

## ГЛАВА 2

### АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ФОРМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПАРТНЕРСТВА

#### **2.1. Зарубежный опыт создания и развития стратегических партнерств и возможности его использования в России**

Современная история создания и развития стратегических альянсов относится к 80-м годам XX века. В этот период динамика заключаемых соглашений об организации сотрудничества в рамках стратегических альянсов начала приобретать устойчивую тенденцию к росту. Указанная закономерность стала характерной для различных отраслей хозяйства разных стран. В качестве альтернативы сделкам по слияниям и поглощениям стратегические альянсы показали свою эффективность с точки зрения стоимости и соблюдения интересов участников таких объединений. Альянсы оказались более гибкими формами кооперации, при которой участники сохраняли свои юридическую независимость, и обеспечивалась относительная прочность межфирменных связей.

Говоря о развитии стратегических альянсов в этот период, следует отметить, что официальная статистика подобных соглашений не ведется, и отследить ее изменение представляется весьма сложным. Это связано с тем, что альянсы имеют разнообразные формы и нередко носят конфиденциальный характер, в то время как, например, сделки по слияниям и поглощениям во многих странах, включая Россию, закреплены законодательством и отслеживаются контролирующими органами государственной власти в целях защиты конкуренции. Поэтому в данном исследовании мы проведем анализ основных тенденций, связанных с созданием и развитием стратегических альянсов за рубежом, основанный на выборочных исследованиях по указанному вопросу на примере отдельных зарубежных стран.

Следует отметить, что до 80-х годов XX века трудно было увидеть достаточно четкую картину развития альянсов. По некоторым данным в 1970 г. в мире насчитывалось около 120 альянсов, в 1975 г. - около 85, в 1979 г. - около 65. Начиная с 80-х годов наблюдается устойчивая тенденция роста числа международных альянсов, которые образовывались преимущественно американскими, японскими и европейскими компаниями [14]. На протяжении 90-х годов XX века стратегические альянсы между компаниями североамериканского региона составляли около 65% от общего количества подобных соглашений по всему миру, стран Азии – 33%, европейских стран – 28%. Кроме того, интересно отметить, что в азиатском регионе количество альянсов быстро росло в первой половине 90-х с 1 034 в 1990 году до 3 654 в 1995 году, в то время как в 1999 году произошло снижение до менее, чем 2000 альянсов [91]. Такая активизация деятельности по созданию альянсов в азиатском регионе связано с быстрым увеличением числа альянсов в таких странах, как Китай, Корея и др. Например, количество стратегических альянсов с участием Китая увеличилось с 55 в 1990 до 1 065 в 1994 и 852 в 1995, даже притом, что в 1999 произошло снижение до 304 соглашений.

В связи с этим рассмотрим основные тенденции создания и развития стратегических альянсов, исходя из опыта США, Японии и Европы, а также Китая, как одного из наиболее активных и динамичных участников международных стратегических альянсов.

Наиболее высокие темпы роста числа стратегических альянсов наблюдались в США. В период с 1989 по 1992 гг. фирмами США были образованы 778 стратегических альянсов, из которых 61% были международными. В 1990-х годах в США число альянсов увеличивалось на 25% быстрее, чем в 80-е года XX века. Эта тенденция сохранилась в 2000-е годы. По оценкам ряда авторов, за последние 5 лет число альянсов, заключенных как внутри страны, так и за рубежом, росло более чем на 25% в год [86, с.115].

Анализ опыта развития стратегических альянсов в Японии позволяет выделить ряд характерных тенденций.

Во-первых, очевидным является то, что в последние годы количество заключаемых альянсов с участием компаний из Японии сокращается в соответствии с таблицей 2. Многие специалисты связывают данное обстоятельство с изменением самой отраслевой структуры заключаемых международных альянсов: на смену альянсам в области электроники и информационных технологий, где Япония сумела занять сильные позиции, пришли альянсы в области биотехнологий, мировым лидером в которых являются США.

Таблица 2 – Стратегические альянсы в области НИОКР от общего количества заключенных альянсов за соответствующий период

Доля в процентах

Типы альянсов	1980-1984 гг.	1984-1989 гг.	1990-2000 гг.
Внутренние альянсы			
Европа	17,7	20,1	10
Япония	4,2	6,2	2
США	22,9	25,3	41
Международные альянсы			
Япония - Европа	6,5	5,7	4
Япония - США	17,6	11,7	8
Европа - США	22,1	22,5	26
Прочие	9	8,5	9

