

УДК 330.131.7:656.2

АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СПІЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

Карачарова К.А., здобувач (УкрДАЗТ)

Зміст статті присвячений розробці рекомендацій що до організації спільного бізнесу з урахуванням мотивів й інтересів всіх учасників в умовах вітчизняної економіки. Розроблені напрямки підвищення ефективності функціонування спільних підприємств на основі урахування в бізнес-планах вибраних моделей управління та розподілу управлінських відносин. Виділені проблеми зниження ризиків у роботі спільних підприємств та шляхи їх подолання.

Ключові слова: *спільний бізнес, спільне підприємство, бізнес-план, інвестиції, управлінське рішення, модель управління, мета.*

Постановка проблеми та її зв'язок з науковими та практичними завданнями. У різних країнах світу створили сприятливий клімат для іноземних інвестицій й організації спільного підприємництва. Законодавства держав визнають право будь-яких осіб (фізичних й юридичних) незалежно від їхнього громадянства й національної приналежності здійснювати підприємницьку діяльність і створювати спільні підприємства на їхній території. В останні роки, що характеризується зростаючим дефіцитом власних інвестицій, створені більш сприятливі умови для іноземних партнерів. В цих умовах важливо не помилитися в прийнятті управлінських рішень при створенні й функціонуванні спільного підприємства.

Від того, як побудована система управління спільним підприємством, як ураховуються особливості відчизняної економіки у значній мірі залежить загальний результат діяльності підприємства й забезпечення інтересів кожного його учасника.

Аналіз досліджень і публікацій. Вознесенська Н.К., Бублик В.А., Соколов А.И., Станковская И.К. [2], Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. [4], Кайзер Г., Коколь Л. [5], Клейнер Г. [6,7] та ін. виділяли у своїх работах загальні проблеми створення та функціонування спільних підприємств в умовах розвитку національних економік. Створювали моделі функціонування, звертали увагу на необхідність урахування управлінських рішень при розробці бізнес-планів.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Не вагаючи на важливість та та корисність наукових досліджень, що виявляються в публікаціях, питання встановлення розподілу управлінських рішень при розробці бізнес-планів та взаємовідносин між співробітниками спільних підприємств потребують подальшої детальної розробки.

Формування цілей статті (постановка завдання). Вітчизняна література з питань створення спільного бізнесу, причин виникнення ускладнень у взаємодії із закордонними партнерами, податковому й

митному регулюванні їхньої діяльності, оцінки можливих ризиків суттєво обмежена. Для своєчасного розкриття проблем і розбіжностей, які можуть привести до наростання протиріч між партнерами й негативно відбитися на діяльності спільних підприємств, необхідно мати ясне пояснення про всі елементи механізму їх створення. У статті подані підсумки розробки рекомендацій і виявлення напрямків підвищення ефективності управлінських рішень у спільному бізнесі.

Д. Добкин, Д. Берг, М. Спунер і К. Крупські, узагальнивши досвід функціонування спільних підприємств у світовому господарстві, наділяють їх основною рисою: визначення частки володіння в загальному капіталі кожного учасника спільного підприємства [3, р.168].

Загальна мета спільного володіння власністю партнерами складається в одержанні й посиленні взаємодоповнюючої дії активів двох або декількох підприємств, сукупний результат якого набагато перевищує суму результатів окремих дій цих підприємств. Крім єдиних цілей спільного підприємства кожний учасник може мати власні цільові настанови й мотиви. Вони далеко не завжди збігаються, а часом вступають у протиріччя один з одним. Одна з причин, що гальмує розвиток спільного підприємництва, - слабе управління у середині спільного підприємства. Це приводить до провалу намічених цілей і навіть розпаду організації. Дослідження показують, що від 25 до 50% спільних підприємств розпадутся протягом 6-літнього строку.

Спільні підприємства внутрішньо незалежні, постійно розвиваються, в них зберігаються спільні управління й контроль. Але партнери все-таки зберігають свою незалежність і це ускладнює їхню роботу.

