

ТЕМА 9. ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙ

Legal forms of organizations and their types

1. Господарські товариства
2. Підприємства колективної власності
3. Малі підприємства
4. Типи організацій за функціональним призначенням (Факторингові, інжинірингові, лізингові)
5. Корпоративні організації
6. Поняття та види стратегічного альянсу
7. Історія і сутність ФПП
8. Міжнародні спільні підприємства
9. Поняття, сутність та критика транснаціональних компаній (антиглобалісти, альтерглобалісти, екологи)

1. Юридичні особи, які є комерційними організаціями, можуть створюватися в різних формах.

Господарські товариства – це комерційні організації зі статутним капіталом, розділеним на вклади його учасників. Господарськими товариствами визнаються підприємства або інші суб'єкти господарювання, створені юридичними особами та/або громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку.

Господарським законодавством виділено п'ять видів господарських товариств: акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю, товариство з додатковою відповідальністю, повне товариство, командитне товариство. Поняття та види цих товариств визначено ст. 80 ГКУ.

Акціонерним товариством є господарське товариство, яке має статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, в межах вартості належних їм акцій, крім випадків, визначених законом.

Акціонерні товариства за типом поділяються на публічні акціонерні товариства та приватні акціонерні товариства, що замінили собою поняття відкритих та закритих АТ (*Закону N 289-VIII від 07.04.2015*). Публічне акціонерне товариство

може здійснювати публічне та приватне розміщення акцій. Приватне акціонерне товариство може здійснювати тільки приватне розміщення акцій.

A **joint-stock company** is a business entity where different stocks can be bought and owned by shareholders. Each shareholder owns company stock in proportion, evidenced by his or her shares (certificates of ownership). This allows for the unequal ownership of a business with some shareholders owning a bigger proportion of a company than others do. Shareholders are able to transfer their shares to others without any effects to the continued existence of the company.

In modern-day corporate law, the existence of a joint-stock company is often synonymous with incorporation (i.e. possession of legal personality separate from shareholders) and limited liability (meaning that the shareholders are only liable for the company's debts to the value of the money they invested in the company). As a consequence, joint-stock companies are commonly known as corporations or limited companies.

There are two types of Joint-Stock Companies, open and close (or public and non-public in Ukraine). Founders of a joint-stock company sign a written agreement for its formation. This agreement establishes procedures for creating the company, such as size of authorized capital, types and categories of shares, cost of shares, the order for settling payments and the rights and responsibilities of the founders. This agreement then becomes the organization charter, which contains information on the name of the company, the locations of offices, the type of company (Open Joined-Stock Company or Closed Joined-Stock Company), as well as other specific information on shares, capital, and so on.

Open joint-stock company (public joint-stock company) is a legal entity where shares may be publicly traded without the permission of other shareholders. An OAO can distribute its shares to an unlimited number of shareholders and sell them without limitations.

Closed joint-stock company (nonpublic joint-stock company in Ukraine) is a legal entity whose shares are distributed among a limited number of shareholders - maximum 50 as well.

Акціонерне товариство є юридичною особою і має у власності відокремлене майно, може від свого імені набувати і здійснювати майнові та немайнові права, мати обов'язки, нести відповідальність, бути позивачем і відповідачем в суді.

Статутний і власний капітал акціонерного товариства:

Мінімальний розмір статутного капіталу акціонерного товариства становить 1250 мінімальних заробітних плат виходячи із ставки мінімальної заробітної плати, що діє на момент створення (реєстрації) акціонерного товариства.

Власний капітал (вартість чистих активів) товариства - різниця між сукупною вартістю активів товариства та вартістю його зобов'язань перед іншими особами

Власність акціонерного товариства визначається статутним капіталом, рівним номінальній вартості акцій товариства, які придбані акціонерами.

Акція товариства посвідчує корпоративні права акціонера щодо цього акціонерного товариства. Усі акції товариства є іменними. Акції товариств існують виключно в бездокументарній формі.

Акціонерне товариство може здійснювати розміщення акцій двох типів:

- простих
- привілейованих (Статутом може передбачатися розміщення одного чи кількох класів привілейованих акцій, що надають їх власникам різні права).

Частина привілейованих акцій у розмірі статутного капіталу акціонерного товариства не може перевищувати 25 відсотків.

Порядок створення, правовий статус та регулювання діяльності акціонерних товариств, їх відповідальність; права і обов'язки акціонерів, а також захист їх прав визначені ЗУ «Про акціонерні товариства» 17 вересня 2008 року.

Товариством з обмеженою відповідальністю (Limited Liability Company) є господарське товариство, що має статутний капітал, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів.

Товариством з додатковою відповідальністю (Superadded liability company) є господарське товариство, статутний капітал якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники цього товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаково кратному розмірі до вкладу кожного з учасників.

Повним товариством (general partnership; ...& Co and Company) є господарське товариство, всі учасники якого відповідно до укладеного між ними договору здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.

Командитним товариством (LP Limited Partnership) є господарське товариство, в якому один або декілька учасників здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть за його зобов'язаннями додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном, на яке за законом може бути звернено стягнення (повні учасники), а інші учасники присутні в діяльності товариства лише своїми вкладками (вкладники).

Учасниками повного товариства, повними учасниками командитного товариства можуть бути лише особи, зареєстровані як суб'єкти підприємництва.

2. ПІДПРИЄМСТВА КОЛЕКТИВНОЇ ВЛАСНОСТІ

Підприємством колективної власності визнається корпоративне або унітарне підприємство, що діє на основі колективної власності засновника (засновників). До них належать:

- виробничі кооперативи,
- підприємства споживчої кооперації,
- підприємства громадських та релігійних організацій,
- інші підприємства, передбачені законом (ОСББ).

Кооперативи як добровільні об'єднання громадян з метою спільного вирішення ними економічних, соціально-побутових та інших питань можуть створюватися у

різних галузях (виробничі, споживчі, житлові тощо). Діяльність різних видів кооперативів регулюється відповідними законами.

A **cooperative** (also known as **co-operative**, **co-op** or **coop**) is an autonomous association of people united voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations through a jointly owned and democratically controlled business. Cooperatives include non-profit community organizations and businesses that are owned and managed by the people who use their services (a consumer cooperative); by the people who work there (a worker cooperative); by the people who live there (a housing cooperative); hybrids such as worker cooperatives that are also consumer cooperatives or credit unions; multi-stakeholder cooperatives such as those that bring together civil society and local actors to deliver community needs; and second and third tier cooperatives whose members are other cooperatives. It was estimated that in 2012 approximately one billion people were members of at least one cooperative and that the turnover of the largest three hundred cooperatives in the world reached \$2.2 trillion – which, if they were to be a country, it would make them the seventh largest.

In short, a coop can be defined as "a jointly owned enterprise engaging in the production or distribution of goods or the supplying of services, operated by its members for their mutual benefit, typically organized by consumers or farmers

3. МАЛІ ПІДПРИЄМСТВА (*Small and Medium-sized Businesses (SMB), Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)*) — назва групи підприємств, які не перевищують визначені показники)

Класифікація підприємств на малі, середні та великі, здійснюється в більшості випадків незалежно від правової форми підприємства. Сутність малого підприємства досі залишається предметом суперечок науковців різних країн. В економічній літературі поширені такі означення малого підприємства (фірми):

- мала фірма – це організація, якою керує власник і яка не має складної організації управління, у якої доступ до ринку капіталу обмежений і яка має незначну частку свого товару на ринку;

- мале підприємство – це фірма, якою керує незалежний власник, яка не посідає у своїй галузі чільного місця та відповідає певним критеріям за кількістю зайнятих і щорічним критеріям за обсягом доходу;

- мале підприємство – це невелике виробництво;

- мале підприємство – це підприємство з невеликою кількістю штатних працівників.

За оцінками експертів Світового банку лише у країнах, що розвиваються, існує близько 50 визначень сутності малого підприємства. Очевидно, що дослідження розвитку сектору малого підприємництва в будь-якій країні потребує конкретизації його критеріїв.

У різних країнах послуговуються різними класифікаційними ознаками (критеріями) віднесення підприємств до малих. Так, в Італії застосовують показник кількості зайнятих працівників: до малих належать підприємства з чисельністю працюючих до 500 осіб. У Японії критеріями виокремлення малих підприємств, крім чисельності працівників, слугують обсяг капіталу та галузева належність. Так, малими та середніми вважають юридично самостійні підприємства, на яких працюють: до 300 осіб персоналу - в галузях промисловості, будівництва, транспорту, зв'язку, кредиту, комунального господарства; до 100 - в оптовій торгівлі; до 50 - у роздрібній торгівлі та сфері послуг. У США до малих належать підприємства з кількістю зайнятих до 500 осіб. У Великій Британії мале підприємство визначають за трьома критеріями: дохід - до 2,3 млн євро на рік; сума активів - 1,455 мли євро; середньотижнева кількість працюючих - не більше 50. Причому найбільш поширені малі підприємства у сільському господарстві, сфері послуг та будівництві. У Франції малі підприємства визначаються за кількістю працівників від 10 до 500 осіб. У Німеччині немає офіційного трактування малого підприємства. Водночас існує неофіційне, згідно з яким кількість працюючих становить від трьох до 49 осіб; річний дохід - від 50 тис. до 2,46 млн євро. Існує також категорія дрібних підприємств (один-два працівники, річний дохід - до 50 тис. євро).

