



УДК: 339.944

О. О. Кахович, к. держ. упр., доцент
Ю. О. Кахович, к. е. н., доцент

МЕТОДИКА ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЬОВИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ СПІЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК УЧАСНИКА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Анотація. В статті досліджено механізми створення СП на міжнародному ринку в залежності від кількості країн-учасників. Запропонована методика визначення пріоритетних цілей розвитку та інтенсивності проблемних напрямів СП. Запропоновано розрізняти простий та складний механізм розвитку СП.

Annotation. In the article the mechanisms of creation of joint venture are investigational at the international market depending on the amount of participating countries. Offered methodology of determination of priority aims of development and intensity of problem directions of joint venture. It is suggested to distinguish the simple and difficult mechanism of development of joint venture.

Ключові слова: спільне підприємство (СП), цілі розвитку, проблеми розвитку СП, механізм створення СП.

Вступ. Цілі створення підприємств з іноземним капіталом обумовлені внутрішніми протиріччями світового господарства, а також загостренням міжнародної конкуренції. Перед спільними підприємствами постає проблема визначення пріоритетних цілей розвитку. Проблематичність цього питання залежить від багатьох факторів, а особливо від різного походження капіталу. Ризик ведення міжнародної діяльності набагато більший, чим національний, і тому виникає необхідність у створенні методики визначення пріоритетних цілей розвитку і функціонування СП.

Постановка завдання. Метою даної статті є розробка методики визначення цільових пріоритетів розвитку спільного підприємства як учасника міжнародного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Механізм створення СП полягає в тому, що в його створенні беруть участь дві або більше юридичних осіб, одна з яких є представником країни базування.

У першому випадку в створенні СП беруть участь дві юридичні особи двох країн (рис. 1).

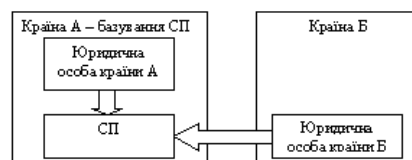


Рис. 1

Позитивною ознакою такого механізму є те, що він простий. Партнери приймають рішення в залежності від власних цілей та цінностей. Складністю даного механізму є те, що учасники мають різні культурні цінності, менталітет. При цьому основними проблемами виступають: формування статутного фонду, точніше його частки від кожного партнера, проблема розподілу прибутку, проблема контролю над діяльністю підприємства.

У другому випадку у створенні СП беруть участь більше двох учасників різних країн (рис.2).

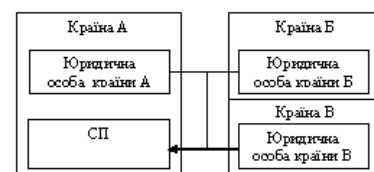


Рис. 2

Позитивною ознакою такого механізму є те, що вирішення будь-яких спірних питань буде вирішуватися більшістю (тобто частками в статутному фонді). Складність механізму створення аналогічна першому випадку, але баланс інтересів буде ускладнюватися. Наприклад, якщо дві сторони будуть співзасновниками при прийнятті того чи іншого рішення,

а третя сторона буде незадоволеною результатами прийнятих рішень. Проблема буде наростати за кожної подібної ситуації. Таким чином, чим більше фірм мають право власності в СП, тим складніше механізм функціонування. Механізм створення та функціонування СП може мати і ускладнений характер, якщо спільне підприємство створене за участю юридичної особи, яка включена в корпоративні зв'язки. На нашу думку, механізм створення СП, необхідно розділити в залежності від наявності чи відсутності корпоративних зв'язків на простий та складний.

Таким чином, **простий механізм** – це, коли в створенні СП приймають участь дві юридичні особи, які не є учасниками в жодній корпоративній системі. **Складний** – це, коли, хоча б один з учасників є членом певних корпоративних зв'язків, а саме: входить до складу ТНК, холдингової компанії, альянсу.