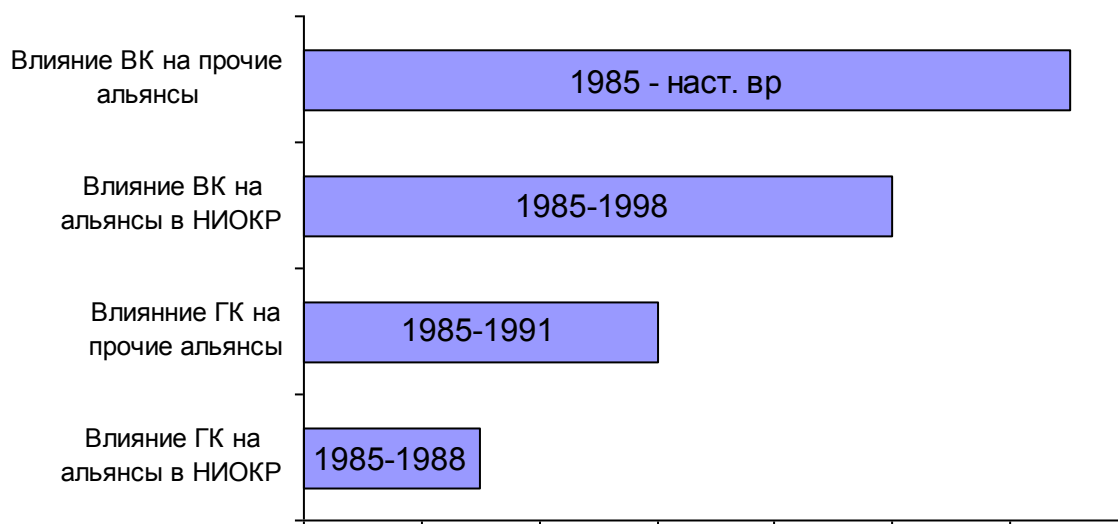
Источник: Составлено автором по материалам [95].

Во-вторых, в Японии, начиная с 80-х годов XX века, широкое распространение получили так называемые исследовательские консорциумы, создаваемые при участии государства. В 80-е – начало 90-х гг. XX века данные организации способствовали развитию исследований и внедрению инноваций, как на этапе жизни альянса, так и после его ликвидации, в случае выхода из альянса одного из участников. В последние годы консорциумы практически не создавались, а активность японских компаний в данном направлении значительно снизилась. Этому способствовали не столько структурные реформы в области

государственного управления конца 90-х годов в Японии, сопровождаемые ликвидацией профильных министерств, курировавших консорциумы, сколько низкая эффективность данных форм альянсов в области биотехнологий по сравнению с более традиционной электронной промышленностью.

В-третьих, отличительные для японской экономики кэйрэцу - бизнес группы, объединяющие десятки японских компаний в рамках одной или нескольких отраслей, в последние годы практически исчезли из экономики страны (особенно горизонтальные кэйрэцу), и, как показывают некоторые исследования, прекратили свое существование, чтобы служить основой для создания новых внутренних альянсов между японскими фирмами. Некоторые исследователи видят в этом свидетельство того, что японские компании стали предпочитать строить альянсы друг с другом, несмотря на преимущества, которые могла принести подобная кооперация в рамках институциональной группы (по типу кэйрэцу). Институциональные группы успешно способствовали НИОКР и созданию альянсов между компаниями внутри самой группы. Вместе с тем, они усиливали в значительной степени то, что давно стало характерной для Японии тенденцией в бизнесе – сторониться альянсов с конкурентами и компаниями-«незнакомцами»

Примечание - различают два типа кэйрэцу. Горизонтальный (конгломератный) тип — это объединение десятков крупных компаний нескольких отраслей промышленности, связанных взаимным владением капиталом, установившимися взаимными поставками. Вертикальный тип объединяет группу фирм в рамках одной отрасли, обслуживающих одного крупного производителя. Как правило, кэйрэцу группируются вокруг того или иного мощного банка, который обеспечивает финансирование всех компаний группы и фактически исключает возможность их враждебного поглощения другими участниками рынка. Типичными примерами кэйрэцу являются, в частности, группы Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Fuyo.



Источник: Составлено автором по материалам [95].

Рисунок 4 – Продолжительность влияния вертикальных кэйрэцу (ВК) и горизонтальных кэйрэцу (ГК) на стратегические альянсы в области НИОКР в электронной промышленности Японии, в годах

На рисунке 4 видно, что в период 1985-1988 гг. горизонтальные и вертикальные кэйрэцу служили инфраструктурной основой для создания новых альянсов. Существовала тенденция, согласно которой стратегические альянсы, как технологические, так и не связанные с НИОКР, формировались внутри, а не за границами горизонтальных и вертикальных кэйрэцу. Таким образом, данный период отражает традиционную для Японии модель сетевой экономики, основными признаками которой считаются кэйрэцу, зависимость от одного основного финансового института, правительственная поддержка и промышленная политика, не говоря о своеобразном японском рынке труда с системой «пожизненного» найма, вознаграждениями за выслугу лет, профсоюзами, внутрифирменными переводами сотрудников и т.п. В период 1988-1990 гг. влияние горизонтальных кэйрэцу на альянсы в сфере НИОКР полностью исчезло. Как показывают исследования развития альянсов в Японии в этот период, кэйрэцу утратили свою значимость в глазах японского бизнес-сообщества в условиях, когда стоимость активов японских компаний, а значит и самоуверенность корпоративного менеджмента, достигли своего пика [96, с. 87].