Визначення звучать по-різному в різних країнах, але в більшості випадків виділення того чи іншого типу підприємства відбувається в залежності від кількості

зайнятих. Як правило, вважається, що в МСП повинні бути зайняті менше 500 чоловік, хоча в деяких країнах ця цифра менше — 300 чи 100 чоловік. У деяких країнах умови відрізняються для промислових підприємств і підприємств сфери послуг; у цьому випадку підприємства сфери послуг, як правило, повинні бути менше промислових підприємств. У деяких країнах існує розходження між автономними МСП і тими, котрі пов'язані з великим підприємством чи промисловою групою, чи також МСП виділяють на основі структури управління (наприклад, власник особисто займається всіма справами фірми чи підприємство є сімейним). Зрештою, статистичні визначення МСП часто відрізняються від визначень, розроблених для проведення економічної політики; наприклад, хоча фірма зі штатом 600 чоловік може не відноситися до МСП у статистичних цілях, вона може мати право брати участь у суспільних програмах підтримки МСП. Основною характеристикою МСП є «невелике» у тому розумінні, що підприємство не відноситься до 10 чи 20 відсотків найбільших фірм на ринку чи в галузі промисловості.

Отже, не існує офіційного чи загальноприйнятого визначення МСП. Більш-менш визнаним вважається визначення Європейської Комісії в залежності від кількості працівників, річних балансу та обороту. Проте, підприємства не вважаються МСП, якщо інші компанії, що не належать до зазначеної категорії, володіють понад 25 % капіталу.

Тип підприємства	Кількість працівників		Річний оборот (в млн. <u>євро</u>)		Річний баланс (в млн. <u>євро</u>)
Дуже мале підприємство	< 10	та	≤ 2	або	≤ 2
Мале підприємство	< 50	та	≤ 10	або	≤ 10
Середнє підприємство	< 250	та	≤ 50	або	≤ 43

В Україні: У вітчизняному законодавстві це питання регулюється статтею 55 Господарського кодексу України.

Суб'єктами малого підприємництва є:

фізичні особи-підприємці та юридичні особи-суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний

дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

До категорії малих підприємств українське господарське законодавство також відносить суб'єктів мікропідприємництва:

фізичні особи-підприємці та юридичні особи-суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Суб'єктами великого підприємництва є юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Інші суб'єкти господарювання належать до суб'єктів середнього підприємництва.

Таким чином в Україні суб'єкти господарювання залежно від кількості працюючих та доходів від будь-якої діяльності за рік можуть належати до суб'єктів малого підприємництва, у тому числі до суб'єктів мікропідприємництва, середнього або великого підприємництва.

Залежно від форми власності розрізняють малі підприємства таких видів:

- приватне - діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);
- державне - функціонує на основі державної власності;
- комунальне - працює на основі комунальної власності територіальної громади);
- підприємство, засноване на змішаній формі власності (створюється завдяки об'єднанню майна різних форм власності).

Законодавством України передбачена також можливість заснування **підприємства з іноземними інвестиціями**, тобто підприємства (організації) будь-

якої організаційно-правової форми, створеного відповідно до законодавства України, іноземна інвестиція у статутному фонді **якого** становить до 10 %. Підприємство набуває статусу підприємства з іноземними інвестиціями від дня зарахування іноземної інвестиції на його баланс. У випадку, якщо іноземна інвестиція у статутному фонді підприємства становить 100 %, таке підприємство визнається **Іноземним**.

За організаційною формою виокремлюють одноосібне володіння, товариство (партнерство), корпорацію.

Одноосібне володіння - це така організаційно-правова форма, за якої все майно підприємства належить одному власнику, який одноосібно здійснює управління підприємством, розподіляє його прибуток та несе повну відповідальність за всі зобов'язання підприємства.

Партнерство - добровільне комерційне об'єднання двох або декількох осіб, де володіння, управління, розподіл прибутків (збитків) та ризиків, відповідальність за зобов'язаннями регулюються укладеним між партнерами засновницьким договором.

Корпорація - домінуюча форма підприємницької діяльності. Її власниками вважаються акціонери, що мають обмежену відповідальність у розмірі свого внеску в акціонерний капітал корпорації. Весь прибуток корпорації належить її акціонерам. Виокремлюють дві його частини. Одна частина розподіляється між акціонерами як дивіденди, інша - це нерозподілений прибуток, що використовується на реінвестування. Корпорація має такі переваги: найефективніша форма залучення грошового капіталу; акціонери несуть обмежену відповідальність за борги корпорації; кращі можливості для організації та управління виробництвом; стабільна форма організації бізнесу. Недоліками цієї організаційної форми є складність організації, подвійність оподаткування прибутку, розмежування функцій власності та контролю.

Залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного фонду малі підприємства поділяються на унітарні та корпоративні. **Унітарним** є підприємство, створене одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний фонд, не поділений на частки (паї), затверджує

статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, якого сам призначає, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними є державні й комунальні підприємства, а також засновані на власності об'єднання громадян, релігійної організації або на приватній власності засновника.

Доречи, до підприємств корпоративного типу належать всі *господарські товариства*, адже створені на засадах угоди між юридичними особами і громадянами внаслідок об'єднання їх майна та підприємницької діяльності з метою одержання прибутку.

Залежно від того, який вид діяльності та яку стратегію поведінки на ринку обрано, вирізняють такі види малих підприємств: комунанти, патієнти, експлеренти.

Комунанти спеціалізуються на виготовленні окремих вузлів і деталей. Ці підприємства тісно взаємодіють з великими підприємствами через системи кооперативних зв'язків, субпідряду. З їх допомогою великі підприємства звільняються від не вигідного допоміжного неефективного виробництва. Малі підприємства цієї групи залежать від великих і ведуть жорстку конкурентну боротьбу між собою.

Патієнти спеціалізуються на випуску готової продукції, орієнтованої на локальні ринки збуту з обмеженим попитом, на місцеві джерела сировини і матеріалів. Вони достатньо незалежні від великих підприємств і можуть конкурувати з ними за якістю продукції.

Експлеренти - це ризикові або інноваційні підприємства, які переважно займаються науковими, конструкторськими розробленнями, комерційним освоєнням технічних відкриттів, виробництвом дослідних, пробних партій товарів

Значення МСП. Малі та середні підприємства є «хребтом» розвинених економік. Наприклад, в ЄС МСП становлять 99 % усіх підприємств та забезпечують 65 млн людей робочими місцями (наприклад, в німецьких МСП працює 68,3 % всіх працівників цієї країни, які підлягають під соціальне страхування). Від них також виходить основний імпульс в ринковій економіці в зв'язку зі своїми інноваційними прагненнями. Враховуючи значення МСП, а також обмежений доступ до капіталу, держава зобов'язана підтримувати цей підприємницький сектор. Захист інтересів

МСП на політичному рівні здійснюються зазвичай торговою палатою, яка також проводить роз'яснювальну роботу з МСП, сприяє налагодженню міжнародних контактів між її членами.

4. ТИПИ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗА ФУНКЦІОНАЛЬНИМ ПРИЗНАЧЕННЯМ

(Факторингові, інжинірингові та лізингові)

Факторингові фірми.

Факторинг – це фінансування під відступлення банку клієнтом-постачальником неоплачених платежів-вимог на поставлені товари, виконані роботи, надані послуги.

Факторинг – это комплекс финансовых услуг для производителей и поставщиков, ведущих торговую деятельность на условиях отсрочки платежа.

В операции факторинга обычно участвуют три лица: **фактор** (факторинговая компания или банк) — покупатель требования, **поставщик товара** (кредитор) и **покупатель товара** (дебитор). В некоторых случаях, здесь может быть и четвёртая сторона-посредник, которая, например, предоставляет площадку или электронную платформу для совершения факторинговых сделок.

Основной деятельностью факторинговой компании является кредитование поставщиков путём выкупа краткосрочной дебиторской задолженности, как правило, не превышающей 180 дней.

Изначально созданный для малого и среднего бизнеса факторинг является и самым доступным источником финансирования. Бухгалтер, скорее всего, охарактеризует факторинг как кредит, только под залог дебиторской задолженности, коммерческий директор и собственник увидят в факторинге не просто деньги, а систему развития. Ценность развития – ключевая в факторинге, ей обусловлено и содержание услуги, и содержание отношений, возникающих между фактором и потребителем факторинга. Это гибкий и управляемый инструмент, который позволяет получать финансирование дозированно, под конкретные поставки.

После оплаты продукции покупателем факторинговая компания доплачивает остаток суммы поставщику, удерживая процент с него за предоставленный кредит и комиссионные платежи за оказанные услуги.

Существует большое количество разновидностей факторинговых услуг, отличающихся друг от друга прежде всего степенью риска, который принимает на себя факторинговая компания.

Факторинг с регрессом (англ. recourse factoring) – вид факторинга, при котором фактор приобретает у клиента право на все суммы, причитающиеся от должника. Однако в случае невозможности взыскания с должника сумм в полном объеме клиент, переуступивший долг, обязан возместить фактору недостающие денежные средства.

Факторинг без регресса (англ. non recourse factoring) – вид факторинга, при котором фактор приобретает у клиента право на все суммы, причитающиеся от должника. При невозможности взыскания с должника сумм в полном объеме факторинговая компания потерпит убытки (правда, в рамках выплаченного финансирования клиенту).

Факторинг бывает открытым (с уведомлением дебитора об уступке) и закрытым (без уведомления). Если при открытом факторинге должник платит напрямую фактору, то в закрытом факторинге должник платит сначала клиенту, а тот уже перечисляет эту сумму фактору. Также он бывает реальным (денежное требование существует на момент подписания договора) и консенсуальным (денежное требование возникнет в будущем).

При участии одного фактора в сделке факторинг называется прямым, при наличии двух факторов – взаимным.

Факторинг называется внутренним (domestic factoring), если стороны по договору купли-продажи, а также факторинговая компания находятся в одной и той же стране.

Факторинг называется внешним (чаще используется название международный факторинг) (international factoring), если фактор и его клиент (поставщик товара) являются резидентами разных государств. Также существует, так называемый, электронный факторинг или EDI-факторинг, который отличается от традиционного тем, что работает на основе электронного документооборота. Как правило, такой вид факторинга позволяет в автоматическом режиме осуществлять сделки по

подтверждению и уступке прав требования на основании пакетов электронных документов по поставкам.

