

## РОЗВИТОК КООПЕРАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ОЗБРОЄННЯ

© Панасенко Д.А., 2013

Розглянуто сутність, ознаки та переваги міжорганізаційної кооперації. Систематизовано та охарактеризовано типи такої кооперації. Обґрунтовано важливість розвитку кооперації в межах підприємств учасників Державного концерну “Укроборонпром”. Розроблено модель полівекторної кооперації між підприємствами концерну. Запропоновано метод діагностики синергетичного ефекту від розвитку коопераційних зв’язків між учасниками концерну.

**Ключові слова:** міжорганізаційна кооперація, синергетичний ефект, модель кооперації, типи кооперації, підприємства оборонно-промислового комплексу.

D.A.Panasenko

Lviv Polytechnic National University

## DEVELOPMENT COOPERATION AS INSTRUMENT OF INCREASE OF ENTERPRISES COMPETITIVENESS AT THE ARMAMENT MARKET

© Panasenko D.A., 2013

Essence, signs and advantages of interorganizational cooperation are considered in the article. The types of such cooperation are systematized and described. Importance of development of cooperation is reasonable within the limits of enterprises of participants of the State Concern “UkrOboronProm”. The model of polyvectors cooperation is worked out between the enterprises of business concern. The method of diagnostics of synergistical effect is offered from development of cooperation connections between the participants of business concern.

**Key words:** interorganizational cooperation, synergistically effect, model of cooperation, types of cooperation, enterprise defensive-industrial complex.

**Постановка проблеми та її зв’язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Вітчизняні підприємства оборонно-промислового комплексу у радянські часи були тісно кооперовані із підприємствами союзних республік, що давало змогу максимально використовувати переваги спеціалізації та розподілу праці за територіальною ознакою. З набуттям Україною незалежності переважну більшість виробничо-господарських зв’язків була зруйновано, що сприяло занепаду та конверсійним перетворенням цілої низки підприємств, що виготовляли продукцію військового призначення. У 2011 р. в Україні було утворено Державний концерн “Укроборонпром” [1], який поєднав під егідою Міністерства оборони України 124 підприємства оборонно-промислового комплексу, які раніше перебували у підпорядкуванні різноманітних міністерств та відомств. Утворення концерну покликане забезпечити безперебійне та ефективне функціонування його підприємств-учасників з урахуванням національних інтересів, покращити їх фінансовий стан та платоспроможність, утримати і зміцнити позиції України на міжнародному ринку озброєння. Варто зазначити, що сьогодні у концерні не розроблено чітких моделей кооперації між понад сотнею підприємств широкого спектра діяльності (науково-дослідна, промислова діяльність різних видів, торговельна тощо). Вищезазначене зумовлює актуальність та нагальність проблематики дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми.** Відповідно до “Великого тлумачного словника сучасної української мови” кооперація трактується як виробниче, торговельне та інше об'єднання, створене його членами, а також як особлива форма організування праці, співробітництво [2, с. 452]. У “Економічній енциклопедії” кооперація (лат. cooperatio – співробітництво) розглядається як добровільне об'єднання власності, праці для досягнення спільних цілей у найрізноманітніших сферах господарської діяльності. До основних видів кооперації зараховують: споживчу, збутову, виробничу, житлову, кредитну, промислову та сільськогосподарську [3, с. 75, 76].

У контексті розгляду діяльності підприємств ДК “Укроборонпром” найбільше зацікавлення викликає міжорганізаційна кооперація, яка передбачає поєднання частини фінансових, матеріальних, трудових та інших ресурсів підприємств на основі внутрішньогалузевої спеціалізації під єдиним керівництвом [4]. З. Варналій та С. Дрига наголошують, що на сучасному етапі розвитку ключовими рисами кооперації є: самостійність та економічна свобода учасників коопераційних зв'язків, спільність економічних інтересів, ліберальність управління, складність коопераційних зв'язків та форм тощо. Окрім цього, автори наголошують на об'єктивній необхідності розвитку кооперації між суб'єктами господарської діяльності внаслідок таких причин: загострення конкуренції на внутрішніх та міжнародних ринках, підвищення ступеня невизначеності середовища функціонування на фоні уповільнення темпів розвитку переважної більшості економік країн світу, посилення тенденції до сегментації споживачів та диференціації споживчого попиту [5, с. 5, 6].