Кластерный анализ сети торговых, финансовых, кадровых и акционерных связей между фирмами свидетельствует о значительном снижении сплоченности групп по сравнению с предыдущими годами. Третий период (1991-1995 гг.) - горизонтальные кэйрэцу теряют свое влияние на альянсы, не связанные с НИОКР. Группы, которые имели горизонтальную структуру, вследствие финансового кризиса и падения фондового рынка, разорвали связи и распались, послужив основой для развития стратегических альянсов. И, наконец, четвертый период (1996-1998) характеризовался некоторым возрождением кэйрэцу и сплоченности японских компаний как ответной реакции на внешние вызовы и трудности. В этот период вертикальные кэйрэцу утрачивают свое влияние на технологические альянсы. Япония перешла на новый этап развития, когда альянсы в НИОКР и технологические альянсы создаются вне зависимости от принадлежности участников к кэйрэцу. Вместе с тем в отношении альянсов, не связанных с НИОКР, ситуация прямо противоположная. Количество альянсов между вертикально интегрированными фирмами значительно увеличилось. Вертикально структурированные группы стали основой для создания альянсов определенного типа: нацеленных на снижение мощностей, увеличение экономии на масштабах производства и другие преимущества, позволяющие снижать затраты для обеспечения выживания компаний, входящих в группу.

Таким образом, несмотря на ту важную роль, которую кэйрэцу играли в начале середине 80х годов XX века, выполняя функцию платформы для создания стратегических альянсов между японскими компаниями, входящими в кэйрэцу, к началу 2000-х годов горизонтальные группы перестали выполнять указанную роль, а вертикально структурированные кэйрэцу продолжили только в отношении альянсов, не относящихся к НИОКР.

Исследование вопроса касательно потери влияния кэйрэцу на альянсы с области НИОКР, показывает, что к концу 90-х годов Япония отошла от так называемой модели закрытых инноваций, согласно которой научные исследования и разработки хранились внутри фирмы или в рамках сети сообществ, имеющих тесные связи, например, кэйрэцу, или финансируемые

государством исследовательские консорциумы, и торговые ассоциации. В результате новых тенденций и смены модели развития технологические альянсы постепенно становились независимыми от инфраструктуры сети кэйрэцу, которая прежде поддерживала и в то же время ограничивала подобные альянсы. В противоположность Японии, в США и Великобритании компаниям присуща модель открытых инноваций. Это касается ведения предпринимательской деятельности, а также венчурного финансирования. Кроме того, им характерна динамичная, широкомасштабная деятельность по созданию альянсов во всех сферах, а также оживленный рынок слияний и поглощений и рынок труда талантливых специалистов в области менеджмента и технических наук.

Вместе с тем, более комплексно подходу в вышеуказанному вопросу, следует говорить об общем падении значимости кэйрэцу для экономики Японии вследствие их исчезновения. Это относится как к вертикальным кэйрэцу – в меньшей степени, так и горизонтальным кэйрэцу – в большей степени. Другой причиной может быть растущая интеграция Японии в мировую экономику и переход от парадигмы «ключевых компетенций», связанной с использованием активов в целях обеспечения максимального роста, к парадигме стратегического позиционирования и максимизации ценности [104, с.64].

Таким образом, общая для всех японских компаний тенденция в области создания и развития стратегических альянсов на сегодняшний день заключается в том, они становятся все более стратегически ориентированными, при выборе партнера на первое место выходят долгосрочные цели и задачи, направленные на повышение конкурентоспособности фирмы, вытесняя при этом традиционные ценности, такие как взаимная приверженность, лояльность, ответственность.

Говоря об альянсах в Европе, рассмотрим практику создания стратегических альянсов в Великобритании и Франция.

За период с 1989 по 2002 гг. значительную часть стратегических альянсов компании из Франции и Великобритании заключали с европейскими партнерами [107, с.10-17]. В этой связи европейским правительством проводилась политика, направленная на поощрение международного сотрудничества. К мерам

проводимой политики можно отнести создание в 1985 году Европейской группы по экономическим вопросам, а также научных и исследовательских программ, таких как Европейская стратегическая программа научно-технологических исследований в области информационных разработок (ESPRIT) и Программа фундаментальных исследований в области промышленных технологий в Европе (BRITE). В результате за период 1989-2004 гг. в среднем в год во Франции заключалось 208 международных альянсов, в т.ч. с партнерами из Европы - 65, в Германии – 290, в т.ч. с партнерами из Европы - 66, в Великобритании – 422, в т.ч. с партнерами из Европы - 79. В среднем в Европе каждый год заключалось 61 соглашение о международном сотрудничестве в рамках стратегического альянса, из них 15 с компаниями из Европы [72, с. 47-51]. Более детальная информация представлена в таблице 3.

Таблица 3 - Анализ регионального распределения стратегических альянсов в Европе, заключенных в период 1989-2004 гг.

