

определенные производственные и социальные функции в соответствии с общегосударственными интересами, иначе говоря, как разновидность совместной собственности. Такое промежуточное положение хозяйственных единиц, их переход из одного уклада в другой под влиянием различия в эффективности и конкурентоспособности - свидетельство мобильности складывающейся хозяйственной системы. Новый импульс развитию хозяйственного лидерства придало введение в Китае частной собственности на землю. Численность китайских крестьян составляет порядка 990 млн. человек.

*С. В. Шаврук, БГЭУ (Минск)*

## **СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ И СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ КОМПАНИЙ**

Современные тенденции в развитии стратегических альянсов во многом схожи с тенденциями в развитии международных слияний и поглощений.

Обе указанные тенденции отражают глобальные стратегии реструктуризации фирм, которые сталкиваются с возрастающими технологическими и глобализационными изменениями. С одной стороны, фирмы активно вовлечены в процесс слияний и поглощений, особенно в тех отраслях, где они продают свои второстепенные подразделения для усиления ключевых направлений бизнеса на глобальном уровне. С другой стороны, практикуется специализация на тех видах деятельности, в которых имеется ощутимое конкурентное преимущество. Но из-за взаимозависимости научно-технологических открытий, фирмы могут оказаться в ситуации, когда им понадобится доступ к товарам или активам, контроль над которыми они уже потеряли. Они также могут захотеть оказать влияние на качество и цену таких товаров и связанных с ними инноваций. Для достижения этих целей широко используются межфирменные соглашения о сотрудничестве или стратегические альянсы.

Международные слияния и поглощения и стратегические альянсы имеют много общего. Наличие у них большого количества схожих характеристик объясняет, в частности, распространением среди специалистов точки зрения о том, что наиболее развитой формой альянсов являются международные слияния и приобретения корпораций. А альянсы рассматриваются как промежуточные вехи на пути к полному слиянию или приобретению.

Действительно, как те, так и другие руководствуются желанием сократить транзакционные и координационные издержки рыночных коммерческих операций. Они также стремятся распределить риски и инвестиции в новый бизнес (продукцию) и обеспечить синергетический эффект, производя большую часть дополнительных материальных (например, производственные мощности и каналы распределения) и нематериальных (например, рыночные знания и управленческие навыки) активов партнеров.

Несмотря на то, что и альянсы и слияния и поглощения направлены на распределение рисков и инвестиций, связанных с новым бизнесом или товаром

и пытаются наилучшим образом использовать материальные и нематериальные активы партнеров, все-таки различия между ними есть.

В 1980-е годы компания могла полностью полагаться на слияния и поглощения. Многие имели такую практику, а многие до сих пор продолжают ее. Но все больше и больше компаний осознают, что они нуждаются в других долговременных вариантах, таких как стратегические альянсы. Компания может быть заинтересована в проведении переговоров о стратегическом альянсе когда, например, она сталкивается со стратегическими пробелами в важнейших потенциальных возможностях, которые либо очень дорогие, либо требуют слишком много времени для разработки внутри компании. Альянс также более привлекателен, когда одна компания хочет получить доступ к определенному оптимальному количеству потенциальных возможностей другой компании, но не к избыточному багажу, к которому может привести поглощение. Альянс может быть одобрен как наилучший подход и в том случае, если требуемая способность находится в руках партнера слишком крупного для того, чтобы серьезно рассмотреть вариант поглощения.

При помощи стратегического альянса компании могут выбирать, создавать и использовать важнейшие способности, которые позволят каждой из них получить конкурентное преимущество, повысить потребительскую стоимость, занять рынки.

Важно определить те некоторые аспекты стратегических альянсов, которые отличают их от слияний и поглощений. Создание стратегического альянса не обязательно влечет за собой изменение структуры собственности фирм-партнеров. Альянс дает фирмам возможность более гибко реагировать на изменяющиеся рыночные условия и неожиданно возникающие новые товары конкурентов посредством, прежде всего, широкого выбора партнеров и более свободных форм сотрудничества. Альянсы без участия в капитале (неакционерные) позволяют фирмам быстро изменять свои стратегии. Альянсы также являются более мобильными в отношении области сотрудничества. По сравнению со слияниями и поглощениями, в которых приобретающая фирма обычно вступает во владение всеми активами приобретаемой компании, в том числе и убыточными производствами, альянсы позволяют фирмам сотрудничать только в тех областях, которые, по их мнению, принесут взаимную пользу и выгоду. Таким образом, стратегические альянсы могут создать ситуацию, когда выигрывают оба партнера, получая взаимовыгодные результаты.