І.Б. Маркович акцентує увагу на актуальності розвитку міжфірмової мережевої кооперації, яка передбачає створення стійких зв'язків між підприємствами за умов взаємної залежності та взаємовигоди. До ключових рис такої кооперації автор зараховує: спільну мету, відносну незалежність учасників, добровільний зв'язок, інтегровані рівні [6]. Тобто йдеться про утворення інтеграційних об'єднань статутного і нестатутного формату, в межах яких за рахунок ефекту синергії внаслідок розвитку коопераційних зв'язків створюються можливості щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств-учасників.

Якщо розглянути нормативно-правову базу розвитку кооперації у сфері оборонно-промислового комплексу, то 18.11.1993 р. у Москві було укладено Угоду між Урядом України та Урядом Російської Федерації “Про виробничу і науково-технічну кооперацію підприємств оборонної галузі промисловості” [7], котра кожні три роки автоматично продовжується. Угода декларує зобов'язання сторін щодо розвитку двосторонньої співпраці у сфері розроблення та виробництва військової продукції, кооперації при постачанні необхідних для цього матеріалів, напівфабрикатів, комплектування, навчального та допоміжного майна. В угоді також зазначено, що продукція, яка перетинає митні кордони, згідно з угодами щодо кооперації не може підлягати квотуванню чи ліцензуванню у жодній із країн, а також за погодженням може звільнитись від мита. Вказаний договір також містить заборону на продаж або передавання третій стороні військової продукції та науково-технічної інформації про неї без попереднього узгодження. Угода передбачає, що щороку уповноважені державні органи влади двох країн погоджують перелік взаємних поставок матеріалів, напівфабрикатів, комплектування та інших матеріальних ресурсів, необхідних для виробництва озброєння та військової техніки в межах коопераційних зв'язків.

Слід зазначити, що схожу угоду укладено між Кабінетом Міністрів України та Урядом Республіки Білорусь “Про виробничу і науково-технічну кооперацію підприємств і організацій оборонних галузей промисловості” від 15.02.2002 р. [8], яка передбачає розвиток на взаємовигідній основі виробничої і науково-технічної кооперації між суб'єктами господарської діяльності зазначених країн у таких сферах:

- розроблення та виробництво продукції військово-технічного призначення;
- надання послуг військово-технічного призначення;
- постачання матеріалів, напівфабрикатів, комплектування, навчального і допоміжного майна, необхідних для виробництва озброєння і військової техніки.

За умовами угоди сторони зобов'язуються при здійсненні кооперації не використовувати до предметів зовнішньоекономічних договорів кількісних обмежень експорту та імпорту, ввізних та вивізних мит, непрямих податків. Ця угода, як і попередня, щороку автоматично продовжується, якщо одна зі сторін не декларує наміру про припинення її дії.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України “Про деякі питання Державного концерну “Укроборонпром” №993 від 31.08.2011 р. [9], яка затверджує статут ДК “Укроборонпром”, концерн створений саме для управління провадженням наукової, проектної, виробничої, фінансової, цінової, інвестиційної, інноваційної, зовнішньоекономічної та іншої діяльності його учасників, пов’язаної з розробленням, виготовленням, реалізацією та обслуговуванням товарів військового та спеціального призначення. Тобто, прямим завданням об’єднання є розвиток коопераційних зв’язків між різноформатними учасниками.

Аналізування літератури та нормативно-правової бази за проблемою дає змогу стверджувати про об’єктивну необхідність формування теоретико-методологічних та методико-прикладних засад розвитку коопераційних зв’язків насамперед між підприємствами концерну, а надалі – із іноземними суб’єктами господарювання в межах міждержавних угод, оскільки у нинішній ситуації жодних механізмів у цій сфері не напрацьовано, а робота ведеться доволі хаотично та вибірково.

**Цілі статті.** Зважаючи на результати аналізування інформаційних джерел [1–9], цілями статті є удосконалення типології форм міжорганізаційної кооперації та розроблення моделі міжорганізаційної полівекторної кооперації підприємств ДК “Укроборонпром”.