Мета роботи - вибір моделі управління спільним підприємством з урахуванням особливостей розвитку вітчизняної економіки та поділу повноважень сторін. На основі вибора моделі обираються управлінські рішення, які будуть сприяти вдосконалюванню механізму функціонування спільного підприємства.

Основний матеріал статті. Доцільно привести визначення спільного підприємства, дане А.В. Бубликом: «Спільне підприємство - це об'єднання інвестицій (як правило у формі юридичної особи), що належать двом або більше особам (фізичним або юридичним), одне із яких є іноземним, а також іноземній державі, зроблене на території приймаючої держави для здійснення підприємницької діяльності» [2, с.66]. Відмінною рисою спільних підприємств є те, що при організації даного виду підприємств розглядаються й ураховуються мотиви й інтереси всіх сторін. Спільне підприємство означає об'єднання з однаково поділюваними загальними цінностями й спільними цілями. Розробка спільного плану дій є ключ до успіху створення підприємства.

В економічній літературі виділяються чотири моделі управління спільним підприємством [1, с.408]:

- модель автономії;
- партнерська модель;
- модель поділу функцій;
- модель повного консенсусу.

В модель автономії рис. 1 материнські підприємства, що створюють

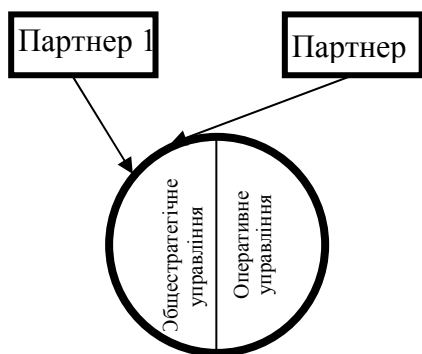


Рисунок 1. Модель автономії

спільний бізнес, вирішують загальні стратегічні питання по політиці ведення справ і процесу підприємництва спільно, а рішення на рівні оперативного управління приймаються менеджерами спільного підприємства. Кращим образом ця модель реалізована, якщо на пости менеджерів призначаються фахівці, що не працювали в одній із сторін раніше. Модель автономії не вимагає великих витрат часу на дискусії по прийняттю рішень і зменшує небезпеку виникнення конфліктів. Недоліком є втрата прямих можливостей надання впливу з боку материнських підприємств.

Партнерська модель рис.2 управління спільним підприємством забезпечує рішення загально - стратегічних питань обома партнерами по

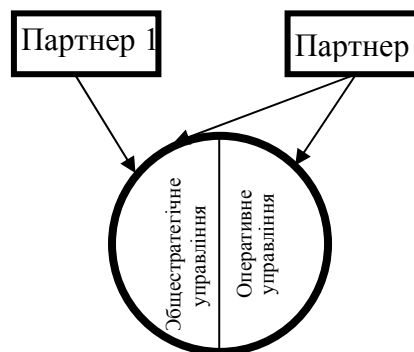


Рисунок 2. Партнерська модель

спільному бізнесу. Оперативне управління переходить у руки одного з них, який здійснює управління спільним підприємством як дочірнім. Тому що в цьому випадку відбувається прямий вплив одного з партнерів, тут потрібні значні витрати на координаційні заходи.

Модель поділу функцій рис 3 припускає, що принципові питання вирішуються обома сторонами, а в сфері оперативного управління функції діляться між партнерами. Це може бути, наприклад, поділ комерційних і технічних функцій. Перевага цієї моделі в тім, що певні функції може взяти на себе та сторона, що найбільш компетентна у відповідних питаннях. Як недолік можна назвати підвищену потребу узгодження дій і наявність небезпеки виникнення конфліктів між партнерами.

