто необхідно зробити мінімальні інвестиції в ремонт соціальних активів, перш ніж буде проведено їх передачу, однак це дозволяє зберегти значні кошти, які витрачаються на їх утримання та використання.

**Удосконалення структури підприємств.** Високодиверсифіковані підприємства важко піддаються управлінню всередині однієї структури. Більш чітка структура управління і витрат може бути досягнута завдяки впровадженню дивізійної структури управління з виділенням центрів відповідальності. Створення нової окремої юридичної особи або навіть кількох для потенційно життєвих структурних підрозділів виступає засобом позбавлення надлишкових активів.

**Збільшення місткості ринку.** Багато підприємств застосовують пасивний підхід до маркетингу і збуту, що призводить до налагодження контактів лише з незначною кількістю споживачів без перспективи її збільшення. Систематичні ринкові дослідження, які охоплюватимуть наявних і потенційних торговельних аген-тів (дистриб'юторів) та кінцевих споживачів на основних ринкових сегментах, можуть привести до зростання збуту, що може відновити базу споживачів підприємств. Удосконалення функції маркетингу і збуту може привести як до нових замовлень, так і до отримання маркетингової інформації, цінної для прийняття рішень щодо вдосконалення продукції, впровадження модифікованої і нової продукції, пристосування цін та введення нових каналів збуту. Перевага має надаватися місцевим та регіональним ринкам, про які підприємства мають ґрунтовні відомості і на яких вони також

мають потенційні конкурентноспроможні переваги, на відміну від намагань проникнути на зовсім нові ринки.

**Удосконалення системи збуту.** На промислових ринках типовим є продаж продукції підприємств кінцевим споживачам. Однак стосовно продукції з ширшою базою споживачів, особливо для споживчого ринку, то активніше використання торговельних посередників, якими є приватні оптові компанії або дистриб'ютори з більшими можливостями маркетингу і збуту, може забезпечити підвищення результатів реалізації. Постійний аналіз структури та учасників на ринку посередників може привести до зміни стратегії реалізації, відкритої для нових, більш ефективних можливостей маркетингу і збуту, особливо для підприємств з недостатнім досвідом у цій сфері.

**Регулювання цін.** Ціноутворення на більшості підприємств традиційно базується на принципі «собівартість + прибуток», тоді як ціноутворення на основі пропорційності доходів або інших ринкових методів не використовуються. У багатьох випадках як основа для розрахунку собівартості використовуються теоретично заплановані витрати, а не дійсно зафіксовані їх значення. Перегляд усієї системи та принципів розрахунку витрат і ціноутворення може привести до значного удосконалення цін, а отже, до зростання обсягів реалізації та прибутку.

**Удосконалення виробничих процесів.** Поліпшення якості продукції і зменшення відходів та інших виробничих витрат за допомогою змін у принципах виробництва є основним моментом при аналізі виробничого процесу. Виробничі процеси в попередні періоди часто планувалися таким чином, щоб створити великі проміжні запаси для зменшення можливих труднощів, пов'язаних із неритмічною роботою підприємств. Пов'язуючи планування виробництва з якісними прогнозами щодо обсягу реалізації, можна зменшити інвестиції в запаси та проміжну продукцію, збільшивши прибутковість господарювання підприємств. Упровадження нових концепцій для організації виробництва, таких як децентралізація, орієнтованість на результат та інші, може поліпшити якість і зменшити відходи. Управління виробничими процесами за принципом своєчасності може значно зменшити інвестиції в незавершену продукцію. Такі дії не вимагають ніяких капітальних вкладень, але можуть мати значний вплив на ефективність виробництва і, отже, на прибутковість підприємств.

**Організаційний розвиток.** Діяльність підприємств традиційно зосереджується навколо виробничих підрозділів, і дуже незначна увага приділяється маркетингу та збуту. Зміна організації таким чином, щоб покращити маркетинг та збут, а також удосконалити фінансове управління, приведе до зростання ефективності виробництва. Прийняття на роботу кваліфікованих спеціалістів для цих двох сфер дозволить ефективно здійснити ці процеси. Використання нових управлінських принципів із переданням пов-новажень, мети та результатів середньому рівню менеджерів, у поєднанні з їхньою прямою участю в процесі планування, може виявити нові ідеї для поліпшення діяльності підприємств. Щоб цього досягти, додатково необхідно буде провести навчання працівників.

**Удосконалення фінансового управління.** Інформація про витрати на виробництво часто фіксується на підприємствах вручну і перебуває в багатьох різних відділах. Системи, які б об'єднували ці дані в корисну управлінську інформацію, трапляються рідко. Створення фінансової моделі, яка поєднує дані про витрати, може бути корисним початком для керівництва в розумінні динаміки структури витрат та прибутковості різної продукції. Упровадження нових методик для швидкого і систематичного збирання та аналізу інформації про витрати може, навіть без основної підтримувальної ком-п'ютеризації, удосконалити щоденне управління підприємством.

**Упровадження ефективних інформаційних систем.** Досконала система управлінської інформації, як правило, потребує знач-них інвестицій. Однак у більшості випадків можна систематизувати наявну інформацію всередині підприємств та переконатися, що проводиться правильний її аналіз для того, щоб вона була справді корисною при прийнятті управлінських рішень.

**Інвестиційне планування.** Завданням реструктуризації є повернення до прибуткового функціонування підприємств та отримання коштів. Фінансування інвестицій за рахунок позикових та залучених коштів буде здійснюватися у меншості випадків, що характерно для процесів реструктуризації на ринках, що розвиваються. Фінансування невеликих термінових інвестицій має відбуватися лише завдяки реалізації надлишкових активів. Функціонуючи з прибутком, підприємства можуть отримати доступ до зовнішніх джерел фінансування.

**Організація процесу реструктуризації.** Без зовнішньої допомоги керівництво швидше за все не зможе самостійно

провести повністю весь процес реструктуризації. У групі фахівців, що проводить реструктуризацію підприємств, мають бути представлені спеціалісти різних галузей. На чому має бути зроблено акцент, залежить від ситуації на підприємстві, а також від кваліфікації керівництва підприємства. Але часто у робочій групі необхідно мати спеціалістів, що репрезентують основні функції підприємства: менеджмент, фінанси, маркетинг, виробництво, а також юридичних та податкових експертів.

За особливо важкого становища на окремих підприємствах вибір концепції реструктуризації може обмежуватися варіантами з мінімальним рівнем ризику при досягненні нульової або близької до нуля вартості бізнесу. Головною умовою має бути повне задоволення вимог кредиторів відповідно до найбільш вигідного для підприємств графіка погашення боргових зобов'язань, що враховується в моделі дисконтованого грошового потоку.

### **6.2. Особливості розробки програми і бізнес-плану реструктуризації**

Для ефективного проведення реструктуризації необхідна розробка комплексної програми, яка має синтезувати результати аналітичної роботи і на їх основі чітко сформулювати завдання, шляхи, способи, умови досягнення поставлених цілей, майбутні заходи, ресурси та їх джерела. Подолавши на перших двох етапах складність отримання інформації про можливості кризової ситуації на підприємстві, створивши концепцію реструктуризації, на третьому етапі приступають до розробки програми реструктуризації.

Можливі розділи програми — мета і зміст робіт, загальна характеристика підприємства, аналіз фінансово-господарського стану, аналіз товарних ринків і кон'юнктури продукції, план реструктуризації активів, план реструктуризації пасивів, план реформування системи управління, приблизний календарний план заходів, фінансовий план, оцінювання ризиків, контроль за виконанням.

Реструктуризація здійснюється на основі бізнес-плану або його різновиду — організаційного проекту, що являє собою формалізований опис моделі розвитку підприємства відповідно до обраних цілей його реформування. Якість розробленого бізнес-плану багато в чому визначає успіх реструктуризації підприємства. Цей документ містить формалізацію стратегії і тактики здійснення, виділення перспективних цілей у рамках

проекту, механізмів їх досягнення і ресурсного забезпечення. Затверджений бізнес-план конкретизується у вигляді плану реструктуризації, який уточнює систему заходів, передбачених цілями, їхній зміст, збалансованість ресурсів, обсяг, методи, послідовність і терміни виконання робіт у рамках проекту реструктуризації.

Структура бізнес-плану реструктуризації істотно залежить від сфери діяльності підприємства, перспектив його розвитку. Узагальнено бізнес-план реструктуризації може мати такі розділи:

1. Загальна характеристика підприємства та його фінансового стану:

найменування підприємства, дані про реєстрацію, підпорядкованість, місія та види діяльності, організаційно-правовий статус, форма власності, організаційна структура, показники фінансового стану (коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, оборотності капіталу, рівня дебіторської заборгованості, прибутковості, рентабельності).

2. Основні параметри проекту бізнес-плану:

обґрунтування варіанта реструктуризації, розрахунок загального обсягу фінансових ресурсів, термін реалізації плану, термін погашення інвестованого капіталу, фінансові результати реалізації плану (чиста теперішня вартість, внутрішня норма дохідності, термін окупності проекту).

3. Заходи щодо відновлення платоспроможності і підтримки ефективної господарської діяльності (заходи технічного, організаційно-економічного характеру та фінансові кошти, необхідні для їх проведення).

4. Ринок і конкуренція (характеристика галузі, перспективи її розвитку, ринкові сегменти, покупці, перелік основних конкурентів та їхніх конкурентних переваг, стратегія виживання на ринку, тенденції та очікувані зміни на основних ринках).

5. Маркетингова діяльність підприємства (стратегія маркетингу, канали розподілу, стратегія здійснення продажу, характеристика та аналіз каналів збуту, життєвий цикл продукту, дослідження і розробки).

6. План виробництва та його ресурсне забезпечення (виробнича програма підприємства, обсяг реалізації продукції, потреба в основних фондах, оборотних коштах, персоналі, інвестиційних ресурсах).

7. Фінансовий план (прогноз фінансових результатів, розрахунок обсягів додаткових інвестицій, обґрунтування джерел фінансування, складання прогнозного балансу, розрахунок фінансових коефіцієнтів). Цей розділ займає одну з вирішальних позицій стосовно вибору того чи іншого варіанта фінансового оздоровлення підприємства.

8. Обґрунтування сценаріїв подолання найбільш ймовірних ризиків у процесі проведення фінансового оздоровлення підприємства.

Більш традиційною формою проектування процесів реструктуризації є організаційний проект, який може розроблятися як альтернатива або на доповнення бізнес-плану. Він може бути час-тиною загального проекту реструктуризації та орієнтуватися насамперед на реорганізацію організаційної структури підприємства.

Реструктуризація підприємства має і може здійснюватися на основі методів проектного менеджменту. При розробці програми реструктуризації краще використовувати базовий метод управління проектами: «усі дані надходять у вигляді проектів». Під «проектом» розуміють комплекс взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення протягом визначеного періоду часу і встановленого бюджету поставлених завдань із чітко визначеними цілями.

У процесі підготовки планів проектів оцінюється логічна можливість реалізації завдань реструктуризації, визначаються ресурси та організація проектів, оцінюється фізична можливість реалізації проектів, тобто можливість успішної реалізації за наявних ресурсів, складається перелік результатів проекту, перелік ключових подій, визначається розрахункова вартість завдань, оцінюються ризики. Уже на цій стадії за рахунок попереднього планування робиться прогноз вартості і тривалості проекту реструктуризації.

Одним із методів ефективної роботи із зовнішнім середовищем є встановлення пріоритетів для необхідних зв'язків з учасниками проекту реструктуризації. Такий аналіз передбачає виявлення всіх можливих учасників, які можуть впливати на проект, а потім класифікацію за ступенем їхнього впливу. Виявлення учасників проекту суттєво знижує ризики здійснення реструктуризації.

Цілі проекту мають відбивати інтереси всіх учасників. Необхідно пам'ятати, що навіть найменша група учасників може знайти в проекті фатальну прогалину і зупинити його.



Рис. 6.4. Зовнішнє і внутрішнє оточення проекту реструктуризації

У процесі підготовки будь-якого проекту реструктуризації підприємства може виявитися необхідність розробки низки бізнес-планів (з оцінювання ефективності заміни обладнання, зміни технологічного процесу, зміни номенклатури продукції, що виробляється, виведення виробничих потужностей з обороту та їх консервації, удосконалення продукції та її модернізації, активізації збуту, реклами, розвитку дилерської мережі, лізингу). Потім здійснюється вибір такого варіанта розвитку подій, який вимагав би мінімальних одноразових витрат та оптимізував необхідні інвестиції в часі. Внаслідок таких дій можливе суттєве загальне зниження витрат, яке дає можливість для підприємств акумулювати інвестиційний потенціал, передусім за рахунок власних джерел: прибутку та амортизаційних відрахувань.

Стратегії реструктуризації підприємств мають розглядатися від простого до складного — від варіантів, що передбачають мінімальні капіталовкладення і зовнішнє фінансування, до інвестиційних проектів повного переозброєння виробництва. Однак необхідно враховувати, що багато підприємств перебувають у такій ситуації, коли головною ціллю має бути задоволення вимог кредиторів. Її досягнення далеко не завжди

узгоджується з розв'язанням основного завдання реструктуризації — максимізації вартості бізнесу, оскільки ця стратегія, як правило, пов'язана з високим рівнем ризику через значні капіталовкладення і необхідність додаткового зовнішнього фінансування.

Для оцінювання проектів доцільно використовувати показники чистої приведеної вартості проекту, внутрішньої ставки дохідності, періоду окупності і точки беззбитковості. На практиці дуже часто графіки фінансування проектів не виконуються (з об'єктивних причин), а через це може виникнути затримка термінів, обсягу випуску продукції, що призведе до зміни ефективності проекту. Окремі пункти проектів також можуть не виконуватися. Враховуючи, що більшість цих факторів практично незалежні один від іншого, доцільно проводити інтервальні оцінки варіантів сценаріїв, які дозволяють зрозуміти, наскільки стійкий проект і що буде за малоймовірного, але несприятливого поєднання всіх чинників. Тому заключним етапом визначення ефективності інвестиційної стратегії реструктуризованих підприємств є побудова полів проектів, тобто інтервалів, у яких містяться чистий приведений дохід і майбутня вартість підприємств. У такій постановці найзручнішим може бути імітаційне моделювання ситуації. Для кожної з перелічених ситуацій будується зріз, у результаті якого отримуються вихідні показники, які можна легко порівняти між собою. Найбільш зваженим у цьому разі є рішення щодо рівноприбутковості інвестицій або виходу на схему інвестування під відповідні, привабливі для інвестора показники.

При підготовці реструктуризації власник шукає рішення для класу проектів, які потрібно генерувати і відбирати. Це можуть бути проекти для започаткування нових підприємств, проекти зростання, проекти пошуку виходу з кризи, проекти, що попереджують кризові, тощо. Їх необхідно активізувати в певному зв'язку із станом життєвого циклу підприємства (наприклад, кризовий стан). Фактично при розробці програми реструктуризації керівнику доведеться з урахуванням ситуації вибирати один із кількох взаємовиключаючих проектів (інвестицій) і одночасно враховувати зв'язки, що існують між проектами.

Таким чином, програма реструктуризації, по суті, значною мірою складається з незалежних бізнес-планів, які необхідно узгодити між собою на рівні фінансових потоків, використовуючи інвестиційні коефіцієнти для оцінювання

ефективності кожного напрямку. При реалізації таких проектів ліквідуються збиткові виробництва і вдосконалюється номенклатура продукції, створюються стратегічні плани кожного підрозділу, упроваджується нова оптимальна схема фінансової звітності, контроль витрат і управління фінансовими потоками між одиницями бізнесу, критерієм чого є збільшення ефективності господарювання підприємств в цілому. У результаті такої перебудови фактично зростає вартість компанії, саме зміна цієї вартості і є основним критерієм ефективності реструктуризаційних процесів.

### **6.3.Реалізація проекту реструктуризації**

Організація управління проектом реструктуризації передбачає виконання таких дій, як планування, фінансування, створення команд, підготовка проекту до запуску. Цілі організації управління проектом такі:

- забезпечення взаємодії;
- розподіл ролей і відповідальності;
- визначення відповідальності за прийняття рішень;
- забезпечення ефективного розподілу інформації;
- забезпечення гнучкості використання ресурсів.

**Фінансування проекту реструктуризації** має здійснюватися з дотриманням таких умов:

- залучення інвестицій має забезпечувати реалізацію проекту відповідно до тимчасових і фінансових обмежень;
- зниження витрат фінансових коштів і ризику проекту має забезпечуватися за рахунок відповідної структури і джерел фінансування і визначених організаційних заходів, зокрема податкових пільгових гарантій, різноманітних форм участі.

Фінансування проекту складається з таких основних стадій:

- попереднє вивчення життєздатності проекту (визначення доцільності реалізації проекту на основі порівняння витрат і очікуваних результатів);
- розробка плану реалізації проекту (оцінювання ризиків, ресурсного забезпечення тощо);
- організація фінансування, зокрема:
  - оцінювання можливих форм фінансування і вибір конкретної форми визначення організацій, що фінансують;
  - визначення структури джерел фінансування;
  - контроль виконання плану й умов фінансування.

Фінансування проектів реструктуризації може здійснюватися в такий спосіб:

- самофінансування, тобто використання як джерела фінансування власних засобів;
- використання позикових і залучених коштів.

Після планування проекту і визначення його ресурсних і фінансових показників починається фаза реалізації проекту.

**Команда проекту реструктуризації.** Увесь комплекс заходів з реструктуризації підприємства повинен реалізовуватися тимчасовими цільовими командами, які працюють у тісній взаємодії одна з одного і з керівництвом. Командні форми просування організаційних інновацій дозволяють забезпечити достатню організаційну гнучкість, суттєво розширити діапазон управ-ління та досягнути високої залученості та відповідальності персоналу. Важливим наслідком цього є формування організаційних інновацій.

Робочі групи є організаційним ядром перетворень, у зв'язку з чим забезпечення їх формування й ефективної роботи має бути компетенцією генерального директора. На підприємстві доцільно створити так званий **керівний комітет**, до складу якого можуть увійти:

- генеральний директор, функція якого складається в забезпеченні контролю за здійсненням проекту;
- фінансовий директор, відповідальний за координацію робіт із проекту;
- головний бухгалтер, що розробляє процедури обліку, які підтримують нову структуру підприємства;
- головний економіст, що розробляє і впроваджує фінансові системи (розрахунки з бюджетом, система критеріїв оцінки ефективності, внутрішнє ціноутворення тощо);
- заступник генерального директора з кадрів і безпеки, відповідальний за кадрові питання.

Керівний комітет періодично зустрічається з керівниками різних підрозділів, щоб стежити за ходом реалізації програми перетворень.

У період переходу від старої до нової структури з метою усунення ймовірних проблем варто створити також так званий **тимчасовий комітет** під керівництвом фінансового директора, що складається з директорів бізнес-одиниць, керівників підрозділів спільного використання і центральних служб. Тимчасовий комітет зобов'язаний вирішувати всі поточні

проблеми, що виникають на підприємстві в період проведення перетворень.

Тимчасовий комітет розробляє бізнес-план майбутніх перетворень, який розглядається, затверджується керівним комітетом і приймається всіма керівниками підрозділів. Плановий період можливо поділити на три етапи:

- підготовка основи для нової організації;
- створення нової організації;
- початок повноцінного функціонування нової організації.

**Підготовка проекту реструктуризації до запуску.** Основним завданням цього етапу є забезпечення інформування співробітників про майбутні перетворення, стимулювання їхньої активної участі в процесі, а також розв'язання відповідних завдань у кожному підрозділі.

Найбільш ефективним методом виконання цього завдання є інформування через керівників. Для цього проводять збори у колективах, щоб керівники мали можливість обговорити процес реструктуризації зі своїми підлеглими. Робоча група розробляє матеріали на допомогу керівникам, які будуть проводити такі збори. Співробітникам насамперед потрібно пояснити причини, з яких програма перетворень необхідна. Крім того, варто чітко пояснити, що в перспективі все буде ґрунтуватися на ефективності роботи кожного, і той, хто зуміє виявити ініціативу, може розраховувати на відповідну винагороду.

Необхідно із самого початку забезпечити стимули для всіх керівників, щоб зацікавити їх у здійсненні програми перетворень. Може бути розроблено тимчасову систему стимулювання: премії керівникам мають нараховуватися залежно від успіхів їхніх підрозділів у період проведення реструктуризації.

Основними критеріями мають стати своєчасне виконання запланованих дій, уміння знайти оптимальне рішення непередбачених проблем, реальна підтримка перетворень не на словах, а на ділі і, звичайно, досягнуті перетворення.

З метою реального управління процесом варто постійно контролювати визначені ключові показники: щотижневий обсяг продажу, рівень товарно-матеріальних запасів, рух грошових коштів тощо. Для рішення цього завдання варто розробити форму щотижневого звіту про ключові показники з поданням її генеральному директорові. Варто зазначити, що для ведення подібних форм розроблені спеціальні комп'ютерні програми.

**Планування проекту реструктуризації.** План проекту забезпечує основу для організації робіт із проекту реструктуризації.

Планування реструктуризації є невід'ємною частиною реалізації проекту, що триває протягом усього його життєвого циклу і має на меті обґрунтування цілей проекту і способів їх досягнення на основі виявлення детального комплексу робіт, визначення ефективних методів і способів їх виконання, необхідних для його здійснення, ресурсів усіх видів, налагодження взаємодії між учасниками проекту.

Макет плану здійснення програми реструктуризації наведено в табл. 6.2.

Таблиця 6.2

**МАКЕТ ПЛАНУ ЗДІЙСНЕННЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ**

| Підготовка основи для реструктуризації підприємства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Здійснення планів реструктуризації, створення нових підрозділів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Організація діяльності підприємства в нових умовах                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Роз'яснити сутність перетворень керівникам нижчої ланки і робітникам</li> <li>➤ Розділити підприємство на корпоративний центр, бізнес-одиниці, підрозділи спільного використання і центральні служби</li> <li>➤ Приступити до створення в підрозділах нових відділів — маркетингу, НДДКР і т. ін.</li> <li>➤ Скоротити виробничий і адміністративний штат до рівня, що забезпечує ефективність роботи</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Приступити до циклу стратегічного планування, створити програми на наступні три роки</li> <li>➤ Завершити створення нових відділів у підрозділах — маркетингу, НДДКР і т. ін.</li> <li>➤ Виявити і використовувати можливості для досягнення швидкого ефекту; реалізувати плани дій</li> <li>➤ Приступити до дій з підвищення ефективності</li> <li>➤ Перейти на систему внутрішніх цін</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Передати керівникам підрозділів повну відповідальність за результати їхньої діяльності</li> <li>➤ Упровадити складання бюджетів</li> <li>➤ Упровадити постійну довгострокову систему матеріального стимулювання</li> <li>➤ Визначити подальші цільові показники зниження витрат</li> <li>➤ Розпустити перехідний тимчасовий комітет керуючих</li> <li>➤ Забезпечити діючий процес річного стратегічного планування</li> </ul> |

Закінчення табл. 6.2

| Підготовка основи для реструктуризації підприємства                                             | Здійснення планів реструктуризації, створення нових підрозділів                        | Організація діяльності підприємства в нових умовах                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Створити тимчасовий комітет (штаб) керуючих</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Розробити і ввести для відповідних</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Забезпечити діючий процес річного</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Підготувати остаточний варіант системи оцінки ефективності роботи, розробити порядок виміру ефективності роботи бізнес-одиниць</li> <li>➤ Тимчасово ввести систему стимулювання, спрямовану на проведення перетворень</li> <li>➤ Підготувати остаточний варіант процедур стратегічного і фінансового планування</li> <li>➤ Підготувати фахівців із фінансового контролю</li> </ul> | <p>підрозділів стандартну систему ціноутворення</p>                                                                 | <p>фінансового планування</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Забезпечити реальну відповідальність керівників за результати діяльності</li> <li>➤ Замінити керівників, що не можуть або не бажають працювати в новій системі</li> <li>➤ Запропонувати керівникам, готовим активно працювати в новій організації, програми навчання, просування по службі і матеріальну винагороду</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Закласти основи реструктуризації підприємства</li> <li>➤ Підготувати остаточний варіант механізмів внутрішнього ціноутворення, зокрема складання контрактів, процедури і штрафні санкції, прийняття рішень про замовлення поза підприємством, арбітражні процедури</li> </ul>                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Здійснення планів реструктуризації, створення нових підрозділів</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Організація діяльності підприємства в нових умовах</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Вирішити проблеми з обліком і звітністю, зокрема розділити баланси; розробити принципи внутрішнього обліку і звітності, розробити процедури реєстрації операцій, розробити схеми руху документації</li> <li>➤ Розробити процедури обліку</li> <li>➤ Створити моделі звітності, провести навчання персоналу</li> </ul>                                                              |                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Певна частина робіт з реалізації проектів реструктуризації пов'язана, як правило, з підготовкою звітів і презентацій, а також із великою кількістю обговорень, що проводяться із працівниками підприємства або з потенційними інвесторами.

Для цілого ряду проектів реструктуризації питання про те, коли їх треба запускати, має вирішальне значення, а тому слід шукати ефективні підходи до вирішення цього завдання. Класифікація проектів дає змогу досягти того, щоб кожний конкретний проект був проаналізований працівниками відповідної кваліфікації. Такий якісний аналіз зв'язків між проектами додатково допомагає конкретизувати або просто побачити деякі деталі проектів реструктуризації, які важко розрізнити за потоками подій.

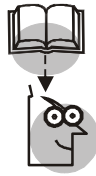
**Управління процесом перетворень.** Вимоги до системи контролю за реалізацією проектів реструктуризації, які містять інформацію, що аналізується, структуру звітів і відповідальність за збір та обробку даних і прийняття рішень, розробляються до початку здійснення проекту за участю всіх зацікавлених сторін. Система керівництва проектом має забезпечувати коригувальні впливи там і тоді, де і коли вони необхідні.

Основні принципи побудови ефективної системи контролю полягають у наявності:

- чітких планів;
  - прозорої системи звітності;
  - ефективної системи аналізу фактичних показників і тенденцій;
  - ефективної системи реагування.
- У процесі контролю варто виділити три основних кроки:
- відстежування фактичного стану робіт — збір і документування фактичних даних;
  - аналіз результатів і вимірювання прогресу (з необхідними прогнозами);
  - коригувальні дії.

Методика управління змінами повинна регламентувати проходження зміни через п'ять основних стадій: опис, оцінювання, схвалення, реалізація, підтвердження зміни. Розвиток проектів програми реструктуризації можливо і необхідно тримати під конт-ролем. Ступінь проробки програми реструктуризації зумовлює ефективність її реалізації, а також інвестиційну привабливість підприємства.

### **Питання для самоконтролю**



1. Що розуміють під проектом реструктуризації? Чим проект відрізняється від програми реструктуризації?
2. Як співвідносяться поняття «проект реструктуризації», «організаційний проект» і «бізнес-план реструктуризації»?
3. Чи обов'язково починати розробку проекту реструктуризації з аналізу місії і стратегії підприємства?
4. Чи обов'язкове формування команди проекту реструктуризації?
5. Як здійснюється фінансування проекту реструктуризації? Які джерела фінансування можуть бути використані?
6. У чому особливості використання методів проектного менеджменту при здійсненні програм реструктуризації?

**7.1. Визначення і цілі створення інтеграцій-  
них структур**

Після здобуття своєї політичної незалежності Україна була поставлена перед проблемою необхідності зміцнення і захисту свого економічного суверенітету. Причини існуючої економічної ситуації були закладені системою централізованого планового управління, що існувала в колишньому СРСР. Директивно нав'язаний розподіл праці привів до виникнення і посилення структурних диспропорцій.

Особливо болісно цей процес вплинув на економіку України. Історично склалося, що наша країна була спеціалізована переважно на випуску продукції групи «А» для потреб всього Радянського Союзу, а також складної техніки військово-промислового комплексу. На початку 90-х років, за даними міжгалузевого балансу, Україна була в змозі виробляти самостійно зі своєї сировини і комплектуючих трохи більше як половину своєї продукції.

Крім того, докорінно змінилася система управління народним господарством і, зокрема, промисловими підприємствами. Процеси роздержавлення і приватизації підприємств зламали існуючі раніше системи об'єднання підприємств за різними принципами галузевого угруповання. Це насамперед стосується підприємств оборонного комплексу, машинобудування, в значній мірі змінилася ситуація в легкій і харчовій промисловості.

Для розуміння сучасних інтеграційних процесів у нашому суспільстві необхідно згадати недавню історію інтеграції підприємств радянського часу. За умов централізованого планового управління всі промислові підприємства було об'єднано у 18 комплексних галузей промисловості. Формування галузевої структури промисловості визначали різні фактори. Найважливішими з них були:

- за економічним призначенням продукції — група «А» і група «Б»;
- за функціональною роллю в процесі виробництва — галузі, що виробляють елементи основних фондів, і галузі, що виробляють елементи оборотних фондів;

- за способом впливу на предмет праці — видобувна і оброблююча промисловість;
- за характером технології — галузі з механічною технологією (з перервними процесами виробництва) та галузі з хімічною технологією (з безперервними процесами виробництва);
- за економічною своєрідністю — галузі матеріаломісткі, трудомісткі, фондомісткі, енергомісткі тощо.

Крім того, і це дуже важливо, підприємства мали різну підлеглість у територіальному плані. Існували галузі союзної підпорядкованості, підприємства яких не були підлеглі територіальним органам, на яких вони розташовані, наприклад, оборонної промисловості, середнього машинобудування, приладобудування тощо. Підприємства союзно-республіканських галузей були підпорядковані республіканським міністерствам, а ті в свою чергу — союзним міністерствам і главам. І нарешті, підприємства республіканських міністерств були орієнтовані виключно на республіканські потреби, наприклад, ті, до складу яких входили невеликі підприємства, що виробляють харчову продукцію, товари повсякденного вжитку тощо.

Після зміни державності і форми власності пройшов процес широкої дезінтеграції виробництва. Це мало свої позитивні і негативні наслідки. До останніх можливо віднести:

- розрив організаційних стосунків між підприємствами різних країн СНД;
- неузгодженість економічних інтересів підприємств, що виробляють спільну продукцію;
- неспроможність керівництвом значної кількості підприємств без централізованого планування управляти виробничою діяльністю в сучасних ринкових умовах;
- зниження ефективності окремих важливих видів функціональної діяльності, що існували в умовах галузевого керівництва (науково-дослідні і конструкторські розробки, технічне обслуговування та ремонт тощо);
- збільшення залежності в поставлянні сировини і комплектуючих між підприємствами різних галузей країн СНД.

Однак цей процес має значні позитивні наслідки:

- надається свобода вибору партнерів з метою найдосконалішої організації спільного виробництва продукції;
- процесу об'єднання підприємств надається економічний зміст;
- створюються умови до розширення міжнародних економічних зв'язків;

- раціоналізується процес об'єднання виробничого і фінансового капіталу;
- розширюються можливості створення спільних підприємств;
- зміцнюються демократичні засади до права створення і функціонування різних форм інтеграційних утворень.

Досвід світової економічної діяльності характеризується постійною і безперервною зміною різних форм інтеграційних утворень. Крім того, цьому процесу завжди притаманне злиття і водночас роз'єднання наявних форм інтеграції. Інакше кажучи, інтеграція — це процес злиття підприємств і організацій, створення нових форм, іноді за рахунок руйнування наявних структур.

Найчастіше в економічній літературі і практиці інтеграційні процеси поділяються на три типи:

- горизонтальні;
- вертикальні;
- конгломератні.

Горизонтальна інтеграція передбачає злиття між підприємствами однієї галузі. Наприклад, об'єднання підприємств вугільної промисловості в цілому по країні в рамках Міністерства вугільної промисловості, а також об'єднання цих підприємств у межах певних територій, скажімо Донецьквугілля, Краснодонвугілля. До цього типу можна віднести злиття підприємств в енергетичній галузі, в деяких галузях харчової і легкої промисловості, машинобудування. Економічні переваги цього типу полягають в зменшенні витрат і поліпшенні якості управління за рахунок його централізації, проведення єдиної прогресивної технічної політики, централізації ремонтних послуг, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу підприємств тощо. Економія обумовлена масштабами діяльності — природна мета горизонтального злиття підприємств. Організатори таких об'єднань домагаються економити на масштабі виробництва за рахунок технологічної і ринкової схожості (рис. 7.1).

Технологічна схожість базується на таких напрямках діяльності:

- спільна розробка і використання нових технологій, що дає зниження питомих витрат НДДКР на виробництво і складання, краще використання виробничих потужностей, посилення інноваційного потенціалу фірми;
- спільне придбання сировини і матеріалів, що дає змогу доцільніше організувати діяльність з транспортування і складування готової продукції, сировини і матеріалів. Це забезпечує зниження питомих витрат на транспортування, підвищує надійність

поставок, поліпшує обслуговування з боку постачальників, знижує витрати на зберігання матеріальних цінностей;

➤ ефективний трансфер управлінських технологій і зниження рівня питомих адміністративних і операційних накладних витрат.

