



К единичным организационным формам относятся организации, представляющие одно юридическое лицо. К групповым организационным формам относятся компании, представляющие интересы нескольких юридических лиц.

Типы объединений могут различаться в зависимости от целей объединения, характера хозяйственных отношений между их участниками, сроков создания, степени самостоятельности входящих в объединение предприятий. Можно выделить следующие не закрепленные в законодательстве, но часто упоминаемые в экономической и юридической литературе виды объединений: картель, синдикат, трест, холдинг, конгломерат, консорциум, пул, стратегический альянс, совместное предприятие, сетевая индустриальная организация и др.

В течение последних десятилетий весьма распространенной формой объединения ряда предприятий одной отрасли является картель. **Картель** (франц. *ecartel*, итал. *cartello* от *carta* – бумага, документ) – первоначально – порядок борьбы на рыцарских турнирах, позже – письменный вызов на дуэль. Картель – долговременное договорное объединение ряда предприятий одной отрасли для решения следующих задач: согласование цен на производимую продукцию; разграничение рынков сбыта; установление квот для каждого участника в общем объеме производства и сбыта конкретного вида продукции; условия найма рабочей силы; позже – патентные соглашения, договоры об обмене научно-технической информацией, ноу-хау и т.д. При образовании картеля его участники не утрачивают производственной и коммерческой самостоятельности.

Вместе с тем следует отметить, что существование картелей непосредственно связано с действующим антимонопольным законодательством, в котором картельные соглашения запрещены. Соглашение об образовании картеля не всегда бывает оформлено договором. Часто картели существуют в виде секретных статей, дополняющих какой-либо официальный текст либо в устной форме "джентльменских соглашений".

Участники картеля продают продукцию самостоятельно, но в рамках соответствующих договоренностей: о сбыте по ценам не ниже предусмотренных соглашением; о производстве и сбыте продукции по строго определенным нормам – квотам каждого участника в общем объеме производства или сбыта конкретного

вида продукции; о разграничении рынков сбыта. Нарушение соглашения в виде превышения квоты или вторжения на чужие рынки сбыта влечет за собой уплату штрафа в картельную кассу. Первые картели возникли в конце XIX в. в результате концентрации производства и централизации капитала в результате стремления бизнесменов к объединению усилий с целью захвата внешних рынков, а также протекционистской политики правительств, направленной на ограничение конкуренции со стороны иностранных компаний. В некоторых странах картели способствовали координации деятельности промышленных фирм и модернизации отраслевой структуры промышленного производства.

В качестве примера действующего в настоящее время картеля можно назвать Организацию стран – экспортеров нефти (англ. *The Organization of the Petroleum Exporting Countries*), сокращенно ОПЕК, англ. *OPEC*) – международная межправительственная организация (также называемая картелем), созданная нефтедобывающими странами в целях стабилизации цен на нефть. В состав ОПЕК входят 12 стран: Иран, Ирак, Кувейт, Саудовская Аравия, Венесуэла, Катар, Ливия, Объединенные Арабские Эмираты, Алжир, Нигерия, Эквадор и Ангола. Штаб-квартира расположена в Вене. Более подробная информация содержится на официальном сайте организации. Синдикат (от греч. *syndikos* – действующий сообща) – разновидность картельного соглашения между предприятиями одной отрасли промышленности (наиболее распространена в отраслях с однородной массовой продукцией: горнодобывающей, металлургической, химической) по контролю над сбытом продукции и закупкой сырья с целью получения монопольной прибыли.

Предприятия, входящие в синдикат, сохраняют производственную и юридическую самостоятельность, но при этом утрачивают коммерческую самостоятельность.

Централизация закупок и сбыта предполагает, что участники синдиката покупают или продают (полностью или частично) продукцию через единый снабженческо-сбытовой орган – крупную торговую компанию, учрежденную всеми участниками синдиката или с которой каждый из участников синдиката заключает одинаковый по условиям договор, строящую свою деятельность в интересах всего объединения. Торговая фирма принимает на реализацию продукцию предприятий по ценам, заранее установленным участниками синдиката. Этим достигается продажа всей однородной продукции по монопольно высоким ценам. Функции централизованного сбыта могут быть также поручены одному из участников синдиката. В ряде случаев возможна также ситуация, при которой некоторые участники синдиката сохраняют собственную сбытовую сеть, но при этом тесно

связанную со сбытовой конторой или главным обществом синдиката. В функции торговой компании может входить также концентрация всех заказов с последующим распределением их между участниками соглашения в строгом соответствии с установленными квотами.