Благодаря договору факторинга поставщик может сразу получить от фактора плату за отгруженный товар, что позволяет ему не дожидаться оплаты от покупателя и планировать свои финансовые потоки. Таким образом, факторинг обеспечивает предприятие реальными денежными средствами, способствует ускорению оборота капитала, повышению доли производительного капитала и увеличению доходности. Помимо финансирования оборотных средств при факторинге банк покрывает значительную часть рисков поставщика: валютные, процентные, кредитные риски и риск ликвидности.

При этом покупатель, заключая договор факторинга, получает возможность вернуть долг через более длительный срок по сравнению с коммерческим кредитом (в отдельных случаях долг пролонгируется под дополнительные обязательства), разрешается также частичное погашение долга, что стимулирует покупку товаров через факторинговые компании.

Конвенционный факторинг – система финансового обслуживания клиентов, включающая бухгалтерский учет, расчеты с поставщиками и покупателями, страховое кредитование и т. д. Эта система позволяет предприятию сократить издержки производства, но одновременно возникает риск почти полной зависимости клиента от факторинговой фирмы.

Конфиденциальный факторинг выполняет только некоторые операции: уступка права на получение денег, оплата долгов и т. п. Он является формой предоставления поставщику-клиенту факторинга – кредита под отгруженные товары, а покупателю-клиенту факторинга – платежного кредита.

При классификации видов факторинга стоит обратить внимание на инвойс-дискаунтинг, когда, например, при заключении договора кредита право требования выступает в качестве залога, и только при невыполнении обязательств по выплате денежных средств, кредитор реализует данное право требования, засчитывая вырученную сумму в счёт обязательства должника. То есть инвойс-дискаунтинг – это кредит под залог права требования.

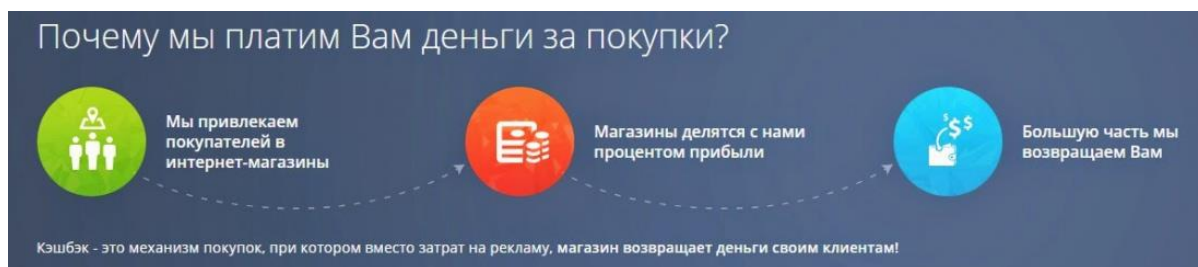
На основе факторинга возникла и стремительно развивается сегодня система **Кэшбэк** (Cashback — возврат наличных денег) — используется в сферах интернет-торговли, банковского дела и игорного бизнеса в качестве обозначения разновидности бонусной программы для привлечения клиентов и повышения их лояльности.

В розничной и интернет-торговле Кэшбэк — это отсроченная скидка, возвращаемая клиенту по истечении периода, отведённого на обмен/возврат.

Так работает, к примеру Алиэкспресс — крупнейший интернет-магазин Китая.

Думаю все тут люди достаточно прогрессивные, чтобы делать покупки в интернет-магазинах, но пока еще не все знают, что покупки можно делать значительно дешевле с помощью кэшбэк сервисов. Система проста: заказав товар по ссылке выданной кэшбэк-сервисом — можно вернуть до 8% от суммы заказа

Механика процесса выглядит следующим образом:



Кэшбек — это механизм покупок, при котором вместо затрат на рекламу, магазин возвращает деньги своим клиентам.

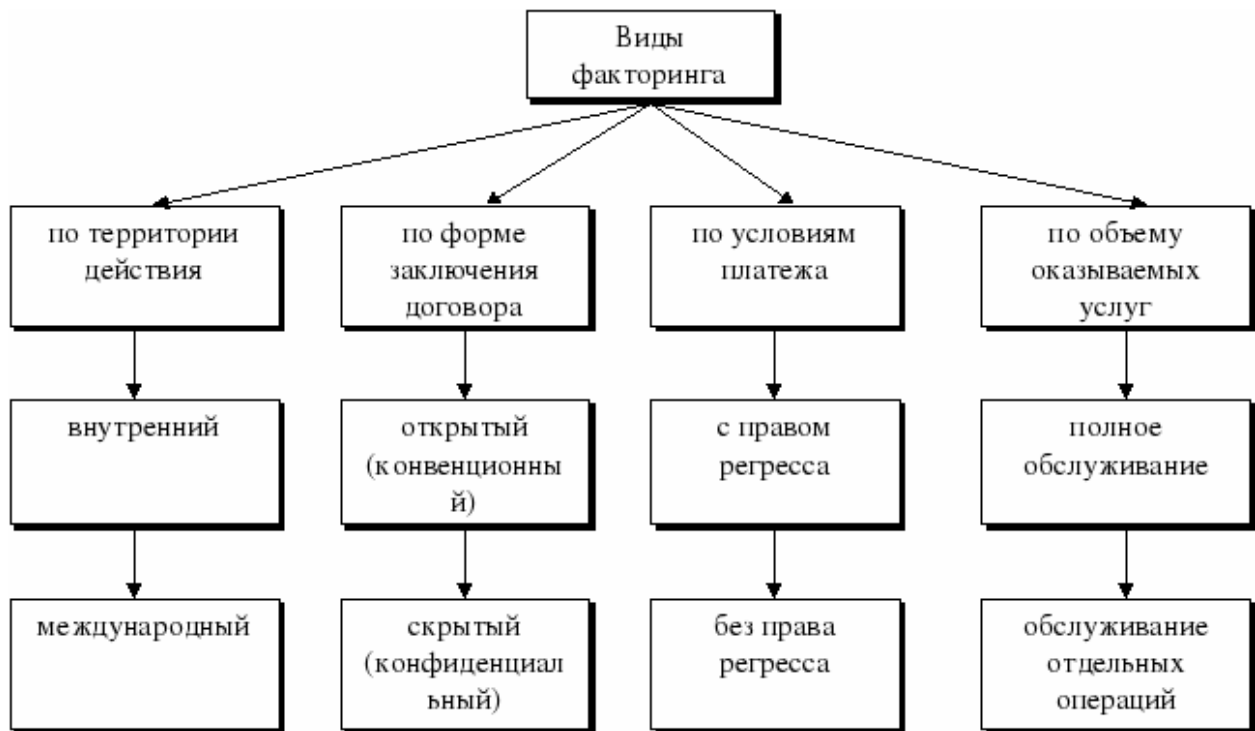
То есть в данном случае, Aliexpress.com платит комиссионные всем этим сервисам за то, что те занимаются привлечением к ним покупателей. Выплачиваемый процент зависит от оборота сервиса: чем больше интернет-магазин заинтересован в партнёре - тем лучше даёт ему условия, а когда Aliexpress выплачивает комиссионные сервису — сервис переводит какой-то процент покупателю. Это и есть кэшбек.

Схема факторинга*



* Цифры в схеме отражают порядок осуществления операций.

** Обычно сразу после поставки товаров, но может быть и в любой день отсрочки платежа.



Інжинірингові фірми.

Інжиніринг – надання на основі договору однією стороною (консультантом) другій стороні (замовнику) комплексу або окремих видів інженерно-технічних послуг, пов'язаних з проектуванням, будівництвом і введенням об'єкта в експлуатацію, розробкою нових технологічних процесів, удосконаленням наявних виробничих процесів.

Надання на основі договору повного комплексу послуг і поставок, необхідних для будівництва нового об'єкта, називається комплексним інжинірингом.

Він включає три окремих види інженерно-технічних послуг:

Консультативний інжиніринг пов'язаний з інтелектуальними послугами з метою проектування об'єктів, розробки планів будівництва і контролю за проведенням робіт.

Технологічний інжиніринг полягає в наданні замовнику технологій, необхідних для будівництва промислового об'єкту і його експлуатації, розробки проектів з енергопостачання, водопостачання, транспорту та ін.

Будівельний, або загальний, інжиніринг – це надання обладнання, техніки і монтаж установок, включаючи інженерні роботи.

Лізингові фірми.

Лізинг – це форма довгострокового договору оренди, що характеризується певними умовами використання орендованого майна.

Існує три основних види лізингу: фінансовий, оперативний і зворотний.

При фінансовому лізингу орендодавець виготовляє або набуває у власність вказане орендарем обладнання і передає йому його за плату у володіння і користування.

Термін, на який майно передається в лізинг, часто збігається з терміном його амортизації. Майно може перейти у власність орендаря як після закінчення терміну лізингу, так і раніше після внесення ним всієї встановленої викупної суми.

При оперативному лізингу термін користування майном коротше терміну його амортизації, що дозволяє орендодавцю багаторазово передавати майно в лізинг. При цьому орендарі мають право достроково повернути взятє в лізинг майно і тим самим отримують можливість постійно використовувати у виробництві тимчасове обладнання.

При зворотному лізингу власником майна є майбутній лізингоодержувач. Саме він продає його лізингодавцю, а потім укладає з ним договір оренди на це майно.

5. КОРПОРАТИВНІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Одна з найважливіших тенденцій розвитку економіки – формування і посилення корпоративних структур.

Промислові групи є ефективною формою консолідації матеріальних ресурсів та виробничого капіталу різних компаній.

Крім загальносвітових тенденцій корпоративного розвитку, в нашій країні діють специфічні фактори, які диктують необхідність формування корпоративного ланки.