**Виклад основного матеріалу.** Виконані дослідження дають змогу трактувати міжорганізаційну кооперацію як форму співпраці між підприємствами з метою досягнення спільних цілей на взаємовигідних засадах, тобто використовувати ефекти від поєднання зусиль у різноманітних сферах (логістичній, виробничій, науково-технічній, збутовій, навчальній, випробувальній тощо). Ключовими ознаками кооперації є такі:

- наявність у учасників спільних цілей;
- відносна незалежність учасників кооперації, різноманітність їхнього організаційно-правового статусу;
- виникнення локальних ефектів від співпраці (економічних, соціальних, наукових, організаційних тощо) та сукупного синергетичного ефекту;
- використання переваг спеціалізації та концентрації тощо.

Для формування положень щодо розвитку міжорганізаційної кооперації в межах ДК “Укроборонпром” необхідно визначитись із можливими формами кооперації, які на підставі досліджень систематизовано та охарактеризовано у таблиці.

Міжорганізаційна кооперація спрямована на отримання низки переваг, а саме:

- підвищення ефективності руху та використання матеріальних, інформаційних, енергетичних, технологічних, фінансових, інвестиційних, кадрових ресурсів;
- покращання параметрів функціонування учасників кооперації;
- досягнення сукупного синергетичного ефекту, вищого порівняно з локальними ефектами учасників;
- зростання незалежності суб’єктів коопераційних відносин від впливу факторів зовнішнього середовища функціонування;
- створення можливостей для впливу на ринок.

#### Типологія форм міжорганізаційної кооперації

№ з/п	Ознаки типології та типи	Характеристики відповідних типів форм міжорганізаційної кооперації
1	2	3
1	<b>За змістом:</b>	
	– виробнича;	Передбачає об’єднання зусиль учасників співпраці у сфері виробництва аналогічних товарів, взаємовключних товарів, виробництва проміжної продукції для подальшого кінцевого виготовлення готових товарів
	– фінансово-інвестиційна;	Має на меті акумулювання спільних фінансових ресурсів для їхнього інвестування у інвестиційні проекти, фінансові взаємозаліки, надання знижок та відтермінування платежів

1	2	3
	– логістична;	Ґрунтується на спільному використанні транспорту, складських приміщень, оптимізуванні поставок через учасників коопераційних зв'язків
	– наукова;	Пов'язана зі спільними науково-дослідними та дослідно-конструкторськими роботами
	– соціальна;	Передбачає створення спільної соціальної інфраструктури для працівників різних підприємств (дитячих, освітянських, медичних, харчових, відпочинкових, спортивних закладів)
	– техніко-технологічна;	Базується на спільному використанні техніки, технологічних ліній, формуванні замкнутого технологічного циклу учасниками коопераційних зв'язків
	– маркетингово-інформаційна;	Акцентує увагу на спільні маркетингові дослідження ринку, спільний збут продукції, об'єднані рекламні кампанії, використання збутових апаратів учасників
	– змішана тощо	Поєднує окремі або усі вищенаведені форми
2	<b>За спрямуванням:</b>	
	– вертикальна (ієрархічна);	Між великими та меншими підприємствами в межах створення ланцюга цінності (наприклад, для американської корпорації “Дженерал Моторз” постачають окремі деталі та вузли для автомобілів близько 40 тис. дрібних і середніх підприємств [3, с. 80]). Найяскравішим прикладом є використання субпідрядів як довгострокових стосунків у сфері постачання між малими підприємствами та великою компанією [5, с. 8], (рис. 1, а)
	– горизонтальна;	Між паритетними підприємствами (конкурентами, технологічно-залежними підприємствами) (рис. 1, б)
	– комбінована	Поєднує вищенаведені форми (рис. 1, в)
3	<b>За рівнем охоплення сфер кооперування:</b>	
	– вузька;	Передбачає спільне здійснення лише кількох (1–2-х) різновидів коопераційних зв'язків (наприклад, лише виробничу або збутову кооперацію)
	– широка	Ґрунтується на одночасній співпраці за багатьма напрямками та сферами кооперації
4	<b>За територіальним охопленням:</b>	
	– національна;	Має на меті забезпечити спільну співпрацю між підприємствами однієї країни
	– міжнародна	Базується на залученні до коопераційних зв'язків підприємств різних країн світу
5	<b>За характером:</b>	
	– спеціалізована;	Передбачає певний вузький спектр співпраці в межах спеціалізації діяльності підприємств
	– диверсифікована	Ґрунтується на поєднанні різноманітних напрямів кооперації
6	<b>За характеристиками учасників кооперації:</b>	
	– однорідна;	Має на меті об'єднання підприємств, що займаються ідентичними видами діяльності (виробничі, наукові, збутові, транспортні, навчальні)
	– неоднорідна	Акцентує увагу на об'єднанні підприємств, що займаються різними видами діяльності
7	<b>За періодом дії:</b>	
	– тимчасова;	Ґрунтується на спільному об'єднанні зусиль для вирішення проблем тимчасового характеру, після чого коопераційні зв'язки припиняються
	– постійна	Передбачає довготривалий взаємозалежний характер співпраці
8	<b>За спорідненістю територіального розташування підприємств:</b>	
	– територіальна	Об'єднує підприємства, що розташовані у одному регіоні, на одній території, на спільних виробничих та адміністративних площах
	– міжтериторіальна	Охоплює підприємства, які розташовані у різних регіонах, країнах, континентах тощо