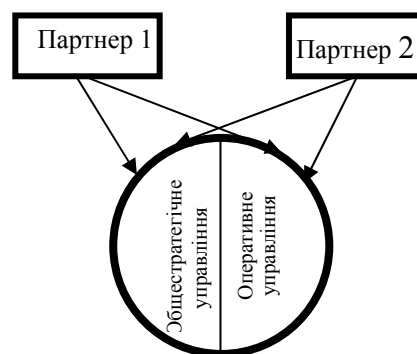


Рисунок 3. Модель поділу функцій

Відповідно до моделі повного консенсусу рис. 4 питання як загально

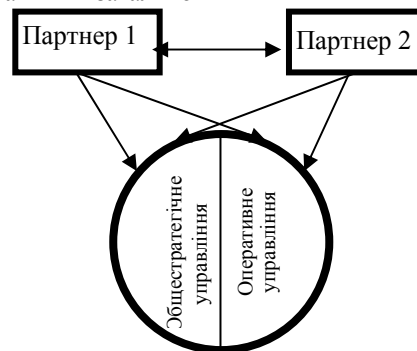


Рисунок 4. Модель повного консенсусу

стратегічні, так і по окремих видах діяльності (оперативне управління) повинні зважуватися на основі консенсусу при участі обох партнерів. Хоча як перевага даної моделі називається великий потенціал обопільного співробітництва, тут висока ймовірність виникнення тривалих і конфліктних процесів прийняття рішень.

При виборі моделі управління спільним підприємством необхідно враховувати те, що управління такого роду підприємств формується під впливом різного роду факторів. З одного боку, це вимоги, висунуті ростом масштабів виробництва, посиленням його диверсифікованості й ускладненням випуску продукції, що, збільшується в результаті, інтернаціоналізації територіальної роз'єднаності виробництва. З іншого боку носить на собі відбиток історичних особливостей формування й розвитку конкретних підприємств. Тут безпосередньо позначається перевага в різних країнах, у тому числі й в Україні, традиційно сформованих типів підприємств, розходження в законодавстві країн-партнерів спільного підприємства, що регулює господарську діяльність спільних підприємств й ін. Хоча кожний із цих факторів має своє самостійне значення, саме їхнє сполучення визначає особливості управління конкретного спільного підприємства. Тому, хоча керуванню спільними підприємствами властиві й загальні риси, важливе значення мають облік і вивчення специфічних особливостей

організаційної структури, що склалися в конкретних історичних умовах створення й функціонування спільного підприємства.

Система управлінських відносин спільного підприємства є однією з підсистем механізму функціонування спільним підприємством. Управлінські відносини пронизують всю систему відносин підприємства (економічну, фінансову, соціальну), зв'язуючи їх у єдине ціле. Управлінські відносини як підсистему спільного підприємства можна розглядати на декількох рівнях (*Таблиця 1*). На верхньому рівні відбувається зіткнення й урегулювання взаємних інтересів учасників-партнерів спільного бізнесу. Договір про спільне підприємство визначає мету, сферу діяльності, ступінь незалежності й строки діяльності створеного спільного підприємства. Цей договір розробляється партнерами виходячи з їхньої схильності до кооперування й ринкових позицій на основі договору про наміри. Оскільки договір про спільну діяльність відображає пересічні наміри партнерів, він виконує двоїсту функцію. По-перше, він визначає характер співробітництва партнерів. Звичайно, щира сутність кооперування визначається в процесі подальшого поведіння сторін. Проте складання такого документа корисно в плані викладу цілей створення підприємства й основних принципів дозволу потенційних конфліктів. По-друге, цей договір по суті являє собою затверджений устав нового підприємства

Таблиця 1

Рівні управлінських відносин спільного підприємства

Рівні управлінських відносин	Функціональні дії
верхній рівень	підписання договору про спільне підприємство; прийняття бізнес-плану підприємства; визначення загальної мети функціонування; вироблення загальної концепції розвитку підприємства й ін.
середній рівень	маркетингові дослідження й рішення, спрямовані на взаємозв'язок виробництва - й збуту продукції (або тільки покупок і продажів товарів і послуг); фінансово-кредитні відносини; відносини із приводу звітності й обов'язкових платежів; відносини по найманню й звільненню персоналу; контроль над всім процесом діяльності спільного підприємства й ін.
нижній рівень	використання найманої робочої сили; оплати праці найманих робітників; надання соціальних гарантій; стимулювання працівників; міжособисті відносини й ін.

