

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ

Наряду с сенсационными многомиллиардовыми сделками по слияниям и поглощениям компаний растет значение и популярность стратегических альянсов между фирмами. Такие альянсы обходятся компаниям дешевле, а по своему потенциалу и эффективности подчас гораздо перспективнее слияний и поглощений.

Анализ тенденций роста численности и сущности современных стратегических альянсов показывает, что компании все чаще выбирают их в качестве основного инструмента для стимуляции роста и повышения конкурентоспособности. Стратегические альянсы помогают компаниям в отраслях с глобальной конкуренцией укрепить свои рыночные позиции, широко используя конкурентные преимущества и возможности партнеров, и сохранить при этом независимость.

Сталкиваясь с растущей потребностью в получении новой продукции, инновационных стратегий и навыков, современные топ-менеджеры должны планировать обеспечение необходимой эффективности организационного знания. Они все более убеждаются в ограниченных возможностях своих компаний в одиночку обеспечивать высокий уровень знаний, необходимый для поддержания конкурентоспособности в современной глобальной экономике. В связи с этим одной из основных обязанностей топ-менеджеров является решение вопросов о целесообразности сотрудничества с другими организациями и разработка эффективных форм совместной деятельности в рамках такого сотрудничества.

Глобализация мировой экономики сопровождается усилением конкуренции и вызывает необходимость организационно-управленческой и технологической модернизации при помощи различных форм международных стратегических альянсов (МСА).

Особенно актуальным становится разработка и практическое использование методов совершенствования форм международного межфирменного сотрудничества в рамках МСА с учетом существующего опыта их функционирования.

Стремление найти баланс между преимуществами централизации и децентрализации управления и ответственности при объединении усилий компаний приводит к выбору таких организационных форм интеграции, которые занимают как бы промежуточное место между полностью централизованной корпоративной структурой и сотрудничеством в чисто рыночной среде. В результате многие компании для достижения высокой эффективности межфирменного сотрудничества активно практикуют создание международных стратегических альянсов.

Международные стратегические альянсы представляют собой относительно продолжительные по времени межорганизационные соглашения по сотрудничеству, которые предусматривают совместное использование ресурсов и/или структур управления двух или более самостоятельных организаций, расположенных в двух или более странах, для совместного выполнения задач, связанных с корпоративной миссией каждой из них.

Стратегический альянс, в отличие от обычного альянса (союза), непосредственно направленного на достижение общих тактических целей партнеров, предполагает наличие межорганизационных соглашений, которые:

- компенсируют слабые стороны или создают конкурентные преимущества участников;
- соответствуют долгосрочным стратегическим планам партнеров;
- имеют целенаправленные «национальные цели для связей одной фирмы с другой».

Вне зависимости от формы и структуры, всем альянсам присуща определенная интеграция между партнерами. При этом глубина такой интеграции меньше, чем при слиянии, но больше, чем при простых отношениях купли-продажи.

Многие исследователи делают акцент на том, что МСА представляют собой «доверительные долгосрочные взаимовыгодные отношения между фирмами». Одной из главных черт альянса является доверие между партнерами, когда его участники не предпринимают каких-либо действий, наносящих ущерб друг другу. Исследователи выделяют восемь условий доверия, присущих партнерам при формировании МСА: изначальная взаимная потребность в отношениях, личные взаимоотношения, совместная деятельность высшего управленческого звена, разделяемые цели, безопасность конфиденциальной информации, обязательства, регулируемость организации, уверенность в продолжительности отношений.

Важно отметить, что в сравнении с обычными альянсами МСА обладают некоторыми дополнительными свойствами. Во-первых, происхождением партнеров, по крайней мере, из двух различных стран. Во-вторых, стратегической значимостью альянса для каждого партнера, что обеспечивается связью с текущими и ожидаемыми основными видами деятельности, рынками и технологиями.

Руководствуясь научным подходом к определению природы стратегических альянсов, можно выделить следующие отличительные особенности стратегических альянсов как формы межфирменного сотрудничества. Во-первых, в рамках стратегического альянса компании объединяют свои усилия, сохраняя при этом свою хозяйственную и юридическую самостоятельность. Во-вторых, альянсы позволяют участникам решать стратегические задачи, укрепляя свои конкурентные преимущества.

Комбинация ресурсов партнеров направлена на создание такой ценности, общая величина которой превышает ценность, созданную при раздельном использовании ресурсов. Это преимущество достигается, когда для каждой отдельной фирмы экономически нецелесообразно (или она не в состоянии) обработать собственными силами ресурс, предлагаемый другой фирмой.

Такой тип синергии распространен в современных видах деятельности, особенно, в высоко технологичных отраслях. В-третьих, стратегические альянсы предполагают развитую систему управления совместными ресурсами и межфирменными связями. Партнеры делят преимущества альянса, а также осуществляют совместный контроль над решаемыми задачами в течение всего срока существования альянса, что является одним из сложных аспектов управления такой формой организации.

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. К этой группе относится более половины всех стратегических союзов.

Важной характеристикой стратегических альянсов является их направленность на получение синергии объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов компаний.