Механізм створення СП аналогічний першому випадку, але має свої особливості, насамперед, стратегія розвитку даного СП буде залежати від стратегії розвитку материнської компанії. При розробці стратегії розвитку СП дочірня компанія повинна узгодити стратегію розвитку з материнською компанією. Отже, виникає залежність від третьої сторони, яка не є учасником СП, але впливає на його розвиток. Учасник, який є членом корпорації залежить від материнської компанії, і тим самим, поширює цю залежність на свого партнера по СП. Механізм взаємодії між партнерами носить ускладнений характер і баланс інтересів

учасників, у цьому випадку, порушується, особливо, коли виникають спірні питання, так як дочірня компанія, якби і прагнула, то все одно, не піде на компроміс, якщо їй не дозволить материнська, рисунок 3.

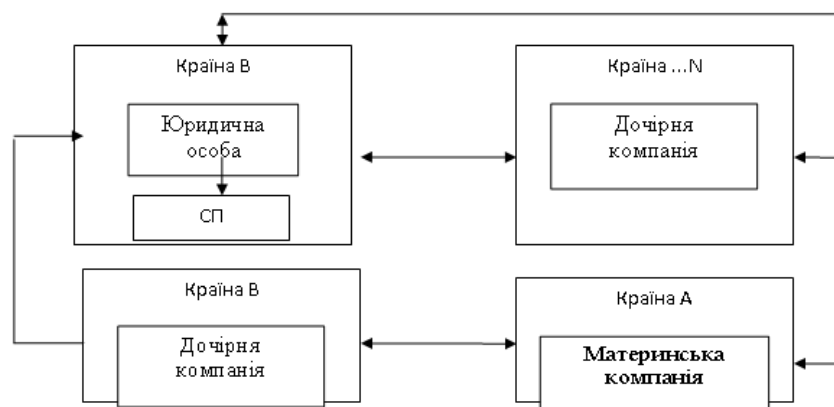


Рис. 3

На рисунку 3, механізм створення СП передбачає той випадок, коли воно створюється дочірньою компанією корпорації та юридичною особою іншої країни, але можливі і такі випадки, коли СП створюється материнською компанією та юридичною особою іншої країни. Таким чином, ситуація у розробці стратегії спрощується, тому що пересікаються інтереси учасників СП. Хоча залежність від материнської компанії все одно значна і вирішує подальший розвиток СП.

Механізм створення СП може мати й такий порядок, коли воно створюється двома юридичними особами різних країн на базі діючого підприємства-учасника (підприємство-база). В даному випадку проблеми механізму створення співпадають із зазначеними як і в першому випадку, але мають і свої особливості. При розробці стратегії іноземна сторона повинна чітко усвідомлювати, що стратегія розвитку даного СП є складовою стратегії розвитку підприємства-базы. Окрім цього спостерігаються випадки, коли дані підприємства одного профілю і потужності використовуються без домовленості, наприклад, підприємство-база використовує потужності СП або навпаки.

Механізм створення СП залежить від цілей, які ставить перед собою створене спільне підприємство. Значущість постановки цілей можна охарактеризувати такими властивими їм рисами і властивостями:

- цілі – це вихідне положення планування діяльності організації;
- цілі визначають структуру організаційних відносин;
- на основі цілей розробляється і підтримується мотиваційна система, використовувана в організації;
- цілі впливають на систему контролю;
- цілі є точкою відліку при оцінці результатів праці окремих працівників, підрозділів і організації в цілому.

Загальні цілі формуються і встановлюються на основі загальної місії організації і певних цінностей і цілей вищого керівництва. Цілі повинні володіти певним рядом характеристик, для того, щоб внести дійсний вклад в успіх організації. Існують загальновідомі основні характеристики та вимоги до цілей (таблиця).

