

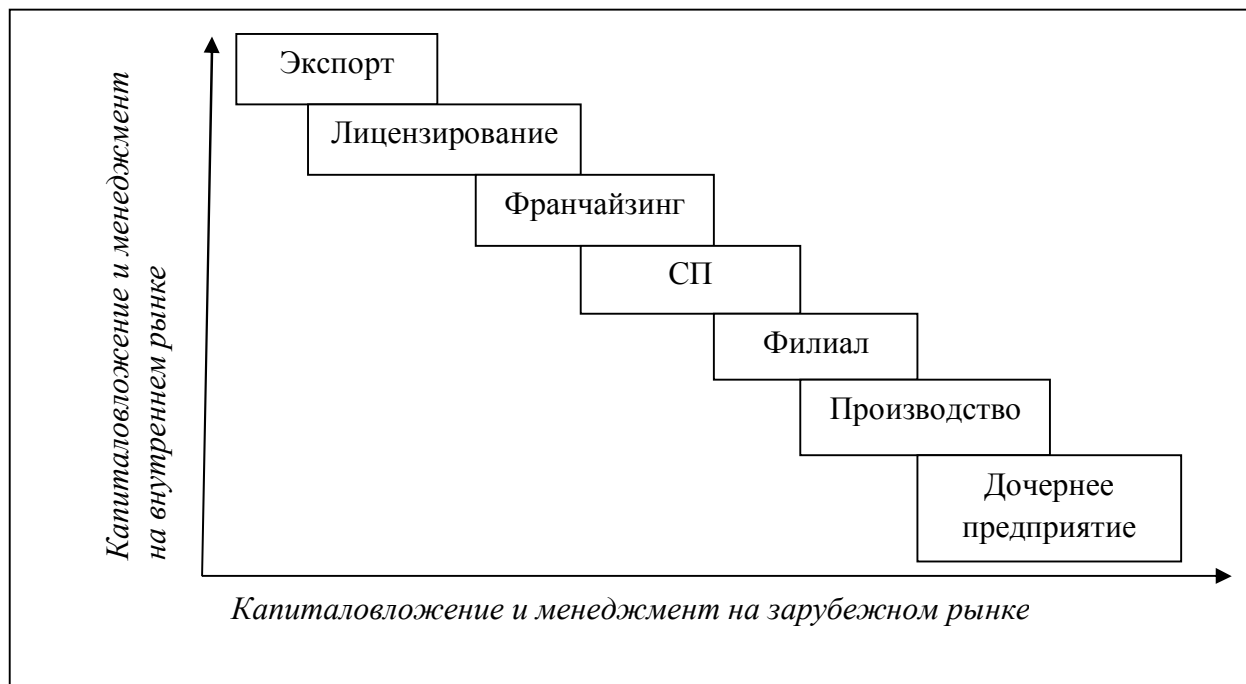
Анализ организационных форм международного сотрудничества на
промышленном рынке, на примере России и Германии

12, декабрь 2010

авторы: Омельченко И. Н., Циммер Л. Ю.

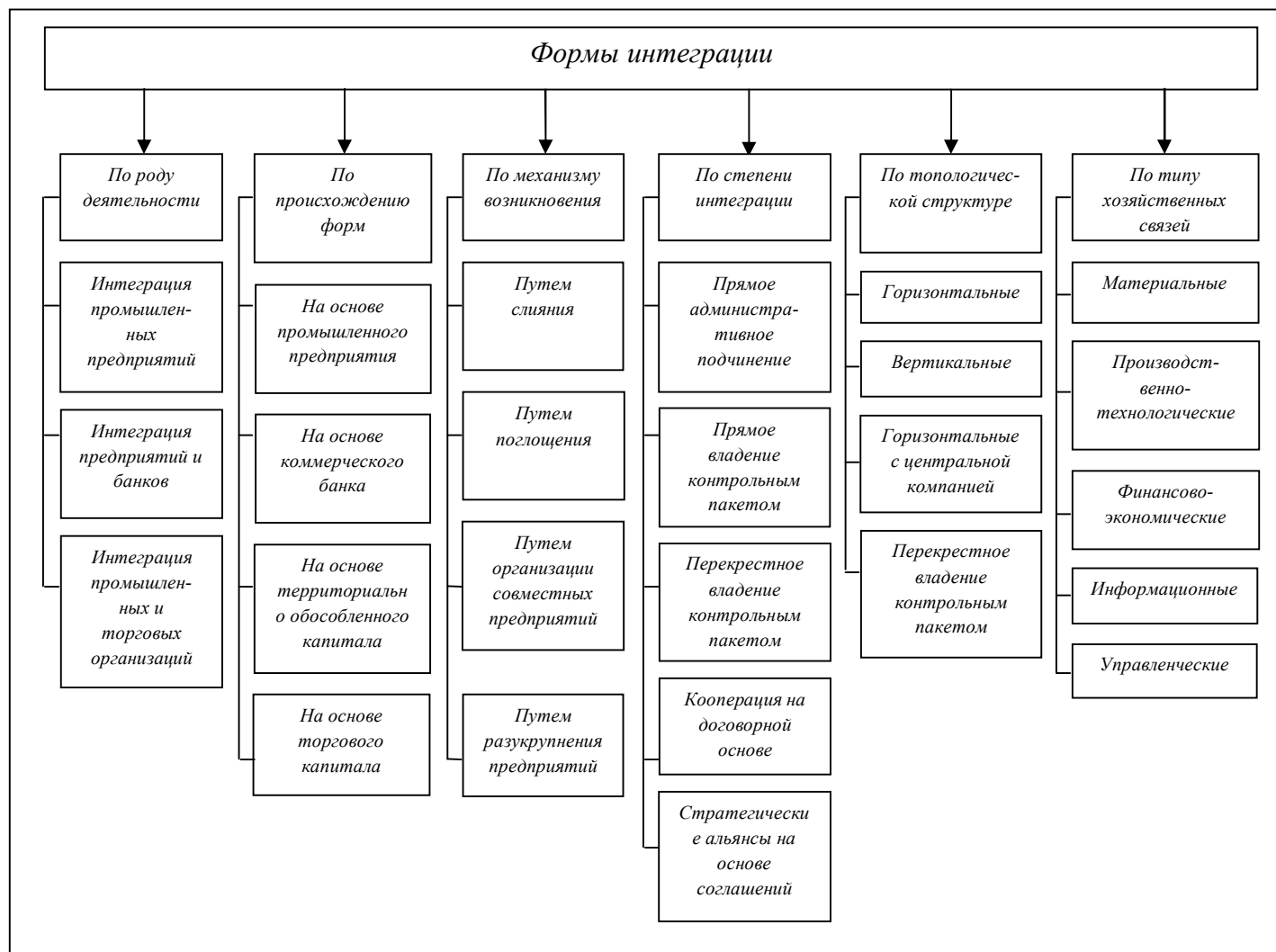
В научной дискуссии о формах развития международного сотрудничества, а в частности о способах проникновения предприятий на зарубежные рынки, одной из базовых моделей является концепция Мейсснера и Гербера. В данной модели процесс интернационализации рассматривается в двух направлениях: доля капиталовложения и интенсивность менеджмента на внутреннем и внешнем рынках. При помощи этих двух измерений авторы изображают идеальный подход к проникновению на зарубежный рынок, мотивируя степень интернационализации уровнем знаний / наличием опыта на зарубежном рынке. Согласно теории Мейсснера и Гербера при начальном отсутствии опыта предприятия выбирают наиболее «безопасную» форму сотрудничества – экспорт. В процессе международной деятельности приобретенный опыт позволяет перейти к формам сотрудничества, связанным с большим риском, растущей инвестиционной деятельностью и более интенсивным менеджментом на зарубежном рынке [16].

