

СТРУКТУРНО-ЛОГИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ СОВМЕСТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Современный этап интернационализации хозяйственной жизни характеризуется высокими темпами создания совместного предприятия (СП) партнерами из разных стран. Однако нельзя не отметить и многочисленные примеры распада партнерства еще до достижения ощутимых результатов деятельности.

Как известно, СП представляет собой механизм взаимовыгодного сотрудничества разнонациональных хозяйствующих субъектов, который при рациональном сочетании интересов партнеров и сбалансированном подходе к вопросу создания подобного предприятия может приносить участвующим сторонам ожидаемую выгоду.

Проведенные исследования данной проблемы позволяют утверждать, что необходимо выделить факторы, определяющие эффективность и возможные перспективы развития СП. Изучение опыта функционирования СП в Республике Беларусь и за рубежом показывает, что наибольшее значение среди подобных факторов имеют следующие:

- 1) степень готовности партнеров к сотрудничеству и их целевые ориентации;
- 2) обоснованность вариантов создания совместного предприятия;
- 3) эффективность системы внутренних коммуникаций.

Каждый из перечисленных факторов представляет собой сложную совокупность элементов, комплексный учет которых является залогом стабильности и результативности совместного предпринимательства на длительную перспективу.

Степень готовности партнеров к сотрудничеству и их целевые ориентации во многом определяются принадлежностью участников к различным, как правило, социально-экономическим системам, предопределяющим уровень их экономического потенциала и ориентиры в бизнесе.

Учет данного фактора позволяет вести речь о необходимости формирования модели СП в рамках экономически целесообразного сотрудничества, критерием

которого следует считать возможность получения в ходе сотрудничества большего экономического выигрыша, чем при функционировании "в одиночку". Поэтому достижение каждым из участников более высоких успехов, чем при обособленном развитии, должно признаваться важнейшей целью сотрудничества в форме СП. Если это условие не выполняется, то имеет место либо независимость интересов сторон друг от друга, либо конфликт интересов взаимодействующих сторон. Ситуация, когда присутствие одного партнера уменьшает ценность состояния другого партнера, фактически означает, что реализация интересов одним партнером препятствует реализации интересов другим партнером.

Для соблюдения баланса интересов вовсе не обязательно, чтобы обе стороны реализовывали свои интересы полностью, главное, чтобы их взаимодействие отвечало критерию экономической целесообразности.

Интересы, подлежащие сбалансированию при организации и функционировании СП, разнообразны. Они определяются многообразием субъектов макро- и микросреды предприятия, обусловленным в том числе участием в его деятельности партнеров из двух и более государств.

Основную сложность при сбалансировании интересов партнеров представляет сравнительный анализ их приоритетности.

Возможными вариантами поведения в данной ситуации могут быть:

баланс интересов путем взаимных уступок, ведущий к достижению максимума эффективности;

недоучет интересов партнеров и реализация стратегии выживания предприятия;

отказ от учета интересов и выход из СП одного из партнеров.

Необходимо отметить, что оценка реализации возможных вариантов поведения должна включать в себя правильное количественное выражение интересов; грамотную оценку материальных и нематериальных ресурсов, вносимых партнерами (учитывая, что значимость каждого из участников СП может оцениваться не только величиной вклада в уставный фонд, но и другими видами "полезности", как, например, ценные деловые контакты и т.д.); тщательный сравнительный анализ имеющихся вариантов поведения.

Таким образом, одним из критериев выбора рационального альянса между партнерами (в частности, в форме СП) является степень учета интересов участвующих в союзе сторон.

Развитие системы международного совместного предпринимательства предполагает, как известно, участие иностранного капитала.

Всех иностранных инвесторов, которые могут выступать в качестве партнеров по СП, можно подразделить на две категории: активные и пассивные.

Именно активные инвесторы для отечественных предприятий представляют наибольший интерес, так как они, как правило, являются производящими продукцию или оказывающими услуги компаниями, которые предоставляют необходимое оборудование, ноу-хау, специалистов в обмен на долю участия в совместном предприятии.