Таблиця. Характеристика та вимоги до цілей [1]

Вимоги	Характеристика вимог
Досяжність	Цілі не повинні бути занадто легкими для досягнення, але вони і не повинні бути нереалістичними. У цілях має міститися певний виклик для співробітників, але обов'язково такий, що враховує можливості виконавців. Якщо мета не реальна, то це може привести до втрати орієнтирів, як виконавцями, так і окремим підрозділом, а може, й організацією в цілому.
Вимірність	Цілі повинні бути кількісно вимірюваними. У протилежному випадку можуть виникнути труднощі на етапі оцінки результатів діяльності, що в остаточному підсумку може привести до конфліктної ситуації.
Конкретність	Зміст цілі повинен відображати, що необхідно одержати в результаті діяльності, термін досягнення цих результатів і того, хто повинен їх досягти. Конкретність цілі виявляється в однозначному визначенні напрямку руху організації
Гнучкість	Цілі варто встановлювати таким чином, щоб залишалася можливість їх коректування через зміни в зовнішньому середовищі організації
Сумісність	Цілі повинні бути сумісними за ієрархією, тобто довгострокові цілі відповідають місії, середньострокові цілі – довгостроковим, а короткострокові цілі – середньостроковим. Крім того, не повинно бути протиріч, між цілями.
Орієнтація цілей у часі	Встановлюючи цілі організація повинна точно визначити не тільки те, чого вона хоче досягти, але і терміни досягнення результатів
Прийнятність	Цілі повинні бути прийнятими у першу чергу для працівників організації, тобто для тих, кому доведеться їх досягти, і для всіх зв'язаних груп, тобто основних суб'єктів впливу, що визначають діяльність і розвиток організації

Оскільки, спільне підприємство являється специфічною формою міжнародного бізнесу то ряд, який визначає характеристики цілей необхідно доповнити тими, які необхідно врахувати при створенні СП, а саме:

1. Цілі повинні бути орієнтованими на партнерство, тобто сторони повинні враховувати той факт, що створюється нова юридична особа – спільне підприємство. Партнери повинні підтримувати всі поставлені перед СП цілі без особистих вигод. І не шукати моменту як обійти свого партнера і отримати більшу винагороду. Партнери повинні працювати на загальний результат компанії, на досягнення загальної цілі.

2. Цілі повинні бути (взаємовигідними) орієнтованими на вигоди від діяльності СП обох партнерів. Під час створення СП партнери повинні усвідомлювати, що кожен з них повинен бути у вигаду від створення СП. Партнери не повинні розраховувати на односторонню вигоду.

3. Цілі не повинні загрожувати економічній безпеці створеного спільного підприємства. Результат який прагнуть отримати партнери від створеного СП може значно відрізнятись у поглядах партнерів. Внаслідок, дії партнерів можуть вплинути на економічну безпеку СП і привести до його ліквідації.

4. Цілі повинні бути орієнтовані на стратегію розвитку і збереження СП. Створюючи СП не повинні мати тимчасову наживу від партнерських зв'язків, а повинні створюватися на довгострокову перспективу і працювати на користь країни, яка приймає і на користь країни материнської компанії.

Необхідно враховувати той факт, що сторони можуть установити велику кількість різних цілей. Може виникнути серйозна проблема, що полягає у визначенні послідовності досягнення окремих цілей. Для цього необхідно виділити і об'єднати систему стратегічних цілювих пріоритетів. Встановлена система стратегічних пріоритетів і програм конкретних дій організації, що буде розроблятися потім, яка забезпечує їх практичне здійснення, звичайно являється у вигляді первинної стратегії організації.

Першочерговим завданням є розподіл цілювих пріоритетів СП як елементів загальної мети (місії) на більш конкретні складові цілі, які визначені на основі

власних та спільних з партнерами, кількість яких залежить від глибини аналізу.