Сам зміст договору досить специфічний відповідно до кожного індивідуального випадку створення спільного підприємства, однак основної складової частини договору традиційно присутні:

- мета й обсяг угод і продукції (точний опис предмета договору);

- визначення прав й обов'язків сторін;
- установлення часток учасників;
- умови переваги іноземного капіталу;
- установлення права голосу;
- розподіл позицій у керівництві;
- визначення частки експорту;

- мінімальні продуктивні показники;
- визначення регіонів збуту; спосіб контролю якості продукції;
- правила оцінки розміщення коштів;
- правила розподілу й перерахування прибутку;
- правила комерційної таємниці;
- методи врегулювання при виникненні форс-мажорних обставин;
- вибір арбітражу; умови захисту патенту;
- методи здійснення платежів;
- регулювання при виникненні конфліктів інтересів;
- правила врегулювання при ліквідації підприємства;
- урегулювання подальшого використання ноу хау після ліквідації підприємства.

Для створення бізнес-плану треба попередньо провести роботу з наступних напрямків:

- пошук підприємницької ідеї;
- оцінка ресурсів, необхідних для реалізації даної підприємницької ідеї;
- оцінка економічних ресурсів, якими володіє зацікавлена сторона;
- вибір форми залучення відсутніх економічних ресурсів,
- порівняння різних форм залучення ресурсів й ухвалення рішення про створення спільного підприємства [4, с.98].

Структура бізнес-плану, склад розділів, ступінь деталізації вироблених розрахунків визначаються укладачами бізнес-плану залежно від організаційно-правової форми створюваного підприємства, виду підприємницької діяльності, масштабів здійснюваного проекту, наявності конкурентів, перспектив розвитку спільного підприємства й очікуваних результатів функціонування спільного бізнесу.

Проект бізнес-плану може бути розроблений однією зі сторін – ініціатором проекту або різними потенційними учасниками, У бізнес-плані повинні бути представлені оцінки параметрів майбутнього проекту:

- характеристика галузі, її значення для народного господарства, темпи й перспективи розвитку;
- створення нових робочих місць;
- масштаби ринків збуту пропонованої до виробництва продукції;
- аналіз конкурентів;
- рівень цін на продукцію й можливі тенденції їхньої зміни;
- рівень витрат виробництва, можливість використання місцевих поставок сировини й компонентів;
- обсяг і структура власного й позикового капіталу;

- прогнозування різних ситуацій для визначення ступеня ризику функціонування підприємства.

Практично у всіх випадках створення й розвитку спільного бізнесу його учасники мають власні мотиви й інтереси. Повністю усунути негативний вплив кожного з учасників на процес функціонування спільного підприємства неможливо. Але за допомогою бізнес-плану можливо зведення даного негатива до мінімуму. В ідеалі такий проект бізнес-плану буде сприяти одержанню максимально високих результатів функціонування спільного підприємства в існуючих ринкових умовах.

Однак на практиці навряд чи можливе складання такого, де повністю були б погоджені всі індивідуальні інтереси учасників спільного підприємства. Наприклад, учасник спільного підприємства, що розробляє проект бізнес-плану, може бути зацікавлений у здійсненні поставок сировини й компонентів на створюване підприємство. Для цього в проекті бізнес-плану він закладає високі планові ціни на поставки сировини й компонентів, керуючись своїми індивідуальними інтересами, як самостійний суб'єкт підприємницької діяльності. Такі планові умови знижують плановий ефект функціонування спільного підприємства. Але планові показники по поставках сировини не носять обов'язковий характер до юридичного оформлення договорів поставок, які планується укласти між створюваним спільним підприємством і його потенційним учасником, що розробляє проект бізнес-плану. Дані планові показники можуть бути змінені в ході обговорення проектів бізнес-плану учасниками на переговорах по створенню підприємства.