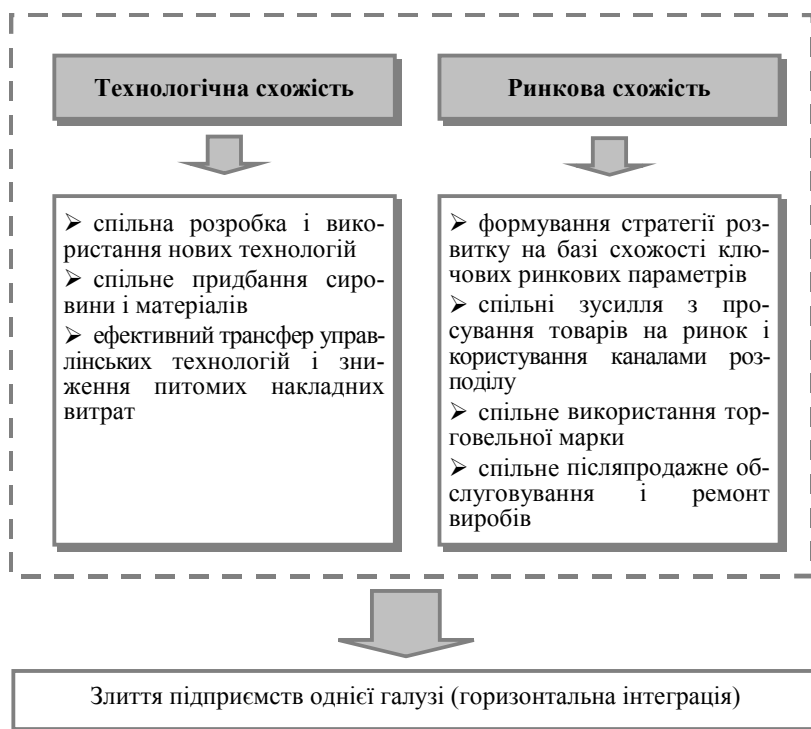


Рис. 7.1. Засади створення горизонтальної інтеграції

Ринкова схожість виявляється в таких напрямках діяльності:

➤ формування стратегії розвитку на базі схожості ключових чинників успіху, стадій життєвого циклу галузей, конкурентної позиції підприємств, розмірів інвестиційних проектів і джерел ризиків;

➤ об'єднання зусиль із просування товарів на ринок, спільного користування каналами розподілу дає змогу зменшити витрати на розподіл продукції, більш ефективно співпрацювати з дистриб'юторами, поліпшити рекламну діяльність;

➤ спільне використання торговельної марки, що підвищує репутацію і довіру в покупців;

➤ об'єднання зусиль зі спільного післяпродажного обслуговування і ремонту виробів, що дає змогу ретельніше вивчати якість продукції, зменшувати витрати на обслуговування і ремонт;

➤ поглинання дрібних підприємств більшими з метою забезпечення тих компонентів для реалізації їхньої ринкової стратегії, яких їм бракує.

Невеликі фірми іноді створюють унікальні товари, але не мають інженерних і збутових структур для організації крупномасштабного виробництва і реалізації цієї продукції. Великі підприємства можуть створити виробництво необхідних їм компонентів та частіше дешевше і скоріше отримати до них доступ, злившись з компанією, що їх уже виробляє. Таким чином, обидві компанії будуть мати взаємодоповнювальні ресурси, а отже, їх об'єднання є доцільне. Обидві компанії будуть коштувати дорожче порівняно із сумою їхньої вартості до об'єднання, оскільки кожна з них придбає те, чого не мала, і отримає ресурси дешевше. Крім того, злиття підприємств може відкрити їм нові ринкові можливості, які були б недосяжні до об'єднання.

Можна навести багато прикладів економії за рахунок збільшення масштабів діяльності. Але злиття не завжди найкращий шлях до її досягнення. На сучасному етапі неможливо однозначно стверджувати, які типи об'єднання дають позитивні результати, а які ні. Багато об'єднань, які вважались економічно обґрунтованими, зазнали невдачі внаслідок помилок у процесі їх організації. Інші були невдалими, оскільки менеджери компаній-покупців неправильно оцінили активи та зобов'язання компаній, які були предметом придбання. Наприклад, покупець занадто високо оцінив вартість на модернізацію обладнання тощо.

Іноді краще купити самостійну компанію, ніж інтегрувати її в уже діючі структури. Тому деякі компанії, які об'єдналися, намагаючись досягти економії завдяки масштабам, далі функціонують як сукупність окремих, а іноді конкуруючих підрозділів, що мають різну виробничу інфраструктуру, дослідні і маркетингові служби.

Отже, економія горизонтальної інтеграції зумовлена збільшенням масштабів і досягається, коли середній розмір витрат на одиницю продукції зменшується в міру розширення обсягу випуску продукції.

Вертикальна інтеграція передбачає, що стадії виробництва і розподілу охоплено однією ієрархічною системою корпорації. На думку багатьох економістів, вертикальна інтеграція дає змогу замінити ринковий механізм внутрішніми операціями. У цьому разі

основна компанія поширює свою діяльність або на попередні або на наступні виробничі стадії.

Вертикальна інтеграція являє собою систему, де підприємства чи компанії основного виробництва контролюють фірми, які доповнюють основне виробництво.

Сутнісну характеристику процесу вертикальної інтеграції наведено на рис. 7.2.

Виходячи з напрямків такої інтеграції виокремлюють:

- вертикальну інтеграцію «вниз», де підприємство, зайняте основним виробництвом, отримує контроль над виготовленням сировини і напівфабрикатів;
- вертикальну інтеграцію «вгору», коли підприємство отримує контроль над наступними технологічними стадіями, виключаючи також розподіл продукції, що виготовляється.

Японський фахівець з цієї проблеми Т. Коно розглядає чотири основні групи цілей вертикальної інтеграції:

- усунення невизначеності, яка пояснюється тим, що для забезпечення постачання матеріалами і компонентами, а також збуту товарів необхідний послідовний контроль за ходом виробничого процесу;
- обмеження конкуренції шляхом монополізації постачання сировини і напівфабрикатів, а також каналів розподілу продукції;
- поліпшення якості продукції і зниження витрат, коли досягається синергетичний ефект при схожості технологій, що використовуються у виробничих процесах основної та інтегрованої фірми; наприклад, інтеграція виробництва чавуну і сталі в межах металургійного комбінату знижує транспортні витрати, забезпечує економію енергетичних витрат, питомих капітальних вкладень на спорудження підприємства, економію земельних ресурсів; крім того, досягається ефект за рахунок підвищення контролю між суміжними стадіями виробництва, кращого розуміння потреб різних стадій спільного виробничого процесу; коли у виробництві компонентів і кінцевої продукції використовується схожа технологія, якість компонентів поліпшується, що дає змогу реалізувати переваги інтеграції виробництва;
- швидке пристосування до технологічних змін шляхом планомірного регулювання напрямків і масштабів діяльності; великі корпорації постійно працюють над удосконаленням конструктивних особливостей і поновленням номенклатури виробів; плановірність у цій сфері діяльності дає змогу своєчасно враховувати зміни ринкової ситуації і вносити корективи до технології і масштабів виробництва.

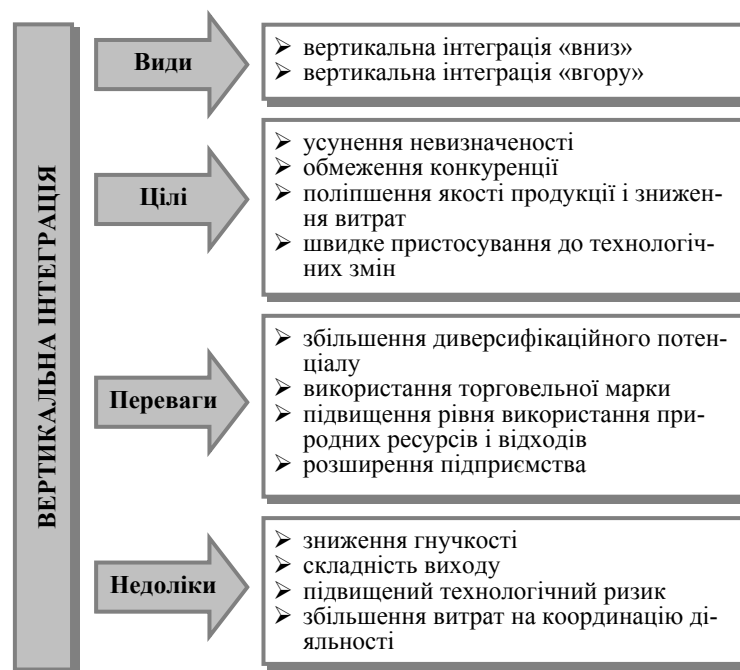


Рис. 7.2. Ключові характеристики вертикальної інтеграції

Реалізація цілей вертикальної інтеграції шляхом забезпечення більшого контролю над зовнішнім оточенням може принести фірмі і цілу низку додаткових важливих стратегічних переваг:

- збільшення диверсифікаційного потенціалу при придбанні нового підприємства (фірма з торгівлі одягом придбає дистриб'ютери жіночих ювелірних прикрас, взуття);
- використання торговельної марки і репутації організації; наприклад, фірма «Світоч», розширюючи свою мережу кондитерських магазинів, буде власну мережу кафе;
- підвищення рівня використання природних ресурсів і відходів: виробництво із соняшникового насіння олії паралельно з виробництвом маргарину, кормових дріжджів із соняшникової лузги;
- розширення підприємства за рахунок як придбання тих, що вже існують, так і будівництва нових підприємств із виробництва продуктів, маркетинг яких дає можливість використання наявного збутового персоналу, об'єднання рекламних зусиль, каналів

Однак поряд із перевагами вертикальна інтеграція має і певні недоліки, пов'язані з цією стратегією:

- зниження гнучкості, зокрема в умовах технологічних змін може виникнути необхідність заміни постачальника, що за вертикально інтегрованих операцій по всьому виробничому циклу може бути практично неможливим;
- складність виходу з бізнесу в умовах ринкової економіки;
- підвищений технологічний ризик може виникати на одній зі стадій виробництва, що автоматично загрожуватиме якості виробництва в цілому;
- процес реалізації стратегії вертикальної інтеграції може супроводжуватись збільшенням витрат на координацію діяльності; крім цього, відсутність цінової конкуренції може призвести до зменшення уваги до контролю за витратами, що пов'язано з гарантованим внутрішнім збутом виробів у вертикально інтегрованій системі.

У більшості випадків в об'єднаннях вертикального типу намагаються досягти економії за рахунок вертикальної економічної інтеграції. Великі промислові компанії ставлять перед собою завдання розширення контролю над виробничим процесом, джерелами сировини, а водночас і кінцевим споживачем. Одним із шляхів досягнення такої економії є злиття з постачальниками чи покупцями.

Конгломератна інтеграція створюється на базі об'єднання підприємств не пов'язаних між собою галузей. На відміну від горизонтальної і вертикальної інтеграції ця стратегія здебільшого не передбачає забезпечення синергетичних ефектів. Основні цілі в цьому разі пов'язані з підвищенням фінансової результативності корпорації.

Найбільш типові мотиви створення конгломератних об'єднань такі:

- мотивом для злиття підприємств може бути поява в компанії тимчасово вільних ресурсів. Припустимо, що компанія діє в галузі, яка досягла стадії зрілості. Вона створює великі потоки грошових коштів, але має незначний вибір привабливих інвестиційних можливостей. Теоретично ця компанія повинна використати залишок грошових коштів на підвищення дивідендів акціонерів. Але насправді адміністрація буде чинити опір такому розвитку подій, оскільки подібні компанії найчастіше використо-

вують ці кошти (за умови слабких інвестиційних перспектив у своїй галузі) для проведення злиття з іншими підприємствами з метою забезпечення вкладання власного капіталу. Проте якщо компанія, маючи зайві грошові кошти, не підвищує дивідендів і не проводить злиття з іншими підприємствами, вона сама може стати об'єктом поглинання іншими фірмами. Це пояснюється тим, що ініціатори поглинання доходять висновку, що вільні грошові кошти являють собою унікальні активи; ці ситуації можуть використовуватися і для балансування грошових потоків. Так, з метою зменшення залежності від зовнішнього фінансування компанія може придбати фірму, конкурентні позиції якої дають змогу отримувати стабільні грошові потоки;

➤ раціональніше використання фінансових ресурсів, коли грошові потоки, які надходять від галузей, що перебувають у стагнації, можуть бути використані новими зростаючими підрозділами корпорації;

➤ можливості придбання нового бізнесу за низькою ціною, — це ситуація, характерна для сучасного стану розвитку нашої промисловості. Такі можливості існують у галузях, які перебувають на стадії спаду, коли фірми намагаються вийти з бізнесу для мінімізації витрат у майбутньому.

Як бачимо, в процесі діяльності підприємства та організації використовують різні мотиви для свого об'єднання. Різноманітність підприємств за сферами господарської діяльності зумовлює виникнення окремих форм їх інтеграції. Далі буде розглянуто найбільш типові форми інтеграції в Україні і у світовій практиці.

## ***7.2. Загальна характеристика різних типів інтеграційних утворень***

Пошук ефективно організованих форм об'єднань є однією з головних проблем світового економічного розвитку. У світовій практиці склалися різні типи інтеграційних об'єднань, які різняться залежно від цілей співпраці, характеру господарських відносин між учасниками, ступеня самостійності. Це асоціації, концерни, консорціуми, синдикати, корпорації, холдинги, вільні зони, промислово-фінансові групи, пули тощо.

Законодавство України називає чотири види господарських об'єднань: асоціації, корпорації, консорціуми і концерни. Цей перелік дає змогу певною мірою диференціювати наявні види

об'єднань, виявляти їхні відмінності. Проте наведений перелік не має вичерпного характеру. У законодавстві зазначено можливість створення інших об'єднань за галузевими, територіальними та іншими принципами. Це дозволяє включати в сферу дії нові види об'єднань, раніше не відомі в практиці діяльності наших підприємств.

Типологію основних видів інтеграційних структур, що існують у світовій практиці, наведено на рис. 7.3.

**Асоціація** визначається в законодавстві як договірне об'єднання, створене з метою постійної координації діяльності. Зауважимо, що асоціація є добровільним об'єднанням юридичних і фізичних осіб для досягнення загальної господарської, наукової, культурної чи будь-якої іншої некомерційної мети.

Якщо за рішенням учасників асоціації доручається здійснення підприємницької діяльності, така асоціація має бути перетворена на господарське товариство.

Одним із різновидів асоціації може бути торговельна асоціація — структура з обміну інформацією між компаніями певної галузі та лобіювання загальних інтересів в уряді і законодавчих органах.

Асоціація набула значного поширення як один із провідних видів об'єднань. Це пояснюється універсальним характером здійснення спільної діяльності. Асоціація вигідно відрізняється від концерну і корпорації невеликим ступенем централізації, від консорціуму — широтою сфер діяльності підприємств і організацій, що входять до її складу.

Управління в асоціації може здійснюватися як спеціально створеним органом, так і головною юридичною особою за узгодженням з її членами. При цьому створений орган управління асоціацією здебільшого стає інформувальним та координувальним центром. Він забезпечує узгоджену діяльність за окремими видами і напрямками роботи.

Члени асоціації зберігають свою юридичну самостійність і можуть поєднувати свою діяльність у ній з участю в інших асоціаціях і господарських об'єднаннях.

У межах асоціації їх учасники координують виконання окремих спільних завдань чи спільно здійснюють частину неосновних функцій. Обмеженість зв'язків між членами асоціації робить неможливою взаємну майнову відповідальність за боргами учасників і асоціації в цілому. Крім того, асоціація не має права втручатися у виробничу і комерційну діяльність жодного з її учасників.

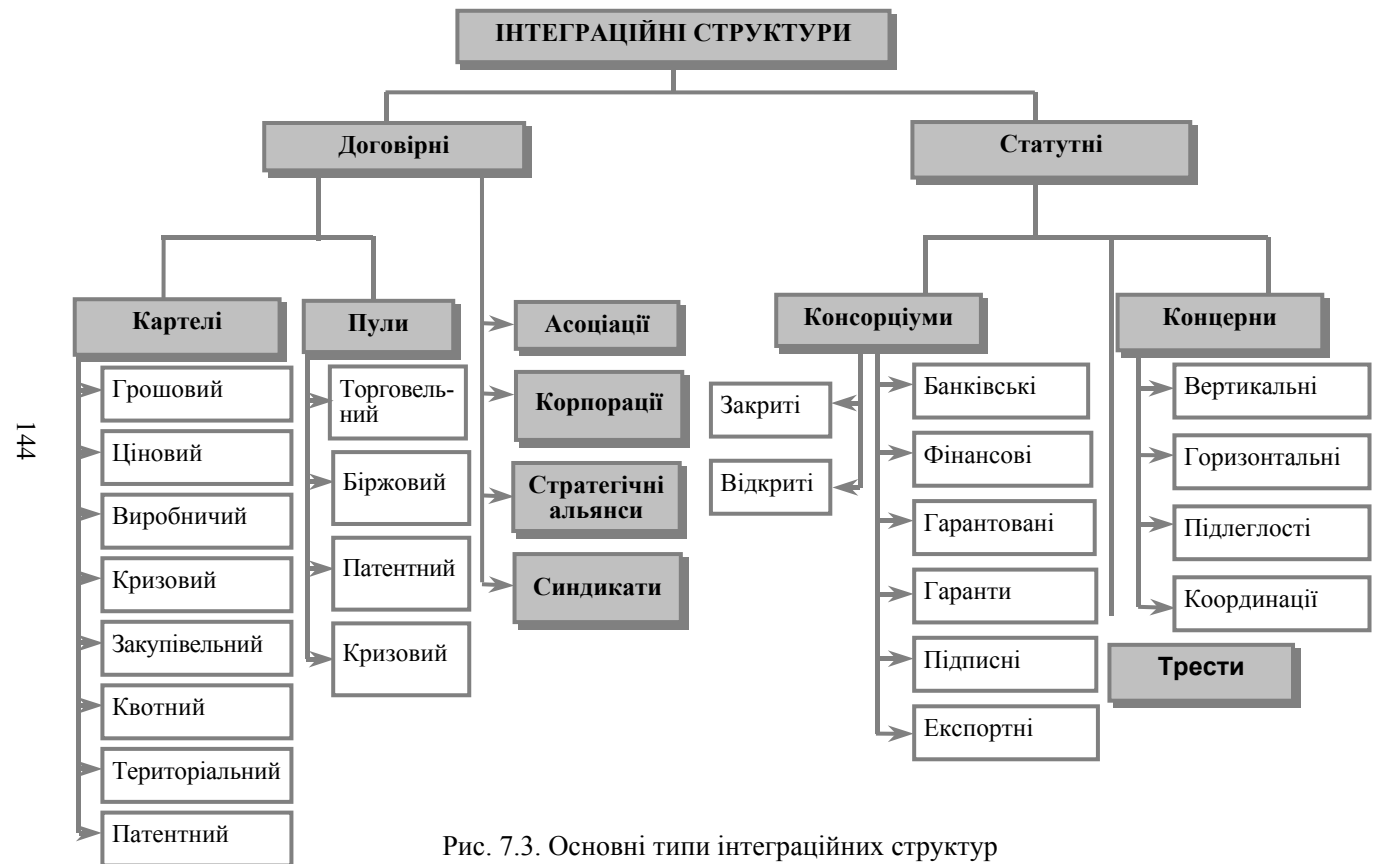


Рис. 7.3. Основні типи інтеграційних структур

Найбільш характерними рисами координаційної діяльності і функціями асоціації, які не суперечать антимонопольному законодавству, можуть бути такі:

- надання учасникам централізованих послуг у вигляді юридичних консультацій, допомога в здійсненні експорту, кредитуванні, підготовці і перепідготовці кадрів;
- інформаційний пошук і забезпечення членів асоціації матеріалами по сучасних технічних розробках, промислових стандартах, промисловій статистиці;
- забезпечення членів асоціації ринковою інформацією; здійснення рекламних заходів зі сприяння експорту і стимулювання попиту на внутрішньому ринку;
- пошук нових ринків збуту готової продукції, а також сфер матеріально-технічного постачання;
- координація спільних досліджень і розробок;
- підтримка інтересів членів асоціації в державних установах.

Зазначимо, що в своїй діяльності асоціації повинні дотримуватися певних обмежень. У зв'язку з тим, що асоціація створюється як договірна особа і не є господарським товариством, вона не може здійснювати підприємницьку діяльність і отримувати прямі доходи. Крім цього, функції і повноваження асоціації виключають можливість обмежувати конкуренцію серед засновників і інших учасників ринку.

Отже, до особливостей такої форми об'єднання підприємств і організацій, як асоціація, належать:

- м'яка форма інтеграції компаній з погляду обов'язкової підлеглості і централізації; можлива централізація окремих функцій, в основному інформаційного характеру;
- асоціація не відповідає за зобов'язаннями своїх членів;
- члени асоціації несуть субсидіарну відповідальність за її зобов'язаннями в розмірі і порядку, передбачених засновницькими документами;
- члени асоціації зберігають свою господарську самостійність і права юридичної особи;
- члени асоціації можуть безкоштовно користуватися її послугами.

Зазначені особливості асоціації, а також її функції з координації діяльності учасників, надання послуг іншим підприємствам і організаціям — виробничих, комерційних, інформаційних — сприяє об'єднанню зусиль з налагодження господарських зв'язків, кооперування виробництва. Така діяльність спонукає до створення і розвитку тіснішої взаємодії між підприємствами та

організаціями асоціації, до глибокої і досконалої інтеграції. Як наслідок, це приводить до необхідності і доцільності спільної економічної концентрації зусиль із досягнення загальної комерційної мети. Тому асоціативну діяльність можна розглядати і як передумову переходу до створення складніших типів господарських об'єднань.

**Корпорація** — це договірне об'єднання підприємств і організацій, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів, з делегуванням певних повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з її учасників. Тобто в корпорації можлива централізація функцій, що визначається їх переліком у договорі.

Корпорація вирізняється ступенем централізації окремих функцій. Делегування окремих повноважень для централізованого їх виконання у корпорації протиставляється повній централізації. Це означає, що виконання однієї функції корпорацією передбачає неучасть і невтручання в інші сфери виробничо-комерційної діяльності її учасників. Це може бути організація реалізації готової продукції підприємств і доведення її до споживача, матеріально-технічне постачання головних видів сировини чи важливих комплектуючих вузлів і деталей, постачання технологічного обладнання та його технічний сервіс і т. ін.

Метою формування корпорації є консолідація виробничо-господарської діяльності підприємств, координація зусиль у розв'язанні складних технічних, фінансових, соціально-економічних проблем, забезпеченні захисту спільних інтересів, кооперуванні у випуску продукції тощо.

Підприємства та організації, що входять до складу корпорації, зберігають права юридичної особи, повну фінансову незалежність і виробничо-господарську самостійність. Вони мають право повертати делеговані повноваження в порядку, зумовленому засновницькими документами, добровільно вийти з корпорації, мати інші права, закріплені законом або засновницьким договором.

Корпорація користується господарськими правами і правами юридичної особи, має самостійний баланс, рахунки в банківських і кредитних установах, печатку зі своїм найменуванням і т. ін. Вона має власне майно, одержане від учасників, несе самостійну майнову відповідальність за своїми зобов'язаннями. Підприємства не відповідають за зобов'язаннями корпорацій, а корпорація — за зобов'язаннями своїх учасників, якщо інше не передбачено засновницькими документами.

Кошти корпорації формуються із вступних і членських внесків її учасників, цільових фондів і коштів, об'єднаних членами корпорації для фінансування спільних заходів. Одержаний прибуток використовується для створення фондів корпорації: резервного фонду, фонду розвитку виробництва, соціального розвитку та інших — для подальшого використання і досягнення спільних цілей корпорації.

Діяльність корпорації базується на принципах добровільного вступу і безперешкодного виходу з неї, рівноправності її членів, самофінансування, гласності і повноти інформації. Цілі і напрямки діяльності, а також повноваження корпорації в цілому та її центру визначаються засновницьким договором. При цьому визначаються двоякого роду функції: виробничо-комерційної діяльності та управління справами корпорації в межах наданих їй повноважень. Корпорація має повну виробничо-господарську самостійність і може здійснювати будь-які види господарської і комерційної діяльності, не заборонені законодавством.

**Консорціуми** — це тимчасові статутні об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення спільної мети. Консорціум створюється на основі тимчасової угоди учасників об'єднання ресурсів та зусиль з метою фінансування здійснення певних завдань. Визначення Законом консорціуму як самостійного виду об'єднання дає підстави вважати його юридичною особою. Це об'єднання створюється для розв'язання конкретних завдань реалізації великих цільових програм і проектів. Після виконання цих завдань консорціум ліквідується чи перетворюється на інший вид об'єднання. Таким чином, консорціуми не передбачають високого ступеня централізації і концентрації управління. Будучи об'єднанням підприємств з вирішення нових завдань інноваційного, науково-технічного та інвестиційного характеру, консорціуми створюються на добровільних засадах. Консорціуми, як і асоціації, більше характеризують координаційні, ніж субсидіарні відносини учасників.

До особливостей консорціуму можна віднести:

- організація консорціуму оформляється угодою; організаційно-правовою формою консорціуму у вигляді юридичної особи може бути акціонерне або інші типи господарських товариств;
- метою створення консорціумів є об'єднання зусиль для реалізації конкретного проекту, як правило, у сфері своєї основної діяльності, здійснення науко- і капіталомістких проектів, у тому числі міжнародних, чи спільне проведення великих фінансових операцій із розміщення позик, акцій;

- підприємства можуть одночасно входити до складу кількох консорціумів;
- підприємства консорціуму повністю зберігають свою економічну та юридичну самостійність за виключенням тої частини діяльності, яка пов'язана з досягненням цілей консорціуму;
- як правило, учасники консорціуму не формують ніяких організаційних структур, може існувати невеликий апарат (наприклад, рада директорів консорціуму).

Консорціуми створюються для високоякісного виконання термінових і дорогих замовлень і проектів, які вимагають консолідації зусиль і можливостей науково-технічних, виробничих, обслуговуючих і фінансових компаній, спроможних спільно вирішити певну задачу. Найчастіше консорціуми створюються для спільної розробки корисних природних ресурсів. Наприклад, консорціум нафтодобувних компаній у складі Бритіш Петроліум, Шелл, Амко, Шеврон, Туркіш Петроліум спільно з державною нафтовою компанією Азербайджана і російським АТ «Лукойл» здійснюють розробку нафтових родовищ Азери і Чираг на шельфі Каспійського моря.

Консорціуми можуть створюватися кількома банками, виробничими компаніями, науковими центрами, державними структурами. Вони створюються для підвищення технічної і комерційної конкурентоспроможності його учасників.

Консорціуми можуть бути закриті і відкриті. В закритому консорціумі компанія-замовник узгоджує контракт окремо з кожним учасником. При створенні відкритого консорціуму всі його учасники стосовно цілей консорціуму підлеглі спільному лідеру і несуть солідарну відповідність за зобов'язаннями консорціуму в межах своєї дольової участі.

Лідер консорціуму координує спільну діяльність учасників і отримує за це відрахування від інших членів. Замовник укладає контракт виключно з лідером, який відповідає за виконання проекту особисто. Таким чином, лідер представляє інтереси консорціуму перед замовником і третіми особами, але діє в межах наданих повноважень. Відповідальність за зобов'язаннями несуть члени консорціуму в розмірі їх частин у загальному обсязі поставок та послуг. У межах консорціуму можливі різні варіанти відповідальності, наприклад, солідарна, дольова. Кожний член консорціуму забезпечує фінансування своєї частини робіт і бере на себе комерційні і технічні ризики, пов'язані з виконанням своєї частини зобов'язань.

Суттєвою рисою цієї форми інтеграції компанії стає їх інтернаціоналізація. Для сучасних консорціумів притаманним є багатонаціональне представництво.

Як класичний приклад можна навести західноєвропейський консорціум Airbus Industry, який контролює біля 30 % ринку цивільних реактивних літаків. Це провідні авіабудівні компанії Англії, Німеччини, Іспанії, Франції. Якщо на першому етапі функціонування консорціуму відбувалось за рахунок кредитів урядів країн-учасниць, то, починаючи з моделі А-321, розробка нових літаків повністю фінансується за рахунок власних коштів і комерційних кредитів. З'явилися й консорціуми нового типу, де учасниками виступають окремі держави, наприклад, ІНТЕЛСАТ — Міжнародний консорціум супутникового зв'язку.

У світовій практиці найчастіше зустрічаються наступні види консорціумів:

Банківський консорціум — група банків, тимчасово організована найбільшим банком — главою консорціуму для спільного здійснення кредитних, гарантійних та інших банківських операцій з метою розширення сфери діяльності або виходу на нові ринки.

Фінансовий консорціум — тимчасова угода, союз декількох банків для здійснення крупних фінансових операцій, наприклад, розміщення займів.

Гарантований консорціум — угода між кількома компаніями різних видів діяльності, які розподіляють між собою взятий на себе ризик і забезпечують його відшкодування.

Консорціум гарант — банківська група на чолі з банком-лідером гарантує отримання кредиту.

Підписний консорціум — гарантує реалізацію займу чи розміщення цінних паперів.

Експортний консорціум — зовнішньоторгове об'єднання, яке створюється в деяких країнах з метою сприяння експортним операціям підприємств, що входять до нього.

**Концерни** являють собою найбільш розповсюджену і розвинуту в світі форму інтеграції компаній. Це форма галузевих, а частіше, міжгалузевих самостійних підприємств, пов'язаних шляхом системи участі в капіталі, фінансових зв'язків, угод спільності інтересів, патентно-ліцензійних угод, тісного виробничого співробітництва.

Концерни визначені в законодавстві як статутне об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на засадах повної фінансової залежності від одного чи групи підприємств.

Концерну притаманна централізація значної частини виробничо-господарських функцій і здійснення всіма його учасника-

ми єдиної політики в рамках концерну. Наслідком цього є наділення його широким колом повноважень із здійснення виробничої діяльності, створення централізованих фінансових фондів, нових суб'єктів господарської діяльності в інтересах учасників концерну.

Особливою рисою концерну стає централізована організаційна структура з жорсткими зв'язками його учасників, які узгоджено здійснюють основну діяльність. Тому засновницькими документами концерн може заборонити його учасникам брати участь у роботі інших концернів, за винятком асоціацій. Жорстка система зв'язків дає змогу до узгодження між членами концерну додаткової майнової відповідальності за зобов'язаннями об'єднання в цілому. Високий ступінь централізації робить необхідним створення відокремленого апарата управління. Крім цього, концерн може централізувати будь-які функції управління, якщо це передбачено статутом.

Концерн являє собою єдиний виробничо-господарський комплекс, учасники якого тісно зв'язані між собою технологічною і коопераційною спільністю. Вони передають концерну значно більше повноважень, ніж асоціації і корпорації, централізують виконання основних напрямків своєї діяльності (за винятком інвестиційної, наукової, зовнішньоекономічної тощо). Учасники концерну наділяють його правом відносин з державними органами управління, матеріально-технічного постачання, реалізації готової продукції та інших.

Таким чином, можна сформулювати основні особливості концернів:

- це достатньо жорстка форма інтеграції компаній (за виключенням трестів);
- у своїй більшості концерн є об'єднанням виробничого характеру;
- у межах концерну централізується фінансово-економічне управління, проведення науково-технічної політики, ціноутворення, використання виробничих потужностей, кадрової політики;
- головна компанія концерну частіше за все організується у вигляді холдингової компанії чи на основі взаємодії переважаючих і залежних товариств;
- у концерні підприємства номінально лишаються самостійними юридичними особами у вигляді акціонерних чи інших господарських товариств, але фактично вони підпорядковані єдиному господарському керівнику.

Залежно від характеру інтеграційних зв'язків між компаніями розрізняють такі види концернів:

Вертикальний концерн — концерн, що об'єднує підприємства різних галузей, пов'язаних послідовністю технологічного процесу виробництва готового продукту (наприклад, гірничодобувні, металургійні, машинобудівні).

Горизонтальний концерн поєднує підприємства однієї галузі, що виробляють однакову продукцію або здійснюють однакові виробничі операції.

Діяльність концерну може поширюватися на одну підгалузь чи галузь економіки. В той же час в нього можуть входити підприємства однієї або декількох галузей. Лише небагато великих концернів охоплюють цілу галузь (наприклад, у Німеччині концерн Siemens охоплює електротехнічну промисловість). Частіше за все це — машинобудування, чорна і кольорова металургія, хімічна промисловість.

З погляду системи участі в капіталі можна виокремити два види концернів.

Концерн підлеглості створюється у вигляді материнських і дочірніх компаній.

Концерн координації складається із сестринських товариств, коли компанії, що входять до нього, здійснюють взаємний обмін акціями. Отже, всі члени концерну впливають на запроваджену концерном політику і водночас залишаються під єдиним керівництвом.

Концерн підлеглості створюється для об'єднання виробництва за технологічним ланцюгом, концерн координації — з метою інтеграції таких видів діяльності, як здійснення єдиної фінансової або наукової політики, узгодженого розвитку виробництва компанії, кадрової політики та інших. Концерн координації, включаючи до себе іноді слабо пов'язані технологічні підприємства, по своїй суті стає близьким до такої форми інтеграції, як конгломерат.

