**Особенности планирования, организации и оперативного управления совместным предприятием**

### 1. Стратегический альянс как форма международного сотрудничества

Стратегический альянс – организационная форма экономической кооперации компаний, при которой каждая из участвующих сторон заинтересована в осуществлении взаимовыгодного сотрудничества и вносит конкретный вклад в достижение общего результат, сохраняя при этом свою самостоятельность и независимость [4]. Стратегический альянс – партнерство, с помощью которого компании рассчитывают достичь своих целей с помощью объединения ресурсов (технологий, капитала, управленческих и людских ресурсов). Выделяют 4 типа стратегических альянсов: неформальные альянсы, контрактные альянсы, совместное владение, совместное предприятие [1].

Таблица 1. Типы стратегических альянсов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Тип альянса** | **Определение** | **Пример** |
| Неформальные (неконтрактные) альянсы | Альянсы, которые создаются без обязывающих соглашений и ограничений риска со стороны партнеров (совместные маркетинговые исследования; техническое сотрудничество, обмен информацией) | Некоторые картели |
| Контрактные альянсы | Альянсы, которые создаются для реализации определенного проекта (как и в неформальных альянсах), но обязательства и риски каждого партнера четко оговорены | Многие партнерства авиакомпаний |
| Альянсы с участием в капитале партнера (Совместное владение) | Альянсы, при которых одна или несколько компанией владеет определенной долей бизнеса партнера (новая компания не образуется) | 1) General Motors владеет небольшой долей акций компаний своих поставщиков и дистрибьюторов;  2) Китайская компания TCL (производитель телевизоров) владеет 67% акций совместной компании TCL-Thomson Electronics. |
| Совместное предприятие | Независимая компания, созданная и совместно управляемая двумя или более партнерами | Nummi Corporation (CП компаний Toyota и General Motors) |

### 2. Совместное предприятие: определение, особенности, цели и мотивы создания

## 

## 2.1 Определения

Совместное предприятие (СП) – это предприятие, корпорация или иное объединение, образованное двумя или большим числом юридических и физических лиц, которые объединили свои ресурсы (капитал, технологии, человеческие ресурсы и т.д.) с целью создания долгосрочного прибыльного бизнеса; партнеры осуществляют совместное управление и контроль над деятельностью предприятия, получают совместный доход и вместе несут убытки [10].

Поскольку целью данной работы является характеристика особенностей международного совместного предприятия, то определение можно уточнить:

Международное совместное предприятие – форма международного сотрудничества, которая подразумевает участие в учреждении, управлении и получении прибыли от деятельности предприятия совместно с одним или несколькими международными партнерами [1].

Отметим, что теоретическое толкование этого понятия как формы международного сотрудничества отличается от установленного в белорусском законодательстве, где совместное предприятие (совместная коммерческая организация) определяется как «юридическое лицо Республики Беларусь, уставный фонд которого состоит из доли иностранного инвестора и доли физических и (или) юридических лиц Республики Беларусь».

## 

## 2.2 Факторы формирования совместного предприятия

Темпы и масштабы формирования совместных предприятий в разных странах зависят от «инвестиционного климата», который представляет собой комплекс факторов, способствующих привлекательности данной принимающей страны для размещения в ней иностранных инвестиций. К основным факторам относятся характер законодательства об иностранных инвестициях; наличие запасов природного сырья, возможность его получения для деятельности СП; наличие квалифицированной рабочей силы; степень развития производственной инфраструктуры; емкость местного рынка; наличие платежеспособного спроса на товары и услуги; конвертируемость местной валюты.

Совместные предприятия широко используются в сфере строительства промышленных предприятий; для налаживания производства новых видов продукции; в области разработки месторождений сырья, в быстрорастущих отраслях (например, в химической промышленности, нефтепереработке, нефтехимии), а также стали довольно распространены в сфере услуг.

## 

## 2.3 Особенности совместных предприятий

Сотрудничество участников совместных предприятий имеет свои особенности:

– соединение собственности и образование на ее основе первоначального капитала СП;

– совместное управление процессами развития предприятия, производства и реализации выпускаемых им продуктов и услуг;

– совместное несение рисков предприятия;

– разделение части прибыли СП между партнерами на условиях, регламентированных нормативными актами принимающей страны;

– долговременность сотрудничества;

– объединение конкурентных преимуществ партнеров;

– комплексность взаимодействия партнеров по всем ключевым направлениям деятельности;

Важной особенностью СП является совместная собственность партнеров на конечный продукт. По этому признаку отличают совместную компанию от организационного оформления других операций международного бизнеса. Этот признак кладется в основу и определяет порядок расчетов между партнерами. СП являются единственно возможной формой совместной собственности на средства производства и потому, по сути, ориентированы на взаимную заинтересованность и взаимное стремление партнеров к эффективному и долгосрочному сотрудничеству.