Кроме того, в отличие от картеля синдикат может осуществлять закупки сырья для его участников по монополюно низким ценам. Таким образом, концентрация торговых операций позволяет участникам синдиката получать непосредственную выгоду от закупок сырья по заниженным ценам и продажи продукции по завышенным, а также диктовать цены на рынке, проводить товарный демпинг и др. Вместе с тем взаимоотношения участников синдиката носят конкурентный характер, проявляющийся, в частности, в борьбе за заказы и квоты, что в конечном счете ведет к ослаблению синдиката и нередко к его распаду.

Наибольшее распространение синдикаты получили в России ("Продамет", "Продуголь", "Продвагон" и т.д.), Германии, Франции в начале XX в. Одним из первых монополистических объединений в России был синдикат сахарозаводчиков, образованный в 1887 г. В период 1900–1903 гг. возник ряд крупнейших синдикатов в тяжелой промышленности. В СССР в период нэпа синдикат рассматривался как добровольный союз государственных промышленных трестов, основанный на соглашении между ними.

Классическим примером действующего в настоящее время синдиката является алмазный синдикат "Де Бирс" (*De Beers*), сосредоточивший в своих руках реализацию практически всех добываемых в мире необработанных алмазов. "Де Бирс" – международная корпорация, которая занимается добычей, обработкой и продажей природных алмазов, а также производством синтетических алмазов для промышленных целей. Основана в 1888 г. на территории нынешней ЮАР.

Россия, так же как и многие другие страны, вынуждена сотрудничать с этим синдикатом. Пока он располагает возможностями давления на аутсайдеров, пытающихся вести торговлю алмазами самостоятельно, вплоть до их полного вытеснения с рынка. Более подробная информация содержится на официальном сайте организации.

Во многих странах мира приняты законы, направленные против любых форм монополистических объединений, оказывающих тормозящее влияние на развитие экономики. В современных условиях синдикат как форма монополистического объединения одноотраслевого профиля утрачивает свое значение, уступая место

более сложным и гибким формам – конгломератам, концернам.

Трест (от англ. *trust* – доверие) – объединение предприятий одной или нескольких отраслей в единый производственный комплекс, в котором участники полностью теряют свою юридическую, производственную и коммерческую самостоятельность, превращаясь в структурные подразделения одной фирмы.

Цель треста заключается в повышении эффективности деятельности фирм путем их слияния. Более высокая, чем в картеле и синдикате, концентрация капитала обеспечивает тресту повышение уровня конкурентоспособности, а его участникам – более высокую прибыль. Таким образом, трест представляет собой фундаментальную трансформацию рыночных отношений во внутрифирменные.

Для треста характерны следующие основные признаки:

- – объединяемые компании теряют свою юридическую, хозяйственную, производственную и коммерческую самостоятельность (это самая жесткая форма интеграции компаний, в результате которой объединяются все стороны хозяйственной деятельности, а не какая-нибудь одна, как в картеле или синдикате);
- – объединение компаний характеризуется сравнительно высокой производственной однородностью своей деятельности, что проявляется в специализации на одном или нескольких аналогичных видах продукции;
- – все объединяемые предприятия подчиняются одной головной компании, осуществляющей единое оперативное руководство как всем производственным комплексом, так и связанными с ним обслуживающими и торговыми предприятиями.

Трест отличается от других видов объединений сравнительной производственной однородностью деятельности, что проявляется в специализации на одном или нескольких аналогичных видах продукции. Первые тресты возникли и получили наибольшее распространение в США в последней трети XIX в. Первым трестом считается объединение, созданное Дж. Д. Рокфеллером в 1879 г. под названием "Стандард ойл" (*Standard Oil*) и охватившее подавляющую часть нефтяной промышленности США^[5]. Американские крупнейшие фирмы "Дженерал Моторс" (*General Motors*), "Форд Мотор" (*Ford Motor Company*), "Дженерал Электрик" (*General Electric*) и др., обеспечившие переход к поточно-массовому производству, были также трестами.

