

УДК 338.33:338.45:346.1(477)

**В. І. Захарченко**

доктор економічних наук, професор  
Одеський національний політехнічний університет

**О. В. Балахонова**

доктор економічних наук, доцент  
Вінницький соціально-економічний інститут Університету "Україна"

**Ф. М. Аль-Шаргі**

здобувач  
Одеський національний університет ім. Іллі Мечникова

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

*У статті досліджено різні форми диверсифікованих промислових підприємств, найбільш широко вживаних у промислово розвинених країнах. Запропоновано класифікацію організаційно-правових форм диверсифікованих підприємств. Розглянуто варіанти організаційних структур. Проведено аналіз зарубіжного досвіду побудови диверсифікованих структур. Доведено, що формування організаційної структури є важливим стратегічним рішенням, що впливає на результати функціонування промислового підприємства. Зазначено, що адекватність організації структури потребам підприємства є необхідною умовою його керованості.*

**Ключові слова:** підприємство, диверсифікація, організаційна структура, бізнес-група, форма, процес.

### І. Вступ

Процес формування диверсифікованих підприємств у незалежній Україні відбувався за кількома напрямками. Учасниками цього процесу були підприємства, банки, інвестиційні фонди й держава. Освіта диверсифікованих підприємств в Україні в 1990-х рр., загалом, була спрямована на виділення виробничих підрозділів у самостійні виробничі одиниці. Кожен підрозділ намагався самотужки здійснювати діяльність із мінімальною залежністю від центру. Підрозділ самостійно закуповував необхідну сировину, здійснював виробничий процес, просував свою продукцію на ринку. Цими діями керівництво намагалося пристосувати до ринкових відносин великі підприємства з великою номенклатурою виробів, що виробляються. В умовах майже повної зупинки виробництва підрозділи використали існуючі виробничі потужності та кваліфіковані кадри для створення нових продуктів. У результаті виживали найбільш конкурентоздатні, відбувалася природна реструктуризація підприємства, з'явилися нові напрями діяльності. Ці напрями розвивалися, і в міру їх розвитку виникла потреба в координації діяльності підрозділу. Метою координації було зниження витрат і підвищення керованості й узгодженості діяльності підрозділів. Так, із колишніх державних підприємств, що виробляли як один, так і декілька продуктів, створювалися диверсифіковані підприємства, пристосовані

до ринкових відносин. Іноді виробничі одиниці виділялися у відособлені юридичні особи, й тоді формувалося об'єднання підприємств. Підприємство, з якого вони виділялися, ставало головним, а підрозділи, що виділилися на правах юридичної особи, входили до складу об'єднання. Тобто диверсифікація – це процес, можливий як усередині одного підприємства, так і всередині об'єднання підприємств [7]. Розглянемо обидва варіанти.

Разом із процесом розділення відбувався процес створення нових підрозділів. Підприємства, отримавши достатній приплив оборотних активів від основної діяльності, усвідомили труднощі, пов'язані з розширенням цієї діяльності. Так, великі оптові структури, що працювали тільки на оптовому ринку, створювали свою мережу роздрібною торгівлі або виробничі підрозділи. Такі підрозділи могли організовуватися як у межах підприємства, так і у вигляді самостійних юридичних осіб [13, с. 303–306].

У 1990-х рр. таке відоме машинобудівне підприємство, як ПАТ "ОЗРСВ" (м. Одеса), в процесі диверсифікації ринків збуту організувало свої представництва в РФ і зробило спробу організувати там своє виробництво радіально-свердлильних верстатів [10].

Під час нашого дослідження було використано праці таких науковців: А. Аронова [1], Я. Даниліної [11], П. Забеліна [5], Р. Качалова [11], Г. Клейнера [11], М. Книша [12], А. Петрова [1], Й. Петровича [13], а також інформаційну базу даних виробництва "Економіка" (м. Київ). Невирішеним питанням функціону-

вання диверсифікованих підприємств в Україні є правове забезпечення ринкової діяльності цих підприємств.

## II. Постановка завдання

Мета статті – провести класифікацію та аналіз функціонування організаційно-правових форм диверсифікованих підприємств в Україні.

## III. Результати

Створення нового підприємства вимагає великих інвестицій, і мало які підприємства можуть їх передбачати. Навіть такі великі компанії, як НАК “Нафтогаз” і Науково-виробничий комплекс газотурбобудування “Заря-Машпроект”, пішли шляхом придбання контрольних пакетів акцій і договірних стосунків із уже існуючими підприємствами. Створення нового підприємства характерне для невеликих підприємств харчової або легкої промисловості та інших нефондомістких виробництв. Створення нових підприємств у машинобудуванні, енергетиці, автомобілебудуванні вимагає вкладень, які можуть зробити тільки держава, об’єднання комерційних структур або транснаціональні корпорації [15; 19].

Таким чином, підтверджується класичне визначення поняття “диверсифікація” – розподіл грошових капіталів, таких, що інвестуються, або зружуваних, між різними об’єктами вкладень з метою зниження ризику можливих втрат капіталу або доходів від нього [2, с. 191].

Інший процес, який відбувся паралельно з двома вже перерахованими, – це процес об’єднань підприємств. Об’єднання відбувалося або шляхом поглинання більш сильними підприємствами слабких, або шляхом об’єднання на рівних правах однакових по силі підприємств.