## 

## 2.4 Цели и мотивы создания совместных предприятий

Цели партнеров и мотивы образования ими нового предприятия можно разделить на две группы: 1) создание СП с целью выхода или закрепления на иностранном рынке; 2) улучшение конкурентных позиций.

Таблица 2. Цели материнских компаний и мотивы создания СП

|  |  |
| --- | --- |
| **Цели материнских компаний и мотивы создания СП;** | **Пример** |
| Цель:  выход на новый рынок, закрепление на иностранном рынке;  Мотивы:  – получить сырье и оборудования;  – разделить риски и издержки, связанные с освоением нового рынка;  – получить доступ к рынкам, где ограничена деятельность иностранных компаний;  – использовать опыт и связи местного партнера в отношении с государством, органами по налогообложению, потребителями;  Цель партнера: улучшение конкурентных позиций на местном рынке; доступ к передовому опыту.  Мотивы:  – восполнение недостатков финансовых средств;  – получение права на использование товарного знака;  – получение передовой технологии производства;  – получение опыта в управлении. | 1) Petersburg Product International – СП компании «Gillette» и российской компании «Ленинец»;  2) TNK-BP Limited (СП британской компании «British Petroleum» и российской «ТНК»);  3) СП американской компании «Wal-Mart Stores Inc» (крупнейшей сети розничной торговли) и Bharti Enterprizes (ведущая индийская деловая группа). |
| Цель:  укрепление конкурентных позиций (иногда глобальное лидерство)  Мотивы:  – получить передовые технологии производства  – получить доступ на рынок конкурента  – разделить издержки, связанные с НИОКР, сбытом, маркетингом  Создаваемые СП, в основном, узкой специализации, затрагивают лишь отдельные виды деятельности материнских компаний, создаются на определенный промежуток времени | 1) «Nummi Corporation» (Toyota получила возможность разместить производство в США; GM – доступ к производственной экспертизе Тойоты).  2) Covisint (СП компаний DaimlerChrysler, Ford, GM, Nissan, Renault и компаний, занимающихся электронной торговлей и ИТ: Commerce One, Oracle) – представляет собой общий электронный рынок для автомобильной промышленности; позволяет значительно сократить издержки и повысить эффективность деловых операции в отрасли |

## 

## 2.5 Виды и классификация совместных предприятий

Помимо различных целей совместного предпринимательства существуют и разные виды СП. Выбор вида предприятия влияет в дальнейшем на его функционирование. Совместные предприятия различаются в зависимости от того, где, с кем, с какой долей участия партнеров, с какой целью они создаются и как управляются. С учетом этого можно выделить 4 основных признаков для характеристики СП, а также их классификации:

1. Местонахождение СП и его учредителей. По признаку принадлежности учредителей СП к различным странам можно выделить следующие комбинации: промышленно развитые страны – промышленно развитые страны, промышленно развитые страны – развивающиеся страны, развивающиеся страны – развивающиеся страны.

2. Форма собственности создаваемого СП. Могут быть выделены следующие типы СП: с участием лишь частного капитала, с участием частных фирм и государственных предприятий или организаций. Например, Диснейленд в Гонконге на 57% принадлежит китайскому правительству. Цели государства по увеличению числа рабочих мест и привлечению туристов в регионе совпали с целями компании Walt Disney выйти на новый емкий рынок, максимально защитив себя от политических рисков.

3. Доля участия партнеров в капитале СП. В зависимости от этого признака предприятия можно классифицировать следующим образом: предприятия, созданные на паритетных началах (равная доля участия партнеров в капитале СП), предприятия с преобладающим участием иностранного капитала и предприятия с меньшей долей участия иностранного партнера.

4. Вид деятельности. В зависимости от целевых установок партнеров можно выделить следующие типы СП: СП научно-исследовательского характера, СП производственного характера, закупочные СП, сбытовые СП, комплексные СП.

Таким образом, совместное предприятие представляет собой один из типов стратегических альянсов, сложную форму международного экономического сотрудничества. Важной особенностью данного типа альянсов является долговременное комплексное взаимодействие между партнерами в рамках совместного планирования, организации и управления созданной ими компании. Основными целями создания СП являются 1) улучшение конкурентных позиций компании; 2) выход на новый рынок; 3) получение доступа к ресурсам партнера. Для успешного функционирования нового предприятия необходимо, чтобы были совместимыми цели создающих его компаний и чтобы были достигнуты соглашения по ключевым вопросам планирования и организации предприятия.