**Трест.** Ця форма інтеграції була значно поширена в умовах централізованого планового керівництва за часів Радянського Союзу. Але і в сучасних умовах цей тип об'єднань застосовується і має право на життя в ринкових умовах.

Трест — це інтеграційне утворення, в якому підприємства, що входять до нього, об'єднуються до єдиного виробничого комплексу і втрачають свою юридичну, виробничу і комерційну самостійність, а керівництво їх діяльністю здійснюється із єдиного центру. Прибуток тресту розподіляється відповідно до пайової участі окремих підприємств.

До особливостей діяльності трестів можна віднести таке:

- за цієї форми інтеграції об'єднуються всі напрями господарської діяльності підприємств;
- трест відрізняється від інших видів об'єднань виробничою однорідністю діяльності, спеціалізацією на одному чи декількох однорідних видах продукції чи послуг;
- у межах тресту підприємства втрачають свою юридичну, господарську, виробничу і комерційну самостійність;
- усі об'єднані в трест підприємства підпорядковуються одній головній компанії, яка керує виробництвом і розподілом продукції;
- це найбільш жорстка форма інтеграції підприємств.

Форма трестів найбільш придатна для організації комбінованого виробництва, тобто об'єднання в одній компанії підприємств різних галузей промисловості, становлячи або послідовні ступені обробки сировини, або допоміжну роль одна до одної. У випадку міжгалузевих об'єднань трести можуть являти собою комбінати.

Крім визначених щойно типів інтеграційних об'єднань, у світовій ринковій економіці широко застосовуються інші модифікації поєднання підприємств і установ. Вони показали економічну ефективність своєї діяльності. Тому з розвитком і поглибленням ринкових перетворень в нашій країні цілком можливо і їх застосування в практичній діяльності вітчизняних підприємств. Далі наводиться їх коротка характеристика.

**Картель** — це договірне об'єднання підприємств однієї галузі для різних напрямків спільної комерційної діяльності. Картельна угода може передбачати домовленості про ціни, особливості ринкового збуту, обсяги виробництва і реалізації продукції, асортимент і номенклатуру, обмін патентами, умови найму робочої сили та інше. Але передусім регулюванню підлягає збут готової продукції.

Слід відзначити, що угода стосовно створенню картелю не завжди може бути оформлена письмово. На практиці здебільшого картельні домовленості існують таємно, у вигляді секретних статей певної угоди, або в усній формі «джентльменських домовленостей». Фірми, які вступили в картельні угоди, зберігають за собою юридичну незалежність.

Картелі мають певні специфічні ознаки, до яких можливо віднести:

- договірний характер об'єднання;
- метою угоди є домовленість групи виробників по зменшенню або знищенню конкуренції між ними і отримання монопольного прибутку;

➤ спільна діяльність з реалізації продукції пов'язується в певній мірі і з її виробництвом;

➤ має місце система санкцій до порушників угоди.

Безумовно, у більшості країн антимонопольне законодавство забороняє картельні угоди, виключаючи окремі галузі, наприклад, сільське господарство. Як правило, законодавство забороняє картелі, пов'язані з фіксуванням цін, обмеженням виробництва продукції, поділом ринку, тобто узгоджені дії по обмеженню конкуренції.

Однак заборона може бути знята до певних видів картелів:

➤ коли доля ринку незначна і не перевищує 5% виробництва продукту;

➤ існування картелю дозволяється за умови освоєння нового ринку збуту;

➤ дозволяється існувати картелям, які приносять користь економіці всієї країни, наприклад, сприяють науково-технічному прогресу.

У найбільш розвинутих країнах Західної Європи картелі поділяють на «бажані» і «шкідливі». В Америці картелі заборонені законом, а їх функції виконують спілки підприємців певної галузі.

У світовій практиці можна виокремити такі типи картелів:

Грошовий картель — встановлення уніфікованих цін поряд з рівними умовами постачання і оплати.

Ціновий картель — встановлення продажної ціни товару.

Виробничий картель — встановлення обсягу виробництва продукції (квоти).

Кризовий картель — при зменшенні попиту і збуту продукції для обмеження конкуренції.

Закупівельний картель — монопольна домовленість підприємств картелю про закупівлю сировини, матеріалів, товарів певного виду, сорту та інше з метою зниження закупівельних цін.

*Ділові картелі:*

Квотний картель — виділення певному учаснику квоти на продаж продукції у відповідності до потужностей підприємства.

Територіальний картель — надання кожному учаснику території збуту, виключаючи взаємну конкуренцію.

Патентний картель — визначення напрямку спільного використання (невикористання) технічного винаходу.

Слід відзначити, що ефективність діяльності картелю визначається участю у цій формі інтеграції підприємств і компаній, заснованих виробником продукції та їх згода з політикою картелю в цілому.

**Синдикат** передбачає об'єднання однорідних промислових підприємств, що реалізують свою продукцію через спільну реалізаційну контору. При цьому ця контора організується у формі торгової фірми (акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю та інше), яка потім укладає угоду з учасниками синдикату про однакові умови збуту своєї продукції.

Особливості такої форми інтеграції полягають у такому:

- обмеження членів синдикату в самостійній комерційній діяльності при збереженні інших функцій;
- централізація збуту готової продукції дозволяє обмежити внутрішню конкуренцію між учасниками синдикату;
- можливість організувати на базі існуючої збутової структури закупівлю сировини і матеріалів для учасників синдикату;
- відповідно до домовленості з партнерами збутовий орган може реалізовувати не всю, лише частку продукції учасників синдикату.

За сучасних умов синдикат як форма обмежень галузевого профілю вичерпує своє значення, замінюючись більш складними і гнучкими формами. Форма синдикату більше розповсюджена в галузях з масовою однорідною продукцією — гірничо-видобувній, металургійній, хімічній.

**Пул** — це форма об'єднання підприємств, коли прибуток всіх учасників акумулюється в єдиному фонді, а потім розподіляється між ними у заздалегідь установленій пропорції.

До особливостей пулів можна віднести:

- тимчасовий характер об'єднань;
- згідно з домовленістю учасники розподіляють загальні витрати і прибутки.

Ця організаційна форма інтеграції являє собою монополістичне об'єднання. В світовій практиці зустрічаються різні види пулів, що дає уяву про напрямки їх діяльності:

- торговий пул — угода більше двох компаній стосовно підтримання на складах до деякого моменту певної кількості товарів з метою створення ситуаційного дефіциту, а потім продаж цього товару за підвищеними цінами;

- біржовий пул, коли здійснюється об'єднання фінансових коштів з метою підвищення чи зниження ціни акцій на фондовій біржі і спекуляції на різниці курсів;

- патентний пул — це спільна угода про використання певного патенту; учасники цього об'єднання отримують дохід при вступі в патентний пул інших патентів, а також від прибутку спільного використання патенту.

**Стратегічний альянс** передбачає домовленість незалежних фірм про досягнення певної комерційної мети для отримання синергетичного ефекту та розвитку взаємодоповнюючих ресурсних потенціалів компаній.

Оформлення альянсів не потребує багато коштів і часу. Воно дозволяє досягнути стратегічної домовленості в конкурентній боротьбі на ринку. Фахівці прогнозують різке збільшення цього виду інтеграції в світовій практиці поточного століття. Особливо ця форма інтеграції опинилася в центрі уваги транснаціональних компаній в 90-х роках.

Головною особливістю такого роду об'єднання стає необов'язковість злиття компаній в єдину організаційну структуру. Це передусім угода про спільне співробітництво між фірмами із стратегічними цілями, яка базується на довгострокових відносинах партнерів. У той же час існують і партнерські відносини контрактного типу, цей вид співробітництва існує обмежений період часу і використовується більше для виконання конкретних проєктів і цілей. Слід наголосити, що в стратегічний альянс можуть входити зацікавленими особами не тільки постачальники або клієнти, але і конкуренти, які об'єднують свої зусилля в певних галузях діяльності (наприклад Grundig та Philips).

Об'єднання в стратегічні альянси зменшує невизначеність у партнерських стосунках. Вони більш мобільні у відносинах між собою, націлені в майбутню діяльність, збільшують стабільність в забезпеченні ресурсами, розподілі продукції та послуг. У межах стратегічних союзів здійснюється спільна координація стратегічного використання та управління учасниками діяльності, що дозволяє їм отримати і більш ефективно використовувати свої ресурси.

Крім стратегічного планування і управління, альянси передбачають поглиблення горизонтальних коопераційних зв'язків з метою удосконалення організації виробництва продукції, підвищення рівня техніки і технології, обміну досвідом.

Суттєвий вплив альянси здійснюють на конкуренцію, тому що за своєю природою вони більше передбачають спільні зусилля проти спільних конкурентів, чим один проти одного. Це дає змогу обходити законодавство деяких країн з просування на їх ринках збуту своєї продукції.

Слід зазначити деякі суттєві моменти. Як правило, стратегічні альянси не є юридичними особами. Компанії можуть приймати участь у кількох альянсах. Цей тип господарських об'єднань базується на укладенні середньострокових і довгострокових, двосторонніх чи багатосторонніх угод.

Основними мотивами до вступу стратегічних альянсів можуть бути:

- спільна діяльність у розробці і виробництві технічно складних виробів (літаків, військової техніки, аерокосмічних приладів);
- спільні зусилля для проникнення на вже існуючі ринки збуту аналогічної продукції;
- суттєве зниження різних видів ризиків;
- досягнення економії на масштабах виробництва;
- спільне впорядкування виробничих потужностей, стабільність розвитку, зменшення невизначеності в діяльності;
- передача передового досвіду, знань, патентів, ліцензій, проведення спільних досліджень, навчання персоналу.

Отже, сфера діяльності стратегічних альянсів дозволяє об'єднувати зусилля підприємств і корпорацій по широкому колу напрямків.

Виокремлюють чотири види стратегічних альянсів:

- альянси з акціонерною участю в таких підприємствах;
- створення нових компаній;
- консорціуми для реалізації інвестиційних проектів;
- альянси зі слабкою кооперацією.

Найбільшого поширення набули альянси зі співробітництва в науковій сфері та конструктивних розробках. Слід відзначити, що відповідно до даних ЮНКТАД загальна чисельність технічних альянсів в галузі певних матеріалів, інформаційних технологій і по технології за останні роки збільшилась у дев'ять разів.

Існує великий світовий досвід із створення стратегічних альянсів. Так, фірма Дженерал Моторс широко використовувала альянси для створення широкої мережі зв'язків з автомобільними компаніями і постачальниками у Європі, Азії, а також в Північній Америці. Це сприяло просуванню продукції на ринки цих країн, створенню асортименту продукції, обміну технологій і т. ін.

Характерною рисою розвинутих країн є пошук стратегічних альянсів з компаніями менш розвинутих держав. Орієнтація цих компаній на експорт дозволяє за рахунок цих угод імпортувати свою продукцію і отримати доступ на місцеві ринки. До сфери діяльності розвинутих компаній входять не тільки окремі країни, а і цілі континенти. Так, японські і американські компанії об'єднують свої зусилля для просування своїх товарів на ринок країн Європейського союзу і освоєння нових можливостей країн Східної Європи.

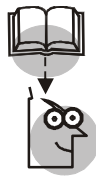
Можна навести багато прикладів успішного створення стратегічного партнерства. Наприклад, стратегічні союзи між IBM і Mitsobishi, угода між IBM і Apple. Ще раз можна відмітити, що умовою ефективного стратегічного альянсу стає довгострокове планування, координація політики, намагання створення вищої і середньої ланки компаній альянсу.

Існують різні наслідки стратегічного альянсу. Не виключена можливість поглинання партнерів більш дійовими і мобільними компаніями. Особливо цим зловживають японські компанії в Європі. Справа в тому, що найбільша загроза полягає в тому, що компанії можуть достатньо вивчати операції і технології інших партнерів, копіювати порядок їх дій і стати успішними конкурентами.

Говорячи про ці недоліки, слід відзначити, що ефективна діяльність стратегічних альянсів є складним завданням, враховуючи різну можливість, іноді різні цілі, що приводять до прийняття неоптимальних рішень стратегічного альянсу в цілому. Однак, поряд з існуючими при цьому труднощами, створення стратегічних альянсів має майбутнє і в нашій країні. Це пов'язано з поглибленням інтеграційних проявів між країнами близького і дальнього зарубіжжя, залученням додаткових інвестицій, доступом до досконалої технології, освоєнням нових ринків збуту виробленої продукції тощо.

Крім перелічених раніше форм, існує цілий ряд інших форм об'єднань підприємств: холдингові компанії, агропромислові об'єднання, промислово-фінансові групи, вільні економічні зони. Для цих форм об'єднань ще не достатньо розроблена законодавча база, вони почали розповсюджуватися за останні роки і не мають узагальненого досвіду діяльності. Тому в наступних розділах цієї роботи вони будуть розглянуті окремо.

### **Питання для самоконтролю**



1. Чому виникає і як виявляється синергетичний ефект при створенні різних типів інтеграційних об'єднань?
2. Чим договірні інтеграційні структури відрізняються від статутних?
3. Які визначальні характеристики асоціації?
4. Чим консорціум відрізняється від концерну?

5. Які обмеження у діяльності учасників консорціумів і концернів?

6. Які перспективи створення в Україні стратегічних альянсів?

7. В яких сферах в Україні можуть укладатися картельні угоди?

8. В яких галузях найчастіше можуть створюватися синдикати і пули?

9. Які види інтеграційних утворень переважають в українській економіці?

10. Наведіть приклади створення і функціонування інтеграційних структур в Україні.

**8.1. Правові основи створення інтеграційних структур**

Формування інтеграційних структур потребує наявності певних нормативних актів, які б дозволяли правильно організувати створення і подальшу успішну діяльність суб'єктів підприємницької діяльності. Все різноманіття видів інтеграційної діяльності регулюють певні документи про умови і порядок здійснення підприємницької діяльності в Україні.

Насамперед це загальнодержавні закони, які регулюють спільну діяльність суб'єктів господарської діяльності, закони і укази про формування і діяльність холдингових компаній, промислово-фінансових груп, вільних економічних зон тощо.

Велике значення мають документи про порядок створення підприємств і їх об'єднань. У законодавстві України названо два види документів: статут і засновницький договір.

У статуті підприємства визначаються співвласники та назва об'єднання підприємств, місцезнаходження керівної установи (правління дирекції), його органи управління, порядок їх формування, компетенція і повноваження трудового колективу та його виборчих органів, порядок формування майна підприємства, умови організації і припинення діяльності. До статуту можуть входити положення, пов'язані з особливостями діяльності підприємства: про трудові відносини, які виникають при об'єднанні суб'єктів господарської діяльності; про поновлення, порядок створення і структуру ради підприємства (корпорації, концерну), загального товарного знаку та інше. У статуті підприємства визначається орган, який має право представляти інтереси трудового колективу (ради колективу, ради підприємств, профспілковий комітет тощо).

Крім того, статут підприємства може бути доповнений залежно від специфіки форми власності, виду інтеграційної структури. Наприклад, статут акціонерного товариства, крім зазначених даних, повинен містити інформацію про види акцій підприємства, їх номінальну вартість, співвідношення різних видів, кількості

акцій, що купуються засновниками, наслідки невиконання зобов'язань з викупу акцій.

Об'єднання підприємств і організацій повинні мати як статут, так і засновницький договір.

Важливість засновницького договору визначається тим, що він складається для створення посередницької особи на базі двох і більше засновників. Передусім він використовується для створення комерційних юридичних осіб, які ставлять своєю метою отримання прибутку. Наприклад, він потрібний при створенні акціонерного товариства, консорціумів тощо. Засновницький договір необхідний при заснуванні таких договірних господарських об'єднань, як асоціації і корпорації.

Однак слід наголосити, що здебільшого закон вимагає складання двох документів юридичної особи — не тільки засновницького договору, але і статуту (наприклад, при створенні акціонерного товариства, асоціацій, корпорацій тощо). Необхідно відмітити, що це самостійні документи, і не можна розцінювати статут як частину договору і навпаки. Проте, цілком виправдано, що зміст одного з двох документів може частково дублювати один одного. Наприклад, як в статуті, так і в засновницькому договорі визначається порядок розподілу між учасниками прибутків та збитків, управління діяльністю юридичної особи, що ними створюється, виходу засновників із складу існуючої структури. Слід вважати помилковим намагання продублювати зміст статуту та засновницького договору. У статуті передусім повинні бути відображені питання, які стосуються юридичного статусу організації, що створюється, її назви, мети діяльності, складу і компетенції органів управління та інші відомості, передбачені законодавством при створенні юридичної особи відповідного виду, наприклад, акціонерного товариства чи промислово-фінансової групи.

Водночас у засновницькому договорі необхідно визначити конкретні зобов'язання і порядок спільної діяльності зі створення юридичної особи, порядок розподілу між засновниками прибутків та збитків, управління діяльністю підприємства, умови передачі в корпоративну власність свого майна і участь в його діяльності, взаємовідносини засновників у ході підприємницької діяльності. Зміст цього договору повинен бути більш лаконічним, ніж прийнято зараз на практиці, коли в зміст засновницького договору намагаються вмістити всі положення статуту.

Тому необхідно звернути увагу на деякі моменти, які обов'язково повинні знайти відображення в засновницькому

договорі. Доцільно зафіксувати в засновницькому договорі не тільки обов'язки, але й права засновників. На практиці це має велике значення. Недооцінка цього може стати недоліком в майбутньому. На практиці це стає базою виникнення розбіжностей у розумінні напрямків, стратегії і тактики підприємницької діяльності об'єднаних підприємств, зокрема, права на участь в управлінні юридичною особою, на отримання відповідної частини прибутку (доходу), на частину майна, яка залишається в випадку ліквідної після задоволення претензій кредиторів, права на отримання наявної інформації про діяльність створення юридичної особи, на вихід із складу співвласників з виділенням відповідної долі (вкладу) зі спільного майна.

У засновницькому договорі слід передбачити відповідальність за невиконання своїх обов'язків, зокрема, можливість виключення з об'єднання інших учасників при систематизованому невиконанні чи неналежному виконанні зобов'язань, перешкоджанні своїми діями досягненню цілей господарського об'єднання. В договорі повинна визначатись відповідальність засновників по боргах (зобов'язаннях) юридичної особи, що створюється, з урахуванням встановлених законодавством положень.

Крім того, у засновницькому договорі необхідно визначити конкретний порядок розподілу між засновниками прибутків та збитків. Традиційним на практиці є розподіл пропорційно долям засновників у статутному фонді. Однак можливі й інші варіанти по узгодженню між співвласниками. Слід відзначити необхідність визначення в договорі кількості голосів кожного учасника і порядок їх визначення, порядок повноважень, представлених на загальних зборах.

Також слід відзначити доцільність включення до договору пропозицій щодо внесення змін і доповнень у засновницький договір. Безумовно, це далеко не повний перелік прав і обов'язків сторін, які передбачаються в засновницькому договорі.

Слід відзначити ще одну особливість. Необхідно розрізняти і не змішувати засновницький договір і договір про спільну діяльність. Причиною може бути те, що обидва договори мають універсальний характер, тобто можуть бути узгоджені не лише між двома, але і більшою кількістю учасників. Відмінність засновницького договору від договору про спільну діяльність полягає в тому, що спільні дії засновників направлені на створення нової юридичної особи, в діяльності якої вони потім приймають участь. При цьому нова юридична особа наділяється необхідним майном. Майновий характер цього полягає в передачі у власність юридич-

ної особи, що створюється, встановлених внесків (вкладів). Вкладами замовників можуть бути будови, споруди, обладнання та інші матеріальні цінності, цінні папери, права користування землею, водою та іншими природними ресурсами, інтелектуальна власність, грошові кошти. Порядок оцінки вкладів визначається засновниками договору і в окремих випадках передбачається законодавством України. Крім цього, визначаються не тільки розміри вкладів, але і строки, порядок їх внесення засновниками.

Розглянувши загальні положення, необхідні для створення суб'єктів підприємницької діяльності, доцільно зосередити більш конкретну увагу на правових основах процедури формування інтеграційних структур.

Сучасний етап розвитку підприємницької діяльності потребує безпосередньої взаємодії юридичних осіб з метою можливого використання виробничого, науково-технічного, інформаційного і фінансового потенціалу кожного з них для досягнення більшої ефективності. Це зумовлено створенням великої кількості видів господарських об'єднань, які виникають добровільно, з активними горизонтальними, вертикальними і змішаними зв'язками між їх учасниками — суб'єктами підприємницької діяльності. Це обумовлює необхідність певного правового регулювання їх діяльності.

Відповідно до пункту статті 3 Закону «Про підприємства в Україні» підприємства мають право на добровільних засадах об'єднувати свою виробничу, наукову, комерційну та інші види діяльності, якщо це не заперечує нормам антимонопольного законодавства України. Згідно з постановою КМУ від 11.11.94 року № 765 «Про введення механізму запобігання монополізації товарних ринків» встановлено, що створення господарського суб'єкта, доля якого на визначеному товарному ринку заздалегідь буде перевищувати 35 %, а також об'єднань підприємств проводяться з дозволу Антимонопольного комітету.

У законодавстві України не визначено поняття об'єднання підприємств (господарські об'єднання). Однак, в цілому із контексту Закону можна зробити висновок, що під господарським об'єднанням слід розуміти добровільне об'єднання юридичних осіб, створене ними з метою координації діяльності, забезпечення захисту їхніх прав і інтересів, спільної підприємницької діяльності, розв'язання соціальних проблем розвитку.

Які відмітні риси господарських об'єднань? По-перше, його засновниками (учасниками) можуть бути тільки юридичні особи. По-друге, учасники господарських об'єднань у більшості випад-

ків зберігають право юридичної особи (якщо зміна цього права не обумовлена в засновницькому договорі). По-третє, порядок створення є добровільним. По-четверте, об'єднання визнається новим і самостійним суб'єктом права, власником майна, переданого йому засновниками (учасниками). Ці риси є спільними для всіх видів господарських об'єднань.

Ризик між ними можливо прослідкувати на основі різних ознак: цілі діяльності, обсяги і сфери регулювання, коло учасників, особливості формування. Наприклад, холдингова компанія — це господарське об'єднання, що володіє контрольним пакетом акцій одного чи кількох господарських суб'єктів. Ця доля акцій у статутному фонді дає змогу фактично контролювати господарську діяльність об'єднання. Процес формування і створення такого типу об'єднання передбачає поглинання його учасників і виявлення відносин підпорядкування і підлеглості між керівництвом холдингу та його учасниками. Об'єднання тим самим стає вищевстановленим органом управління і юридично пануючим суб'єктом по відношенню до входних у нього співвласників.

Суттєвою відмінністю в функціонуванні деяких типів господарських об'єднань є порядок відповідальності за зобов'язаннями. Згідно із Законом України «Про підприємства в Україні» існує норма, за якої об'єднання не відповідає за зобов'язаннями підприємств, що входять до його складу, а підприємства не відповідають за зобов'язаннями об'єднань, якщо це не передбачено засновницьким договором (статутом). Слід зазначити, що ця норма має диспозитивний характер, передбачаючи можливість іншого рішення. Отже, як виняток із загального порядку в засновницькому договорі (статуті) може бути передбачено умови і порядок майнової відповідальності учасників за зобов'язаннями об'єднання. Це найбільшою мірою можливо в концерні, де існує тісний зв'язок між учасниками і високий рівень централізації управління робить доцільним встановлення додаткової (субсидіарної) наявної відповідальності учасників по боргах об'єднання і навпаки.

У практиці діяльності інтеграційних структур створюються також відокремлені підрозділи юридичних осіб. Право на відкриття філій, представництв та інших відокремлених підрозділів є одним із важливих прав, дозволених законодавством.

Чинне законодавство не дає визначення поняття відокремлених підрозділів юридичних осіб, у тому числі представництв і філій. Це приводить до різниці в їх тлумаченні. На практиці бувають випадки, коли підприємці укладають контракти з філіями чи представництвом, а при невиконанні зобов'язань за контрак-

том не можуть притягнути до відповідальності винних контрагентів, тому що вони не були уповноважені укладати договір. Щоб запобігти подібних помилок, які ведуть до значних матеріальних втрат, необхідно правильно визначити правовий статут відокремленого підрозділу юридичної особи.

Філія — це відокремлений підрозділ юридичної особи, розташований за місцем його знаходження і виконуючий всі або частину його функцій.

Представництво — це відокремлений підрозділ юридичної особи, розташований поза місцем його знаходження і виконуючий захист і представництво інтересів юридичної особи, заключаючи від його імені угоди і виконуючи інші правові дії.

З огляду на це можна виявити спільні риси, а також різницю між філіями і представництвами. Спільність полягає в тому, що вони розташовані за межами знаходження керуючих організацій, являють собою їх відокремлені підрозділи і не мають повного права юридичної особи. Отже, вони не в змозі самостійно виконувати ті чи інші дії, а можуть це робити тільки від імені юридичної особи, що їх створила. Крім цього, філії і представництва не мають необхідного для юридичних осіб ступеня майнового відокремлення, вони не наділяються необхідним майном для своєї діяльності, яке враховується на самостійному балансі. Слід додати, що філії і представництва повинні бути вказані в статуті юридичної особи, яка їх створює, і діяти на основі Положення про них.

Однак філії і представництва мають суттєву різницю дій і функцій, що виконуються. Філії мають право виконувати дії (чи частину з них) у відповідності до законодавчих документів юридичної особи, що їх створила. Наприклад, філії торгово-промислових об'єднань, банків в змозі виконувати банківські операції, вказані в Положенні про філію. Перелік таких дій окремо визначається в Положенні про філію. Для діяльності керівництву філії видається генеральне доручення, яке надає право складати угоди від імені відповідної юридичної особи в межах наданих повноважень.

Сказане щойно про правовий статус філій і представництв стосується і відокремлених підрозділів іноземних фірм-нерезидентів, що створюються на території України. Зокрема, представництво іноземного суб'єкта господарської діяльності в Україні не є юридичною особою і не займається самостійною комерційною діяльністю, в усіх випадках воно діє від імені і за дорученням іноземного суб'єкта господарської діяльності і виконує свої функції у відповідності до законодавства України. Наприклад, представництво іноземного суб'єкта господарської діяльності в Укра-

їні може виконувати функції, пов'язані з наданням представницьких послуг в інтересах іноземного суб'єкта, вказаних в Свідоцтві про реєстрацію.

Часто в практичній діяльності змішують поняття відокремленого підрозділу юридичної особи та дочірнього підприємства. Це можливо пояснити тим, що якщо діяльність філій, представництв й інших відокремлених підрозділів юридичних осіб в деякій мірі врегульовано законодавством, то функціонування дочірніх підприємств врегульовано недостатньо. В законодавстві України вказується, що, на відміну від відокремлених підрозділів юридичної особи, дочірнє підприємство є юридичною особою, тобто самостійним господарським суб'єктом підприємницької діяльності.

У Положенні про холдингові компанії згадується про дочірні підприємства як господарські суб'єкти, контрольним пакетом яких володіє холдингова компанія. В цьому документі наведено спеціальні вимоги: дочірні підприємства не можуть володіти паями, акціями, іншими цінними паперами холдингової компанії.

Крім цього, обмеження в створенні і діяльності холдингової компанії, обумовлені антимонопольним законодавством, також пов'язані з діяльністю дочірніх підприємств. Так, не дозволяється утворення холдингової компанії, якщо вона та її дочірні підприємства реалізують взаємозамінюючий товар (роботи, послуги) і їх сукупна частка на відповідному загальнодержавному чи регіональному ринку перевищує 35 %.

Недостатність нормативних актів про створення і діяльність дочірніх підприємств не дає відповіді на практичні запитання, пов'язані з поняттям дочірнього підприємства, його відповідальністю за боргами основного товариства, ступенем відповідальності за зобов'язаннями, можливостями і умовами, визначенням статусу юридичної особи та інше.

Слід зазначити, що наявність існуючих законодавчих актів явно не в змозі врегулювати весь складний комплекс відносин, що виникають при створенні і діяльності господарських об'єднань.

Відсутність у законодавстві України колективної правової регламентації господарських об'єднань, недостатньо чіткі критерії їх класифікації стримують і ускладнюють подальший розвиток підприємницької діяльності. Вирішення цих питань дозволить уникнути багатьох конфліктів і ускладнень, які виникають в діяльності об'єднань при відсутності чіткого законодавчого врегулювання.

## **8.2. Антимонопольне законодавство і можливості інтеграційної діяльності**

Однією з основних вимог ринкової економіки є розвиток конкуренції суб'єктів підприємницької діяльності, усунення бар'єрів на шляху виходу їх на ринок товарів і послуг. Цьому не сприяє існуючий в Україні високий рівень монополізації ринку, що обмежує простір для конкуренції. За даними Антимонопольного комітету України, 536 промислових підприємств займають монопольне положення на 700 ринках (згідно з методикою Антимонопольного комітету, частка їх на відповідних загальнодержавних ринках перевищує 35 відсотків). Зокрема, найбільш монополізованими є ринки машинобудування (98 %), хімічної і нафтохімічної промисловості (68 %), металургії (45 %).

Крім того, існує велика кількість регіональних монополістів, серед яких виробники хліба, молочних та м'ясних продуктів. Це призводить до об'єднання виробників-монополістів проти інших суб'єктів господарської діяльності та споживачів, тиску органів влади і управління. Зосереджуючи у своїх руках важливі економічні важелі, вони намагаються отримати максимально можливі прибутки, працюючи виключно на свою користь, нав'язуючи своїм партнерам не вигідні умови.

Зловживання монопольним становищем на ринку та інші порушення антимонопольного законодавства є найбільш частими в практиці регулювання підприємницької діяльності.

Одним із важливих організаційних засобів реалізації антимонопольної політики держави є контроль за поглинанням, злиттям, приєднанням, ліквідацією і роз'єднанням інтеграційних утворень. Це необхідно з метою охорони і заохочення конкуренції, недопущення подальшої монополізації ринку, захисту інтересів споживачів, протидії зловживань суб'єктами монопольного положення, спрямованих проти інших учасників ринкових відносин і споживачів.

Для визначення поглинання, злиття, приєднання в законодавстві України, як і багатьох інших країн, використовується узагальнюючий термін «економічна концентрація». Вона охоплює всі способи встановлення одним суб'єктом підприємницької діяльності контролю над всією чи частиною господарської діяльності іншого суб'єкта підприємництва.

Антимонопольний комітет контролює діяльність підприємств у наступних основних напрямках: створення господарського суб'єкта декількома засновниками; створення асоціації, концер-

нів, різних об'єднань підприємств; злиття господарських суб'єктів; приєднання одного господарського суб'єкта до іншого; пряме чи опосередковане придбання юридичною чи фізичною особою часток (акції, паїв) цілісних майнових комплексів господарюючого суб'єкта; ліквідація господарюючого суб'єкта, якщо при цьому скорочується кількість конкурентів на ринку і відбувається збільшення рівня монополізації інших суб'єктів підприємницької діяльності. Не зважаючи на таку широку гаму напрямків контролю, законодавство не націлено на втручання антимонопольних органів у підприємницьку діяльність, а спрямовано на контроль за найбільш крупними господарськими об'єктами, які можуть створити загрозу розвитку конкуренції завдяки тісним зв'язкам між ними чи в середині їх, ведуть чи можуть привести до зловживань монопольним становищем. Для характеристики цього існують нормативні критерії, які відрізняються за двома ознаками:

- рівень монополізації ринку;
- розмір порівнювального показника.

При розрахунку порівнювальних показників кожного учасника концентрації підсумовуються відповідні показники учасника концентрації чи групи осіб, які повністю або частково контролюють господарську діяльність учасника концентрації, а також тих осіб, чия господарська діяльність повністю чи частково контролює учасник концентрації.

У кожному випадку створення, реорганізації (злиття, приєднання) господарських суб'єктів структура ринку змінюється, тому за певних умов це може привести до його монополізації. Отже, необхідно враховувати ефект та можливі наслідки для конкуренції, враховуючи як позитивні, так і негативні наслідки цього явища.

Концентрація матеріальних, фінансових та людських ресурсів може сприяти більш ефективному їх використанню, зменшенню витрат на виробництво продукції. В той же час економічна концентрація може пошкодити розвитку конкуренції і як наслідок споживачам, створюючи основу для підвищення цін, обмеження вибору, зниження якості товарів. У цьому разі всі переваги концентрації отримує тільки виробник (постачальник) товару, а споживач програє чи, в крайньому разі, не має виграшу.

За сучасних умов формування ринку капіталу з метою запобігання росту монополізації ринків товарів та послуг і сприяння розвитку конкуренції передусім необхідна відповідна нормативна база.

За останні роки було прийнято певну кількість нормативних актів, націлених на заборону монополізації. Починаючи з 1992 року

прийнятті Закони України «Про обмеження монополізму і недопущення недоброякісної конкуренції в підприємницькій діяльності» і «Про Антимонопольний комітет України», антимонопольні норми, включені в інші закони, а також цілий ряд підзаконних актів (Постанови Кабінету Міністрів України та Укази Президента України) становлять антимонопольне законодавство України. Не зважаючи на значну кількість використаних актів антимонопольного законодавства і прискорення створення в останні роки правової бази реалізації антимонопольної політики держави, вони не є досконалими. Це можна пояснити недостатнім досвідом і браком часу для наявної чіткості її розробки. Як показує досвід інших держав, цей процес потребує певного часу. Так, наприклад, у США перші законопроекти про конкуренцію було прийнято в середині XIX століття, але процес формування законодавства не завершений до цього часу. Тому необхідне подальше удосконалення антимонопольного законодавства в Україні.

