

Людмила Михайловна СИМОНОВА¹
Алла Михайловна КАЧУР²

УДК 339.944.2

ОСОБЕННОСТИ МЕЖДУНАРОДНЫХ СОВМЕСТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В XXI ВЕКЕ

¹ доктор экономических наук,
профессор кафедры мировой экономики
и международного бизнеса,
Тюменский государственный университет
lsim@utmn.ru

² магистрант направления «Менеджмент»,
кафедра мировой экономики и международного бизнеса,
Тюменский государственный университет
allkachur@inbox.ru

Аннотация

Международные совместные предприятия являются популярной формой международного сотрудничества в XXI веке. Одновременно с ростом важности партнерских отношений и числа созданных совместных предприятий увеличивается и количество сложностей, связанных с управлением ими. Данное исследование посвящено особенностям международных совместных предприятий на современном этапе развития. В частности, в статье рассматриваются основные мотивы создания международных совместных предприятий и тренды, связанные с их функционированием. Выявлены основные отличия от международных стратегических альянсов и стратегии слияний и поглощений, а также проанализированы основные причины краха этой формы международного сотрудничества.

Ключевые слова

Международные совместные предприятия, международный бизнес, стратегические альянсы, стратегия слияний и поглощений.

Цитирование: Симонова Л. М. Особенности международных совместных предприятий в XXI веке / Л. М. Симонова, А. М. Качур // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2017. Том 3. № 4. С. 220-236. DOI: 10.21684/2411-7897-2017-3-4-220-236

DOI: 10.21684/2411-7897-2017-3-4-220-236

Глобализация моделей бизнеса и значительные изменения в способах взаимодействия предприятий привели к возросшей популярности стратегий слияний и поглощений. Однако в условиях современной экономики эти стратегии, равно как и стратегия органического роста компании, часто являются не просто трудноосуществимыми, но не самыми рациональными для реализации. Все чаще корпорации и инвесторы выходят за рамки традиционной модели слияний и поглощений и используют создание совместных предприятий для достижения целей своего бизнеса.

Значительная часть недавно возросшей популярности совместных предприятий обусловлена быстрыми темпами технологического прогресса. Большинство компаний не могут самостоятельно удовлетворить свои амбиции в вопросах, связанных с использованием продвинутых технологий, вследствие чего они прибегают к использованию дополнительных возможностей партнеров. Американские руководители крупного бизнеса утверждают, что ведущими мотивами для создания совместных предприятий являются доступ к новейшим технологиям и необходимость получения инновационных возможностей развития.

Одновременно с ростом важности партнерских отношений и числа созданных совместных предприятий увеличивается и количество сложностей, связанных с управлением ими. Формы взаимодействия компаний становятся все более сложными, а требования для успешных компаний — все более высокими. Необходимость доверия, сотрудничества и справедливое распределение рисков делают совместные предприятия более сложными для управления, чем традиционные сделки по слияниям и поглощениям. Опираясь на формализованные подходы, разработанные для стратегии слияний и поглощений, компании могут столкнуться с трудностями при переговорах о создании совместного предприятия, поэтому в международном бизнесе в XXI в. так остро стоит вопрос разработки специализированных подходов к прогнозированию, управлению и мониторингу проблем, связанных с этим типом взаимодействия фирм. Правила современной конкуренции на международной арене жестко диктуют свои условия, о чем подробно в своей книге «От хорошего к великому» пишет Джим Коллинз. По его мнению, существует два типа компаний: быстрые или мертвые. Для того чтобы не оказаться во второй группе, руководителям необходимо адаптироваться к постоянно меняющейся внешней среде и использовать передовые методы взаимодействия с партнерами, одним из которых является создание совместных предприятий.

По сравнению с другими формами сотрудничества создание совместных предприятий является одной из самых сложных форм ведения международного бизнеса, так как оно связано и с юридическими сложностями и с несением высокого уровня рисков [9].