В Украине неоднократно были попытки создать крупнейшую корпоративную организацию в нефте-газовом секторе. Тремя крупнейшими предприятиями здесь являются: Укрнафты, Укртранснафты и Укртатнафты (она же Кременчугский НПЗ). В частности политический деятель А.Яценюк дважды за свою политическую карьеру выступал с соответствующим официальным заявлением: в 2006, занимая пост министра экономики, и летом 2015 в статусе премьер-министра. Он выступил за создание вертикально-интегрированной нефтяной компании (ВИНК) на базе нефтедобывающей Укрнафты, Укртранснафты (оператор нефтетранспортной системы) и Укртатнафты (Кременчугский НПЗ – переработка нефти). Об этом премьер рассказал на расширенной коллегии Минэнергоугля в Киеве.

"У нас с вами в руках невероятный актив на десятки миллиардов долларов: "Укртранснафта" – государственная; "Укрнафта" – 51% государство, 49% - частный акционер; "Укртатнафта" – 43% государство и 57% частный акционер", – сказал глава правительства.

По его словам, мудрые люди при таком раскладе еще раньше должны были бы принять решение о создании вертикально-интегрированной компании, чтобы увеличить объемы добычи, транспортировку и энергонезависимость страны.

Яценюк поручил министру Владимиру Демчишину и главе Нафтогаза Украины, который выступает от имени государства акционером указанных компаний, провести переговоры с частными акционерами, основным из которых выступает группа Приват, о создании такой "Объединенной нефтяной компании Украины". Вопрос находится на стадии обсуждения. (Это было лето-осень 2015))). С тех пор тема не поднималась и напрочь исчезла из СМИ. Проект по монополизации нефтяного сектора снова потерпел неудачу.

Великобритания	США	Германия	Франция	Италия	Финляндия	Россия
plc (Public limited company)	Corp., Inc. (Corporation, Incorporated)	AG (Aktien-gesellschaft)	SA (Société anonyme)	S.p.A. (Società per azioni)	Oyj (julkinen osakeyhtiö)	<u>АО</u> (<u>Акционерное общество</u>) <u>ПАО</u> (<u>Публичное акционерное общество</u>)
Ltd. (Private company limited by shares)	LLC, LC, Ltd. Co. (limited liability company)	GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)	SARL, SàRL (Société à responsabilité limitée)	S.r.l., Srl, S.R.L. (Società a responsabilità limitata)	Oy (osakeyhtiö)	<u>ООО</u> (<u>Общество с ограниченной ответственностью</u>)
General partnership	General partnership	OG (offene Gesellschaft)	SNC (Société en nom collectif)	S.n.c. (Società in nome collettivo)	Ay (avoin yhtiö)	<u>ПТ</u> (<u>Полное товарищество</u>)
LP (Limited partnership)	LP (Limited partnership)	KG (Kommanditgesellschaft)	SCS (Société en commandite simple)	S.a.s (Società in accomandita semplice)	Ky (kommandiit-yhtiö)	<u>Товарищество на вере (командитное товарищество)</u>
LLP (Limited liability partnership)	LLP (Limited liability partnership)					
	PTP (Publicly traded partnership)	KGaA (Kommanditgesellschaft auf Aktien)	SCA (Société en commandite par actions)	S.a.p.a (Società in accomandita per azioni)		
Sole proprietorship/ Sole trader	Sole proprietorship	Einzelunternehmen	EI (Entreprise individuelle/entreprise en nom personnel)	S.s. (Società semplice)	T:mi (toiminimi)	<u>ИП</u> (<u>Индивидуальный предприниматель</u>)
		e.G. (eingetragene Genossenschaft)		S.c.r.l. (Società cooperativa a responsabilità limitata)	Ok (osuuskunta)	<u>Производственный кооператив (артель)</u>

Корпорація - найдосконаліша форма організації підприємств, що існує переважно у вигляді публічного акціонерного товариства, засновники якого формують акціонерний капітал шляхом об'єднання власних ресурсів через механізм випуску і продажу цінних паперів (передусім акцій), а співвласники несуть обмежену відповідальність.

Основними позитивними сторонами корпорацій є:

можливість збільшити джерела фінансування для розширення виробництва (за рахунок продажу цінних паперів), а отже, отримати більший прибуток, частина якого (нерозподілений прибуток) йде на розширення обсягів виробництва;

кращий (порівняно з партнерствами) доступ до кредитів банків;

внаслідок наведених переваг отримання можливості впроваджувати передові досягнення науки і техніки у виробництво, що зумовлює зростання продуктивності праці й зниження собівартості товарів і послуг;

обмежена відповідальність акціонерів за зобов'язання корпорації, а отже відсутність відповідальності власним майном;

залучення до управління виробництвом професійних управляючих (менеджерів), що сприяє вдосконаленню процесу вироблення управлінських рішень;

здійснення внутрікорпоративного планування на поточний та віддалений період (5-10 років), комплексне вивчення ринку, формування потреб споживачів тощо і завдяки цьому отримання переваги над конкурентами.

Основними недоліками корпорацій є:

значне знецінення акцій корпорацій під час погіршення економічної кон'юнктури, внаслідок чого дрібні акціонери можуть втратити їх;

недосконалий механізм оподаткування в окремих країнах (так, в Україні оподатковуються і прибуток корпорацій, і доходи на акції, що особливо несправедливо для дрібних акціонерів);

перетворення дрібних акціонерів, внаслідок їх великої чисельності, на формальних власників, неспроможних впливати на вибір керівництва, розподіл

прибутків тощо у більшості крупних корпорацій і прийняття управлінських рішень на основі кількості акцій;

внаслідок зосередження контрольного пакета акцій у руках небагатьох акціонерів встановлення їх контролю над заощадженнями більшості дрібних акціонерів.

Корпорації є найадекватнішою формою організації крупних та середніх підприємств.

6. ПОНЯТИЕ И ВИДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АЛЬЯНСА

Стратегический альянс (Strategic Alliance) — соглашение о кооперации двух или более независимых фирм для достижения определенных коммерческих целей, для получения синергии объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов компаний

Стратегические союзы являются **самой перспективной формой интеграции компаний**. Так как заключение альянсов представляет собой один из наиболее быстрых и дешевых путей реализации глобальной стратегии.

Стратегический альянс – это соглашение между организациями о совместной работе для получения доступа к новым знаниям, технологиям и рынкам и о выполнении задач, приносящих взаимную выгоду.

Они могут иметь различные организационные структуры, технологические акценты, механизм финансирования и состав персонала. К стратегическим альянсам относятся функциональные соглашения, соглашения об участии в активах с созданием совместных предприятий, образовании новых организаций.

Стратегические альянсы имеют основную задачу – эффективно управлять знаниями, чтобы ускорить разработку, передачу и коммерциализацию технологий и тем самым ускорить их доступ на новые рынки.

В качестве особенностей стратегических альянсов можно назвать то, что:

- это соглашения о сотрудничестве между фирмами, идущие дальше обычных торговых операций, но не доводящие дело до слияния компа-

ний. Существуют значительные различия между стратегическими союзами, основанными на долгосрочных отношениях партнеров, и партнерскими отношениями контрактного типа, так как последний вид сотрудничества существует ограниченное время и используется для конкретных проектов или целей. Обычные контрактные отношения, как правило, не предполагают развития отношений в дальнейшем;

- данный тип хозяйственного объединения основан на заключении среднесрочных или долгосрочных, двусторонних или многосторонних соглашений;

В стратегический альянс могут вступать не только поставщики и клиенты (например, Marks&Spencer заключила неформальные стратегические союзы со многими поставщиками товаров), но и конкуренты (например, Grundig и Philips, объединившие свои усилия в области видеозаписи, или Honda и Rover в мобильной связи).

- в рамках стратегических союзов осуществляется совместная координация стратегического планирования и управления участниками деятельности, что позволяет им согласовать долгосрочные партнерские отношения с выгодой для каждого участника;

- стратегические альянсы создаются на основе горизонтальной межфирменной кооперации, а также между компаниями, занятыми в смежных сферах деятельности и обладающими взаимодополняющими технологиями и опытом;

- альянс, как правило, не является самостоятельным юридическим лицом;

- компании могут быть участниками множества стратегических альянсов;

- стратегические альянсы достаточно подвижны, свободны для партнеров, более ориентированы в будущее, уменьшают неясность и неопределенность в отношениях партнеров, увеличивают стабильность в обеспечении ресурсами и распределении продукции и услуг;

- альянсы создаются на определенный срок, они распадаются, когда необходимость в объединении отпадает;

- альянсы оказывают влияние на конкуренцию: объединившиеся компании направляют усилия в большей степени против общих конкурентов, чем против друг друга;

- это пока наименее ограничиваемые в законодательном порядке способы проникновения на рынок.

Выделяют четыре разновидности стратегических альянсов:

- альянсы с акционерным участием в существующих предприятиях;
- стратегические альянсы с созданием новых компаний (совместных предприятий);
- консорциумы и концерны;
- альянсы со слабой кооперацией.

С точки зрения сферы деятельности стратегические альянсы условно можно разделить на три вида:

- альянсы по реализации проектов НИОКР;
- альянсы по организации совместного производства;
- альянсы по совместному освоению новых рынков.

Наибольшее распространение получили альянсы, создаваемые в целях сотрудничества в сфере НИОКР. В настоящее время к этой группе относится более половины всех стратегических союзов.

Количество альянсов постоянно возрастает.

Мотивами, в соответствии с которыми компании вступают в альянсы, являются:

- достижение экономии на масштабах производства;
- совместное использование производственных мощностей;
- объединение усилий в производстве компонентов или сборке конечной продукции;

- снижение неопределенности и усиление стабильности развития, поскольку в долгосрочных отношениях с критическим партнером объединяются их опыт и ресурсы;
- снижение рисков в деятельности;
- получение доступа на рынок, где уже существуют сложившиеся рыночные структуры и определенный менталитет, продвижение на рынок продукции друг друга;
- передача технологий, знаний и ноу-хау, проведение совместных исследований, обучение персонала;
- совместная разработка и производство технически сложных изделий (средств коммуникаций, компьютеров, самолетов и т.п.).