Сучасна державна система антимонопольного регулювання спрямована на запобігання порушенням у таких напрямках:

- зловживання монопольним становищем на ринку;
- неправомірні угоди між підприємцями;
- дискримінація підприємців органами влади і управління.

Кожний з перерахованих напрямів включає певну кількість різновидів. Так, до першого напрямку зловживання монопольним становищем на ринку можливо віднести:

- нав'язування умов договору, які ставлять контрагентів у нерівні чи додаткові умови, які не відносяться до предмета договору, в тому числі нав'язування товару, не потрібного контрагенту;
- обмеження чи припинення виробництва, виключення з обігу товарів з метою створення або підтримки дефіциту на ринку чи встановлення монопольних цін;
- часткова або повна відмова від реалізації чи закупівлі товару при відсутності альтернативних джерел постачання чи збуту з метою створення і підтримки дефіциту;
- встановлення дискримінаційних цін (тарифів, розцінок) на свої товари, обмежуючих права окремих споживачів;
- встановлення монопольно високих чи низьких цін (тарифів, розцінок) на свої товари, що приводить до обмеження конкуренції.

Ця група правопорушень охоплює певні види дій, які ґрунтуються на використанні суб'єктами підприємницької діяльності домінуючого положення та ринку і уражають інтереси інших учасників ринкових відносин. Ці порушення в діяльності вітчизняних підприємств достатньо розповсюджені. Наприклад, кон-

церн «Укргаз», займаючи монопольне положення на ринку послуг з експлуатації побутових газових мереж, видав розпорядження, згідно з яким газові мережі повинні вводитись в експлуатацію за умови їх обладнання газовими лічильниками тільки семи вказаних концерном фірм, у той час коли була реальна можливість їх закупівлі у більшій кількості фірм. Крім того, концерн «Укргаз» намагався регулювати ринок за територіальним принципом, передбачивши закріплення кожного типу газових лічильників за конкретними областями і виробничими об'єднаннями газового господарства. Це закріплення не давало споживачам можливості вибору лічильників, запропонованих іншими товаровиробниками на кращих умовах.

Київське НВО «Електронмаш» встановило монопольні ціни на ринку електронних контрольно-касових апаратів.

Мав місце інший випадок. Бершадський електротехнічний завод займав монопольне положення на ринку температурних реле нетипового типу. Ціну за виріб завод значно завищував. Чинники, які призводили до її зростання, були пов'язані з необґрунтованим завищенням втрат на статті «матеріальні витрати» і порушенням методики розрахунку прибутку. Антимонопольним комітетом було прийнято рішення про зниження монопольно високої ціни до економічно обґрунтованого рівня, в результаті чого ціну було знижено більше ніж на 40 %, що забезпечило значну економію для споживачів і дало змогу передбачити необхідну продукцію.

Інший вид порушення антимонопольного законодавства включає колективні дії, пов'язані з монополістичними угодами. У відповідності до існуючого законодавства неправомірними вважаються дії підприємницьких структур у таких напрямках:

- встановлення (підтримка) монопольних цін (тарифів), знижок, націнок;
- розподіл ринків за територіальним принципом, асортиментом товарів, обсягами їх реалізації чи закупівель або колом споживачів чи іншими ознаками;
- усунення з ринку або обмеження доступу на нього продавців, покупців та інших підприємців.

У закордонному законодавстві і судовій практиці подібні угоди кваліфікуються як монополістична і незаконна змова.

Відсутність розвинутого конкурентного середовища на більшості ринків сприяє укладанню між підприємцями угод, які дискримінують споживачів і номінальних конкурентів. Найбільш типовими для України є неправомірні угоди, направлені на інші підприємства, а також встановлення монопольних цін (тарифів).

Наприклад, за позовом асоціації «Укрзовніштранс» була розглянута правомірність спільної діяльності Одеського морського торгового порту і АТ «Мортекс-Сервіс». Згідно із складеною між ними угодою, «Мортекс-Сервіс» мала виключне право на виконання транспортно-експедиційних послуг, коли згідно з діючим законодавством вибір експедитора є виключним правом відправника вантажу або вантажоотримувача, але ніяк не транспортної установи в даному випадку. Ця угода мала за мету усунення інших підприємців і встановлення підвищення монопольних тарифів на послуги.

При організації і функціонуванні інтеграційних структур слід врахувати і виключити випадки дискримінації підприємців органами влади і управління. До цього слід відносити:

- заборону створення нових підприємств і інших організаційних форм підприємницької діяльності, також встановлення обмеження на окремі види діяльності, виробництво окремих видів товарів з метою обмеження конкуренції;
- примушування підприємців до вступу в асоціації, концерни, об'єднання, а також до пріоритетного укладання угод, першочергової доставки товарів певній групі споживачів;
- прийняття рішень щодо централізованого розподілу товарів;
- встановлення заборон на реалізацію продукції в інших регіонах;
- встановлення окремим підприємствам податкових і інших пільг;
- встановлення обмежень для окремих груп підприємців.

Дискримінацією підприємців визнається також укладання між органами влади і управління угод, створення структур державного управління або наділення існуючих міністерств, державних комітетів, інших структур державного управління повноваженнями для виконання вищеперерахованих дій.

Останнім часом монопольні утворення органів галузевого управління зловживають економічною владою з метою дискримінації підприємницьких структур, особливо недержавного сектора. Для України це явище стає типовим, тому що монопольні утворення, намагаючись зміцнити своє становище, перетворюються в цілком сучасні структури. Так, у Донецькій області на базі обласного об'єднання молочної промисловості було створено АТ «Донмолпром», до складу якого входили 18 молокозаводів, не маючи права юридичної особи. Аналогічна структура склалася і в Луганській області. Це призвело до того, що ці об'єднання, представляючи інтереси молокопереробних підприємств області, по узгодженню з обласним управлінням сільського господарства визна-

чили низьку закупівельну ціну молока. На жаль, час від часу схожа ситуація виникає в багатьох областях України по закупівлі сільгосппродукції на переробку. Монопольні підприємства та об'єднання з переробки продукції сільського господарства впливають на органи місцевої влади і управління з метою зниження закупівельних цін сільськогосподарських підприємств.

Важливе значення для формування інтеграційних структур має врахування вимог цінової політики держави. Вона знайшла відображення в Положенні про державне регулювання цін (тарифів) на продукцію виробничо-технічного призначення, товари народного споживання, роботи та послуги монопольних утворень (Постанова КБ України від 20.02.95 р. № 733).

Це Положення стосується природних монополій і господарських суб'єктів, які входять до переліку підприємств, що займають монопольне положення на загальнодержавному і регіональних ринках, а також тих, хто порушує вимоги антимонопольного законодавства України, встановлюючи монопольні або дискримінаційні ціни. Слід підкреслити, що регулювання цін проводиться по відношенню до відповідного суб'єкта підприємницької діяльності, а не по окремих видах товарів та послуг.

Згідно з Положенням регулювання цін на продукцію монопольних утворень проводиться встановленням:

- фінансових цін;
- граничного рівня цін;
- граничного рівня торгівельних надбавок та націнок;
- граничного нормативу рентабельності;
- введення обов'язкового декларування зміни ціни.

Набір організаційних способів встановлення ціни достатньо широкий. На практиці, найчастіше використовують фіксовані ціни, що менш за все стимулює зниження витрат на виробництво товарів чи послуг. На думку багатьох економістів, для ринкової економіки більш доцільне встановлення граничної ціни.

В антимонопольному законодавстві встановлюють форми попередження, відповідальності і компенсації на випадок заборонених дій.

Контроль за розвитком конкуренції та обмеженням монополістичної діяльності учасників ринкової економіки здійснюють спеціально створені антимонопольні органи. Основними їх функціями є такі:

- розробка заходів з розвитку конкуренції, демонополізації виробництва та обігу, розукрупнення високомонополізованих структур;

- комплексний аналіз стану ринків і конкуренції на них;
- експертиза нормативних актів, що стосуються функціонування ринку;
- підготовка пропозицій з питань удосконалення антимонопольного законодавства.

Антимонопольні органи розглядають справи про порушення антимонопольного законодавства, дають обов'язкові до виконання розпорядження.

Функції та обов'язки антимонопольних органів, що створюються при місцевих органах влади, визначаються з урахуванням специфіки місцевого господарства.

При антимонопольних органах можуть бути створені спеціальні ради з питань монополізму і конкуренції. Їхня діяльність має характер консультаційних і порадницьких послуг. До складу їх входять вчені, спеціалісти, представники економічних відомств і громадських організацій. Основним завданням цих рад є оцінювання ступеня монополізації в народному господарстві, підготовка пропозицій щодо напрямку демонополізації та розвитку конкуренції, удосконалення правового регулювання, що обмежує монополістичну діяльність.

Однак, одними законодавчими заборонами не можна досягти повної протидії порушенням монопольного законодавства. Для цього необхідно нормативне закріплення дійової системи засобів захисту від подібних правопорушень. З цією метою передбачена система штрафів:

- за зловживання монопольним станом на ринку, неправомірні угоди, дискримінацію представників органів влади і управління;
- за невиконання чи несвоєчасне виконання рішень Антимонопольного комітету України та його територіальних органів — у розмірі до 5% виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за останній рік, який передував тому, в якому надається штраф;
- за неподання або подання завідомо недобросовісної інформації — в результаті до 0,5 % виторгу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за останній звітний рік;
- передбачено також і адміністративну відповідальність за порушення антимонопольного законодавства;
- поряд із цим можуть застосовуватись санкції у вигляді заходів захисту: визначення недійсними засновницьких документів господарського суб'єкта, створеного з порушенням антимонопольного законодавства.

По суті встановлюється обов'язковість суб'єктів господарської діяльності на отримання дозволу антимонопольних органів на створення господарських об'єднань. Це є основним організаційним засобом антимонопольної політики держави. Отримання дозволу антимонопольних органів для учасників економічної концентрації є необхідною умовою їх реєстрації. Тому до списку необхідних документів на створення, реорганізацію (злиття, приєднання) суб'єктів підприємницької діяльності входить рішення Антимонопольного комітету України.

Аналізуючи законодавство по встановленню контролю за економічною концентрацією, слід відзначити, що воно здебільшого збігається з подібним законодавством країн світу, яке забороняє антиконкурентні злиття фірм. Загальним правилом є обов'язкове інформування крупними компаніями державних органів про злиття з іншими компаніями на значні суми. Держава може заборонити нове об'єднання, направлене до створення монополії, що причиняє шкоду конкуренції на місцевому чи загальнодержавному ринку. Особливо суворо законодавство встановлює контроль за горизонтальними об'єднаннями крупних на даному ринку компаній.

Відповідно до Державної програми демонополізації економіки і розвитку конкуренції антимонопольна політика включає не лише відповідне законодавство, але і застосування процедур антимонопольного регулювання. Широка антимонополізація проводиться одночасно з реформуванням всієї економіки країни.

### **8.3. Економічні переваги і витрати об'єднання підприємств**

Масштаби і темпи злиття в економіці України набувають значних розмірів. У цих операціях приймають участь малий і середній бізнес, а останнім часом — і крупний капітал. Купуючи іншу компанію, суб'єкти підприємницької діяльності інвестують кошти, і тому необхідно розглядати основні принципи прийняття рішень як оцінку ефективності довгострокових вкладень. Однак злиття підприємств часто важко піддається об'єктивній оцінці. По-перше, необхідно ретельно визначити переваги і витрати об'єднання. По-друге, придбання компанії значно складніше за купівлі нової машини тому, що при злитті підприємств виникають особливі правові, фінансові, екологічні та інші проблеми. По-третє, треба звертати увагу на тактичні прийоми нападу і захисту в процесі добровільного і примусового об'єднання.

У процесі інтеграційної діяльності завжди треба аналізувати економічні переваги злиття підприємств. Ці вигоди виникають лише за умов, коли ринкова вартість компанії, створеної в результаті об'єднання, буде вищою за суму вартостей фірми до їх злиття. Якщо вважати, що створена після об'єднання компанія має ринкову вартість  $B_{AB}$  і що вартості підприємств до злиття дорівнювали  $B_A$  і  $B_B$ , тоді відповідно:

$$\text{Вигоди} = B_{AB} - (B_A + B_B). \quad (8.1)$$

Якщо ця різниця є додатною, то злиття економічно виправдано. Водночас необхідно врахувати витрати, які обумовлені поглинанням фірми  $B$ . У випадку закупівлі підприємства  $B$  з передоплатою витрати на придбання підприємства  $B$  можна визначити як різницю між виплаченими грошовими коштами і вартістю підприємства  $B$ . Таким чином, можливо записати:

$$\text{Витрати} = \text{Грошові кошти} - B_B. \quad (8.2)$$

Чиста приведена вартість для власника підприємства  $A$  від злиття з підприємством  $B$  вимірюється різницею між вигодами і витратами. Тому об'єднання доцільно проводити, якщо чиста приведена вартість цієї операції має додатне значення:

$$NPV = \text{Вигода} - \text{Витрати} = B_{AB} - (B_A + B_B) - (\text{Грошові кошти} - B_B). \quad (8.3)$$

Такий спосіб визначення критерію доцільності злиття враховує два важливі моменти. Коли оцінюються переваги злиття, увага концентрується на тих перевагах, які виникають від його реалізації. Аналізуючи вигоди об'єднання, розглядають, як ці вигоди розподіляються між учасниками об'єднання. Наприклад, ринкова вартість компанії  $A$  дорівнює 50 млн грн, а вартість компанії  $B$  — 30 млн грн. Припустимо, що об'єднання з компанією  $B$  дасть економію на витратах 15 млн грн. Величина цієї економії створює виграш від об'єднання. Тоді це можна записати так:

$$B_A = 50, \quad B_B = 30, \quad \text{виграш} = 15, \quad B_{AB} = 95.$$

Припустимо, що компанію  $B$  куплять за 40 млн грн.

$$\text{Витрати} = \text{Грошові кошти} - B_B = 40 - 30 = 10 \text{ млн дол.}$$

Виходить, що акціонери компанії  $B$ , представляючи іншу сторону угоди, отримали на 10 млн грн більше порівняно з ринковою вартістю їх компанії. Але те, що для них є виграшем, для

підприємства *A* складає витрати. Виходить, вони отримали 5 млн грн вигоди від злиття з підприємством *A*. Тому, записуючи розрахунок чистої приведеної вартості об'єднання з позиції підприємства *A*, ми визначаємо ту частину виграшу, яку отримують акціонери компанії *A*:

$$NPV = 95 - (30 + 50) - (40 - 30) = 5 \text{ млн дол.}$$

Таким чином, у результаті злиття вартість компанії склала 95 млн дол., а виграш акціонерів компанії *A* — 5 млн дол.

Слід звернути увагу на складність і певну невизначеність на практиці аналізу та оцінки ефективності інтеграційних заходів. У багатьох випадках аналіз злиття чи поглинання починають з прогнозу майбутніх грошових потоків компанії, яку збираються приєднувати.

У результаті до такого прогнозу включають будь-яке збільшення доходів або зменшення витрат, обумовлене об'єднанням, а далі дисконтують ці суми і порівнюють отримані результати з ціною покупки. Проте, практика показує, що навіть досить кваліфіковані фахівці і консалтингові фірми можуть допустити серйозні помилки в оцінці вартості компанії.

Очікувана частина вигоди може бути позитивною, але не тільки тому, що злиття, яке розглядається, дійсно є ефективним. Це може статися у випадку занадто оптимістичної оцінки майбутніх потоків грошових коштів підприємства, яке збираються приєднувати. З іншого боку, об'єднання може не відбутися, коли потенціал підприємства буде оцінено недостатньо.

Тому оцінювання ефективності розглянутих заходів треба починати з інформації про ринкову вартість окремої компанії і потім вже зосереджувати свою увагу на зміні грошового потоку, що обумовлюється злиттям підприємств. Необхідно зрозуміти, чому, об'єднавшись, дві компанії будуть коштувати дорожче, ніж окремо.

У практиці управління дуже поширена думка, що існують прості правила для визначення ефективності і привабливості злиття підприємств. Прихильники цієї концепції вважають, що достатньо придбати компанію галузі, що процвітає, або придбати підприємство по ціні, нижчій за її балансову вартість. Однак і при придбанні підприємства слід застосувати ті ж критерії, що і при розрахунку ефективності інвестиційного рішення. Внаслідок інвестиційного рішення вартість компанії зросте тільки в тому випадку, якщо виникнуть економічні вигоди, яких не в змозі досягнути інші компанії.

Інтеграційна діяльність є дуже різноманітною. В Україні ця діяльність лише набуває широкого розвитку порівняно з розвинутими країнами. Тому представляє інтерес розгляд досвіду іноземних країн із створення і функціонування різних типів об'єднань: асоціацій, концернів, холдингів, фінансово-промислових груп тощо. Виходячи з досвіду розвинутих країн, можливо зробити висновок, що кожному етапу розвитку економіки і кожній країні притаманні свої типи і напрямки інтеграційної діяльності. Наприклад, у США вертикальна інтеграція була поширена в 20-х роках минулого сторіччя, а конгломератна в період з 1965 по 1975 рік становила 80 % всіх створених об'єднань. Поточний період створення нових об'єднань супроводжується реорганізацією конгломератів, створених 10—20 років тому.

При обґрунтуванні доцільності для певного типу об'єднань застосовують специфічні підходи до визначення ефективності їх організації. Тому далі будуть розглянуті найпоширеніші підходи до оцінки ефективності різних стратегій об'єднання підприємств.

На сучасному етапі інтеграції підприємств здійснюється вибір організаційної форми — об'єднання двох підприємств та компаній, яке передбачає, що один з учасників угод приймає на свій баланс всі активи і зобов'язання другої компанії.

Інший шлях — коли об'єднання підприємств передбачає передачу певних функцій управління правлінню корпорації. При цьому підприємство залишається юридичною особою і не відповідає по зобов'язаннях іншої компанії. Третя форма — це просто закупівля акцій компанії або з виплатою в грошовій формі, або в обмін на акції та інші цінні папери компанії — ініціатора угоди. Використовуючи цю форму, покупець може вести переговори з акціонерами цікавлячої компанії, минаючи адміністрацію, придбавши ефективну більшість акцій цієї компанії.

Ще один шлях — це придбання окремих чи всіх активів компанії. Ця ситуація відрізняється від попередньої тим, що в ній необхідна передача прав власності на активи, а гроші повинні бути виплачені самій компанії як юридичній особі, а не безпосередньо її акціонерам.

Виходячи з цих положень, розглянемо деякі схеми розрахунку економічної доцільності при різних формах об'єднання підприємств.

Набула поширення стратегія «стартового запуску»: оцінка перспектив злиття через розрахунок прибутку на одну акцію. Використовується для тих об'єднань, які не приносять миттєвої вигоди. Але така агресивна стратегія приводить до росту показника при-

бутку в розрахунку на одну акцію. Як це виходить, можливо уявити на прикладі табл. 8.1.

Таблиця 8.1

**СХЕМА РОЗРАХУНКУ ЗМІНИ ПРИБУТКУ ВНАСЛІДОК ЗЛИТТЯ**

| № з/п | Показники                                                            | Одиниці виміру | Підприємства до злиття |                | Підприємства А і Б після злиття |
|-------|----------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------|----------------|---------------------------------|
|       |                                                                      |                | Підприємство А         | Підприємство Б |                                 |
| 1     | Прибуток на одну акцію                                               |                | 2,0                    | 2,0            | 2,67                            |
| 2     | Курс акцій                                                           |                | 40,0                   | 20,0           | 40,0                            |
| 3     | Коефіцієнт «ціна-прибуток»                                           |                | 20,0                   | 10,0           | 15,0                            |
| 4     | Кількість акцій                                                      |                | 100 000                | 100 000        | 150 000                         |
| 5     | Сукупний прибуток                                                    |                | 200 000                | 200 000        | 400 000                         |
| 6     | Ринкова вартість                                                     |                | 40 000 000             | 4 000 000      | 60 000 000                      |
| 7     | Поточний прибуток в розрахунку на один інвестований долар (стр. 1:2) |                | 0,05                   | 0,10           | 0,67                            |

Підприємство Б не мало перспектив зростання прибутку, для його акцій був характерний низький коефіцієнт «ціна-прибуток». Припустимо, що злиття не приносить економічних вигод, тому вартість об'єднаної компанії буде дорівнювати сумі вартостей цих підприємств до їх злиття.

Оскільки акції підприємств А до моменту злиття коштували вдвічі дорожче акцій підприємств Б, підприємство А поглинає підприємство Б, обмінявши свої 50 000 акцій на 100 000 акцій підприємства Б. Тому після поглинання у корпорації А і Б в обігу перебуває вже 150 000 акцій.

Загальний прибуток внаслідок об'єднання виріс вдвічі, але кількість акцій в обігу зросла лише на 50 %. Тому прибуток у розрахунку на одну акцію збільшився з 2,0 дол. до 2,67 дол. Це і є «ефектом стартового запуску». У зв'язку з тим, що жодних дійсних економічних вигащів при цьому об'єднанні не виникло, вартість компанії після об'єднання не зросла.

На практиці цю тактику використовують компанії з високим коефіцієнтом «ціна-прибуток». Причина, за якою ці показники є

високими, полягає в тому, що інвестори передбачають швидке зростання прибутку в майбутньому. Однак адміністрація підприємства досягла цього становища не за рахунок капіталовкладень, удосконалення продукту, підвищення ефективності виробництва, а завдяки придбанню підприємств, які мають низький коефіцієнт «ціна-прибуток» і невеликі темпи зростання. Безумовно, в найближчому майбутньому прибуток в розрахунку на акцію зросте. Цей короткостроковий ефект може переконати інвесторів і під впливом очікування результату курс акцій компанії буде зростати. Але для того, щоб підтримувати цю ситуацію, необхідно постійно посилювати активність по об'єднанню компаній. Підтримувати цей процес без кінця неможливо, тому експансія компанії буде загальмовуватися або зовсім зупиниться. І як наслідок, показники прибутку на акцію припинять зростання.

У сучасний період ця стратегія зустрічається рідше, тому що інвестори здобули деякий негативний досвід участі в ній на початку 90-х років. Але думка про те, що не слід інвестувати в об'єднання з високим показником «ціна-прибуток», не дуже поширена. Зрозуміло, що акції з низьким показником «ціна-прибуток» дешевші, а з високим показником — дорожчі. Тому треба бути дуже уважним при оцінці ефективності інтеграції і аналізі перспектив злиття на базі показника прибутку на одну акцію.

Поширюється практичне залучення позикових коштів для об'єднання підприємств. Злиття з використанням позикового капіталу відрізняється від звичайних угод з придбання компаній за двома ознаками. По-перше, значна частка купівельної ціни фінансується за рахунок позикових коштів частково, а іноді і повністю. Ці позикові кошти часто називають «смітниковими зобов'язаннями», тому що вони мають рейтинг нижче інвестиційних. По-друге, різниця полягає в тому, що акції компанії, яку викуповують у такий спосіб, більше реалізуються на фондовому ринку. Власний капітал у таких компаніях належить невеликій групі інвесторів, як в акціонерних товариствах закритого типу.

Останнім часом багато цих угод націлено на викуп підрозділів великих диверсифікованих компаній, від яких останні намагаються позбавитись. Невеликі підрозділи, які не відносяться до головних сфер діяльності крупних підприємств, не відчували достатньої уваги з боку адміністрації. Після виділення зі складу крупного підприємства ці підрозділи починають працювати ефективно.

Часто можна почути такий аргумент, що залучення позикових коштів об'єднанням підприємствам обходиться дешевше, ніж кож-

ній цій компанії до злиття. Під цим розуміють, що після об'єднання вдається отримати позики під більш низькі ставки, ніж кожному із підприємств окремо. Поки кожне із підприємств діє як окрема одиниця, відсутня гарантія виконання зобов'язань, якщо одне із них виявиться неспроможним розрахуватись по зобов'язаннях. Але після об'єднання кожний підрозділ нової компанії взаємно гарантує виконання цих зобов'язань. Оскільки ці взаємні гарантії зменшують рівень ризику, кредитори задовольняються більш низькими ставками кредиту.

Однак виявляється, що низькі ставки не завжди слід розглядати як виграш від злиття підприємств.

У сучасній економіці широке розповсюдження отримала методика врахування синергетичного ефекту, засновником якої є відомий економіст І. Ансофф. На практиці це поняття називається ефектом « $2 + 2 = 5$ », тобто фірма шукає такі товарно-грошові комбінації, коли ефект суми більше, ніж сума ефектів складних частин. Для інтеграційних процесів це означає, що доходи від спільного використання ресурсів будуть перевищувати суму доходів від використання тих же ресурсів окремо. Складові синергетичного ефекту можуть знаходитися в різних сферах діяльності фірми.

Результатом отримання більшого ефекту може бути раціональніше використання основних фондів, персоналу, розподілу накладних витрат, знижки на оптові закупки сировини, централізація науково-дослідницьких робіт, спільна підготовка кадрів та інше. Це називається оперативним синергізмом. На початковому етапі синергізм може існувати у формі грошових накопичень, а також в економії часу, коли компанія стає конкурентноспроможною. Оперативний синергізм пов'язаний з придбанням сировини, плануванням і контролем виробництва, забезпеченням необхідним інструментом і обладнанням, контролем якості, управлінням запасами і виробництвом.

Відмітні особливості має синергізм продажу товарів. Він полягає в діяльності з презентації товару споживачам, рекламі, стимулюванні збуту, продажу готової продукції, в аналізі продажів і наступному обслуговуванні. Наприклад, використання спільних каналів збуту і використання складських приміщень. Якщо асортимент продукції складається із взаємозамінюючих товарів, їх реалізують разом, то підвищується ефективність праці торгового персоналу, а спільна реклама, імідж сприяють збільшенню доходів, отриманих в розрахунку на одну гривню.

Синергізм менеджменту важко виміряти кількісно, але він суттєво впливає на величину ефекту в цілому. Він пов'язаний з

покращанням якості вищого ешелону керівництва, кваліфікації, досвіду, відчуття нового, із здібністю приймати важливі і прогресивні рішення. Найкращим чином синергізм менеджменту проявляється в тих нових галузях, в яких застосовуються ті ж самі або схожі принципи бухгалтерського обліку, фінансування виробництва, виробничі зв'язки, реклама.

В цілому більшість економістів вважає, що основними показниками ефективності синергізму слід вважати розмір ефекту в об'єднаному крупному виробництві з певним обсягом продаж і більш низькими витратами на виробництво одиниці продукції порівняно з дрібними підприємствами, які мають в сукупності той же обсяг виробництва. Також аналогічно оцінюється обсяг інвестицій крупної фірми, де інвестиції можуть бути менше, ніж сума інвестицій окремих підприємств до їх об'єднання. Отже, на сучасному етапі мету інтеграційної діяльності можна визначити як підвищення рівня рентабельності за певний період.

### **Питання для самоконтролю**



1. *Зміст і особливості засновницьких документів під час створення інтеграційних структур.*
2. *Яка роль антимонопольного законодавства у регулюванні інтеграційних процесів?*
3. *Які витрати виникають під час інтеграції компаній?*
4. *У чому виявляється економічний ефект злиття підприємств?*
5. *Що таке ефект синергії і як він пов'язаний з функціонуванням інтеграційних структур?*

**9.1. Економічний зміст, передумови створення і формування холдингових компаній**

Становлення ринкових відносин неможливо без впровадження організаційних форм, створених багатолітнім історичним досвідом людства. На сучасному етапі ця проблема на Україні є одною з найактуальніших. Розвинуті країни вже з давніх часів застосовують акціонерну власність як основу формування різних форм об'єднань підприємств і організацій.

В Україні акціонування власності має свою специфіку, воно почалося на фоні роздержавлення виробничих структур. Причиною такого реформування є те, що в умовах економічної нестабільності держава не в змозі підтримувати функціонування підприємств. Державною програмою приватизації передбачено повну корпоратизацію всіх (допущених до приватизації) державних підприємств. Акціонерні товариства можуть закуповувати не лише матеріальні засоби, але й цінні папери інших товариств, обмінюватися з ними пакетами акцій. Це є основою високої мобільності товариств у створенні різних господарських структур. Товариства можуть поєднувати свої зусилля з різним ступенем фінансового, технологічного і організаційного проникнення у кожному конкретному випадку злиття.

Стосовно процесів інтеграції акціонерні товариства є гнучким, універсальним механізмом для встановлення вертикальних зв'язків між виробничими підрозділами шляхом заснування дочірніх та інших акціонерних товариств. Створення дочірніх акціонерних товариств дозволяє досягнути самостійності, при цьому зберігаються крупні формування як єдиний виробничо-господарський комплекс, змінюючи адміністративні важелі управління на економічні.

Акціонерне товариство надає значні можливості для встановлення міжгалузевих і внутрішньогалузевих горизонтальних і вертикальних зв'язків.

Холдингова компанія являє собою тип акціонерного товариства, що створюється для володіння контрольним пакетом акцій

(контрольними паями) інших фірм з метою ділового контролю над ними та управління їх діяльністю.

Практично всі сучасні корпорації і групи у розвинутих країнах мають холдингову форму організації. При цьому на чолі багаточисельних підприємств, заводів, фірм, банків, що мають юридичну самостійність, стоїть головна фірма-холдинг, яка концентрує в своїх руках їх контрольні пакети, що надає всій структурі характер цілісності і керованості. Виділяють такі види холдингів:

- чистий холдинг (фінансовий), який створюється, насамперед, з метою фінансового контролю та управління;
- змішаний холдинг здійснює також певну підприємницьку діяльність (промисловість, торгівля, транспорт, кредитно-фінансова діяльність).

Змішані холдинги типові як материнські компанії сучасних промислових концернів, багатогалузевих об'єднань, організаційно пов'язаних між собою підприємств. Однак останнім часом намітився кількісний ріст чистих холдингів, які об'єднують фінансові заклади (банки, страхові та інші фірми).

Будучи фінансовими компаніями, чисті (фінансові) холдинги мають цілу низку специфічних функціональних відмінностей від інших фінансових інститутів, наприклад, банків та інвестиційних компаній і фондів.

На відміну від банків, холдинги можуть здійснювати прямі дольові інвестиції у нефінансові підприємства (тобто промислові, торговельні, будівельні та інші фірми). При цьому, маючи відповідні ліцензії, холдинги можуть займатися і відповідною кредитно-фінансовою діяльністю.

Холдинги не обмежуються портфельними інвестиціями в акції того чи іншого підприємства, а намагаються заволодіти його контрольним пакетом, що дозволяє здійснювати управлінські функції. Крім цього, завдання інвестування коштів у різні активи фондового ринку (особливо похідні, наприклад, ф'ючерси та опціони), типові для інвестиційних компаній, взагалі може не розглядатися керівництвом холдингової компанії як одне із пріоритетних.

Основна різниця фінансового холдингу від інших фінансових інститутів полягає в здійсненні особливої інвестиційної стратегії, метою якої є встановлення ділового контролю над вже існуючими чи новими фірмами, що входять до кола його інтересів.

Процес організації холдингової структури може йти «знизу», «зверху» чи об'єднувати обидва способи.

На першій стадії при організації «знизу» здійснюється об'єднання незалежних компаній з заснуванням їх холдинг-центру.

При цьому засновники можуть надавати різні засновницькі внески в активи об'єднання: грошові кошти, цінні папери, будівлі, споруди, обладнання, права на користування надрами, а також майнові права. В обмін на це засновники отримують звичайні акції.

У випадку, коли засновники холдингу — відкриті акціонерні товариства, то засновницьким внеском можуть бути звичайні акції цих компаній. У даному випадку виникають відносини співучасті, тоді як обидві компанії володіють голосуючими акціями одна одною. Холдингом є та з них, яка в змозі здійснювати діловий контроль над діяльністю іншої.

Після заснування холдингової компанії процес формування об'єднання йде «зверху». Якщо досягнута умова між керівництвом холдингу та іншими компаніями на купівлю-продаж акцій, то здійснюється обмін акціями («дружнє» поглинання). Іншим варіантом «дружнього» поглинання може бути передача пакета акцій фірми в довірче управління холдингу.

В іншому випадку, коли відсутня така згода, холдинг намагається скупити акції компанії на фондовому ринку, а потім вже вступає у взаємовідносини на загальних зборах акціонерів («агресивне» поглинання). Результатом цього варіанта може бути заміна всього складу керівництва компанії.

У практиці достатньо розповсюдженим варіантом встановлення ділового контролю над фірмою є інвестиційне кредитування. Такі кредити направляються на реалізацію конкретних заходів і проектів при участі кредитора у прибутку.

Ще одним зі способів встановлення ділового контролю над підприємством, причому дешевшим, ніж купівля акцій, є придбання холдингом боргів підприємства. За умов дефіциту грошових коштів борги можуть бути скуплені зі значним дисконтом до номінальної величини.