Страна	Международные альянсы, в среднем, ед.	Европейские альянсы, в среднем, ед.	Международные совместные предприятия, в среднем, ед.	Европейские совместные предприятия, в среднем, ед.
Австрия	25	9	17	7
Бельгия	39	15	2	10
Болгария	40	2	25	2
Кипр	1	1	1	0
Чешская республика	10	4	8	4
Дания	22	7	11	4
Эстония	2	1	2	1
Финляндия	34	11	20	7
Франция	208	65	118	43
Германия	291	66	158	44
Греция	8	3	5	3
Венгрия	22	10	19	9
Ирландия	25	8	11	5
Италия	103	37	63	25
Латвия	2	0	1	0
Литва	2	1	2	1

## Продолжение таблицы 3

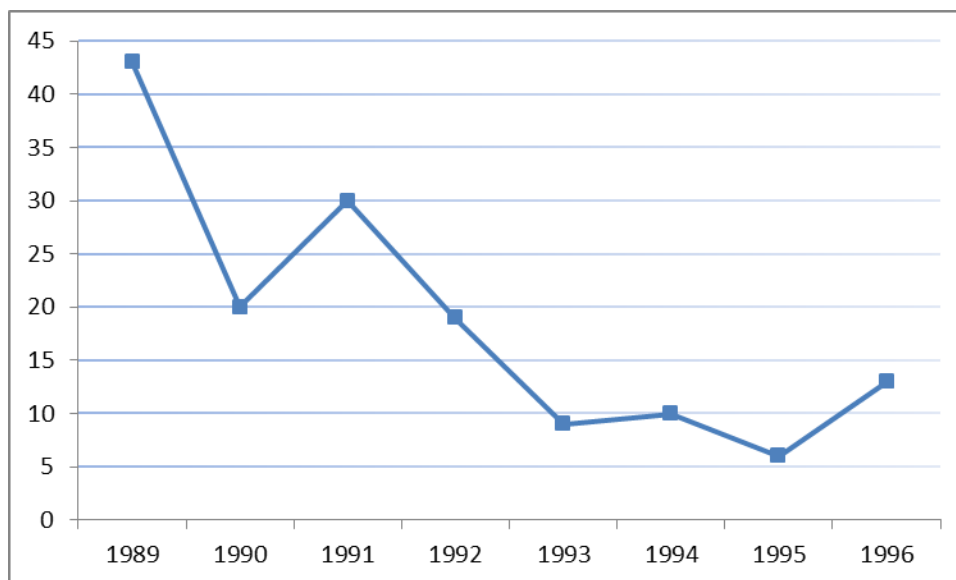
Страна	Международные альянсы, в среднем, ед.	Европейские альянсы, в среднем, ед.	Международные совместные предприятия, в среднем, ед.	Европейские совместные предприятия, в среднем, ед.
Люксембург	9	4	4	2
Мальта	0	0	0	0
Нидерланды	115	33	64	21
Норвегия	125	13	69	8
Польша	22	10	17	8
Португалия	9	4	6	3
Румыния	44	4	25	3
Словакия	4	2	3	2
Словения	1	0	1	0
Испания	49	21	28	14
Швеция	62	21	32	10
Турция	80	5	36	4
Великобритания	423	80	220	47
Всего	61	15	34	10

Источник: Составлено автором по материалам [72].

Под европейскими альянсами и совместными предприятиями понимаются альянсы и совместные предприятия, участниками которых выступают компании, зарегистрированные на территории Европы.

Хотя органы государственной власти признают позитивное влияние внутри европейских альянсов на конкурентоспособность европейской экономики, официальная статистика не предоставляет детальную информацию относительно характера и условий данных соглашений.

В связи с этим в целях выявления основных особенностей и тенденций формирования стратегических альянсов в Европе, проанализируем характер соглашений о создании стратегических альянсов, заключенных между корпорациями из Франции и Великобритании, в период с 1989 по 1996 гг. Анализ проведем в разрезе следующих основных аспектов: динамика развития альянсов, их отраслевое распределение, количество участников, мотивы создания, функциональное содержание, организационная форма альянсов.



Источник: Составлено автором по материалам [72].

Рисунок 5 - Динамика изменения количества заключенных альянсов между компаниями Франции и Великобритании за период с 1989 по 1996 гг., шт.

На рисунке 5 представлен график изменения количества заключенных альянсов между французскими и британскими компаниями за период с 1989 по 1996 гг. Из графика можно наблюдать тенденцию, согласно которой после перехода к единому европейскому рынку количество альянсов стало сокращаться. В результате реорганизации европейских рынков компании были вынуждены использовать новые методы и стили управления для обеспечения роста, а также оказались подвержены ряду управленческих и организационных ограничений. Динамика, представленная на рисунке 3, свидетельствует о том, что компании из Франции и Великобритании, ожидая переход к единому рынку, активно создавали внутри европейские альянсы. Вместе с тем важно отметить, что на смену быстро растущему количеству партнерств в 80-е годы, пришел спад начала 90-х, который также коснулся и внутри европейских стратегических альянсов, что стало тенденцией, характерной для развития данных соглашений в указанный период.