Елементами матриці $a(i, j)$ виступають результати співставлення інтенсивності цілей i та j , кожен елемент матриці показує у скільки разів мета i перевищує мету j за інтенсивністю або значимістю. По вертикалі розташовані i цілі, а по горизонталі j цілі, кожний рядок відображає результати співставлення однієї i -тої цілі з всіма іншими, тобто j - тими, цілями. Елементи матриці як результат парних цільових співставлень можна знайти за формулою:

$$a(i, j) = W_i / W_j \quad (1),$$

де W_i – значимість (важливість) i -тої цілі,

W_j – значимість (важливість) j -тої цілі.

Необхідно підкреслити, що параметри W_i або W_j визначаються групою експертів, яка утворилася після об'єднання груп партнерів для визначення спільних цілей, місії та стратегії СП, внаслідок аналітичного, а не математичного співставлення цілей i та j .

Порівнюючи встановлені на першому етапі цілі між собою, будемо згідно з формулою 1, зворотно-симетричну квадратичну матрицю парних співставлень.

Зворотно-симетрична матриця парних співставлень

	A1	A2	A3
A1	W1/W1	W1/W2	W1/W3
A2	W2/W1	W2/W2	W2/W3
A3	W3/W1	W3/W2	W3/W3

Визначення характеру взаємозв'язків між елементами матриці можливо розрахувати шляхом витягання кореня з добутку елементів одного із рядків матриці:

$$K_i = \sqrt[12]{\prod_{j=1}^{12} a(i, j)} \quad (2),$$

де K_i – компонент власного вектора для i -тої цілі,

$a(i, j)$ – результат співставлення i -тої цілі з всіма j -тими цілями.

За результатами розрахунків визначаємо вектори пріоритетів для кожної з досліджуваних цілей за формулою:

$$ЦВ_i = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^{12} K_i} \quad (3)$$

де $ЦВ_i$ – величина цільового вектора пріоритетів для i -тої цілі,

$\sum_{i=1}^{12} K_i$ – сума всіх i -тих компонентів власних векторів.

На основі отриманих результатів встановлюються домінуючі цілі, які мають найбільший вплив на досягнення основної цілі підприємства (місії) та на стратегічний напрямок СП. Специфічною особливістю домінуючих цілей постає те, що вони є погодженими з іншими цілями всієї системи.

Розрахуємо за формулою 2, компоненти власних векторів, що дозволить отримати за формулою 3, цільові вектори пріоритетів.

Для досягнення стратегії розвитку СП необхідно встановити ступінь узгодженості всіх домінуючих елементів матриці, а також узгодженість цільових пріоритетів.

1. Розрахуємо найбільше значення міркувань матриці за формулою:

$$H3M = \sum_{i=1}^{12} a(i, 1) * ЦВ_1 + \sum_{i=1}^{12} a(i, 2) + \dots + \sum_{i=1}^{12} a(i, 12) * ЦВ_{12} \quad (4)$$

2. Визначимо коефіцієнт ступеня узгодженості (СУ), який відзеркалює якість визначення величин елементів зворотно-симетричної матриці, та безпосередньо цільових пріоритетів які базуються на аксіомі транзитивності. Згідно якої, якщо мета Ц1 переважна відносно Ц2, а Ц2 переважна щодо Ц3, то Ц1 переважна стосовно Ц3. Чим нижче значення коефіцієнту СУ, тим більше виконується дана аксіома щодо визначення пріоритетів СП.

$$СУ = (H3M - n) / (n - 1) \quad (5),$$

де n – розмірність матриці.

Виявлення цільових пріоритетів необхідно розглядати у взаємозв'язку з об'єктивним станом наявних проблем. В зв'язку з цим необхідно виявити протиріччя та суперечності, поставленим цілям. По кожному елементу ієрархії розраховується його значення, яке відзеркалює ступінь невирішеності існуючої проблеми і її інтенсивність. Оскільки рішення щодо пріоритетності тієї або іншої цілі приймається на підставі суб'єктивних переконань експертів і залежать від їх підготовки і інформованості щодо стану підприємства. На наш погляд, співвідношення кількісно визначеного „негативу” до кількісно визначеного „позитиву” дає показник, що зможе відобразити ступінь невирішеності існуючої проблеми або її інтенсивність. В математичній інтерпретації інтенсивність проблеми можна виразити формулою:

$$W_i = N/P \quad (6),$$

де: W_i – інтенсивність i -тої проблеми,

N – кількісно визначений „негатив”,

P – кількісно визначений „позитив”.

