

Предложения Gazda Group по вопросам сотрудничества и целесообразности организации производств на Украине с чешской фирмой MACH DRUBEZ a.s.

С учетом определенного, пятилетнего опыта деятельности Gazda Group по «перемещению» бизнеса из Чешской Республики в Украину и организации производств, предлагаем к рассмотрению варианты организации сотрудничества, кооперации и производства с чешской фирмой MACH DRUBEZ a.s.

Вариант I

Создание совместного предприятия (СП)

Указанный вариант, часто предлагаем украинской стороной, имеет давнюю традицию и берет своё начало от «горбачевской» эпохи. Именно тогда, на заре перестройки, согласно тогда ещё советскому законодательству, было «разрешено» привлечение иностранных инвестиций, но только через создание совместных предприятий (СП). Более того, создание субъектов предпринимательства, со 100% иностранным капиталом, тогда действующим законодательством, не разрешалось! Современный характер предпринимательства имеет тенденцию к укрупнению, а развитие бизнеса практически полностью вытеснило СП такими процессами, как слияние компаний, поглощение одной компанией другой и т.д. Форма СП используется сегодня, в основном, в слаборазвитых странах, как условие вступления транснациональных корпораций на национальный рынок!

В Украине, в своё время, даже велась отдельная статистика по такой форме субъектов предпринимательской деятельности. Нужно, однако, констатировать, что пик такой формы организации бизнеса давно позади. К сожалению ни одно из СП с участием иностранного участника, которое зарегистрировано и действует на Украине, не может «похвастаться» успехами или видными достижениями.

При этом:

Плюсы:

- а) Такая форма организации бизнеса удобна и экономна, потому, что позволяет вести дела из «одного кабинета». Это же касается и бухгалтерского учёта.
- б) Потенциальный клиент также получает всё «в одном окне». Это же касается покупателей, поставщиков и иных партнёров.
- в) Усилия каждой Компании-учредителя СП сконцентрированы в одном направлении и подчинены одной цели. У каждого из Учредителей СП есть «возможность» спрятаться за спину другого Учредителя, как и переложить ответственность за неуспехи или убытки СП.

Минусы:

- а) Уже на этапе образования СП, как правило, возникают такие проблемы:
 - как назвать новосоздаваемое предприятие с точки зрения сохранения наработанного опыта (имя, марка, имидж, реноме, гудвил и т.д.) и имеющегося «багажа» каждой Компании-учредителя СП;
 - как сохранить за СП имеющиеся научные наработки, открытия, патенты, сертификаты, результаты аудиторских заключений производств, собственником которых есть Компания-учредитель СП;
 - как точно и объективно определить стоимостную величину вклада каждой Компании-учредителя в новосоздаваемое СП. (Особенно это трудно сделать при организации СП, когда Учредителями выступают Компании из разных стран.)
 - б) На этапе учреждения СП (в зависимости от формы: ООО, АО, ЗАО), каждый из Учредителей «захочет» дать меньше, но получить больше, что может привести к невозможности реализации проекта создания СП.
 - в) При учёте затрат, распределении прибыли и возможных убытков, как правило, возникает масса претензий одного Учредителя СП к другому. Это связано с различной законодательно-нормативной базой (например Украины и Чешской Республики), отличительной шкалой налогообложения а также величинами затрат каждым из Участников СП.
-
-

- г) «Порядочный» учредитель вынужден нести ответственность за неуспехи, некомпетентность и т.д. иного учредителя (учредителей) и, соответственно, «разделить» неуспехи и убытки всего СП.
- д) В случае возникновения необходимости реформирования СП: преобразования (слияния, разделения и т.д.) или ликвидации, возникает масса нерешённых вопросов (правовых, имущественных и др.), которые могут быть решены только в судебном порядке.

Вариант II

Работа в тесной кооперации (ТК)

Речь идёт о тесных (фактически: исключительных) договорных отношениях с предоставлением и соблюдением жёстких **эксклюзивных прав и обязанностей** каждой из Сторон Договора. Этот вариант, однако, не предусматривает организацию **совместных производств**, которые в настоящее время фактически невозможно реализовать в Украине, в связи с многочисленными ограничениями и прямыми запретами такой формы производственной кооперации и сотрудничества. (В прошлом же, подобные совместные производства организовывались на основе т.н. Договорах о совместной хозяйственной деятельности (СХД) и их вариантах.)

