

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СПІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ КОМБІНАЦІЇ ПРИНЦИПІВ СИНЕРГІЗМУ І “ТЕХНОЛОГІЧНОГО ЛАНЦЮЖКА”

© Хитра О.В., 2001

Несприятливе зовнішнє середовище та неадекватна внутрішня структура багатьох сучасних спільних підприємств України вказують на необхідність розробки та реалізації масштабної програми дій, спрямованих на підвищення ефективності проектів СП. Визначальну роль у цьому контексті має питання оптимізації економічного механізму як сукупності інструментів для розв’язання стратегічних і тактичних завдань розвитку підприємства.

На нашу думку, об’єктивною базою для удосконалення економічного механізму спільного підприємства може стати концепція синергізму. Згадана концепція отримала розвиток у 70-80-ті роки як своєрідний метод реакції західноєвропейських ділових кіл на обмежувальну практику американської системи регулювання припливу іноземних прямих інвестицій в окремі галузі економіки. Оскільки на території будь-якої країни іноземному партнеру доводиться нести важчий тягар для забезпечення максимальної ефективності (віддачі на одиницю інвестиційного капіталу), пропонується модель організації двох підприємств, які паралельно функціонують на території кожного співзасновника. Партнери повинні виступати одночасно в якості національного засновника та зарубіжного, очолювані єдиним (спільним) правлінням. По суті, “подвійне” СП являє собою транснаціональну корпорацію, і для обох партнерів може становити інтерес не лише одержання рівних прибутків, але й можливість застосування механізму трансфертних внутрішніх цін [1].

Перспективним вважається нами також формування концернів – спільних підприємств, які об’єднують виробників сировини, напівфабрикатів і кінцевих виробів у межах виробництва певної номенклатури продукції. Доцільним може бути створення такого своєрідного технологічного ланцюжка, коли економіка країни має багатогалузеву структуру. Такий проект дає змогу підвищити ефективність СП за рахунок вигод, отримуваних у суміжних галузях виробництва. В таких об’єднаннях також можуть перерозподілятися валютні надходження від експорту кінцевої продукції, що допоможе учасникам розв’язати проблему валютної самоокупності. Зрештою, в рамках комплексу СП можливе одержання податкових пільг, оскільки окремі підприємства можуть потрапити до переліку пріоритетних галузей народного господарства [2, 3].

Отже, поєднання принципів синергізму і “технологічного ланцюжка” під час формування економічного механізму спільного підприємства може стати реальною передумовою для інтенсивнішої інтеграції господарських суб’єктів різних країн. Загальна схема утворення комплексу СП на згаданих вище засадах подана на рис. 1.

Симбіоз концепцій синергізму і “технологічного ланцюжка”, на нашу думку, передбачає дотримання таких принципів:

- 1) взаємодоповнюваність ресурсів, привнесених різними учасниками проекту;
- 2) створення ланцюжка СП на основі розподілу виробничих та управлінських функцій;

3) розміщення окремих підприємств комплексу на територіях різних держав з огляду на необхідність мінімізації витрат;

4) розподіл сумарного прибутку виходячи з частки і характеру участі кожного партнера у господарській діяльності комплексу СП.

