

8. Управление качеством продукции: учеб. пособие/ под ред. к.э.н., профессора Новицкого Н.И. – М. : Новое знание, 2002. – 366 с.

Колодийчук А.В., Вазжинский Ф.А. Особенности внедрения инновационной системы мотивирования персонала на предприятиях

Для создания инновационной системы мотивирования персонала на предприятиях предложено использовать системно-целевой подход, положенный в основу ISO 9001, а его требования по управлению персоналом определить как обязательные предпосылки к внедрению самой системы мотивации. Рассмотрены основные процессы системы управления персоналом.

Ключевые слова: мотивирование персонала, стандарт управления качеством, эффективное функционирование системы мотивирования, процессы системы управления персоналом.

Kolodiychuk A.V., Vazhynski F.A. Features of introduction of the innovative system of motivation of personnel on enterprises

For creation of the innovative system of motivation of personnel on enterprises is suggested to use system having a special purpose approach, fixed in basis of ISO 9001, and its requirements in relation to a management a personnel to define as obligatory pre-conditions for introduction of the system of motivation. The basic processes of control system by a personnel are considered.

Keywords: motivation of personnel, standard of quality management, effective functioning of the motivation system, processes of control system by a personnel.

УДК 334.75

Асист. І.Я. Кулиняк;

асист. Л.Р. Прийма – НУ "Львівська політехніка"

**ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ФОРМ
ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ**

Охарактеризовано організаційно-правові форми об'єднань підприємств, визначено переваги та вади, особливості формування та функціонування організаційно-правових форм об'єднань підприємств.

Ключові слова: об'єднання підприємств, асоціація, корпорація, концерн, консорціум, трест, холдинг, синдикат, промислово-фінансова група.

Постановка проблеми. Досить часто необхідно приймати рішення про ведення діяльності як самостійного суб'єкта господарювання чи як учасника об'єднання. Актуальність об'єднань підприємств пояснюють тим, що в разі співпраці й ефективного використання можливостей партнерів можна досягнути ефекту, значно більшого від простої суми ефекту кожного окремого суб'єкта, так званий синергетичний ефект. Наявність великої кількості різноманітних організаційно-правових форм об'єднань потребує порівняння та вибору тої форми об'єднання, участь у якій буде найвигіднішою.

У більшості досліджень ми можемо знайти характеристику тої чи іншої форми господарського об'єднання підприємств, проте питання дослідження вибору ефективної форми об'єднання залишається нез'ясованим. Особливо необхідно підходити до вирішення цієї проблеми комплексно.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти організаційно-правових форм об'єднань підприємств вивчають Г.Я. Антонюк, І.С. Гостева, Н.Й. Олексів, В.В. Лаврененко, В.С. Пономаренко, В.Г. Суржик, В.І. Тоцький [2-7].

Постановка цілей. Мета написання роботи – визначити переваги та вади, особливості формування та функціонування організаційно-правових форм об'єднань підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Об'єднанням підприємств є господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань.

Господарський Кодекс України (ст. 120) [1] виділяє такі організаційно-правові форми об'єднань підприємств: асоціації, корпорації, концерни і консорціуми. Світова практика визначає також й інші форми: холдинг, трест, картель, синдикат, промислово-фінансову групу та інші.

Усі організаційно-правові форми об'єднань підприємств залежно від ступеня самостійності в прийнятті рішень поділяють на два види "жорсткі" і "м'які". "М'яка" форма об'єднань – це спільна діяльність двох або більше підприємств для реалізації певної загальної мети, але із збереженням корпоративної структури кожного із суб'єктів-учасників. "Жорстка" форма об'єднань утворюється із зміною системи корпоративного контролю та/або структури і веде до поглинання одного або декількох підприємств іншим, яке надалі може продовжити діяльність від свого імені або змінити форму із створенням нового підприємства. До "жорстких" форм відносять концерн, трест, а до "м'яких" – асоціацію, консорціум.

На основі власних досліджень авторів та аналізу наукової літератури [1-7] наведено у табл. 1 порівняльний аналіз переваг та вад організаційно-правових форм об'єднань підприємств, що дасть змогу сформувати потенційним учасникам комплексну оцінку ефективності участі у конкретній формі об'єднання.