Таким образом, при сохранении полной имущественной, юридической и финансовой самостоятельности каждый Участник таких договорных отношений выступает, как Сторона, которая берёт на себя определённые, исключительные (эксклюзивные) обязанности по отношению к другой Стороне. В этом договоре оговариваются и права той или иной Стороны. Вышеуказанные принципы такого сотрудничества широко распространены в мировой практике.

В Украине такого рода взаимоотношения, на сегодня - редкость. Причины тому: отсутствие рыночных традиций, дикость рынка и его неразвитость, отсутствие реальной конкуренции, непорядочность участников рынка и т.д.

По форме, взаимоотношения Сторон в рамках **тесной кооперации**, могут оформляться в Консорциумы, Союзы, Ассоциации, Лиги и др. **По сути** же – это будет группа субъектов предпринимательской деятельности – резидентов Украины, внутри которой будут чётко расписаны права и обязанности каждой из Сторон, которые будут закреплены Договорами, Контрактами и т.д.

При этом:

Плюсы:

- а) Такая форма организации бизнеса более гибкая, и «дольше живучая», чем в рамках СП. С учётом же украинских реалий, когда налоговая или иная проверка деятельности СП может привести к его «параличу», такая форма кооперации очень привлекательна.
- б) Круг потенциальных Участников тесной кооперации может увеличиваться и сокращаться, в зависимости от потребностей рынка и порядочности ведения бизнеса каждой из Сторон. Это ещё и стимул для Участников такой кооперации.
- в) Рейтинг такого образования будет способствовать его имиджу, да и имиджу каждого из Участников и, особенно, это будет касаться покупателей, поставщиков и иных партнёров.
- г) Остановка производственного процесса, по каким либо причинам (проверки, расформирование, банкротство и т.д.) одного Участника, не приведет к потере доли рынка остальными Сторонами тесной кооперации.
- д) Каждый Участник тесной кооперации сохраняет за собой имеющиеся у него: научные наработки, открытия, патенты, сертификаты, результаты аудиторских заключений производств...
- ж) Ни у одного из Участников тесной кооперации нет «возможности» спрятаться за спину другого Участника, как и переложить свою, любую ответственность.

Минусы:

- а) Такая форма организации бизнеса не позволяет вести дела из «одного кабинета». Бухгалтерский учёт каждая из Сторон ведёт самостоятельно. Покупатели, поставщики и иные партнёры имеют дело с группой, а не с одним субъектом.
- б) Возможно вздорожание полуфабриката, конечного продукта или товара, в связи с дополнительными затратами на транспортно-экспедиционные и иные операции, которые будут осуществляться внутри тесной кооперации.

Вариант III

Работа на договорной основе (ДО)

Речь пойдёт о сотрудничестве только в рамках договорных отношений между двумя и более субъектами. Указанный вариант, особенно на этапе «знакомства» между будущими потенциальными партнёрами, имеет целый ряд преимуществ. Именно успешная работа в этом варианте позволит принять решение относительно выбора будущего партнёра, как и определить форму сотрудничества с таким.

Указанный вариант имеет целый ряд «плюсов» и «минусов», которые, однако, являются общепринятыми и понятными, а потому и не требуется, как нам кажется, их конкретизация.

По нашим оценкам, работа на договорной основе, с целью изучить будущего партнёра, составит от 6-ти до 12-ти месяцев.

Выводы, замечания и рекомендации

Таким образом, начинать сотрудничество с фирмой MACH DRUBEZ a.s., на наш взгляд, наиболее целесообразно **на договорной основе** (т.е. вариант III). На этом этапе необходимо сосредоточиться на поставках инкубационного яйца и однодневных цыплят в Украину. Для этого необходимо:

а) найти потенциальных клиентов (т.е. Покупателей) на инкубационное яйцо и/или однодневные цыплята в Украине;

б) подготовить контракты (и иные необходимые договора) на реализацию инкубационных яиц и/или однодневных цыплят, а также организовать поездку представителя ветеринарной инспекции Украины на фирму MACH DRUBEZ a.s.;

в) подготовить помещения (сарай) и иное (корма, добавки и т.д.) для возможностей выращивания бройлера курицы, непосредственно на площадях СООО «Птицефабрика Прилуцкая». Продолжительность этапа **1,5-2 месяца**.

С течением времени Стороны, работающие на договорной основе (ДО), будут заинтересованы, да и «вынуждены» (ринком) приступить к рассмотрению варианта **работа в тесной кооперации** (т.е. вариант II).

