

3. A Practical Guide to Early-Stage Financing. Policy Options and Instruments for Financing Innovation. — United Nations Economic Commission for Europe, 2009. — 73 p.
4. Globalizing Venture Capital. Ernst&Young Global Venture Capital Insights and Trends Report, 2011. — 56 p.
5. Jaruzelski B. The Global Innovation 1000. Money Isn't Everything / B. Jaruzelski, K. Dehoff // strategy+business. — spring 2005. — 14 p. — Режим доступу: http://www.booz.com/global/home/what_we_think/featured_content/innovation_1000_2005
6. Jaruzelski B. The Global Innovation 1000. Smart Spenders / B. Jaruzelski, K. Dehoff // strategy+business. — winter 2006. — № 45. — 16 p. — Режим доступу: http://www.booz.com/global/home/what_we_think/featured_content/innovation_1000_2006
7. Jaruzelski B. The Global Innovation 1000. Smart Spenders / B. Jaruzelski, K. Dehoff // strategy+business. — winter 2007. — 14 p. — Режим доступу: http://www.booz.com/global/home/what_we_think/featured_content/innovation_1000_2007
8. Jaruzelski B. The Global Innovation 1000. Beyond Borders / B. Jaruzelski, K. Dehoff // strategy+business. — winter 2008. — № 53. — 16 p. — Режим доступу: http://www.booz.com/global/home/what_we_think/featured_content/innovation_1000_2008
9. Jaruzelski B. The Global Innovation 1000. Profits Down, Spending Steady / B. Jaruzelski, K. Dehoff // strategy+business. — winter 2009. — № 57. — 14 p. — Режим доступу: http://www.booz.com/global/home/what_we_think/featured_content/innovation_1000_2009
10. Jaruzelski B. The Global Innovation 1000. How the Top Innovators Keep Winning / B. Jaruzelski, K. Dehoff // strategy+business. — winter 2010. — № 66. — 14 p. — Режим доступу: http://www.booz.com/global/home/what_we_think/featured_content/innovation_1000_2010
11. Jaruzelski B. The Global Innovation 1000. Why Culture Is Key / B. Jaruzelski, J. Loehr, R. Holman // strategy+business. — winter 2011. — № 65. — 16 p. — Режим доступу: http://www.booz.com/global/home/what_we_think/featured_content/innovation_1000_2011
12. Knott A. M. The Trillion-Dollar R&D Fix / A. M. Knott // Harvard Business Review. — 2012. — № 5. — P. 77—82.

Статтю подано до редакції 7.10.2012 р.

УДК 627.42.22

Л.В. Панчук, аспірантка,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

РЕОРГАНІЗАЦІЇ ТНК ЯК ЗАСІБ ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВУ

АННОТАЦІЯ. Транснаціональні корпорації з метою подолання конкурентності і запобігання банкрутства значну увагу приділяють теоретичним і практичним аспектам методики реорганізації і реструктуризації своїх підприємств.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Глобалізація, інтернаціоналізація, конкурентність, банкрутство, реорганізація, реструктуризація.

АННОТАЦИЯ. Транснациональные корпорации с целью преодоления конкурентности и предотвращения банкротства значительное внимание уделяют теоретическим и практическим аспектам методики реорганизации и реструктуризации своих предприятий.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Глобализация, интернационализация, конкурентность, банкротство, реорганизация, реструктуризация.

ABSTRACT. Multinationals to overcome competition and prevent bankruptcy considerable attention to the theoretical and practical aspects of the method of reorganization and restructuring their businesses.

KEYWORDS. Globalization, internationalization, competitiveness, creation bankruptcy, reorganization, restructuring.

Постановка проблеми. Транснаціональні корпорації є могутньою рушійною силою глобалізації економіки, могутнім прискорювачем приймаючих країн до світової економіки, до інтернаціоналізації економічних процесів, до активізації руху товарів, робочої сили, капіталів.