Касательно отраслевой принадлежности стратегических альянсов, необходимо отметить, что более половины заключенных альянсов между компаниями Франции и Великобритании в 1989-1996 гг. приходилось на такие отрасли, как: производство изделий для транспортного машиностроения, оказание услуг организациям, производство электронного оборудования, производство

продуктов питания. В подтверждение многочисленным исследованиям отраслевой структуры стратегических альянсов, можно сделать вывод, что в основном соглашения заключаются в обрабатывающей промышленности. При этом данный сектор отличают высокие барьеры для входа, высокий уровень глобализации, экономия на масштабах, быстро изменяющиеся технологии производства, и/или значительные операционные риски. Кроме того, полученные данные об отраслевом распределении стратегических альянсов между Францией и Великобританией, свидетельствуют о возникновении альянсов в сфере услуг. Европейская либерализация и внутреннее дерегулирование, возникшее в некоторых обслуживающих отраслях экономики, таких, как телекоммуникации, привели к увеличению числа международных стратегических альянсов в рамках третичного сектора.

Большинство альянсов между французскими и британскими компаниями – двусторонние, что свидетельствует о желании участников избегать возможных проблем, связанных с координацией деятельности альянса в случае более комплексной сделки. С другой стороны, если значение альянса, предполагающего участие трех и более сторон, достаточно велико, то многосторонний характер соглашения не является для европейских компаний стоп-фактором.

Проведенные исследования показывают, что основными причинами, по которым компании Франции и Великобритании вступают в альянсы, являются следующие:

- блокирование конкуренции;
- дополнительные активы;
- международная экспансия.

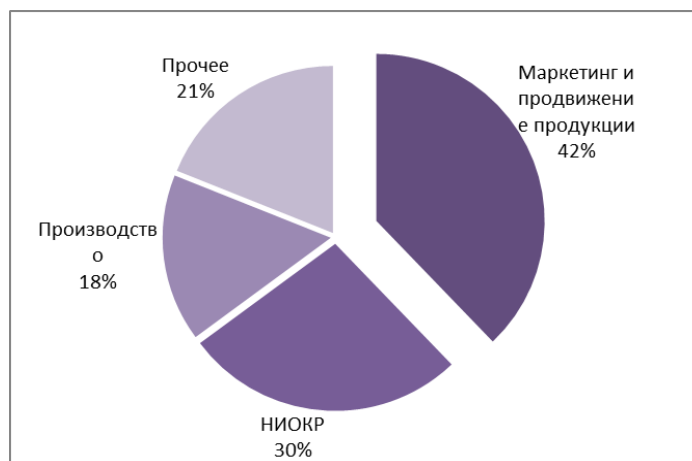
Таким образом, альянсы нацелены в основном на достижение компаниями доминирующего положения на международных рынках. Только одно из семи партнерств создается для снижения рисков/затрат. Интересно заметить, что мотивы создания альянсов меняются в зависимости от размера участников. Так, недавние исследования международных совместных предприятий Великобритании и Европейского союза показали, что крупные фирмы создают

совместное предприятие в целях поддержания конкурентоспособности производства, в то время как более мелкие производители стремятся создавать совместные предприятия для вхождения на зарубежный рынок [100, с.245].

Функциональное содержание стратегических альянсов обусловлено основными целями и мотивами, которыми участники руководствовались при их создании.

На рисунке 6 видно, что деятельность большинства альянсов между компаниями Франции и Великобритании связана с маркетингом и организацией сбыта. Стоит отметить, что природа альянсов значительно изменилась со временем.

Так, в 1980-х годах основным направлением деятельности заключаемых альянсов совместные исследования и разработки (НИОКР). В конце 1980-х им на смену пришли производственные альянсы.



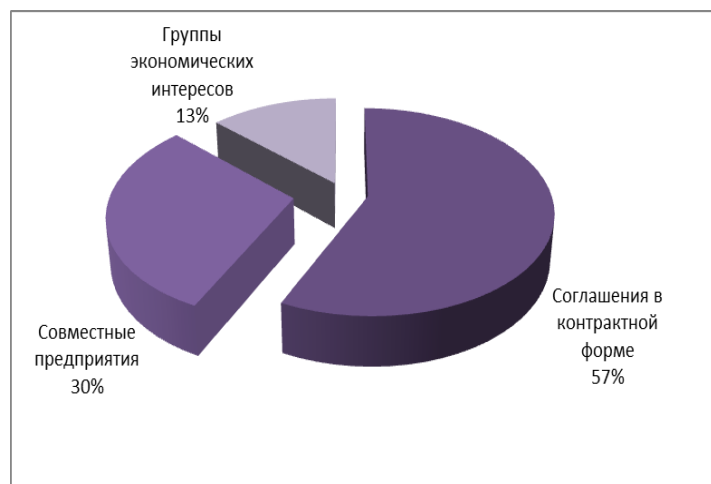
Источник: Составлено автором по материалам [72].

Рисунок 6 - Распределение альянсов между компаниями Франции и Великобритании по функциональному содержанию

В настоящее время доля альянсов, направленных на маркетинг и сбыт продукции возросла. Полученные данные соответствуют общей тенденции в сфере корпоративного сотрудничества в рамках стратегических альянсов. Соглашения о сотрудничестве в области организации маркетинга и сбыта продукции характеризуются низким уровнем финансовых обязательств участников. Обращаясь к исследованиям совместных предприятий, создаваемых компаниями Великобритании и Европейского союза, следует отметить, что

совместные предприятия, занимающиеся маркетингом, значительно больше подвержены риску распада и ликвидации, чем те, которые в том числе включали деятельность по совместному производству продукции на зарубежном рынке [там же]. Это объясняется тем, что соглашения о создании совместного предприятия, направленного на организацию сбыта и маркетинга продукции, имеют очень низкие барьеры выхода участников из данной формы альянса.