Крім самих підприємств, учасником процесу диверсифікації були й фінансові структури, такі як банки та інвестиційні фонди. Диверсифікація в цьому випадку не мала продуманої економічної спрямованості. Це можна назвати диверсифікованим вкладенням фінансових ресурсів. Придбання пакетів акцій підприємств не завжди зумовлює утворення диверсифікованого об’єднання. До тих пір, поки не налагоджено процес координації дій підприємств і не створено єдиний управлінський центр, таке об’єднання не можна назвати об’єднанням у повному сенсі цього слова [16].

Банки, накопичивши достатні ресурси в результаті отримання надприбутку від операцій із валютою та фінансовими інструментами, в період високої інфляції стали купувати найбільш перспективні підприємства. Причому банки часто не дотримувалися ніяких стратегічних задумів. Цей процес відбувався стихійно. Тривала боротьба за перспективні, прибуткові, експортно орієнтовані виробництва.

Інвестиційні фонди купували на аукціонах акції підприємств. Цей процес був орієнтований на придбання підприємств однієї галузі або підприємств, які знаходяться в одному технологічному ланцюгу.

Держава брала участь у цьому процесі опосередковано – шляхом створення законодавчих установчих переваг для низки диверсифікованих об’єднань. Проте ця підтримка поширюється на дуже обмежене коло диверсифікованих об’єднань і зовсім не стосується диверсифікованих підприємств.

I. Залежно від принципів, покладених в основу класифікації, можна виділити такі її види:

1. За розміром: великі, середні дрібні. Умови функціонування підприємства залежно від його розміру істотно відрізняються. Надалі буде розглянуто умови функціонування об’єднань підприємства залежно від їх розміру. Можна констатувати той факт, що великі та дрібні підприємства мають переваги над середовищем, оскільки вони мають низку пільг економічного й неекономічного характеру. Серед показників, які дають змогу поділити підприємства на крупні, середні та дрібні, можна виділити такі: чисельність працюючих, розмір заходів виручки, суми сплачуваних податків.
2. За сферою діяльності: сфери матеріального виробництва, невиробничої сфери діяльності та змішані. До сфери матеріального виробництва належать усі види діяльності, що створюють матеріальні блага у формі продуктів, енергії, у формі переміщення вантажів, зберігання продуктів, сортування упаковки та інших функцій, які є продовженням виробництва у сфері обігу. Інші види діяльності, в процесі яких матеріальні блага не створюються, утворюють у своїй сукупності невиробничу сферу. До галузей сфери матеріального виробництва належать: промисловість, сільське господарство, лісове господарство, рибне господарство, транспорт і зв’язок, будівництво, торгівля та громадське харчування.

До галузі невиробничої сфери діяльності належать: житлово-комунальне господарство, невиробнича сфера побутового обслуговування, охорона здоров’я, фізична культура й соціальне забезпечення, народна освіта, культура і мистецтво, наука та наукове обслуговування, фінанси та кредит, страхування, пенсійне забезпечення, управління.

Змішані підприємства або об’єднання є синтезом виробництв або підприємств як виробничої сфери, так і невиробничої.

3. За напрямками диверсифікації: вертикальна, горизонтальна, змішана. Такий поділ диверсифікованих підприємств і об’єднань показує, яке стратегічне завдання постає перед підприємством або об’єднанням. Кінцева мета будь-якої стратегії полягає в отриманні економічного ефекту у вигляді прибутку. Засобом досягнення є дії, спрямовані на збільшення ринку збуту, обсягів виробництва, частки додатної вартості, зниження комерційних ризиків, посилення позицій на ринку. Засоби досягнення мети визначають вибір

напрям диверсифікації. Так, горизонтальний напрям диверсифікації характерний при прагненні підприємства або об'єднань збільшити ринок збуту або обсяги виробництва. Вертикальний напрям диверсифікації характерний для підприємств або об'єднань, що бажають знизити витрати та збільшити частку прибутку через контроль над виробничим процесом, починаючи від видобутку сировини й закінчуючи збутом кінцевого продукту. Змішане спрямування диверсифікації характерно для підприємств або об'єднань, які намагаються посилити свої ринкові позиції через зниження комерційного ризику та взаємовпливу.

- II. Після розгляду видів диверсифікованих підприємств та об'єднань варто розглянути їх організаційну структуру. Під організаційною структурою розуміють логічне відношення рівнів управління та функціонування галузей, які організовані таким чином, щоб забезпечити ефективне досягнення цілей [2, с. 1036]. Організаційна структура диверсифікованих підприємств (об'єднань), як правило, складніша, ніж структура недиверсифікованих підприємств (об'єднань). Це пов'язано з тим, що диверсифіковані підприємства та об'єднання підприємств займаються декількома видами діяльності, що вимагає наявності як мінімум двох різних виробництв із певними особливостями, притаманними кожному виду діяльності, та більш складного характеру зв'язків і відносин між підрозділами підприємств і учасниками об'єднань. Об'єднання підприємств умовно можна розглядати як господарську одиницю, якій притаманні особливі організаційні структури, що залежать від використовуваної форми об'єднання.

Організаційну структуру об'єднаних підприємств поділяють на: жорстко ієрархічну, умовно ієрархічну, демократичну. Кожній організаційній структурі властива визначена форма об'єднання. Так, жорстко ієрархічній структурі притаманне об'єднання у вигляді холдингу, умовно ієрархічній структурі – у вигляді асоціації та спілки, демократичній організаційній структурі – об'єднання у вигляді простого товариства. Бізнес-групи можуть використовувати будь-яку з трьох перерахованих вище організаційних структур.

Необхідно розглянути перераховані організаційні структури детальніше, виходячи із існуючих форм об'єднань підприємств.

1. Холдинг – це об'єднання підприємств, у якому холдингова компанія керує дочірніми компаніями й координує їх діяльність за допомогою їх акцій, якими вона володіє [2, с. 1206].