Важливу роль у запобіганні причин не конкурентноспроможності та банкрутства в розвинених країнах відіграє антикризове управління. У той час як в українській економіці антикризове управління, поки що в основному спрямовано на ліквідацію причин банкрутства, у країнах з розвинутою економікою в першу чергу займаються реорганізацією та реструктуризацією підприємств і це є природним перманентним процесом.

Аналіз останніх джерел. Українські вчені, зокрема, О.М. Галенко, Є.Г. Панченко, О.І. Рогач, О.О. Терещенко, Л. Руденко, Д.Г. Лук'яненко та ін. у своїх працях розкривають суть, особливості, моделі реструктуризації корпорацій, підприємств. Так проф. Є.Г. Панченко відмічає, що реструктуризація — це комплекс реорганізаційних заходів, які мають за мету вихід ТНК з кризи і забезпечення її подальшого розвитку.

Основний матеріал. Зниження торговельних бар'єрів призвело до притоку імпортованих товарів і зростання конкуренції зазначає Є.Г. Панченко. Це спонукало до реструктуризації, головною метою якої було подолання кризового стану. Однак і після досягнення прибутковості в діяльності корпорації, поліпшення ринкових позицій фірми, її конкурентоспроможності причини для реструктуризації не зникають. І з цим висновком автора не можна не погодитись [1, с. 220—221].

У Законі України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» наводиться чітке визначення реструктуризації: реструктуризація компаній — це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію корпорації, зміну форм власності, управління, організаційно-правової норми, що сприятиме фінансовому оздоровленню її, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможності продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів [2].

На основі цього Закону на загальнодержавному рівні під керівництвом КМУ були реструктуризовані УДПЕЗ (нині ВАТ) «Укртелеком», УДППЗ «Укрпошта», кілька об'єднань вугільної промисловості та ін. [3, с. 216].

Так, найбільша в світі транснаціональна компанія Юровід реорганізації підлягає в середньому раз на 3 роки. Спочатку було просто виробництво, потім до виробництва і збуту додалися агресивний маркетинг, лізинг і створення програмного забезпечення. Нововведення в економіці супроводжувалися змінами структури концерну і контролю та як вони відбивалися на показниках ефективності [4].

Основний зміст реорганізації полягає в повній або частковій зміні власника статутного фонду юридичної особи, а також у зміні організаційно-правової фо-

рми здійснення бізнесу. Залежно від характеру заходів виокремлюють реструктуризацію виробництва, активів, фінансову і корпоративну реструктуризацію.

Українські учені проф. Д.Г. Лук'яненко, проф. О.О. Терещенко та ін. визначають форми і методи реструктуризації і розкривають їхню сутність.

Реструктуризація виробництва передбачає зміну керівництва підприємства; упровадження нових, прогресивних форм і методів управління; диверсифікація асортименту продукції і поліпшення якості і конкурентності продукції; підвищення ефективності маркетингу; зменшення витрат на виробництво; скорочення чисельності зайнятих у корпорації.

Реструктуризація активів передбачає продаж частини основних фондів, зайвого обладнання, запасів сировини та матеріалів; продаж окремих підприємств (філіалів) ТНК; реалізацію окремих видів фінансових вкладень.

Фінансова реструктуризація передбачає реструктуризацію заборгованості перед кредиторами, одержання додаткових кредитів, збільшення статутного фонду, замороження інвестиційних вкладень.

Корпоративна реструктуризація пов'язана із зміною власника статутного фонду, впровадження нових юридичних осіб і нову організаційно-правову форму діяльності. У цих випадках виконують: часткову або повну приватизацію; поділ великих корпорацій на частини; виокремлення з великих ТНК тих чи інших підрозділів; приєднання до інших чи злиття з іншими більш потужними [4, с. 217—219].