Таким образом, в отличие от слияний и поглощений, являясь гораздо более свободной и подвижной формой объединения, стратегические альянсы позволяют, с одной стороны, совместно использовать необходимые для решения стратегических задач партнеров ресурсы, а с другой стороны, требуют меньше инвестиций и сохраняют возможность для относительно безболезненного разрыва отношений.

Но наряду с этим, все еще многие топ-менеджеры относятся к созданию альянсов с определенной опаской. Действительно, договориться о создании неспособного альянса гораздо тяжелее, чем о приобретении компании. Но,

несмотря на это, изучение достижений альянсов показывает, что их можно успешно выбирать и эффективно управлять ими. Это помогает менеджерам быть более уверенными при определении стратегии, направленной на создание альянсов. Поняв однажды, что эффективный альянс предназначен не для компенсации слабости, а для создания конкурентоспособной силы и завоевания стратегического положения, они могут помочь своей компании преодолеть неуверенность от принятия дополнительных рисков и раздела ресурсов.

Стратегический альянс функционирует эффективнее, когда приобретение невозможно, и когда предпочтителен эволюционный подход или каждый из партнеров осознает свою потребность в доступе к жизненно важным способностям, которые отдельная компания не в состоянии разработать самостоятельно.

Другие соображения, отдающие предпочтение стратегическим альянсам, включают относительно высокие начальные затраты, связанные со сделками слияний и поглощений, которые в ряде случаев достигают миллиардов долларов. Очевидно, что альянсы могут быть созданы с относительно более низкими транзакционными издержками. Вместе с тем фирмы могут предпочесть слияния и поглощения, когда высока вероятность того, что издержки будут компенсированы долгосрочными синергетическими эффектами.

Стратегические альянсы в большей степени могут позволить малым и средним предприятиям быть конкурентоспособными на международных рынках. Более того, малые и средние предприятия с уникальными технологическими преимуществами предпочитают стратегические альянсы, так как сотрудничество с большими фирмами со значительными финансовыми ресурсами позволяет им расширить свои ключевые компетентности, оставаясь при этом независимыми.

В силу того, что международные приобретения имеют тенденцию быть более дорогими, компании часто отдают предпочтение соглашениям по сотрудничеству. Кроме того, приобретение больших групп высокотехнологичных фирм за рубежом может ставить определенные управленческие проблемы, связанные с различиями в корпоративных культурах, в результате чего стратегические альянсы могут оставаться более привлекательными.

Все это содействует тому, что топ-менеджеры крупных компаний все чаще при достижении нового роста в бизнесе отдают предпочтение не слияниям и поглощениям, а созданию новых альянсов, в частности, в форме совместных предприятий.

Помимо очевидных преимуществ по сравнению со слияниями и поглощениями у стратегических альянсов есть и определенные недостатки. В общем и целом, создание альянса может повлечь за собой большее число рисков, связанных с контролем и осуществлением операций по управлению, в то время как слияния и поглощения могут обеспечить для вновь созданной фирмы более цельную структуру принятия решений.

Стратегические альянсы могут быть сложны в практической реализации, и сопряжены с дополнительным риском, так как осуществление их деятельности, как правило, неподконтрольно какой-либо одной стороне. В силу этого партнерские соглашения усложняют процессы контроля и принятия эффективных решений. Совместное владение также может создавать проблемы, связанные с тем, что стороны не всегда четко осознают свою конкретную роль. Партнер по альянсу в любой момент может начать сотрудничество с вашими конкурентами, таким образом, нанося вред существующему альянсу.

По мере того, как конкретная фирма создает все большее количество альянсов, вырастающее в альянсовые сети, ей становится все труднее поддерживать равновесие, баланс между ними. Для решения этой задачи приходится создавать новые управленческие структуры.

Более крупные партнеры обычно занимают доминирующую позицию и могут регулировать взаимодействие, применяя неожиданное изменение стратегий. В результате, создание стратегического альянса может повлечь за собой более высокие транзакционные издержки на меньший объем совместных инвестиций партнеров по сравнению со слиянием и поглощением.