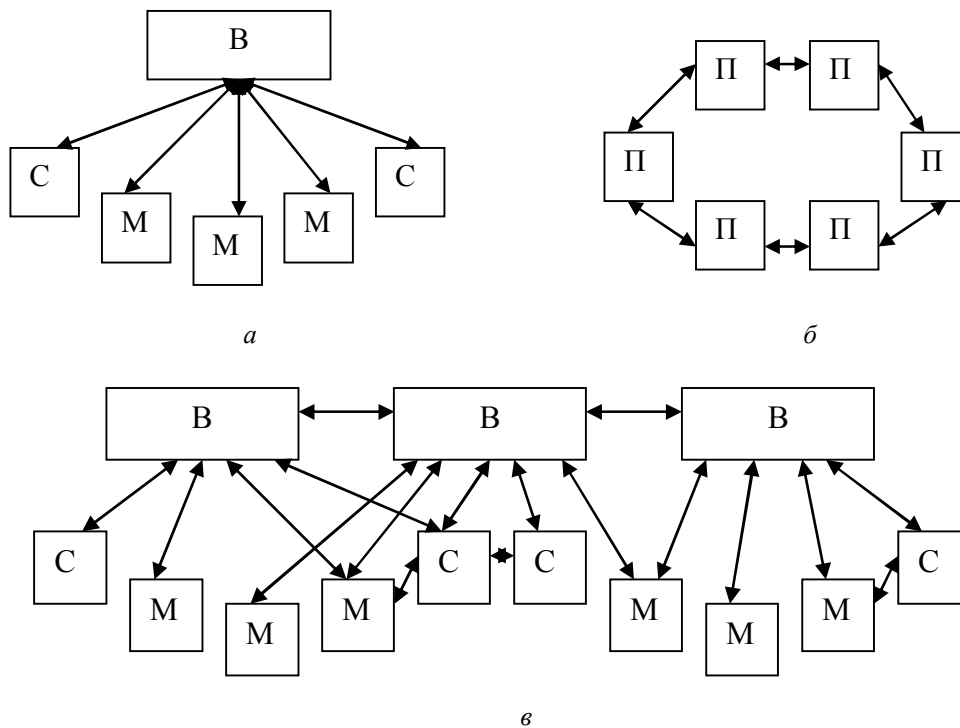


Рис. 1. Приклади моделей міжорганізаційної кооперації за ознакою спрямування: а – вертикальної кооперації; б – горизонтальної кооперації; в – комбінованої кооперації

Умовні позначення: В – велике підприємство; С – середнє підприємство; М – мале підприємство; П – підприємство;  $\longleftrightarrow$  – напрями коопераційних зв'язків