Треба відмітити, що проф. Є.Г. Панченко чітко розкриває моделі реструктуризації та їхню сутність в усіх галузях управлінської системи ТНК, такі як:

- вартісна модель заснована на ідеї збільшення ринкової вартості компанії;
- найпростішою і найчастіше використовуваною на практиці реструктуризації компаній є матриця;
- портфельні — моделі реструктуризації потребують надійної інформаційної бази щодо ринкової ситуації;
- ділової досконалості — моделі засновані на концепції комплексного управління якістю підприємства;
- європейська модель ділової досконалості — моделі Демінга (Японія), Болдріджа (США), які ґрунтуються на поширені концепції загального управління якістю;
- прагматична модель реструктуризації ґрунтується на пошуку шляхів розв'язання невідкладних проблем з використанням методу постановки критичних питань [1, с. 221—223].

Реорганізація, реструктурування і санація можуть здійснюватися з мінімальними витратами для держави, а часто і для корпорацій в тому випадку, якщо акцент робиться не на кількість фірм, а на умови, які не потребують витрат як для вступу в галузевий ринок, так і на вихід з нього.

Розглянемо методика економічного та фінансового аналізу в залежності від напрямку та мети його здійснення за наступними аспектами:

- по-перше, методика — це побудований у чітко визначеному порядку перелік етапів або питань, які підлягають аналізу;
- по-друге, методика повинна містити певний набір макетів аналітичних таблиць та рисунків, які відображатимуть конкретні показники діяльності підприємства;

▪ по-третє, методика передбачає певний набір аналітичних показників (коефіцієнтів) та алгоритми їх розрахунку, які відповідають кожному напрямку аналітичної роботи.

Важливим аспектом в антикризових заходах є вибір найбільш ефективної організаційної структури корпорації.

Наприкінці 90-х років XX ст. у США було проведено опитування керівників промислових фірм про практику докорінної реорганізації. Основними мотивами докорінної перебудови опитані керівники назвали такі: прагнення задовольнити запити споживачів (33 %); намір встояти у конкурентній боротьбі (33 %); прагнення домогтися найкращих фінансових показників (21 %).

Реорганізація, в тому числі і структурна, викликана необхідністю постійної адаптації до швидкозмінних умов зовнішнього середовища, так як минулий успіх ще не гарантує виживання в майбутньому [5, с. 249].

Аналіз сучасних тенденцій у галузі теорії і практики менеджменту та антикризового управління дозволяє виділити наступні найбільш актуальні концепції та підходи, які використовуються на заході при реструктуризації господарюючих суб'єктів з метою запобігання банкрутства:

- реструктуризація на основі створення бізнес-одиниць;
- концепція «ключової компетентності», «ресурсний» підхід;
- концепція «мінімалізму»;
- концепція досконалої корпорації.

Розглянемо коротко зазначені концепції та підходи. В основі концепції реструктуризації на основі бізнес-одиниць лежить процес децентралізації і висвітлення «стратегічних підрозділів бізнесу». Вважається, що для збереження конкурентоспроможності підприємств, фірм, філіалів, корпорацій організаційна структура повинна бути сфокусована на конкретному кінцевому споживачеві. Успіх неможливий без компетенції у виробництві окремих видів і груп продукції. Кожна бізнес-одиниця, будучи 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, що дозволяє керівникам з метою запобігання банкрутства розвивати навички та досвід для швидкого реагування на зміну потреб покупців і ситуації на ринку.

Децентралізація підрозділів може стати і гальмом на шляху стратегічного розвитку корпорації і зміцнення сфер «ключової компетентності». Можна назвати такі основні негативні моменти, що виникають у результаті децентралізації:

- керівники виділених підрозділів, що конкурують між собою за фінансові показники діяльності, не хочуть нести відповідальність за створення і виробництво базових продуктів і не мають достатніх коштів для розвитку сфер ключової компетентності;
- відсутність необхідної координації між підрозділами перешкоджає пошуку нових можливостей;
- керівники окремих підрозділів розглядають талановитих фахівців, що володіють потрібними для розвитку ключової компетентності знаннями, як свою «власність» і перешкоджають їхньому переміщенню;
- керівники окремих підрозділів заохочують лише ті розробки, які можуть привести до удосконалення продукції, що випускається ними, і не сприяють

здійсненню «гібридних» розробок — основи базових продуктів і ключової компетентності.