Поэтому, на этом этапе целесообразно:

а) апробировать партнёрские взаимоотношения в режиме на договорной основе (т.е. вариант III);

б) чётко определить распределение ролей в отраслевой цепочке по производству бройлера курицы:

- кормовая база (поле, посадочный материал, удобрения, техника, ток и т.д.);

- изготовление кормов (комбикормовое производство, премиксы и добавки);

- формирование родительского стада (где, как, сколько);

- получение инкубационного яйца (где, как, сколько);

- инкубация цыплёнка бройлера (где, как, сколько);

- выращивание птицы бройлера (где, как, кто);

- убойное производство (мощность, где, кто);

- реализация (продажа, экспорт) полуфабрикатов, конечного продукта и товара (кто, как, куда, сколько);

в) определиться с дальнейшими партнёрами, в случае, если указанные в п. б) позиции отраслевой цепочки не будут «разобраны» Сторонами, уже работающими на договорной основе (ДО);

г) для таких партнёров подготовить проекты **договорных отношений** с указанием в них жёстких эксклюзивных прав и обязанностей каждой из Сторон такого договора;

д) осуществить и иные мероприятия, которые будут актуальными на момент принятия Сторонами решения о переходе к иному (в нашем случае варианту II) типу сотрудничества и кооперации, т.е. к **работе в тесной кооперации**.

Для успешной подготовки и осуществления плана **создания совместного предприятия (СП)**, т.е. варианта III, необходимо:

- а) чётко определиться с необходимостью создания СП, т.е. именно такой формы сотрудничества;
- б) вышеуказанную необходимость важно подкрепить конкретными данными, расчетами специалистов и маркетинговыми исследованиями в интересующей области (т.е. птицеводстве Украины);
- в) определить и обосновать, в виде Заключения об инвестиционном вкладе, об участии каждой из Сторон – Учредителей СП, с распределением того или иного вида производственного цикла в будущем СП и другое;
- г) подготовить проект бизнес-плана создания и организации деятельности такого СП, хотя бы с перспективой на 1 год;
- д) осуществить инвентаризацию: недвижимости (в т.ч. земля, здания и сооружения), имущества (техника, машины, линии и другое), средств (в т.ч. и денежные) и иных материальных и нематериальных активов;
- ж) чётко определиться, что из материальных и нематериальных активов предлагается передать в Уставный фонд будущего СП;
- з) осуществить аудит передаваемых активов и на его основе подготовить оценочную стоимость (в какой либо валюте) вклада, как доли в Уставный фонд СП;
- и) провести иные, в т.ч. необходимые (напр.: Разрешение Антимонопольного комитета Украины) мероприятия по подготовке предложений для создания СП.
- к) Дать свои предложения, относительно такого:
 - название будущего СП и его статус (ООО, АО, ЗАО и т.д.);
 - виды деятельности (в ч.т. и лицензированные) СП;
 - схема кооперации Учредителей, в рамках СП, исходя из целей и задач СП;
 - месторасположение СП и его юридический адрес; местонахождение: производственных, складских, вспомогательных и офисных помещений;
 - кадровое обеспечение новообразованного предприятия. Подготовка кадров и специалистов, возможная перекавалификация имеющихся и т.д. Обеспечение жильём, автотранспортом, связью и т.д.;
 - порядок принятия в эксплуатацию производств СП (допуски и заключения: технических, санитарно-ветеринарных и иных служб и органов);
 - юридическое, аудиторское, бухгалтерское, таможенное и иное, необходимое сопровождение деятельности СП.
- л) подготовить затратную часть плана создания, учреждения и регистрации СП, где указать:
 - затраты на регистрацию СП, в т.ч. во всех государственных органах и фондах;
 - затраты для подачи рекламы и на организацию проведения собеседований с кандидатами для работы в СП;
 - транспортные затраты (аренда) по эксплуатации легкового автомобиля на Украине (для нужд представителей иностранной фирмы);
 - затраты на приобретение оборудования и комплектацию офиса СП;
 - командировочные затраты (транспорт, суточные, проживание);
 - затраты на оплату услуг связи (телефон/факс) и коммуникации (Интернет, электронная почта и т.д.);
 - иные (в т.ч. и непредвиденные) затраты.
- м) осуществить и иные мероприятия, не предусмотренные выше, но необходимые или полезные для создания СП.