

## ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ВЫБОРА ФОРМ ОРГАНИЗАЦИИ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА В УКРАИНЕ

*Е. А. Плахотник, д-р экон. наук, доцент*

*Днепродзержинский государственный технический университет,  
ул. Днепростроевская, 2, г. Днепродзержинск, Днепропетровская обл.,  
51918, Украина*

*E-mail: [plahotnik\\_elena@ua.fm](mailto:plahotnik_elena@ua.fm)*

*Интеграционные процессы в производственном секторе экономики Украины развиваются в направлении формирования сложных, диверсифицированных систем путем объединения производственного потенциала и финансовых возможностей. В статье проведен анализ принципов функционирования и особенностей создания корпоративного механизма управления международными компаниями в Украине. Доказано, что именно на базе финансового механизма формируется капитал компании и осуществляется его дальнейшее распределение и использование, а также максимизация стоимости.*

***Ключевые слова:** механизм, эффективность, международный бизнес, транснационализация, международный стратегический альянс, капитал, корпоративное управление.*

### ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** В условиях быстро меняющейся хозяйственной среды, ограничения всех видов ресурсов и бурного развития высоких технологий выпуск конкурентоспособной продукции становится прерогативой предприятий, созданных на основе объединения капитала. Интеграционные процессы в производственном секторе экономики Украины развиваются в направлении формирования сложных, диверсифицированных систем путем объединения производственного потенциала и финансовых возможностей.

Ориентация управления на экономические и рыночные критерии эффективности функционирования отечественных международных корпораций предусматривает усиление требований к адаптивности управления, внедрение современных концепций менеджмента. Принципиально новым направлением в управлении международными корпорациями выступает разработка и внедрение организационных механизмов. Разрешение финансовых и экономических проблем международных предприятий корпоративного типа невозможно без существенного реформирования системы управления многоуровневыми производственными структурами на базе современных методов организационного менеджмента, что и определило выбор темы настоящего исследования.

**Связь с существующими публикациями, исследованиями.** Проблемам совершенствования систем управления производственно-хозяйственной деятельностью международных предприятий, их ресурсному обеспечению, выбору форм ведения бизнеса и построению эффективных организационных структур посвящено значительное число работ отечественных и зарубежных ученых-экономистов. Разработки в области менеджмента международных компаний являются объектом исследований таких ученых, как: И. А. Бланка, Дж. Ван Хорна, В. В. Ковалева,

Б. А. Райзенберга, Р. А. Фатхутдинова, О. М. Станиславчика, Н. Н. Тренева, Ю. А. Пулякина, О. М. Тридеда, О. М. Ястремской и др. В этой связи разработка единого подхода к построению организационного механизма производственно-экономической системы со сложной структурой управления – международной корпорации – является актуальной и своевременной задачей.

**Цель статьи** состоит в разработке на основе системного подхода механизма выбора эффективных форм организации международного бизнеса в Украине, направленного на создание предприятий корпоративного типа, способных в результате своей деятельности увеличивать финансовый результат и обеспечивать эффективность использования ресурсов.

### РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В практике современного международного бизнеса выработаны разнообразные формы международных деловых операций, к числу которых относятся [1]:

- 1) инвестиционные, основанные на использовании прямых и портфельных инвестиций;
- 2) неинвестиционные, основанные на трансграничной совместной деятельности, делегировании функций и партнерстве, распределении и комбинации деятельности, совместном использовании материальных и нематериальных активов, получении совместных трансграничных результатов и их распределении между членами альянса;
- 3) комбинированные, которые основаны на сочетании инвестиционных и неинвестиционных форм транснационализации.

Глобальное движение капитала осуществляется путем рационального выбора (комбинации) инвестиционных и неинвестиционных форм транснационализации. Указанные выше формы осуществления международных деловых операций могут осуществляться путем создания международных стратегических альянсов или транснациональных компаний.

Международный стратегический альянс — формальный или неформальный союз компаний, находящихся в разных странах, создаваемый с целью объединения ресурсов для решения задач реорганизации, повышения рыночной эффективности либо достижения «эффекта масштаба» [2]. Многонациональная компания — объединение, в котором головная компания принадлежит капиталу одной страны, а филиалы размещены во многих странах мира [3].