Відомий американський теоретик стратегічного управління М. Портер зазначав, що причини невдач, які приводять багатьох корпорацій до банкрутства, криються у розробці та здійсненні стратегії найчастіше не поза корпораціями у вигляді технологічних змін або дій конкурентів, а всередині їх. В основі невдач лежать неправильні уявлення про конкуренцію, організаційні недоліки і прагнення до диверсифікованого зростання, невиправдане розширення масштабів, відмова від альтернатив, що стримують зростання. Нова стратегія повинна визначатися як створення унікальної позиції, яка витікає із специфічного набору операцій. Сутність стратегічного позиціонування полягає у виборі операцій, відмінних від конкурентів [6, с. 68].

У 90-ті роки з'явилася і набула широкого поширення концепція «ключової компетентності», яку одними з перших описали Г. Хемер і К. Прехалд [7, с. 79—91]. Зміст даної концепції можна коротко сформулювати так: унікальна «технологія плюс» добре налагоджений, високоякісний виробничий процес і висококваліфікований персонал пристосований для її реалізації. Саме визначення сфер ключової компетенції вимагатиме перегляду та інвентаризації всіх наявних на господарюючому суб'єкті технологій і ноу-хау з метою запобігання банкрутства.

Концепція «ключової компетенції» в основних моментах схожа з концепцією стратегічного менеджменту, заснованого на ресурсному підході. Автори ресурсного підходу відзначають зростаючу роль інформації і знань, як стратегічних ресурсів корпорацій. Предметом аналізу прихильників даної концепції є не продукція і стратегічні ринкові сегменти (як при класичному стратегічному аналізі) і навіть не всі ресурси, а стратегічні компетенції ТНК, які відносяться до всієї сукупності продуктів і послуг організації і потребують особливого підходу з точки зору управління, і підсилюють конкурентні позиції корпорації в цілому. Даний метод стратегічного управління заснований на аналізі внутрішніх ресурсів з метою ідентифікації, охорони, експлуатації і створення рідкісних ресурсів корпорації, що дозволяють одержувати конкурентні переваги на ринку [8, с. 25—36]. Ресурсний підхід виходить з того положення, що господарюючий суб'єкт має розглядатися як «портфель організаційних компетенцій», а не як сукупність стратегічних ринкових сегментів. Такий підхід пропонує керівникам зайнятися в першу чергу ідентифікацією організаційних компетенцій, якими володіє корпорація, з метою визначити ті з них, які відносяться до стратегічних.

Для реалізації даного процесу важливе значення має визначення сутності поняття «ресурси», особливо «стратегічні ресурси». До стратегічних ресурсів автори концепції відносять обмежені за своєю природою ресурси, які важко або неможливо замінити або імітувати, і які забезпечують господарству стійку довгострокову конкурентну перевагу. Важливим тут є також і мобільний характер цих ресурсів, тобто вони не можуть бути легко придбані або передані від одного підприємства до іншого (наприклад, організаційна культура господарюючого суб'єкта, репутація корпорації).

Важливим моментом даної концепції, є також визначення того, які перспективні галузі можуть бути освоєні з найкращими шансами на базі накопиченого

«портфеля стратегічних компетенцій». Саме на цьому етапі максимального запровадження ключових компетенцій в стратегію ТНК вирішується завдання створення довгострокової конкурентної переваги з метою запобігання банкрутства.

Сучасна концепція «мінімалізму», що лежить в основі процесу реструктуризації багатьох західних корпорацій, у даний час є найпопулярнішою. Автори концепції вважають, що виробничий процес, що розглядається насамперед як «генератор прибутку», необхідно звільнити від всього зайвого — непотрібних витрат, втрат часу, вузьких місць, зайвих запасів та ін. Найважливішим фактором даної концепції є фінансова оцінка внутрішньовиробничих параметрів (запасів, окремих операцій), а сама технологія управління містить всі кращі елементи системи управління — «точно, вчасно», системи «тотального контролю якості», статистичних методів управління виробництвом [9, с. 247].