Цели, ради которых компании вступают в стратегические альянсы, существенно различаются.

Так, General Motors использовала союзы для преобразования своего бизнеса. Эта компания создала обширную сеть связей с автомобильными компаниями и поставщиками в Европе и Азии, а также в Северной Америке. Некоторые альянсы должны были улучшить продвижение продукции на зарубежный рынок — другие предполагали обмен технологиями, третьи были призваны обновить ассортимент General Motors, четвертые — изучить производственные методы и т.п.

Сегодня General Motors объединяет 126 заводов в США, 13 в Канаде, производственные и сбытовые подразделения в 36 странах мира. Продукция концерна реализуется через собственные сбытовые сети и сети дилеров, составляющие более 15 тыс. фирм.

Исторически компании развитых стран, ориентированные на экспорт, искали возможности альянса с компаниями менее развитых стран, чтобы импортировать и продвигать на местный рынок свою продукцию.

В последнее время ведущие компании из разных частей мира создают стратегические альянсы для усиления своих совместных возможностей по обслуживанию целых континентов и продвижению к еще большей вовлеченности в деятельность на мировом рынке.

Японские и американские компании активно создают альянсы для укрепления своей конкурентоспособности на рынке стран Европейского Союза и освоения открывающихся рынков восточноевропейских стран.

Примерами стратегических союзов могут служить и соглашения между IBM и Mitsubishi, альянс между IBM и Apple.

Непременными условиями эффективного стратегического альянса являются долгосрочное планирование, координация политики, укрепляющие доверие партнеров, и стремление к сотрудничеству высшего и среднего менеджмента компаний-союзников.

В стратегических альянсах, когда принятие решений осуществляется вне границ корпорации, управление знаниями концентрирует внимание на таких задачах, как:

- создание, сохранение и распределение комплексных глобальных активов, находящихся в совместной собственности;
- выработка процедур принятия решений, необходимых для противостояния кризисам в любой части образованной сети;
- использование новых ролей и обязанностей.

Организация управления стратегическими альянсами вместе с традиционными управленческими структурами предполагает существование ряда новых структурных позиций – экспедиторов решений, альянс-энтузиастов и альянс-менеджеров, персонала, работающего с потребителем.

Экспедиторы решений – отдельные лица или группы, обеспечивающие ускорение принятия решений, наделяются соответствующими полномочиями.

Альянс-энтузиасты и **альянс-менеджеры** взаимодействуют с участниками стратегического альянса в целях развития как компании, так и всего альянса. Нередко они являются частью группы связи, создаваемой для стыковки систем управления компаний-участников.

Персонал, работающий с потребителем, получает информацию о качестве продукции из первых рук, наделен соответствующими полномочиями

для устранения проблем в случае претензий со стороны клиентов. Входит в систему управления, обосновывает и реализует важнейшие решения по взаимоотношениям с клиентами.

Отличительная черта управления альянса от традиционного управления – признание важности как формальных, так и неформальных структур и процедур.

Неформальные каналы связи и контроля значительно влияют на качество управления, поскольку формальные каналы управления не могут справиться с объемом принимаемых решений.

Работники должны с готовностью делиться знаниями, научиться работать с коллегами из других компаний и доверять им. От них требуется умение решать проблемы коллективно и принимать решения в виртуальной среде. Они должны быть готовы принять на себя ответственность за действия и их результаты.

Консорциумы

Консорциумы, как разновидность альянсов (хотя иногда их и выделяют в отдельную форму организации) имеют более четко очерченную организационную структуру управления, а также специальную объединенную службу, выделенную в самостоятельное звено над структурами отдельных компаний для решения ряда общих управленческих и маркетинговых задач участников консорциума.

Консорциумы представляют собой более жесткую структуру согласования усилий своих участников, чем альянс, но более мягкую форму по сравнению со слияниями и поглощениями.

Это слабая форма организации компании, но высшая форма соглашения о сотрудничестве.

Консорциумы с определенными оговорками можно отнести к своего рода высшей форме объединения компаний в рамках альянса, хотя видимо, правильнее будет рассматривать ее как самостоятельный вид сотрудничества.

Еще раз подчеркнем, что это более структурированная и жесткая форма интеграции делового сотрудничества, чем стратегические альянсы.

В настоящее время в международной деятельности все большее развитие получают высоко интегрированные союзы компаний — партнеров в форме консорциумов. В данном случае компании также остаются независимыми субъектами рынка, однако степень интегрированности предпринимательских действий в конкретно очерченной сфере значительно возрастает. Более того создаются специальные структурные органы совместного управления в целях реализации проекта, являющегося объектом консорциумного соглашения.

Концерн — объединение предприятий, при котором они сохраняют свою юридическую самостоятельность, но финансовый контроль и определенные функции по снабжению, производству, маркетингу предприятий взяты под единое управление.

Особенности деятельности концернов

Формально предприятия концерна **сохраняют самостоятельность**, фактически имеют финансовую зависимость и контролируются головной компанией (правлением концерна, председателями).

Участники концерна не могут одновременно входить в состав других концернов. Типичные современные концерны сочетают вертикальную интеграцию производства с диверсификацией, т. е. располагают полным технологическим циклом одновременно в нескольких отраслях и сферах экономики.

ВИДЫ КОНЦЕРНОВ

Различают следующие виды концернов:

- вертикальные;
- горизонтальные;
- смешанные (конгломераты);

Под **вертикальными** понимаются объединения фирм, охватывающие весь цикл от закупки материалов через производство до сбыта одного определённого вида продукции.

Горизонтальные концерны обычно объединяют похожие фирмы с различной клиентурой, например объединение пивоварен с различными сортами пива.

Большую роль в становлении современных концернов сыграла динамика финансовых рынков 60-х, с типично перемежающимися спадами и подъёмами. Это позволило конгломератам скупать компании по заниженным ценам на заёмы в банках, показывать хороший возврат с инвестиций, получать ещё большие кредиты и использовать финансовые рычаги, таким образом создавая цепную реакцию. Так возникли или получили сильное развитие американский Дженерал Электрик, немецкий Сименс, японская Мицубиси.

В русском языке слово концерн чаще всего применяется по отношению к мультинациональным финансово-промышленным группам Европы, например Сименс, ThyssenKrupp, Фольксваген, Dräger. Тогда как по отношению к американским образованиям обычно употребляется термин «группа корпораций», «финансовая группа» или ФПГ.

Деятельность концерна может распространяться на одну подотрасль или отрасль экономики. В него могут входить предприятия одной или нескольких отраслей. Лишь немногие наиболее крупные концерны охватывают всю отрасль (например, в Германии концерн Siemens — электротехническую промышленность). Концерны действуют в тех отраслях экономики, где развито крупное и массовое производство, применяются высокие технологии. Чаще всего это черная и цветная металлургия и сталелитейная промышленность, машиностроение и автомобилестроение, химическая и электротехническая индустрия.

Концерн подчинения и координации

С точки зрения системы участия в капитале можно выделить два вида концернов:

- **концерн подчинения**, организованный в виде материнской и дочерних компаний;
- **концерн координации**, состоящий из сестринских обществ, т.е. созданный таким образом, что отдельные входящие в него компании производят взаимный обмен акциями. Тем самым все члены концерна оказы-

вают взаимное влияние на проводимую концерном политику, и в то же время он остается под единым руководством.

Концерн подчинения создается, как правило, для объединения производств по технологической цепочке, а концерн координации — в целях интеграции финансовой деятельности или научно-технической политики, согласованного производственного развития компаний, кадровой политики и т.п. Концерн координации, включая порой слабо связанные технологически предприятия, по своей сути становится близок такой форме интеграции компаний, как конгломерат.

Концерны, имеющие иностранные дочерние отделения, представляют собой **международные концерны**. Причем капиталовложения международных концернов могут быть как транснациональными, так и трансконтинентальными.

Крупные концерны объединяют от 10 до 100 и более компаний, включая производственные, научно-исследовательские, финансовые, сбытовые и другие фирмы.

Концерн — это одна из самых сложных форм объединения, поскольку включает в себя предприятия разных отраслей промышленности, банков, транспорта, торговли и осуществляет совместную деятельность **на основе добровольной централизации функций** (финансовой, научно-технической, производственной, инвестиционной, внешнеэкономической).

Картель представляет собой союз предпринимателей на основе картельного соглашения, в котором устанавливаются обязательные для всех участников условия: по объему производства, ценам, доле на рынке сбыта и др. Участники картеля сохраняют свою юридическую и хозяйственную самостоятельность и осуществляют свою деятельность на основе картельного договора.

Картель — объединение, как правило, фирм одной отрасли, которые вступают между собой в соглашение, касающееся различных сторон коммерческой деятельности компании, — соглашение о ценах, рынках сбыта, объе-

мах производства и сбыта, об ассортименте, обмене патентами, условиях найма рабочей силы и т.д.

Что касается организационного строения, то картели никогда не имеют ярко выраженного доминирующего звена. Соглашения достигаются в результате встреч и договоренностей руководства производственных структур, сохраняющих свою самостоятельность. Макроструктуры картельного типа имеются во всех странах мира. Однако из-за развития антимонопольного (антикартельного) законодательства уже не осталось таких картелей, которые были образованы в начале XX в. Сейчас соглашение об образовании картеля практически не оформляется договором в письменном виде. **Картельное соглашение часто существует негласно**, в виде секретных статей, дополняющих какой-либо официальный текст, либо в устной форме "джентльменских соглашений". Фирмы, вступающие в картельное соглашение, **сохраняют свою юридическую, финансовую, производственную и коммерческую самостоятельность**. Речь идет о распространении скрытой формы картелей.