Рис. 1: Процесс интернационализации Мейсснера / Гербера



Одним из вариантов стратегии международного сотрудничества является образование стратегических альянсов между предприятиями или их отдельными стратегическими хозяйственными подразделениями. Последние представляют собой группу направлений производственно-хозяйственной деятельности предприятия с четко выраженной специализацией или целью функционирования [6], также называемые бизнес-единицами [1]. Образование стратегических альянсов в международном сотрудничестве способствуют как и приобретению конкурентных преимуществ, экономии ресурсов, снижению риска, так и ускоренному продвижению на новые рынки, повышению инновационного потенциала организации. Создание международных стратегических альянсов возможно как в рамках диверсификации производственно-хозяйственной деятельности, так и при образовании или модернизации снабженческо-производственно-сбытового цикла [6]. На рисунке 2 представлена классификация форм интеграции хозяйствующих субъектов в ПКС [6].

Рис.2: Классификация форм интеграции хозяйствующих субъектов в ПКС.



Причины создания стратегических альянсов могут быть разнообразными, при этом влияние на их формирование оказывают как технологические, так и рыночные факторы [18] [4]. Соответственно цели создания международного стратегического альянса могут иметь как рыночный, так и технологический характер (рис. 3).

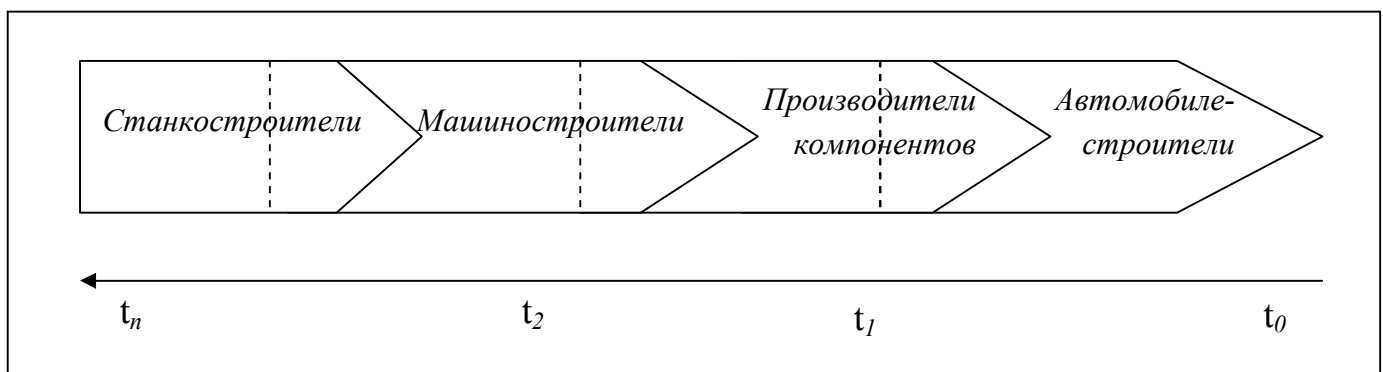
Рис. 3: Классификация факторов организации стратегических альянсов.



Одной из наиболее динамично развивающихся промышленных отраслей, с интенсивным участием международных компаний и наиболее широко представленными формами международного сотрудничества на российском рынке является автомобильная промышленность.

Опыт представителей ассоциаций Немецких машиностроителей и станкостроителей (VDMA/VDW) показывает, что при развитии производственной деятельности зарубежом наблюдается следующая тенденция: сначала начинают обосновываться автомобилестроители, за ними следуют их поставщики, далее машиностроители и завершают ряд станкостроители (рис. 4).