На сучасному етапі розроблення грамотної та дієвої моделі кооперації підприємств-учасників є одним із найбільш пріоритетних завдань, оскільки задекларована консолідація повинна спрямовуватись на отримання синергетичного ефекту від налагодження коопераційних зв'язків. Модель міжорганізаційної кооперації у цьому випадку буде характеризуватись високим рівнем складності, оскільки понад 120 підприємств концерну займаються різноманітними видами діяльності, розташовані у різних регіонах України, окремі з них мають певні коопераційні зв'язки з іноземними підприємствами, виготовляють продукцію військового та цивільного призначення широкого спектра, деякі з підприємств є конкурентами, перебувають на різних стадіях розвитку, відрізняються техніко-технологічним рівнем та кадровим складом і потенціалом, інноваційною спрямованістю, системами менеджменту тощо. Зважаючи на вищевикладене, запропоновано модель міжорганізаційної кооперації (рис. 2), яка окреслює ключові форми, напрями та методи коопераційних зв'язків ДК “Укроборонпром”. Вказана модель спрощено відображає ключові напрями співпраці між учасниками об'єднання.

Виконані дослідження дають змогу сформулювати ключові положення моделі міжорганізаційної кооперації у ДК “Укроборонпром”, а саме:

1. Пріоритетну роль в об'єднанні підприємств повинна відігравати саме спеціалізована кооперація в межах країни (національна), що дасть змогу оптимізувати виробничі потужності, створити виробничі комплекси вузького спрямування, вивільнити площі та адміністративні приміщення, оптимізувати виробничі витрати з урахуванням базових засад логістики. Оскільки йдеться про концерн, тобто постійне об'єднання підприємств, то вказана кооперація повинна здійснюватись на постійних засадах, що сприятиме її розвитку. Підприємства, що здійснюють ідентичні види діяльності, повинні працювати над створенням замкненого технологічного циклу з метою мінімізації ризиків на засадах горизонтальної кооперації. Також спеціалізована кооперація у виробничій сфері створює можливості для значного нарощення частки готової продукції в експорті озброєння.