Однако следует учитывать их естественное стремление к максимальному контролю над деятельностью национального предприятия. Пассивные инвесторы, приобретая небольшие доли участия в предприятиях либо в объектах инфраструктуры, иногда вместе с активными инвесторами, ограничиваются, как правило, возможностью частичного контроля над ними.

Именно данное обстоятельство свидетельствует о необходимости выделения различных вариантов, союзов на основе еще одного критерия, каковым является степень контроля за деятельностью будущего предприятия.

Важность данного критерия обусловлена тем, что потребность в контроле со стороны партнеров имеет глубокие корни. В основе данной потребности лежит традиция западного капитализма, суть которой сводится к "опасной" математической формуле, в которой 51 % равен 100 %, а 49 % равны 0 %. Естественно, 51 % обеспечивает полный юридический контроль, главенствующее положение и контроль над работниками, важными решениями и выбором необходимых капиталовложений.

Однако хорошее партнерство не может работать исключительно на основе владения и контроля. Для достижения максимальной эффективности сотрудничества

в форме СП целесообразно, на взгляд автора, ориентироваться на разделение контроля между партнерами, принимая во внимание Специфику участия в альянсе (активные и пассивные инвесторы).

Немаловажным аспектом в решении проблемы выбора рациональной формы союза нескольких партнеров является изменение подходов к вопросу поиска возможных вариантов получения прибыли.

Специфика современного этапа экономического развития такова, что всевозрастающую значимость приобретает конкурентоспособность предприятия, обеспечивающая ему выживаемость в рыночной среде. На взгляд автора, при организации деятельности альянсов необходимо смещение акцента с прибыли от инвестиций на прибыль от продаж.

Ориентация на прибыль от продаж будет означать, что тот или иной партнерский союз (в частности, СП) будет заниматься получением выгоды от эффективного ведения бизнеса, а не ждать значительных дивидендов от первоначальной инвестиции. Именно при данной постановке вопроса возможно вести речь о целесообразности создания СП, обеспечивающего максимальную эффективность в удовлетворении интересов партнеров, решении народнохозяйственных задач и повышении роли предприятия на мировом рынке. В противном случае подобный проект не может гарантировать длительности и стабильности во взаимоотношениях партнеров, и его роль будет сводиться к решению относительно краткосрочных тактических задач, возникающих на тех или иных стадиях экономического развития с присущими им проблемами и целями международного сотрудничества.

Таким образом, выбор рациональной формы альянса между партнерами должен зависеть от того, на что они сориентированы в результате взаимодействия — на прибыль от инвестиций либо на прибыль от продаж, (на взгляд автора, еще один критерий определения возможной формы союза).

Для реализации стратегии, обеспечивающей СП конкурентные преимущества, создающие основы его эффективного функционирования, необходимо объединение усилий партнеров на основе взаимной заинтересованности и взаимной ответственности за результаты производственно-хозяйственной деятельности, которые во многом являются следствием уровня первоначального потенциала участников и степени проработанности вариантов возможного взаимодействия. Поэтому тщательное обоснование целесообразности создания и функционирования СП выделено автором как еще один фактор, определяющий результативность будущего предприятия.

Для обеспечения обоснованности создания СП необходимо оценить инвестиционную привлекательность предприятий-партнеров, их конкурентные преимущества и произвести расчеты технико-экономического обоснования (ТЭО).

Оценка инвестиционной привлекательности предприятий должна быть первоочередным мероприятием в переговорном процессе потенциальных партнеров, поскольку наличие внутренних предпосылок делает возможным эффективный совместный бизнес.

Пока инвестиционная привлекательность отечественных предприятий для иностранных инвесторов не является доказательством их эффективности и надежности. Об этом свидетельствует ряд факторов, снижающих на сегодняшний день ее уровень (в частности, неконкурентоспособность продукции из-за морального и физического износа основного капитала, рост норм текущих затрат, низкий уровень организации производства и труда, повышенная нагрузка на основное производство со стороны нерентабельных производственных структур предприятия и т.д.).