После Первой мировой войны трестирование промышленности получило большое развитие и в странах Европы: в Германии был создан стальной трест "Ферайнигте Штальверке" (*Vereinigte Stahlwerke*) (1926), химический трест "И. Г. Фарбениндустри" (*Interessen-Gemeinschaft Farbenindustrie Aktiengesellschaft*) (1925); в Великобритании – химический трест "Империал Кемикал Индастрис" (*Imperial Chemical Industries*) (1926) и др.

До 1917 г. тресты в России получили широкое распространение в сахарной, металлургической и некоторых других отраслях промышленности, в строительстве. Создавались и международные тресты. В СССР образование трестов было связано с задачами и целями новой экономической политики. Они создавались как хозрасчетные объединения предприятий одной отрасли и основывались на общественной собственности на средства производства.

В индустриально развитых странах Запада было введено антитрестовское законодательство. Под влиянием антитрестовского законодательства формы объединений претерпели изменения. В современных условиях тресты утратили свое значение как организационная форма управления промышленностью. На смену трестам пришли концерны, конгломераты и иные, более развитые формы объединений. Вместе с тем тресты используются мелкими и средними фирмами с несложным производством при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями, а также нефтяными компаниями.

Холдинг (от англ. *holding* – владение) – совокупность материнской компании и контролируемых ею дочерних компаний. В Российской Федерации законодательством регламентировано понятие "холдинговая компания".

Основным нормативным актом по данному вопросу является Указ Президента РФ от 16 ноября 1992 г. № 1392, утвердивший Временное положение о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества. Требования указанного положения являются обязательными для всех холдинговых компаний, доля капитала которых, находящаяся в государственной собственности, в момент создания компании превышает 25%.

В соответствии с п. 1.1 данного положения "холдинговой компанией признается предприятие, независимо от его организационно-правовой формы, в состав активов которого входят контрольные пакеты акций других предприятий. Предприятия, контрольные пакеты акций которых входят в состав активов холдинговой

компании, далее именуются "дочерними". Под "контрольным пакетом акций" (от англ. *controlling block of shares*) понимается любая форма участия в капитале предприятия, которая обеспечивает безусловное право принятия или отклонения определенных решений на общем собрании его участников (акционеров, пайщиков) и в его органах управления".

Теоретически контрольный пакет акций должен составлять 50% плюс одна акция. Практически бывает достаточно гораздо меньшего числа. Зафиксированы случаи, когда владение 10% акций обеспечивало полный контроль за деятельностью общества. Объясняется следующими обстоятельствами: а) степенью "распыленности" акций среди держателей; б) структурой выпущенных акций (соотношением "голосующих" и "безголосых" акций); в) пассивностью или активностью акционеров в деятельности общества (участие в общих собраниях акционеров). Российским законодательством предусматривается контроль за возможным процессом концентрации акционерного капитала в руках немногих. В частности, величина привилегированных ("безголосых") акций не должна превышать 25% от уставного капитала общества. Существуют и другие нормы, оберегающие акционерные общества от монопольного владения и управления акционерным капиталом.

Характерные черты холдинга.

- 1. Концентрация акций фирм различных отраслей и сфер экономики или фирм, расположенных в различных регионах.
- 2. Многоступенчатость, т.е. наличие дочерних, внучатых и прочих родственных компаний. Нередко холдинг представляет собой пирамиду, возглавляемую одной или двумя фирмами, нередко разной национальной принадлежности.
- 3. Централизация управления в рамках группы путем выработки материнской компанией глобальной политики и координации совместных действий предприятий по следующим направлениям:
 - • выработка единой тактики и стратегии в глобальном масштабе;
 - • реорганизация компаний и определение внутренней структуры холдинга;
 - • осуществление межфирменных связей;
 - • финансирование капиталовложений в разработку новой продукции;
 - • предоставление консультационных и технических услуг.

Типы холдинга.