Холдинговою компанією визнають підприємство незалежно від його організаційно-правової форми, яке управляє дочірніми [18]. Товариство може бути визнано дочірнім за наявності хоча б однієї з трьох обставин: переваж-

ної порівняно з іншими учасниками участі в його статутному капіталі іншого товариства (що, зокрема, не вимагає тепер для акціонерних товариств знаходження свідомо контрольного пакету акцій одного товариства в руках іншого); договору між товариством та іншим товариством про управління справами першого (наприклад, договору з керуючою компанією); іншої можливості одного товариства визначити рішення, що приймає інше товариство, в тому числі фактичної можливості чинить такий вплив на органи управління дочірнім суспільством (зрозуміло, при її доведеності в разі необхідності). Таким чином, наявність статусу дочірнього товариства не залежить від суворо формальних критеріїв і може бути доведено, наприклад, у судовому порядку з метою використання відповідних правових наслідків.

Основна новація Закону [14], прийнятого в 2008 р., – відмова від поділу на відкриті й закриті АТ. Натомість у ст. 5 було введено поділ АТ залежно від способу розміщення акції на публічні та приватні, де кількість акціонерів не може перевищувати 100 осіб.

Законом окреслено, що робота державних АТ і державних холдингових компаній, єдиними засновником та акціонером яких є держава в особі уповноважених державних органів, регулюється цим законодавчим актом з урахуванням особливостей, передбачених спеціальними законами.

Фахівці компаній з управління активами визнають, що процедура голосування, закладена в законі, справді унеможливує участь у цьому процесі рейдерів, а також спрощується процедура управління корпоративними правами. Посадові особи АТ не зможуть вимагати від акціонера – працівника АТ інформацію про те, як він голосував чи має намір це робити на загальних зборах, а також про відчуження своїх акцій чи плани щодо цього. Інакше порушнику світить адміністративна або майнова відповідальність і звільнення із займаної посади.

Відтепер (згідно зі ст. 2, 64, 65) менеджмент АТ може приймати самостійні рішення, якщо угода стосується не більше 10% активів, із відомою наглядовою радою – 25%, через загальні збори – 50%. У разі коли йдеться вже про проведення операції на суму в понад половину вартості активів, за це мають віддати  $\frac{3}{4}$  голосів [14].

Вищим органом правління холдингом є загальні збори учасників (акціонерів) холдингової компанії. Формовані їм адміністративні органи керують як його власною діяльністю, так і дочірніми фірмами та підприємствами. На вищому рівні управління холдингової компанії визначають ключові питання її діяльності: інвестиційну стратегію, використовувані технології, перспективні проекти тощо. Управління холдингом поділяється на два напрями: управління галузевим напрямом та управління функціями. Під напрямом розуміють сукупність дочірніх підприємств і філіалів певного профілю. За лінією

галузевого управління здійснюється координація виробничо-збутового циклу кожної категорії товарів і послуг. Головне підприємство управляє діяльністю дочірніх підприємств через своїх представників у раді директорів. З метою реалізації загальнофірмової стратегії інтереси головного учасника представляє генеральний директор. Основне товариство, яке має право давати дочірньому підприємству обов'язкові для нього вказівки, є солідарним із дочірніми підприємствами щодо операцій, укладених останнім на виконання таких вказівок [12].

2. В українському законодавчому полі визначено дві основні організаційно-правові форми об'єднань підприємств – асоціацію та спілки. Немає підстави говорити про традиційно чітке правове розмежування понять “асоціація” та “союз”. Для асоціації домінуючою ознакою є однотипний склад учасників, а для союзу – спільність цілей об'єднання. Однотипність складу учасників може визначитися спільністю їх правових форм, належністю до однієї або суміжних галузей економіки тощо. Спільність цілей учасників об'єднань може бути пов'язана, зокрема, з інтересами конкретного регіону, з розвитком певної сфери. Це наше тлумачення згідно з Цивільним кодексом України [3].

Асоціація або союз – це некомерційні організації, створені з метою координації господарської діяльності об'єднаних юридичних осіб, представлення та захисту загальних майнових інтересів учасників об'єднання [21]. За змістом такі об'єднання створюють для реалізації інтересів своїх членів управлінських функцій. Функція координації підприємницької діяльності чинить управлінський вплив на учасників об'єднання з боку органу, якому вони добровільно делегували свої повноваження. Принцип обов'язковості управлінських рішень встановлюється в установчих документах об'єднань [3].

Фінансування діяльності об'єднань із реалізації делегованих їм повноважень покладається на самих учасників. Учасники об'єднання зберігають усі права, передбачені в їх установчих документах. Учасники об'єднання несуть субсидіарну відповідальність за його зобов'язаннями в порядку і в розмірі, передбаченому в установчих документах. Особливе значення має перелік питань, за якими об'єднання має право приймати управлінські рішення, обов'язкові для його членів, а також рішення, які мають рекомендаційний характер, перелік правових наслідків невиконання таких рішень суб'єктами об'єднань, контрольні функції об'єднання з питань, що належать до його компетенції, допоміжні (наукові, постачальницькі тощо) функції об'єднання. Члени об'єднання вправі безоплатно користуватися послугами об'єднання, тобто учасники об'єднання отримують управлінські консультаційні та маркетингові послуги безкоштовно.