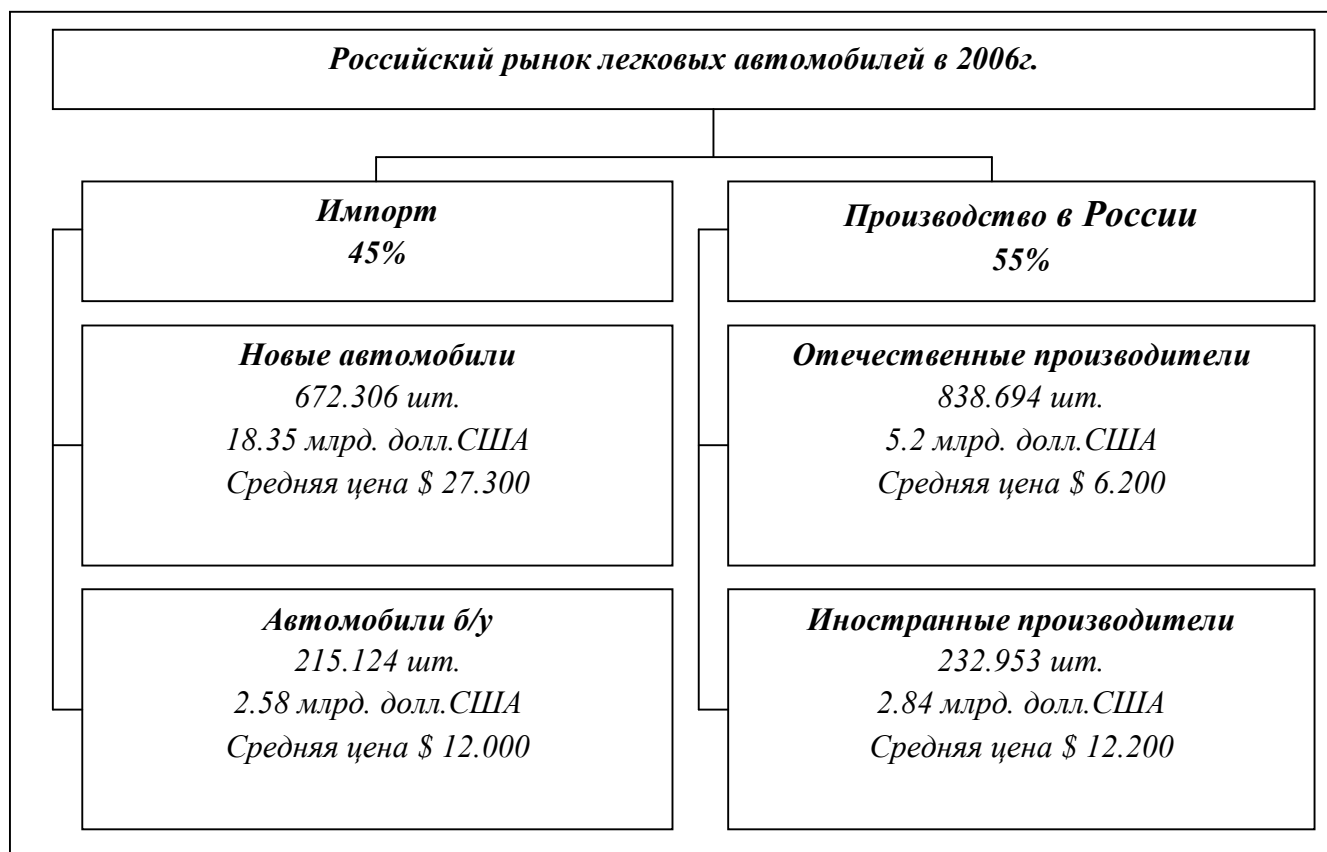
Рис. 4: Порядок активизации международной деятельности (наблюдаемая тенденция) на международном промышленном рынке.



Российский автомобильный рынок на протяжении нескольких лет развивался столь динамично, что еще в начале 2008г. эксперты прогнозировали, что Россия в 2009г. станет самым главным по объему и значению рынком Европы. В 2006г. общая прибыль от продажи автомобилей на российском рынке составила около 29 миллиардов долларов США. В общей сложности с 2006г. на территории РФ было зарегистрировано 1.941.278 автомобилей. Российский автомобильный рынок можно разделить на четыре основные раздела, представленных на рисунке 5: производство на территории РФ

отечественных и иностранных производителей и импорт новых и бывших в употреблении автомобилей [14].

Рис. 5: Структура автомобильного рынка в РФ в 2006г.



В период мирового финансового кризиса 2008-2009гг. общий объем продаж уменьшился более чем в два раза. Таким образом российский рынок автомобилей вопреки прогнозам оказался пятым в европейском рейтинге (табл.1) [14].

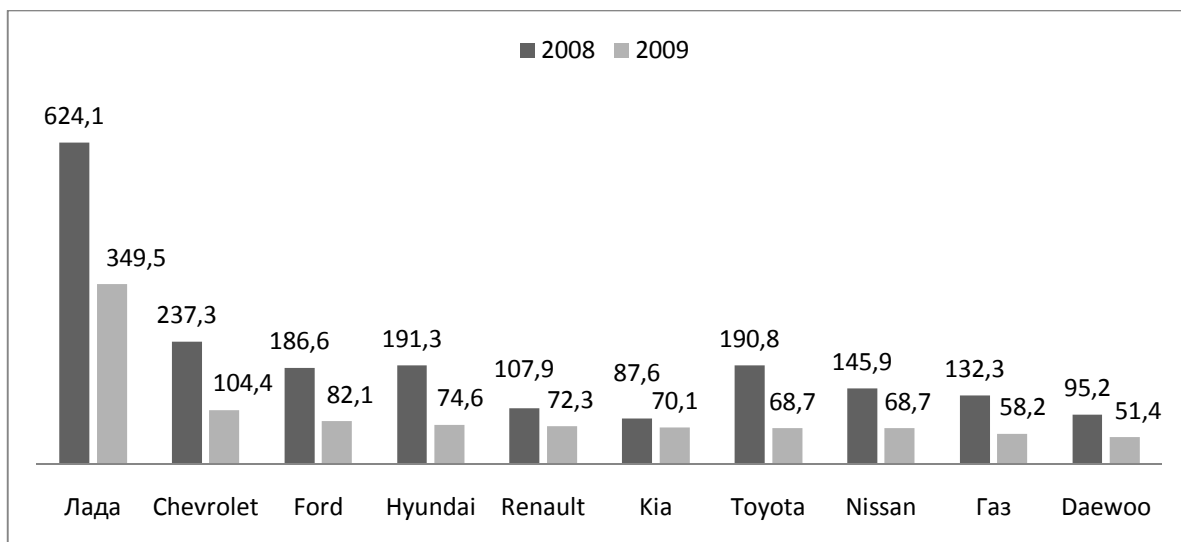
Таблица 1

Объем продаж автомобилей на российском рынке 2008/2009гг.

	Объем продаж в 2008г. (тыс. ед.)	Объем продаж в 2009г. (тыс. ед.)	Изменение 2008/2009гг. в%
Легковые автомобили российских производителей	662	390	-41.1
Легковые автомобили иностранных производителей, произведенные в России	612	360	-41.2
Импорт новых легковых автомобилей	1.469	640	-56.4
Импорт легковых автомобилей б/у	531	12	-97.8
Общий объем продаж легковых автомобилей в РФ:	3.274	1.402	-57.2
Грузовые автомобили	186	60	-67.8
Автобусы	64	30	-53.1

Источники: Камаз, Ernst&Young; Adam Smith Conferences; Autostat; AEB Russian Automotive Market Research; Автосельхозмаш Холдинг; PricewaterhouseCoopers.