- 1. В зависимости от способа установления контроля головной компании над дочерними фирмами выделяют:
 - • имущественный холдинг, в котором материнская компания владеет контрольным пакетом акций дочерней;
 - • договорной холдинг, в котором у головной компании нет контрольного пакета акций дочернего предприятия, а контроль осуществляется на основании заключенного между ними договора.
- 2. В зависимости от видов работ и функций, которые выполняет головная компания, различают:
 - • чистый холдинг, в котором головная компания владеет контрольными пакетами акций дочерних предприятий, но сама не ведет никакой производственной деятельности, а выполняет только контрольно-управленческие функции;
 - • смешанный холдинг, в котором головная компания ведет хозяйственную деятельность, производит продукцию, оказывает услуги, но при этом выполняет и управленческие функции по отношению к дочерним предприятиям.
- 3. С точки зрения производственной взаимосвязи компаний выделяют:
 - • интегрированный холдинг, в котором предприятия связаны технологической цепочкой. Данный тип холдингов получил широкое распространение в нефтегазовом комплексе, где под руководством головной компании объединены предприятия по добыче, транспортировке, переработке и сбыту продукции;
 - • конгломератный холдинг, который объединяет разнородные предприятия, не связанные технологическим процессом. Каждое из дочерних предприятий ведет свой бизнес, ни в коей мере не зависящий от других "дочек".
- 4. В зависимости от степени взаимного влияния компаний различают:
 - • классический холдинг, в котором головная компания контролирует дочерние фирмы в силу своего преобладающего участия в их уставном капитале. Дочерние предприятия, как правило, не владеют акциями головной компании, хотя абсолютно исключить такую возможность нельзя. В ряде случаев они имеют мелкие пакеты акций материнской компании;
 - • перекрестный холдинг, при котором предприятия владеют контрольными пакетами акций друг друга. Такая форма холдингов характерна для Японии, где банк владеет контрольным пакетом акций

предприятия, а оно обладает контрольным пакетом акций банка. Таким образом, происходит сращивание финансового и промышленного капитала, что, с одной стороны, облегчает предприятию доступ к финансовым ресурсам, имеющимся у банка, а с другой стороны, дает банкам возможность полностью контролировать деятельность дочерних фирм, предоставляя им кредиты.

Помимо простых холдингов, представляющих собой одно материнское общество и одно либо несколько контролируемых им дочерних обществ (о которых говорят, что они по отношению друг к другу являются "сестринскими" компаниями), существуют и более сложные холдинговые структуры, в которых дочерние общества сами выступают в качестве материнских компаний по отношению к другим ("внучатым") компаниям.

Захватывая контрольный пакет акций в других фирмах (дочерних, внучатых), холдинг через систему участия подчиняет себе эти формально независимые фирмы, которые располагают капиталами, значительно превосходящими собственный.

Концерн (от англ. *concern* – участие, интерес) – организационная форма объединения предприятий различных отраслей, находящихся под единым управлением и финансовым контролем. Обычно в состав концерна кроме производственных, транспортных и торговых предприятий входят банки или какие-то другие финансовые организации – страховые, пенсионные фонды, кредитные учреждения и т.д. Участники концерна остаются формально самостоятельными, но контролируются и управляются единым центром компании. Такая структура позволяет повысить конкурентоспособность фирмы за счет внутреннего финансирования, продажи продукции подразделениям концерна по внутренним трансфертным ценам, передачи ноу-хау, обмена результатами НИОКР между подразделениями и т.д.

Первоначально концерны были распространены в США и Японии, а в настоящее время эта организационная форма стала преобладающей среди крупных фирм развитых стран. Как правило, концерн имеет четко выраженное "производственное лицо", т.е. основной вид деятельности (продукции). Традиционно различают промышленные, транспортные, торговые, банковские и другие концерны.

На начальном этапе концерны строились по принципу вертикальной интеграции, охватывая все звенья технологической цепочки: добыча сырья – производство –

транспортировка – сбыт. С конца 60-х гг. XX в. для них становится характерным стремление к диверсификации – проникновению в отрасли, технологически не связанные с основной продукцией концерна. В структуру современных концернов входит несколько групп предприятий, объединенных на основе вертикальной интеграции и действующих в различных отраслях и сферах экономики. Для них также характерно активное проникновение на внешние рынки путем объединения компаний различных стран и создания международных монополий.

Конгломерат (от лат. *conglomerates* – скопившийся, собранный) – представляет собой организационную форму объединения предприятий, которая возникает в результате слияния различных фирм вне зависимости от их горизонтальных или вертикальных связей. Конгломератные слияния подразделяются на несколько типов: 1) функциональные; 2) рыночно ориентированные; 3) чисто конгломератные.

Конгломераты возникают как результат слияния и поглощения фирм разнородной производственной ориентации путем приобретения финансовым центром компании активов или контрольного пакета акций различных компаний. Главная цель таких финансовых операций – обеспечить быстрый перелив капитала из менее рентабельных в более рентабельные производства и максимизировать объем прибыли конгломерата.