3. Просте товариство – об'єднання підприємств із метою здійснення спільної діяльності, але без організації нових юридичних осіб і без участі в статутних капіталах один одного або інших юридичних осіб. Дію договору простого товариства регулюють норми Цивільного кодексу. Договір простого товариства є багатосторонньою угодою. Саме ті обставини, що його учасники переслідують спільні цілі й зазвичай не виступають стосовно один одного в ролі боржників і кредиторів, як учасники інших договорів, становить головну особливість цієї угоди. Спільність цілей і спільний (скоординований) характер діяльності дають змогу характеризувати учасників цього договору як товаришів, а сам договір називати товариським [3]. Учасники цього договору юридично не відокремлюють майно, що використовують для спільної діяльності. Іншими словами, вони не створюють для цього новий суб'єкт права – юридичну особу – й тому відповідають за загальними боргами, хоча й у пайовому або солідарному порядку, але всім своїм особистим майном. За цією ознакою договір про спільну діяльність відрізняється від установчого договору. Таким чином, за договором простого товариства кілька учасників зобов'язуються поєднати свої вклади та спільно діяти для досягнення загальної законної мети. З цього випливає, що, згідно з таким договором, у його учасників виникають взаємні обов'язки щодо відповідних внесків і подальшого здійснення узгоджених (скоординованих) дій, переслідуючи загальну мету.

Спільною частковою власністю організаторів є майно у вигляді внесків, а також отримана в результаті спільної діяльності продукція, плоди та доходи, споруджені об'єкти тощо. Закон або договір може, однак, встановлювати й інші положення, наприклад, надходження конкретних результатів спільної власності кожного з учасників. Таке положення діяльності може витікати із сутності цього зобов'язання, наприклад, спільного будівництва будинку або іншої споруди для одного з учасників. Юридичне відокремлення загального майна учасників від їх особистого майна зазвичай проводиться за допомогою його самостійного бухгалтерського обліку на окремому балансі.

Оскільки просте товариство не є юридичною особою, ведення спільних справ не може здійснюватися ні самим цим товариством, ні будь-яким його органом, незважаючи на те, що, загалом, кожен із учасників може тут діяти від імені всіх учасників, для цього необхідна або належним чином оформлена довіреність, або пряма вказівка на таку можливість, що міститься в письмовому договорі простого товариства. При цьому довіреність або копія письмового договору повинна перебувати в кожного учасника. Договір простого товариства може також передбачати, що ведення спільних справ здійс-

снюється лише деякими певними учасниками. І в цьому випадку таким учасникам потрібне доручення або повноваження, яке безпосередньо впливає з письмового договору товариства. Можна, нарешті, домовитися й про те, що спільні справи товариства здійснюються його учасниками спільно. Тоді для кожної угоди потрібне загальне одностороннє рішення всіх без винятку учасників. У такій ситуації вони мають право або всі без винятку підписати, наприклад, текст відповідного договору з третьою особою, або видати для цього разову довіреність одному або декільком учасникам [9].

За загальним правилом, учасники товариства як часткові власники приймають рішення із загальних справ односторонньо (за погодженістю всіх учасників). Проте вони вправі передбачити в договорі інший порядок прийняття рішень – за більшістю голосів, у тому числі пропорційно зробленим вкладом або частками за правом спільної власності.

Загальний прибуток учасників зазвичай розподіляється пропорційно вартості їх вкладів або часток у праві спільної власності. Товариський договір або додаткову угоду учасників можуть ввести й інші, в тому числі допоміжні критерії розподілу прибутку.

4. Промислово-фінансовою групою визнають офіційно зареєстровані групи підприємств, установ та інвестиційних інститутів, об'єднань капіталу, які зроблені в порядку й на умовах договору про створення промислово-фінансової групи. Вона формується в цілях об'єднання матеріальних і фінансових ресурсів її учасників для технологічної або економічної інтеграції, для реалізації інвестиційних та інших проектів і програм, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності й розширення ринків збуту товарів і послуг, підвищення ефективності виробництва, створення нових робочих місць [2, с. 165–166].

В Україні водночас був чинним Закон України “Про промислово-фінансові групи України”, в якому наведено таке визначення: ПФГ – об'єднання, до якого можуть входити промислові підприємства, сільськогосподарські підприємства, банки, наукові і проектні установи, інші установи та організації всіх форм власності, що мають на меті отримання прибутку, та яке створюється за рішенням Уряду України на певний термін з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, включаючи програми згідно з міждержавними договорами, а також виробництва кінцевої продукції [17, ст. 1].

Досвід останніх років показує, що ринкові реформи, не зміцнені активною структурною

політикою, спроможні призвести до втрати країною своїх технологічних позицій у світі. Ці обставини зумовлюють переміщення промислової політики на перший план в економічних реформах.

На жаль, в Україні вкрай мало великих підприємств на взірці концерну – практично одиниці. У США “обличчям” промисловості є 400 найбільших корпорацій, що випускають близько половини промислової продукції. Саме з появою корпоративної ланки виникла необхідна для ринкової економіки стійкість.

Але, на відміну від нашої, західна економіка зробила своєю опорою середній рівень, не давши йому виходу як на верхній (макроекономічний), так і на нижній (мікроекономічний) рівень управління. У результаті утворилася досить ефективна конструкція. Корпорації, акумулюючи великий обсяг ресурсів і продукції, стали своєрідними ретрансляторами сигналів макросистеми в параметри ринкового регулювання на рівні окремих підприємств у сфері середнього й малого бізнесу.

Середня ланка в нашій промисловості тільки почала формуватися наприкінці 1980-х рр. Але цей процес припинили спонтанна лібералізація та приватизація. Реформатори нової хвилі так і не змогли правильно оцінити його роль і місце в загальному механізмі управління. У корпораціях вони побачили лише одну сторону, пов'язану з примітивним уявленням про монополізм, а тому випустили з уваги іншу – можливість створювати великі промислові структури, що спроможні взяти на себе вирішення завдань узгодження ринкових і планових механізмів управління в ринковій економіці.