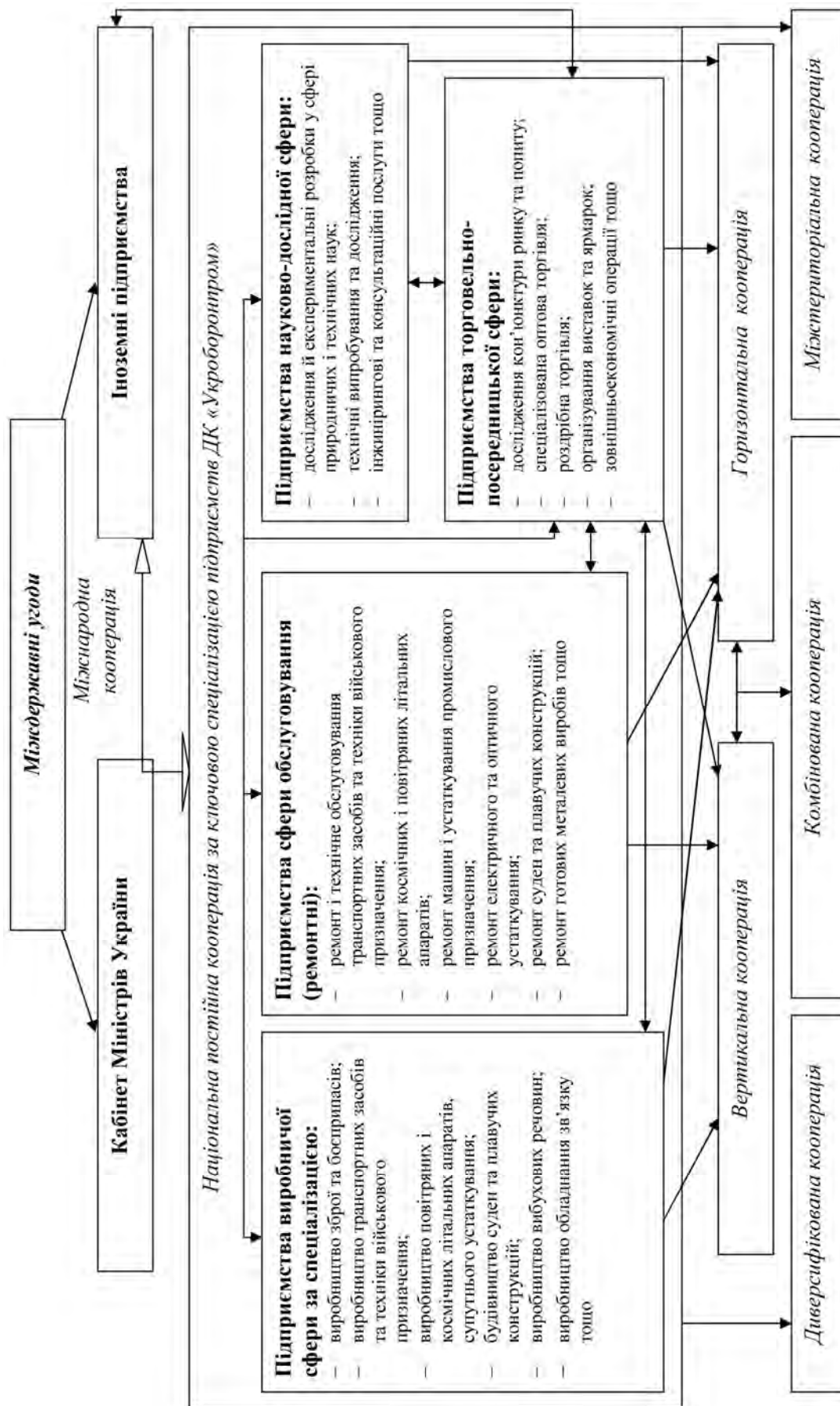


Рис. 2. Модель міжорганізаційної кооперації підприємств ДК «Укроборопром»

2. Відповідно до наявного Статуту концерну функції з управління ДК “Укроборонпром” покладені на Кабінет Міністрів України. Тобто, міжнародну кооперацію підприємства концерну можуть здійснювати виключно в межах виконання міждержавних угод з переліком підприємств, які затверджуються окремою Постановою Кабінету Міністрів України щороку. Але зовнішньо-економічні операції можуть здійснюватись спеціалізованими торговельними підприємствами самостійно в межах міжнародних норм, санкцій та дозволів. Слід зазначити, що Кабінет Міністрів України щороку визначає обсяги державного замовлення на продукцію військово-промислового комплексу із врахуванням національних інтересів та ухвалені політики щодо розвитку концерну.

3. Коопераційні зв’язки в межах концерну, крім спеціалізованого типу, слід будувати на засадах мережевого принципу неоднорідного диверсифікованого типу, що передбачає налагодження коопераційних зв’язків між підприємствами різних видів діяльності. Так, виробничі підприємства активно співпрацюють із науково-дослідними підприємствами в межах придбання результатів науково-дослідної діяльності, організування спільних випробовувань експериментальних зразків продукції та технологій, формулювання попиту на інноваційні розробки тощо. Також виробничі підприємства співпрацюють із торговельно-посередницькими компаніями, які продають їхню продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках, формуючи замовлення та параметри виробничої програми підприємств. Виробничі підприємства кооперуються із підприємствами сфери обслуговування (ремонтними), оскільки зміни у технологіях, параметрах та характеристиках продукції зумовлюють зміни вимог щодо її обслуговування.

4. Крім горизонтальної кооперації, у концерні слід активно розвивати і вертикальну кооперацію, що дасть змогу побудувати складну систему ієрархії 124 підприємств з урахуванням їх пріоритетності та внеску у досягнення кінцевих результатів. Наприклад, у торговельно-посередницькій сфері концерну Державна компанія з експорту та імпорту продукції і послуг військового та спеціального призначення “Укрспецекспорт” має низку дочірніх підприємств: “Спеціалізована зовнішньоторговельна фірма “Прогрес”, Державна госпрозрахункова зовнішньоторговельна та інвестиційна фірма “Укрінмаш”, ДП “Укроборонсервіс”, ДП “Зовнішньоторговельна фірма “Таско-експорт”, Державне зовнішньоторговельне та інвестиційне підприємство “Промоборонекспорт”, Державне госпрозрахункове зовнішньоторговельне підприємство “Спецтехноекспорт”. Отже, спостерігається комбінований тип коопераційних зв’язків – вертикально-горизонтальний.