Касательно альянсов в области совместных НИОКР, следует отметить, что межрегиональные альянсы в основном нацелены на вхождение на новые рынки, в то время как внутри региональные альянсы преследуют цель развития и трансфера технологий. Поскольку компании из Франции и Великобритании редко объединяются для снижения рисков и/или затрат, связанных с осуществляемой деятельностью, они не склонны делиться с партнером своими производственными мощностями.



Источник: Составлено автором по материалам [72].

Рисунок 7 - Форма соглашений о заключении стратегических альянсов между компаниями Франции и Великобритании

Как показано на рисунке 7, альянсы между французскими и английскими компаниями чаще всего оформляются в виде договора или контракта. В отличие от альянсов, заключаемых европейскими компаниями с компаниями из США и Японии, внутри европейские альянсы практически не создаются в форме совместного предприятия. Контрактную форму альянса между фирмами из Франции и Великобритании можно также объяснить тем, что в большинстве

случаев это альянсы, создаваемых для целей организации маркетинга и сбыта продукции, которые, как отмечалось выше, отличаются нестабильностью. В связи с этим гибкость контрактной формы альянса как нельзя лучше подходит для функционального содержания франко-британских альянсов. Несмотря на создание Европейской группы по экономическим вопросам, альянсы между французскими и английскими компаниями редко создаются в виде групп и объединений, направленных на достижение экономических целей. Распределение франко-британских альянсов по формам контрактов ставит вопрос об обеспечении надлежащего законодательного регулирования европейских международных альянсов.

Примечание - Европейское объединение с экономической целью (EEIG) — первая наднациональная организационно-правовая форма, учрежденная в Европейском союзе (ЕС). Создание EEIG предусмотрено Регламентом Совета Европейского союза № 2137/85 от 25 июля 1985 года. EEIG не является коммерческой организацией, ее деятельность лишь сопутствует деятельности его участников, и не может выходить за ее пределы. EEIG не имеет уставного капитала и финансируется только участниками, которые несут неограниченную солидарную ответственность. Выбывший участник продолжает отвечать по долгам объединения в течение 5 лет с момента прекращения членства. Вопрос о признании за EEIG статуса юридического лица оставлен на усмотрение государств-членов. EEIG признается юридическим лицом во всех странах ЕС, кроме ФРГ и Италии, что связано с особенностями национального законодательства указанных стран. Объединение выплачивает НДС и социальные налоги, однако не облагается налогом на прибыль. В настоящее время существует несколько тысяч объединений, деятельность которых распространяется на различные области экономики. Одним из самых известных объединений является франко-германский телевизионный канал ARTE.

Анализ структуры акционерного капитала 21 совместного предприятия в рамках исследуемой выборки показал, что 11 из них имеет соотношение владения между участниками 50/ 50%. Это свидетельствует о том, что совместные

предприятия между компаниями из Франции и Великобритании не опасаются делить контроль. Говоря о расположении органов управления указанных совместных предприятий, следует отметить, что из 28 организаций 11 имеют головной офис во Франции, 9 – в Великобритании и 8 – являются резидентами третьего государства, что связано с возможностью получения льгот по налогам, например в Нидерландах.

Итак, обобщая опыт создания и развития альянсов между Францией и Великобританией, можно сделать вывод, что соглашения заключаются в основном в обрабатывающей промышленности, большинство альянсов имеют не более двух участников, значительная часть договоров обусловлена стремлением компаний занять доминирующее положение на международных рынках, маркетинг является основополагающей функцией, на реализацию которой направлены данные соглашения, французские и британские фирмы предпочитают создавать альянсы на контрактной основе (бездолевые альянсы).

Говоря об опыте создания и развития стратегических альянсов в Китае, следует отметить, что еще 10 лет назад наиболее распространенным способом выхода международных компаний на быстрорастущий китайский рынок были совместные предприятия. Доказав свою неэффективность и нежизнеспособность, совместные предприятия уступили свое место слияниям и поглощениям с уже существующими китайскими компаниями, а также созданию компании «с нуля» как наиболее простым и эффективным способом интеграции в китайскую экономику по мнению иностранных инвесторов. Отказу международных компаний от совместных предприятий с китайскими партнерами также способствовало смягчение мер государственного регулирования иностранных инвестиций, что дало возможность крупным международным игрокам поглощать китайские предприятия.

К настоящему времени ситуация вновь изменилась. Сегодня сами китайские компании, среди которых все больше сильных потенциальных партнеров, зачастую не заинтересованы в поглощении международными компаниями, а на самом рынке слияний и поглощений в Китае наблюдается перенасыщение

участниками и высокая конкуренция среди международных компаний. Учитывая данные факторы, международные компании снова рассматривают создание совместных предприятий как один из привлекательных источников роста [64, с. 76].