У результаті прийнятий курс приватизації великої промисловості було спрямовано на створення внутрішньої конкуренції. Це призвело до роздробленості підприємств та об'єднань, через що було розірвано технологічні ланцюги, що в результаті призвело до зниження ефективності виробництва [4].

Не можна щоразу нехтувати світовим досвідом. Неприпустимо й далі промислову політику України базувати на уявленнях столітньої давнини. Треба створювати сучасну конкурентну економіку. А це означає, що акцент треба зробити на формуванні відсутньої сьогодні середньої ланки в структурі нашої економіки. Вона асоціюється з бізнес-групами/ПФГ (рис.). Саме в ділянці бізнес-груп промисловість України отримала б потужні виробничі комплекси, що могли б достойно витримати конкуренцію з боку Заходу та Сходу, забезпечити необхідні умови для переходу до економіки відкритого типу. Так ми вважали наприкінці 1990-х рр.

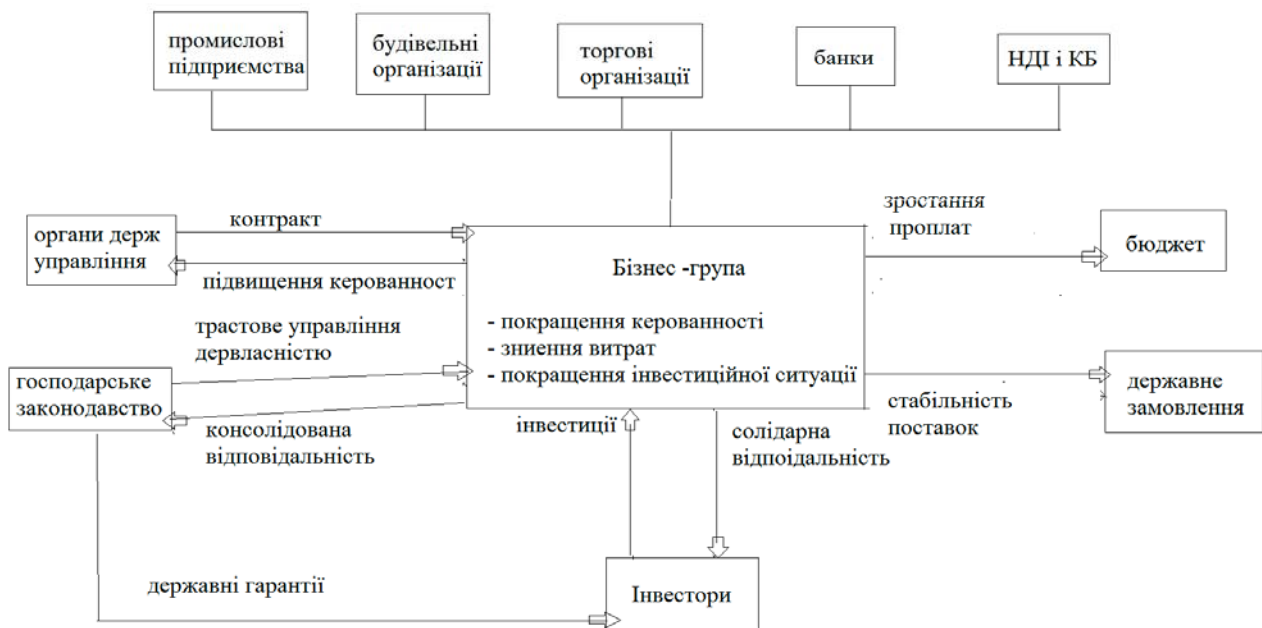


Рис. Стимулювання промислового виробництва в бізнес-групі [6, с. 528]

Представимо низку положень, які впливають із українського законодавства:

- учасниками бізнес-групи (ПФГ) можуть бути юридичні особи, що діють на основі договору про створення бізнес-групи, та установи або центральна компанія, що утворює ПФГ;
- серед учасників ПФГ обов'язкова наявність організацій, що діють у сфері виробництва товарів і послуг, а також банків або інших кредитних організацій;
- найвищим органом управління бізнес-групи є рада керівників ПФГ, що включає представників усіх її учасників;
- компетенція ради керівників бізнес-групи встановлюється договором про створення ПФГ;
- для здійснення діяльності учасники укладають договір про створення ПФГ, при цьому відбувається відособлення активів учасників;
- по зобов'язанням центральної компанії бізнес-групи, що виникли в результаті участі в діяльності ПФГ, учасники ПФГ несуть солідарну відповідальність, що встановлюється договором про створення ПФГ;
- бізнес-групи активно підтримує держава, яка надає їм низку пільг [6, с. 526–529].

У 2011 р. в Україні функціонували такі бізнес-групи з активами у відповідних галузях: Group DF (нафта й газ, хімпром, медіа, нерухомість), Smart-холдинг (суднобудування, ГМК, АПК, будівництво, фінанси, машинобудування), СКМ (ГМК, енергетика, телекомунікації, нерухомість, фінанси, медіа, торгівля, машинобудування), Приват (нафта, ГМК, хімпром, фінанси, АПК, транспорт, машинобудування), Донецьксталь (транспорт, ГМК, вуглепром, машинобудуван-

ня, фінанси), ІСД (ГМК, вуглепром, АПК, медіа), Фінанси і кредит (металургія, енергетика, машинобудування, хімпром), Універсальна інвестиційна група (нафтопродукти, харчопром, фінанси, будівництво та нерухомість, транспорт, хімпром), ТАС (фінанси, машинобудування, нерухомість), Eastone (металургія, медіа, фінанси, ритейл) [20].