Важно отметить, что в зависимости от вида МСП варьируется и сложность его организации. Практика последних десятилетий выработала много различных

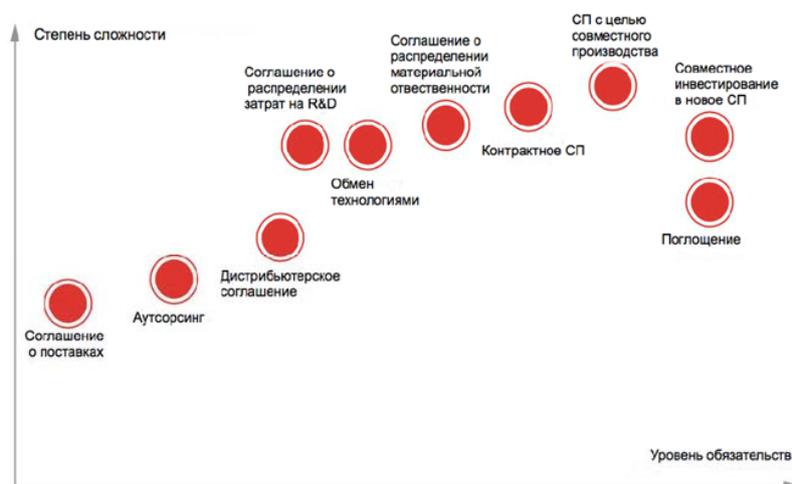


Рис. 1. Формы международного сотрудничества в современном мире

Источник: [6]

Fig. 1. Means of international cooperation in the contemporary world

Source: [6]

форм организации международных совместных предприятий, основными из которых являются соглашение о размещении производства и реализации продукции, соглашение по разработке продукции и услуг, соглашение о технологиях, соглашение об управлении, соглашение о научных исследованиях. В некоторых случаях МСП может быть равноправной заменой дистрибьютерскому соглашению или соглашению о поставках, но чаще всего эта форма организации бизнеса дает своим создателям уникальные выгоды, которые невозможно получить от более простых форм партнерства.

Международные совместные предприятия могут иметь различные названия, что вносит большую путаницу при их изучении. В европейской практике, если в предприятии участвуют более двух корпораций, его называют консорциумом, а не совместным предприятием. Консорциумы часто объединяют пять или шесть компаний, которые создают новые, постоянно действующие корпорации, соответственно, и управлять такой фирмой сложнее, чем партнерством двух компаний [1].

В отечественной литературе часто можно наблюдать, что понятия «совместное предприятие» и «стратегический альянс» используются как синонимы. Однако между этими двумя формами сотрудничества существуют значительные отличия, которые при недостаточном внимании к ним могут оказать сильное негативное влияние на успех предприятия. При принятии решения о партнерстве с иностранной компанией необходимо четко осознавать эти различия. В 2011 г. команда Facebook объявила о создании стратегического альянса с компанией Skype, которая незадолго до этого была куплена корпорацией Microsoft. Это позволило Microsoft быстро выйти в сектор социальных сетей, Skype получил доступ к большому количеству новых пользователей, Facebook смог использо-

вать технологию Skype, позволяющую его клиентам устраивать видеочат, при этом не инвестировав ни копейки в эту технологию. Напротив, в том же месяце крупная химическая компания Dow Chemical образовала совместное предприятие с японской фирмой Ube для создания завода по производству особого вида высокотехнологичных аккумуляторов, используя в своем «детище» единую технологию и в равных долях разделяя между друг другом риски. Несмотря на то что обе формы сотрудничества в данном примере дают партнерам преимущества в виде трансферта знаний и технологий, они отличаются друг от друга в следующих аспектах:

1. Если в результате сотрудничества двух или более компаний формируется новая юридическая единица, то она будет называться совместным предприятием. В результате создания стратегического альянса новой компании не возникает.
2. Основная цель учреждения совместного предприятия — обособление родительской компании от части рисков и их перенос на отдельную бизнес-единицу. Если сотрудничество не увенчается успехом и совместное предприятие окажется убыточным, материнская компания не будет подвержена опасности банкротства, а лишь потеряет вложенные в этот проект инвестиции.
3. Совместное предприятие является смешением культур и создает новую организационную культуру, стратегический альянс объединяет основные сильные стороны и различия партнеров
4. При участии в совместном предприятии вы утрачиваете свои права на фирменные изобретения, технологии и секреты производства, они становятся собственностью СП, что может вызвать большое количество проблем при его ликвидации. В стратегическом альянсе вы оставляете за собой право собственности на данные аспекты [5].

Международные совместные предприятия также имеют много общего со стратегией слияний и поглощений, однако согласованность интересов учредителей совместного предприятия является ключевым фактором его успеха, тогда как при слияниях и поглощениях сторона, обладающая большей силой и властью, имеет возможность лоббировать свои интересы и диктовать свои правила ведения игры.