### 

### 3. Особенности планирования совместных предприятий

Создание совместного предприятия является важным решением для компании. Фирма должна определить, готова ли она к таким действиям, какие преимущества принесет выбор именно данной формы международного сотрудничества и готова ли она нести связанные с созданием нового предприятия риски. Ниже рассмотрены основные шаги планирования СП.

## 

## 3.1 Выбор делового партнера

Вероятно, самый важный шаг при планировании СП – выбор делового партнера. Чтобы выбрать партнеров-участников либо страну базирования СП необходим глубокий анализ следующих факторов принимающей стороны: возможность доступа к квалифицированной рабочей силе, языковые и инвестиционные барьеры, транспортные ограничения, международная защита промышленной собственности, технические стандарты и т.д. Затем надо оценить подходят ли существующие компании-поставщики или клиенты, с которыми уже установлены долгосрочные отношения, либо рассмотреть в качестве потенциальных партнеров конкурентов. Нужно учесть:

* Насколько хорошо они работают?
* Какое у них отношение к сотрудничеству?
* Совместимы ли у Вас цели?
* Можно ли им доверять?
* Дополняют ли ценности их продукции ваши?
* Какая у них репутация?

Чтобы оценить потенциальных деловых партнеров, необходимо провести некоторые исследования:

* Являются ли они финансово безопасными?
* Есть ли у них проблемы с кредиторами?
* Есть ли у них СП с другими деловыми партнерами?
* Какой вид управления они используют?
* Как они работают (продукция, маркетинг, кадры)?
* Что говорят о них клиенты и поставщики?

Кроме этого, важно выяснить, какой вклад внесут партнеры в создаваемое предприятие:

* капитал,
* модели и методы управления,
* клиентская база,
* особые технологии,
* доля рынка в целевом сегменте,
* лучшая бизнес-репутация,
* ключевые конкурентные преимущества,
* каналы распределения.

Выделив наиболее важные факторы и определив их приоритетность, можно приступить к непосредственному поиску будущих партнеров. После создания некоторого «списка» кандидатов, необходимо изучить их соответствие поставленным требованиям. Затем назначают людей, ответственных за выбор деловых партнеров из предложенного списка и участвующих в процессе этого выбора от начала до конца.

## 

## 3.2 Разработка совместной стратегии

Создание совместного капитала означает определение партнерами на основе взаимного согласия общих ценностей и целей совместного предприятия. Тщательная разработка плана создания совместного дела является ключом к долгосрочному сотрудничеству. Есть ряд важных моментов, на которые должны обращать внимание менеджеры при проведении переговоров по созданию совместных предприятий для того, чтобы быть уверенными в успешном и правильном начале совместного дела.

Можно рассмотреть следующие шаги этого процесса:

1. определение стратегической цели каждым из партнеров;
2. выработка общей цели;
3. создание рабочих групп проекта;
4. информирование о совместных намерениях;
5. разработка плана внедрения проекта;
6. разработка стратегии выхода.

Определение стратегической цели

В силу того, что компании расценивают создание совместных предприятий как поддержание или восстановление утраченной конкурентоспособности, они должны переориентироваться с анализа прошлой деятельности на ожидание будущих результатов. При формулировании стратегической цели каждая из компаний-партнеров должны учитывать:

* преимущества успешного дела,
* долгосрочную перспективу,
* личные усилия и отдачу.

Партнеры должны четко представлять, какие преимущества они получат, если совместное предприятие будет успешным. Как сказал менеджер отдела телекоммуникаций компании Hewlett-Packard при организации совместного предприятия с отделом сетевого управления фирмы Ericsson в Швеции в 1993 году: «Мы развиваем свой бизнес и пытаемся увеличить его обороты путем создания совместного продукта, поэтому нам необходимы более глубокие знания о бизнесе телекоммуникаций, чтобы стать поставщиками фирмы Ericsson». Целью создания данного совместного предприятия было предоставление платформ для сетевого управления и решений для операторов. Ericsson был собственником 60% совместного предприятия и предоставил отдел с 300 работников. Hewlett-Packard владел 40% и предоставил отдел R&D и ноу-хау для стандартных платформ.