Особливості формування тої чи іншої форми об'єднання визначаються метою її створення: наприклад, досягнення спільних матеріальних та інших інтересів членів об'єднання, отримання синергетичного ефекту від діяльності, реалізація спільного інвестиційного проекту, зростання конкуренто-спроможності та рівня якості продукції, мінімізація трансакційних витрат, централизоване виконання виробничо-господарських і управлінських функцій, зниження податкового навантаження тощо (табл.).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Порівнюючи переваги та вади, враховуючи особливості формування та функціонування організаційно-правових форм об'єднань, суб'єкти господарювання можуть вибрати ту форму, яка буде найефективнішою для них, враховуючи не тільки власні можливості і внутрішнє середовище (наявність власних фінансових та матеріальних ресурсів, рівень конкурентоспроможності продукції, витрати на виробництво та збут, обсяг необхідних інвестицій для реалізації проектів тощо), а й зовнішнє середовище (наявність конкуренції, система оподаткування, ринкова кон'юнктура тощо).

Надалі необхідно шукати шляхи та можливості покращення функціонування організаційно-правових форм об'єднань підприємств шляхом удосконалення законодавства, усунення обмежень та вад, формування та існування форм об'єднань тощо.

Табл. 1. Переваги та вади, особливості формування та функціонування організаційно-правових форм об'єднань підприємств

Організаційно-правові форми об'єднань підприємств	Переваги від участі в об'єднанні	Вади від участі в об'єднанні	Мета об'єднання	Приклади об'єднань в Україні	Приклади об'єднань у світі
Асоціація	- члени асоціації зберігають свою господарську самостійність і права юридичної особи; - члени асоціації мають право безоплатно користуватися її послугами; - асоціація не відповідає за зобов'язання своїх членів; - члени асоціації мають право за своїм розсудом вийти з неї після закінчення фінансового року	- установлена законодавством вимога про надання вступних внесків; - асоціація не має права самостійно (від свого імені) здійснювати підприємницьку діяльність	постійна координація господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв	Асоціація фінансистів України, Укроліпром, АМУ-Діалог, Асоціація правників України, Українська асоціація маркетингу "Стандарти ESO-MAR"	American Psychological Association, European Business Association, National Education Association, American Marketing Association
Корпорація	- можливість залучення фінансових ресурсів для розвитку багатьох власників, які не беруть участі у щоденному керуванні підприємством (випуск акцій і облігацій); - обмежена відповідальність акціонерів по зобов'язаннях фірми, тобто тільки в межах внесеного паю; - диверсифікована за різними ринками і, можливо, країнами, діяльність; - довготривалий період функціонування	- складність реєстрації й звітності перед державними органами; - проблема "принципал-агент"; - подвійне оподаткування прибутку; - розбіжності між функціями власності й контролю; - труднощі з ліквідацією	консолідація виробничо-господарської діяльності підприємств, координація зусиль у виробленні складних технічних, фінансових, соціально-економічних проблем, забезпечення захисту спільних інтересів тощо	УкрАВТО, Рошен, Богдан, Фактор, Агро-Союз, ТРАНСЕКСПО	Intel, Toyota, General Motor, Microsoft, ZyXEL, PGP, Exxon Mobil, IBM, FIAT