Как новейшая форма монополистических объединений, они возникли в 1960-х гг. и получили распространение в виде интеграции предприятий различных отраслей, не имеющих производственной общности. В настоящее время распространены конгломераты, объединяющие под единым финансовым контролем со стороны холдинговой компании сеть разнородных предприятий. Эти предприятия не имеют ни технологического, ни целевого единства с основной сферой деятельности холдинга. Поэтому профилирующее производство в объединениях конгломератного типа принимает расплывчатые очертания или отсутствует вовсе.

Конгломерат – это концерн, фактически потерявший свое отраслевое лицо, когда отдельные бизнесы в компании никоим образом не связаны между собой (ни технологически, ни организационно). Такая организационная форма является гораздо менее устойчивой по сравнению с концерном. Именно поэтому конгломераты недолговечны, преходящи, подвижны.

Консорциум (от лат. *consortium* – соучастие, сотоварищество) – долговременное договорное объединение, создаваемое на основе соглашения между несколькими банками, предприятиями, компаниями, фирмами, научными центрами,

государствами для совместного проведения крупных финансовых операций по размещению займов, акций или осуществлению научно- и капиталоемких проектов, в том числе международных. Благодаря этому происходит сращивание банковского и промышленного капитала, однако партнеры, входящие в консорциум, полностью сохраняют свою экономическую и юридическую самостоятельность, за исключением той части деятельности, которая касается целей консорциума. Консорциумы организуются для усиления конкурентных позиций его участников.

Кластер (англ. *cluster* – гроздь, скопление) – это группа географически локализованных и взаимосвязанных компаний (поставщиков оборудования и комплектующих, специализированных услуг, отраслей инфраструктуры), научно-исследовательских институтов, вузов и других организаций, дополняющих друг друга и усиливающих конкурентные преимущества отдельных компаний и кластера в целом. Создание кластеров повышает конкурентоспособность и большей части компаний в кластерах, и экономики в целом. Кластеры, которые прежде формировались исключительно благодаря "невидимой руке" рынка, ряд государств стали "выращивать" искусственно и добились в этом определенных результатов. Например, в США более 32% занятых в экономике (не включая бюджетный сектор) приходится на кластеры. В Швеции в кластерах занято 39% трудоспособного населения (не включая бюджетников).

Кластер может быть представлен в форме пирамиды, которая состоит из трех уровней. Первый уровень – это ведущие компании, экспортирующие продукцию, услуги за пределы региона. Второй уровень – это сеть поставщиков, большое число мелких и средних компаний, которые составляют так называемую экосистему, поставляют комплектующие и предоставляют услуги для компаний первого уровня. И третий уровень – это различные организации, обеспечивающие ведущие компании людскими и финансовыми ресурсами, осуществляющие развитие инфраструктуры.

Стратегический альянс – это форма кооперации двух или более независимых предприятий на основе соглашения о сотрудничестве (с юридическим оформлением или без такового) между ними для достижения определенных целей (производственных, коммерческих и пр.). Альянс не является юридическим лицом.

Стратегические альянсы могут создаваться компаниями на основе горизонтальной межфирменной кооперации, а также компаниями, занятыми в смежных сферах деятельности и использующими взаимодополняющие технологии и опыт на определенный срок, и распадаются, когда необходимость в объединении отпадает.

Стратегический альянс представляет собой менее всего ограничиваемый законодательно способ проникновения на рынок.

Стратегический альянс представляет возможность долгосрочных деловых отношений для организовавших сто партнеров. В этом плане стратегический альянс служит заменой слиянию или поглощению и оценивается антимонопольным законодательством ряда стран с этой точки зрения.

Можно выделить следующие ключевые особенности стратегического альянса:

- 1) в основу кооперации положено соглашение о сотрудничестве между участниками объединения, выходящее за пределы обычных торговых операций, но не означающее при этом слияния компаний;
- 2) стратегический альянс, как правило, не является самостоятельным юридическим лицом и основан на средне- или долгосрочных, двусторонних или многосторонних соглашениях;
- 3) в стратегический альянс могут вступать не только поставщики и клиенты, связанные единым технологическим циклом, но и конкуренты;
- 4) компании могут участвовать во множестве стратегических альянсов;
- 5) в рамках стратегических альянсов участники совместно координируют стратегическое планирование и управление, что позволяет им согласовать свои долгосрочные партнерские отношения с выгодой для каждого (кооперационные связи не регламентируются участниками жестко);
- 6) стратегические альянсы воздействуют на состояние конкуренции – объединившиеся компании направляют усилия больше против общих конкурентов, чем одна против другой.