Выработка совместной цели

Следующими шагами являются оценка согласованности стратегических целей компаний-партнеров и обсуждение совместной стратегии, объединяющей цели обеих компаний. Без четкого понимания целей партнера невозможно добиться успешного создания совместного предприятия. Чтобы совместная цель была четкой, должен быть разработан бизнес-план, где была бы указана добавленная стоимость, задачи и вложение ресурсов со стороны обоих партнеров, а также критерии оценки деятельности. В совместном предприятии по развитию продукта между Ericsson и Hewlett-Packard написание бизнес-плана помогло раскрыть интересы каждого партнера и положило начало проекту, направленному на создание общего капитала.

Также необходимо согласовать следующие вопросы, касающиеся будущей политики материнских компаний:

1) сконцентрироваться на использовании производственных мощностей или вкладывать ресурсы в ноу-хау либо финансовые активы?

2) передать СП существующую технологию производства товара или направить ресурсы на разработку собственной технологии?

3) назначить персонал «сверху» или позволить руководству СП самостоятельно набирать штат?

Создание проектных групп

Для разработки совместной стратегии и, в частности, для составления бизнес-плана нового предприятия необходимо создать проектные группы, которые должны определить зоны сотрудничества, стратегические направления и финансовые задачи. Создание проектных групп является важным шагом в снижении двусмысленности и неопределенности на стадии переговоров. Обмен информацией между этими группами строит основу для взаимопонимания и в итоге приводит к подписанию необходимых соглашений. Наличие проектных групп помогает создать платформу для дальнейшего сотрудничества:

* партнеры уже оценили совместную работу,
* каждый партнер знает о целях, слабых и сильных сторонах другого,
* знания и опыт работы проектных групп могут оказать помощь в структурной организации совместного предприятия,
* продолжительность работы в одном проекте повышает отдачу его членов,
* людям уже удалось наладить межличностные отношения, что помогает разрешению конфликтов на поздних стадиях сотрудничества.

Информирование о совместных намерениях

Многие решения по поводу создания совместных предприятий между компаниями обычно принимаются на высшем руководящем уровне. Менеджеры подразделений или CEO определяют области и преимущества сотрудничества, а также создают картину того, как компании должны работать совместно. Этот образ может не всегда согласоваться с мнением сотрудников, работающих над созданием совместного предприятия. Поэтому важно информировать сотрудников проекта о разработанных совместных целях. Информирование о совместных решениях большего числа сотрудников проектных групп важно по двум причинам. Информируя о решениях тех, кто планирует работать с или в совместном предприятии, руководители тем самым снижают чувство беспокойства у своих будущих коллег. Разъяснение целей сотрудничества обеспечивает понимание сотрудниками обеих организаций стратегий, выработанных на уровне руководства.

Обязательная поддержка мажоритарных акционеров

Одним из самых важных факторов при создании совместного предприятия является получение поддержки от мажоритарных акционеров. Без поддержки заинтересованных сторон совместному предприятию грозит нехватка ресурсов, необходимых для реализации стратегии; оно может столкнуться с организационным противостоянием или с проблемами легализации как внутри, так и за пределами организации. Основными заинтересованными лицами обычно являются члены высшего или среднего управленческого звена. Задачей этих заинтересованных лиц, часто называемых «сторонниками идеи», является протекция проекта по созданию совместного предприятия в своей компании. Поскольку менеджеры среднего звена постоянно занимаются выполнением своих ежедневных обязанностей, «сторонники идеи», находясь на более высоком уровне, могут указывать на долгосрочные перспективы сотрудничества. «Сторонники идеи» играют важную роль не только на стадии формирования совместного предприятия, а также на протяжении его существования. Они гарантируют интерес материнской компании и тем самым помогают преодолеть три основные проблемы совместных предприятий: легализация, отсутствие ресурсов и организационное противостояние.

Разработка плана внедрения проекта

После того как стороны подготовили бизнес-план и когда окончательное соглашение находится на стадии обсуждения, необходимо разработать план внедрения для проведения стратегии в жизнь. Хотя бизнес-план и содержит стратегические направления совместного предприятия, в нем невозможно предусмотреть все операционные нюансы. Разработка плана внедрения помогает партнерам работать над вопросами, которые обсуждались ранее, но о которых у них было различное мнение во время создания бизнес-плана. Если различия стерты на этой стадии, у руководства будет меньше проблем в первое время функционирования совместного предприятия. Члены проектной группы, ответственные за разработку бизнес-плана, также должны участвовать в создании и выполнении плана внедрения во избежание возможных потерь и для обеспечения последовательности своей работы. У каждого члена группы должна быть четко расписанная должностная инструкция с указанием их обязанностей.