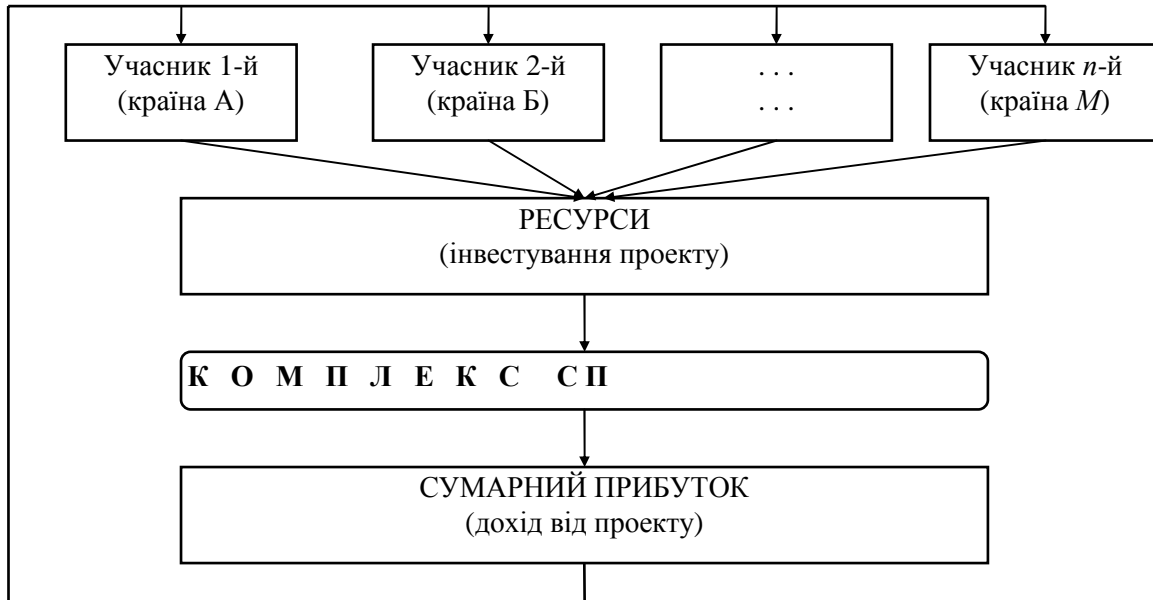


Рис. 1. Схема утворення комплексу СП

До загальної схеми процесу створення комплексу СП доцільно включити такі етапи:

- 1) початковий (підготовчий);
- 2) узгоджувальний;
- 3) формування економічного механізму;
- 4) контролю.

Завданням початкового етапу є визначення основної ідеї співробітництва. Слід зазначити, що у разі створення комплексу підприємств, як і при організації одиничного СП, основними цілями є: розподіл ризиків, економія на масштабах виробництва, об'єднання каналів збуту тощо. Водночас особливого значення набувають такі стратегічні мотиви, як поширення режиму найбільшого сприяння, розширення масштабів трансферу передових технологій та диверсифікація діяльності. На початковому етапі ініціатор проекту складає орієнтовний план роботи, де висвітлює питання стосовно цілей, видів і масштабів майбутньої господарської діяльності.

Другий, узгоджувальний, етап розпочинається з пошуку потенційних партнерів. Сьогодні в умовах всесвітнього розвитку мережі INTERNET цей процес значно прискорюється і спрощується. З іншого боку, організація концерну СП відбувається, як правило, на багатосторонній основі. Це, своєю чергою, ускладнює взаємну оцінку партнерів. На наш погляд, на основі результатів такої оцінки необхідно визначити характер участі кожного партнера у проекті. Так, фірми, що володіють значними сумами вільних грошових коштів, можуть здійснити внесок до статутного фонду СП у грошовій формі або придбати за ці кошти необхідні матеріально-технічні засоби; підприємства, що відзначаються високим трудовим потенціалом, можуть брати трудову участь в СП; фірми з високим рівнем науково-технічного розвитку можуть привносити передові методи

виробництва, управління тощо. Отже, паралельно з формуванням складу засновників відбувається структуризація статутного капіталу спільного підприємства. Наступним кроком є проведення попередніх переговорів для узгодження інтересів сторін. На нашу думку, доцільно оцінювати значимість кожного мотиву окремого учасника за загальноприйнятою (наприклад, 10-бальною) шкалою. Тоді за допомогою простих підрахунків можна побудувати ієрархію цілей створення СП, що слугуватиме орієнтиром при розв'язанні майбутніх конфліктних ситуацій. Результатом попередніх переговорів є підписання протоколу про наміри, у якому фіксуються такі питання, як цілі, види і масштаби діяльності, формування статутного фонду, потреба у кредитах та інше.

Після підписання протоколу про наміри розпочинається формування власне економічного механізму спільного підприємства. Насамперед доцільно дослідити потенційні ринки збуту продукції, тобто, ринки країн-учасниць і, за можливістю, окремих інших (зокрема, сусідніх) держав (таке дослідження може паралельно проводитись маркетинговими службами підприємств-засновників). У результаті дослідження засновники СП одержують інформацію стосовно поточного стану і перспектив розвитку того чи іншого ринку. На основі цих даних і з урахуванням виробничих можливостей підприємства формується виробнича програма СП (рис. 2).