III. Після розгляду організаційних структур, властивих об'єднанням підприємств, варто розглянути організаційні структури, властиві диверсифікованим підприємствам. Формування організаційної структури є найважливішим стратегічним рішенням і впливає на результати функціонування підприємства. Адекватність організаційної структури потребам підприємства є необхідною умовою його керування. Такий підхід до організаційної структури пов'язаний з укрупненням і ускладненням діяльності та зміною умов функціонування підприємства. Організаційна структура диверсифікованих підприємств може бути: функціональною, лінійною, лінійно-функціональною, штабною, на базі відділень, на базі стратегічних господарських центрів, матричною [8, с. 26–31].

1. Функціональна структура, зазвичай, переважає на підприємствах, що діють на одному або декількох продуктових ринках. На підприємстві створюють спеціальні підрозділи для виконання однієї або кількох близьких функцій управління (планування, маркетингу, вирішення фінансових питань, бухгалтерського обліку, досліджень і розробок тощо). Ця спеціалізація забезпечить ефективність і точність виконання окремих функцій.

- Функціональна структура характерна для великих господарських одиниць.
2. Лінійна структура характеризується лінійним маршрутом інформації, відсутністю спеціалізації управлінських функцій і високою ієрархічністю. Така структура характерна для маленьких фірм із невеликим набором продуктів або послуг, що випускають.
  3. Лінійно-функціональна структура є синтезом двох попередніх. Управління здійснюється лінійними керівниками через підлеглих їм функціональних керівників, кожен з яких керує підлеглими в межах доручених йому функцій. Ця структура ефективна при слабо змінних зовнішніх умовах. Є два недоліки цієї структури: протиріччя між лінійними й функціональними підрозділами та суперечливі відносини між різними функціональними підрозділами, що заважають пристосуватися до мінливих умов.
  4. Для штабної структури характерне утворення групи керівників, які замінюють одноосібного керівника. Кожен спеціаліст, що входить у цю групу, наділяється повноваженнями керівника підприємства. У зв'язку з цим одна людина не справляється з усіма обов'язками, тому підбирають фахівців із різних галузей діяльності, щоб вони доповнювали один одного.
  5. Структура на базі відділень характерна для високодиверсифікованого підприємства, на якому функціональні менеджери не можуть упоратися зі своїми обов'язками, а вищі керівники не можуть упоратися з процесом координації діяльності. При цій структурі підприємство перетворюється в сукупність підрозділів, які функціонують із певною часткою самостійності. Відділення зазвичай формуються за продуктовими групами, географічним розподілом, різними каналами просування товару або споживчими групами. Ця структура передбачає делегування повноважень керівникам відділень, що дає змогу передати оперативне управління на рівень підрозділу. Керівництво підприємства зосереджено на спільних стратегічних проблемах. Ця структура досить демократична, тому застосування її за відсутності диференціації продукції, географії регіонів або споживчих груп є неефективним.
  6. Структуру на базі стратегічних господарських центрів застосовують у разі збільшення розмірів або кількості суб'єктів, що виділилися в структурі підрозділів на підприємстві в процесі диверсифікації. В таких умовах необхідно більшою мірою контролювати процес диверсифікації підприємства. Досягти цього дає можливість система управління, яка спирається на стратегію та сприяє взаємодоповнюваності різних видів здійснюваної підприємством діяльності. Відділення або їх частини поєднуються в групи за ознакою спільності стратегічних елементів. До структури таких груп, які називаються стратегічними господарськими центрами, зазвичай входять кілька відділень, що відповідають за подібні або взаємодоповнюючі напрями діяльності підприємства.
  7. Матрична структура поєднує переваги спеціалізації, характерні для функціональної структури, з гнучкістю реакції, властивій структурі на базі відділень, тобто підприємства, де кожен функціональний підрозділ разом із іншими підрозділами водночас бере участь у декількох проектах.
    - (а) Матрична структура встановлює подвійну підпорядкованість, виконавську відповідальність і контроль. Керівників робіт зазвичай призначають водночас на функціональну область і конкретний проект. Робоча група за матричною структурою займається певним проектом, зберігаючи зв'язки окремих членів групи з різними функціональними службами та відділами.
    - (б) При проектно-матричній організації управління співробітники існуючих функціональних відділів виділяються в підпорядкування керівнику на весь час його виконання. Керівник дає завдання, контролює його виконання й координує роботу. Використання цього методу передбачає створення спеціальної групи, яка стає самостійним учасником розробки проекту й після завершення робіт над ним розпускається. Ця група формується з фахівців функціональних відділів. Взаємодія керуючого проектами з функціональними підрозділами здійснюється по горизонталі. Ця структура дає змогу пов'язувати стратегічну необхідність розробки нового продукту або проекту з поточними завданнями в різних функціональних областях. При цьому потужність і ресурси розподіляють за принципом найкращого використання для підприємства загалом.
    - (в) При функціонально-матричній організації управління керівник проекту безпосередньо співпрацює з виконавцями, що працюють у функціональних підрозділах. Група діє в межах подвійного підпорядкування: по проекту вона підпорядковується керівнику проекту, по функціям – начальникам функціональних підрозділів. Недоліком цієї структури є подвійні цілі працюючих груп, які суперечать фундаментальним принципам ефективної організації.
  - IV. Вище було розглянуто організаційно-правові форми диверсифікованих підприємств, які мають нормативно-правовий базис у законодавстві. Розглянемо коротко також інші види диверсифікації, які знайшли своє відображення в світовій практиці підприємництва [5, с. 137].
 