Исходя из классического определения синергетических связей, можно выделить следующие основные формы стратегического партнерства:

- финансовые альянсы с участием капитала (наиболее сильная форма). Они предполагают тесное техническое и коммерческое сотрудничество на уровне исследований и разработок продукции, формирования совместных маркетинговых и сбытовых стратегий;
- доступ к новым технологиям и ноу-хау;
- поддержка новых производителей в развивающихся странах с целью формирования рынков сбыта технологий, технологического оборудования и комплектующих;
- соглашения крупных производителей о кооперации для владения определенными сегментами на привлекательных рынках с высоким уровнем конкуренции, а также для сокращения издержек выпуска продукции небольшими партиями;
- кооперация ведущих производителей для совместного проникновения на рынки третьих стран;
- специальные соглашения для обеспечения рентабельности совместного производства дорогостоящих серий продукции. Это касается относительно небольших сегментов рынков сбыта различных моделей грузовых и специальных автомобилей, автофургонов, полноприводных автомобилей и миниавтобусов;
- объединения крупнейших компаний – прямых конкурентов для разработки дорогостоящих научно-технических программ, особенно тех, которые поддерживаются из государственного бюджета. Это, прежде всего, программы, направленные на решение проблем защиты окружающей среды, развития инфраструктуры и т.д.

В широком смысле к международным стратегическим альянсам относятся функциональные соглашения (например, по совместным научно-исследовательским и опытно-конструкторским работам, развитию производства, совершенствованию продукции, консорциумы и др.), соглашения об участии в активах с созданием новой организации (например, совместные предприятия) и без образования новой организации (обмен акциями, приобретение доли участия).

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

- достижение экономии на увеличении объемов 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 объединяется 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.

Доступ на зарубежные рынки через создание альянса обеспечивает снижение риска. Компания может договориться с партнерами разделить рынок на сферы влияния или установить более тесные отношения сотрудничества. Альянс может уменьшить риск каждого из партнеров путем распределения риска большого проекта между несколькими фирмами, предоставления возможностей диверсификации продукции, обеспечения быстрого вхождения на рынок и окупаемости, снижения затрат в сравнении с фирмой, действующей в одиночку.

Установление долгосрочных отношений с местными фирмами для проникновения на зарубежные рынки может также быть причиной образования МСА. Организации принимающих стран могут принадлежать к сети местных поставщиков, дистрибуторов, заказчиков, к которым иностранные партнеры могут присоединиться через альянс. Мотивируемые стратегическими усилиями, направленными на рост прибыли, иностранные компании организуют МСА в развивающихся странах, чтобы расширить власть над рынком, которой они обладают в стране своего базирования, чтобы занять новую территорию с меньшими издержками и меньшими затратами в сравнении с теми, которые возможны при их проникновении через дочерние компании.

Организации вступают в МСА с конкурентами, чтобы разделить знания и создать новые формы знаний. Знания, которыми делятся сотрудничающие организации, встречаются в трех формах: операционное знание, стратегическое знание, специфическое знание.

Межорганизационное сотрудничество имеет как выгоды, так и издержки, которые должны быть оценены компанией, рассматривающей создание альянса как часть общей стратегии корпорации. Отчасти результат сравнения выгод и издержек от сотрудничества будет зависеть от успеха взаимодействия партнеров.

Международные стратегические альянсы способствуют притоку денежных средств, уменьшению накладных расходов, доступу к капиталу, кредитоспособности, доступу к производственным мощностям и технологиям, а также ноу-хау. Дают возможность сохранить малый размер компаний, способствуют созданию

инновационной продукции, привлекают творческих людей, требуют меньших затрат, чем при покупке компаний, обладают достаточной гибкостью при реагировании на условия рынка и при дистрибуции товара, дают возможность сконцентрироваться на ключевых компетенциях и преодолеть слабые стороны в своей деятельности.

И.В. Шаврук  
Совет Республики Национального  
собрания Республики Беларусь

## **ПРИСОЕДИНЕНИЕ КНР К ВТО И РАЗВИТИЕ НАЦИОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА**

С приближением вступления Китая в ВТО в конце 1990-х годов необходимость совершенствования законодательства становилась все более актуальной. В завершающей стадии переговорного процесса по принятию страны в члены Всемирной торговой организации приблизительно с 1999 года особенно усилилась всесторонняя подготовительная работа в сфере законодательства. Она включала в себя и разработку новых законодательных актов и приведение существующих в соответствие с требованиями ВТО.

Для обеспечения действенной законодательной деятельности китайское руководство определило приоритетные направления, нацеленные на активизацию работы по внесению поправок в законы, определяющие качество инвестиционного климата и усиление защиты прав и интересов иностранных инвесторов, реализацию курса по охране интеллектуальной собственности и борьбу с действиями, нарушающими авторские права.

В Закон КНР о деятельности предприятий, созданных на основе совместных китайских и иностранных капиталовложений были внесены поправки, которые отражали конкретные обязательства, которые Китай брал на себя в связи с вступлением в ВТО.

Были аннулированы также содержащиеся в названном Законе положения, противоречащие принципам ВТО, что явилось одним из первых важных шагов Китая на пути пересмотра законодательных и нормативных актов в сфере внешнеэкономической деятельности.

Была проведена большая работа по совершенствованию таможенного законодательства. Завершающим этапом этой работы явилось принятие изменений к действующему Закону о китайской таможне, совпадающих с положениями ВТО, и официальное вступление новой редакции Закона в действие.

Кроме того, Постоянный Комитет ВСНП начал разработку антимонопольного законодательства, пересмотр Закона о внешней торговле и Закона о проверке экспортных и импортных товаров. К работе по приведению в порядок связанных с ними административных актов одновременно приступил Госсовет КНР.

В Китае также осуществлялась работа по пересмотру действующих законодательных и нормативных документов и их дополнению в соответствии с правилами ВТО для решения задач постепенного и более глубокого открытия внеш-