Рис.6: Объем продаж десятки ведущих на российском рынке производителей в 2008/2009гг.[14]



Многочисленные индикаторы показывают, что российские производители из года в год уступают свою долю рынка зарубежным автомобилестроителям. Например, в 2008 г. в то время как иностранные производители (GM, Volkswagen, Toyota и др.) увеличили объем продаж на более чем 26%, объем продаж российских автомобилестроителей снизился с 750.000 до 690.000 единиц (-8%) [12].

Таблица 2

Производство автомобилей в РФ в 2007-2009гг.

	2007	2008	2009	Изменение 2008/2009гг. в %
Легковые автомобили российских производителей	835	878	317	--63.9
Легковые автомобили иностранных производителей	454	591	279	-52,8
Общее производство легковых автомобилей в РФ	1.289	1.469	596	-59,4
Грузовые автомобили российских производителей	272	238	84	-64.7
Грузовые автомобили иностранных производителей	16	19	7	-63.2
Общее производство грузовых автомобилей в РФ	288	257	91	-64.6
Автобусы российских производителей		62.7	30.5	-51.4
Автобусы иностранных производителей		4.3	4.5	4.7
Общее производство автобусов в РФ	89	67	35	-47.8

Источник: Аналитическое агентство Автостат.

Автомобильная промышленность в России сосредоточена в восьми региональных центрах:

- Москва (RENAULT, HYUNDAI)
- Санкт-Петербург (GM, Nissan, Ford, Toyota, Suzuki)
- Калининград (GM, BMW, KIA, Автотор)
- Калуга (Volkswagen)
- Нижний Новгород (GAZ)
- Ижевск (KIA, HYUNDAI)
- Тольятти (GM-AVTOVAZ)
- Таганрог (HYUNDAI, ТАГАЗ)

Одним из первых российских предприятий, начавших производство легковых автомобилей из узлов и агрегатов иностранного производства, является группа компаний «Автотор» в г. Калининграде, с 1997г. выпускающая легковые автомобили для компаний BMW (Германия), KIA (Южная Корея), GM (США) и NAC (Китай). При этом была выбрана форма промышленного сотрудничества «зарубежная сборка» (foreign assembly), представляющая собой «...операции, в рамках которых фирма производит все или большую часть компонентов в своей стране и доставляет их на зарубежное предприятие для окончательной сборки и последующей реализации» [5].

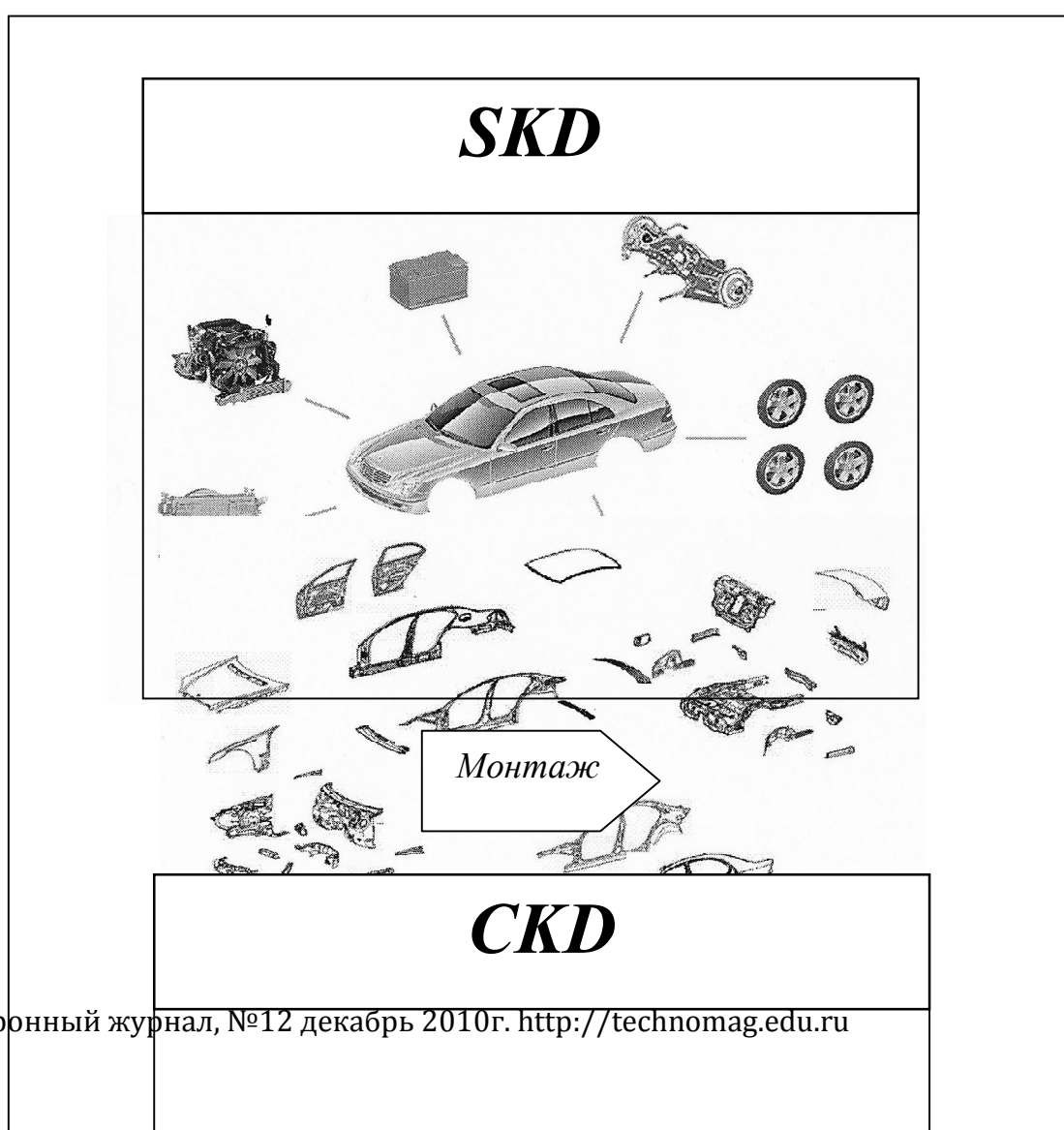
Так в 1996г. было запущено сборочное производство моделей KIA Carnival, Magentis, Opirus, Cee'd, Sportage, Carens и Mohave. В 1999г. на линиях завода Автотор началось производство автомобилей BMW 3-й серии, 5-й серии и моделей X3, X5, X6. В 2004г. стартовало производство GM моделей Hummer 3, Hummer 2, Chevrolet Trailblazer, Chevrolet Tahoe, Cadillac STS, Cadillac BLS, Cadillac SRX, Cadillac Escalade и моделей DAEWOO Chevrolet Aveo, Chevrolet Lacetti, Chevrolet Epica. А в 2005г. список иностранных партнеров калининградского завода пополнил китайский производитель Chery. Кроме того с июня 2005 г. ведется сотрудничество с Нанкинской автомобильной

<http://technomag.edu.ru/doc/164351.html>

корпорацией (Nanjing Automobile Corporation, NAC) по производству низкорамных развозных грузовиков (модельный ряд Yuejin). На сегодняшний день вся продукция Автотора собирается в режиме SKD (Semi Knocked Down). При использовании метода SKD (технология крупноузловой сборки) в некоторых случаях уже готовый автомобиль разделяют на несколько групп компонентов – узлов и агрегатов, поставляют их в страну сборки, где и происходит конечный монтаж.