Необходима оценка, с помощью которой можно было бы выделить наиболее стабильные стороны деятельности субъекта хозяйствования, эффективность которых обеспечит возможность взаимовыгодного сотрудничества в форме СП. На взгляд автора, подобная оценка должна строиться на системе следующих показателей (см табл.).

Применение предложенной системы показателей не может ограничиваться лишь их расчетом и сравнением, поскольку необходимо выделить конкурентные преимущества предприятий с целью их возможного усиления при дальнейшем взаимодействии в форме СП.

Таблица. Система показателей для оценки инвестиционной привлекательности предприятий-партнеров по СП

| Показатель | Методика расчета | Расчетное значение |
|--|--|--------------------|
| Привлекательность продукции для потребителя: для предприятий-монополистов | $K_{пр.и} = Y_{i-1} = \frac{(Затр_{i-1} + Затр_{i-2})}{(Затр_{i-1} + Затр_{i-2})}$ где Y_{i-1} – уровень конкурентоспособности; i – i -го изделия; l – лучшего изделия | $\leq 1,0$ |
| для предприятий-немонополистов | $K_{пр.н} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Объем продаж}}$ | $\geq 0,05$ |
| Финансовая привлекательность: коэффициент ликвидности | $K_L = \frac{\text{Текущие активы}}{\text{Краткосрочная задолженность}}$ | 1,0 |
| коэффициент платежеспособности | $K_{п.с} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Активы}}$ | 0,5 |
| Инновационная привлекательность | $K_{ин.пр} = \frac{\text{Фонд накопления}}{\text{Чистая прибыль}}$ | $\geq 0,6$ |
| Структурно-технологическая привлекательность производства: коэффициент соотношения основных и вспомогательных производств | $K_c = \frac{\text{Числен. работн. осн. пр-ва}}{\text{Числен. работн. вспом. пр-ва}}$ | $\geq 1,4$ |
| коэффициент механизации и автоматизации производства | $K_{м.а} = \frac{\text{Числен. рабочих, выполн. работу полностью механ. и автомат. способом}}{\text{Общая числен. рабочих}}$ | $\geq 0,7$ |
| Профессионально-квалификационная привлекательность персонала: коэффициент уровня профессионально-квалификационной подготовки кадров | $K_{п.к} = \frac{\text{Уд. вес работн. с высшим и средним спец. образов.}}{\text{Среднеспис. числен. ППП}}$ | $\geq 0,4$ |
| коэффициент текучести кадров | $K_{т.к} = \frac{\text{Число уволенных}}{\text{Среднеспис. числен. ППП}}$ | $\geq 0,4$ |

На основании анализа потенциальных возможностей предприятий-партнеров, обеспечивающих им конкурентные преимущества, при создании и функционировании СП должны быть определены и максимально использованы факторы прибыльности, которые смогут оказать как позитивное, так и негативное влияние на эффективность его хозяйствования. Среди них можно выделить:

производственные (уровень применяемой техники и технологии, степень использования производственных мощностей, производительность труда и др.); управленческие (управленческий опыт, стиль и характер управления, навыки и профессионально-квалификационные возможности и др.); экономические (широта рынка, количество конкурентов, система ценообразования, уровень покупательной способности населения и др.).

Таким образом, исходным моментом в обосновании целесообразности создания СП должна быть оценка инвестиционной привлекательности партнеров и их конкурентных преимуществ, которые могут быть привнесены в будущее предприятие как залог его выживаемости в рыночной среде.

Результатом подобного обоснования может стать выявление необходимости коренных преобразований в деятельности одного из партнеров (чаще всего отечественного).

Данная ситуация особенно актуальна для предприятий Республики Беларусь, поскольку частные зарубежные инвесторы пока не проявляют особой заинтересованности во вложениях капитала в белорусское производство. Тем более, что выплата огромной суммы задолженности контрагентам по заработной плате, платежам в бюджет и т.д. требует инвестиционных вложений не только в основные, но и оборотные средства предприятий.