Таким образом, несмотря на кажущееся сходство МСП с альянсами и стратегией слияний и поглощений, эта форма ведения бизнеса имеет свои явные преимущества и недостатки. К числу явных выгод от создания МСП можно отнести разделение рисков между партнерами и взаимное обогащение опытом и технологиями, а к очевидным сложностям, которые придется преодолеть, можно отнести повышенную потребность во взаимодействии и единой стратегии учредителей, в том числе и по вопросам, связанным с управлением и организационной культурой.

Чаще всего МСП создаются с целью получения взаимной выгоды от объединения ресурсов и опыта партнеров. Традиционно учредители СП желают полу-

	МСП	Слияния и поглощения	Ключевые отличия между МСП и стратегией слияний и поглощений
	Взаимодействие	Одностороннее планирование	МСП более зависимы от интересов обеих сторон
Процесс ведения переговоров для заключения соглашения	Гибкость благодаря взаимозависимости	Конфликты интересов между сторонами	Соглашения между партнерами должны быть гибкими
Длительность	Ограниченная (обычно 3-5 лет)	Бесконечная	Планирование деятельности МСП должно быть среднесрочным
Управление	Несколько команд управленцев	Одна команда управленцев	Необходимость взаимодействия при принятии управленческих решений
Распределение выгод и рисков	Разделение между партнерами	Каждый партнер несет индивидуальную ответственность	Необходимость предварительного соглашения о системе распределения рисков и доходов
Культура	Различные культуры партнеров	Превалирует одна культура	Необходимость адаптации культур друг к другу
Согласование стратегии	С учетом взаимных интересов сторон	Стратегия может быть навязана одной из сторон	Необходимость периодического пересмотра стратегии МСП

Рис 2. Отличия МСП от стратегии слияний и поглощений
Источник: [6, 7].

Fig. 2. Differences of IJVs from mergers and acquisitions
Source: [6, 7].

чить доступ к новым рынкам и расширить клиентскую базу. Но в современной мировой экономике учредителями СП движут все новые драйверы. Например, самыми популярными причинами для создания МСП, по данным 18th Global CEO Survey, были доступ к инновационным технологиям и возможность проникновения в новую отрасль [2].

Сосредоточимся на традиционных мотивах, которыми руководствуются практически все учредители МСП.



Рис. 3. Основные драйверы создания МПС
Источник: [6]

Fig. 3. The main drivers of IJVs' creation
Source: [6]

1. Доступ к новым географическим рынкам

Этот мотив многие годы был самым важным для компаний, решившихся на создание МСП из-за высоких барьеров, мешающих быстрому входу и завоеванию позиций на быстро растущих и быстро развивающихся рынках. Кроме того, при принятии решения об организации бизнеса в иностранном государстве необходимо учитывать возможность снизить риски и облегчить многие юридические процедуры, чем и руководствуются руководители МСП, которым эта форма организации бизнеса дает эффективную возможность выйти на стратегически важные рынки. Единственным способом вести бизнес во многих развивающихся странах, например в Китае, является заключение партнерского соглашения с местной компанией. Правительства таких стран ищут возможности привлечения капитала и обмена опытом для крупных инфраструктурных проектов или помощи начинающим фирмам. Также в большинстве случаев нормы бухгалтерского учета и ставки налогов значительно отличаются даже в соседствующих государствах, в результате выхода на новый рынок через создание МСП учредители могут добиться более выгодных условий ведения бизнеса в виде предоставления различных льгот, налоговых каникул и экономических преференций.

2. Расширение клиентской базы

Завоевание и удержание лояльности покупателей важно для любого бизнеса, но эти два процесса сейчас осложняются высокой конкуренцией в международном бизнесе. Совместные предприятия зачастую освобождают своих учре-

дителей от выполнения этой задачи, если рынок является знакомым хотя бы для одного из участников.

3. Повышение качества человеческих ресурсов

По мере того как компании расширяют сферы своего влияния или развивают новые продукты и услуги, они могут столкнуться с недостаточно квалифицированной для выполнения подобных задач рабочей силой на местном рынке. Обучение персонала может быть достаточно затратным, поэтому многие компании предпочитают подыскивать уже готовые кадры на рынках других стран, для чего и создают совместные предприятия.

4. Возможность повышения популярности бренда или репутации компании

Объединение сил с партнером, обладающим хорошей репутацией в определенной сфере, является хорошим способом получения конкурентного преимущества. Один из партнеров может сделать свой вклад в МСП в виде известного имени компании, другой — в виде опыта работы на определенном рынке. Когда две известные фирмы, оперирующие в смежных отраслях, формируют совместное предприятие, оно может сразу же претендовать на значительную долю рынка.