Напротив, метод CKD (Completely Knocked Down) подразумевает экспорт отдельных компонентов на предприятия, где происходит их - как правило - мануальная сборка (рис. 7). Этот метод на российском автомобилестроительном рынке используется на таких предприятиях как Автофрамос, Ford, ТАГАЗ (Hyundai), Sollers (SsangYong) и Toyota.

Рис. 7: Формы производства SKD и CKD



Возвращаясь к классификации форм интеграции хозяйствующих субъектов в ПКС, представленную выше (рис. 2), то *по роду деятельности и по происхождению форм* в большинстве случаев происходит интеграция промышленных предприятий, даже если в качестве партнеров, заключающих договор о создании совместного предприятия выступают финансовые организации или правительственные органы. Так в 1998г. на паритетных началах создано ОАО «Автофрамос», как совместное предприятие компании Renault и Правительства Москвы. В 2002г. компания Дженерал Моторс (41,61% - 99,1 милл. долл. США денежными средствами и оборудованием), АВТОВАЗ (41,61% - 99,1 миллиона интеллектуальной собственностью (патенты, свидетельства и торговая марка на автомобиль НИВА, модель 2121), инженерными системами, зданиями и сооружениями) и Европейский Банк Реконструкции и Развития (ЕБРР) (16,78% - 40 миллионов долларов денежными средствами и кредит на 100 миллионов долларов) заключили договор о создании совместного предприятия. А в 2007г. Renault приобрел 25% акций компании Автоваз с целью создания совместного предприятия и организации управляющей компании с паритетным участием Renault и российского государства в лице «Рособронэкспорта».

<http://technomag.edu.ru/doc/164351.html>

По механизму возникновения наиболее распространенной формой является образование совместных предприятий. Здесь примером могут служить уже упомянутые компании «Автофрамос» как и СП Renault-Автоваз. Подробный список совместных предприятий автомобилестроения представлен в Таблице 3.

Таблица 3

Примеры международных совместных предприятий в области автомобилестроения на территории РФ

Название предприятия	История и цели создания / Партнеры
«Fiat-Sollers»	Совместное предприятие группы компаний Fiat и ООО Sollers (ранее «Северсталь-Авто». В 2006г. запуск на территории ОАО «ЗМА» в г. Набережные Челны республики Татарстан производства (сборки) седана FIAT Albea. В 2008г. соглашение о создании 2-х совместных предприятий – по производству и дистрибуции автомобилей, а также по производству дизельного двигателя FIAT Powertrain Technologies F1A на базе ЗМЗ в г. Заволжье (Нижегородская обл.) на паритетной основе.¹
ОАО «Автофрамос»	2 июля 1998 года на паритетных началах создано ОАО «Автофрамос», как совместное предприятие компании Renault и Правительства Москвы.²

¹ http://www.sollers-auto.com/ru/about/structure_sollers/Sollers_Fiat/

² <http://www.renault.ru/about-renault/renault-in-russia-and-the-world/in-russia/>

ООО "Автомобильный завод "Алтай"	Совместное предприятие "Первая автомобильная группа, экспортно-импортная корпорация Китая" - "FAW" на базе ОАО "Бийский котельный завод" - сборочное производство полноприводных внедорожников под техническим руководством ООО "Уралюжмаш" (г.Миасс); производство самосвалов на базе шасси "ЦЗЕФАН" (Китай). ³
GM/Avtovaz	Совместное предприятие между компанией Дженерал Моторс – (41,61%), внесшей 99,1 миллиона долларов США денежными средствами и оборудованием, АВТОВАЗ (41,61%), внесшего 99,1 миллиона долларов США интеллектуальной собственностью (патенты, свидетельства и торговая марка на автомобиль НИВА, модель 2121), инженерными системами, зданиями и сооружениями и Европейским Банком Реконструкции и Развития (ЕБРР) (16,78%) , инвестировавшего 40 миллионов долларов США денежными средствами и предоставившего кредит на общую сумму в 100 миллионов долларов США. ⁴
Isuzu/Sollers	В 2007г. было создано совместное предприятие для производства и продаж коммерческой техники Isuzu «Северстальавто-ИСУЗУ». В 2008г. запущено производство японских грузовиков грузоподъемностью от 1,5 до 5 тонн на территории ОЭЗ «Алабуга». ⁵
Iveco и «Самотлор-НН»	В 2007г. Iveco и промышленная группа «Самотлор-НН» учредили в Нижнем Новгороде совместное предприятие «Савеко» с целью производства в России легких коммерческих автомобилей Iveco Daily - грузовиков, микроавтобусов и автомобилей скорой помощи. Доля Iveco в новом СП составляет 51%. Кроме того, образована дочерняя компания Iveco S.p.A. – ООО «Ивеко Россия», несущая функцию официального представительства. В октябре 2010 года партнерская сеть ООО «Ивеко Россия» насчитывала 36 центров продаж, из которых 26 – авторизованные дилерские центры, и 24 центра сервисного обслуживания. ⁶
Iveco и УралАЗ	В 1994г.на базе российского завода «УралАЗ» (г. Миасс, Челябинская область) было основано предприятие Ивеко-Уралаз (в последствие – Ивеко-АМТ). ⁷