У межах комплексу СП можливе застосування максимально диференційованого підходу до розробки і коректування технологічної стратегії. Це зумовлено охопленням великої кількості стратегічних технологічних зон з високим рівнем мінливості. Кожне підприємство, що входить до складу концерну, є елементом складної системи виробничих відносин. Так само окрема технологічна ланка посідає чітко визначене місце у мережі багатоваріантних зв'язків технологічних процесів. З одного боку, надмірне "подрібнення" загальної технології виробництва може призвести до виникнення нерациональних витрат (на будівництво нових підприємств, транспортування комплектуючих тощо), що знаходить негативне відображення на рівневі конкурентоспроможності продукції. Водночас теорія "розсіювання" технологічного процесу у міжнародному масштабі має багато переваг, якими можна скористатися при побудові економічного механізму СП. По-перше, практика свідчить, що невеликі фірми, які виконують обмежену кількість виробничих операцій, виявляються життєздатнішими в складних економічних умовах, ніж підприємства-гіганти, на яких зосереджено увесь технологічний процес виготовлення продукції. По-друге, згадана теорія передбачає ширше використання переваг міжнародного поділу праці, ніж в умовах пасивної участі іноземних партнерів у спільних підприємствах. Іншими словами, комплекс СП виступає вагомим суб'єктом міжнародної виробничої діяльності, де повною мірою використовуються технологічні досягнення кожного з партнерів. Тим самим створюються найсприятливіші умови для здійснення технологічних інновацій. Крім того, завдяки нерозривним взаємозв'язкам між технологічними ланками відбувається прискорене поширення нововведень по усьому "ланцюжку", тобто різко зростає ефективність СП як каналу передачі передової технології.

Важливу роль у формуванні економічного механізму відіграє розробка системи маркетингу, покликаної постійно узгоджувати запити ринку і виробничі плани підприємства. В основу системи маркетингу комплексу СП доцільно покласти комплексну програму вивчення зарубіжних ринків ("маркетинг оверсіз"). У межах комплексу СП відбувається трансформація міжнародного маркетингу в глобальний, коли маркетингова діяльність за кордоном поширюється не лише на збут, але й практично усі функціональні сфери – постачання, дослідження і розробки, персонал, фінанси тощо [4, 5].