Принимая во внимание указанные тенденции, следует обратиться к накопленному в Китае опыту по созданию совместных предприятий. Начиная с 80-х годов XX века, международные компании получили доступ на китайский рынок. Именно к этому времени относятся первые примеры создания совместных предприятий китайских и западных компаний. Обобщая данные из различных источников, содержащих информацию о данных альянсах в Китае, считаем необходимым сконцентрироваться на рассмотрении наиболее ценных и актуальных аспектах подобного опыта, а именно в части решения задач по выбору партнера, защите интеллектуальной собственности, контролю за операционной деятельностью совместного предприятия и управлению персоналом.

В 1980–е годы, когда международные корпорации впервые получили возможность вести деятельность в Китае, принципы международных компаний по выбору китайского партнера с целью создания совместного предприятия строились, исходя из наличия у китайской стороны устойчивых связей с местными центральными органами власти, а у руководства – влияния в государственных структурах. Как правило, данным набором качеств обладали лишь крупные, хорошо известные на рынке китайские компании. Однако опыт международных фармацевтических корпораций GlaxoSmithKline и Novartis, организовавшими в 2009 году совместные предприятия по производству вакцин с относительно небольшими китайскими компаниями Shenzhen Neptunus Interlong Bio-Technique Company и Zhejiang Tianyuan Bio-Pharmaceutical соответственно, свидетельствует о том, что первоначальный подход к поиску партнера должен быть пересмотрен. На первый план выходит единство позиций и видение партнеров относительно стратегических целей и задач деятельности совместного предприятия. Результатом рассматриваемого нами примера совместного предприятия для международных компаний стали доступ к государственной

программе снабжения вакцинами, трудовым ресурсам, ноу-хау в области НИОКР и новым концепциям управления бизнесом, необходимым для обеспечения высоких темпов роста в будущем.

Говоря о защите интеллектуальной собственности, следует отметить, что данный вопрос до сих пор является одной из наиболее актуальных проблем, которая стоит перед работающими в Китае международными корпорациями. В Китае защита интеллектуальной собственности еще не стала привычным понятием, поэтому китайское законодательство не способно обеспечить оперативное и адекватное решение этой проблемы. Вместе с тем международным компаниям удалось найти целый ряд решений, в основе которых лежат следующие практические меры:

- Отказ от использования новейших технологий в Китае.

Указанный подход целесообразно применять на предприятиях по производству таких продуктов, которые уже в течение некоторого времени представлены на рынках развитых стран, однако по-прежнему обладают высокой конкурентоспособностью на рынке Китая, а также в отраслях и секторах, для которых характерны сжатые сроки вывода инновационных продуктов на рынок, например производство вакцин и некоторых видов двигателей.

- Отказ от предоставления китайским партнерам технической документации.

В указанных условиях международные компании предпочитают поставлять в Китай готовое к установке и эксплуатации оборудование, т.е. технологии предоставляются готовыми к использованию. При этом китайская сторона не имеет доступа к подробной технической документации.

- Отказ от использования важнейших объектов интеллектуальной собственности в рамках совместного предприятия.

В данном случае совместные предприятия создаются в тех сегментах цепочки создания стоимости, которые связаны с ограниченным использованием интеллектуальной собственности, например: сборка, упаковка и адаптация продукции к местным условиям. Однако это возможно только, когда местные

технологии отстают от уровня мировых стандартов и когда самый важный объект интеллектуальной собственности может быть легко привязан к отдельному сегменту цепочки создания стоимости.

- Продажа интеллектуальной собственности на условиях предоплаты.

Вместе с тем китайские компании в большинстве случаев готовы заключить сделку на условиях предоплаты, только если корпорации могут предоставить им значительные скидки.

Касательно обеспечения корпоративного контроля в совместных предприятиях в Китае следует выделить следующие тенденции. Раньше западные корпорации осуществляли инвестиции в совместные предприятия на правах миноритарных акционеров или на равных долях с китайскими акционерами. Это часто приводило к тому, что представители западных корпораций не могли занимать ключевые руководящие должности в совместных предприятиях и, следовательно, лишались возможности реально управлять их развитием. В итоге роль западных корпораций сводилась к предоставлению ноу-хау и капитала, а их влияние часто ограничивалось правом голоса в совете директоров. В итоге зачастую такое положение вещей в управлении приводило к распаду альянса по инициативе западных участников.

Степень влияния на развитие совместного предприятия во многом зависит от того, способны ли учредители установить доверительные партнерские отношения в рамках совместного предприятия (как на уровне операционной деятельности, так и на уровне совета директоров), а также наладить сотрудничество с третьими сторонами, в частности с органами государственной власти и другими компаниями в своей отрасли.