Встановлюємо проблеми, які корелюються з відповідними цілями. Ступінь невирішеності даних проблем або їх інтенсивність обчислюємо за формулою 6.

Після того, як визначено інтенсивність проблем (W_i), необхідно здійснити співставлення зазначених елементів ієрархії внаслідок побудови зворотно-симетричної матриці проблемних напрямків. Розрахунок матриці необхідно провести за формулою 1, на підставі співставлення інтенсивності одиничних проблем W_i та W_j . На відміну від побудови зворотно-симетричної матриці для визначення цільових пріоритетів мова йде про математичне співвідношення, оскільки інтенсивності мають кількісні величини.

В результаті співставлення інтенсивності зазначених недоліків формуємо зворотно-симетричну матрицю проблемних напрямків СП, що дозволяє розрахувати за формулами 2 і 3, компоненти власних векторів й проблемні вектори пріоритетів. На основі отриманих результатів з'ясовуються найбільш виразні проблеми або протиріччя, які необхідно враховувати.

Виявлення проблемних пріоритетів є об'єктивним підходом, що базується на визначеності існуючих недоліків та протиріччя. Проблемні та цільові пріоритети лише доповнюють один одного і, особливе, тільки за умов поєднання у сукупне, утворюють загальний підхід до оптимізації подальшого розвитку стратегії СП.

Між проблемами і цілями СП існує певний кореляційний зв'язок, тобто вирішення проблеми відповідає об'єктивній цілі, стає можливим розрахунок векторів пріоритетів, який пропонуємо здійснювати за формулою:

$$IBi = \frac{(\sum_{i=1}^{12} ЦВi * ПВi) * \sum_{i=1}^{12} ЦВi * \sum_{i=1}^{12} ПВi}{\sum_{i=1}^{12} (ЦВi * ПВi)} \quad (7)$$

Дані інтегральні пріоритети дозволяють визначитися щодо послідовності та спрямованості подальшого удосконалення діяльності СП і, при цьому, встановлена ієрархія напрямків розвитку, яка узгоджена як з внутрішнім потенціалом підприємства, так і з його цілями та стратегією. До того ж, всі елементи ієрархії розглянуті в узгодженості між собою.

Ще більш глибинним рівнем дослідження проблем постає побудова під матриці пересічного рівня. Характерною ознакою її у порівнянні з основною матрицею – первинного рівня і під матрицею – вторинного рівня, яка її конкретизує, є те, що пересічна матриця може бути побудована на основі прямих доміантних зв'язків, а не вторинних. Це означає, що її елементи вказують не на інтенсивність, або ступінь невирішеності проблеми, а навпаки, окреслюють основні напрямки вирішення існуючої проблеми, які в свою чергу, можна ранжувати за рівнем пріоритетності, що має безпосереднє практичне значення для удосконалення стратегії розвитку СП.

Висновок. Міжнародний бізнес завжди вимагає особливої обережності. Різносторонні цілі та вигоди, які прагнуть отримати партнери по створенню СП повинні включати і спільні. Виникає проблема вибору пріоритетних цілей. Запропонована методика допоможе вирішити ці проблемні моменти у розвитку СП. Розгляд методики визначення напрямів розвитку СП дозволяє зробити висновок, що вона вміщує суб'єктивний та об'єктивний підходи, оскільки спирається на експерте з'ясування цілей розвитку СП.

Література.

1. Міщенко А.П. Стратегічне управління. / А.П. Міщенко / Навчальний посібник. – Київ : Центр навчальної літератури», 2004. – 336 с.



ТОВ "ДКС Центр"