³ <http://www.azatrade.ru/history.php>

⁴ http://www.gm-avtovaz.ru/new_ru/inside.php?page=contents/company&model=it13

⁵ <http://www.isuzutrucks.ru/about/about/>

⁶ <http://www.iveco.com/Russia/>

⁷ <http://www.iveco-uralaz.ru/company/>

Peugeot Citroën Mitsubishi	В июне 2008г. – начало строительства завода компаний Peugeot Citroën и Mitsubishi Motors Co. Доля французского концерна PSA Peugeot Citroën в совместном предприятии - 70%, доля японской компании Mitsubishi Motors - 30%. ⁸
Renault и Автоваз	В 2007г. французская компания Renault приобрела 25% акций Автоваз. Планируется организация управляющей компании с паритетным участием Renault и российского государства в лице «Рособронэкспорта». ⁹

По степени интеграции на российском промышленном рынке наблюдаются различные формы международного сотрудничества: это и владение контрольным пакетом акций, примером тому могут служить стратегические альянсы Peugeot Citroën Mitsubishi, Renault /Автоваз и Iveco/ «Самотлор-НН», кооперация на договорной основе и на основе соглашений. Последние представлены довольно распространенной формой производства на основе лицензирования, определяемой как «разрешение лицензиара (владельца технологии или прав промышленной собственности) на использование лицензиатом (лицом или организацией, приобретающими технологию или соответствующие права) изобретения, технического новшества, знаний и производственного опыта, секретов производства, коммерческой и иной информации, необходимой для организации производства, а также торговой марки в течение определенного срока за оговоренное в лицензионном соглашении вознаграждение» [5].

Подробный список примеров международных стратегических альянсов в форме производства на основе лицензирования на российском автомобилестроительном рынке представлен в нижеследующей таблице 4.

Таблица 4

⁸ <http://www.mitsubishi-motors.ru/news/99/>

⁹ <http://www.renault.com/en/Groupe/cooperations-strategiques/Pages/partenariat-strategique-avtovaz.aspx>

Примеры производства на основе лицензирования на российском рынке автомобилестроения

Названия предприятий-партнеров	История создания
FIAT/Северсталь/ Sollers	В 2006г. запуск на территории ОАО «ЗМА» в г. Набережные Челны республики Татарстан производства (сборки) седана FIAT Albea. В 2008г. соглашение о создании 2-х совместных предприятий – по производству и дистрибуции автомобилей, а также по производству дизельного двигателя FIAT Powertrain Technologies F1A на базе ЗМЗ в г. Заволжье (Нижегородская обл.) на паритетной основе. ¹⁰
SsangYong/ Sollers	29 декабря 2009г. запуск производства СОЛЛЕРС-Дальний Восток. Серийная сборка SsangYong Kyron, внедорожника Actyon, пикапа Actyon Sports, внедорожника Rexton. СОЛЛЕРС одновременно является официальным дистрибьютером автомобилей марки SsangYong на российском рынке. ¹¹
Volvo BUS и Сибирско-Скандинавская автобусная компания	В 2006г. подписание меморандума о сотрудничестве. Организация производства автобусов на основе лицензионного соглашения в г.Омске по сборочной технологии до 150 автобусов в год с возможностью расширения выпуска до 300-500 автобусов в год, используя в последующем отдельные комплектующие, выпускаемые в соответствии с требованиями стандартов АВ VOLVO в Омске. ¹²

Рассматривая примеры форм интеграции в ПКС *согласно топологической структуре*, можно сделать следующие наблюдения: на российском рынке автомобилестроения представлены как горизонтальные (в отдельных случаях с центральной компанией) формы интеграции хозяйствующих субъектов в ПКС (производство автомобилей в «новой» для предприятия стране), как и вертикальные (сотрудничество с партнером, владеющим помимо производственными площадями еще и дистрибьютерской сетью, как например,

¹⁰ <http://www.fiat.ru/about/news/news/?id=52>

¹¹ <http://www.symotor.ru/>

¹² http://www.volvo.com/group/russia/ru-ru/volvo_splash.htm

в случае сотрудничества дочернего предприятия итальянской группы компаний FIAT Iveco S.p.A. и «Самотлор-НН» (табл. 3).

В зависимости от глубины интеграции партнеров в той или иной степени наблюдаются все *типы хозяйственных связей*: материальные (поставка комплектующих), производственно-технологические (разработка, планирование и поставка оборудования), финансово-экономические (общее бюджетирование, консолидированное билансирование, прогнозирование сбыта), информационные (частичное или полное подключение к информационной системе, напр. SAP), управленческие связи (например, организация общей управляющей компании).

Начиная с 2002г. зарубежные автомобилестроители создают и собственные производства на территории Российской Федерации (табл.5).

Таблица 5

Примеры создания собственного производства зарубежных автомобилестроительных компаний на территории РФ

Название предприятия	История создания
Ford	Официальное открытие производства 9 июля 2002 года. Производственный цикл включает в себя сварку кузова, окраску и окончательную сборку. Завод выпускает автомобили Focus и Mondeo. ¹³
Nissan	Запуск производства в 2009г. в Санкт-Петербурге. Модели Teana и X-Trail. ¹⁴

¹³ <http://www.ford.ru/AboutFord/FordCompany>

¹⁴ <http://www.nissan.ru/RU/ru/inside-nissan/corporate/in-the-uk.html>

Toyota	ООО "Тойота Мотор Мануфэкчуринг Россия" (Шушары под Санкт-Петербургом) - первый завод Toyota в России, открылся 21 декабря 2007 г. Завод выпускает седан Е класса Camry российской сборки. ¹⁵
Volkswagen	Запуск производства на территории технопарка "Грабцево", г. Калуга в ноябре 2007 г. Модели Volkswagen (Passat, Polo, Jetta, Tiguan, Touareg, Passat CC) и Skoda (Octavia, Octavia Tour, Fabia, Superb). С июля 2009 г. выпуск моделей Caddy и Transporter. По соглашению с Минэкономразвития РФ, с сентября 2010 г. переход на полный цикл производства, включающий сварку и окраску. Проектная мощность - до 150 тысяч автомобилей в год. Общий объем инвестиций – 750 млн. евро. ¹⁶
Volvo Trucks	Открытие завода по сборке грузовых автомобилей Volvo в Зеленограде (ВТС-ЗЕЛЕНОГРАД ЗАО). В 2007 году подписание инвестиционного соглашения о строительстве завода Volvo в промышленной зоне «Калуга-Юг» на участке площадью 55 га. Инвестиции в проект - более 100 млн. евро. В январе 2009 г. запуск производства на заводе Volvo Group в Калуге мощностью 15000 грузовых автомобилей в год. ¹⁷

Следом за иностранными автомобилестроителями постепенно расширяют свою деятельность на российском рынке и их поставщики. Здесь также наблюдаются различные формы ПКС – как собственное производство, так и совместные предприятия и производство на основе лицензирования. В таблице 6 представлены некоторые примеры производственной деятельности зарубежных производителей компонентов для автомобилестроения на территории РФ.