Деякі планові показники, встановлювані учасником, що займається розробкою проекту бізнес-плану, можуть носити обов'язковий характер, вони не можуть бути змінені в ході ведення переговорів по створенню спільного підприємства. Такі обов'язкові планові показники можуть установлюватися у випадку створення спільного підприємства шляхом продажу іноземному інвесторові частки у вже діючому підприємстві на умовах інвестиційного конкурсу. У цьому випадку переможець інвестиційного конкурсу буде зобов'язаний виконувати певну інвестиційну програму. Наприклад, якщо ініціатором створення спільного підприємства й організатором інвестиційного конкурсу виступає держава (його суб'єкт, муніципальне утворення), вона може бути зацікавлена в створенні певної кількості робочих місць на створюваному підприємстві з метою підвищення зайнятості населення. У цьому випадку планові показники, виражені в кількості робочих місць, можуть бути обов'язковими умовами.

Уже на даному етапі діяльності спільного підприємства відбувається узгодження економічних інтересів майбутніх учасників підприємства. Таким чином, підвищити ефективність рішень на даному етапі управління можливо, якщо при складанні бізнес-плану, учасник спільного підприємства, що розробляє проект, буде враховувати не тільки власні інтереси, але й інтереси свого партнера.

Висновки даного дослідження. Наукова новизна роботи – розробка практичних рекомендацій що до створення спільного бізнесу. Визначено, що рівень впливу різних факторів на якість бізнес-планів спільних підприємств залежить від урахування інтересів всіх учасників та національних інтересів.

Висновки:

- розподіл обшестратегічних та оперативних функцій управління залежить від обраної моделі управління спільним підприємством;

- при складанні проекту бізнес-плану треба узгоджувати економічні інтереси всіх майбутніх учасників спільного підприємства;

- в бізнес-плану треба включати обов'язкові планові показники обумовлені національними інтересами.

Отримані результати можуть бути використані у подальших наукових дослідженнях, а саме при формуванні комплексного підходу до створення спільного підприємства.

Аннотація. Содержание статьи посвящено разработке рекомендаций по организации совместного бизнеса с учетом мотивов и интересов всех участников в условиях отечественной экономики. Разработаны направления повышения эффективности функционирования совместных предприятий на основе учета в бизнес-планах выбранных моделей управления и распределения управленческих отношений. Выделены проблемы снижения рисков в работе совместных предприятий и пути их преодоления. Полученные результаты могут быть использованы в дальнейших научных исследованиях, а именно при формировании комплексного подхода к созданию совместного предприятия.

Ключевые слова: совместный бизнес, совместное предприятие, бизнес-план, инвестиции, управленческие решения, модель управления, цель.

Summary. The contents of the article are denoted to develop recommendations in organization of jointed business using all motives and interests of all participants in conditions of the domestic economy. The directions, of increasing the jointed enterprise's efficiency based on the account in business plans of the selected models in management and sharing the management relations, are designed. Problems, like risk reduction in jointed enterprises' work and ways to overcome them, are marked out. The results can be used in further scientific studies, like forming the complex approach to creating a jointed enterprise.

Keywords: joint business, joint venture, business plan, investments, administrative decisions, case frame, purpose.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Вознесенская Н.К. Совместные предприятия как форма международного экономического сотрудничества [Текст] / Н.К. Вознесенская. – М.: 1989.

2. Бублик В.А., Соколов А.И., Станковская И.К. Совместное предпринимательство в России: Организационно-правовые аспекты [Текст] / В.А., Бублик, А.И. Соколов, И.К. Станковская ; под ред. А.Н. Тихонова. –М.:1993.

3. . Dobkin J., Bert J., Spuner M, Kroupsky K. And inters. Joint Ventures. –Washington, 1986.

4. РайзбергБ.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь [Текст] / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский., Е.Б. Стародубцева - М.: 2006.

5. Кайзер Г., Коколь Л. Мале и средние предприятия в Германии [Текст] /. Г. Кайзер, Л. Коколь – Экономическая политика и политическая экономия - М.: 2000.

6. Клейнер Г. Системная парадигма и теория предпринимательство. [Текст] / Г.Клейнер – Вопросы экономики. 2002, №10.

7. Клейнер Г. Особенности процессов формирования и эволюции социально-экономических институтов в Росии. [Текст] / Г Клейнер -: ЦЭМИ РАН, М.:2002.

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Колесников О.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Боровик Ю.Т.*