Международный стратегический альянс (МСА) представляет собой относительно продолжительное по времени межорганизационное соглашение по сотрудничеству, которое предусматривает совместное использование ресурсов и/или структур управления двух или более самостоятельных организаций, расположенных в двух или более странах, для совместного выполнения задач, связанных с корпоративной миссией каждой из них [1].

В широком смысле к МСА относятся функциональные соглашения (например, по совместным научно-исследовательским и опытно-конструкторским работам, развитию производства, совершенствованию продукции, консорциумы и др.), соглашения об участии в активах как с созданием новой организации (например, совместные предприятия), так и

без образования новой организации (взаимный обмен акциями, приобретение небольшой доли участия). Таким образом, МСА являются функциональными структурами, основанными на формальном или неформальном договоре. Организации-учредители осуществляют совместное управление и контроль за совместной деятельностью [4].

К отличительным особенностям МСА следует отнести: 1) комбинация ресурсов партнеров должна быть направлена на создание ценности, общая величина которой превышала бы ценность, созданную при раздельном использовании ресурсов; 2) две или более организации, объединенные для реализации согласованных целей, остаются независимыми после формирования альянса; 3) фирмы-партнеры совместно делят выгоды от функционирования альянса и осуществляют совместный контроль; 4) организации-партнеры оказывают постоянную поддержку одному или нескольким стратегическим направлениям деятельности альянса, например развитию технологии, производству продукции и т. п. [5].

Ни один из партнеров по альянсу не может контролировать процесс принятия стратегических решений по широкому кругу проблем бизнеса другим партнером (партнерами). В противном случае, альянс перерастает в более интегрированную форму кооперации — финансово-промышленную группу с доминирующей ролью головной компании.

Международные стратегические альянсы играют заметную роль в жизнедеятельности ключевых отраслей мировой экономики. Доля альянсов на рынках различных стран мира (процент от объема иностранных инвестиций) такова: в Южной Корее – 77 %, в Китае – 72 %, в Гонконге – 48 %, в Латинской Америке – 52 %, в Восточной Европе – 54 % [3].

Наиболее высока концентрация МСА в производстве компьютеров, фармацевтике, автомобилестроении, аэрокосмической промышленности и сфере развлечений. Это объясняется тем, что компании ищут пути сотрудничества с целью снижения характерных для этих отраслей высоких издержек по входу в отрасль, высоких тарифных и/или нетарифных барьеров, значительных технологических и операционных рисков.

Транснациональные компании (ТНК) - форма международного объединения капиталов, когда головная компания имеет свои отделения во многих странах, осуществляя координацию и интеграцию их деятельности [5]. Такая компания использует международный подход в поиске заграничных рынков и при размещении производства, а также комплексную глобальную философию бизнеса, предусматривающую хозяйственную деятельность как внутри страны происхождения, так и за ее пределами.

Организация, формы и структурные особенности различных МНК могут быть достаточно разнообразными. Тем не менее можно выделить следующие основные принципы, лежащие в основе МНК и отличающие эту форму организации международного бизнеса от других форм международного бизнеса:

- корпоративная целостность, основанная на принципе акционерного участия;
- ориентация на достижение единых для компаний МНК стратегических целей и решение общих стратегических задач;
- наличие единой управленческой вертикали и единого центра контроля в виде холдинговой компании, банка либо группы взаимосвязанных компаний;

- бессрочный характер существования МНК;
- количество стран, в которых действует компания, составляет, как минимум от 2, до 6;
- минимум доли иностранных операций в доходах фирмы должен составлять не менее 25%;
- владение не менее 25% «голосующих» акций в трех и более странах;
- многонациональный состав персонала компании и ее высшего руководства.