5. Разделение рисков

Компании, занимающиеся разработкой новых продуктов и бизнес-моделей, могут столкнуться с достаточно высокими рисками и издержками, что заставляет их объединять усилия с партнерами, также стремящимся к максимизации успеха своих разработок. Чаще всего этим мотивом руководствуются компании в сфере авиастроения и авиаперевозок, фармакологии, автомобильной отрасли и медиакоммуникаций, так как создание нового проекта требует от подобных компаний больших инвестиций и сопряжено с чрезвычайно высокой степенью риска. Многие фирмы находятся под давлением акционеров, настаивающих на снижении издержек, реструктуризации или диверсификации портфолио. МСП часто выносятся учредителями в отдельную юридическую единицу в качестве неосновного вида деятельности фирм, что позволяет им значительно повысить прибыль в случае успешности СП и снизить риск банкротства родительской компании в случае его провала.

Новыми мотивами создания МСП, ставшими особо популярными в последнее десятилетие, стали:

1. Доступ к новым отраслям

Получение входа в смежные, а иногда и абсолютно незнакомые для компании отрасли является относительно новой причиной создания МСП. В условиях глобализации границы отдельных отраслей нивелируются, на первый план выходит не внутриотраслевая, а межотраслевая конкуренция. Объединение усилий с фирмой, уже имеющей опыт работы в определенной сфере, позволяет компа-

нии избежать и без того больших издержек на исследование рынка и разработку технологий.

2. Повышение инновационного потенциала фирм

Создание совместного предприятия часто обусловлено желанием фирмы выйти на качественный уровень производства или оказания услуг, что выражается в использовании квалифицированных кадров, новых способов производства, продвинутых технологий, усовершенствовании имеющейся продукции и создании новых типов товаров. Благодаря синергетическому эффекту, получаемому в результате взаимодействия двух фирм, новая компания обладает куда большим потенциалом, чем сумма потенциалов ее родительских компаний. Стремясь грамотно использовать полученные преимущества и закрепиться на рынке, совместное предприятие должно максимизировать свой инновационный потенциал. Так, например, японская компания NTT объединила свои усилия с компанией из США, в результате чего СП, получившее название NTT Phoenix Network Communication Inc., практически с нуля создало в Японии рынок средств видеосвязи.

3. Доступ к новым технологиям

Разработка новой технологии отдельной фирмой может быть достаточно дорогостоящей. МСП дает возможность фирмам заимствовать уже имеющиеся технологии друг у друга и создавать новые с большей эффективностью и меньшими затратами. На макроэкономическом уровне увеличение количества совместных предприятий в стране может положительно влиять на темпы экономического роста и повышать уровень инновационного развития страны в целом в результате трансфера технологий [9].

Международные совместные предприятия стали особенно популярны с 1980-х гг., их число в геометрической прогрессии росло вслед за ускорением процесса глобализации. Первые МСП традиционно создавались учредителями из географически и культурно близких стран для минимизации издержек от достижения эффекта масштаба. Однако, как уже было сказано выше, мотивы создания МСП претерпели значительные изменения, что нашло свое выражение в трендах, связанных с развитием и функционированием совместных предприятий.

1. Компании из развитых стран все более заинтересованы в сотрудничестве с переходными экономиками или развивающимися государствами, темп прироста численности СП с компаниями из Китая, Юго-Восточной Азии, Латинской Америки и Африки превышает количество СП, созданных между партнерами из развитых стран.
2. МСП чаще всего создаются в таких капиталоемких отраслях, как добыча нефти и газа, разработка месторождений полезных ископаемых, химическая промышленность, обрабатывающая промышленность, автомобильная отрасль.

3. МСП также популярны в секторах, требующих больших затрат на R&D и разработку новых технологий. Все больше и больше совместных предприятий создается в секторе финансовых услуг, медиа- и телекоммуникаций, фармакологии, биотехнологий и приборостроения для медицинских целей, так как у компаний существует высокая потребность в разделении риска и объединении финансовых ресурсов для вхождения на рынок.
4. Что касается управления МСП, сейчас все большее количество компаний соглашается с тем, чтобы в руководство МСП входили не только представители фирм-учредителей, но и независимые директора, что кажется целесообразным по целому ряду причин. Во-первых, при возникновении конфликта интересов они могут дать объективную оценку ситуации. Во-вторых, они могут привнести в компанию новые идеи, связанные с усовершенствованием технологий, бизнес-моделей, системы управления или привлечения капитала. В-третьих, они могут представлять интересы миноритариев, чье мнение часто не учитывается при принятии управленческих решений.
5. Традиционные МСП между поставщиками ресурсов и их покупателями все еще не теряют своей популярности. Однако, согласно данным опроса руководителей крупных американских предприятий, все чаще начинают создаваться МСП между конкурентами, фирмами из разных отраслей и зрелой фирмой и стартапом. Так, например, американская General Electric и японская Fanuc для предотвращения жесткого глобального соперничества