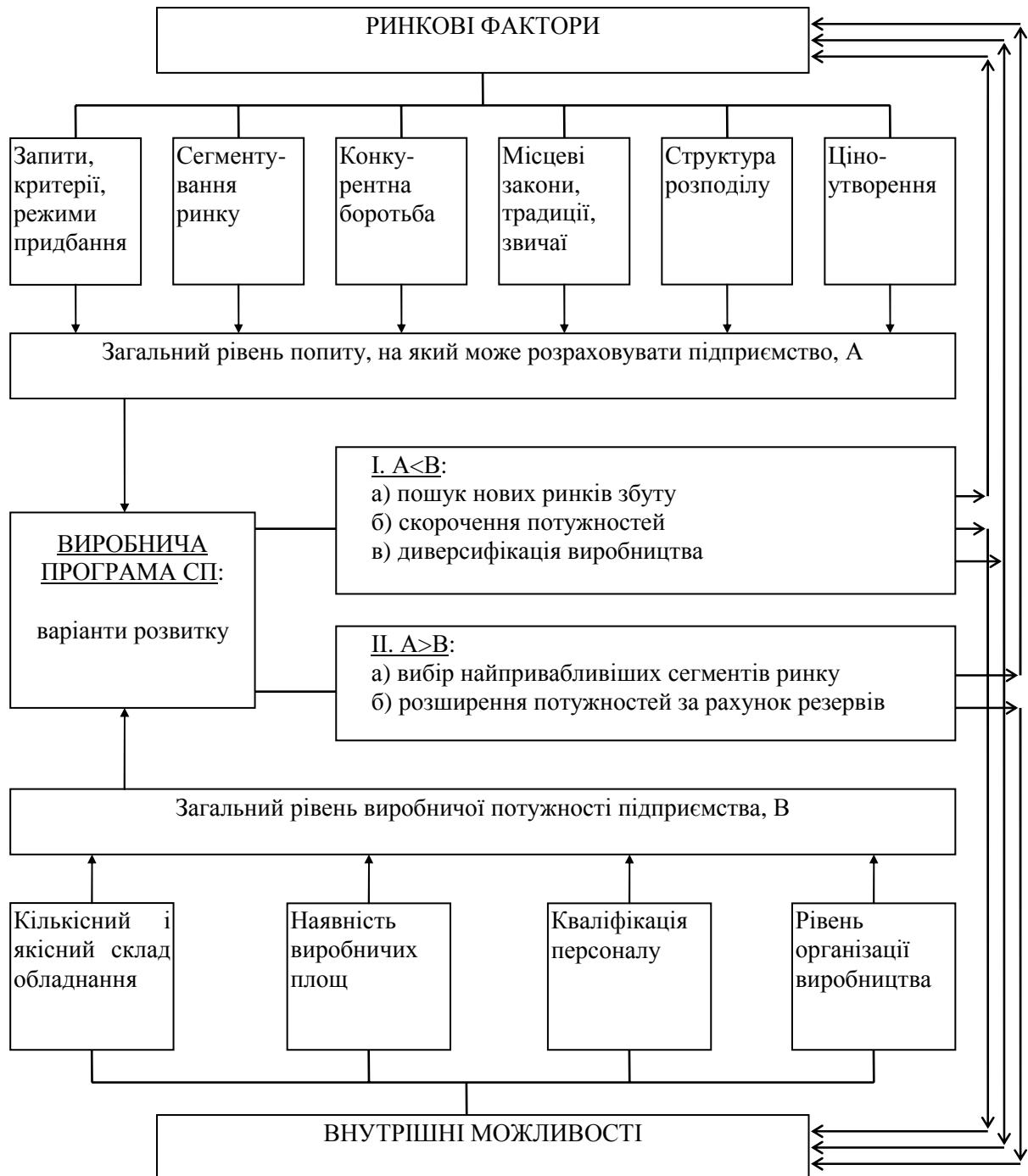


Рис. 2. Схема формування виробничої програми СП

Функції регулювання та координації дій у межах комплексу СП покладаються на систему управління. На наш погляд, оптимальною формою організації управління на такому об'єкті може бути утворення самостійної структури - колегіального органу за участю представників засновників концерну і незалежних спеціалістів (експертів). В цілому управління спільними підприємствами базується на комбінації принципу децентралізації оперативної діяльності з принципом централізації керівництва, що сприяє функціонуванню об'єкта як єдиного цілого і забезпечує певну гнучкість та конкретність у керівництві його

окремими ланками. На нашу думку, ефективною може бути дворівнева система управління СП. Вищий щабель цієї ієрархії – так званий “управлінський центр”, до функцій якого насамперед належать питання, пов’язані з розробкою та реалізацією загальної стратегії розвитку проекту. Другий рівень – це керівники усіх підприємств, що входять до складу концерну (рис. 3).



Рис. 3. Схема розподілу повноважень між рівнями системи управління комплексу СП

Після того, як розроблено проекти технологічного процесу, комплексу маркетингу і системи управління, визначається остаточна кількість спільних підприємств в об’єднанні. Як вже зазначалося вище, основним критерієм виступає доцільність поділу технологічного процесу на певну кількість взаємопов’язаних ланок. Отже, кількість таких ланок дорівнюватиме кількості виробничих СП. Крім підприємств-виробників, до складу об’єднання також входять торговельні фірми, що займаються реалізацією продукції. Кількість таких фірм залежить насамперед від кількості та місткості ринків, на яких виступає концерн СП. Нарешті, до загального числа підприємств об’єднання слід включити так звані “координаційні центри” – службу маркетингу та управлінський апарат. У ряді випадків (особливо коли масштаби діяльності досягають надто великих розмірів) керівництво концерну може прийняти рішення про необхідність диференціації не лише виробничих, але й управлінських функцій. У такому разі об’єднання набуває вигляду своєрідного ланцюжка практично відособлених груп підприємств, зайнятих виготовленням та реалізацією обмеженої кількості товарів на тому чи іншому територіальному ринку. За таких умов немає потреби у створенні постійно діючого верховного органу управління:

достатньо час від часу проводити збори керівників підприємств і представників засновників, на яких приймати рішення щодо стратегічного розвитку комплексу СП.

Структура комплексу СП, створеного на засадах синергізму і “технологічного ланцюжка”, визначається не лише кількісним складом, але й територіальним розміщенням окремих об’єктів. Рішення про розташування СП повинне базуватися на паралельному врахуванні таких чинників: 1) загальна політико-соціально-економічна ситуація у потенційній країні перебування; 2) об’єктивна послідовність операцій технологічного процесу; 3) необхідність мінімізації транспортних витрат.

Заключною процедурою етапу формування економічного механізму є розробка техніко-економічного обґрунтування проекту. Специфічна риса розробки ТЕО спільних підприємств, заснованих на принципах синергізму і “технологічного ланцюжка”, полягає у необхідності узгодження концепцій розвитку окремих об’єктів концерну та проекту загалом. У зв’язку з цим, на нашу думку, доцільно проводити ТЕО у два етапи: 1) обґрунтування загальних ринкових, технологічних, фінансових аспектів створення комплексу СП; 2) обґрунтування організаційно-економічних засад створення кожного окремого підприємства. В цілому при складанні подібного техніко-економічного обґрунтування слід дотримуватись таких основоположних принципів: 1) врахування фактора можливих частих змін внутрішньої структури проекту (на будь-якому етапі можуть виникнути непередбачувані розбіжності у тенденціях розвитку окремих підприємств); 2) обов’язковість роздільного розрахунку рентабельності затрат кожного учасника; 3) врахування високого рівня ризику на світових ринках.