ТНК лидируют в мировой экономике по различным показателям. Общий объем продаж МНК составляет 5,5 триллиона долларов, или 25% мирового ВВП. На ТНК приходится, по разным оценкам, от 1/4 до 1/3 мировой торговли. Активы 500 крупнейших небанковских ТНК превысили 30 триллионов долларов, причем 40% активов было размещено за пределами стран, в которых учреждены головные компании. Общая численность занятых в ТНК превышает 70 миллионов человек. Аналогичная картина наблюдается и в банковской сфере: из 300 крупнейших банков мира около 100 являются транснациональными, при этом около 2/3 операций они ведут в своих государствах и 1/3 — за границей [3].

Функционирование экономики Украины в условиях рыночных отношений привело к увеличению концентрации промышленных производств, а также созданию и развитию корпоративного сектора, как формы организации управленческих полномочий, а также инструмента привлечения и консолидации значительных объемов финансовых ресурсов.

Так, за последние годы в нашей стране сформировались крупные корпоративные бизнес-группы, такие как, ЗАО «Систем капитал менеджмент», научно-производственная инвестиционная корпорация «Интерпайп» украинско-американская компания «БАЙЛ Ко Лтд», корпорация «Индустриальный союз Донбасса», группы «УкрСиббанк», «Приватбанк», «Укрпроминвест», «Энегро» и некоторые другие. Помимо укрупнения частных капиталов продолжается процесс реорганизации государственных предприятий, в том числе в форме корпоратизации. Однако темпы отечественных интеграционных процессов пока не привели к существенным положительным структурным изменениям в экономике страны.

Следует отметить, что образование международного корпоративного сектора в Украине происходит в следующем виде [6]:

- укрупнение частного капитала, в результате чего создается головная компания, которой осуществляется координированное управление структурными подразделениями корпорации;
- приватизация (в т.ч. корпоратизация) государственных предприятий, в результате чего часть или все активы переходят в управление частных компаний, контрольный пакет акций может закрепляться за государством, которое через своих представителей координирует процессы управления;
- реорганизация системы управления крупных государственных и частных предприятий на базе методов корпоративного управления без смены формы собственности и собственника.

При этом основными целями трансформации современных международных корпораций являются [7]:

- развитие организационно-экономических характеристик, то есть совершенствование процессов принятия решений, формирование

инновационной структуры, совершенствование информационных процессов, внедрение новых методов управления и т.п.;

- снижение транзакционных издержек, что направлено на сокращение затрат материальных и информационных ресурсов, повышение качества продукции, квалификации работников, реализацию инновационных методов в управлении;

- повышение общего экономического эффекта от функционирования корпоративного комплекса в целом за счет положительного синергетического эффекта, механизмов самоорганизации и т.п.;

- оптимизация тарифной политики за счет четкого согласования доходов и расходов, повышения качества продукции, снижение административных затрат;

- социальная ориентация кадрового менеджмента, в частности формирование «корпоративного духа» компании, развитие партнерских отношений, стимулирование заинтересованности работников в повышении результативности деятельности предприятия, диверсификация методов мотивации;

- повышение социально-экономической отдачи от взаимодействия с внешней средой, улучшение экономических условий, создание позитивного имиджа компании;

- расширение рынков сбыта и прочих хозяйственных взаимоотношений с контрагентами, в частности в области научно-исследовательской деятельности, вертикальной интеграции.

При этом устойчивость международного корпоративного объединения обеспечивается способностью внутренней структуры своевременно реагировать на динамические изменения внешней среды, в виде текущих корректировок управленческих решений, а также оперативных стратегических изменений на уровне цели, задачи и функций процесса управления.

Эффективность корпоративного управления, как уже отмечалось, определяется в первую очередь сокращением расходов, в первую очередь транзакционных издержек. В частности, в Украине уровень таких издержек для крупных корпораций (с численностью работающих более 5000 чел.) по инвестиционной деятельности составляют всего 6% расходов, что в 2-3 раза ниже, чем аналогичные затраты для производственных предприятий с численностью до 200 чел. (18-24 %) [7].