В то время как бизнес-план обычно раскрывает цель, намерения, отношения между компаниями и критерии оценки, план внедрения содержит ряд конкретных действий применительно к каждой из поставленных задач. План внедрения также включает решения о вкладах обоих партнеров и уровень их полномочий в совместном предприятии. Это влечет за собой идентификацию ресурсов и обязательств обеих сторон. Определяя роль и задачи каждого партнера, выстраивается связь между бизнес-планом, планом внедрения и ожидаемым финансовым результатом. В совместном предприятии Ericsson/Hewlett-Packard один из его менеджеров сказал: «Мы недооценили проблемы, возникшие после написания бизнес-плана. Появлялось все больше новых нюансов, которые мы попросту не оговаривали раньше и которые оказались намного важнее, чем мы думали».

Разработка стратегии выхода

Партнеры по совместному бизнесу должны разработать стратегию выхода в ситуации возможного расторжения соглашения о совместной собственности. Существует мнение, что «лучшие партнеры – это те, которые выполняют свои обязательства до и после окончания сотрудничества». План по изменению прав или расторжению собственности должен быть составлен заранее и приложен к основному соглашению. Разработка плана выхода требует от партнеров определения тех пунктов, на которых будет основываться выход из совместного предприятия. Конечно, обсуждение деталей стратегии выхода из партнерства на ранних этапах сотрудничества может усложнить построение доверительных отношений, но такого рода «брачные контракты», оговоренные и подписанные на ранних стадиях сотрудничества, снижают возможность конфликтов и разногласий в дальнейшем. Разработка «стратегии выхода» на ранних этапах партнерских отношений позволяет избежать неприятных переговоров по расторжению контракта после того, как партнеры не желают иметь ничего общего.

## 3.3 Особенности составления договора

Чтобы избежать конфликтных ситуаций в будущем, договор о создании совместного предприятия должен быть максимально подробным.

В договоре должны быть освещены:

* структура СП;
* цели СП финансовый вклад каждого участника;
* передача ценностей или кадров СП;
* интеллектуальная собственность СП;
* управление и контроль (ответственность и процессы);
* как поделить обязательства, прибыль и убытки;
* порядок разрешения споров;
* стратегия выхода \ ликвидации.

Также должны быть решены следующие вопросы:

* валюта проводимых хозяйственных операций;
* требования к финансированию;
* управленческий контроль предприятием;
* возможное вмешательство государства;
* лицензирование технологий, ноу-хау, защита промышленной собственности;
* ограничения иностранного инвестирования;
* обучение персонала;
* ведение документации;
* создание Совета директоров, назначение высших управленческих должностей, осуществление функций контроля;
* осуществление сбытовых функций;
* обязательства участников СП перед третьими лицами;
* гарантии, предоставляемые каждой стороной;
* стандарты бухгалтерского учета, которые будут применяться в СП;
* иммиграция рабочей силы;
* таможенные пошлины и другие налоги на товары, импортируемые или создаваемые СП;
* технические стандарты принимающей страны;
* вопрос собственности / аренды земли;
* реклама и продвижение ранее известного продукта под торговой маркой совместного предприятия;
* и др

Четкое планирование совместного предприятия – залог его будущего успеха. Важными шагами планирования являются определение стратегических целей и ожиданий от совместного предприятия, выбор делового партнера и разработка согласованной стратегии. Особое внимание следует уделить составлению договора, чтобы избежать недопонимания между партнерами в будущем.

### 

### 4. Особенности организации и оперативного управления совместным предприятием

## 

## 4.1 Особенности организации совместного предприятия

Совместные предприятия создаются и действуют на территории принимающей страны на условиях и в юридической форме, определяемых законодательством этой страны. В международной практике встречаются различные юридические формы совместного предпринимательства, которые определяют особенности организации создаваемых СП и степень ответственности его участников по обязательствам предприятия. Наиболее распространенными организационно-правовыми формами СП являются акционерная компания, общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью.

В зависимости от характера возникновения выделяют учреждение нового предприятия с определенным долевым участием каждого партнера. При этом может быть предусмотрено образование филиалов или дочерних компаний вновь формируемого совместного предприятия. Также совместные предприятия могут возникать путем вовлечения ресурсов одного или нескольких партнеров в деятельность по расширению масштабов производства и повышению эффективности уже существующих предприятий и объединений.