Важливу роль у реалізації будь-якого проекту, зокрема СП, відіграє контроль. Так само, як і при складанні ТЕО, засновникам слід одночасно контролювати діяльність окремих підприємств та відстежувати можливу дисгармонію в динаміці розвитку проекту як єдиного цілого. Звідси випливають основні принципи, на яких повинен базуватися контроль на СП: 1) використання аналогічних критеріїв для оцінки діяльності різних об’єктів; 2) синхронність при проведенні контролю на різних підприємствах за часом і функціями, що перевіряються; 3) паралелізм при внесенні коректив до стратегії розвитку концерну і тактики дій на кожному конкретному об’єкті.

Отже, нами розроблено загальну схему організації комплексу спільних підприємств, що передбачає послідовне виконання певних етапів робіт і дотримання ряду основоположних принципів. Спільне підприємництво на засадах синергізму і “технологічного ланцюжка” трактується нами як створення сукупності підприємств з інтернаціональною формою власності, об’єднаних спільною господарською діяльністю і розташованих на територіях країн-учасниць. Організація такого специфічного об’єднання має свої недоліки і переваги. До перших можна віднести насамперед ускладнену схему підтримування взаємозв’язків в межах проекту, а також появу великої суми витрат, пов’язаних з орендуванням земельних ділянок, будівництвом споруд, транспортуванням комплектуючих тощо. Водночас при заснуванні подібних СП відкриваються нові перспективи щодо використання переваг міжнародної спеціалізації та кооперування. У поєднанні з можливістю широкого залучення іноземного капіталу, трудових ресурсів, передової технології та прогресивних методів управління вказана риса набуває першочергового значення у питанні підвищення ефективності спільного підприємництва. Отже, основним критерієм для прийняття рішення про створення комплексу СП має виступати порівняння затрат, пов’язаних з глобалізацією проекту, і додаткових вигод від

реалізації принципів синергізму і “технологічного ланцюжка”. У разі домінування останніх розроблену нами концепцію СП можна розглядати як один із напрямків удосконалення економічного механізму.

1. *Нейкова Л.И. Иностранное инвестирование экономики Украины: теория и практика / НАН Украины, Совет по изучению производительных сил Украины. – О. 1996.*
 2. *Воронина Л.А. Системный подход к созданию и функционированию совместных предприятий. – М. 1991.* 3. *США / Отв. ред. В.Ф. Железова. – М., 1991.* 4. *Моисеева Н.К. Международный маркетинг – М., 1998.* 5. *Степаненко В.А. Механизм регулирования рынка США. – К., 1992.*

УДК 339.13:621.532.3

О. Шандрівська, Н.І. Горбаль

Національний університет “Львівська політехніка,”

КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА ГАЗОТРАНСПОРТНИХ КОМПАНІЙ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ ПРИРОДНОГО ГАЗУ

© Шандрівська О., Горбаль Н., 2001

Розглянуто комунікаційну політику газотранспортних компаній. Аналізуються різні засоби впливу на цільові аудиторії. Описано рекомендований процес визначення обсягу рекламних витрат газотранспортних компаній.

The communication policy of the gas companies is discussed in this article. Different means of communication with target audiences are discussed. The recommended process of the gas company advertising budget determination is described.

В основі комунікаційної політики газотранспортних компаній, як і будь-яких інших компаній, лежить спілкування з цільовими аудиторіями для підкріплення позицій, які займає газотранспортна компанія у процесі вдосконалення товарної, цінової та дистрибуційної політики у свідомості адресатів комунікацій.

За результатами маркетингового дослідження, проведеного одним із авторів у Львівській області, 14 % респондентів на ринку організацій-споживачів природного газу не задоволені рівнем обслуговування працівниками газотранспортних компаній, на ринку побутових абонентів цей показник становить 89 %. Також виявлено незадоволений попит на деякі нові види послуг. Як наслідок, дано рекомендації газотранспортним компаніям з удосконалення товарного асортименту та покращання рівня обслуговування. До однієї із запропонованих газотранспортним компаніям послуг – диференціації тарифів на послуги із транспортування природного газу, респонденти виявили особливу прихильність – 80 % на ринку організацій споживачів, 60 % на ринку побутових абонентів. Ця послуга, на думку споживачів, сприяла б зростанню справедливості в оплаті послуг, економії та зручності. Тому комунікаційна політика повинна бути спрямованою на формування у цільовій аудиторії попиту на маркетингові заходи з боку газотранспортної компанії, тобто використання нових видів послуг, користування методикою диференціації тарифів, проведення заходів із зниження витрат газу комерційного характеру та узгодження режимних характеристик споживання газу.