В этой связи актуальным становится рассмотрение новых для нашей страны методов реализации механизма корпоративного управления. Одной из форм управления деятельностью современных предприятий, появившейся в ходе осуществления структурной перестройки экономики Украины, является корпоративное управление. Крупные предприятия, создаваемые в целях аккумуляции капиталов и повышения эффективности производства, объединяли финансовые, промышленные, банковские, инвестиционные организационные структуры и сферы деятельности.

В результате чего отечественная экономическая теория и практика доказала, что в рамках крупных предприятий, которые реализуют корпоративные методы управления, легче организовать сложные технологические процессы, повысить качество продукции и услуг, обеспечить конкурентоспособность, обеспечить внедрение инновационных и венчурных разработок, а также обеспечить финансовый результат и социальную отдачу.

В отечественной экономической литературе еще не сложилось четкого представления о сущности отдельных категорий, связанных с реализацией механизма корпоративного управления, в частности, базового понятия – «корпорация». Обычно корпоративные образования рассматривают как разновидность акционерных обществ, либо результат одноименного процесса приватизации объектов государственной собственности. Однако, корпорация более емкое понятие, включающее в себя как организационно-правовые особенности функционирования, так и принципы построения системы финансирования, управления персоналом, подразделениями и т.п.

В западной экономической литературе также принято называть корпорацией акционерное общество. В переводе с латыни «corporatio» означает объединение, товарищество. Американская правовая доктрина предусматривает наличие следующих критериев для классификации механизмов управления на предприятии к классу корпоративных [6]:

- форма организации – юридическое лицо;
- ограниченная ответственность участников (акционеров);
- бессрочное существование предприятий;
- инвесторы корпорации имеют полную свободу в передаче своих акций;
- функции стратегического управления и координации реализуются на централизованной основе.

В отечественном правовом поле, корпорация, в трактовке Хозяйственного кодекса Украины, представляет собой разновидность организационной формы функционирования предприятия в зависимости от способа его создания (основания). Предприятие с корпоративным управлением может быть создано двумя либо более основателями по их совместному решению, действовать на основании объединения имущества, предпринимательской или трудовой деятельности участников, их общего управления делами. Корпорацией в нашей стране могут быть не только акционерные предприятия, но и основанные двумя либо более участниками. Последнее определение немного расширяет значение категории «корпорация» в отечественной хозяйственной практике.

На основе проведенного краткого анализа существующих организационных и сущностных подходов к реализации механизма корпоративного управления в отечественной и зарубежной практике обобщим основные принципы его функционирования:

Принцип 1. Коалиционность, то есть объединения двух и более участников в виде их имущественного (финансовых, материальных и прочих ресурсов) либо неимущественного вклада (предпринимательства, трудовых усилий и т.п.). В частном случае реализация корпоративного механизма управления может быть связана с объединением различных видов экономической деятельности, например, финансово-промышленные группы.

Принцип 2. Хозяйственное единство предусматривает создание отдельного предприятия (юридического лица) которое координирует использование объединенных ресурсов.

Принцип 3. Согласованность интересов участников и структурных подразделений хозяйственного комплекса.

Принцип 4. Максимизация общего и частных экономических эффектов функционирования производственного комплекса в целом.

Наиболее гибким инструментом реализации корпоративных методов

управления является акционирование, а именно, распределение прав участников на базе их долевого вклада в уставной фонд хозяйственного комплекса. Главным преимуществом данной формы организации капитала предприятия является мобильность финансовых ресурсов и снижение степени риска участников, однако, есть и недостатки – возможность потери контроля над деятельностью производственного комплекса в целом. Несмотря на все вышеизложенное все же акционерная форма организации корпоративного управления капиталом предприятия является преобладающей и в украинской хозяйственной практике.

Кроме акционерных коммерческих объединений в нашей стране существует еще одна разновидность реализации корпоративного механизма управления, а именно государственные корпорации, которые обычно представлены естественными монополиями. Условно государственное корпоративное управление может быть классифицировано по форме организации на следующие группы: полностью государственное управление, объединения государственных предприятий и частных фирм, предприятия с долей государственного капитала.