Сегодня успешные международные корпорации выбирают ключевых заинтересованных лиц как внутри совместного предприятия, так и за его пределами (круг кандидатов чрезвычайно широк — от руководителей на местах до представителей центральных органов власти) и четко определяют границы ответственности на различных уровнях организации. В зависимости от относительной значимости отдельных заинтересованных сторон и их особых

приоритетов определяется состав каждой делегации и количество рабочих визитов, согласовываются темы для обсуждения и т. д. Существует множество разнообразных путей взаимодействия. Например, президент одной из ведущих страховых компаний мира часто выступает с лекциями по управленческим дисциплинам в Центральной партийной школе при ЦК Коммунистической партии Китая. Благодаря этому он приобрел авторитет в глазах партнеров по совместным предприятиям, что позволяет ему общаться с теми людьми, которые прямо или косвенно влияют на развитие бизнеса в Китае, — с теми, кто принимает важные решения сейчас или будет принимать их в будущем [64, с. 80-83].

Говоря о кадровой политике международных корпораций в рамках совместных предприятий в Китае, необходимо отметить, что, исходя из первого опыта создания альянсов с китайскими партнерами, многие западные корпорации назначали для управления совместными предприятиями тех руководителей, которых могли высвободить для выполнения этой функции. В их числе редко оказывались лучшие топ-менеджеры: как правило, на совместные предприятия направляли руководителей со средними способностями, стремившихся испытать себя в новом деле.

Сегодня опытные международные компании признают, что для создания успешного совместного предприятия нужны надежные и талантливые руководители, работающие при поддержке сильной команды местных специалистов. Однако последние, осознавая свою ценность для западных работодателей, относятся к выбору компании весьма придирчиво. Им требуются компании с хорошим деловым имиджем и перспективами карьерного роста. В этой связи совместные предприятия сегодня вынуждены не только вкладывать средства в развитие своих корпоративных брендов, но и сотрудничать с ведущими университетами. В настоящее время Китайско-европейская международная школа бизнеса (CEIBS), ведущая бизнес-школа Китая, сотрудничает более чем с 80 компаниями-спонсорами, которые финансируют учебные программы, а взамен получают возможность нанимать сотрудников из числа студентов и выпускников школы.

Таким образом, анализ опыта Китая в части создания и управления совместными предприятиями с международными компаниями может, на наш взгляд, быть воспринят и использован в России, что позволит избежать множества ошибочных решений в рамках сотрудничества между российскими и зарубежными компаниями.

Подытоживая вышесказанное касательно опыта развития стратегических альянсов в зарубежных странах, следует отметить наличие общих черт, или тенденций, характерных для данного процесса. В рассмотренных нами примерах, общим является то, что на первоначальном этапе своего развития стратегические альянсы формировались по большей части внутри стран между национальными компаниями. Данная тенденция по большей части объяснялась стремлением защитить свои внутренние интересы. В дальнейшем по мере развития и усиления экономик стран, в том числе под влиянием деятельности стратегических альянсов, прежде всего в области НИОКР, национальные компании зарубежных стран стали выходить на международную арену, более открытые и готовые к международному сотрудничеству на взаимовыгодных условиях. Катализатором развития межъевропейских стратегических альянсов и стало ожидание создания единого рынка Европы в рамках ЕС. Однако в итоге европейская интеграция дала обратный эффект, и в силу введения новых норм регулирования, обусловленных реорганизацией европейских рынков, количество альянсов между европейскими странами сократилось.

Общим для всех рассмотренных стран также является тот факт, что на начальном этапе наибольшую поддержку и развитие получали альянсы, направленные на исследования и создание новых разработок. При этом они не всегда носили международный характер (кэйрэцу, Япония). Данные альянсы способствовали развитию инноваций и модернизации экономики. В дальнейшем популярность приобрели альянсы в области производства, а позже – маркетинга и сбыта (Франция, Великобритания).

Вышеуказанные общие тенденции развития стратегических альянсов в зарубежных странах могут быть использованы в российской практике развития альянсов.

Так, можно определить перспективные направления поддержки альянсов со стороны государства. Успешный опыт ЕС и Японии доказывает, целесообразна государственная поддержка создания альянсов в области НИОКР по опыту японских исследовательских консорциумов. Указанные объединения должны создаваться непосредственно при участии государства в капитале подобных предприятий. Кроме того, очень важно сконцентрировать внимание не столько на внешних альянсах с участием компаний из зарубежных стран (ТНК), сколько стимулировать создание внутренних, межрегиональных альянсов между российскими компаниями. Опыт зарубежных стран, в особенности Китая, свидетельствует о необходимости проведения осторожной политики в области международного сотрудничества, уделяя повышенное внимание внутреннему рынку. Развитие международных стратегических альянсов является эффективным для обеих сторон, когда экономическая сила партнеров примерно равна. Поэтому необходимо сконцентрировать усилия на развитии внутренних альянсов, а по мере усиления экономики - внешних.

## **2.2. Особенности развития стратегических партнерств в России**

Анализ современных тенденций развития российской экономики показывает, что в стране активно развиваются процессы реформирования. Создаются новые связи и взаимоотношения между субъектами рыночной экономики как внутри страны, так и с зарубежными фирмами, многие из которых активно действуют на российском рынке. Возрастает роль партнерских отношений.

Именно возможность самостоятельно формировать партнерские отношения со своими контрагентами во многом отличает рыночный характер экономики. До