Як видно, функція контролю являє собою основну причину появи цієї форми об'єднання, яка сприяє досягненню максимального результату від консолідованої діяльності підприємств і максимальних дивідендів на кожну одиницю інвестованого капіталу материнської компанії.

Основними мотивами створення холдингів бувають такі види контролю:

- контроль за джерелами сировини;
- контроль цін і ринків збуту;
- контроль виконання зобов'язань суб'єктів зовнішнього середовища;

- контроль технології виробництва;
- контроль розподілу ризиків між учасниками комерційних угод.

Механізм контрольного пакета забезпечує безумовне право прийняття чи відхилення деяких рішень на загальних зборах акціонерів, наприклад, суттєвих змін і доповнень до статуту, створення, реорганізацію та ліквідацію дочірніх підприємств тощо. Крім того, вказані права дають можливість холдинговій компанії провадити єдину економічну, фінансову і технологічну політику.

Термін «холдингова компанія» стосується об'єднань, які мають контрольний пакет в акціонерному капіталі (кількість їх не обмежується) одного або кількох підприємств. Для ефективного вирішення конкретних завдань холдинг об'єднує і консолідує їх інтереси, в той самий час кожне самостійне підприємство продовжує функціонувати в своїй сфері діяльності в якості філії чи дочірнього підприємства. Сумарний капітал контролюючих холдингом дочірніх підприємств (їх може бути до сотні і більше) в багато разів більше, ніж капітал самої холдингової компанії. Іноді 10—15 % акцій достатньо, щоб отримати контрольний пакет. Користуючись цим, холдингові компанії можуть формувати структуру окремих галузей, не займаючись безпосередньо виробництвом.

Це особливо важливо для української промисловості, яка довгий час вже потребує раціоналізації галузевої структури. Справа в високій маневреності холдингів, їх здібності швидко і вагомо реагувати на потреби в переміщенні капіталу, збільшувати число сфер своєї діяльності, здійснювати комплексні програми.

Можна вважати встановленим той факт, що визначальна роль у керівництві ринковою економікою належить крупним об'єднанням типу холдингу. Холдинги функціонують в світі практично у всіх галузях господарства.

Створені на сьогодні в Україні за ініціативою держави холдинги важко віднести до одного з тих видів, які ефективно функціонують на Заході. Це пояснюється тим, що при їх створенні за мету ставиться збереження раніше існуючих об'єднань підприємств. Крім того, український фондовий ринок ще продовжує формуватися.

Порушення жорстких, адміністративних, управлінських вертикальних відносин поряд з демонтажем механізмів централізованої економічної системи диктує необхідність створення нових господарських об'єднань, якою є холдингова структура — контроль акціонерного капіталу підприємств. Слід визначити, що ефек-

тивність цього процесу досягається в значній мірі за рахунок високого ступеня взаємодії, а не конкуренції.

В умовах перехідного періоду можливі такі варіанти створення державних холдингових компаній:

- за ініціативою самих державних підприємств;
- створення нових акціонерних товариств;
- створення державних холдингових компаній міністерствами;
- в результаті реструктуризації великих підприємств;
- за ініціативою крупних підприємств, що виробляють складну готову продукцію.

До створення холдингу можуть спонукати багато причин. До типових з них можна віднести:

- відсутність необхідних фінансових коштів;
- знос та технічне старіння обладнання;
- труднощі з реалізацією продукції;
- необхідність стабільного та якісного забезпечення сировиною і комплектуючими;
- відсутність попиту на акції підприємства.

Управління портфелем цінних паперів стало основним завданням у системі стратегічного управління інтегрованою діяльністю холдингу. Раціонально вибраний напрям стратегічної діяльності в сфері виробничої, фінансової і господарської діяльності зумовлюють ефективну діяльність всього об'єднання.

Переваги консолідації підприємств і цілі, що досягаються у межах холдингової компанії, можуть бути такими:

- обмеження або ліквідація конкуренції;
- контроль за постачанням сировини і готової продукції;
- незалежність від зовнішніх постачальників сировини;
- створення єдиного виробничого комплексу від видобутку сировини до готової продукції;
- зменшення накладних витрат за рахунок централізації управлінських витрат;
- можливість зниження податків;
- широкі можливості інноваційної діяльності;
- об'єднання технічного досвіду, економія у виробництві і розподілі продукції;
- економія на торгівельних операціях;
- зменшення кризового тиску.

Крім того, створювані таким чином державні холдинги будуть виступати як етап передачі функції управління і розпорядження державної власності недержавним структурам. Формування хол-

дингових груп в Україні спостерігається і в сфері недержавних структур (комерційні фінансові компанії).

Слід зазначити, що поглинання господарських суб'єктів в процесі приватизації здійснюється за згодою Антимонопольного комітету України. Поглинання може здійснюватися шляхами:

- шляхом укладання договору:
  - закупівлі за грошові кошти акцій дочірнього підприємства (під час первинного розміщення) на вторинному ринку цінних паперів;
  - дарування;
  - обміну;
- випуск материнською компанією привілейованих акцій на суму вартості контрольних пакетів підприємств, які поглинаються; випуск привілейованих акцій здійснюється на суму, яка не перевищує 10% статутного фонду холдингової компанії;
- випуск холдинговою компанією простих іменних акцій та обмін на вторинному ринку цінних паперів дочірнього підприємства;
- придбання на умові договору внаслідок:
  - спадщини;
  - рішення суду;
  - приватизації.

Материнська компанія може бути будь-якою організаційно-правовою формою, але краще, якщо вона матиме статус відкритого акціонерного товариства. Це дає можливість реалізувати основні холдингові функції шляхом постійної маніпуляції складом портфеля цінних паперів материнської компанії.

## **9.2. Особливості системи управління холдингової структури**

Як показує досвід, холдингова система має велику гнучкість і адаптивність, що дозволяє головній компанії ефективно управляти всією інтегрованою структурою. Завдяки холдинговій системі дочірні підприємства можуть зосередити свою увагу на оперативній діяльності та перетворитися в центри прибутку.

Це дозволяє створити умови для постійного розрахунку витрат і безперервного аналізу економічних результатів окремих організаційних одиниць. При цьому господарський ризик розподіляється на певну кількість дочірніх підприємств, які з моменту реєстрації будуть вести самостійну комерційну діяльність. Лікві-

дація чи банкрутство якогось з дочірніх підприємств не позначиться вагомо на фінансовому положенні інших.

Аналізуючи позитивні і негативні риси системи материнської і дочірніх підприємств, слід відзначити, що вона отримала широке розповсюдження тому, що найкращим чином відповідає стилю і структурі керівництва крупними об'єднаннями підприємств, часто диверсифікованими, коли намагаються уникнути недоліків централізації чи повної децентралізації, віддаючи перевагу проміжному варіанту. При цьому виділяються основні функції управління і по кожній із них приймається рішення про доцільність централізації/ децентралізації цієї функції.

Серед основних чинників, які впливають на прийняття рішення, є характер холдингової компанії. Найбільша централізація характерна для об'єднань, які займаються виробництвом однорідних товарів чи здійсненням послуг. Повна децентралізація, навпаки, доцільна для холдингових компаній, зацікавлених в інвестуванні в різні галузі виробництва.

Що стосується функціонального складу системи управління материнської компанії, то він визначається характером об'єднання підприємств, але завжди за головним підприємством залишається виключна функція управління портфелем цінних паперів.

Як вже зазначалося, в економічній літературі для оцінки взаємозв'язків видів діяльності фірми було запропоновано концепцію синергізму, джерелом якого може бути спільне використання одних і тих же виробничих потужностей, науково-дослідних і конструкторських розробок, застосування спільного досвіду управління. Синергетичний ефект може бути і негативним, коли в окремих фірмах у складі стратегічних зон з'являються такі, які суттєво відрізняються від традиційних за рівнем нестабільності і критичними чинниками успіху. В цих випадках керівництво не завжди в змозі ефективно управляти цими зонами.

Таким чином, стратегічне управління портфелем компанії в холдингу полягає в тому, що воно допомагає забезпечити вищу рентабельність інвестицій при комбінації підприємств, ніж у тому випадку, коли вони управляються окремо. В загальному вигляді портфельна стратегія холдингу визначається такими мотивами:

- придбання в нових галузях;
- укріплення існуючих підрозділів за рахунок придбання;
- повільний вихід з небажаних галузей;
- розпродаж підрозділів;
- розміщення ресурсів у формі капіталу.

Розробка стратегії холдингу є дуже важливим етапом формування всієї інтеграційної структури. Як показує досвід, рішення повинно бути детально обґрунтовано. Практика свідчить, що необхідним є виділення двох етапів у процесі створення холдингової компанії.

На першому етапі необхідно провести попередній діагностичний аналіз. Треба здійснити інвентаризацію майнових і постатейних балансових показників на основі бухгалтерських даних. Тільки це дасть змогу розрахувати необхідні узагальнюючі документи для вибору варіантів подальших організаційних перетворень.

На другому етапі проводиться багатоваріантна фінансова імітація з урахуванням різних критеріїв управління холдинговою компанією. На практиці створенню холдингу передують численні розрахунки і детальні дослідження, поки концепція компанії не буде відповідати фінансовим можливостям її учасників.

При формуванні складу холдингової компанії дочірні підприємства можуть бути різної організаційно-правової форми: відкриті і закриті акціонерні товариства, з обмеженою додатковою і повною відповідальністю, командитні товариства. Проте останні дві форми рідко використовуються у холдингах.

Більш розвинутою формою у порівнянні з товариствами є закриті акціонерні товариства. Їх переваги для дочірніх підприємств полягають у наступному:

- захищеність від інвестиційної політики конкурентів;
- закриті товариства неможливо перекупити без згоди більшості засновників;
- можливість перереєстрації у відкриті акціонерні товариства.

Закриті акціонерні товариства в своїй більшості є невеликими посередницькими (фінансовими і торгівельними) фірмами з невеликим статутним фондом, кількістю засновників і обсягом власного капіталу.

Найдоцільнішою організаційно-правовою формою є відкриті акціонерні товариства, які мають такі переваги:

- можливість залучення капіталу третіх осіб шляхом випуску акцій;
- можливість залучення значної кількості коштів.

Визначальним моментом у функціонуванні холдингової компанії є організація діяльності головної материнської компанії, де зосереджуються основні функції управління об'єднаними (дочірніми) підприємствами. Відмічалось, що дочірні підприємства передають значну кількість своїх управлінських функцій головній компанії.

Материнській компанії у системі управління холдингом делегуються такі функції:

- проведення виробничо-технологічної, інвестиційної і торгової політики в масштабах всього об'єднання;
- централізація капіталу і координація фінансових, матеріальних та інформаційних потоків;
- комбінування виробництва;
- розвиток взаємодії на різних рівнях з метою кращого використання внутрішнього і зовнішнього середовища;
- використання нових інвестиційних і кредитних джерел.

Організація управління холдинговою компанією реалізується через систему планування і керівництва діяльністю холдингу в цілому, а також за допомогою різних форм участі центру в капіталі та органах управління дочірніх підприємств (правління, ревізійні комісії). У сукупності це забезпечує безумовне право прийняття або відхилення певних рішень, пов'язаних з діяльністю дочірнього підприємства.

Материнська компанія виконує свої функції, розв'язуючи наступні завдання:

- формування і централізація управління реалізацією програм всього об'єднання:
  - визначення цілей і стратегії холдингу;
  - розробка і впровадження методів планування діяльністю холдингу;
  - затвердження планів функціонування дочірніх підприємств;
  - впровадження комерційного розрахунку між підприємствами холдингу;
  - розробка планів ресурсного забезпечення;
  - контроль за виконанням і моніторинг реалізації планів;
- організація реалізації макропроектів розвитку об'єднання:
  - розробка перспективних макропроектів розвитку;
  - створення нових структурних підрозділів;
  - будівництво;
  - впровадження нових технологій;
  - розвиток інфраструктури;
- забезпечення фінансової і фізичної безпеки центру і дочірніх підприємств:
  - аналіз стану зовнішнього середовища (уряд, конкуренти, партнери, споживачі тощо);
  - висновки про можливі порушення в функціонуванні об'єднання на базі отриманої внутрішньої і зовнішньої інформації;
  - визначення можливих наслідків розвитку поточної і подальшої ситуації;

➤ кадрове забезпечення центром управлінського апарату дочірніх підприємств:

- підбір і розподілення кадрів;
- підготовка і перепідготовка кадрів;

➤ паблік рілейшенз:

- імідж холдингу;
- взаємовідносини з пресою.

Щодо підприємств, які борються за виживання і здійснюють інтеграцію (у тому числі і в Україні), актуальною залишається думка професора Бескидського інституту М. Хучека стосовно стратегічних цілей створення холдингу:

➤ на рівні правління — завоювання в країні і за її межами позиції виробника сучасних продуктів шляхом забезпечення умов для подолання кризи, а також орієнтації своєї діяльності на стратегію розвитку;

➤ на рівні материнської компанії:

- мінімізація заборгованості;
- маркетинг, придбання нових ліцензій і ноу-хау;
- залучення фінансових коштів для погашення заборгованості і капітальних вкладів;

- реструктуризація фірми;
- раціоналізація управління;

➤ на рівні дочірніх підприємств:

- формування завдань для отримання прибутку;
- передача деяких стратегічних і управлінських функцій на рівень материнської компанії.

Найвищим органом управління в холдинговій групі є загальні збори акціонерів материнського холдингу. Адміністративні органи, які їх формують, керують як власною діяльністю, так і дочірніми підприємствами. На вищому рівні управління холдингової групи визначаються ключові питання керівництва її діяльністю: технологічна політика, інвестиційна стратегія, перспективні проекти та інше. Дочірні підприємства мають достатній рівень самостійності для виконання поставлених перед ними завдань.

Спостережна рада здійснює загальний контроль за діяльністю холдингу в цілому, Рада директорів і Правління працюють в межах повноважень, визначених в Положенні «Про спостережну раду». Рада директорів розробляє цілі і визначає стратегію діяльності холдингової компанії, глобально планує роботу, представляє холдинг у відносинах з державними органами влади, вносить зміни до статуту тощо.

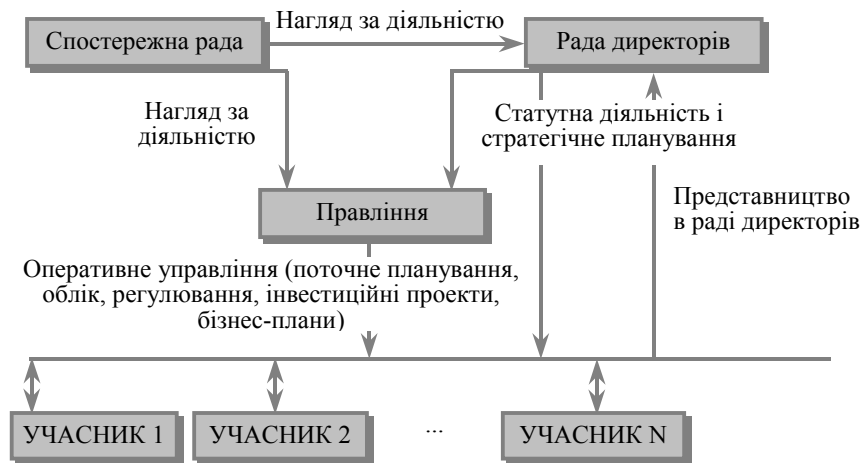


Рис. 9.1. Структура управління материнською холдинговою компанією

Керівництво поточною роботою холдингу здійснює Правління, основними функціями якого є визначення складу і структури робочих органів холдингу, межі повноважень, відповідальності; координація фінансових, матеріальних, інформаційних та інших потоків, контроль за виконанням угод, розробка інвестиційних проектів і лізингових договорів.

Одною з головних проблем управління холдингом стає визначення ступеня господарської самостійності дочірніх підприємств. Це залежить від багатьох факторів, в першу чергу, від концепції комерційної діяльності і від тактики досягнення ринкових цілей холдингу.

Основні типи систем управління великими корпоративними системами холдингового типу можна класифікувати таким чином:

- управління по функціях;
- управління по галузях;
- програмно-цільове управління;
- матрична система управління.

Управління за функціями (планування, облік, маркетинг тощо) в чистому вигляді зустрічається дуже рідко. Така модель управління передбачає високий ступінь централізації активів фірми і характерна для керівництва в межах однієї юридичної особи. В умовах об'єднання така модель має недоліки в тому, що важко забезпечити комплексність і координованість управління, важко здійснювати облік витрат і визначати відповідальність за прийняті рішення. Проте без важелів управління, які забезпечують функ-

ціональні служби, не може обійтись жодне корпоративне об'єднання.

Управління по галузях (дивізіональна система) пов'язано з номенклатурою продукції холдингу. Дивізіони забезпечують комплексність управління при виготовленні певної продукції. Поряд з цим, поділ на окремі формування приводить до роздрібненості управління на рівні галузевих об'єднань, що заважає цілісному фінансовому, інвестиційному і перспективному плануванню.

Програмно-цільовий метод передбачає зниження впливу цих негативних чинників. Відповідно до цього підходу формуються певні програми і проекти для досягнення визначених цілей холдингу. Для цього керівникам проектів виділяються необхідні потужності і засоби як галузевих, так і функціональних служб. Цим досягається взаємодія функціональних і галузевих служб, підвищується оперативність і мобільність керівництва. Однак досвід свідчить, що подолати повністю відомчий підхід не вдається і при цій системі.

Упродовж довгого часу популярністю користується матрична система управління. Очікувалось, що вона повністю виключить негативні тенденції відомчого підходу. Виробничі одиниці при такому підході знаходяться під контролем функціональних і відомчих служб.

Мають місце матриці за схемою: функція — галузь — регіон. Застосування матричної системи пов'язано з певними труднощами, насамперед, втрачається управлінська ієрархія. Виконавець стає підлеглим двох або кількох керівників, закладаються передумови конфліктів тощо. Тому жодну з розглянутих схем не можна вважати оптимальною. Кожна з них має позитивні риси і недоліки. Мистецтво керівника полягає в тому, щоб створити систему управління, яка в найвищій мірі відповідала б діяльності холдингової компанії.

Холдингові компанії України, можливо, будуть мати особливості, обумовлені станом економіки країни. Середні і навіть крупні підприємства, які мають потребу в налагоджуванні стійких зв'язків з суміжниками, віддадуть перевагу «дружньому» поглинанню холдинговою компанією. Далі, з'явилась тенденція малих підприємств до стійкої кооперації, однак вони не хочуть втрачати свою самостійність. Мова йде не про їх злиття в крупні об'єднання, а у зміцненні своїх позицій за рахунок холдингу. Зрозуміло, що його центральне підприємство зможе з меншими витратами вирішити питання реклами, аудиту, інвестиційної діяльності.

Негативною особливістю холдингових компаній в Україні може стати створення багатьох з них директивним шляхом для відновлення під новою назвою міністерських структур. Це може викликати реальну загрозу стримання демонополізації економіки.

В українській економіці можуть себе добре зарекомендувати банківські холдингові компанії. З одного боку, вони зможуть кваліфіковано здійснювати фінансовий контроль за діяльністю підприємств і видавати їм кредити. З іншого боку, за власним характером їх діяльності банкам не характерно втручання у внутрішні виробничі проблеми підприємств.

### Питання для самоконтролю



1. Яке місце холдингових структур в інтеграційній діяльності підприємств?
2. Які можливі моделі взаємовідносин «материнська компанія — дочірні підприємства»?
3. Як формується контрольний вплив материнської компанії на дочірні?
4. Які організаційно-правові форми найчастіше застосовуються в холдингових структурах?
5. Особливості формування холдингових структур за участю держави.
6. Як відбувається розробка стратегії холдингу?
7. Як розподіляються функції управління між материнською і дочірніми компаніями?
8. Стратегічні цілі створення холдингової структури.
9. Як здійснюється управління холдинговою структурою?
10. Чому акціонерні товариства є найпоширенішою організаційно-правовою формою холдингових структур?

## РОЗДІЛ



## ПРОМИСЛОВО-ФІНАНСОВІ ОБ'ЄДНАННЯ

### 10.1. Сутність і економічне значення створення промислово-фінансових об'єднань

Кілька років тому розвиток економіки України мав характерну рису відриву банківської системи від виробництва за

невеликими виключеннями сфер, де обороти швидші і прибуток більший. Капітал банків зосереджував більше уваги на торгівлі та посередництві. Промисловість втрачала фінансову підтримку і намагалася вижити за рахунок своїх коштів. На думку багатьох фахівців, ідея створення промислово-фінансових об'єднань мала на меті допомогти залучити фінанси у виробництво.

Досвід сучасної світової економіки свідчить, що на певних етапах розвитку є об'єктивна необхідність розробки державної політики створення умов для об'єднання промислового капіталу.

Для виробничого сектора існує особливість концентрації капіталу. На відміну від торгівлі і сфери послуг, де кошти значно скоріше обертаються та перерозподіляються, у виробничому секторі основний обсяг коштів знаходиться в основних фондах, тому рухомість капіталу значно знижується. Це змушує промисловців вступати в домовленості один з одним (з метою забезпечення стійкості кон'юнктури) та з банком для отримання гарантій фінансової стабільності. Банки зацікавлені в гарантії повернення коштів, тому підтримують процеси інтеграції. Розвивається складна система інтеграції суб'єктів економічного процесу, що відображає різноманітність господарських технологічних та фінансових зв'язків. У тій чи іншій мірі на постійній та короткостроковій основі підприємства, банки, фінансові установи створюють альянси, об'єднуються в пули, групи, концерни, консорціуми, конгломерати, холдинги тощо. У різних структурах можливо спостерігати неоднаковий ступінь економічної свободи та різні підходи до регулювання поведінки учасників.

У типології найбільших економічних об'єднань особливе місце посідають промислово-фінансові групи.

Об'єктивні передумови створення інтеграційних структур, що базуються на об'єднанні промислового та фінансового капіталу, забезпечуються існуванням наступних ринкових економічних рис:

- кошти акумулюються не у товаровиробника, а у покупців;
- кошти трансформуються в інвестиції через різноманітні фінансові інститути з оформленням боргів перед покупцями за допомогою системи взаємних зобов'язань (цінних паперів, банківських позик тощо);
- товаровиробник в умовах ринку повинен орієнтуватися на позики цих коштів у покупця через посередництво фінансових інститутів, а не шляхом отримання коштів від держави;

➤ використання інвестиційних коштів передбачається посередництвом існування єдиної структури, що здатна акумулювати та розподіляти їх.

У світовій практиці крупні виробничі компанії органічно пов'язані з фінансовими установами (банками, страховими інвестиційними компаніями), транспортними, торгівельними та інформаційними структурами. Функціонування подібних промислово-фінансових об'єднань є ознакою процесу сучасного суспільного виробництва і одночасно умовою його подальшого розвитку.

Сучасні промислово-фінансові групи виникають від необхідності розгортання широкомасштабних наукових досліджень і розробок, використання складних технічних і технологічних комплексів, поглиблення виробничої кооперації за умов протидії різким коливанням ділової кон'юнктури.

Привабливість конкретної мети і програми сучасних бізнес-проектів часто є очевидною з самого початку, проте з появою нових послуг і ринків вона може втратити свою стабільність і не відповідати відповідним умовам середовища. Тому в умовах сучасного розвитку інтеграційних структур, особливо промислово-фінансових об'єднань, з урахуванням їх масштабності і складності необхідна розробка стратегічного підходу до їх формування.

Відповідно до існуючих методик стратегічного планування створення промислово-фінансових груп має певну специфіку. У процесі формування стратегії її плани повинні залишатися стабільними впродовж великих проміжків часу, однак у той же час вони повинні бути достатньо гнучкими. Це дозволить при необхідності здійснити їх модифікацію і переорієнтацію. Слід відзначити, що стратегічний план промислово-фінансової групи слід розглядати як програму її діяльності впродовж довгого періоду з урахуванням того, що зміни в оточуючому середовищі роблять неминучим постійне коригування її діяльності.

Відсутність місії промислово-фінансової групи, її недостатня чіткість можуть привести до розгалуження зусиль, а не до єдиної цілі, що має суттєве значення для досягнення успіху промислово-фінансового об'єднання.

Слід зазначити, що організація є відкритою системою, тому вона може бути життєздатною за умови, якщо вона буде задовольняти потреби, які знаходяться за її межами. Необхідно постійно слідкувати за середовищем своєї діяльності, тому в оточуючому середовищі треба мати узагальнюючу мету діяльності об'єднання. Це приводить до необхідності збору та аналізу вели-

ких інформаційних потоків про галузь, ринок, конкурентів та інші чинники.

На основі визначеної місії промислово-фінансового об'єднання здійснюється формування і встановлення цілей. Для загального успіху організації цілі об'єднання повинні відповідати певним вимогам. Передусім вони повинні відповідати конкретно визначеному горизонту планування. Це означає, що необхідно визначити не тільки результат і напрямки діяльності, але й терміни досягнення певної мети. Як правило, визначаються довгострокові і короткострокові цілі. Довгострокові цілі в більшості мають горизонт п'яти та іноді більше років. Короткострокові плани передбачають їх здійснення в межах одного року.

Спочатку розробляються довгострокові плани, а потім короткострокові цілі для забезпечення виконання визначених довгострокових. Як правило, чим ближчим є горизонт планування, тим вужче його період.

Далі слід зазначити, що цілі повинні бути конкретними, вимірними. Це дає змогу для об'єднання створити чітку базу відліку до наступних рішень і оцінити хід роботи в напрямку реалізації своїх цілей.

Цілі мають бути досяжними, щоб служити підвищенню ефективності об'єднання. Встановлення цілей, що перевищують можливості промислово-фінансового об'єднання, може призвести до негативних наслідків. Найчастіше це відбувається через недостатність ресурсів чи недооцінку оточуючого середовища. Це може звести нанівець діяльність великого колективу, тому що визначені цілі є важливими в діяльності членів колективу організації, які прагнуть досягти цілей, встановлених для організації.

Для формування цілей промислово-фінансового об'єднання важливим також має бути те, що ефективність і багатогранність цілей повинна бути взаємостимулююча. Це полягає в тому, що дії і рішення для досягнення єдиної чи головної цілі не повинні вступати в протиріччя для досягнення інших цілей. Для цього необхідно створити систему взаємопідтримки цілей. Відсутність такої системи призводить до виникнення конфліктів між підприємствами промислово-фінансового об'єднання.

Встановлення цілей об'єднання є ваговою частиною процесу стратегічного управління. Як бачимо, вони повинні бути чітко і системно сформульовані, взаємозв'язані між собою. Крім того, їх виконання повинно бути відповідно стимульовано.

Після встановлення місії і цілей промислово-фінансового об'єднання необхідно провести аналіз реальності їх здійснення

на базі детального вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. Традиційно це — вивчення загроз і можливостей здійснення зовнішнього середовища, пов'язаних з політикою, ринком, конкуренцією, міжнародним становищем і соціальною ситуацією.

Далі підлягають аналізу діапазони внутрішніх проблем, що називається управлінським обстеженням і являє собою оцінку функціональних зон організації. Ці зони включають обстеження функцій маркетингу, фінансів, виробництва, трудові ресурси, культуру та образ корпорації.

Слід особливо зазначити, що для формування промислово-фінансових об'єднань важливе значення має кількість і якість персоналу. Якщо організація має кваліфікованих співробітників і керівників, вона здатна розробляти і реалізовувати різні альтернативні стратегії. Якщо навпаки, то в об'єднанні слід поліпшувати роботу з підвищення кваліфікації персоналу, його структури. Інакше ці недоліки можуть створити загрозу майбутній діяльності об'єднання.

Крім цього, слід звернути увагу на таке явище, як культура корпорації, яка відображає переважно звичаї, мораль, очікування в організації. Це проявляється у залученні підприємствами робітників певних типів поведінки. Образ (імідж) промислово-фінансового об'єднання певним чином сприймається клієнтами і формує загальне враження в цілому. Ці нетрадиційні чинники мають велике значення для успішної діяльності промислово-фінансової групи в довгостроковій перспективі.

Після здійснення зовнішнього і внутрішнього обстеження виявляються сильні і слабкі сторони групи і ранжуються чинники за ступенем їх важливості. Деякі з них потребують негативного вирішення, інші можуть зачекати, решта з них може бути корисною для використання можливостей зовнішнього середовища. Проаналізувавши внутрішні переваги і недоліки у відповідності з зовнішнім середовищем і можливостями, переходять до вибору відповідного виду і напрямку діяльності промислово-фінансового об'єднання, тобто до вибору стратегічної альтернативи розвитку.

Досвід економічної діяльності визначає такі основні стратегічні альтернативи: скорочення, обмежене зростання, зростання і поєднання.

У більшості випадків до стратегічного скорочення звертаються, коли показники діяльності компанії продовжують погіршуватись при економічному спаді чи просто для врятування. При цьому може бути декілька варіантів:

- ліквідація — повний розпродаж підприємства, його матеріальних запасів і всіх активів;
- відсікання зайвого — відділення від себе деяких підрозділів або видів діяльності з метою концентрації зусиль на найбільших прибутках;
- скорочення і переорієнтація — це скорочення випуску неліквідної продукції і зосередження уваги на певному продукті чи на секторі продажу.

Ця стратегія більше притаманна підприємствам і об'єднанням великого військово-промислового комплексу із застарілою номенклатурою товарів.

Стратегія обмеженого зростання встановлює цілі від досягнутого рівня, скориговані на рівень інфляції. Вона більше характерна для галузей зі сталими темпами зростання, коли організація в цілому задоволена своїм економічним становищем.

Стратегія зростання реалізується шляхом сподіваного значного зростання рівня цілей стосовно показників базового року.

Стратегія поєднання передбачає поєднання усіх названих стратегій одночасного скорочення, обмеження, зростання.

Завдяки існуванню складної системи взаємопов'язаних та іноді взаємовиключаючих цілей учасників промислово-фінансових об'єднань процес формування цілей діяльності потребує вивчення інтересів учасників об'єднання. В цілому до переліку учасників промислово-фінансових об'єднань можна віднести державу, промислові підприємства, фінансові установи. Природно, що кожен з учасників об'єднання має свої інтереси, які треба розглянути більш детально.

Державний інтерес створення промислово-фінансових об'єднань полягає в намаганні подолати негативні тенденції в розвитку економіки країни, передачі прав власності на об'єкти, якими держава не спроможна раціонально управляти (позбавлення прав власності).

Засновники промислово-фінансових груп вкладають значно більше, ніж внески до статутного капіталу. Здійснюючи фінансові операції своїми майновими зобов'язаннями, фінансово-промислові об'єднання не потребують допомоги держави. При цьому важливо, що, здійснюючи великі фінансові операції, банки і безпосередньо об'єднання при всіх катаклізмах ринкової економіки зможуть функціонувати на засадах самофінансування і саморозвитку.

Створення фінансово-промислових об'єднань відповідає інтересам держави, тому що виникає можливість забезпечити вищий

рівень ефективності, динамічності, збалансованості і керованості економіки в ситуації, коли до кінця не сформовано ринкові інститути, проте планові важелі управління вже ліквідовано.

Інтереси учасників фінансово-промислової групи, як правило, збігаються в основному із інтересами держави. Учасники об'єднання заінтересовані в підвищенні ефективності своєї діяльності за рахунок зниження витрат на виробництво та обіг, що досягається шляхом створення загальної інфраструктури (інформаційно-телекомунікаційної, банківської, страхової, транспортної, соціальної) завдяки підвищенню стабільності і надійності на базі встановлення тісних зв'язків з іншими учасниками об'єднання.

Фінансово-промислова інтеграція спрощує схему і підвищує результативність взаємодії між державними органами управління, партнерами і конкурентами на внутрішньому і закордонних ринках, сприяє лобіюванню інтересів крупних фінансово-промислових об'єднань певних галузей в урядових установах і парламенті.

Основним питанням взаємодії держави і фінансово-промислових об'єднань є визначення і використання конкретних заходів державної підтримки і стимулювання, які забезпечують економічний ефект на державному і регіональному рівнях. Можливо говорити про прямий фінансовий ефект, а також про опосередкований бюджетний. Під останнім слід розуміти скорочення витрат на попередження і ліквідацію наслідків технологічних аварій, боротьбу з безробіттям, допомогу малозабезпеченим верствам населення, боротьбу із злочинністю та іншими негативними явищами.

Розв'язання таких проблем передбачає розробку раціональної структури управління власністю як в межах самих фінансово-промислових груп, так і державну підтримку їх становлення.

Заінтересованість виробничих підприємств полягає у підвищенні здатності до виживання у нових умовах. В першу чергу це пошук коштів для фінансування поточної діяльності і подальшого розвитку. По-друге, це налагодження виробництва продукції за рахунок удосконалення технологічного ланцюга. До першого слід віднести те, що вже на етапі розробки концепції формування крупного промислового комплексу досягається детальна розробка організаційного та особливо фінансово-економічного механізму функціонування об'єднання. Це дає змогу знешкодити часті випадки, коли спочатку приймаються чисто формальні рішення і вже після цього починають шукати відповіді на те, хто і як у цих об'єднаннях повинен функціонувати.

Заінтересованість підприємств полягає в тому, що з'являється можливість одночасно і паралельно вирішувати два взаємопов'язані завдання: формування інвестиційних програм і пошук реального та ефективного інвестора.