Одним из реальных путей выхода субъектов хозяйствования из кризиса, на взгляд автора, является их реструктуризация, т. е. изменение технологической,

производственной, общехозяйственной и организационной структур, а также баланса с целью сохранения (расширения) рынков сбыта, доходов и капитала.

При проведении реструктуризации как необходимой основы для создания впоследствии СП возможно, например, выделение из крупного предприятия сети малых, каждое из которых обеспечит максимальное использование тех или иных производственных возможностей материнского предприятия, либо передача прав собственности на неиспользуемые основные фонды другим субъектам хозяйствования, что снизит величину налога на недвижимость, зачастую увеличивающего задолженность предприятия перед бюджетом, улучшая его финансовое состояние и делая более привлекательным для инвесторов.

Следовательно, проведение мероприятий по реструктуризации предприятий-партнеров обеспечит возможность устранения негативно влияющих на инвестиционную привлекательность факторов и создаст основы для усиления конкурентных позиций в будущем.

Вместе с тем углубленное изучение путей решения данной проблемы показывает, что целесообразность создания СП должна быть дополнительно подтверждена соответствующими экономическими расчетами, доказывающими выгоду подобного проекта.

Практика свидетельствует: ряд трудностей в функционировании СП на территории Республики Беларусь обусловлен тем, что недостаточно адаптированы действующие методики технико-экономического обоснования целесообразности их создания к особенностям трансформационного периода в республике. Это не позволяет в полном объеме рассчитать те или иные показатели, характеризующие деятельность СП. Поскольку определить возможность создания и эффективного функционирования СП можно, лишь оценив участие каждого из партнеров, общую результативность и вклад предприятия в экономику республики, то необходимы более обоснованный комплексный подход к определению условий, нормативов и показателей, включаемых в ТЭО, а также дополнительные исследования в области информационно-методического обеспечения данного процесса. Кроме того, необходимо учесть социальную значимость и общественную необходимость той продукции, которая предназначена к выпуску совместным предприятием. ТЭО должно быть полномасштабным глубоким исследованием, включающим в себя изучение внутреннего и внешнего рынка предлагаемой к выпуску продукции, цен на нее и тенденций их изменения, издержек производства по элементам и сравнительно на внутреннем и внешнем рынках. Только на базе этого исследования решается основная задача — показать, что будущее СП может работать на необходимом уровне рентабельности и в состоянии покрывать все валютные расходы, связанные с созданием и функционированием, за счёт своих валютных доходов.

Таким образом, учет инвестиционной привлекательности предприятий-партнеров, наличие у них конкурентных преимуществ и степень проработанности вариантов взаимодействия создадут основы для результативного функционирования будущего СП.

Однако для полной реализации намеченных в рамках СП целей и задач с учетом имеющегося у партнеров потенциала необходимо также наличие *эффективной системы внутренних коммуникаций*, обеспечивающей баланс интересов участников и возможность принятия эффективных управленческих решений.

Как правило, в СП формируются трудовые коллективы из представителей различных социально-экономических систем. Это обуславливает необходимость такой организационно-управленческой структуры предприятия, в которой было бы возможно создание климата, благоприятного для развития всех форм взаимодействия сотрудников из разных стран. Данное обстоятельство требует и более тщательного подхода к подбору и расстановке кадров. Являясь представителями различных культур, работники на таких предприятиях имеют, как правило, крайне ограниченную базу общих знаний в области управления. Поэтому эффективно управлять подобными предприятиями значительно труднее, нежели отечественными (мононациональными).

Нужно отметить еще одну особенность СП. Если партнеры по СП в прошлом не имели деловых контактов, то при построении отношений внутри будущего предприятия необходимо значительное внимание уделять поддержанию тесных рабочих взаимосвязей. Организационная структура управления должна приспособли-

ваться к этому условию на основе более глубокого сотрудничества, повышения уровня качества принимаемых решений и более крепких горизонтальных связей.

Таким образом, учет выявленных факторов, определяющих эффективность и перспективы развития СП, позволит создать такую их модель, использование которой обеспечит дополнительные возможности для усиления роли международного совместного предпринимательства в Республике Беларусь и предпосылки ускоренного развития национальной экономики.