Консорціум	– некомерційним організаціям, які створюють консорціум, не потрібно утворювати юридичну особу й нести пов'язані з реєстрацією й наступними перереєстраціями тимчасові, організаційні й фінансові витрати; – мобільність, швидкість входження й виходу з його складу окремих учасників; – можливість створення оптимального режиму оподаткування для всіх його учасників; – компанії, що входять у консорціум, повністю зберігають свою економічну і юридичну самостійність; – усі види майнових і немайнових внесків за згодою сторін можуть оцінюватися в грошовому вираженні	– обов'язкове ведення додаткового балансу й додаткові складності ведення роздільного обліку; – наявність великої кількості відділів і підрозділів, змушених пристосовуватися до діяльності одного, через об'єднання власників	досягнення певної спільної господарської мети: реалізація цілових програм, наукових технічних, будівельних проектів тощо	ЕС-Україна, Генеза, Кентавр, ЕКОСОРБ, ЕДАПС, Кодекс	British Petroleum, Shell, Chevron, Turkish Petroleum, Airbus Industry
Концерн	– повністю контролюється діяльність утворених її компаній; – у рамках концерну централізоване фінансово-економічне керування, проведення науково-технічної політики, ціноутворення, використання виробничих потужностей, кадрова політика; – статус статутного об'єднання, у якому вирішення розбіжностей між учасниками можливо в позасудовому порядку, тобто в порядку адміністративної підзвітності	– фактично учасники підлеглі єдиному господарському керівникові; – досить жорстка форма інтеграції компанії; – учасник одного концерну не може бути одночасно учасником іншого концерну; – втрата фінансової незалежності	використання можливостей великомасштабного виробництва, комбінування, кооперування виробничих і технологічних зв'язків з метою отримання ефективних результатів і стійкого утримання ринкової кон'юнктури, вигідного використання інвестицій для найрезультативніших проектів, інші формування, необхідні для забезпечення успіху	Галнафтогаз, ЕЛЕКТРОН, Антонов, Хлібпром, Нафтаенерго, Реалко, Стирол	General Motors, Siemens, Volkswagen, Snosis, WDFW, Daimler AG

Картель	– фірми, що вступають у картельну угоду, зберігають свою юридичну, фінансову, виробничу й комерційну самостійність; – угоду про утворення картелю можна укласти усно (так звана "джентльменська угода"); – можливість обміну патентами, регулювання ринку та цін	– відповідно до анти-монопольного законодавства в більшості країн картельні угоди заборонено	домовленість групи виробників зі зменшення або подолання конкуренції між ними і отримання монопольного прибутку; спільна діяльність з реалізації продукції пов'язується певною мірою і з її виробництвом	Vanco International Ltd., Крим Техас Нафта Asian Racing Federation, International Match Corporation, Seven Sisters
Синдикат	– учасники синдикату зберігають юридичну, виробничу самостійність; – синдикати дають змогу усунути внутрішню конкуренцію серед його учасників; – характерна централізація збуту продукції, організація збуту продукції його учасників через єдиний збутовий орган	– комерційна самостійність учасників обмежується; – у сучасних умовах синдикат як форма монополістичних об'єднань одногалузєвого профілю втрачає своє значення	централізація збуту і зменшення витрат на збут	Продамет, Продувгілля, Продаруд, Урожай De Beers
Трест	– загальний прибуток тресту розподіляється відповідно до участі напаях окремих підприємств; – за цієї форми інтеграції поєднуються всі сторони діяльності підприємств; – форма тресту зручна для організації комбінованого виробництва, тобто об'єднання в одній компанії підприємств різних галузей промисловості	– втрата юридичної, господарської, виробничої й комерційної самостійності; – найжорсткіша із усіх форм інтеграції компаній	монополізація ринку	Текстильтрест, Київміськбуд, Хімвугілля, Шкітрест Правобережжя Bancorp NJ, HSBC Bank USA, Law Debenture, Union Bank of California, Deutsche Bank AG

Холдинг	– значна централізація капіталу; – можливість диверсифікованості проведення для зниження підприємницьких ризиків і забезпечення спеціалізації окремих видів діяльності як умови їх конкурентоспроможності; – можливість здійснювати погоджену фінансову, інвестиційну, кредитну політику; – гнучкість і мобільність у виборі організаційно-правових форм учасників холдингу; – розподіл комерційних ризиків; – конфіденційність контролю для власників бізнесу, що перебувають на верхівці холдингової піраміди; – ефективність фінансового й податкового планування	– бюрократизація управління, складність ієрархічної структури; – відсутність адекватного нормативно-правового регулювання холдингів; – складність управління холдинговим об'єднанням; – відсутність усереднені холдингу конкуренції, що призводить до збереження нерентабельних виробництв і зниження економічної ефективності холдингу загалом	володіння контрольним пакетом акцій (контрольними паями) інших фірм з метою ділового контролю над ними та управління їх діяльністю	Луганськтепловоз, Український Автомобільний холдинг, Метал-Холдинг, Ліко холдинг	AMR Corporation, WNNX LiCo, United Airlines, Berkshire Hathaway, Nestle
Промислово-фінансова група	– підприємства, що входять до складу фінансової групи не втрачають свою економічну і юридичну самостійність; – швидка віддача інвестованих коштів; – наявність пільг учасникам; – високий рівень управлінської незалежності й міжфінансової конкуренції членів групи внаслідок реалізації проектів усередині групи; – сумісна маркетингова діяльність	– виробництво в такій структурі опирається на національні ресурси; – координації, необхідної для повноцінної міжнародної інтеграції, немає; – заборона участі більше ніж в одній ПФГ; – складність ведення фінансової звітності	підвищення ефективності національної економіки та діяльності окремих підприємств-учасників промислово-фінансових об'єднань на основі об'єднання матеріальних та фінансових ресурсів	Автослужб, ТАС, КОСМОС, Рубін, Райффайзен Банк Аваль, Сведбанк, Стіббанк Україна, укрсиббанк	American Funds, ICG, Ambac Financial Group, TD Bank