Крім цього, діяльність банку в межах об'єднання в якості фінансового партнера створює унікальні можливості для підприємств, вирішуючи питання організації платежів, розрахункових відносин і кредитування. До нього можливо також віднести і створення системи клірингових розрахунків, випуску і використання векселів, які мають право одержання в межах компанії і заліковуються банком.

Важливим для підприємств є надання банком гарантії для отримання кредитів в інших банках, а також отримання кредитів одним підприємством групи під гарантії інших, які працюють в межах групи.

Інтерес підприємств у виробництві полягає в зміні виробничих зв'язків між учасниками групи, підвищенні конкурентоспроможності своєї продукції, акумулюванні ресурсів для утримання науково-дослідницьких підрозділів, розробці нових технологій, організації єдиної маркетингової служби постачання та можливості значного зниження витрат на придбання матеріалів шляхом оптових закупівель для всіх підприємств тощо. Наприклад, об'єднання «Київхліб» за рахунок оптових закупівель централізованого забезпечення своїх підприємств борошном має можливість знизити ціну, що дає змогу отримати економії порівняно з децентралізованою закупівлею на рік до 1,5 млн грн.

Поряд із цим значну заінтересованість у створенні фінансово-промислових об'єднань мають і банківські установи. В першу чергу це пояснюється підвищенням ефективності використання фінансових ресурсів шляхом диверсифікації їх використання, придбання нової клієнтури для нарощування масштабів своїх операцій.

Після створення групи частина сукупного капіталу може використовуватись для реалізації інвестиційних проектів за найбільш ефективними напрямками розвитку (так звані «точки росту», тобто проекти, від успішного завершення яких залежить значне збільшення загальної ефективності діяльності фінансово-промислової групи в цілому).

Банк безпосередньо заінтересований в акумулюванні всіх ресурсів, що формуються в результаті діяльності фінансово-промислової групи. Це досягається обов'язковим відкриттям розрахункових рахунків в банку групи. Завдяки системі функціону-

вання в рамках групи єдиного розрахункового центру через певний час створюються середньомісячні залишки, що допомагає здійснювати платежі, погашати тимчасову заборгованість деяких підприємств групи.

У процесі акумуляції коштів для спільного кредитування окремих напрямків і підприємств в рамках фінансово-промислової групи можуть застосовуватись допоміжні інструменти для підвищення інтеграції та забезпечення більшої надійності повернення кредитів. До них можна віднести формування загального фонду групи та інших форм стандартної відповідальності всіх учасників перед банком, передача у довірче управління банку пакетів акцій підприємств-учасників. Крім цього, широко застосовується перехресне володіння акціями підприємств, до яких передбачається спрямування інвестицій. Поряд з цим банки заінтересовані у володінні контрольним пакетом акцій підприємств, в які вкладаються кошти.

Після створення фінансово-розрахункового центру фінансово-промислова група може організувати вексельний центр, емітувати свої векселі для обслуговування взаємних поставок між учасниками групи.

Фінансово-промислове об'єднання може створити загальний депозитарій для роботи з цінними паперами, управління великими пакетами акціонерних товариств, операцій на фондовому ринку. Цей комплекс дозволить банку сконцентрувати таку діяльність в єдиному місці, проводити єдину політику, включаючи залучення інвесторів. Можна додати, що в рамках діяльності кредитного інституту в основі фінансово-промислової групи може стати також організація клірингового центру з метою більш жорсткого планування руху грошових коштів та взаєморозрахунків.

Таким чином, промислово-фінансова група створюється з метою підвищення ефективності національної економіки та діяльності окремих підприємств—учасників промислово-фінансових об'єднань на основі об'єднання матеріальних та фінансових ресурсів.

#### **10.2. Організаційно-економічні засади функціонування промислово-фінансових об'єднань**

Чинним законодавством України передбачено умови для полегшення створення та ефективного функціонування промислово-фінансових об'єднань.

Учасниками промислово-фінансової групи можуть бути українські і закордонні юридичні особи, суб'єкти підприємницької діяльності всіх форм власності, незалежно від їх відомчої і галузевої приналежності.

Крім цього, до складу промислово-фінансової групи можуть увійти структурні підрозділи окремих підприємств і організацій, якщо є можливість виділення їх в самостійні господарюючі суб'єкти з правами юридичної особи. Промислово-фінансова група передбачає створення складної організаційної структури з побудовою розгалуженої системи взаємовідносин виробничого, економічного і фінансового характеру.

Підприємства повинні створювати фінансово-промислову групу на чолі з головним підприємством з метою управління діяльністю заснованих ними промислових підрозділів і фінансових установ. Специфікою групи є входження до неї фінансових установ, наприклад банку, за умови отримання відповідної ліцензії Національного банку України. Створений банк зобов'язується зберігати свої кошти і кошти інших засновників і надавати пільгові кредити. Це повинно бути обумовлено в засновницькому договорі. Існує певне обмеження, що статутні документи промислово-фінансової групи повинні пройти попередню експертизу в Міністерстві економіки України.

Об'єднання може означати для його засновників втрату певної свободи в прийнятті рішень, в розпорядженні власністю і доходами, підпорядкування їх інтересів інтересам інтеграційної структури як цілого. Тому проблема взаємної гармонізації інтересів потенційних учасників фінансово-промислової групи, а також державних і регіональних органів є головним моментом забезпечення їх життєздатності і динамічного розвитку.

Досвід показує, що при формуванні промислово-фінансової групи слід врахувати такі принципи:

- добровільність об'єднання на базі бажання створити інтеграційну структуру з іншими учасниками підприємницької діяльності; це стосується не тільки промислових підприємств, але й інших фінансових установ і в першу чергу банків;
- наслідком об'єднання повинно бути поліпшення господарської діяльності учасників групи за рахунок поєднання зусиль у всіх сферах діяльності;
- дуже важливою стає готовність членів групи до компромісних рішень між собою з метою досягнення спільної мети;
- взаємна довіра та об'єктивність інформації про свою діяльність для інших членів промислово-фінансової групи;
- реалізація єдиної технічної та інвестиційної політики;
- у процесі спільної господарської діяльності треба не допускати ущільнення інтересів групи в цілому, а також інших учасників промислово-фінансової групи;

- доброзвичайність внутрішньої і зовнішньої конкуренції серед учасників промислово-фінансової групи;
- слід враховувати психологічну сумісність керівників підприємств і організацій, які об'єднуються в промислово-фінансову групу.

Чинним законодавством про промислово-фінансові групи передбачено формування двох їх видів:

- статутні промислово-фінансові групи за умови об'єднання чи передачі їх учасниками у власність, в управління належного їм чи закріпленого за ними майна;
- договірні фінансово-промислові групи за умови передачі їх учасниками в довірче управління належного чи закріпленого за ними майна, об'єднання їх фінансових ресурсів, а також передачі права на управління господарською діяльністю.

У зв'язку з цим необхідно відзначити особливу роль фінансово-кредитних установ у формуванні фінансово-промислових груп. Фінансово-кредитні установи функціонують у групах у трьох основних напрямках, що впливає на специфічні особливості їх діяльності і формування фінансово-промислової групи: акумулювання вільного капіталу підприємств і грошей населення, надання позичкового капіталу промисловим підприємствам і державі, володіння фінансовим капіталом.

Спеціалізація та уніфікація кредитних операцій сприяє подальшому збільшенню впливу фінансового капіталу на промисловість, що сприяє розвитку та удосконаленню його внутрішньої структури. Відслідковуються три найсуттєвіші форми участі банків і промислово-фінансових груп: довгострокові фінансові зв'язки, система участі і особиста унія.

Довгострокові фінансові зв'язки включають до себе емісійно-засновницьку діяльність, володіння цінними паперами фінансово-промислової групи, надання грошових позичок та інші форми послуг. Головною функцією банку є залучення капіталу до фінансування пріоритетних інвестиційних проектів у промисловості. Роль банку в фінансово-промисловій групі важко переоцінити. Як свідчить практика, саме банк найчастіше виступає ініціатором створення групи, та саме він проводить техніко-економічне обґрунтування доцільності і потенційної ефективності спільної діяльності фінансово-кредитних установ та промислових підприємств у рамках групи.

Система участі має кілька модифікацій. Перша, коли активами корпорації володіють фінансово-кредитні установи. Цей вид участі має назву капітальний чи фінансовий. Сутність цього

процесу полягає в проникненні банківського капіталу до сфери промислового виробництва шляхом викупу діючих підприємств. У даному випадку крупні комерційні банки проводять операції на фондовому ринку за рахунок безпосередньої долгової участі в викупі частини статутних фондів підприємств. В іншому випадку це можливо шляхом участі в приватизації державних підприємств.

Комерційні банки не цікавлять специфічні аспекти виробничо-технологічних процесів. Головним мотивом їх участі в інтеграційних об'єднаннях є отримання прибутку. Підприємства являють собою партнерів, здатних в майбутньому або зараз приносити достатньо високий прибуток. З іншого боку, підприємство також заінтересовано в оновленні свого виробництва. Безперечно, що в цій ситуації виграють як комерційний банк, так і підприємство. Останнє отримує недостатні для його розвитку фінансові ресурси, а банк має потенційного прибуткового клієнта.

Заінтересованість банку в кредитуванні промислового підприємства пов'язана з гарантією повернення кредиту коштів та їх цільовим використанням. В іншому випадку банк та підприємство пов'язують лише договірні зобов'язання, і банк не має достатніх гарантій повернення своїх коштів своєчасно і в повному розмірі. Крім того, банк повністю не заінтересований в кінцевій меті підприємства, його метою є скоріше повернення грошей із більшою вигодою для себе.

Однак у випадку, коли в межах фінансово-промислової групи суб'єкти господарювання пов'язані відносинами власності, тоді банк може повністю контролювати ситуацію і бути впевненим у поверненні коштів. У випадку, коли, наприклад, передбачений проект з реструктуризації підприємств на практиці вийде неефективним, тоді банк має змогу реалізувати свої майнові права до промислового підприємства на фондовому ринку.

На чолі фінансової частини фінансово-промислової групи, як правило, знаходиться банк чи холдингова компанія, створена при банку. Можна вважати, що в даному випадку підприємство слугує інструментом переливу банківського капіталу до більш прибуткових сфер економіки. Ця система набула значного поширення в Японії. Досить сказати, що з десяти найбільших комерційних банків в світі дев'ять — японські банки. Кожний з них оточений цілою низкою промислових і торгових підприємств та інших установ.

Іншим видом системи участі у фінансово-промислових групах є володіння підприємствами акціями фінансово-кредитних установ. Цей вид участі називається інфраструктурним.

Метою даної системи є створення фінансово-промислової групи шляхом придбання крупними промисловими підприємствами фінансово-кредитних установ для обслуговування суб'єктів виробничої діяльності. В цьому випадку промислові підприємства ініціюють створення фінансово-промислової групи. Але для реалізації цієї системи необхідні певні передумови. До головної з них можна віднести певний рівень нагромадження підприємствами капіталу, коли виникає потреба в фінансово-кредитних інструментах його розподілу. При цьому об'єднання підприємств відбувається не тільки на базі сумісної власності, але й фінансово-кредитних відносин. Комерційні банки дають змогу прискорити швидкість обороту внутрішньосистемного капіталу і водночас збільшити обсяги обороту за рахунок залучення додаткових коштів. Як і при фінансовій участі, банки в інфраструктурній системі мобільно перерозподіляють тимчасово вільні ресурси, зосереджують значну кількість коштів на пріоритетних напрямках виробничої системи, дозволяють адекватно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. На чолі інфраструктурної системи, як правило, знаходяться холдингові компанії, де банк виступає центром взаємозв'язку між елементами виробничої системи. Названа система більш притаманна американським фінансово-промисловим об'єднанням.

*Особиста унія* передбачає особисте представництво, довгострокові зв'язки та взаємну участь посадових осіб у керівних органах корпорації і банків. Наприклад, участь банкірів у правлінні промислової корпорації чи навпаки, коли до правління банків або страхових компаній входять керівники промислових груп. Це приводить до того, що спрощується використання грошових фондів та страхових компаній, а також залучаються кошти на депозити промисловості в банківських установах.

Не виключена ще можливість промислово-фінансового об'єднання підприємств за ініціативою держави та її установ для виконання державних і міждержавних проектів. У даному випадку держава заінтересована у вирішенні загальнодержавних завдань економічного, а іноді й політичного характеру. Таке об'єднання носить тимчасовий характер на період вирішення певної проблеми.

Безперечно, що вирішення проблем промислово-фінансової інтеграції в нашій країні має свою специфіку. В той же час існують загальні тенденції розвитку, взаємозв'язки і взаємозалеж-

ність, які притаманні для цієї форми організаційного розвитку підприємств. Але у всіх випадках необхідно враховувати доцільність і можливість, а також наукове та економічне обґрунтування стратегії і тактики розвитку промислово-фінансових об'єднань.

Важливу роль у діяльності промислово-фінансової групи відіграють компанії, які за схожістю ознак та спільністю функції можна загалом назвати фінансовим блоком. До фінансового блоку в системі промислово-фінансової групи можуть входити такі різні типи фінансово-кредитних установ, як банки, страхові компанії, пенсійні фонди, інвестиційні інститути (інвестиційні фонди та інвестиційні компанії). Однак для всіх них головною функцією є залучення капіталу до пріоритетних інвестиційних проектів у промисловості. Діяльність банківських установ була розглянута раніше, і тому в подальшому будуть розглянуті інші можливі складові фінансового блоку.

На сучасному етапі розвитку економіки все більшу роль відіграють страхові компанії. Страхова компанія у складі промислово-фінансової групи має забезпечувати страхове обслуговування різних видів кредитно-фінансових операцій в цілому, а також страхове покриття різних видів діяльності окремих її учасників. Часто страховому покриттю можуть підлягати інвестиційні кошти, що залучаються, наприклад, у формі страхування неповернення банківських кредитів під заставу або у формі страхової гарантії ефективного використання інвестицій. Крім цього, страхова компанія може сприяти підвищенню авторитету емітованих цінних паперів промислово-фінансової групи за рахунок забезпечення страховою компанією гарантії ліквідності акцій.

Відповідно до чинної нормативної бази страхові внески підприємств включаються у собівартість продукції. Тому є змога направляти страхові внески до страхових компаній, утворюючи страховий резерв, який виконує функції відшкодування збитку від цього спектра господарських ризиків. Вільні кошти можна використовувати для інвестицій у рентабельні проекти. Страхові компанії виконують водночас дві функції: допомагають розширенню виробництва та збільшують страховий резерв. Після цього збільшені резерви знову інвестують, тобто приводиться у дію інвестиційний мультиплікатор. Крім цього, страхові премії можуть використовуватися учасниками групи для цільового фінансування проектів.

Діяльність страхової компанії у складі промислово-фінансової групи дозволяє підвищити загальну економічну ефективність як

групи в цілому, так і страхової компанії. Це досягається завдяки таким обставинам:

- участь страхової компанії в промислово-фінансовій групі розширює номенклатуру і збільшує обсяг страхових послуг (наприклад, медичного страхування населення);
- страхова компанія збільшує кількість клієнтів за рахунок підприємств в цілому і зайнятих на підприємствах цієї групи за її межами;
- введення в рамках групи систем страхування певного набору ризиків;
- використання премій страхової компанії в інтересах всієї групи.

Специфіка функціонування страхової компанії в рамках промислово-фінансової групи полягає в страхуванні ризиків пріоритетних проектів групи. Це полягає в тому, що ці проекти мають довгий термін реалізації та високу наукоємність, що визначає специфічний характер додаткових ризиків. Визначально, що в процесі реалізації інтеграційних проектів виникає спільна власність, тому між учасниками проекту виникають спільні економічні інтереси партнерів, яких об'єднують не лише договірні відносини.

У країні підвищується роль пенсійних фондів. Закордонний досвід свідчить про те, що ці фонди грають суттєву роль у фінансовій діяльності господарства країни.

Головним напрямком діяльності пенсійного фонду в складі промислово-фінансової групи є переорієнтація грошових потоків із споживчого ринку на інвестиційний. Включаючи до свого складу пенсійний фонд, промислово-фінансова група передбачає можливість його участі в інвестуванні довгострокових проектів. Джерелом цього стає пенсійне обслуговування як працюючих на підприємствах груп і членів їх сімей, так і інших верств населення, розширення сфери своєї діяльності за межі однієї промислово-фінансової групи.

Учасники промислово-фінансової групи можуть самі заснувати пенсійний фонд або ж взяти участь в його організації. При цьому в якості засновників можуть виступати різні фінансові інститути промислово-фінансової групи: банк, страхова чи інвестиційна компанія.

Насамперед варто зазначити, що інститути фінансового блоку вже на самому початку діяльності заінтересовані в розрахунково-касовому обслуговуванні пенсійного фонду, тому що через нього проходить велика кількість платіжних документів. Головне, що пенсійні фонди акумулюють великі суми, надходження яких і ви-

трати не збігаються у часі, що дає можливість використання їх банком як джерело фінансових ресурсів, у тому числі й довгострокових. При цьому можуть використовуватись такі інструменти взаємодії, як залишки коштів на рахунках, депозити та депозитні сертифікати тощо.

Присутність пенсійного фонду у складі фінансового блоку може надати певні переваги промислово-фінансовій групі, а саме:

- створюється джерело постійного надходження грошових платежів;
- створюються умови для взаємодії діяльності різних учасників групи (страхування полісів тільки замовникам, довічні сплати страхових компаній та інше);
- створення додаткових ресурсів для поточного фінансування і довгострокового інвестування промислових підприємств;
- інтерес до співпраці з пенсійним фондом полягає в появі на фондовому ринку крупного учасника з достатньо прогнозованою поведінкою.

Необхідно підкреслити важливу роль інвестиційних інститутів у діяльності промислово-фінансових груп. До головних напрямків діяльності інвестиційних інститутів у складі груп можна віднести портфельне інвестування підприємств, а також виконання вільних операцій з цінними паперами. До двох типів інвестиційних інститутів, що можуть приймати участь в складі промислово-фінансової групи, відносяться інвестиційні компанії та інвестиційні фонди.

Заінтересованість інвестиційних інститутів у спільній діяльності у складі промислово-фінансових груп полягає у наступному:

- можливість інвестування в проекти, що пройшли відповідну експертизу і підтримуються учасниками групи, а іноді підтримуються з боку держави;
- збільшення обсягу залучених коштів за рахунок нових акціонерів, а також розширення інвестиційного портфеля з доступом до цінних паперів учасників групи;
- можливість у законодавчому порядку оформити відносини власності, що складаються в результаті інвестиційної діяльності;
- можливість вирішення питань організації випуску, купівлі та продажу цінних паперів учасників групи, придбання та продаж інших цінних паперів.

Інвестиційна компанія у складі промислово-фінансової групи повинна стати центральним інститутом (разом з банком) по за-

безпеченню залучення фінансових ресурсів для реалізації інвестиційних програм.

На інвестиційний фонд покладається функція масового залучення невеликих вкладників для вирішення проблеми дефіциту фінансування проектів промислово-фінансової групи.

Залучення інвестиційних інститутів до складу групи ускладнюється тим, що існують обмеження на вкладення ними значних сум в акції окремого підприємства, а також необхідністю залучення великої кількості акціонерів (переважно фізичних осіб), що заважає контролювати діяльність фонду з боку промислово-фінансової групи. Тому формою участі інвестиційного фонду в роботі групи може бути делегування ним керуючих функцій головної компанії групи, а функцій депозитарію — одним із учасників.

На сучасному етапі вітчизняні промислово-фінансові групи можуть і повинні відігравати важливу роль в стабілізації і розвитку економіки України. Створення промислово-фінансових груп в Україні сприятиме виявленню економічних пріоритетів, зміцненню господарських зв'язків, поліпшенню фінансового стану, зростанню конкурентоспроможності українських підприємств, виробництву технічно складних виробів.

Підкреслюючи доцільність створення та існування промислово-фінансових об'єднань, необхідно визначити і низку їх слабких сторін.

На практиці вітчизняні промислово-фінансові групи демонструють різну ефективність, що, насамперед, обумовлено їх обмеженими інвестиційними можливостями. На нинішній стан промислово-фінансових груп суттєво впливає підвищений ризик крупних інвестицій в умовах невизначеності державних структурних пріоритетів і масштабів інвестицій, необхідних для вирішення стратегічних завдань.

Іншою причиною недостатньої ефективності можна вважати неефективний менеджмент. Це пов'язано, з одного боку, з намаганням на взаємовигідній основі реалізувати переваги в пристосуванні промислово-фінансових об'єднань до ринкових умов, з іншого боку, з намаганням зберегти систему, яка була раніше, включаючи опіку слабких підприємств, утримання соціальної інфраструктури, низьку якість управління на дочірніх підприємствах. У більшості груп не створено сучасні, якісні управлінські технології.

Щоб надалі підняти ефективність діяльності, необхідно поліпшити рівень експертизи організаційних проектів груп, аналі-

зувати реальну схему інтеграції в межах промислово-фінансової групи банківського і промислового капіталу, взаємну участь у капіталі, визначати дійсну роль головної компанії в групі і відповідність її пріоритетам промислової політики. Визначальний зміст створення промислово-фінансових груп та об'єднання різних видів бізнесу полягає у виникненні між ними синергії (посилення взаємодії).

Виходячи із сучасного стану розвитку вітчизняних підприємств, неможливо розраховувати на швидке створення промислово-фінансових груп і на їх ефективне функціонування. Відповідний процес потребує тривалого часу, але це не означає, що його треба відкладати на майбутнє. Розвиток економіки України значною мірою пов'язаний з активізацією зусиль по створенню і підвищенню ефективності діяльності промислово-фінансових груп. Вирішення цієї проблеми може відбуватися у декілька етапів.

Спочатку, на першому етапі, можливо створювати не промислово-фінансову групу, а об'єднання підприємств у вигляді асоціації з додержанням усіх зазначених довірчих принципів. Метою створення цього об'єднання стає формування групи взаємної підтримки. За рахунок певних відрахувань від кожного з учасників створюється фонд оперативного маневрування оборотними засобами підприємств. З нього підприємствам за домовленими правилами по мінімальних відсотках будуть надаватися кредити на виплату заробітної плати, придбання сировинних ресурсів та інші поточні потреби. Підприємства повинні повернути кредити у визначені строки не банківській установі, а спільному фонду.

На наступному етапі виявляється спроможність і подальша доцільність існування групи в сучасному стані. Підприємства мають певні досягнення і вирішують питання доцільності подальшого перебування в цій групі та визначають її партнерів. На цьому етапі критерієм перебування підприємства в складі даної групи стає техніко-економічний стан підприємства: спроможність самостійно вирішувати питання технічного переозброєння підприємства, можливість виробництва якісної продукції, конкурентноздатної на вітчизняному і світовому ринках.

На останньому етапі вирішується питання створення промислово-фінансової групи з додержанням вимог, передбачених чинним законодавством. Створення промислово-фінансової групи на цьому етапі передбачає формування спільної виробничої структури, структури управління і необхідних фінансових інститутів та інше.

Об'єднавшись в інтегровану структуру, її учасники отримують можливість більш або менш гнучко співіснувати в її рамках, одночасно вирішуючи спільні проблеми. За сучасних умов поява такого роду утворень, безумовно, цивілізує обіг грошового капіталу, пожвавлює ринкову кон'юнктуру, дає реальний ефект у вигляді віддачі від інвестованих за її допомогою коштів.

### **Питання для самоконтролю**



1. Які передумови виникнення промислово-фінансових об'єднань?
2. Хто може бути учасником промислово-фінансових об'єднань?
3. Які особливості створення промислово-фінансових об'єднань?
4. Як розробляється стратегія промислово-фінансової групи?
5. Які функції банку в промислово-фінансовій групі?
6. Роль страхової компанії у промислово-фінансовому об'єднанні.
7. Доцільність включення до складу промислово-фінансової групи інвестиційних посередників.

**11.1. Поняття і типологія вільних економічних зон**

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується тенденцією тіснішої інтеграції країни до світового господарства. Важливим фактором інтеграції в цьому напрямку стає формування вільних економічних зон різної функціональної спрямованості.

Вільні економічні зони надійно ввійшли у світову практику господарської діяльності. Згідно з різними джерелами інформації, в світі налічується від 400 до 2000 вільних економічних зон. За оцінками західних експертів, у 2002 році через ці зони пройшло до 30% світового товарообігу.

Україна займає сприятливе геополітичне становище в центрі Європи і межує з багатьма державами світу, стоячи на розі шляхів між Європою, Азією і Близьким Сходом. Це в першу чергу привертає увагу до можливості створення аналогічних зон і в Україні.

Відповідно до документів міжнародної конвенції з поліпшення і гармонізації митних процедур, під вільною економічною зоною слід розуміти частину території країни, де товари розглядаються як об'єкти за межами національної митної території і тому не підлягають звичному митному контролю і оподаткуванню. Інакше кажучи, це частина території країни, де застосовується специфічна для неї система пільг і стимулів, які не використовуються в інших регіонах країни.

Слід визначити такі характерні риси, притаманні виключно вільним економічним зонам:

- застосування різних видів пільг і стимулів, а саме:
  - зовнішньоторгівельних, коли знижуються чи зовсім відміняються експортно-імпортні мита, спрощується порядок здійснення зовнішньоторгових операцій;
  - податкового стимулювання конкретних видів діяльності. Це цілий комплекс заходів щодо зміни бази оподаткування (прибуток, майно, дохід тощо), окремих її компонентів (витрати на заробітну платню, транспортування, складування, амортизаційні відрахування та інше);

- спрощення режимів реєстрації підприємств, режимів перебування іноземних громадян;
- субсидійної діяльності до суб'єктів вільної зони як у вигляді прямих бюджетних коштів і державних кредитів, так і опосередковано за рахунок встановлення низьких цін на орендну плату приміщень та землі, комунальні послуги та інше;
- локальність системи управління дає змогу приймати самостійні рішення в широкому спектрі економічних і соціальних питань розвитку економічної зони;
- вільна економічна зона користується всебічною підтримкою центральних державних установ.

Ці чинники дають змогу досягти норми прибутку в середньому в вільних економічних зонах 30—35 %, а іноді 40 %; при цьому строки окупності інвестицій у вільних зонах не перевищують 3—3,5 років.

Певну специфіку в вільній економічній зоні можуть мати акти трудового і соціального законодавства, скорочення масштабів державного впливу на економічні процеси.

У світі існує багато різновидів вільних економічних зон. Загальна їх кількість не зменшується, а послідовно зростає. Досвід говорить про однозначну результативність утворень та їх позитивний вплив на розвиток окремих територій, галузей і в цілому всього господарства країни. Вони мають широке застосування в розвинутих країнах, наприклад, вільна німецька зона — Гамбург, французька — Жако, італійська — Лівінню, японська — Окінава, близько 250 зон вільної торгівлі США. Розвиток вільних економічних зон почався і в країнах колишнього соціалістичного табору, причому найбільший досвід в цьому мають Угорщина і Китай.

Доцільність створення вільних економічних зон була продекларована Верховною Радою в жовтні 1992 р. в Законі «Про загальні принципи створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон». Це дало поштовх до прискорення роботи з формування такого типу утворень у нашій країні.

Можна дати характеристику основним цілям створення вільних економічних зон:

- активізація зовнішньої торгівлі;
- стимулювання надходження іноземних інвестицій;
- використання зони для поглиблення зв'язку між внутрішньою економікою і світовим ринком;
- залучення і вільний обмін досягненнями в галузі науки і техніки;

- прискорення росту певних економічних регіонів;
- ефективне використання місцевих трудових, виробничих і сировинних ресурсів;
- досягнення нової інноваційної якості економіки, розширення експортної бази і розвиток виробництва імпортозамінюючих товарів;
- формування певних структур, що дозволяють прискорити темпи ринкових перетворень.

Однак у цілому головним завданням створення вільних економічних зон слід вважати активізацію зовнішньоекономічного співробітництва і розвиток інтеграційних процесів у період переходу до відкритої і конкурентоспроможної економіки на світовому ринку.

Виходячи із завдань формування тієї чи іншої зони, необхідно враховувати головні вимоги до її розміщення. Вона повинна мати сприятливе географічне положення щодо зовнішнього і внутрішнього ринків. Важливим має бути розвиток транспортних комунікацій: автомобільні шляхи, залізничний транспорт, авіаційне сполучення, водний транспорт і сучасне господарство. Визначальним є розвиток виробничого потенціалу, наявність розгалуженої виробничої і соціальної інфраструктури. Для більшості зон визначальним стає природно-ресурсний потенціал.

Важливою особливістю сучасних процесів інтеграційної діяльності є досить жорстка конкурентна боротьба за залучення капіталу. Власне шляхом використання пільгового економічного режиму на обмеженій території і виникає можливість отримати переваги в цій боротьбі.

У світовій практиці існують різні підходи до організації вільних економічних зон. Іноді досить важко класифікувати ту чи іншу зону, тому що вона має риси багатьох зон. Тому поділ зон на певні типи має умовний характер, але дозволяє розмежувати за основними ознаками одну від другої (рис. 11.1).

Найбільш поширений принцип типізації вільних економічних зон — у відповідності до географічного розподілу відносно державних кордонів. Вони можуть бути: внутрішні — розташовані у будь-якому регіоні країни і не обов'язково біля кордону з іншою державою, і зовнішні — розташовані безпосередньо біля державного кордону.

Розрізняють зони інтеграційного і анклавного типу. Перші передбачають принцип тісних горизонтальних взаємозв'язків між суб'єктами господарської діяльності не тільки всередині, а й за межами зони. Зона анклавного типу функціонує в обмеженому

просторі. Вона стосується зовнішньоекономічних відносин, але не передбачає зв'язків з приймаючою стороною і створюється з метою притоку іноземної валюти і не має тісних зв'язків з економікою приймаючої країни.

Розмір території локалізації зони залежить від типу, цілей і базових умов їх створення. Це обумовлено об'єктивною неоднорідністю різних регіонів з точки зору можливостей і підготовленістю до участі в зовнішньоекономічній діяльності.



Рис. 11.1. Типи вільних економічних зон

Головним вважається поділ вільних економічних зон за принципом функціональної спрямованості їхньої діяльності.

*Зони вільної торгівлі* спрямовані на активізацію зовнішньої торгівлі шляхом надання податкових пільг, послуг по зберіганню і переміщенню товарів, орендних послуг, виставочної діяльності. За це отримуються валютні надходження. Традиційно вони ство-

рюються на обмеженому просторі 3—5 кв. км, мають свої митні кордони, в середині яких надаються митні пільги. Основні регіони розміщення території мають необхідну транспортно-складську інфраструктуру і зв'язані з системами міжнародних комунікацій (залізничні вузли, аеропорти, морські та річкові порти та інше). З погляду фінансового режиму, вони розглядаються як об'єкти за межами державного кордону і практично не мають горизонтальних зв'язків з територією приймаючої країни. На цій території товари іноземного походження можуть зберігатися, продаватися і куплятися без оплати мита. Наприклад, магазини «Duty free shop», розташовані на території портів, митних пунктів, аеропортів тощо, діють екстериторіально (за межами кордонів приймаючої країни) і здійснюють безмитну роздрібну торгівлю. В даний час в світі налічується більше 600 вільних портів і 4 тис. зон вільної торгівлі.

Різновидом зон вільної торгівлі можна вважати спеціальні митні зони. Вони являють собою транзитні або консигнаційні склади для зберігання, упаковки і незначної обробки іноземних товарів, призначених до експорту. Такі зони іноді називають вільними митними територіями. Вони звільняються від мита на ввіз і вивіз товарів і мають місце в багатьох країнах світу.

До зон вільної торгівлі можна віднести зони прикордонної безмитної торгівлі. Вони передбачають активізацію товарообмінних операцій на рівні місцевих товаровиробників. Основою для цього повинна бути угода про створення зони безмитних торгів, тобто створення загального ринку на локальному рівні. Позитивним є досвід створення Загального ринку між європейськими країнами, зона прикордонної безмитної торгівлі між США і Канадою.

У цілому зони вільної торгівлі набули значного поширення в світі. Це обумовлено простим механізмом їх створення і функціонування, існує достатній досвід їх формування. З економічної точки зору вони відзначаються незначним обсягом первинних інвестицій, високою ефективністю, коротким строком окупності витрат, раціональним використанням переваг економіко-географічного розміщення.

На сучасному етапі розвитку світової економіки широке розповсюдження отримала така більш досконала форма вільної торгівлі, як *промислово-торгівельна зона*. В сучасний період їх кількість в світі досягає близько 350 одиниць. Вони являють собою територію з пільговим режимом преференцій для інвестування, розвитку промислового виробництва, експорту продукції. Ці зони характеризуються як анклав в межах національної митної тери-

торії. Як правило, вони розташовані біля міжнародних портів, до яких обладнання, компоненти до складання і матеріали постачаються без митного контролю. Імпортна продукція в торгово-промисловій зоні зазнає промислової переробки, а потім експортується без втручання митних органів приймаючої сторони. Мито не сплачується, за винятком, коли продукція надходить на національну митну територію приймаючої сторони.