Концепція «досконалого господарюючого суб'єкта» віддає перевагу організації корпорації, а не стратегії, що було провідною ланкою в зазначених вище концепціях. Під поняттям «організація господарства» автори даної концепції мають на увазі безпосередньо організацію корпорації, організаційну культуру, якість відносин зі споживачами, управління персоналом, а оптимізація основних процесів повинна стати головним і основним об'єктом уваги керівництва корпорації, щоб не довести її до банкрутства. Ця концепція «досконалого підприємства» має велике значення для вирішення проблеми розвитку організаційних структур корпорацій.

Можна виділити наступні основні напрямки розвитку організаційних структур, зумовлені трансформаціями в стратегічних підходах до реорганізації і реструктуризації корпорацій з метою запобігання банкрутства: скорочення числа рівнів управління; «Adhocасу» і пористості підрозділу; ввіз, а не власні ресурси; мережеві організаційні структури. Скорочення числа рівнів управління пов'язано з розвитком і можливостями комп'ютерних технологій, що призводить до «вимивання» середньої ланки управління.

Вважається, що в майбутньому організації будуть дотримуватися «adhocасу» — федерації щодо автономних підрозділів, оскільки в міру того, як організації стають більшими, вони починають придушувати можливість нижчих підрозділів приймати рішення і автономно реагувати на зміни. Кожний автономний підрозділ може діяти незалежно, а всередині кожного підрозділу структура буде «Пористою». Створення робочих груп, що формуються з фахівців різних професій, а також використання проектних груп роблять організацію більш гнучкою [5, с. 64]. Ресурсний підхід структурної організації практично нічим не відрізняється від концепції ресурсної стратегії, розглянутої нами вище. Перехід до сучасних методів управління пов'язаний з мережевими організаційними структурами. Це обумовлено тим, що виробнича і комерційна діяльність дедалі більше ускладнюється, і ТНК для свого виживання та розвитку повинні шукати методи адаптації до змін середовища.

Мережеві системи порушують зв'язки між елементами внутрішнього і зовнішнього середовища ТНК. Подальший розвиток такої системи може привести до двох організаційних моделей:

1) мережева структура великої компанії ТНК, що збирає навколо себе фірми меншого розміру, доручаючи їм виконання різноманітних спеціальних завдань. Фірми, у свою чергу, можуть мати власні підрозділи, необхідні для виробництва, але вимагають дуже високої спеціалізації. У цьому випадку мережа є ієрархізованою, і ТНК займає домінуюче положення в ділових операціях, оскільки вона є головним замовником. Дрібні структури швидко потрапляють в залежність від більш потужного партнера, що для них небажано. Переваги великої ТНК дозволяють їй здійснювати контроль не за рахунок участі в капіталі, а через ринковий механізм. Великі корпорації підбирають партнерів, що відрізняються високою гнучкістю, адаптованістю до мінливих умов, творчим потенціалом;

2) сукупність (мережі) філій, корпорацій, близьких за розміром, більшість з яких самостійні (юридично), але підтримують стійкість одне одного (в господарському плані). Дана сукупність підвищує конкурентоспроможність вироблених товарів і послуг. Сталість зв'язків, які управляються кількома ключовими ТНК, стимулюючими інноваційні та комерційні процеси, спрощує управлінські завдання дрібних і середніх підприємств — членів мережі [5, с. 255].

Створення мережевої структури великої корпорації покликане забезпечити сприятливі умови для високоефективного розвитку, стимулювати спільне зростання.

Висновки з проведених досліджень. Розглянуті методика, заходи і різні форми реорганізації та реструктуризації в зарубіжних розвинених країнах, дають підставу зробити такі висновки:

1. Конкурентоспроможність і банкрутство як економічні феномени, є внутрішньо властивими атрибутами ринкової економіки, які за певних несприятливих умов у внутрішньому і зовнішньому середовищі можуть виявитися фатальними у долі будь-якої корпорації.