На основі принципу кооперації серед диверсифікованих підприємств можна виділити картелі та консорціуми.

А.Картель є формою союзу підприємств на основі картельної згоди, в якій встановлюються

обов'язкові для всіх учасників умови господарювання. Кожен учасник самостійно закуповує сировину та проводить роботи з маркетингу й управління виробництвом, залишаючись при цьому юридично й господарсько самостійною одиницею, керуючись тільки картельними згодами. Довговічність картелю залежить від фінансового стану учасників, внутрішньогалузевої конкуренції та умов кон'юнктури ринку.

Б.Консорціум є формою інтеграції банків і підприємств на основі картельної угоди для спільної реалізації великих ресурсомістких проектів з метою отримання монопольно високого прибутку. При цьому учасники (як державні, так і приватні підприємства) повністю зберігають свою самостійність, але в межах поставленої мети консорціуму підкоряються єдиному керівнику. Як правило, консорціум – тимчасове об'єднання учасників на період досягнення поставленої мети.

На основі принципу концентрації серед диверсифікованих підприємств можна виділити синдикати, трести, концерни та конгломерати.

В.Синдикат є сукупністю підприємств, об'єднаних договірним відношенням з метою централізації функцій забезпечення ресурсами та маркетингу на договірних умовах. Учасники синдикату зберігають юридичну та господарську самостійність, але втрачають комерційну незалежність. При цьому централізація збуту дає змогу провдодити єдину ринкову стратегію, а функції постачання – економити на витратах.

Г.Трест є формою об'єднання підприємств, при якому відбувається сильна централізація управління. Учасники повністю втрачають виробничо-комерційну самостійність, а управління групою здійснює один власник. Трести можуть бути як галузеві (класичні), так і міжгалузеві (комбінати).

Д.Концерн, по суті, є формою інтеграції науково-виробничих, торгово-збутових, організаційно-економічних і фінансових можливостей учасників для реалізації обраної стратегії розвитку. Учасники концерну зазвичай зберігають свою юридичну (але не господарську) самостійність [5, с. 166].

Е.Конгломерати є формою інтеграції господарюючих суб'єктів із яскраво вираженою диверсифікацією бізнесу й відсутністю синергетичного ефекту, об'єднаних однією метою зростання. Як і в концерні, учасники зберігають свою юридичну, але не господарську самостійність; в основі стратегії зазвичай лежить підвищення ефективності використання фінансового капіталу та зниження ринків.

Зазначимо, що поява організаційних форм диверсифікованих підприємств є об'єктивним процесом і тому в явній або неявній формі відбувається в сучасній українській економіці. Тому необхідна сучасна нормативно-правова база, яка дасть можливість спрямувати ці тенденції в цивілізоване русло, що відповідає загальним стратегічним орієнтирам економічного розвитку

й не передбачає створення осередків соціальної напруги. Це стосується питань антимонопольного законодавства, злиття та поглинання підприємств, ліквідації збиткових виробництв, руху фінансових коштів усередині диверсифікованого підприємства й низки інших.

Необхідно також докладніше розглянути один із специфічних видів диверсифікації виробництва в Україні – створення малих диверсифікованих підприємств. При цьому малі підприємства, які здійснюють декілька видів діяльності (багатoproфільні), належать до таких критеріїв того виду діяльності, частка якого є найбільшою в річному обсязі обороту чи річному обсязі прибутку. Протягом року ці показники визначаються з наростаючим підсумком із початку року. Підприємство при цьому самостійно визначає, який із показників треба застосовувати – обсяг обороту (обсяг реалізації продукції, товарообіг тощо), обсяг прибутку, отриманого від усіх видів діяльності підприємства. Обраний показник повинен бути незмінним протягом звітного року [1, с. 6].

Детально аналізуючи проблеми управління малими диверсифікованими підприємствами, автори [11] наголошують, що, дивлячись у майбутнє, можна передбачити, що вони не зберігаються довгий час у тому химерному вигляді, в якому існують зараз. Мабуть, у міру стабілізації та формування стійких груп споживачів за доходами багатoproфільні компанії чекають один із варіантів: або така компанія природним шляхом перестане бути малою й перетвориться в середню або крупну диверсифіковану корпорацію з серйозною часткою виробничих елементів, або їй доведеться спеціалізуватися на якомусь одному (або групі складних) ринків, для чого будуть потрібні серйозні конкурентні переваги й, відповідно, значні ресурси. Ще одним варіантом може бути перетворення в повністю оболонкову компанію, в якій основна частина бізнес-функцій – наприклад, виробництво – передається на контрактній основі стороннім підрядникам [11, с. 107].

#### IV. Висновки

У дослідженні було розглянуто різні форми диверсифікованих промислових підприємств, найбільш широко вживаних у промислово розвинених країнах.

На основі принципу кооперації серед диверсифікованих підприємств можна виділити картелі та консорціуми. На основі принципу концентрації серед диверсифікованих підприємств можна виділити синдикат, трест, концерн, конгломерати.

Акцентуємо, що виникнення цих організаційних форм диверсифікованих підприємств є ефективним процесом і тому в явній або неявній формі відбувається в сучасній українській економіці. Тому необхідно вдосконалювати нормативно-правову базу, яка давала б можливість переводити ці тенденції в керований напрям розвитку. Це стосується розвитку анти-



монопольного законодавства, злиття та поглинання підприємств, ліквідації збиткових виробництв, руху фінансових коштів усередині диверсифікованого підприємства й низку інших.