На першому етапі ці зони існують не тільки як складські, перевалочні, але вони здійснюють доробку вантажів, комплектування, складання вузлів і готових виробів. На більш високому рівні розвитку створюються підприємства з експорту або імпорту продукції. Формування торгово-промислових зон дозволяє підвищити прибутковість зони за рахунок створення додаткової вартості, широко використовувати місцеву сировину, робочу силу, інфраструктуру регіону, а за домовленістю розширювати зовнішньоекономічні горизонтальні зв'язки з товаровиробниками за межами зони.

Специфічні умови зони дозволяють залучати додаткові інвестиційні ресурси, сформувати виробничі потужності з високим рівнем концентрації легкої, електронної, харчової, машинобудівної промисловості. Характерною рисою є розміщення великосерійного і трудомісткого виробництва з орієнтацією на експорт. Надалі виробничий потенціал зони може працювати і на потреби приймаючої території, інтегруючи виробництво спільних інтересів.

Торговельно-промислові зони характерні для країн, що розвиваються, які здійснюють стратегію від імпортно-замінюючого типу індустріалізації до експортно-орієнтованого. Позитивний ефект найбільше досягається в нових індустріальних країнах. Зони такого типу створюються з орієнтацією на зовнішній ринок з метою отримання валютних коштів.

До важливого типу інтеграції в межах вільних економічних зон слід віднести зони *техніко-економічного розвитку*. Іноді їх називають технологічними парками, технополісами, науково-технічними зонами. Сутність їх створення полягає в орієнтації на поєднання наукового і виробничого потенціалу, створення діючого механізму стимулювання науково-технічного прогресу на базі міжнародного співробітництва.

Зони техніко-економічного розвитку формуються як еталони для національної економіки за рівнем організації ефективного і високотехнологічного виробництва. На підприємствах цих зон широко використовуються сучасні методи управління виробництвом, розробляються передові промислові технології, методи організації маркетингової діяльності.

Найважливішим завданням організації техніко-економічних зон розвитку є створення необхідних сприятливих умов для здійснення фундаментальних і прикладних досліджень, конструкторських розробок, виготовлення і проведення випробування дослідних зразків. Більшість зон орієнтовано на наукомістке виробництво, високі технології. Для сучасного розвитку нашої науки важливим напрямком діяльності є комерціалізація наукової діяльності, яка може досягатися шляхом організації відповідних виробників на базі вітчизняних наукових досягнень, а також міжнародної торгівлі ліцензіями, патентами. Характерною рисою цих зон поряд з формуванням ефективної науково-виробничої і соціально-побутової структури є створення спеціальної системи фінансово-кредитного і страхового обслуговування.

Сторона, що приймає, повинна мати висококваліфіковані наукові кадри, використання яких дозволило б залучати іноземні інвестиції і довести інфраструктуру зони до сучасних стандартів в обладнанні, лабораторній базі, забезпеченні матеріалами і необхідною інформаційною базою. Крім того, треба створити необхідний інвестиційний клімат зони техніко-економічного розвитку, пов'язаний із звільненням від мита компонентів сировини, напівфабрикатів, обладнання, необхідних для здійснення науково-дослідної і виробничої діяльності.

Економічні пільги мають визначальне значення для ефективного функціонування зони і досягнення кінцевої мети її створення. Крім митних пільг, вони передбачають особливий режим кредитування, фінансування, страхування науково-дослідних і конструкторських робіт, певних пільг оподаткування за термінами і величиною ставок прискореної амортизації наукомісткого обладнання.

Створення зон технічного розвитку не передбачає великих територій. Вони можуть бути локалізовані на невеликій території, яка має достатній промисловий і науковий потенціал, необхідну інфраструктуру. Останнє дуже важливо, тому що дозволяє запобігти витратам значних фінансових коштів. Тому суб'єктами таких зон може бути значна кількість існуючих установ і підприємств: академічні і галузеві інститути, провідні підприємства, науково-технічні комплекси, венчурні і страхові фірми, банки. Спільна концентрація зусиль на певних конкретних об'єктах дозволить забезпечити досягнення встановлених цілей.

У США такі зони називають «технопарками», в Японії — технополісами, в інших країнах — бізнес-інвестиційними напрямками та «інкубаторами». Вони орієнтовані на розвиток новітньої і високої технології. В них концентруються значний кадровий і

інженерний потенціал з розробки поточних і перспективних наукових проблем, нових видів продукції і матеріалів.

Найвідоміша в світі і найбільша в США «Селікон-Веллі» виготовляє 20 % світового виробництва засобів обчислювальної техніки і комп'ютерів. Усього в США налічується майже 80 подібних зон, в Японії створено близько кількох десятків технологій на базі провідних наукових підрозділів, в Китаї зареєстровано майже 80 зон розвитку техніки і технології.

Важливою формою вільних економічних зон слід вважати *туристичні зони*. Зрозуміло, що ці зони створюються в регіонах з багатими природними і рекреаційними ресурсами, в центрах мають об'єкти великої історичної і культурної цінності. Це стає базою для сприяння розвитку зовнішньоекономічних зв'язків у сфері рекреаційно-туристичних послуг і використання потенціалу певних територій.

Для їх формування і функціонування створюються сприятливі умови іноземним інвестиціям у сфері послуг, спрощення режиму перебування іноземних громадян, надання пільгових послуг у кредитуванні, оподаткуванні і низці інших засобів у межах функціонування туристичної зони.

Створення такого типу зон ставить за мету максимально підвищити ефективність використання природно-ресурсного потенціалу, підвищити прибутковість експлуатації, збільшити потік надходжень в іноземній валюті. Крім того, створення зони сприяє розвитку і розширенню номенклатури послуг, соціально-економічному розвитку території, створенню додаткових робочих місць.

У сучасній економіці широкого розповсюдження набув такий вид економічних зон, як *банківсько-страхові зони*. Банківсько-страхові зони іноді називають офшорними зонами, або центрами. Вони залучають клієнтів сприятливим валютно-фінансовим режимом, високим рівнем банківської і комерційної таємничості, лояльністю державного регулювання.

Промислові, торгівельні і банківські компанії в цій зоні або зовсім не оподатковуються, або оподатковуються незначним паушальним податком. Пільговий режим в офшорній зоні відзначається відсутністю валютних обмежень, вільним вивозом прибутку, відсутністю податкового мита і зборів з іноземного інвестора, екстериторіальністю та інше. Вигода країн—фундаторів банківсько-страхової зони полягає в залученні додаткових іноземних інвестицій, збільшенні доходів, створенні додаткових робочих місць, що сприяє розвитку національної економіки.

Створення цих зон відповідає загальній логіці світового переміщення капіталу. Жорстка фінансова політика держави може

стати причиною відтоку капіталу і зниження чисельності різного роду банківських операцій на своїй території на користь країн з більш пільговими умовами фінансової діяльності. Одним з найбільш показових прикладів вмілого використання переваг офшор-бізнесу є схема, автором і виконавцем якої є голландський електротехнічний концерн «Філіпс». Суть такої схеми полягає в тому, що в вільній банківсько-страховій зоні на Бермудських островах концерном «Філіпс» було створено дочірнє страхове товариство за іншою назвою, єдиним клієнтом якого став сам «Філіпс». За високими відсотками було застраховано майно концерну, в тому числі й те, яке в діловій практиці не страхується, бо шанси його загибелі мізерні. Відповідна плата за страховку надходила на Бермуди. Звідти вже у вигляді позик кошти було повернено материнському товариству. Страхові платежі і плата за кредит значно знизили балансовий прибуток «Філіпсу». Економія на податках за рік склала 18 млн дол. Головне полягає в тому, що дана угода цілком відповідає закону.

Серед найбільш відомих — зазначені зони в Швейцарії, Лондоні, Нью-Йорку, Гонконзі, на Багамських островах та інших. Так, завдяки особливому режиму банківської зони внески за кордон швейцарських банків складають майже 3/4 оподаткованого обсягу закордонних інвестицій.

Офшорний бізнес широко використовується, як правило, в банківській і страховій справі, паливно-енергетичному комплексі, операціях з нерухомістю, судноплаванні, експортно-імпортних операціях та в інших сферах. Діяльність офшорних зон оцінюється фахівцями досить неоднозначно. Багато з них сходяться в думці, що офшорні центри часто стають місцями відмивання «брудних грошей» і всякого роду банківських махінацій.

Багато українських і російських підприємств створюють офшорні компанії в цих зонах, спрямовуючи дохід на офшорні рахунки. Боротьба з цим можлива виключно за рахунок створення пільгового режиму інвестування і зберігання валюти у своїй країні.

Створення в нашій країні вільних економічних зон, як і в багатьох країнах світу, є одним із ефективних способів залучення іноземних інвестицій, каталізатором розвитку зовнішньоекономічних зв'язків і економіки України в цілому. Але для цього загальна державна політика і заходи щодо формування спільних економічних зон повинні бути обґрунтованими і послідовними.

### **11.2. Напрямки розвитку вільних економічних зон в Україні**

В Україні проблема створення і функціонування вільних економічних зон набуває все більшої актуальності. В останні роки Уряд нашої країни приділяв велику увагу процесам формування цих зон і, в першу чергу, розробці необхідної нормативної бази по сприянню їх функціонуванню. Необхідно розглянути існуючу нормативну базу і досвід їх діяльності за останні роки, що дасть можливість зробити деякі висновки щодо удосконалення їх діяльності в майбутньому.

Згідно зі статтею 92 Конституції України, порядок утворення і функціонування вільних та інших спеціальних зон, що мають економічний режим, відмінний від загального, встановлюється виключно законами України.

Законом України від 13.10.92 «Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон» визначено правові і економічні основи статусу вільних зон на території України, порядок створення, ліквідації та механізм їх функціонування. За правовою концепцією, утворення вільних економічних зон визначено одним із інструментів державної політики щодо досягнення відкритості економіки України зовнішньому світу, стимулювання міжнародного економічного співробітництва на базі залучення іноземних інвестицій.

Незважаючи на значні зрушення, які відбулися в економічно-правовому полі з моменту прийняття цього Закону, зміни або доповнення до нього не вносилися. А базовий закон про створення та діяльність територій пріоритетного розвитку в чинному законодавстві відсутній.

Нині питання функціонування спеціальних економічних зон та запровадження спеціального режиму інвестиційної діяльності на територіях пріоритетного розвитку в Україні врегульовано більше ніж стами різними законодавчими і нормативними актами.

Поряд з окремими регіональними законами про спеціальні економічні зони, починаючи з 1999 року в Україні приймаються законодавчі акти щодо запровадження спеціального режиму інвестиційної діяльності на територіях пріоритетного розвитку і спеціальної інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків. Територією пріоритетного розвитку вважається територія в межах міста, району, на якій склалися несприятливі соціально-економічні умови та з метою створення нових робочих місць запроваджується спеціальний інвестиційний режим у пріоритетних видах економічної діяльності.

Законодавством про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків створено, наприклад,

«Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніку та сенсорну техніку», «Київську політехніку», «Інститут електрозварювання ім. Є.О. Патона» (м. Київ), «Інститут монокристалів» (м. Харків) та інші. В Україні технологічними парками є юридичні особи або об'єднання, що діють на підставі договору про спільну діяльність юридичних осіб, головною метою яких є зусилля щодо виконання інвестиційних і інноваційних проектів, виробничого впровадження наукоємких розробок, високих технологій та продукції, конкурентоспроможної на світових ринках. Для суб'єктів технологічних парків пріоритетні напрями діяльності визначаються і затверджуються Президією Національної академії наук України разом з Міністерством освіти і науки.

Спеціальний режим інвестиційної діяльності передбачає надання податкових і митних пільг суб'єктам технологічних парків та суб'єктам підприємницької діяльності, зареєстрованим на території пріоритетного розвитку в межах їх господарювання, яке пов'язано з реалізацією інвестиційних проектів у пріоритетних видах економічної діяльності.

Указом Президента України в 1995 році першою в Україні було створено Північно-кримську експериментальну економічну зону «Сиваш» терміном на п'ять років у порядку проведення локального економічного експерименту.

Протягом 1998—1999 років на території України створено п'ять вільних економічних зон: «Азов», «Донецьк», «Курорттополіс Трускавець», «Славутич», «Яворів», у 2000 році створено вільні економічні зони «Рені», «Порто-франко», «Закарпаття», «Інтерпорт Ковель», «Порт Крим». Перелік існуючих економічних зон наведений у табл. 11.1.

Створені вільні економічні зони мають переважно комплексно-виробничий характер (винятком є «Курорттополіс Трускавець» як зона туристсько-рекреаційного спрямування). В окремих зонах визначено їх зовнішньоекономічну орієнтацію — «Азов», «Порт Крим», «Рені». За терміном дії спеціальні економічні зони створено на 20-30 років, а зони «Донецьк» та «Азов» — на 60 років.

Території пріоритетного розвитку зі спеціальним режимом інвестиційної діяльності створено в Автономній республіці Крим, Волинській, Донецькій, Житомирській, Закарпатській, Сумській, Луганській, Харківській і Чернігівській областях. Спеціальний режим інвестиційної діяльності на територіях пріоритетного розвитку встановлено терміном на 30 років, крім Закарпатської області, де такий режим буде діяти 15 років.

Таким чином, в Україні створено дванадцять вільних економічних зон, запроваджено спеціальний режим інвестиційної і інноваційної діяльності восьми технологічних парків, на територіях восьми областей і Автономної республіки Крим — спеціальний режим інвестиційної діяльності.

Таблиця 11.1

**СПЕЦІАЛЬНІ (ВІЛЬНІ) ЕКОНОМІЧНІ ЗОНИ**

| Назва                     | Тип                                                | Місцезнаходження                                                                                                                           | Термін існування | Правові підстави створення                                        |
|---------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Сиваш                     | Комплексна виробнича                               | Адміністративно-територіальні межі міст Красноперекіпськ, Армянськ та Красноперекіпського району Автономної республіки Крим                | 5 років          | Укази Президента України від 30.06.95 №497 та від 01.11.97 № 1228 |
| Закарпаття                | Комплексна виробнича, транзитна                    | Територія Закарпатської області площею 737,9 га                                                                                            | 30 років         | Указ Президента України від 09.12.98 №1339                        |
| Донецьк, Азов             | Комплексна виробнича                               | «Донецьк» — південь м. Донецька площею 466 га, «Азов» — південь м. Маріуполя площею 314,8 га                                               | 60 років         | Закон України від 24.12.98 № 356                                  |
| Яворів                    | Комплексна виробнича, вільна митна зона, технопарк | Адміністративно-територіальні межі Яворівського району Львівської області, за винятком території військового полігону та військових частин | 20 років         | Закон України від 15.01.99 № 402                                  |
| Курортно-поліс Трускавець | Туристсько-рекреаційна                             | Адміністративно-територіальні межі міста Трускавець Львівської області                                                                     | 20 років         | Закон України від 18.03.99 № 514                                  |
| Славутич                  | Комплексна виробнича                               | Адміністративно-територіальні межі міста Славутич Київської області                                                                        | 21 рік           | Закон України від 03.06.99 № 721                                  |

*Закінчення табл. 11.1*

| Назва | Тип | Місцезнаходження | Термін | Правові підстави |
|-------|-----|------------------|--------|------------------|
|-------|-----|------------------|--------|------------------|

|                  |                                                      |                                                                                                           | існування | створення                                                                         |
|------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Інтерпорт Ковель | Транзитна, вільна митна зона                         | Територія Волинської області площею 56,77 га                                                              | 20 років  | Указ Президента України від 22.06.99 № 702                                        |
| Порт Крим        | Туристсько-рекреаційна, транзитна, вільна митна зона | Територія міста Керчі площею 27 га                                                                        | 30 років  | Указ Президента України від 27.06.99 № 740                                        |
| Миколаїв         | Комплексна виробнича                                 | Територія суднобудівних підприємств міста Миколаєва та прилеглі до них території                          | 30 років  | Закон України від 13.07.2000 № 1909                                               |
| Порто-франко     | Вільна митна зона, порт, транзитна                   | Територія Карантинного молу Одеського морського торговельного порту на площі 32,5 га                      | 25 років  | Указ Президента України від 28.06.99 № 760<br>Закон України від 23.03.2000 № 1607 |
| Рені             | Вільна митна зона, порт, транзитна                   | Ренійський морський торговельний порт на території міста Рені Одеської області загальною площею 94,36 га. | 30 років  | Закон України від 23.03.2000 № 1605                                               |

На період до 2010 року Кабінетом міністрів України прийнято спеціальну програму, де визначено заходи щодо створення та напрямків функціонування спеціальних (вільних) зон. За прогнозом функціонування вільних економічних зон та територій зі спеціальним режимом інвестиційної діяльності дозволить до 2010 року:

- забезпечити роботу 391,0 тис. чоловік;
- збільшити обсяг виробництва продукції на суму до 29 млрд. грн.;
- додатково інвестувати понад 17,1 млрд дол. США.

Передбачених результатів планується досягти за рахунок створення спеціальних заходів організаційного та економічного характеру, пов'язаних зі спеціальним митним режимом, режимом оподаткування суб'єктів вільних економічних зон, спеціальним режимом інвестиційної діяльності на територіях пріоритетного розвитку, пільг щодо зборів у державні пільгові фонди.

Конкретний зміст кожного з цих заходів полягає в таких особливостях:

➤ спеціальний митний режим у вільних економічних зонах «Азов», «Донецьк», «Закарпаття», «Інтерпорт Ковель», «Миколаїв», «Порт Крим», «Порто-франко», «Яворів», «Рені», сутність якого полягає в наступному:

- вивезення з території зони товарів та інших предметів, використання їх в межах зони не підлягає сплаті податку на додану вартість;

- у разі вивезення товарів і інших предметів з митної території України на територію вільної економічної зони вивезене мито не стягується, а податок на додану вартість стягується за нульовою ставкою;

- для вільних економічних зон «Закарпаття», «Явір», «Інтерпорт Ковель», «Порт Крим», «Миколаїв», «Порто-франко», «Рені» імпорту товарів для потреб власного виробництва, ввезених на територію зони суб'єктами підприємницької діяльності, та експорту товарів, повністю вироблених чи оброблених у цій зоні, як правило, не підлягає ліцензуванню і квотуванню, якщо інше не передбачено міжнародними договорами України;

- у вільних економічних зонах «Яворів», «Славутич», «Курорт-поліс Трускавець», «Миколаїв», «Сиваш» строком на 5 років звільняється від сплати ввізного мита і оподаткування податком на додану вартість операції з ввезенням для потреб власного виробництва сировини матеріалів, обладнання і комплектуючих до них;

➤ спеціальний режим оподаткування вільних економічних зон «Азов», «Донецьк», «Закарпаття», «Інтерпорт Ковель», «Рені» передбачає оподаткування прибутку за ставкою 20 відсотків до об'єкта оподаткування; при цьому вільні економічні зони «Славутич», «Курорт-поліс Трускавець», «Порт Крим», «Миколаїв», «Порто-франко» на три роки звільняються від оподаткування прибутку суб'єктів господарювання, отриманого від реалізації інвестиційних проектів, а прибуток, отриманий з четвертого по шостий рік реалізації інвестиційних проектів, оподатковується за ставкою 50 відсотків від діючої ставки оподаткування;

➤ спеціальний режим інвестиційної діяльності на територіях пріоритетного розвитку передбачає:

- звільнення від обкладання ввізним митом при ввезенні на митну територію України, але не більше ніж на 5 років, сировини, матеріалів, перелік яких визначається Кабінетом міністрів України. Звільняються від оподаткування на додану вартість обладнання, комплектуючі до нього з метою їх використання для реалізації інвестиційних проектів на період до введення об'єкта інвестування в експлуатацію;

- звільнення на 3 роки від оподаткування прибутку, отриманого новоствореними підприємствами від реалізації інвестиційних проектів, а також діючими підприємствами, на яких проведено реконструкцію, реструктуризацію, перепрофілювання або модернізацію в частині, отриманій від освоєння інвестицій;

- пільги на сплату податку на прибуток не розповсюджуються на частину прибутку, яка отримана суб'єктом підприємницької діяльності від освоєння інвестицій за рахунок бюджетних коштів всіх рівнів, у тому числі за рахунок Державного інноваційного фонду;

- у валовий прибуток підприємств з метою оподаткування, як правило, не включаються суми інвестицій, отримані від реалізації інвестиційного проекту у вигляді фінансових коштів, матеріальних цінностей, нематеріальних активів;

- у випадку, коли протягом певного періоду відбувається часткове або повне відчуження зазначеної інвестиції, суб'єкт підприємницької діяльності, який отримував інвестицію, в цьому випадку зобов'язаний сплатити податок на прибуток, отриманий в звітному періоді;

➤ особливості оподаткування технологічних парків розповсюджуються на 5 років з моменту реєстрації об'єкта. У період виконання кожного інвестиційного і інноваційного проекту вони полягають у наступному:

- суми податку на додану вартість в операціях з продажу товарів (робіт, надання послуг), пов'язаних з виконанням інвестиційних і інноваційних проектів за пріоритетними напрямками діяльності технологічних парків, і суми податку з прибутку, одержаного від виконання зазначених проектів, технологічні парки, їх учасники, дочірні та спільні підприємства не перераховують до бюджету, а зараховують на спеціальні рахунки та використовують зазначені суми виключно на наукову і науково-технічну діяльність, розвиток власних науково-технологічних і дослідно-експериментальних баз. Порядок зарахування сум податків на спеціальний рахунок та їх використання встановлюється Кабінетом міністрів України;

- технологічні парки, їх учасники і дочірні підприємства звільняються від сплати збору до Державного інноваційного фонду;

- технологічні парки, їх учасники забезпечують ведення окремого бухгалтерського обліку операцій, пов'язаних з виконанням інвестиційних і інноваційних проектів.

Перелік вільних економічних зон і пріоритетних видів економічної діяльності на територіях із спеціальним режимом інвестиційної діяльності охоплюють виробництво продукції практично всіх галузей економіки.

Серед підприємств, на яких почали реалізовувати інвестиційні проекти, у спеціальних економічних зонах, найбільші такі:

➤ ЗАТ «Красноперекопський содовий завод» (Автономна Республіка Крим) — реконструкція та стабілізація існуючого содового виробництва (загальний обсяг інвестицій 30 млн дол. США);

➤ ЗАТ «Концерн Стирол» (Донецька область) — 12 інвестиційних проектів у хімічній промисловості (загальний обсяг інвестицій 127,2 млн дол. США);

➤ ЗАТ «ЛВГ-Пластикс» (Донецька область) — будівництво комплексу з випуску полімерних матеріалів (загальний обсяг інвестицій 39,8 млн дол. США);

➤ ТОВ «Телеком-Україна» (Донецька область) — будівництво нової телефонної мережі (загальний обсяг інвестицій 25,4 млн дол. США);

➤ ТОВ «Істіл — ДМЗ» (Донецька область) — будівництво металургійного комплексу (загальний обсяг інвестицій 35,8 млн дол. США);

➤ ТОВ «Комбінат Каргілл» (Донецька область) — будівництво заводу по виготовленню олії (загальний обсяг інвестицій 40 млн дол. США);

➤ «Компанія Лінь-Мінь» (Львівська область) — будівництво заводу з виготовлення продуктів харчування (обсяг інвестицій 12,5 млн дол. США).

Основними напрямками спрямування інвестицій, передбаченими проектами, стали такі галузі промисловості, як хімічна — 17 %, харчова, транспорт і зв'язок — 12 %, металургійна — 9 %. Галузеву структуру інвестицій наведено на рис. 11.2.

На сучасному етапі діяльності вільних економічних зон висловлюються різні думки відносно доцільності їх створення. Світовий досвід і недовга практика їх формування і роботи в Україні вказують на перспективність цієї форми інтеграційної діяльності. Однак безумовно і те, що ефективна реалізація цієї форми економічної взаємодії з іншими державами може здійснюватися при впровадженні певних обов'язкових умов.

Слід зрозуміти, що реальний ефект може бути отриманий лише в перспективі при можливості і готовності державних органів направити значні кошти для формування інфраструктури вільних економічних зон.

На сучасному етапі необхідними є розробка і прийняття відповідної законодавчо-нормативної бази, яка регулювала б процес створення і функціонування вільних економічних зон і не змінювалася через короткі періоди часу. Чинна нормативно-правова база щодо

діяльності економічних зон і територій пріоритетного розвитку із спеціальним режимом інвестиційної діяльності є недосконалою і не забезпечує реального стимулювання іноземних інвесторів.

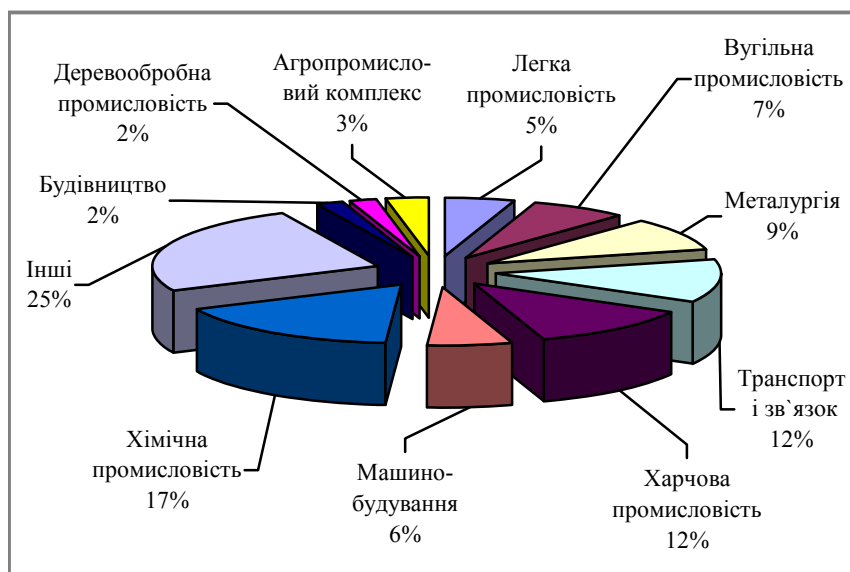
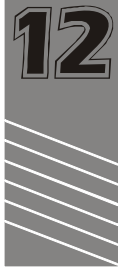


Рис. 11.2. Галузева структура інвестицій у спеціальних економічних зонах

### Питання для самоконтролю



1. Чим відрізняються різні форми зон вільної торгівлі?
2. У чому полягає відмінність вільної економічної зони від території пріоритетного розвитку?
3. Які перспективи розвитку вільних економічних зон в Україні?
4. Які можливі недоліки у функціонуванні вільних економічних зон в Україні?
5. Як оцінити економічну ефективність створення і функціонування вільних економічних зон?
6. Які типи вільних економічних зон, що існують у світовій практиці, доцільно створювати в Україні?



## НАПРЯМИ ПРИСКОРЕННЯ ФОРМУВАННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИХ СТРУКТУР

### *12.1. Напрями розвитку інтеграційної діяльності на мікроекономічному рівні*

Формуючи власну інтеграційну політику, Україна має визначитись з відповідними середньо- та довгостроковими пріоритетами, виходячи з сучасних умов ефективного функціонування національної економіки.

У практиці діяльності національних підприємств широкого розповсюдження набуває горизонтальна і вертикальна інтеграція, базуючись на різних формах об'єднань: асоціації, корпорації, промислово-фінансові об'єднання, спільні підприємства, вільні економічні зони.

На мікроекономічному рівні необхідне подальше розширення такої найпростішої форми об'єднання підприємств, як асоціація. Широке розповсюдження в Україні мають різного роду асоціації по забезпеченню підприємств ринковою інформацією, пошуку нових ринків збуту готової продукції, сприянню експорту, юридичні консультації, кредитні асоціації та інше. Це значною мірою сприяє підвищенню ефективної діяльності підприємств—учасників асоціацій, налагодженню господарських зв'язків і підвищенню ефективності виробництва. Асоціація стає передумовою створення тіснішої взаємодії між її учасниками і подальшого переходу до створення складніших господарських об'єднань.

Однак розвиток такої форми інтеграції в Україні далеко не вичерпаний. Світовий досвід показує ефективність цієї форми в прискоренні реалізації досягнень науково-технічного прогресу. Гальмування процесу впровадження наукових досягнень в Україні в значній мірі пов'язано з низьким рівнем або повною відсутністю інтеграційних форм взаємодії науки і виробництва.

Останніми роками в світовій економіці розповсюджується форма науково-дослідницької асоціації. З початку 30-х років почалося інтенсивне створення науково-дослідницьких асоціацій промислових компаній у найбільш передових у науковому відношенні галузях: виробництво інформаційної техніки, робототехніка, біотехнологія, розробка нових видів матеріалів.

Поклавши в основу своєї діяльності дослідження, такі асоціації безпосередньо впливають на конкурентоспроможність компа-

ній, що входять до їх складу. Основним результатом НДДКР, що здійснюються в рамках асоціації, стають зміни в науково-дослідницькій стратегії корпорації, пов'язані з розвитком якісних характеристик науково-технічного прогресу.

Найбільш суттєві зміни в цьому процесі полягають у збільшенні вартості і поширенні результатів науково-технічних досліджень, застосуванні конкуренції на внутрішньому і світовому ринках внаслідок впровадження науково-технічних новин, підвищення вимог до професійного рівня кадрів. Важливою передумовою зміни характеру досліджень і розробок, що здійснюються, є посилення вимог до визначення загальностратегічних напрямків розвитку науково-технічного прогресу в тій чи іншій галузі. При вирішенні цього завдання підприємства вже не в змозі базуватися на власній оцінці. Виникає необхідність розробки загальної позиції по цій проблемі серед заінтересованих компаній.

Незважаючи на те, що основні магістральні напрямки розвитку науково-технічного прогресу прослідковуються чітко, на мікрорівні не завжди очевидно, які конкретно науково-технічні ідеї забезпечують появу комерційно-перспективних продуктів і технологій. Це приводить до того, що самостійна розробка підприємствами тих чи інших науково-технічних новин стає комерційно недоцільною внаслідок значного ризику ймовірності отримання гідних результатів, які адекватні витратам здійснених досліджень. За цих умов підприємства намагаються отримувати апробовану технологію із зовнішніх по відношенню до них джерел. Цим цілям в значній мірі відповідають дослідження, зроблені в рамках асоціації.

Таким чином, у рамках дослідницької асоціації іде процес виявлення перспективних напрямків науково-дослідницького розвитку галузі, здійснюються лише початкові етапи наукової діяльності, необхідні для створення нової продукції або технології, якою підприємства займаються більш детально в своїх лабораторіях.

Корисним для України може стати використання досвіду із створення такого типу асоціації, як спільні дослідницькі консорціуми промислових компаній. Вони створюються приватними компаніями за ініціативою, а іноді й за участю державних органів з метою вирішення науково-дослідницьких завдань, що мають загальний інтерес для компанії та уряду. Ця форма об'єднання створюється, коли наукові і фінансові ризики дослідної програми досить значні, щоб їх могло взяти на себе одне підприємство. В той же час реалізація цієї програми має велике значення для еко-

номічного розвитку країни, але конкретні комерційні результати недостатньо визначені. Найбільш розповсюджені асоціації такого типу в США, Японії. Наприклад, найкрупніша асоціація типу консорціуму в США була створена у відповідь на спільну розробку фірмами Японії технології виробництва комп'ютера нового покоління. До неї ввійшли 13 великих виробників електронної обчислювальної техніки, які сформували досліdну асоціацію мікроелектронної і комп'ютерної техніки.

Цікаво, що при організації цього об'єднання фірми-учасники надали в розпорядження асоціації частину свого обладнання і відрядили до її штату на термін до 4 років своїх провідних співробітників. Після завершення дослідницьких програм чи їх окремих етапів вони повернулися на своє постійне місце роботи і зайнялись впровадженням створених новин у виробництві.

Бюджет асоціації формується за рахунок внесків фірм-учасників в обмін на право використання отриманих результатів. Отримані в ході досліджень по цих програмах результати і патенти належать асоціації, а фірми-учасниці мають виключне право на отримання ліцензії впродовж 3 років. Після цього асоціація може вільно реалізовувати ліцензії.

Відповідно до оцінки американських фахівців, подібна форма інтеграції зусиль в галузі обчислювальної техніки дозволяє компаніям досягнути за 1,5 року таких результатів, яких при старій технології організації в 6 раз більша кількість спеціалістів могла б досягти лише через 6-7 років роботи.

Великі проблеми подальшого розвитку інтеграційної діяльності в Україні пов'язані з поєднанням промислового і фінансового потенціалу підприємств різних галузей. Вище було розглянуто питання діяльності промислово-фінансових груп, холдингів, концернів, корпорацій, передумов їх створення і економічної доцільності їх функціонування з урахуванням певного досвіду та напрямів удосконалення подальшого їх розвитку.

На сучасному етапі розвитку України відносно якісно новою і не до кінця вирішеною проблемою стає інтеграція промислового і сільського виробництва — створення аграрно-промислових об'єднань нового покоління.