Для картеля характерно наличие следующих признаков:

- договорный характер объединения (сговор группы производителей с целью полного или частичного уничтожения конкуренции между ними и получения монопольной прибыли);
- сохранение права собственности участников картеля на свои предприятия и обеспечиваемая этим хозяйственная, финансовая и юридическая самостоятельность;
- объединение ряда компаний, как правило, одной отрасли;
- совместная деятельность по реализации продукции, которая может распространяться в определенной степени и на ее производство;
- наличие системы принуждения, включающей выявление нарушений и санкции к нарушителям.

В соответствии с антимонопольным законодательством в большинстве стран картельные соглашения, за исключением отдельных отраслей (прежде всего сельского хозяйства), запрещены и установлен разрешительный поря-

док их деятельности при наличии особых условий. Как правило, законодательно запрещаются картели, связанные с фиксированием цен, делением рынка и ограничением выпуска продукции и производственных мощностей, т.е. те согласованные меры, которые направлены на искажение или ограничение конкуренции.

Запрет на создание картелей может быть снят для:

- картелей, на которые приходится небольшая доля рынка (например, в рамках Европейского Союза: если доля рынка, охваченного соглашением, не превышает 5 % производства определенного продукта и средний ежегодный оборот участвующих в соглашении компаний не превышает 200 млн. экю);
- картелей, деятельность которых базируется на освоении нового рынка;
- картелей, приносящих пользу экономике всей страны, например способствующих техническому прогрессу;
- "кризисных" картелей, уменьшающих, например, излишние производственные мощности.

В странах Западной Европы, где действует специальное законодательство, делящее картели на "желательные" и "вредные", насчитываются сотни официально зарегистрированных картельных соглашений, не считая тех, которые существуют без регистрации. В США картели запрещены законом. Их функции выполняют торгово-промышленные ассоциации (союзы предпринимателей), осуществляющие межфирменное регулирование рынка в масштабах отрасли.

В мировой практике выделяются следующие виды картелей:

1. **Денежный картель**, утверждающий унифицированные цены наряду с равными условиями поставок и платежей (горизонтальные связи Цен).
2. **Долевой картель:**
 - *квотный картель (картель продукции)*, выделяющий каждому его участнику квоту для продажи продукции в соответствии с производ-

ственными мощностями. Целенаправленное регулирование предложения через квоты позволяет картелям контролировать цены на рынке товаров;

- *территориальный картель*, выделяющий каждому предприятию территории сбыта и исключаящий взаимную конкуренцию.

3. **Закупочный картель** — монопольное соглашение нескольких предприятий, фирм, корпораций о закупке сырья и товаров определенного вида, сорта и так далее в интересах всех участников картеля с целью сбить закупочные цены.

4. **Калькуляционный картель**, участники которого договариваются об одинаковой структуре и об одинаковом содержании расчетов.

5. **Кондиционный картель**, определяющий условия реализации товара.

6. **Контингентированный картель**, устанавливающий для его участников соответствующие квоты (контингенты).

7. **Кризисный картель**, который создается при стойком спаде спроса (кризисный картель структуры) или временном сокращении сбыта (кризисный картель конъюнктуры) для ограничения конкуренции. В условиях спада производства картели этого вида способны планировать собственные действия.

8. **Патентный картель**, определяющий направления совместного использования (или неиспользования) какого-либо технического изобретения.

9. **Производственный картель**, устанавливающий объем (квоты) производства для каждого участника.

10. **Региональный картель**, определяющий области сбыта.

11. **Ценовой картель**, устанавливающий для участников цены товара.

Более совершенная форма картеля включает в себя не только установление единых цен и совместный сбыт, но и ограничение производства путем назначения квот на объем выпуска для отдельных производителей и скоординированного регулирования производственных мощностей (т.е. устранение излишних производственных мощностей или их наращивание).

Существует ряд факторов, определяющих **эффективность деятельности картеля**. Прежде всего, это участие в рассматриваемой организационной форме интеграции компаний основных производителей данной продукции и их согласие с политикой картеля. Отказ в участии в картеле некоторых ведущих производителей и обман, практикуемый отдельными участниками картеля, вместе со способностью покупателя переключаться на продукты-заменители могут подрвать контроль картеля над ценой продукции.

Синдикат – термин, которым ранее обозначали объединения ремесленников. Сейчас одна из форм объединения предприятий, преследующая цель устранения конкуренции и улучшения условий коммерческой деятельности в области определения цен, закупки сырья, сбыта продукции, сохраняющая при этом за членами синдиката производственную и юридическую самостоятельность. В XIX—XX веках синдикаты создавались с целью монополизации рынка. В настоящее время во многих странах мира приняты законы, направленные против любых форм монополистических объединений.

Классическим примером международного синдиката XX века была группа компаний «**Де Бирс**» **De Beers**, которая в 1980-е годы контролировала до 90 % мировой торговли алмазами. Независимые от «Де Бирс» алмазодобывающие предприятия были вынуждены сотрудничать с этим синдикатом в части реализации своей продукции на мировых рынках. Пользуясь своим близким к монополистическому положением, «Де Бирс» обладала рычагами давления на предприятия, пытающиеся вести торговлю алмазами самостоятельно, вплоть до их полного вытеснения с рынка. К 2012 году доля «Де Бирс» на мировом рынке алмазов снизилась до 40 %.

Трест (от англ. *trust*) – форма капиталистических монополий, при которой все объединяющиеся предприятия теряют свою коммерческую и производственную самостоятельность и подчиняются единому управлению. В рамках треста участники теряют производственную, коммерческую, а порой даже юридическую самостоятельность. Реальная власть в тресте сосредото-

чивается в руках правления или главной компании. Наиболее широко были распространены в XIX веке. Первый в США трест (1879 год) — «Standard Oil» Рокфеллера.

Стратегические альянсы в международном бизнесе и стратегия айкидо

Стратегические альянсы в международном маркетинге реализуют стратегию, получившую название «айкидо» по аналогии с одним из видов восточной борьбы. Эта стратегия в определенной степени отвергает принцип ведения конкурентной борьбы как войны, целью которой должно быть обязательное поражение соперника.

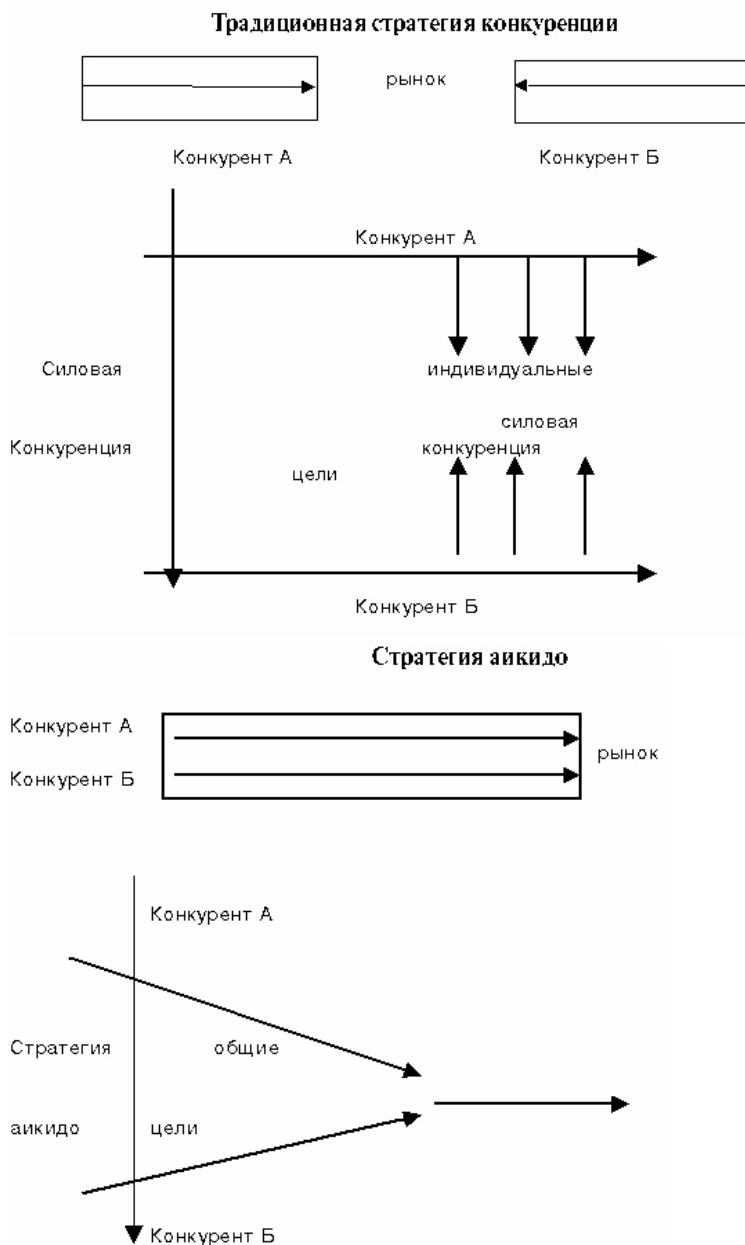
Сущность данной стратегии заключается в том, чтобы попытаться свести на нет, нейтрализовать сильные стороны конкурента, а также в том, чтобы использовать действия самого конкурента для того, чтобы одержать победу над ним. Цель — не разрушение, а завоевание превосходства. Не уничтожение противника, а одержание победы за счет уклонения от борьбы. Победа без борьбы.

Стратегия, основанная на айкидо, абсолютно рефлексивна и направлена на обеспечение защиты от неспровоцированной атаки со стороны конкурента. В стратегии айкидо понятия собственно атаки не существует, она не использует атаки, направленной на слабые, уязвимые места противника. Конечная цель защиты в рамках стратегии «айкидо» состоит не в уничтожении противника или нападающего, а в его нейтрализации и получении возможности контролировать его действия, а также в собственном самосовершенствовании, что представляет особо ценный опыт. Важно продолжать побеждать себя самого и идти вперед к новым свершениям и превосходству. В результате противник нейтрализован, но ему не нанесен серьезный ущерб. При этом строго соблюдается этика отношений.