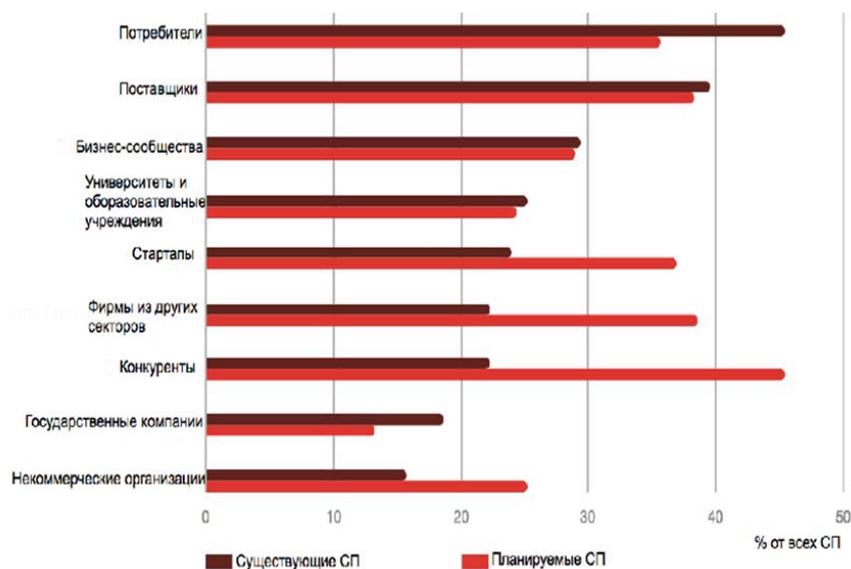


Рис. 4. Основные типы МСП по входящим в них партнерам

Источник: [2]

Fig. 4. The main types of IJVs by the included partners

Source: [2]

согласились совместно разрабатывать, производить, торговать и заниматься обслуживанием оборудования по автоматизации производства [10].

Статистика показывает, что половина совместных предприятий не добивается целей, поставленных их учредителями, в результате чего соглашение о партнерстве между родительскими компаниями разрывается раньше положенного срока. В международном бизнесе существует масса иллюстраций того, как быстро совместное предприятие может прекратить свое существование из-за неадекватности учредителей или конфликта их интересов.

Си/Ро — пример совместного предприятия между компаниями «Сиамид» (США) и «Роxm» (Германия) в области акриловых пластмасс. «Сиамид» обеспечивала сбыт и предоставляла заводские помещения для производства продукции по новой технологии, тогда как «Роxm» владела новейшей технологией в области акриловых пластмасс. Хотя оба партнера стремились предоставить Си/Ро значительную степень свободы в производственной деятельности, высокий уровень текучести американского персонала затруднял работу немецких менеджеров, которые требовали, чтобы сотрудники были подготовлены для работы по их запросам.

Другой вид международного совместного предприятия был образован «Доу кемикл» (США) и «Асаки кемиклз» (Япония) для разработки и продвижения на мировой рынок химикатов. В его рамках «Асаки» предоставляла сырье и становилась монопольным дистрибьютором, а «Доу» обеспечивала технологию и получала доступ к распределению на японском рынке. Однако это соглашение недавно распалось из-за вмешательства японского правительства и кардинальных различий в мотивах действий обоих партнеров. Если «Доу» в основном была заинтересована в доходах от совместного предприятия, то «Асаки» прежде всего стремилась найти покупателей на свою основную нефтехимическую продукцию [4].

Рассмотрим самые популярные причины распада МСП более подробно.

1. Несогласованность венчурной стратегии

Многие МСП показывают свою нежизнеспособность в самом начале существования, так как интересы акционеров зачастую лежат в диаметрально противоположных направлениях. Согласно статистическим данным Джошуа Квицинского, Дэвида Эрнста и Джеймса Бэмфорда, в 69% случаев руководство МСП не может выработать единую долгосрочную стратегию, а в 58% случаев оно неспособно договориться о предстоящем годовом бюджете СП. Несогласованность стратегии часто создает путаницу и задержку в организации, а также вынуждает руководителя СП потратить время и усилия на преодоление внутренних разногласий между владельцами вместо того, чтобы сосредоточиться на управлении бизнесом. Для фирм, функционирующих на быстро развивающихся рынках, например, в высокотехнологичных секторах экономики, сфере медиа и телекоммуникаций, где решения принимаются в режиме реального времени, особенно важно быстро реагировать на вызовы внешней среды. Если

в МСП не существует четко разработанной долгосрочной стратегии, то оно не имеет шансов выдержать конкуренцию на рынке и попадает в группу мертвых компаний.