Выделяют следующие основные разновидности стратегических альянсов:

- 1. *С участием в капитале* (на основе отношений собственности) – стратегические альянсы с акционерным участием в существующих предприятиях (взаимное партнерское владение акциями друг друга его участников).
- 2. *Без участия в капитале* – ассоциированное партнерство (например, в целях реализации инвестиционных проектов и пр.). В данном случае можно выделить: совместное маркетинговое соглашение (*marketing agreement*), обмен технологиями (*technology exchanges*), кооперативные соглашения (*cooperative agreement*), где две компании обмениваются продуктами и (или) услугами.

- 3. Стратегические альянсы *на основе создания новых компаний* (совместных предприятий (*jointventure*)), это наиболее простой вид кооперации, в котором две разные корпорации образуют третью – предприятие в форме корпорации, находящиеся в совместном владении.

Стратегические альянсы распространены среди всех типов компаний, но особенно среди крупных фирм, стремящихся обеспечить себе конкурентоспособные преимущества в глобальном масштабе. Поэтому начиная с 90-х гг. XX столетия стратегические альянсы оказались в центре внимания транснациональных компаний.

Одновременно компании развитых стран, ориентированные на экспорт, всегда искали возможности альянса с компаниями менее развитых стран. Некоторые из создаваемых альянсов должны были улучшить продвижение продукции на зарубежный рынок, другие предполагали обмен технологиями, третьи были призваны обновить ассортимент корпорации, четвертые – изучить производственные методы и т.п.

Наибольший эффект от создания стратегического альянса будет при выполнении следующих условий:

- – партнеры по альянсу "совместимы" между собой;
- – товары и позиции на рынке партнеров дополняют товары и позиции друг друга, а не конкурируют между собой;
- – в рамках стратегического альянса компании не будут передавать партнеру информацию, которая может изменить конкурентную ситуацию;
- – от альянса не ожидают немедленной отдачи, понимая, что во многом результат зависит от доверия между компаниями-участниками;
- – при заключении стратегического альянса компания быстро и детально ознакомится с основными идеями и практикой партнера в области технологий и управления, а также внедряет в свою деятельность самые рациональные элементы;
- – стратегический альянс рассматривается как временное соглашение между партнерами, допускающее немедленное расторжение в случае, когда оно становится невыгодным.

В связи с этим непременным условием эффективного стратегического альянса является долгосрочное планирование и координация политики, укрепляющие доверие партнеров, а также стремление к сотрудничеству высшего и среднего

менеджмента компаний-союзниц.

Однако анализ деятельности стратегических альянсов показывает, что почти половина из них не дают ожидаемой отдачи, а их участники зачастую оказываются в сложном положении, подчас жертвуя своими преимуществами. Это связано как минимум с двумя причинами.

Во-первых, самая большая опасность многих альянсов заключается в том, что их участники могут достаточно хорошо изучить операции партнеров и стать их успешными конкурентами. Поэтому многие альянсы распадаются или ликвидируются, если один из партнеров принимает решение о приобретении другого. Это связано с тем, что порой одни участники альянса намеренно ставят своего партнера в безвыходное положение, так что он становится неспособным противостоять поглощению.

Во-вторых, эффективная координация деятельности самостоятельных компаний является сложной задачей, поскольку они имеют различную мотивацию и порой противоречивые цели. Достаточно независимые партнеры могут принимать решения, не оптимальные в плане интересов стратегического альянса в целом. Его участники постоянно вынуждены сглаживать противоречия между задачами, стоящими перед стратегическим альянсом и его отдельными партнерами; приходится преодолевать также языковые и культурные барьеры.

Совместное предприятие – это вид стратегического альянса, при котором две компании образуют третью для достижения поставленной цели.

Совместные предприятия (СП) создаются на паях двумя или несколькими национальными фирмами (хотя среди них могут быть и иностранные) обычно на короткий срок для производства какой-либо продукции.

Цели совместного предпринимательства могут быть различны. Но главное – участие в совместном предприятии может помочь отдельной компании достичь конкретной цели, труднодостижимой при самостоятельной деятельности.