Дослідження виконано в межах НДР – “Новітні моделі та інструментарій передплатової оцінки інноваційно-інвестиційних проектів” (№ ДР 0114U005506).

#### Список використаної літератури

1. Аронов А. М., Петров А. Н. Диверсификация производства: теория и стратегия развития. Санкт-Петербург, 2000. 387 с.
2. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. Москва, 2002. 1280 с.
3. Гражданский кодекс Украины. Харьков, 2005. 400 с.
4. Державний бюджет України на 2015 рік : Закон України. *Урядовий кур'єр*. 2015. № 20. URL: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/novij-rik-zustrinemo-z-derzhavnim-byudzhetom/>.
5. Забелин П. В. Основы корпоративного управления концернами : учеб. пособ. Москва, 1998. 325 с.
6. Запоточний І. В., Захарченко В. І. Державне регулювання регіональної економіки : монографія. Харків, 2003. 592 с.
7. Захарченко В. І., Аль-Шаргі Ф. М. Розвиток промислового підприємства на основі моделювання процесу диверсифікації виробництва : монографія. Одеса, 2015. 124 с.
8. Захарченко В. І. Економіка виробництва : конспект лекцій. Одеса, 2002. 96 с.
9. Захарченко В. И. Организационные изменения в украинском бизнесе и новая экономика. *Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління*. 2009. Т. 12. Вип. 28. С. 6–16.
10. Захарченко В. И. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий. *Машиностроитель*. 1999. № 11. С. 13–17.
11. Клейнер Г. Б., Качалов Р. М., Данилина Я. А. Управление малыми многопрофильными корпорациями. *Проблемы теории и практики управления*. 1999. № 5. С. 16–23.
12. Кныш М. И., Тютинов Ю. П. Стратегическое управление корпорации : учеб. пособ. Санкт-Петербург, 1996. 420 с.
13. Петрович Й. М. Управління діяльністю організаційно-виробничих систем : навч. посіб. Київ, 2013. 510 с.
14. Про акціонерні товариства : Закон України. 2008. № 202. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/514-17>.
15. Програма діяльності КМ України. *Урядовий кур'єр*. 2014. № 231. URL: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/ekonomika-ukrayini-za-sichen-serpen-2014-roku/>.
16. Про інститути спільного інвестування : Закон України. *Урядовий кур'єр*. 2012. № 174. URL: <http://consultant.parus.ua/?doc=058R569E5B>.
17. Про промислово-фінансові групи України : Закон України. *Відомості ВР України*. 1996. № 23. Ст. 88.
18. Про холдингові компанії : Закон України. *Інвестгазета*. 2012. № 18. С. 4–8.
19. Стратегія сталого розвитку “Україна – 2020”. *Урядовий кур'єр*. 2015. № 6. URL: <http://ukurier.gov.ua/uk/news/yak-vikonuvativimetsyayuradova-programa-strategiya>.
20. ТОП-100. Рейтинг лучших компаний Украины. Киев, 2012. № 4. 128 с.
21. Хозяйственный кодекс. Харьков, 2005. 256 с.

Стаття надійшла до редакції 05.10.2017.

#### **Захарченко В. И., Балахонова О. В., Аль-Шарги Ф. М. Организационно-правовое обеспечение диверсификации промышленных предприятий в Украине**

*В статье были исследованы различные формы диверсифицированных промышленных предприятий, которые наиболее широко применяются в промышленно развитых странах. Предложена классификация организационно-правовых форм диверсифицированных предприятий. Рассмотрены варианты организационных структур. Проведен анализ зарубежного опыта построения диверсифицированных структур. Определено, что формирование организационной структуры является важным стратегическим решением, влияющим на результаты функционирования промышленного предприятия. Указано, что адекватность организации структуры потребностям предприятия является необходимым условием его управляемости.*

**Ключевые слова:** предприятие, диверсификация, организационная структура, бизнес-группа, форма, процесс.

#### **Zakharchenko V., Balahonova O., Al-Sharghi F. Organizational and Legal Support for Diversification of Industrial Enterprises in Ukraine**

*The article explored the various forms of diversified industrial enterprises that are most widely used in industrialized countries. Creation of new businesses in engineering, energy, automotive requires investments that can make only the state association of business corporations or multinationals. Therefore, the classic definition of “diversification” is confirmed as the distribution of capital invested, which narrows (or) between different investment targets to reduce the risk of possible losses of capital or income from it. In the article enterprises classified according to the principles of their formation, considered their organizational structure and schematically shown in stimulating industrial business group discussed organizational structures inherent in diversified businesses. According to the authors, it is necessary to improve the regulatory – legal framework that would allow to translate these trends into driven development trend. This includes surveys of antimonopoly law, mergers and acquisitions, elimination of unprofitable production, movements of funds*

*within a diversified company and others. On the basis of the principle of cooperation among diversified enterprises, cartels and consortia can be singled out. Based on the principle of concentration among diversified enterprises, it is possible to single out a syndicate, a trust, a concern, conglomerates. The emergence of these organizational forms of diversified enterprises is an effective process. And, therefore, in an explicit or implicit form occurs in the modern Ukrainian economy. Proceeding from this, it is necessary to improve the regulatory and legal framework that would allow these trends to be translated into managed directions of development. This concerns the development of antimonopoly legislation, the mergers and acquisitions of enterprises, the liquidation of loss-making industries, the movement of financial assets within a diversified enterprise, and a number of others.*

**Key words:** *enterprise, diversification, organizational structure, business group, form, process.*