5. Внаслідок територіального розпорощення підприємств різних видів економічної діяльності практично в усіх регіонах України слід акцентувати увагу на розвиток міжтериторіальної кооперації, яка передбачає налагодження контактів між підприємствами, що розташовані на різних територіях. Територіальна кооперація можлива лише в окремих (центральному) регіонах, які містять підприємства в межах коопераційних відносин.

Діагностика якості та ефективності побудови системи коопераційних зв’язків в межах концерну насамперед пов’язана із визначенням синергетичного ефекту у цій сфері. У монографії О. Гошовської, А. Ліманського, Ж. Поплавської “Синергізм у стратегічному управлінні” синергетичний ефект пропонується обчислювати за методом визначення чистої теперішньої вартості майбутніх надходжень, а саме [10, с. 139]:

$$SE = \sum_{t=1}^n \frac{\Delta I_t - \Delta C_t}{(1+i)^t}, \quad (1)$$

де  $SE$  – обсяг синергетичного ефекту;  $\Delta I_t$  – обсяг додаткових надходжень за рахунок впровадження синергії;  $\Delta C_t$  – обсяг додаткових видатків за рахунок впровадження синергії;  $t$  – часові періоди:  $t = [1; n]$ .

Вказаний підхід є дискусійним, оскільки не обґрунтовує, як визначити обсяги додаткових надходжень та видатків за рахунок синергії, не враховує ефекти, отримані внаслідок економії витрат, не конкретизує, про які надходження йдеться (інвестиційні, кредитні, оборотні тощо). Також автори наголошують, що синергетичний ефект можна ідентифікувати як річну прибутковість інвестицій, як різницю ринкових вартостей об’єднаних підприємств та суми їх вартостей до об’єднання [10, с. 136–138].

Виконані дослідження дають змогу запропонувати оцінювати синергічний ефект від розвитку коопераційних зв'язків в межах ДК “Укроборонпром” за такими напрямками:

- досягнута економія на сукупних поточних витратах підприємства після налагодження коопераційних зв'язків (йдеться про суму поточних витрат операційної, фінансової та інвестиційної діяльності);
- зростання чистого доходу від реалізації продукції об'єднання підприємств;
- зменшення втрат технологічного, організаційного, управлінського та ін. характеру (йдеться про втрати у грошовому еквіваленті організаційно-технічного характеру, від порушення трудової дисципліни, від неврахування ризиків середовища функціонування);
- зростання інвестування у розвиток підприємств (йдеться про вкладання державних і перехресних інвестицій у діяльність підприємств);
- зростання ринкової вартості підприємств (передбачає оцінювання ринкової вартості підприємств за порівняльним підходом з урахуванням принципів заміщення і попиту та пропозиції [11, с. 57]).

Отже, розрахунок синергетичного ефекту внаслідок розвитку коопераційних зв'язків ( $E_s$ ) запропоновано здійснювати за формулою:

$$E_s = (V_0 - V_k) + (D_k - D_0) + (Z_0 - Z_k) + (I_k - I_0) + (W_k - W_0), \quad (2)$$

де  $V_0$  і  $V_k$  – сукупні поточні витрати підприємств до та після кооперації, грн.;  $D_0$  і  $D_k$  – сукупний чистий дохід від реалізації підприємств до та після кооперації, грн.;  $Z_0$  і  $Z_k$  – втрати у грошовому еквіваленті підприємств до та після кооперації, грн.;  $I_0$  і  $I_k$  – залучені інвестиційні ресурси у діяльність підприємств до та після кооперації, грн.;  $W_0$  і  $W_k$  – ринкова вартість підприємств до та після кооперації.

Запропонований підхід дає змогу визначити у грошовому еквіваленті отримані локальні ефекти від впровадження кооперації між підприємствами та сукупний спільний ефект. Варто зауважити, що синергічний ефект слід оцінювати не лише за кількісними, але й за якісними параметрами, до яких слід віднести:

- залучення знань і досвіду внаслідок кооперації;
- підвищення кваліфікації працівників;
- спільне використання нематеріальних ресурсів;
- застосування торгової марки партнера при збуті продукції;
- забезпечення ритмічності та безперервності виробничо-господарських процесів;
- вихід на міжнародні ринки тощо.