Предприятия, созданные на основе принципа исключительно государственного управления, представлены обычно естественными монополиями, то есть хозяйствами, использующими уникальные технологии или ресурсы, а их продукция является приоритетной или стратегически важной для страны. Управляемость в таких государственных предприятиях обеспечивается:

- делегированием части прав оперативного управления головному унитарному предприятию;
- заключением договора с уполномоченным государственным предприятием;
- действием и условием договора о создании и реализации методов корпоративного управления либо решениями государственных или местных властей.

При объединении государственных предприятий и частных фирм на базе корпоративного механизма управления обычно реализуются две задачи: создание унитарного предприятия с частным сектором для поддержания научно-технического и производственного потенциала в отдельных сферах экономики; создание крупного территориально-разрозненного объединения с большим числом дочерних фирм для соблюдения принципов государственной социальной и экономической политики. В данных условиях методы корпоративного управления позволяют: гарантировать приоритет государственных интересов в стратегических сферах экономики; концентрировать ограниченные запасы ресурсов под государственным контролем; развивать рыночные отношения в приоритетных сферах хозяйствования; снижать государственные расходы на обеспечение населения продуктами и услугами общественного сектора.

Производственные предприятия с долей государственного капитала, реализующие методы корпоративного управления, обычно связаны с возможностью получения дополнительной прибыли в государственном секторе экономики. Чаще всего такая форма организации реализуется в виде государственного заказа путем создания нового предприятия либо финансирования, с условием передачи части акций государству, целевых государственных программ. Особенности функционирования предприятий такой группы схожи с классическими коммерческими организациями, нацеленными на максимизацию прибыли.

## ВЫВОД

Анализируя принципы функционирования и особенности создания корпоративного механизма управления международными компаниями в Украине видно, что финансы являются центральным звеном данного механизма. Именно на базе финансового механизма формируется капитал компании и осуществляется его дальнейшее распределение и использование, а также максимизация стоимости.

## SUMMARY

### EFFECTIVE MECHANISM FOR CHOOSING THE FORM OF ORGANIZATION FOR FOREIGN BUSINESS IN UKRAINE

*E. A. Plakhotnik, Ph.D., associate professor*

*Dneprodzerzhinsk State Technical University,*

*2, Dniprostrouvska St., Dneprodzerzhinsk, Dnipropetrovsk region., 51918, Ukraine*

*E-mail: [plahotnik\\_elena@ua.fm](mailto:plahotnik_elena@ua.fm)*

*Integration processes in the manufacturing sector of the economy of Ukraine develop in order to create complex systems by integrating diverse productive capacity and financial capacity. In the article the author analyzes the principles of operation and characteristics of the creation of a corporate governance mechanism of international companies in Ukraine. It is proved that it is on the basis of the financial mechanism of the company's capital is formed and carried out its further distribution and use, as well as value maximization.*

**Keywords:** *mechanism, efficiency, international business, transnationalization, international strategic alliances, capital, corporate governance.*

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Батлер У. Э. Основные черты российского открытого акционерного общества и американской корпорации / У. Э. Батлер // Государство и право. – 2012. – № 7. – С. 79-86.
2. Богачев С. В. Капиталотворческая функция промышленных корпораций / С. В. Богачев // НАН Украины; Институт экономики промышленности. – Донецк, 2009. – 236 с.
3. Буряк П. Ю. Корпоративне управління: особливості розвитку в Україні / П. Ю. Буряк, Н. Б. Татарина // Фінанси України. – 2011. – № 6. – С. 114-120.
4. Данько М. Реорганизация предприятий в контексте формирования корпоративных структур / М. Даньки // Экономика Украины. – 2012. – № 1. – С. 64-77.
5. Рудык Н. Б. Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием / Н. Б. Рудык. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 456 с.
6. Самофалов П. П. Напрями підвищення ефективності управління державними корпоративними правами на ринку цінних паперів та збільшення доходів бюджетів / П. П. Самофалов // Фінанси України. – 2011. – № 4. – С. 124-132.
7. Тренив Н. Н. Методология стратегического управления предприятием на основе самоорганизации / Н. Н. Тренив // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – № 4. – С. 36-74.

*Поступила в редакцию 23 марта 2015 г.*