Таблица 6

¹⁵ <http://www.toyota.ru/about/index.aspx>

¹⁶ <http://www.volkswagen.ru/ru/ru/company/about.html>

¹⁷ http://www.volvotrucks.com/trucks/russia-market/ru-ru/kaluga_factory/Pages/firstpage.aspx

<http://technomag.edu.ru/doc/164351.html>

Примеры создания собственного производства зарубежных производителей компонентов для автомобилестроения на территории РФ

Название предприятия	История создания
Johnson Controls	Американский производитель систем салонов для автомобилей и крупнейший в мире производитель и разработчик свинцово-кислотных автомобильных аккумуляторов Johnson Controls производит под Санкт-Петербургом и в Тольятти). ¹⁸
ZF Zahnradfabrik Friedrichshafen	Немецкий производитель ZF Zahnradfabrik Friedrichshafen заключил договор о создании СП с группой КАМАЗ – ООО ZF КАМА (совместное производство коробок переключения в г. Набережные Челны) ¹⁹ .
Magna International Inc.	Американская компания Magna International Inc., открыла производство кузовных деталей для ходовой части и металлических элементов систем пассивной безопасности в п. Шушары и внешних и внутренних деталей в п. Колпино под Санкт-Петербургом. При этом двумя производственными цехами руководит СП Cosym (совместное предприятие дочерней компании MAGNA Cosma International и корейского производителя Shin Young). Кроме того MAGNA имеет производственные площади в Калуге и Нижнем Новгороде. ²⁰
Siemens	Наиболее разнообразные формы сотрудничества: Производство сверхмощных приводов в Санкт-Петербурге (СП «Сименс-Электровоз», турбин на базе завода «Силовые машины» (владение 25% акций, лицензирование), строительство с нулевого цикла трансформаторного завода под Воронежем и др. ²¹

Несмотря на то, что производство компонентов на территории РФ зарубежными компаниями и соответственно локализация производства в автомобилестроении постоянно расширяется, доля деталей, произведенных в России сравнительно невелика (рис. 8). Причиной тому является в первую

¹⁸ <http://www.johnsoncontrols.ru/publish/ru/ru/locations.html> от 26.11.2010.

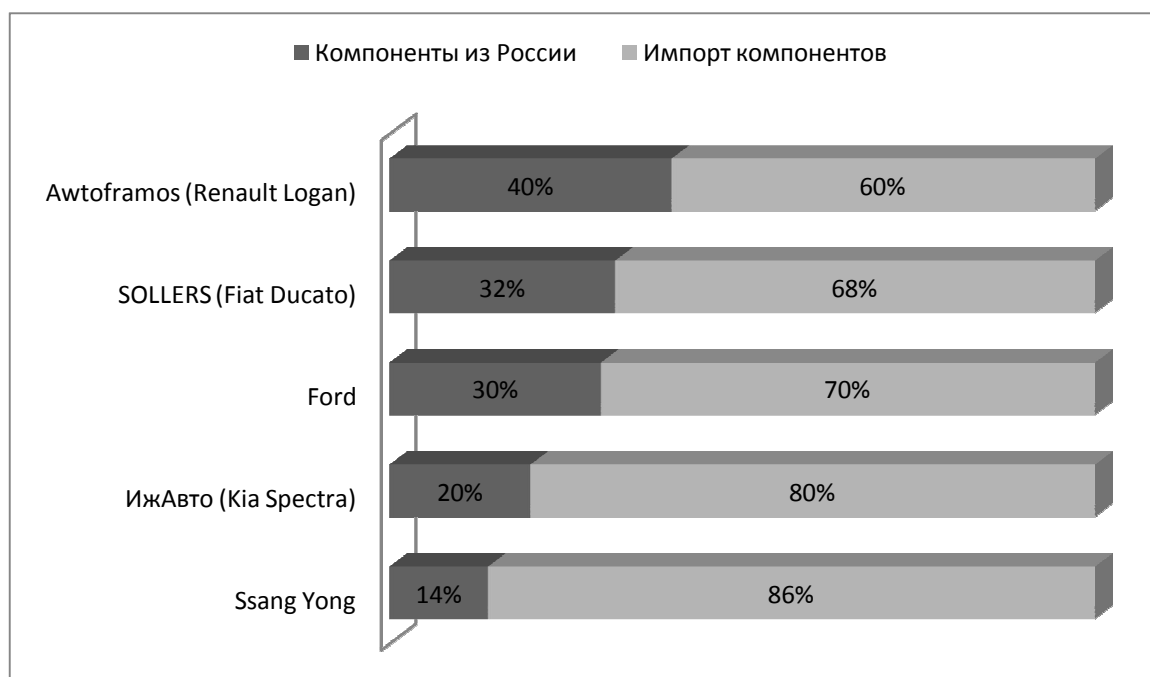
¹⁹ <http://www.zf.com/ru> от 26.11.2010.

²⁰ http://www.magnasteyr.com/xchg/interior_systems/XSL/standard.xsl/-content/news_news.htm?rdeLocaleAttr=en&action=show&EnReleaseID=01_1491&DeReleaseID=02_1491&JaReleaseID=03_1491 от 21.09.2010.

²¹ <http://www.rbcdaily.ru/2010/11/18/industry/528789> от 04.12.2010.

очередь несоответствие уровня производства – так Российское министерство промышленности исходит из того, что лишь 5% отечественных производителей компонентов работают в соответствии с международными стандартами [12].

Рис. 8: Доля компонентов из России в комплектации иностранных автомобилей, производимых в России.