Поэтому, выбор между иерархическим слиянием и альянсом как средством уменьшения дефектов рыночного регулирования обычно зависит от соотношения между осознаваемыми преимуществами от распределения рисков и инвестиций, и издержками от потери контроля, связанными с уменьшением или отсутствием доли в капитале. Хотя и альянсы, и слияния и поглощения, в принципе, обеспечивают синергетический эффект в долгосрочном периоде, например, уменьшая дублирование функций партнеров и снижая издержки, слияния и поглощения могут оказаться более выигрышным вариантом для достижения быстрых результатов. Они более применимы, если необходимо быстро создать критическую массу на конкретном рынке, добавить новую форму ведения бизнеса, или оказать финансовую помощь фирме с тяжелым финансовым положением. С другой стороны, результаты деятельности альянса, например, новая продукция, появляются лишь через несколько лет после начала сотрудничества, и масштаб их может быть ограничен. Очевидно, что и научно-исследовательские альянсы изобретут новую технологию лишь через несколько лет.

В последнее время многие малые фирмы заключают альянсы с иностранными фирмами, чтобы иметь возможность конкурировать глобально. Небольшие фирмы, обладающие уникальными технологическими преимуществами, предпочитают создание альянса с крупными фирмами, располагающими значительными финансовыми ресурсами. Это позволяет им расширить перечень видов своей деятельности и при этом оставаться независимыми.

При выборе между альянсом и слиянием и поглощением фирмы стремятся найти наилучшее соотношение между кратко- и долгосрочными целями и финансовыми и временными затратами на их достижение.

В этой связи, необходимо, отметить, что слияния и поглощения не всегда являются целесообразной или возможной заменой альянсу. Инструкции и

предпочтения национальных правительств были одной из основных причин того, почему малые и средние предприятия прибегали к совместным предприятиям, в особенности, в регулируемых отраслях и развивающихся странах. А если международные слияния и поглощения запрещены антимонопольным законодательством или ограничениями по иностранным инвестициям, как, например, в авиаперевозках, международные стратегические альянсы становятся единственным выбором, позволяющим фирмам реагировать на усиление глобализации и технологические изменения.

Как альянсы, так и слияния и поглощения обычно бывают успешными, когда материальные и нематериальные активы партнеров являются взаимодополняющими. Иногда альянсы дают фирмам некоторые преимущества слияний и поглощений, например возможность реструктуризации фирмы, если её правильно спланировать и осуществить.

Схожесть тенденций развития альянсов и слияний и поглощений приводит к тому, что некоторые стратегические альянсы на более позднем этапе развития имеют перспективу перехода в слияние и поглощение с участием партнеров. Таким образом, создание альянса может играть роль предварительного этапа слияния или поглощения. В таком случае, во-первых, формирование альянса дает возможность партнерам упрочить связи и знакомство перед осуществлением дорогостоящего слияния, а во-вторых, установление альянсовых отношений позволяет фирмам продвигаться вперед медленно, избегая дорогостоящих ошибок, нередких при быстром поглощении.

Есть достаточно оснований полагать, что в скором будущем в мировом бизнесе слияния и поглощения фирм перестанут быть одной из доминирующих тенденций, а основным инструментом бизнеса станут стратегические альянсы в силу того, что по своему потенциалу они гораздо чаще бывают более перспективными.

На практике, фирмы выбирают между слияниями и поглощениями и стратегическими альянсами в попытке найти оптимальный баланс между кратко- и долгосрочными стратегическими целями, а также финансовыми и временными издержками, которые они могут понести.

*И.В. Шаврук.*

*Совет Республики Национального собрания Республики Беларусь (Минск)*

## **ЭКСПОРТ РАБОЧЕЙ СИЛЫ КНР: МАСШТАБЫ И ТЕНДЕНЦИИ**

До 1978 г. вывоз рабочей силы из Китая был ограничен. Его масштабы стали расти с началом курса реформ и открытости, когда китайское руководство рассматривало экспорт рабочей силы как органическую часть своей внешнеэкономической стратегии. С тех пор в Китае растет осознание выгод от включения страны в мировой рынок рабочей силы.

Важнейшим механизмом экспорта рабочей силы является заключение внешних строительных подрядов, сотрудничество в области трудовых услуг. Наибольшее количество специалистов и рабочих трудятся за рубежом в рамках международных проектов или международных контрактов, заключенных