2. Загальний процес конкурентності і банкрутства це — єдність економічних і правових аспектів. Об'єктивні умови ринкового механізму господарювання ставлять перед економічною наукою завдання постійно розвивати й удосконалювати методи ведення господарської практики, спрямовані як на запобігання банкрутства, так і на проведення заходів з реформування, реорганізації та реструктуризації господарюючих суб'єктів, які потрапили в кризову ситуацію.

Література

1. *Перехідна економіка: Підручник* // В.М. Геєць, Є.Г. Панченко, Е.М. Лібанова та ін. : За ред. В.М. Геєця. — К.: Вища школа, 2003. — 591 с.
2. Про відновлення платоспроможності боржника та визнання його банкрутом: Закон України від 14.05.1992 № 2343-ХІІ / Відомості Верховної Ради України (ВВР). — 1992. — 30 с.
3. *Терещенко О.О.* Фінансова санація та банкрутство підприємств: Підручник. — К.: КНЕУ, 2000. — 412 с.
4. *Лук'яненко Д.Г., Козак Ю.Г., Макогон Ю.В. та ін.* Міжнародна економіка: навч. посібник. — Вид. друге, перер. та доп. — К.: Центр навчальної літератури, 2004. — 672 с.
5. *Аистова М.Д.* Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. — М.: Альпина Паблшер, 2002.

6. Науменкова С., Міщенко С. Нові тенденції в монетарній політиці та діяльності Центральних банків у посткризовий період // Банківська справа. — 2011. — № 5. — С. 12—29.

7. Білик М.Д., Павловська О.В., Притулак Н.М., Невмержиська Н.Ю. Фінансовий аналіз: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2005. — 592 с.

8. Галенко О.М. Обліково-аналітичні аспекти банкрутства підприємств України: (монографія) / Галенко О.М. — К.: КНЕУ, 2008 — 264 с.

9. Рогач О.І. Транснаціональні корпорації: підручник // О.І.Рогач — К.: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2008. — 400 с.

Статтю подано до редакції 9.10.2012 р.

УДК. 339.97

Ю. Рибалко, асистент
кафедри міжнародних фінансів,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана

ЕВОЛЮЦІЯ СУЧАСНИХ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР

АНОТАЦІЯ. У розвитку світової економіки останніх десятиліть домінують процеси глобалізації, що визначають напрями і пріоритети сучасного етапу транснаціоналізації, впливаючи на стратегічні інтереси всіх суб'єктів бізнесу, серед яких чільне місце належить транснаціональним корпораціям. У статті зосереджено увагу на становленні сучасних транснаціональних корпорацій нового покоління, визначено глобальні тенденції їх розвитку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: транснаціональні корпорації (ТНК), глобалізація, транснаціоналізація, інтернаціоналізація.

ABSTRACT. The most important feature of the globalizing world economy is the transnationalization of business and an active moving of companies across national boundaries. THE modern corporations are products of the larger organizational institution. The main focus of his essay is on the modern corporation as a way of succession, starting from the history to the present.

KEY WORDS: transnational corporations (TNCs), globalization, transnationalization, internationalization.

АННОТАЦИЯ. Важнейшей чертой мировой экономики последних десятилетий является доминирование процессов глобализации, которые определяют направления и приоритеты современного этапа транснационализации, влияя на стратегические интересы всех субъектов бизнеса, среди которых важное место занимают транснациональные корпорации. В статье автор рассматривает эволюцию и развитие ТНК нового поколения, глобальные тенденции их развития.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Транснациональные корпорации (ТНК), транснационализация, глобализация, интернационализация.

Актуальність обраної теми дослідження визначається роллю і місцем ТНК у світовій економіці. Сьогодні вони виступають одним із провідних факторів глобалізації, створюючи інтегровану систему міжнародного виробництва, а також є найважливішою її складовою.