Література

1. Господарський кодекс України. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>.
2. Антонюк Г.Я. Інтеграційні форми агропромислових підприємств як напрям забезпечення їх конкурентоспроможності у трансформаційній економіці / Г.Я. Антонюк // Менеджмент : зб. наук. праць. – К. : Вид-во Київ. міжгалуз. ін-т управління, 2008. – Вип. 10. – С. 198-209.
3. Гостєва І.С. Поняття та види інтегрованих підприємств / І.С. Гостєва. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2008_20/gosteva.pdf.
4. Олексів Н.Й. Роль та місце промислово-фінансових об'єднань в ринковій економіці України та зарубіжний досвід / Н.Й. Олексів // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2005. – Вип. 15.5. – С. 297-303.
5. Пономаренко В.С. Корпорації та інтегровані структури: проблеми науки та практики : монографія / В.С. Пономаренко, В.М. Горбатов. – Х. : Вид-во ІНЖЕК, 2007. – 344 с.
6. Суржик В.Г. Економічна природа холдингів як сучасної форми бізнесу / В.Г. Суржик // Наукові праці НДФІ : зб. наук. праць. – К. : Вид-во НДФІ, 2008. – № 1 (42). – С. 101-109.
7. Тоцький В.І. Організаційний розвиток підприємства : навч. посібн. / В.І. Тоцький, В.В. Лаврененко. – К. : Вид-во КНЕУ, 2005. – 247 с.

Кулыняк И.Я., Прийма Л.Р. Характеристика организационно-правовых форм объединений предприятий

Охарактеризованы организационно-правовые формы объединений предприятий, определены преимущества и недостатки, особенности формирования и функционирования организационно-правовых форм объединений предприятий.

Ключевые слова: объединение предприятий, ассоциация, корпорация, концерн, консорциум, трест, холдинг, синдикат, промышленно-финансовая группа.

Kulynyak I. Ya., Prijma L.R. Description of legal forms associations of enterprises

There are described the legal forms associations of enterprises, found advantages and disadvantages, features of forming and functioning of legal forms associations of enterprises.

Keywords: associations of enterprises, association, corporation, concern, consortium, trust, holding, syndicate, industrial and financial group.

УДК 339 (075)

Доц. О.В. Максимець, канд. екон. наук;
студ. Н.М. Борис – НЛТУ України, м. Львів

ОЦІНЮВАННЯ ПОЗИЦІЙ ЛІСОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ ДЕРЕВИННОЇ ПРОДУКЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ДП "ЛЬВІВСЬКЕ ЛІСОВЕ ГОСПОДАРСТВО")

Розглянуто методичні підходи до оцінювання позицій на зовнішніх ринках. Удосконалено оцінювання позицій з урахуванням особливостей лісових підприємств. Подано результати визначення позиції ДП "Львівське лісове господарство" серед підприємств-конкурентів та сформульовано пропозиції щодо її покращення.

Ключові слова: матричні методи позиціювання, лісові підприємства, відносна частка на ринку, зовнішні ринки, експорт пиловника.

Постановка проблеми. Ефективне стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності та мінливості зовнішнього середовища потрібно здійснювати шляхом всебічного і постійного аналізу діяльності конкурентів, власного стратегічного потенціалу та оцінки ефективності його ви-