2. Чрезмерное удовлетворение интересов всех акционеров

В самом начале своего существования Star Alliance, совместное предприятие в области авиаперевозок, в состав которого вошло более 30 компаний, включая United, Lufthansa, Singapore Airlines, All Nippon Airways и Thai Air, было так сосредоточено на удовлетворении требований каждого владельца, что его деятельностью заинтересовались многие известные печатные издания. The Economist заметил: «В Star Alliance существует не менее 24 комитетов, ответственных за связи с общественностью, закупки и взаимодействие с клиентами. По сравнению со Star Alliance даже запутанная система управления Airbus Industrie кажется куда более транспарентной» (цитата по [8]).

МСП руководствуются понятным, но опасным инстинктом, заключающемся в желании удовлетворить все интересы своих акционеров вместо того, чтобы сосредоточиться на потребностях клиента. Этот инстинкт приводит к росту расходов компании, а также может стать причиной конфликта партнеров, которые в конечном итоге откажутся от дальнейшего развития МСП. Когда в МСП сталкиваются интересы трех или более владельцев, компания становится особенно восприимчива к лоббированию позиций отдельных групп. В такую ловушку, например, попала и компания Integriop, функционировавшая в сфере электронного банкинга и включавшая в число своих владельцев IBM и целый ряд основных американских банков. Фирма пыталась одновременно удовлетворить интересы 17 своих владельцев, но потерпела крах, не сумев полностью сосредоточиться ни на одном из них.

3. Непреодолимые культурные столкновения между родительскими компаниями

Многие предприятия обречены на провал, потому что партнеры неспособны эффективно работать вместе, что связано со сложностью преодоления межнациональных культурных различий для создания сплоченной и эффективной организационной культуры СП. Исследования показывают, что только половина сотрудников СП положительно оценивает организационную структуру в рамках своей компании. В худшем случае в МСП может возникнуть ситуация, когда партнеры обладают диаметрально противоположными этическими нормами, как, например, случилось с компанией Walmart, когда ее совместное предприятие с Bharti в Индии столкнулось с местной системой взяточничества и коррупции. Также возможен вариант, когда один из партнеров руководствуется только своими интересами, не прикладывая усилий к взаимодействию, как это было в случае с компанией Danone, когда ее китайский партнер Wahaha тайно производил и продавал товары, идентичные тем, которые были разработаны в рамках СП.

4. Неправильно определенные полномочия между родительскими компаниями

В юридических соглашениях о создании СП обычно содержится мало информации о том, с помощью каких технологий и систем будут осуществляться повседневные операции, и это должно учитываться группами специалистов, ответственных за запуск МСП. В некоторых случаях четко не определено, какие бизнес-процессы и модели будут использоваться в новом совместном предприятии, в результате чего родительские компании зачастую снабжают предприятие несоответствующими, а иногда и противоречивыми практиками производства. В ряде случаев родительские компании соглашаются импортировать свои процессы и системы, но при этом не приспособливают их для совместного предприятия, что может увеличить затраты на запуск МСП примерно на 50% от размера венчурного капитала. Например, для развития стартапа в сфере биотоплива потребовалось 10 млн долл., однако проект не был успешен, так как все бизнес-процессы для СП были скопированы с родительской компании без учета особенностей местного рынка, что сделало компанию неконкурентоспособной.

5. Неспособность родительских компаний обеспечить необходимый вклад для запуска МСП