Создаваемое совместное предприятие – прежде всего, самостоятельный хозяйствующий субъект, чей уставный фонд учредительного капитала, образуется за счет первоначальных и дополнительных взносов их участников. Сформированный учредительный капитал – фундамент финансовой деятельности совместного предприятия. Он может периодически пополняться специальными отчислениями прибыли от собственной производственной или коммерческой деятельности СП. В зависимости от доли участия партнеров в капитале СП предприятия можно классифицировать следующим образом: предприятия, созданные на паритетных началах (равная доля участия партнеров в капитале СП), предприятия с преобладающим участием иностранного капитала и предприятия с меньшей долей участия иностранного партнера. В ряде стран в зависимости от доли иностранного капитала в уставном фонде совместной компании предоставляются определенные налоговые льготы.

## 

## 4.2 Особенности оперативного управления совместным предприятием

Совместные предприятия различаются по степени вовлеченности материнских компаний в процессы стратегического и оперативного управления. Можно выделить предприятия, все участники которого активно участвуют в управлении, сообща формируют рыночную стратегию и решают технические вопросы. Часто в случае сотрудничества двух крупных компаний-конкурентов, образованное ими предприятие может получить достаточную степень свободы в оперативном управлении; при этом стратегические цели предприятия партнеры определяют совместно. К другому типу относятся СП, в которых роль всех сторон за исключением одной (чаще всего – принимающей) сводится к пассивному участию в финансировании капитальных вложений, приобретению крупного пакета акций, но без какого-либо участия в процессе оперативного управления. Также существуют предприятия, где один из партнеров (международная компания) занимается стратегическим управлением, а партнер страны базирования СП отвечает за оперативные действия.

В нижеследующей таблице очень обобщенно представлены типы участия материнских компаний в управлении совместным предприятием. В жизни таких типов множество, т. к. каждая из компаний-партнеров выбирает тот уровень участия в управлении совместным предприятием, который позволит ей лучше всего достичь поставленных целей. Нельзя определить однозначно, какой тип эффективнее, все зависит от конкретной ситуации.

На основе анализа деятельности реальных совместных предприятий исследователи этой формы международного сотрудничества пришли к следующим выводам:

* более успешны те предприятия, где разделены сферы управления или доминирует один из партнеров;
* не желательно включать в сферу самостоятельной деятельности СП маркетинг и послепродажное обслуживание;
* необходима тщательная подготовка кадров совместного предприятия (специальные курсы для менеджеров высшего и среднего звена, чтобы познакомить их с особенностями управления, культурой компаний-партнеров; тренинги для персонала);
* в любом случае лучше иметь совет экспертов в стране размещения СП, не надеяться полностью на местных партнеров при переговорах с правительством и другими стэйкхолдерами, т. к. у них могут быть другие цели;
* лучше начать с проекта, в чей успешности партнеры уверены; тогда у команды будет стимул работать дальше;
* коммуникация **–** ключ построения эффективного сотрудничества; поэтому необходимо проводить регулярные встречи ключевых менеджеров компаний-партнеров и совместного предприятия;
* необходимо наладить открытый обмен информацией между партнерами, в частности финансовой, установить четкие показатели деятельности, настроиться на гибкое партнерство.

Таблица 3. Участие партнеров в управлении совместным предприятием

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Сотрудничество | Материнские компании | Особенности управления | Потенциальные проблемы |
| Равное участие в управлении СП | 1) Партнеры наравне участвуют в стратегическом и оперативном управлении; | Международная компания + крупная местная компания;  Компании-конкуренты; | -менеджеры топ-звена назначаются по взаимному согласованию партнеров; исполнительный орган составляется из представителей компаний-партнеров;  – любые действия совместного предприятия согласуются;  – каждый из партнеров отвечает за те функции, выполнять которые он может лучше; | -конфликты стилей управления и корпоративных культур различных компаний;  – любые оперативные проблемы требуют согласования с партнером; |
| 2) СП получает большую степень автономности в оперативном управлении; | Компании-конкуренты; | -СП, как правило, имеет двухуровневую структуру: Совет Директоров материнских компаний и исполнительный орган (местные топ-менеджеры, назначаемые по согласию партнеров);  – Оперативное управление – задача местных менеджеров;  – Совет директоров определяет направления развития совместного предприятия, предоставляет технологии, осуществляет контроль за деятельностью СП; | -сильная автономность СП ==+ снижается контроль за соответствием деятельности предприятия целям материнских компаний; |
| Неравное участие в управлении СП | 3) Международная компания занимается управлением на высшем и среднем звеньях; местная – на среднем и низшем; | Международная компания + относительно небольшая местная компания | -Международная компания определяет направление развития совместного предприятия, назначает своих представителей на ключевые позиции; задает корпоративную культуру; использует свои дистрибьюторские сети и поставщиков и т.п.  – Функции местной компании сводятся к ежедневным техническим действиям. | -угроза полного поглощения международной компанией местной; |
| 4) Международная компания пассивно участвует в финансировании СП; местная компания берет на себя почти все функции менеджмента. | Международная компания + относительно сильная местная компания | -Международная компания финансирует СП, предоставляет новые технологии, осуществляет периодический контроль над деятельностью предприятия, участвует в принятии важнейших решений;  – Местная компания устанавливает свой стиль управления, взаимодействует со стэйкхолдерами; совместным предприятием руководит местный топ-менеджер; | -международная компания не в состоянии достаточно контролировать деятельность совместного предприятия =+ СП не оправдывает вложенных в него средств. |