Одной из форм проявления стратегии «айкидо» в бизнесе является переход от конкуренции к сотрудничеству посредством, в частности, согласования интересов с конку-

рентами и заключения с ними соответствующих деловых стратегических альянсов (схема 1).

При традиционной конкуренции обе компании не реализуют полностью своих целей, поскольку действуют параллельно и противостоят друг другу. Энергия их расходуется неэффективно: не только на изучение предпочтений потребителей целевого рынка и разработку оптимальных методов их удовлетворения, но и на борьбу с конкурентами.



При использовании стратегии «айкидо» происходит переход от силовой конкуренции к конвергенции, координации интересов и возможностей рыночной работы с конкурентами, достигается большая экономия любого вида ресурсов, эффективность и результативность действий компании (схема 2).

Стратегия «айкидо» направлена на использование к своей выгоде не слабостей, а сильных сторон конкурента. Суть ее также заключается в создании физического и ментального баланса, равновесии миссии, стратегии и организации (духа, разума и тела компании) и больших возможностей для ее роста. Данная стратегия предполагает предвидение действий конкурентов и противостояние неспровоцированной атаки. «Айкидо» не приемлет ни эгоизма, ни героизма. Отсутствуют и такие понятия, как неудача и успех. Существует только результат, опыт, благодаря которому компания становится хоть немного, но лучше, чем раньше.

Матрица "Дилемма узника"

В качестве примера обычной традиционной конкурентной стратегии можно рассмотреть ошибочную стратегию «рукопашного боя» компании Canon под девизом «Разгромим Хегох!». Однако Дж.Мильтон отмечал: «Кто побеждает врага силой, покоряет его лишь наполовину» [1]. Эффективность традиционных агрессивных конкурентных стратегий в современный период подвержена эррозии. Они уделяют излишне большое внимание действиям конкурентов. Пытаются «украсть ветер из чужих парусов» и попадают в «дилемму узника» для двух компаний, желающих расширить свой бизнес каждый за счет другого.

Матрица «Дилемма узника»

Компания Б

		Стратегия айкидо	Стратегия силового сопротивления
Компания А	Стратегия айкидо		
	Стратегия силового сопротивления		

Дилемма заключается в том, что выбор обеими компаниями силовой стратегии сопротивления приведет к обоюдным потерям.

Конечно, никто не отрицает, что конкуренция — двигатель положительных преобразований и что конкурент стимулирует активное развитие данной фирмы.

Однако важна форма и сущность ведения конкурентной борьбы. Более эффективная стратегия ведения конкурентной борьбы — стратегия айкидо включает три этические фазы защиты: первая фаза — восприятие действий конкурента, вторая фаза — оценка ситуации, третья фаза — принятие решения и реакция. Причем эти фазы настолько близко следуют одна за другой, что на практике воспринимаются как единое целое движение.

От конкуренции к конвергенции — этот лозунг отражает сущность стратегии айкидо. Побеждай не уничтожая, а объединяя усилия.

Примером стратегии айкидо (конвергенции) в бизнесе служит переход компаний Microsoft и Intel от конкуренции к сотрудничеству на рынке программного обеспечения для компьютеров. В частности, эти компании заключили соглашение о сотрудничестве и предложили рынку совместимые программы и процессоры и из конкурентов превратились в партнеров.

Далее корпорация Microsoft и телекомпания CNN заключили соглашение о сотрудничестве в деле создания второй сети новостей, MSNBC, предлагающей диалог пользователям Интернета. В 1997 г. корпорация Microsoft объявила о начале технического и коммерческого сотрудничества с Apple.

Таким образом круг альянсов, совместных согласованных действий корпорации Microsoft с другими компаниями расширялся и повышал ее конкурентную устойчивость и неуязвимость.

Далеко не все альянсы функционируют успешно — более половины из них «рассыпаются», не реализовав намеченные цели и не преодолев возникающих на пути их развития трудностей, которые представлены сложностью определения четких целей объединения, трудностями в управлении и координации интересов участвующих сторон, возможностями нанесения се-

рьезного ущерба имиджу альянса из-за ошибок или неудач одного из участников, опасностями утечки информации через сотрудников фирмы-партнера, возможностью невыполнения партнером своих обязательств и трудностью осуществления контроля за работой альянса, за его эффективностью, а также проблемами выбора критериев оценки эффективности работы альянса и подведения результатов его финансовой деятельности.

Альянсы — это соглашения, основанные на доверии и сотрудничестве согласно поставленным целям, участники которых дополняют в бизнес-возможностях друг друга. В то же время это прагматические союзы, каждая из сторон в которых стремится преследовать прежде всего свои выгоды и преимущества для одержания победы в конкурентной борьбе за счет успешной расстановки сил и защиты или расширения рыночной территории.

Стратегические альянсы в международном бизнесе усиливают и облегчают в гибкую форму процессы концентрации и централизации капитала, еще более усиливают мощь крупнейших компаний за счет согласования и объединения их усилий по приращиванию мировых рынков и устранению более мелких и слабых конкурентов.

Можно рассматривать альянсы как в определенной степени нарушение антимонопольного законодательства отдельных стран, поскольку крупнейшие компании за счет объединения усилий в рыночной сфере получают монопольные преимущества на национальных и международных рынках. В связи с этим раздаются голоса критики со стороны руководителей отдельных компаний и обществ в защиту потребителей, поскольку монопольные позиции таких альянсов позволяют диктовать цены и сводят на нет усилия других конкурентов.

7. ИСТОРИЯ И СУЩНОСТЬ ФПГ

Финансово-промышленные группы (ФПГ) представляют собой многофункциональные структуры, образующиеся в результате объединения капиталов предприятий, кредитно-финансовых и инвестиционных институтов, а также других организаций с целью максимизации прибыли, повышения

эффективности производственных и финансовых операций, усиления конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках, роста экономического потенциала их участников.

Международная финансово-промышленная группа представляет собой структуру, состоящую из головной компании и отделений, филиалов, дочерних обществ в других странах.

Характерной чертой развития финансово-промышленных групп является их многоотраслевая направленность, что позволяет оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры.

Создание финансово-промышленных групп осуществляется несколькими способами:

1) по способу формирования: по инициативе участников; по решению государственных органов; на основе межправительственных соглашений;

2) по типу организационного построения: горизонтальные – объединение многопрофильных производств; вертикальные – объединение по технологическим цепочкам; конгломеративные: объединение фирм, в состав которого входят компании, осуществляющие предпринимательскую деятельность в различных отраслях экономики. Конгломераты в основном присущи развивающимся рынкам (например, страны БРИКС), а также многопрофильным компаниям.

3) по форме собственности: частные; смешанные; государственные;

4) по способу внутригруппового управления:

холдинги (**Хóлдинг** (от англ. *holding* «владение») — структура коммерческих организаций, включающая в себя материнскую компанию и сеть мелких дочерних компаний, которые она контролирует. Материнская компания владеет контрольным пакетом акций, а дочерние распределяют между собой оставшиеся акции);

советы акционеров (равноправное участие акционеров в управлении);

трастовые компании (коммерческая организация, юридическое лицо, осуществляющее доверительное управление переданным в соответствии с договором имуществом физических и юридических лиц);

5) по территориальным границам осуществления производственной деятельности: транснациональные; межрегиональные; региональные.

Одними из самых известных компаний-конгломератов ФПГ являются:

General Electric американская многоотраслевая корпорация, производитель многих видов техники, включая локомотивы, энергетические установки (в том числе и атомные реакторы), газовые турбины, авиационные двигатели, медицинское оборудование, бытовую и осветительную технику, пластмассы и герметики. Компания по состоянию на 2015 год занимает девятое место в списке крупнейших публичных компаний Forbes Global 2000, и являлась крупнейшей в мире нефинансовой ТНК, а также крупным медиа-концерном. В рейтинге Financial Times по рыночной капитализации занимает 13 место в 2015 году,

Virgin Group международный конгломерат компаний, основанный британским бизнесменом Ричардом Брэнсоном. Более всего Virgin Group известна своей деятельностью в области звукозаписи, авиаперевозок, сотовой связи, кабельного телевидения и радио. На сегодняшний день совокупный доход всей Virgin Group составляет 24 миллиарда долларов, а количество сотрудников компании перевалило за 50 тысяч.

Hitachi. японский конгломерат (кабусики-гайся), один из крупнейших в мире. Основан в 1910 году в городе Хитати. В настоящее время главный офис компании находится в Токио. Сегодня Hitachi — это финансово-промышленная группа. В её состав входит более 1100 компаний:

Деятельность самая разнообразная: от приборостроения до проектирования и строительства атомных, тепловых и гидроэлектростанций, торговые операции, логистика, управление собственностью, услуги по лизингу, страхованию, финансовые услуги;

Характер деятельности ФПГ, степень ее универсализации предопределяются экономической целесообразностью и степенью развитости рыночных отношений в стране.

Современной финансово-промышленной группе присущи оперативность и маневренность в управлении потоками финансовых ресурсов как между головной компанией и филиалами, так и между самими филиалами.

Выбор варианта финансирования какой-либо операции предопределяется общей стратегией фирмы.

Для повышения эффективности ФПГ целесообразным является решение следующих задач:

- активно включать в состав ФПГ не только крупные, но и средние и даже мелкие предприятия;

- разнообразить виды и формы деятельности финансовых организаций в рамках групп, включая в их состав не только универсальные, но и специализированные банки, инвестиционные фонды и финансовые компании, позволяющие широко привлекать временно свободные финансовые ресурсы с уменьшением риска потерь;

- активизировать создание региональных ФПГ с привлечением средств местных бюджетов и региональных отделений банков.

Нередко по инициативе и под контролем местной администрации создаются финансово-промышленные группы для решения социально-экономических проблем региона.