Создание СП в основном подразумевает объединение родительских активов таким образом, чтобы новое предприятие обладало возможностями, которые ни один из партнеров не мог бы получить в одиночку. Юридические соглашения обычно обязывают акционеров осуществлять свой вклад в виде капитала и определенных активов. Однако более важным вкладом в СП часто являются навыки, технологии, процессы, способы выстраивания отношений с клиентами, что трудно зафиксировать в правовых соглашениях. Условия сделки часто не рассматривают вопросы использования ноу-хау, маркетинговых техник и ряда других вещей, моментально дающих СП конкурентное преимущество. Например, в совместном предприятии азиатских производителей пива пивоваренный завод купил 50% акций местной пивоварни, ожидая получить от усовершенствования модели продаж и синергии маркетинговых технологий половину от ежегодного дохода, который, по прогнозам, должен был составить 200 млн долл. Предполагалось, что синергия будет достигнута в результате того, что пивоваренный завод будет обеспечивать передовые технологии в области брендинга, маркетинга и моделей продаж для предприятия, имевшего устаревший подход к управлению спросом, сегментированию рынка и завоеванию лояльности клиентов. К сожалению, пивоваренный завод не смог привлечь нужных людей для работы на руководящих позициях в области продаж и маркетинга, люди, занимающие эти должности, не имели опыта работы в Азии и на развивающихся рынках. Кроме того, СП не получило доступ к конкурентным преимуществам пивоваренного завода. В конечном результате реальный доход СП составил только половину от ожидаемой суммы.

*6. Сложность планирования модели МСП
и прогнозирования экономических результатов
его деятельности*

При рассмотрении сделки о со создании СП компаниям-учредителям необходимо быть предельно честными друг с другом, так как от этого зависит общий успех. Любое утаивание бухгалтерской отчетности, истинных доходов и расходов компании и ее мотивов может стать причиной разрыва партнерства. Кроме того, многие МСП потребляют капитал куда быстрее, чем планировали учредители, так как при входе на новый рынок или в новую отрасль невозможно учесть все угрозы. В результате этого приходится корректировать планируемую прибыльность СП, к чему не все партнеры бывают готовы.

*7. Зависимость СП от приоритетов
родительских компаний*

СП могут выпадать из фокуса интересов материнской компании по мере ухудшения ее финансового состояния или изменений структуры собственности, например, в силу слияния или покупки материнской компании другой фирмой. Кроме того, уход из компании лидеров, заинтересованных в развитии СП, также может привести к его ликвидации. Подобные изменения могут очень быстро уничтожить успешное совместное предприятие. СП Global One Telecom, созданное Deutsche Telekom, France Telecom и Sprint, активно внедряло лучшие в отрасли технологии и занимало высокие места в рейтинге лояльности клиентов в своей отрасли. Однако СП распалось, когда два из трех партнеров подали друг на друга иски в связи с деятельностью по слияниям и поглощениям за пределами СП, а третий партнер в это время согласился на слияние с другой фирмой и вышел из СП.

*8. Зависимость доходов СП
от деятельности материнских компаний*

Распределение прибыли обычно определяется в соглашении о совместном предприятии, но дивиденды редко являются единственными экономическими отношениями между родительским и совместным предприятием. Большинство материнских предприятий ищет способы максимизировать доходы, создаваемые СП, снабжая новообразованную фирму своими практиками ведения бизнеса. Однако одна из материнских компаний может оперировать куда успешнее, чем другая, что приведет к огромным асимметриям в создании добавленной стоимости отдельно взятой компанией. Например, при создании СП в области альтернативной энергетики одна из четырех компаний-учредителей разработала детальную финансовую модель прогнозирования денежных потоков, которая показала, что эта компания создает 75% конечного дохода. Эта асимметрия была достаточно большой, чтобы угрожать дальнейшему существованию СП, что в конечном итоге привело к краху предприятия.

9. Неспособность развивать СП и подстраивать его под меняющуюся рыночную конъюнктуру

Рыночная среда не является стабильной, так как конкуренты изобретают новую продукцию, потребительские вкусы меняются, а на рынок постоянно входят новые фирмы. Для того, чтобы оставаться на плаву, СП необходимо быть гибким. Когда СП сложно адаптировать под меняющуюся внешнюю среду из-за жесткости соглашения между партнерами или из-за отсутствия у руководства возможностей и навыков, необходимых для успешного ведения бизнеса в новом направлении, совместное предприятие, вероятно, начнет погибать. Совместное предприятие Sony Ericsson было четвертым в мире производителем мобильных телефонов, но не смогло уловить изменений в потребительских предпочтениях и потеряло свои конкурентные преимущества.

10. Высокая (не)зависимость совместного предприятия от материнских компаний

Ключевой вопрос при создании СП — это определение желаемого общего уровня независимости от собственников. Компании-учредители не всегда дают СП нужный уровень независимости, обременяя его ненадежной организационной структурой, неспособной обеспечить достижение стратегических, оперативных и финансовых целей предприятия. СП в сфере добычи природных ресурсов особенно восприимчивы к этой проблеме [8].