### 

### 5. Недостатки и преимущества совместных предприятий

Как и любой форме международного сотрудничества, совместным предприятиям присущи преимущества и недостатки, которые представлены в нижеследующей таблице:

Таблица 4. Преимущества и недостатки совместных предприятий

|  |  |
| --- | --- |
| **Преимущества**  **совместных предприятий** | **Недостатки**  **совместных предприятий** |
| * Компании имеют возможность наиболее эффективно и быстро входить на новые рынки или начинать новое дело. Это происходит благодаря тому, что предприятия-партнеры делятся знаниями, опытом, связями, клиентской базой, имиджем и т.д. (Например, Sony – японская компания по производству электроники, а Ericsson – шведская телекоммуникационная компания. На первый взгляд, они не имели ничего общего. Однако знания, опыт, имидж каждой из компаний позволил наладить одно из крупнейших в мире производство мобильных телефонов.) * Компания, входящая в совместное предприятие, более застрахована в случае неудач, нежели отдельная компания, т. к. риски делятся между партнерами. * Компания может получить доступ к большим ресурсам, включая новейшие технологии, ноу-хау, обучение персонала, новейшие знания в данной сфере, определенные материальные ресурсы, услуги и т.д. Также СП позволяет молодым поколениям предприятий приобретать опыт старших. * У компании появляется возможность глубокого изучения соответствующего рынка и приобретения опыта, необходимого для расширения деятельности на нем в долгосрочной перспективе; * Могут создаваться временные совместные предприятия, чтобы справиться с проектами, которые не по плечу отдельной компании. (Например, европейские ИТ-гиганты Nokia и SAP 27 октября 2009 г. заявили, что две компании создают совместное предприятие, предоставляющее услуги для защиты продуктов от контрафакта и пиратского распространения.) * Вход на рынки некоторых стран может быть практически невозможен без создания совместных предприятий с локальными компаниями. (Например, предприятия военно-промышленного комплекса или вход на рынки стран, которые проводят протекционистскую политику) * Валютный контроль страны может препятствовать вывозу капитала, поэтому компания не сможет финансировать новые зарубежные филиалы. Однако «Ноу-хау» компании могут быть использованы, чтобы позволить ей получить долю в совместном предприятии, где местный партнер может иметь доступ к необходимым фондам. * Руководство и рабочая сила является общей, что позволяет людям быть более специализированными, чем те, кто работает на независимом предприятии. | * Меньшая гибкость совместного предприятия по сравнению с независимым, т. к. существуют определенные договорные обязательства между партнерами. Таким образом, стороны лишены свободы действия и принятия решений. А некоторые договорные обязательства могут препятствовать и выгодным сделкам отдельной компании. (Например, если создать совместное предприятие с Ericson, то уже будет очень сложно наладить сотрудничество с Nokia, и если вдруг Ericson ослабнет, то это на себе почувствуют и все ее компании-партнеры.) * Необходимо время и силы, чтобы построить эффективное сотрудничество с другой компанией. Может возникнуть множество проблем в данном процессе, если:   1. цель сотрудничества не на 100% понятна или не донесена до всех вовлеченных сторон   2. существуют конфликты интересов   3. существует дисбаланс в уровнях опыта, размерах инвестиций или активов, внесенных в совместное предприятия партнерами.   4. межкультурные непонимания, различные стили управления, различные стили ведения бизнеса   5. партнеры не предоставляют друг другу достаточно информации, помощи, поддержки на ранних стадиях   6. существует дисбаланс в размерах и благосостоянии предприятий-партнеров, а следовательно у таких предприятий будет разное отношение к рискованным проектам. * Возможна ситуация, когда уникальные технологии или ноу-хау, предоставленные партнеру, становятся общеизвестными. Также возможна ситуация, когда бывшие партнеры становятся конкурентами, которые, владея знаниями, технологиями и информацией отдельной компании, могут эффективнее действовать на рынке, негативно влияя на успех первой. * Возможна потеря репутации/ денег компанией, в случае, если партнер совершил ошибку или действовал непрофессионально, потерпел неудачу, понес убытки и т.д. * Зачастую более сильная фирма-партнер поглощает полностью СП, становясь его хозяином; согласно исследованию 150 предприятий, созданных с участием японского капитала, три четверти из них в итоге были поглощены японскими партнерами * Создание СП может спровоцировать антимонопольные действия в том случае, если иностранный партнер – основной существующий конкурент на национальном рынке |