**Висновки та перспективи подальших розвідок за проблемою.** Запропоновані положення щодо розвитку кооперації між підприємствами ДК “Укроборонпром” спрямовані насамперед на побудову полівекторної ієрархічної моделі коопераційних зв'язків, яка б забезпечила досягнення позитивного синергічного ефекту від співпраці між підприємствами – учасниками концерну. Вищезазначене сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємств військово-промислової сфери.

Перспективами подальших досліджень є формування локальних моделей спеціалізованої кооперації між підприємствами оборонно-промислового комплексу.

1. *Постанова Кабінету Міністрів України “Про утворення Державного концерну “Укроборонпром” №1221 від 29.12.2010 р. зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.* 2. *Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел]. – К.: Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2002. – 1440 с.* 3. *Економічна енциклопедія: у трьох томах / [редкол.: ... С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін.]. – [Т. 2]. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2001. – 848 с.* 4. *Економіка підприємства: [підручник] / Ф.В. Горбонос та ін. – К.: Знання, 2010. – 463 с.* 5. *Варналій З. Кооперація великих і малих підприємств як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємництва України / З. Варналій, С. Дрига // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2010. – С. 5–16.* 6. *Маркович І.Б. Трансформація промисловості в системі глобальних викликів: організаційно-*



мережеві зміни та конкурентно-інноваційні виміри: [монографія] / І.Б. Маркович. – Тернопіль: Астон, 2012. – 256 с. 7. Угода між Урядом України та Урядом Російської Федерації “Про виробничу і науково-технічну кооперацію підприємств оборонної галузі промисловості” від 18.11.1993 р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>. 8. Угода між Кабінетом Міністрів України та Урядом Республіки Білорусь “Про виробничу і науково-технічну кооперацію підприємств і організацій оборонних галузей промисловості” від 15.02.2002 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>. 9. Постанова Кабінету Міністрів України “Про деякі питання Державного концерну “Укроборонпром” №993 від 31.08.2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>. 10. Гошовська О. Синергізм у стратегічному управлінні: [монографія] / О. Гошовська, А. Ліманський, Ж. Поплавська. – Львів: ТзОВ “Компанія “Манускрипт”, 2011. – 284 с. 11. Оцінка активів підприємства / [Ю.В. Панасовський, Б.А. Семененко, О.М. Теліженко та ін.]. – Суми: Університетська книга, 2009. – 512 с.

УДК 65.012.32

**В.О. Рибінцев, М.В. Хацер**

Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій

## **ШЛЯХИ УСУНЕННЯ КОРПОРАТИВНИХ КОНФЛІКТІВ В УМОВАХ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

Ї Рибінцев В.О., Хацер М.В., 2013р.

**Запропонована сукупність шляхів усунення корпоративних конфліктів на вітчизняних суб'єктах господарювання з акцентом на досудовому розв'язанні корпоративних конфліктів.**

**Ключові слова: корпоративний конфлікт, усунення корпоративних конфліктів, корпоративний секретар, медіація корпоративних конфліктів, третейський суд, судовий розгляд корпоративних конфліктів.**

**V. Rybintsev, M. Khatser**

Zaporizhzhia Institute of Economics and Information Technologies

## **WAYS OF CORPORATE CONFLICTS ELIMINATION IN TERMS OF CORPORATE RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE**

Ї Rybintsev V., Khatser M., 2013

**The article is dedicated to the generality of ways of corporate conflicts elimination in domestic subjects of management making an emphasis on pre-trial corporate conflicts solving.**

**Key words: corporate conflict, corporate conflicts elimination, corporate secretary, mediation of corporate conflicts, an arbitrator, trial of corporate conflicts.**

**Постановка проблеми.** В сучасних посткризових умовах розвитку економіки України вітчизняні суб'єкти господарювання потребують інвестиційних вливань.

Ситуація, коли, з одного боку, є суттєва зацікавленість інвесторів – як вітчизняних, так і іноземних у інвестиційних вкладеннях, а з іншого – вітчизняні підприємства конче потребують інвестицій, однак ні перші, ні другі не можуть реалізувати своїх прагнень, повинна бути вирішена у найближчій перспективі.

Головною причиною, що перешкоджає інвесторам та вітчизняним підприємствам вирішити наведену вище проблему, є невпевненість у захисті своїх корпоративних прав.