Например, через совместное предприятие компания может:

- – начать новое направление бизнеса, используя финансовые и технические средства другой компании;
- – получить через другую компанию новый канал распределения продукции или новый источник сырья;

- – совместно с другой компанией использовать технологии и (или) ноу-хау при организации, планировании и контроле;
- – диверсифицировать риски;
- – использовать благоприятные налоговые или регулирующие правила.

Кроме того, создание совместного предприятия помогает избежать многих проблем, связанных со стандартизацией и сертификацией производства, материально-техническим обеспечением.

В настоящее время совместное предпринимательство получило широкое распространение в сфере международного бизнеса. Это связано со следующими обстоятельствами.

Во-первых, операции в сфере международного бизнеса (импортно-экспортные контракты, кооперационные соглашения, аренда оборудования за рубежом, торговля лицензиями, франчайзинг) ориентированы на определенные сроки действия, порой сравнительно короткие.

Во-вторых, важными побудительными мотивами создания совместного предприятия служат трудности самостоятельного выхода компаний на внешние рынки, среди них: преодоление существующих во многих странах экспортных ограничений, недостаточное знание зарубежной хозяйственной конъюнктуры в условиях растущей неопределенности.

В-третьих, при создании совместного предприятия риск иностранного инвестора значительно ниже, чем при покупке зарубежной фирмы или создании филиала (представительства).

Совместные предприятия как организационная форма деятельности корпоративных объединений обладают следующими важными преимуществами, среди них:

- – ориентация на долгосрочное сотрудничество сторон в определенных сферах хозяйственной деятельности;
- – комплексное использование усилий партнеров по взаимодействию в предпроизводственной, производственной и сбытовой сферах в результате объединения взаимодополняющих элементов производительных сил, принадлежащих партнерам;
- – невысокая потребность в наличных деньгах при осуществлении капиталовложений – зачастую более существенным вкладом в уставный

капитал СП являются лицензии на технологии и т.п.;

- – участие в прибылях, полученных благодаря использованию новых технологий, производству продукции, работ, услуг (распределение прибыли СП между учредителями, как правило, пропорциональны их вкладу в уставный капитал);
- – формирование органов управления СП (совета директоров, правления), независимых от органов управления предприятий – учредителей СП;
- – восполнение недостающих производственных мощностей за счет предприятий партнера;
- – совместное бремя риска и совместная ограниченная ответственность партнеров.

Вместе с тем большинство исследований показывают, что у совместных предприятий высокий процент неудач, который можно объяснить целым рядом причин:

- – технологию, на которую возлагались надежды, не удалось создать;
- – предварительное планирование совместного предприятия было неудачным (не удалось достичь согласия по вопросам альтернативных подходов к решению основных задач совместного предприятия);
- – обладающие опытом менеджеры одного предприятия отказались делиться знаниями со своими партнерами на другом предприятии;
- – трудности управления из-за того, что материнские компании не смогли разделить контроль или прийти к компромиссу по сложным вопросам (конфликты между партнерами связаны, как правило, с распределением прибыли, неодинаковой активностью партнеров, стремлением одного из партнеров к более активному участию в управлении предприятием);
- – длительные процедуры согласования при разработке совместной концепции.

Сетевое индустриальное объединение (СИО) – это совокупность автономных компаний, объединенных на основе контрактных соглашений для совместного выполнения производственных или иных функций, не предусматривающих наличия имущественных связей между участниками.

Цель создания СИО прежде всего видится в том, чтобы через автономность включения в сеть фирм и их подразделений (рис. 7.2) повысить самостоятельность группирующихся предприятий, ослабить сдерживающее влияние межфирменной и внутрифирменной субординации на реализацию этих идей и формирование необходимых для этого связей, активизировать появление новых идей и решений.

Особенность сетевых индустриальных объединений заключается в следующем.

Деятельность участников сети координируется рыночными механизмами вместо командных методов (последовательность команд иерархической структуры заменяется цепочкой заказов на поставку продукции и развитием взаимоотношений с другими фирмами).

В противоположность фирмам, использующим старые организационные структуры и предпочитающим располагать всеми ресурсами, необходимыми для производства определенной продукции или услуг, СНО используют общие активы нескольких фирм.

Участники сети имеют одинаковую силу воздействия и влияния на поведение других фирм, расположенных в различных звеньях ценностной цепи.