Таким образом, международные совместные предприятия в XXI в. имеют ряд особенностей, отличающих от МСП конца XX в. и других современных форм ведения бизнеса. Основным мотивом вступления в МСП является возможность обмена технологиями, а не снижение затрат, как это было раньше. Компании из развитых стран все чаще сотрудничают с фирмами из развивающихся или переходных государств, в руководство МСП входят независимые директора, что не было характерно для МСП XX в.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Международный менеджмент / под ред. С. Э. Пивоварова, Л. С. Тарасевича, А. И. Майзеля. СПб.: Питер, 2001. 576 с
2. Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. М.: Инфра-М, 2000. 480 с.
3. Симонова Л. М. Международный менеджмент: учебное пособие / Л. М. Симонова. Тюмень: Изд-во Тюменского гос. ун-та, 2007.
4. Фостер Р. Искусство слияний и поглощений / Р. Фостер // Альпина паблишерз, 2009. 643 с.
5. Harvard Business Review. Стратегические альянсы. Серия «Идеи, которые работают». М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 244 с.
6. Joint Ventures and Strategic Alliances: Examining Keys to Success // A Publication from PwC's Deals Practice. PwC Publishing, 2015.

7. Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA). URL: <https://imaa-institute.org/>
8. Kwicinski J. Why Joint Ventures Fail — And How to Prevent It / J. Kwicinski, D. Ernst // Water Street Insights. April 18, 2016
9. Luo Y. International Joint Ventures: Theory and Practice / Y. Luo, A. Yan. Routledge, 2016. Pp. 332-345.
10. OECD Science, Technology and Industry Outlook 2002-2007. UNCTAD World Investment Report, 2007.

Lyudmila M. SIMONOVA¹
Alla M. KACHUR²

FEATURES OF INTERNATIONAL JOINT VENTURES IN THE 21ST CENTURY

¹ Dr. Sci. (Econ.), Professor,
Department of World Economy
and International Business,
University of Tyumen
lsim@utmn.ru

² Master Student,
Department of World Economy
and International Business,
University of Tyumen
allkachur@inbox.ru

Abstract

International joint ventures are a popular form of international cooperation in the 21st century. Simultaneously with the growing importance of partnerships and the number of joint ventures created, the number of difficulties associated with their management increases. This article studies the peculiarities of international joint ventures at the present stage of development. In particular, the authors examine the main reasons for the creation of international joint ventures and the trends associated with their functioning. They reveal the key differences from international strategic alliances and the strategy of mergers and acquisitions, as well as the main reasons for the collapse of this form of international cooperation.

Keywords

International joint ventures, international business, strategic alliances, strategy of mergers and acquisitions.

Citation: Simonova L. M., Kachur A. M. 2017. "Features of International Joint Ventures in the 21st Century". Tyumen State University Herald. Social, Economic, and Law Research, vol. 3, no 4, pp. 220-236.

DOI: 10.21684/2411-7897-2017-3-4-220-236

DOI: 10.21684/2411-7897-2017-3-4-220-236

REFERENCES

1. Pivovarov S. E., Tarasevich L. S., Maizely A. I. (eds.). 2001. Mezhdunarodnyĭ menedzhment [International Management]. St. Petersburg: Piter.
2. Milner B. Z. 2000. Teoriya organizatsii [Theory of Organisation]. Moscow: Infra-M.
3. Simonova L. M. 2007. Mezhdunarodnyy menedzhment: uchebnoe posobie [International Management: A Tutorial]. Tyumen: Tyumen State University Publishing House.
4. Foster R. 2009. Iskusstvo sliyaniy i pogloshcheniy [The Art of Mergers and Acquisitions]. Al'pina pablisherz.
5. Alpina Biznes Buks. 2008. Harvard Business Review. Idei, kotorye rabotayut. Strategicheskie al'yansy [Harvard Business Review. Ideas That Work. Strategic Alliances]. Moscow: Alpina Biznes Buks.
6. PwC. 2015. "Joint Ventures and Strategic Alliances: Examining Keys to Success". A publication from PwC's Deals Practice. PwC publishing.
7. Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA). <https://imaa-institute.org/>
8. Kwicinski J., Ernst D. 2016. "Why Joint Ventures Fail — And How to Prevent It". Water Street Insights, 18 April.
9. Luo Y., Yan A. 2016. International Joint Ventures: Theory and Practice, pp. 332-345. Routledge.
10. UNCTAD. 2007. OECD Science, Technology and Industry Outlook 2002-2007. UNCTAD World Investment Report.