Після розформування радгоспів, колгоспів, створення великої кількості самостійних виробників загострилась проблема пошуку нових форм об'єднання підприємств. Створення агропромислових об'єднань у нових ринкових умовах обумовлено історико-політичними умовами, що склалися і в яких знаходився аграрно-промисловий сектор. Фактично в Україні сільськогосподарська

продукція переважно перероблялась на великих державних підприємствах, потужності яких було зосереджено в районних центрах, географічно віддалених від виробників сировини. Радгоспи та колгоспи в більшості не мали своїх переробних підприємств: ковбасних цехів, консервних заводів, млинів, потужностей з переробки молока та інших сільгосппродуктів. Це призвело до того, що в сучасних умовах транспортування сировини на переробку великим підприємствам, значно віддаленим від товаровиробників, стало збитковим. Цінова політика держави і монопольне ставлення переробних підприємств до постачальників сировини спричинили значне скорочення виробництва продукції сільського господарства: овочів, фруктів, продуктів тваринництва. Наприклад, внаслідок такого відношення до товаровиробників поголів'я великої рогатої худоби в Україні зменшилось за останні роки майже в 3 рази. Слабка матеріально-технічна база, невизначеність в аграрно-промисловій політиці, відсутність з боку держави заходів з підтримки вітчизняного товаровиробника призвело до значних негативних наслідків. Не секрет, що більшість розвинутих країн Європи і Америки дають дотації на розвиток агропромислового комплексу як найбільш ризикованої і матеріаломісткої галузі господарської діяльності.

Відсутність необхідної організаційної та економічної підтримки агропромислового комплексу України викликала різке зниження виробництва і подорожчання продуктів харчування. Більшість економістів висловлює думку, що реальний аспект вирішення цієї проблеми полягає у створенні цілісних, інтегрованих організаційно-господарських формувань районного чи міжнародного масштабу. Одночасно сільськогосподарське виробництво тяжіє до перероблюючих підприємств, а підприємства зацікавлені у розвитку місцевої сировинної бази. Тому агропромислові комплекси орієнтовано на максимальне і комплексне використання наявного на території району ресурсного і біокліматичного потенціалу, що викликає необхідність розглядати їх локальну ефективність стосовно районної агропромислової системи в цілому.

Слід зазначити, що незважаючи на всі недоліки, що мали місце в організації і управлінні агропромисловим комплексом та його окремими ланками в умовах колишньої планово-адміністративної економічної системи, в АПК було досягнуто досить тісної виробничої інтеграції та економічної взаємодії сільськогосподарських і переробних підприємств, сервісних організацій і служб з торгівлею власною продукцією, переорієнтацією виробництва в

залежності від попиту на продовольчу продукцію, товари кінцевого споживання.

Більшість економістів вважає, що агропромислового об'єднання за змістом діяльності притаманний такий тип інтеграції, як концерн. Це обумовлюється тим, що він може включати в спільну діяльність різні формування із створення необхідної сировинної бази і потужностей з переробки, технічного обслуговування своїх підрозділів, торгівельні комплекси, виробничу і соціальну інфраструктуру, включати до свого складу підрозділи різних форм власності, а також з інших територій — навіть спільні підприємства з іноземними партнерами.

Мотивацією формування такої структури може бути поєднання зусиль у фінансово-кредитній діяльності, сприяння впровадженню науково-технічних розробок, нових технологій у сільському господарстві і промисловості, здійснення зовнішньоекономічної, маркетингової та іншої діяльності.

Розглянуті в цьому розділі і вище інтеграційні структури мають широке застосування в економіці України у сучасному періоді. Однак історичні умови розвитку нашої країни глибоко пов'язані з діяльністю народногосподарського комплексу колишнього Радянського Союзу. Об'єктивно зберігаються і повинні зберігатися певні господарські зв'язки у виробництві і споживанні спільної готової продукції. На мікроекономічному рівні цьому мають сприяти процеси транснаціоналізації з урахуванням рівня ефективної оптимізації та кооперації в науково-технічних та виробничих сферах різних галузей економіки. На макроекономічному рівні доцільно, щоб Україна дедалі повніше входила до міждержавних координуючих структур СНД при зберіганні статусу асоційованого члена. Найбільш актуальним є створення режиму вільного руху товарів, а також формування ефективної міжнародної розрахункової системи. Без налагодження такого типу інтеграційних зв'язків Україна може втратити традиційно зовнішні ринки в країнах СНД за умов, коли вона не готова до активних дій на інших ринках (низька конкурентоспроможність українських товарів, насиченість міжнародних ринків, їх закритий характер тощо). Існує реальна загроза для України втратити ключові елементи свого експортного потенціалу внаслідок розриву не лише потенціалів науково-технічних та виробничих зв'язків. Необґрунтована економічна політика може призвести до того, що Україна може стати «білою плямою» в середині Європи як для країн СНД, так і країн дальнього зарубіжжя.

## **12.2. Інтеграція України в сучасну світогосподарську систему**

Безпосередня та активна участь України в сучасних інтеграційних процесах об'єктивно зумовлена перевагами міжнародного поділу праці, а також потребою подолати штучну відокремленість нашої держави від світового господарства. Це обумовлено одностороннім розвитком в межах колишніх високоспеціалізованих СРСР і РЕВ, деформованістю зовнішньоекономічної політики і механізму зовнішньоекономічної діяльності, незавершеністю товарно-грошових відносин та національних ринків товарів, послуг, праці та капіталу.

Незважаючи на зауваження деяких політиків, інтеграційним пріоритетом України можна вважати зміцнення економічних зв'язків з країнами СНД і в першу чергу з Росією. Передумовою цього є об'єктивні спільні економічні інтереси. Знос обладнання як в Україні, так і в Росії дуже значний. Так, у вітчизняній чорній металургії він складає близько 64 %, в хімічній і нафтохімічній промисловості — 73 %, в енергетиці — 30 %, обладнання уже експлуатується майже 40 років. Аналогічна ситуація в Росії.

Крім того, з 1990 року енергоємність українського ВВП зростає з 1,39 кг умовного палива на одну гривню продукції до 1,96 кг. Зокрема, на виготовлення 1 тонни прокату паливно-енергетичних ресурсів витрачається у 1,6—1,9 разів більше, ніж у Франції, Італії, Німеччині. Отже, є вагомі причини для реалізації спільної для Росії та України діяльності із створення і застосування нового обладнання в металургії і інших галузях промисловості.

Потреба у зміні та модернізації обладнання, більшість якого виготовлена на українських і російських заводах, однаково важлива і для України, і для Росії. Сучасне обладнання розвинутих країн однаково дороге як для українських, так і для російських підприємств.

Після узгодження переліку необхідного до застосування і реконструкції обладнання можливо зробити взаємопоставку на кліринговій основі або за рахунок боргів за газ і нафту. Це дозволило б не тільки зробити заміну обладнання, але і завантажити потужності багатьох машинобудівних підприємств. У той же час без конкретного вирішення ідеї інтеграції у виробництві цієї продукції проблему не буде вирішено.

Одночасно існує зацікавленість у вирішенні проблеми зниження собівартості за рахунок впровадження нового обладнання, що дасть змогу підвищити конкурентноздатність готової продукції.

ції. Інтерес може викликати об'єднання зусиль у зниженні собівартості спільного виготовлення продукції, що дозволить узгодити експортну ціну товару, обсяг поставок, номенклатури. Тому при падінні ціни на продукцію на зовнішніх ринках можливо не тільки зберегти обсяги експорту, але і його нарощувати за рахунок збільшення поставок і розширення асортименту.

Рівень економічної інтеграції Росії і України є достатньо високим. Досить сказати, що Україна на 90 % залежить від поставок російських енергоносіїв. Водночас Росія заінтересована в експортуванні через Україну нафти і газу до Європи. Завдяки суцільству з Росією і контролю системи магістральних трубопроводів та інших транспортних комунікацій (автомагістралі, порти) Україна вирішує два важливі економічні завдання — енергетичне і часткове покриття дефіциту зовнішньоекономічного балансу за рахунок торгівлі транспортними послугами, близько 70 % яких оплачується Росією.

У структурі українського імпорту майже 50 % складає російська продукція, на Росію припадає більше 40 % українського експорту. Близько 50 % підприємств атомної промисловості Росії забезпечує функціонування промислової енергетики України, а 60 % підприємств української промисловості знаходиться в кооперованих зв'язках з російськими. Географічна близькість, культура традицій, спільна історія, а також залишені у спадок від Радянського Союзу технологічні зв'язки підприємств двох країн визначають необхідність спільних дій по розвитку двосторонніх зв'язків у поглибленні співробітництва.

Відповідно до Договору «Про дружбу, співробітництво і партнерство між РФ і Україною» визначається необхідність поетапного формування і розвитку загального економічного простору, узгодження економічної політики. При цьому початком інтеграції є реалізація ідеї про надання один одному прав на власність пов'язаних підприємств і створення транснаціональних компаній.

Процеси транснаціоналізації враховують рівень ефективності спеціалізації та кооперації в науково-технічних і виробничих сферах галузей економіки. За розрахунками економістів, більш тісне економічне співробітництво України і Росії дозволить залучити з Росії майже 3 млрд дол. прямих фінансових вкладень.

Досвід минулого десятиріччя показує, що проблеми поглиблення інтеграції між двома країнами не подолано. На практиці укладені угоди або просто ігнорувались, або підлягали суттєвому перегрупуванню, що зводило нанівець їх первинну суть. Перспек-

тивним шляхом у вирішенні проблем інтеграції між двома країнами є усвідомлення своїх внутрішніх і зовнішніх пріоритетів, здібних забезпечити узгодження українських і російських геополітичних інтересів. На думку українського економіста В. Коломойцева, для перспективи на ближчі 10—15 років домінуючими для України будуть економічні відносини на нових принципах рівноправ'я з країнами СНД, східними і південно-східними країнами, а також країнами Балтії).

Оцінюючи ефективність процесів кожної з цих країн, необхідно враховувати наступні аспекти: максимальне використання природних ресурсів для задоволення потреб внутрішнього ринку, забезпечення та розвиток науково-технічного і виробничого потенціалу, створення конкурентноспроможного виробництва і збільшення обсягів експорту продукції, в тому числі у треті країни. Інтеграційна діяльність країн СНД повинна бути узгоджена за напрямками спільної структурної перебудови економіки країн-учасників. Стихійність і неузгодженість структурної перебудови економіки і перепрофілювання підприємств країн СНД може призвести до необґрунтованих збитків, порушення раціональних зв'язків, неефективного розвитку господарського комплексу кожної країни з великими інвестиційними втратами. При цьому вкрай необхідне створення спільного економічного простору з метою вільного переміщення товарів, послуг, капіталів та робочої сили. Розвитку і координації цього процесу повинно сприяти створення міжнародних асоціацій вільної торгівлі, митного і валютного союзів, створення зон вільної торгівлі.

Раціональний розвиток інтеграційних процесів в СНД потребує формування нових суб'єктів фінансових відносин, обґрунтування критеріїв співвідношення національних та інтернаціональних факторів соціально-економічного розвитку, переходу на міжнародні стандарти і світові ціни.

Нині Україна перебуває на початковому етапі інтеграціоналізації вітчизняної економіки. Україна фактично перебуває за межами міжнародних потоків капіталовкладень, приймає незначну участь в економічній діяльності інших країн, розвиток міжнародних валютних відносин є недостатнім. Тому, стратегічні орієнтири національного розвитку повинні враховувати реалії сучасного інтеграційного процесу, неможливість самоізоляції від масштабної і динамічної інтернаціоналізації. Активізація інтеграційних процесів пов'язана з необхідністю визначення готових пріоритетів напрямків, які детермінують вітчизняну економіку в світову господарську систему.

Одним із головних напрямків на сучасному етапі є участь в міжнародній системі паливно-енергетичного комплексу.

У вересні 1998 року Україна стала однією із основних учасників програми ТРАСЕКА, які сприяють розвитку транспортного коридору Європа-Кавказ-Азія і створюють відповідне правове оформлення міжнародних органів, що забезпечують інституційну підтримку цієї програми. Цей проект ефективно об'єднав країни на півдні від російських кордонів, замкнув їх на Європейському союзі. Слід відзначити, що за розрахунками західних спеціалістів, потреба ЄС в нафті на 2020 рік збільшиться на 25 %.

Тому важливішою стратегічною проблемою для України на перспективу є участь у формуванні транспортно-комунікаційної інфраструктури для економічної і ефективної доставки каспійських енергоресурсів як в Україну, так і на європейський ринок.

Діяльність України на горизонтальній інтеграції дає змогу значно зменшити залежність України від Росії. Транспортування азербайджанської нафти перед територією України в обсязі 18—30 млн тонн дав би змогу отримати дохід в розмірі 1 млрд дол.

Наявність значних нафтових ресурсів і високі темпи розробки родовищ Каспію привернули увагу таких країн, як США, Великобританія, Франція, Норвегія, що перетворило регіон у найбільш важливий геостратегічний центр світу.

За офіційними джерелами, в азербайджанському секторі Каспійського моря знаходиться понад 112 нафтових родовищ, запаси яких складають 10—12 млрд тонн.

Україна виступила ініціатором створення карпатського транспортного кордону, який би об'єднав транспортні системи і ринки України, Словачії, Польщі і Угорщини. Між Україною, Польщею і державами Балтії була підписана угода про створення транспортно-економічного коридору до Балтійського моря з перспективою транспортування нафти через Грузію до Балтійського моря через Україну.

На базі ініціювання створеного коридору утворився альянс ГУАМ. Комюніке про співпрацю було підписано головами держав Азербайджану, Грузії, Молдови і України у Страсбурзі в жовтні 1997 року. В цьому документі голови держав декларували готовність докладання усіх зусиль для розвитку економічної і політичної співпраці і виконання за необхідністю спільних заходів, спрямованих на інтеграцію в структури ЄС.

Створення цього альянсу ставить деякі політичні і економічні цілі:

- об'єднання зусиль і координації діяльності у реалізації проєктів євразійського і транснаціонального транспортного коридору;

- налагодження спільної економічної співпраці;
- об'єднання зусиль до співробітництва із структурами ОБСЄ як стосовно до НАТО, так і між собою;
- боротьба із сепаратизмом і регіональними конфліктами.

Поряд з геополітичними міркуваннями в цьому альянсі визначальне місце належить можливості Азербайджану отримати постійних споживачів нафти і зручності маршрутів для її експорту, а інших країн-учасників — отримати доступ до альтернативних джерел енергоресурсів і стати важливою ланкою в їх транзиті.

### Питання для самоконтролю



1. Чому необхідна державна підтримка розвитку інтеграційної діяльності?
2. Які перспективи посилення інтеграційної діяльності між країнами СНД?
3. На яких чинниках ґрунтується можливість інтеграції підприємств СНД?
4. Які можливі форми розвитку інтеграції на мікрорівні?
5. В яких галузях або сферах діяльності можливий ефективний розвиток інтеграційної діяльності за участю держави?



### ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

|                                        |                                           |
|----------------------------------------|-------------------------------------------|
| SWOT-аналіз — 116                      | Антимонопольне законодавство — 210        |
| Автономні групи — 14, 22, 44, 48, 49   | Асоціація — 182                           |
| Автономні форми праці — 30             | Багатомірні організації — 50, 52          |
| Адаптаційна реструктуризація — 93      | Банківсько-страхові (оффшорні) зони — 276 |
| Адаптивні структури — 10               | Бізнес-діагностика — 88, 115              |
| Адаптивність підприємств — 21, 34      | Бізнес-одиниці — 103                      |
| Акціонерні товариства — 229            | Бізнес-план реструктуризації — 157        |
| Аналіз кадрового потенціалу — 115, 134 | Бізнес-процес — 56, 66, 76, 99, 145       |
| Аналіз конкуренції — 116               |                                           |
| Аналіз сегментів ринку — 116, 118      |                                           |
| Аналіз стратегічної позиції — 116      |                                           |

- Вертикальна інтеграція — 19, 178  
 Випереджуюча реструктуризація — 93  
 Виробничо-господарський аналіз — 115, 131, 146  
 Вихід бізнес-процесу — 59  
 Вільні економічні зони — 268, 283, 290  
 Віртуальна організація — 19, 37  
 Віртуальна реальність — 38  
 Віртуальне підприємство — 37, 39  
 Віртуальне робоче місце — 43  
 Віртуальний офіс — 43  
 Віртуальний ринок — 38  
 Віртуальні команди — 43  
 Віртуальні структури — 37  
 Внутрішні ринки — 13  
 Вхід бізнес-процесу — 59  
  
 Глобалізація — 8, 20  
 Гнучке виробництво — 13  
 Гнучке підприємство — 33, 54  
 Горизонтальна інтеграція — 10, 174  
 Горизонтальна корпорація — 45, 46  
 Горизонтальне підприємство — 44  
 Горизонтальні зв'язки — 40, 44  
  
 Децентралізація управління — 12, 19, 25, 30  
 Дивізійні структури — 13, 25  
  
 Еволюційна модель змін — 9  
 Едхократичні організації — 50, 51  
 Економіка трансакційних витрат — 15  
 Електронна комерція — 37  
  
 Злиття — 17, 220  
 Зона техніко-економічного розвитку — 274  
 Зони вільної торгівлі — 272  
  
 Інтеграційна структура — 171  
 Інтелектуальне співробітництво — 10  
 Інтернет — 37  
 Інформаційне суспільство — 30  
 Інформаційні технології — 21, 31, 37, 39, 54, 67  
  
 Картель — 195  
 Ключова компетенція — 40  
 Конгломератна інтеграція — 180  
 Консорціуми — 17, 188  
 Концепція реструктуризації — 146, 150  
  
 Концерни — 17, 191  
 Кооперативні зв'язки — 10, 22  
 Корпоративний центр — 106  
 Корпорація — 186  
  
 Лінійні ОСУ — 25  
  
 Мережі — 10, 12, 20, 22, 31, 34  
 Мережоподібна модель — 33  
 Мережоподібне підприємство — 31, 33  
 Мережоподібні організації — 31, 33  
 Мережоподібні принципи організації — 30, 37  
 Мережоподібні структури — 9, 27, 30, 35  
 Міжфункціональні команди — 19  
 Модель реструктуризації — 148  
 Науково-дослідницька асоціація — 291  
  
 Оболонкова організація — 19  
 Оболонкове підприємство — 35  
 Оперативна реструктуризація — 91  
 Організаційна перебудова — 81  
 Організаційна реструктуризація — 95  
 Організаційна структура управління — 10, 24, 101, 121, 145  
 Організаційний розвиток підприємства — 9, 96  
 Організаційні завдання реструктуризації — 99  
 Організаційні зміни — 9, 98  
 Організаційні характеристики — 15, 19  
 Організаційно-управлінський аналіз — 115, 120, 145  
  
 Партисипативні організації — 54  
 Пентаграма структурної перебудови Маккінсі — 142  
 Пірамідальні ОСУ — 12, 22  
 Плоскі ОСУ — 12, 22, 48  
 Позиційний аналіз — 116, 119  
 Популяційно-екологічна теорія — 14  
 Правова реструктуризація — 95  
 Програма реструктуризації — 146, 157  
 Програмно-цільові ОСУ — 26  
 Проект реструктуризації — 145, 160  
 Промислово-фінансові групи — 247, 252, 259  
 Промислово-фінансові об'єднання — 246, 256  
 Промислово-торгівельна зона — 273

- Пул — 197  
 Революційна модель змін — 9  
 Реінжиніринг бізнес-процесів — 9, 13, 28, 65, 67, 69, 72, 145  
 Реструктуризація — 19, 28, 80, 96, 134, 145  
 Ринкова вартість бізнесу — 82, 115, 137  
 Санация реструктуризація — 93  
 Синдикат — 196  
 Ситуаційний аналіз — 115, 145  
 Синергетичний ефект — 227  
 Соціальний розвиток організації — 19  
 Спеціалізація — 38  
 Спеціальний режим інвестиційної діяльності — 280  
 Спеціальні економічні зони — 279  
 Спеціальні митні зони — 272  
 Стратегічна реструктуризація — 91  
 Стратегічне партнерство — 19  
 Стратегічний альянс — 198  
 Стратегічні альянси — 17, 24  
 Стратегічні бізнес-одиниці — 12  
 Стратегічні зони господарювання — 26, 103, 117  
 Стратегія холдингу — 237  
 Теорія залежності від ресурсів — 17  
 Території пріоритетного розвитку — 283  
 Технологічні парки — 286  
 Трансфертна ціна — 107  
 Трест — 193  
 Туристичні зони — 276  
 Управління бізнес-процесами — 63, 78  
 Фінансова реструктуризація — 94  
 Фінансово-економічний аналіз — 115, 122, 145  
 Функціональна спеціалізація — 10, 12  
 Функціональне управління — 56  
 Функціональні ОСУ — 25  
 Холдинги — 230  
 Холдингові компанії — 17, 229, 244  
 Центр виручки — 105  
 Центр витрат — 105  
 Центр інвестицій — 105  
 Центр прибутку — 105  
 Центри відповідальності — 103, 107



## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Дашева С., Дементьев В. Акционерные и неимущественные механизмы интеграции в российских бизнес-группах // Российский экономический журнал. — 2000. — №1. — С. 15.
2. Антонов В. Г. Эволюция организационных структур // Менеджмент в России и за рубежом. — 2000. — № 1.
3. Антонов Г. Д., Иванова О. П. Предпосылки интеграции и эволюция интеграционных структур в России // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 5.
4. Аузан М., Шпагина М. Как освоить новую экономику // Эксперт. — 2002. — № 1—2.
5. Бабкин Ф. В. Электронная коммерция и новые организационные формы компаний // Менеджмент в России и за рубежом. — 2000. — № 1.

6. Бекье М. Путеводитель по слиянию // Вестник Маккинси. — № 3. [www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly/issue4](http://www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly/issue4)
7. Бутыркин А. Я. Вертикальная интеграция и вертикальные ограничения в промышленности — М.: Центр экономики и маркетинга, 2003. — 200 с.
8. Вайбер Р. Эмпирические законы сетевой экономики // Проблемы теории и практики управления. — 2003. — № 3—4.
9. Ваш М. Маркетинг отношений и сетевая экономика // Проблемы теории и практики управления. — 2002. — № 2.
10. Владимирова И. Г. Исследование уровня транснационализации компаний // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 6.
11. Владимирова И. Г. Компании будущего: организационный аспект // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 2.
12. Владимирова И. Г. Организационные формы интеграции компаний // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 6.
13. Владимирова И. Г. Слияние и поглощение компаний // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 1. — С. 33.
14. Газин Г., Манаков Д. Наука поглощений // Вестник Маккинси. — № 3. [www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly/issue4](http://www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly/issue4)
15. Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002. — XX, 332 с.
16. Гончарук В. А. Развитие предприятия. — М.: Дело, 2000. — 208 с.
17. Горбунов А. Р. Дочерние компании, филиалы, холдинги: Организационные структуры. Налоговое планирование. Создание кредитных союзов. — М.: Анкил, 1999. — С. 27.
18. Дагаев А. А. Международные стратегические технологические альянсы российских предприятий в области телекоммуникаций // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 4.
19. Драчева Е. Л., Либман А. М. Проблемы глобализации и интеграции международного бизнеса и их влияние на российскую экономику // Маркетинг в России и за рубежом. — 2000. — № 4.
20. Драчева Е. Л., Либман А. М. Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 4.
21. Закон України від 11 січня 2001 року № 2210-III «Про захист економічної конкуренції».
22. Закон України від 13 жовтня 1992 р. № 2673-XII «Про загальні засади створення і функціонування спеціальних (вільних) економічних зон»
23. Закон України від 20 квітня 2000 року № 1682-III «Про природні монополії».
24. Закон України від 21 листопада 1995 р. № 437/95-ВР «Про промислово-фінансові групи в Україні»
25. Закон України від 26 листопада 1993 року № 3659-XII «Про Антимонопольний комітет України».
26. Закон України від 7 червня 1996 року № 236/96-ВР «Про захист від недобросовісної конкуренції».

27. *Зибер П.* Управление сетью как ключевая компетенция предприятия // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 3.
28. *Ильин М. С., Тихонов А. Г.* Финансово-промышленная интеграция и корпоративные структуры: мировой опыт и реалии России. — М.: Альпина Паблишер, 2002. — 288 с.
29. *Катаев А. В.* Анализ особенностей организации и управления виртуальными предприятиями // [www.devbusiness.ru/](http://www.devbusiness.ru/)
30. *Келлер Т.* Концепции холдинга: Организационные структуры и управление / Пер. с нем. — Обнинск: ГЦПИК. — С. 24.
31. *Кондратьев В., Куренков Ю.* Корпоративное управление инвестиционным процессом // Проблемы теории и практики управления. — 2001. — № 1.
32. *Кондратьев В. В., Краснова В. Б.* Реструктуризация управления компаний: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 240 с.
33. *Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж.* Стоимость компаний: оценка и управление / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. — 576 с.
34. *Макарова Г. Л.* Организация финансово-промышленных групп. — М.: Финстатинформ, 1998. — С. 38—40.
35. *Манюшис А., Смольянинов В., Тарасов В.* Виртуальное предприятие как эффективная форма организации внешнеэкономической деятельности компании // Проблемы теории и практики управления. — 2003. — № 4.
36. *Масленникова Н.* Цели развития организации через призму управленческих теорий // Проблемы теории и практики управления. — 2002. — № 6.
37. *Масленникова Н. П.* Управление развитием организации. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. — 304 с.
38. *Международный менеджмент* / Под ред. Пивоварова С. Э., Баркана Д. И., Тарасевича Л. С., Майзеля А. И. — СПб.: Питер, 2000. — С. 191.
39. *Мендрул О. Г.* Оцінка вартості підприємств у контексті реструктуризації // Український інвестиційний журнал «Welcome». — 1998. — № 11—12. — С. 40—42.
40. *Мильнер Б. З.* Теория организации. Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 480 с.
41. *Мицберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 512 с.
42. *Ойхман Е. Г., Попов Э. В.* Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. М.: Финансы и статистика, 1997.
43. *Оценка бизнеса: Учебник* / Под ред. А. Г. Грязновой, М. А. Федотовой. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 512 с.
44. *Патюрель Р.* Создание сетевых организационных структур // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 3.

45. Приходько В. И. Современная организационная парадигма // Менеджмент в России и за рубежом. — 1999. — № 3.
46. Райсс М. Границы «безграничных» предприятий: перспективы сетевых организаций // Проблемы теории и практики управления. — 1997. — № 1.
47. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. Под общ. ред. И. И. Мазура. — М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. — 456 с.
48. Реструктуризація підприємства. Навч. посіб. для вищ. навч. закл. / За ред. В. М. Заболотного. — К.: Міленіум, 2001. — 440 с.
49. Реструктурирование предприятия: рациональная система бизнес-единиц. — М.: Дело, 1996. — 198 с.
50. Реформирование и реструктуризация предприятий: Методика и опыт / Тренёв В. Н., Ириков В. А., Ильдеманов С. В. и др. — М.: Приор, 1998. — 318 с.
51. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов: Пер. с англ. / Под ред. Н. Д. Эриашвили. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.
52. Рогов М. Модель трансфертного кредитования холдинга // [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)
53. Роль высшего руководства в реструктурировании предприятия. — М.: Дело, 1996. — 204 с.
54. Рюэгг-Штюмм Й., Ахтенхаген Л. Сетевые организационно-управленческие формы — мода или необходимость? // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 6.
55. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия: Анализ и планирование. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Дело, 2000. — 376 с.
56. Сердюк В. А. Сетевые и виртуальные организации: состояние, перспективы развития // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 5.
57. Слиньков Д. Как обуздать холдинг // [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)
58. Тарасов В. Причины возникновения и особенности организации предприятия нового типа // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 1.
59. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 412 с.
60. Том Н. Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 1.
61. Тюрина А. В. О формах интеграции капитала в финансово-промышленных группах // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 3.
62. Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства: Пер. з англ. — К.: Наук. думка, 2001. — 367 с.
63. Феррис К., Пешеро Б. Оценка стоимости компании: как избежать ошибок при приобретении: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. — 256 с.

64. Франсис Ж. Гуияр, Джеймс Н. Келли. Преобразование организации: Пер. с англ. — М., 1999. — 360 с.
65. Фут Н., Хенсли Д., Лендсберг М., Моррисон Р. Роль корпоративного центра // Вестник Маккинси. — № 3. [www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly/issue3](http://www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly/issue3)
66. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: Пер. с англ. — СПб.: Издательство С.-Петербург. ун-та, 1997. — 332 с.
67. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты. — СПб: Питер, 2001. — 512 с.
68. Чернецов Г. Применение методов управления проектами при реализации программ реструктуризации // Общественная корпорация МИР УПРАВЛЕНИЯ. Материалы проекта [www.projectmanagement.ru](http://www.projectmanagement.ru)
69. Эдаркар Э., Эйдил А., Эрнст Д., Вэйли П. На равных с сильнейшими // Вестник Маккинси. — № 3. [www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly/issue4](http://www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly/issue4)

# ЗМІСТ

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ПЕРЕДМОВА</b> .....                                                                  | 3  |
| <b>РОЗДІЛ 1. Організаційний розвиток підприємства: сучасні концепції</b> .....          | 5  |
| 1.1. Сутність і тенденції організаційного розвитку підприємств .....                    | 5  |
| 1.2. Основні риси підприємства майбутнього .....                                        | 15 |
| 1.3. Еволюція організаційних структур управління підприємствами .....                   | 19 |
| <b>РОЗДІЛ 2. Нові організаційні типи підприємств</b> .....                              | 23 |
| 2.1. Особливості виникнення та функціонування мережоподібних підприємств .....          | 23 |
| 2.2. Віртуальні підприємства .....                                                      | 28 |
| 2.3. Інші різновиди нових організаційних форм .....                                     | 34 |
| <b>РОЗДІЛ 3. Реінжиніринг господарського розвитку підприємств</b> ..                    | 44 |
| 3.1. Сутнісна характеристика бізнес-процесів .....                                      | 44 |
| 3.2. Реінжиніринг бізнес-процесів: зміст та основна характеристика .....                | 51 |
| 3.3. Основні етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів .....                       | 56 |
| <b>РОЗДІЛ 4. Реструктуризація підприємств як основа їх економічного зростання</b> ..... | 63 |
| 4.1. Сутність та особливості реструктуризації підприємств ..                            | 63 |
| 4.2. Основні форми і види реструктуризації підприємств .....                            | 70 |
| 4.3. Організаційний розвиток підприємства і реструктуризація .....                      | 75 |
| 4.4. Реструктуризація підприємства на основі створення центрів відповідальності .....   | 80 |

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>РОЗДІЛ 5. Бізнес-діагностика підприємств у процесі їх реструктуризації</b>        | 89  |
| 5.1. Сутнісна характеристика та складові ситуаційного аналізу                        | 89  |
| 5.2. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства                      | 93  |
| 5.3. Фінансово-економічний аналіз стану підприємства                                 | 95  |
| 5.4. Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства                          | 101 |
| 5.5. Аналіз кадрового потенціалу підприємства                                        | 104 |
| 5.6. Оцінювання ринкової вартості підприємства                                       | 106 |
| <b>РОЗДІЛ 6. Організація робіт з реструктуризації підприємства</b>                   | 113 |
| 6.1. Загальна характеристика процесу здійснення реструктуризації підприємства        | 113 |
| 6.2. Особливості розробки програми і бізнес-плану реструктуризації                   | 123 |
| 6.3. Реалізація проекту реструктуризації                                             | 127 |
| <b>РОЗДІЛ 7. Інтеграційні структури в сучасній системі господарювання</b>            | 134 |
| 7.1. Визначення і цілі створення інтеграційних структур                              | 134 |
| 7.2. Загальна характеристика різних типів інтеграційних утворень                     | 142 |
| <b>РОЗДІЛ 8. Правові основи формування і функціонування інтеграційних структур</b>   | 159 |
| 8.1. Правові основи створення інтеграційних структур                                 | 159 |
| 8.2. Антимонопольне законодавство і можливості інтеграційної діяльності              | 166 |
| 8.3. Економічні переваги і витрати об'єднання підприємств                            | 173 |
| <b>РОЗДІЛ 9. Акціонерні товариства і холдингові компанії</b>                         | 181 |
| 9.1. Економічний зміст, передумови створення і формування холдингових компаній       | 181 |
| 9.2. Особливості системи управління холдингової структури                            | 186 |
| <b>РОЗДІЛ 10. Промислово-фінансові об'єднання</b>                                    | 194 |
| 10.1. Сутність і економічне значення створення промислово-фінансових об'єднань       | 194 |
| 10.2. Організаційно-економічні засади функціонування промислово-фінансових об'єднань | 202 |

|                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>РОЗДІЛ 11. Вільні економічні зони</i> . . . . .                                                 | 212 |
| 11.1. Поняття і типологія вільних економічних зон . . . . .                                        | 212 |
| 11.2. Напрямки розвитку вільних економічних зон в Україні                                          | 221 |
| <i>РОЗДІЛ 12. Напрями прискорення формування і функціонування інтеграційних структур</i> . . . . . | 229 |
| 12.1. Напрями розвитку інтеграційної діяльності на мікроекономічному рівні . . . . .               | 229 |
| 12.2. Інтеграція України в сучасну світогосподарську систему . . . . .                             | 234 |
| <i>Предметний покажчик</i> . . . . .                                                               | 239 |
| <i>Список використаної літератури</i> . . . . .                                                    | 241 |