Наибольшее развитие сетевых организаций началось в 1980-е гг., когда международная конкуренция и быстрые технологические изменения вызвали масштабную реструктуризацию во всех отраслях. В зависимости от цели формирования и условий функционирования сетевые организации можно разделить на следующие виды: с базовой компанией (стабильные), стратегические (стратегические союзы, альянсы), временные (динамичные), региональные, внутренние. Остановимся на их рассмотрении более подробно.

Сетевые индустриальные организации с головной компанией (стабильные) характеризуются наличием властной структуры (базовой компании), которая в сочетании со структурой интересов определяет развитие сети.

Стратегические сетевые индустриальные организации распространены среди всех типов компаний, но особенно среди крупных фирм, стремящихся обеспечить себе конкурентоспособные преимущества в глобальном масштабе. Форма и экономическое содержание стратегических сетей очень схожи с такой формой, как стратегический альянс.

Региональные сетевые индустриальные организации характерны для районов с малыми производственными фирмами (фирмы по производству проводников в Силиконовой долине (США) и т.д.).

Временные (динамичные) сетевые индустриальные организации представляют собой объединения независимых фирм для однократного производства товаров и услуг или осуществления крупных проектов. В данном случае работа организуется

вокруг специфических проектов и предполагает создание временных коллективов.

Внутренние сетевые индустриальные организации. Логика внутренней сети, или внутреннего рынка, подразумевает создание рыночной экономики внутри фирмы. В ней организационные единицы продают и покупают товары и услуги друг у друга по ценам, установившимся на рынке. Сетевая организация "с внутренним рынком" создается достаточно часто на базе крупной матричной многофункциональной организации в результате замены централизованного ценообразования отношениями купли-продажи между своими подразделениями со свободным установлением цен.

Цель внутренней сети, как и ее предшественника – матричной формы, состоит в получении конкурентных преимуществ путем предоставления широкой предпринимательской свободы подразделениям фирм, нацеленным на конечный результат.

Из рассмотренных вариантов организационного строения сетевых индустриальных организаций можно выделить основные их достоинства. В первую очередь к ним следует отнести:

- – облегчение взаимодействия работников разных фирм за счет придания более "мягкого" характера границам фирмы (синергетический эффект от обмена информацией и опытом);
- – непрерывное наращивание и быстрое распространение инноваций;
- – гибкая специализация и быстрое реагирование на изменение в спросе;
- – способность производить широкую гамму дифференцированной продукции сравнительно небольшими партиями;
- – поставки продукции по системе "точно в срок";
- – тотальный контроль качества;
- – тесные и частые контакты с поставщиками и потребителями.

Подводя итог рассмотрения, следует отметить следующие моменты.

Во-первых, по своей природе сетевые организации всегда находятся в процессе обновления, а их основные элементы – в состоянии корректировки в соответствии с изменениями рынка и технологий. Поэтому СНО рассматриваются как форма, отвечающая современным требованиям внешней среды, занимающая промежуточное положение между чисто рыночными и внутрифирменными связями.

Во-вторых, сети небольших фирм хорошо вписываются в новую парадигму современного производства, отличительные особенности которого состоят в ячеистой структуре производственного процесса (как нечто противоположное фордовскому конвейеру).

В-третьих, конкурентоспособность СИО зависит: от взаимодополнительности ресурсов ее участников, от умения использовать сильные стороны партнеров, от того, насколько удалось организовать технологические цепочки взаимодействия с поставщиками, сбытовыми, сервисными организациями, покупателями, конкурентоспособности. Таким образом, взаимозависимость в рамках СИО оправдывает оценивание конкурентоспособности не столько отдельных компаний, сколько сети в целом. При этом фактор прибыли не отбрасывается при оценке перспективной конкурентоспособности фирмы. Роль этого показателя как источника финансовых ресурсов в борьбе за рынок и создание конкурентных преимуществ сохраняется, но не гипертрофируется.

В-четвертых, важным условием создания и развития сетевых индустриальных организаций является наличие "институтов поддержки", в роли которых могут выступать отраслевые ассоциации, крупные торговые и промышленные фирмы, а также государственные учреждения местного уровня. Основные функции "институтов поддержки" заключаются в содействии фирмам, входящим в сети, в проведении НИОКР, осуществлении закупок сырья, материалов, полуфабрикатов и т.п., экспортных операций, предоставлении услуг в области маркетинга, повышении квалификации управленческого персонала и пр.