Местная администрация при этом предусматривает систему мер финансовой поддержки ФПГ:

- освобождение полностью или частично от налогов на имущество;

- льготная аренда или передача во временное безвозмездное пользование имущества, являющегося собственностью области;

- передача в доверительное управление пакетов акций, находящихся в региональной собственности предприятий;

предоставление инвестиционного налогового кредита.

8. МЕЖДУНАРОДНЫЕ СОВМЕСТНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Совместное предприятие – это международная фирма, создающаяся двумя или несколькими национальными предприятиями с целью наиболее полного использования потенциала каждой из сторон для максимизации полезного экономического эффекта их деятельности.

Оно является разновидностью предприятий с иностранными инвестициями и в соответствии с законодательством определяется как предприятие с долевым участием национальных и иностранных инвесторов. Важным признаком совместного предприятия считается наличие в числе его учредителей хотя бы одного иностранного инвестора.

Совместные предприятия привлекают иностранную технологию и современный управленческий опыт. Благодаря им облегчается экспорт капитала и реализуются инвестиционные проекты, осуществление которых не под силу одной компании. Предприятиям с долевым участием иностранных и национальных инвесторов часто предоставляются налоговые льготы.

Совместные предприятия могут создаваться в форме хозяйственных товариществ и обществ. По своей организационной структуре они могут подразделяться на закрытые или открытые акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью и т. д. В учредительных документах оговаривается доля каждой из сторон в уставном капитале совместного предприятия и в соответствии с этим происходит распределение прибыли.

Отличительной особенностью структуры управления совместным предприятием является равноправие сторон в процессах принятия решений, контроль за деятельностью фирмы, стратегическом планировании. Оперативно-тактическое руководство осуществляется высшим органом управления компанией, назначаемым совладельцами совместного предприятия.

Создание международных совместных предприятий связано с определенным риском. Наряду с увеличением дохода образование совместного

предприятия может привести к успеху в случаях развития смежных областей деятельности.

Интересы иностранного партнера состоят в том, что он получает возможность экспортировать продукцию на защищенный местный рынок, обеспечивает свои потребности в местных материальных ресурсах и рабочей силе.

Местная материнская компания реализует свои интересы, связанные с получением дохода в твердой валюте и развитием смежных производств.

Местные власти стремятся содействовать иностранным инвестициям, но при этом ограничивать иностранного инвестора в доле участия в акционерном капитале, чтобы она не давала контроля над предприятием, устанавливают условия найма местной рабочей силы, передачи технологий, покупки местных материалов и т. д.

Основной определяющий фактор успеха совместных предприятий – это выбор партнера. Потенциал партнера должен отвечать основным целям предприятия, их основные характеристики должны наилучшим образом взаимно дополнять друг друга. Отношения компаний-партнеров и их руководителей должны строиться на взаимном доверии и уважении.

К факторам внешней среды, которые оказывают влияние на успех и неудачи совместного предприятия, относятся политические, экономические, производственные и рыночные условия; условия внешней среды. Нередко ситуации неопределенности и изменений внешней среды могут служить аргументами в пользу только краткосрочных альянсов с очень специфическими целями.

9. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ

Транснациональная компания представляет собой особый вид корпорации, переросшей национальные рамки и осуществляющей деятельность на мировом рынке через свои заграничные филиалы и дочерние общества.

Это национальная компания с зарубежными активами, но международная по сфере своей деятельности.

Транснациональные корпорации выступают в форме международных трестов и концернов, которые создают обширную сеть подконтрольных зарубежных предприятий.

По другим источникам, определение транснациональной компании звучит так: компания, международный бизнес которой является существенным. А также компания, на зарубежные активы которой приходится около 25-30 % их общего объёма и которая имеет филиалы в двух и более странах.

Страна базирования — страна, в которой находится штаб-квартира ТНК.

Принимающие страны — страны, в которых размещена собственность ТНК.

История. Орден Тамплиеров, основанный в 1118 году, возможно, был первым транснациональным финансовым учреждением, когда в 1135 году начал заниматься банковским делом.

Первой транснациональной компанией была Британская Ост-Индская компания, основанная в 1600 году.

Голландская Ост-Индская компания, основанная двумя годами позднее, была первой акционерной компанией и самой крупной из ранних международных компаний. Кроме того, она, вероятно, была первой в мире мегакорпорацией, обладая квази-государственными полномочиями, в том числе имея возможность вести войну, участвовать в политических спорах, чеканить монету, а также создавать колонии.

Классификация

ТНК часто делятся на три большие группы:

- Горизонтально интегрированные ТНК — управляют подразделениями, расположенными в различных странах, производящих одинаковые или подобные товары.

- Вертикально интегрированные ТНК — управляют подразделениями в определённой стране, которые производят товары, поставляемые в их подразделения в других странах.
- Раздельные ТНК — управляют подразделениями, расположенными в различных странах, которые вертикально или горизонтально не объединены.

Экономика

В целом ТНК обеспечивают около 50 % мирового промышленного производства. На ТНК приходится более 70 % мировой торговли, причем 40 % этой торговли происходит внутри ТНК, то есть они происходят не по рыночным ценам, а по так называемым трансфертным ценам, которые формируются не под давлением рынка, а под долгосрочной политикой материнской корпорации.

Очень большие ТНК имеют бюджет, превышающий бюджет некоторых стран. Из 100 крупнейших экономик в мире, 52 — транснациональные корпорации, остальные — государства.

Они оказывают большое влияние в регионах, так как имеют обширные финансовые средства, связи с общественностью, политическое лобби.

Транснациональные корпорации играют важную роль в глобализации.

ТНК имеют очень весомую роль в мировых научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработках (НИОКР). На долю ТНК приходится более 80 % зарегистрированных патентов, при этом на долю ТНК приходится и около 80 % финансирования НИОКР.

ТНК — это не только производственные компании, как, например, Siemens, но и транснациональные банки, телекоммуникационные компании, страховые компании, аудиторские компании, инвестиционные и пенсионные фонды.

Для определения транснациональных компаний существует специальный индекс транснационализации. Расчёт индекса транснационализации ведётся по следующей формуле:

$$I_T = 1/3 (A_I/A + R_I/R + S_I/S) \times 100 \%,$$

где

I_T — индекс транснационализации, %;

A_I — зарубежные активы;

A — общие активы;

R_I — объём продаж товаров и услуг зарубежными филиалами;

R — общий объём продаж товаров и услуг;

S_I — зарубежный штат;

S — общий штат работников компании.

В транснациональных корпорациях основным хозяйственным звеном становятся **центры прибыли**, или автономные подразделения, ведущие самостоятельный учет соотношения произведенных затрат и выручки от реализации продукции, товаров, услуг своего подразделения. В ряде случаев осуществляется разделение структуры управления по стратегическим хозяйственным центрам, в которых, помимо функций контроля, осуществляется также стратегическое планирование развития данного подразделения с учетом анализа динамики рынка, маркетинговых исследований и т. д.

Транснациональная компания в широком смысле понимается как компания, ведущая операции в глобальном масштабе через свои филиалы и дочерние предприятия.

Это предприятия, которые являются собственниками средств производства или контролируют производственные мощности, находящиеся вне пределов страны, где расположена штаб-квартира транснациональной компании.

При принятии решения о расширении деятельности за рубежом транснациональная компания выбирает страну или конкретный регион на основе таких факторов, как рыночные условия, факторы производства и рабочей силы, затраты и квалификация кадров, экономические и финансовые условия.

Если оценка этих факторов положительная, то страна привлекает капитал широкого круга компаний, в противном случае страна будет испытывать

большие трудности с притоком внешних инвестиций. Транснациональные компании обязаны:

- уважать суверенитет страны пребывания;
- исходить из экономических целей и задач политики, проводимой государством в стране пребывания;
- не вмешиваться во внутренние дела страны пребывания;
- не заниматься политической деятельностью;
- соблюдать законы и постановления, касающиеся ограничительной деловой практики;
- соблюдать положения, касающиеся передачи технологии и охраны окружающей среды.

Большинство стран заинтересовано в иностранных инвестициях и стимулирует их привлечение такими мерами, как налоговые льготы, скидки на ранней стадии деятельности иностранных компаний, поощрение размещения в наименее развитых районах страны и т. п.

От транснациональной компании требуется инвестировать капитал в местные отрасли и участвовать в общих проектах с местными партнерами, нанимать на руководящие должности местных работников, передавать технологии, способствовать развитию местных рынков, обеспечивать занятость населения и обучение работников.

Взаимоотношения между главным правлением и дочерней компанией определяются рыночными факторами. Если транснациональная компания продает технологии на рынках разных стран, дочерняя фирма должна иметь реальную возможность оперативно реагировать на местные рыночные потребности.

Деятельность транснациональной компании строится на основе взаимодействий ее подразделений.

Критика транснациональных компаний (корпораций)

Антиглобалисты. Основными противниками как ТНК, так и глобализации в целом, являются антиглобалисты. Основной повод для протестов —

это то, что по их мнению, ТНК монополизуют национальный рынок и уничтожают государственный суверенитет.

Действия ТНК по захвату рынка называют экономической войной против граждан. Во многих странах действуют законы, ограничивающие действия как крупных национальных производителей, так и ТНК (антимонопольное регулирование). Примерами служат Канада, Россия, Китай и др.

Альтерглобалисты. Альтерглобалисты согласны, что процесс объединения мира объективен. Но они отвергают глобальную власть капитала, когда транснациональные корпорации превращаются в силу, сравнимую с силой государства.

При этом альтерглобалисты активно поддерживают деятельность человечества в глобальном масштабе и не выступают против экономической глобализации как таковой.

Экология. Критиками ТНК являются экологические организации (Greenpeace). Возможности по созданию огромных производственных мощностей у ТНК настолько велики, что эти производства могут угрожать местной экологической обстановке. В конечном счёте, затраты на поддержание экологической обстановки могут оказаться слишком велики, что может оказаться неблагоприятным для данного региона. Именно поэтому многие производства стали переносить в страны третьего мира.