### 

### Заключение

Совместное предприятие представляет собой один из типов стратегических альянсов, сложную форму международного экономического сотрудничества. Важной особенностью данного типа альянсов является долговременное комплексное взаимодействие между партнерами в рамках совместного планирования, организации и управления созданной ими компании. Основными целями создания СП являются 1) улучшение конкурентных позиций компании; 2) выход на новый рынок; 3) получение доступа к ресурсам партнера. Для успешного функционирования нового предприятия необходимо, чтобы были совместимыми цели создающих его компаний и чтобы были достигнуты соглашения по ключевым вопросам планирования и организации предприятия.

Четкое планирование совместного предприятия – залог его будущего успеха. Важными шагами планирования являются определение стратегических целей и ожиданий от совместного предприятия, выбор делового партнера и разработка согласованной стратегии. Особое внимание следует уделить составлению договора, чтобы избежать недопонимания между партнерами в будущем.

Организационная структура совместного предприятия зависит от стратегических целей материнских компаний. Каждая из компаний-партнеров также выбирает тот уровень участия в управлении совместным предприятием, который позволит ей лучше всего достичь поставленных целей.

### Список использованных источников

1. Deresky, H. International Management: Managing Across Borders and Cultures. – NJ: Pearson Education Inc, Upper Saddle River, 2006. – 508 p.
2. Володько В.Ф. Международный менеджмент. – Мн: Амалфея, 2009. – 449 с.
3. Кузнецова Г.В. Организация предпринимательской деятельности с участием иностранного капитала.: Теорет. Курс. – М., 2003. – 154 с.
4. Кузьмина, Т.Н. Международный менеджмент. – М: ИД ФБК-ПРЕСС, 2006. – 240 с.
5. Международный менеджмент / Под ред. Пивоварова С.Э., Тарасевича Л.С., Майзеля А.И. – СПб: Питер, 2001. – 575 с.
6. Joint Ventures: What, Why and How. – [Electronic resource]. – Mode of Access: <http://www.1000ventures.com>. – Date of Access: 31.10.2009
7. Moonhaeng Lee. Managing a Joint Venture: A Case Study of Participants’ Roles and Conflicts. – [Electronic resource]. – Mode of Access: <http://www.jombs.com/articles/2006324.pdf>. – Date of Access: 31.10.2009
8. Randall Schuler, Ibraiz Tarique. International Joint Venture System Complexity and Human Resource Management.– [Electronic resource]. – [http://www.rci.rutgers.edu/~schuler/mainpages/IJVComplexity\_%20SchulerTarique % 20-Ingmar.pdf](http://www.rci.rutgers.edu/~schuler/mainpages/IJVComplexity_%20SchulerTarique%20-Ingmar.pdf) Mode of Access: – Date of Access: 31.10.2009
9. The Bharti – Wal-Mart Retail Joint Venture – Business Strategy Micro Case Study. – [Electronic resource]. – Mode of Access: [http://www.icmrindia.org/business % 20Updates/micro % 20casestudies/Business % 20Strategy/MCBS0008.htm](http://www.icmrindia.org/business%20Updates/micro%20casestudies/Business%20Strategy/MCBS0008.htm). – Date of Access: 31.10.2009
10. Голобокова Г.М. Международные совместные предприятия. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://enbv.narod.ru/text/Econom/management/mejd_management/str/34.html>. – Дата доступа: 03.11.2009
11. Инвестиционный кодекс Республики Беларусь \ Национальный правовой интернет-портал. – Электронный ресурс. – Режим доступа: [http://www.pravo.by/webnpa/text.asp? RN=HK0100037](http://www.pravo.by/webnpa/text.asp?RN=HK0100037) – Дата доступа: 29.10.2009
12. Проведение переговоров при образовании совместного предприятия. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/education/adviser/337926/>. – Дата доступа: 01.11.2009