Из немецких машиностроителей в настоящий момент собственное производство под Нижним Новгородом разрабатывает группа компаний Либхерр (один из трех цехов как совместное предприятие, два производственных цеха – собственное производство) (табл. 7).²²

Таблица 7

Производство компании Либхерр в России

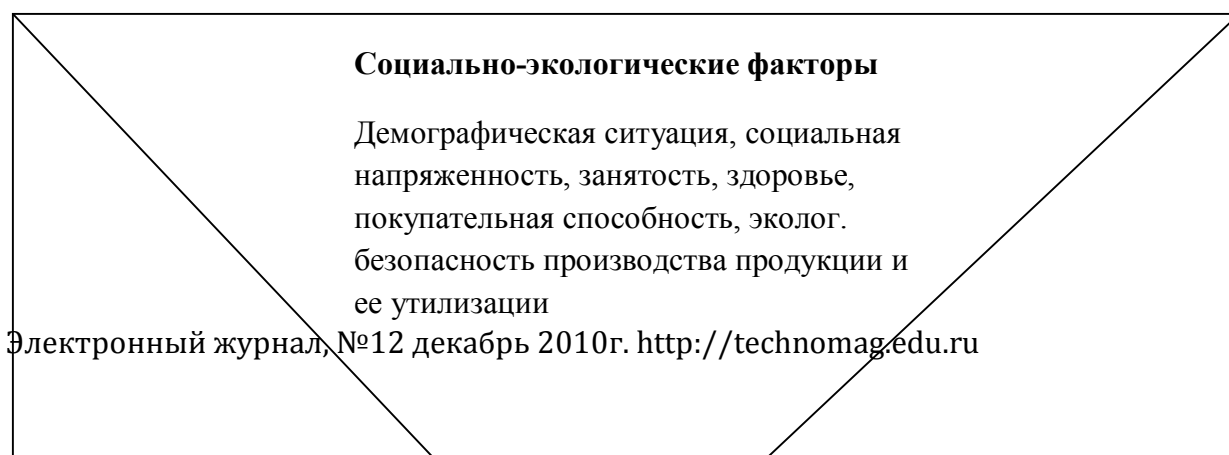
Название организации	Основание	Программа производства	Количество сотрудников	Административное подчинение
----------------------	-----------	------------------------	------------------------	-----------------------------

²² <http://www.liebherr.com/ru-RU/114696.wfw> от 04.12.2010.
<http://technomag.edu.ru/doc/164351.html>

ООО «Либхерр- Аэроспейс Нижний Новгород» (Цех 1)	24.08.2007 – совместное предприятие Liebherr Aerospace Lindenberg GmbH и ОАО Гидромаш	Комплектующие для авиационной промышленности	100	Liebherr Aerospace Lindenberg GmbH, г.Линденберг, ФРГ
ООО «Либхерр Нижний Новгород» (Цеха 3 и 4)	2006г. – 100% дочернее предприятие группы компаний Liebherr- International AG, г. Булле, Швейцария	Башенные краны, землеройные машины, компоненты гидравлики, рудукторы и стальные конструкции	500	Liebherr- Hydraulikbagger GmbH, г. Кирхдорф/Иллер, ФРГ Liebherr France SAS, г.Кольмар, Франция Liebherr-Werk Bischofshofen GmbH, Бишофсгофен / Liebherr-Werk Telfs GmbH, Тельфс, Австрия

Успех международного сотрудничества (достижение целей стратегического альянса) зависит от множества факторов. Это и социально-экологические факторы (напр. демографическая ситуация), и рыночные факторы (напр. конкуренция), наличие необходимых ресурсов (напр., квалифицированных кадров), политическая ситуация и факторы государственного регулирования (напр. таможенная политика) как и природно-климатические факторы (см. рис. 8) [4].

Рис. 8: Схема влияния групп внешних факторов на производственно-корпоративные системы (ПКС)





Несмотря на то, что согласно опросу, проведенному среди торгово-промышленных палат ФРГ в августе 2010г. немецкие предприниматели жалуются на дополнительные расходы, возникающие при растомаживании их продукции в Российской Федерации [8], именно в России каждый второй из них ожидает наибольшие улучшения экономической ситуации в ближайшие 5 лет [9].

Рис. 9: Результаты опроса немецких предпринимателей, проведенного в 2009г. Общегерманской Торгово-Промышленной Палатой (DINК), по вопросу улучшения экономической ситуации в ближайшие 5 лет



Источник: DINK.

Стратегический альянс имеет смысл только в случае достижения целей, ради которых он создается. Степень достижения цели можно выразить показателем эффективности E – отношение эффекта к затратам, произведенным или необходимым для получения данного эффекта, напр. увеличение доли рынка по отношению к затратам на рекламу. Изменение эффективности характеризует изменение показателей финансово-хозяйственной деятельности субъекта до и после интеграции в ПКС, напр. до и после образования совместного предприятия [6] [5].

Показатели эффективности можно условно разделить на следующие группы (рис.10):

Рис.10: Классификация показателей эффективности ПКС

<i>Показатели эффективности E</i>			
<i>Производственно-технологическая эффективность E_n</i>	<i>Финансово-экономическая эффективность E_ϕ</i>	<i>Социально-экологическая эффективность E_c</i>	<i>Информационно-организационная эффективность E_u</i>

Производственно-технологическая эффективность E_n достигается путем качественного изменения показателей производства, напр. улучшение качества выпускаемой продукции, повышение ритмичности и т.п.

Финансово-экономическая эффективность E_f является результатом качественного изменения финансово-экономических показателей, таких как рентабельность инвестиций, стоимость акций, уровень конкурентоспособности и др.

Социально-экономическая эффективность E_c получается за счет качественного изменения показателей, важных для общества, как например, сохранение и / или увеличение количества рабочих мест, уровня квалификации сотрудников, уровня социальной защиты сотрудников и членов их семей и т.д.

Информационно-организационная эффективность E_u обуславливается изменением информационных и организационных показателей, таких как степень информированности об изменениях внешних факторов (близость к рынку сбыта, возможность более гибкой реакции на изменения спроса и пожелания клиентов), уровень инновационного мышления на производстве и др.

Показатели эффективности могут иметь разную степень важности для предприятий, вступающих в стратегический альянс, кроме того, отдельные показатели могут коррелировать между собой. Общая эффективность хозяйствующего субъекта является функцией E_n , E_f , E_c , E_u , формула которой представлена ниже:

$$E = f(E_n, E_f, E_c, E_u).$$

Допустим, что E_i - эффективность i -ного ($i = 1, \dots, N$) хозяйствующего субъекта до интеграции (предприятия до вступления в стратегический альянс, основание совместного предприятия), тогда:

$$E = \sum_{i=1}^N E_i$$

является общей эффективностью вступающих в стратегический альянс предприятий до интеграции, а

$$E^s = \sum_{i=1}^N E_i^s$$

их общую эффективность после интеграции по форме s . Авторы [6] указывают на то, что необходимым условием интеграции является общий положительный эффект:

$$E^s > E.$$

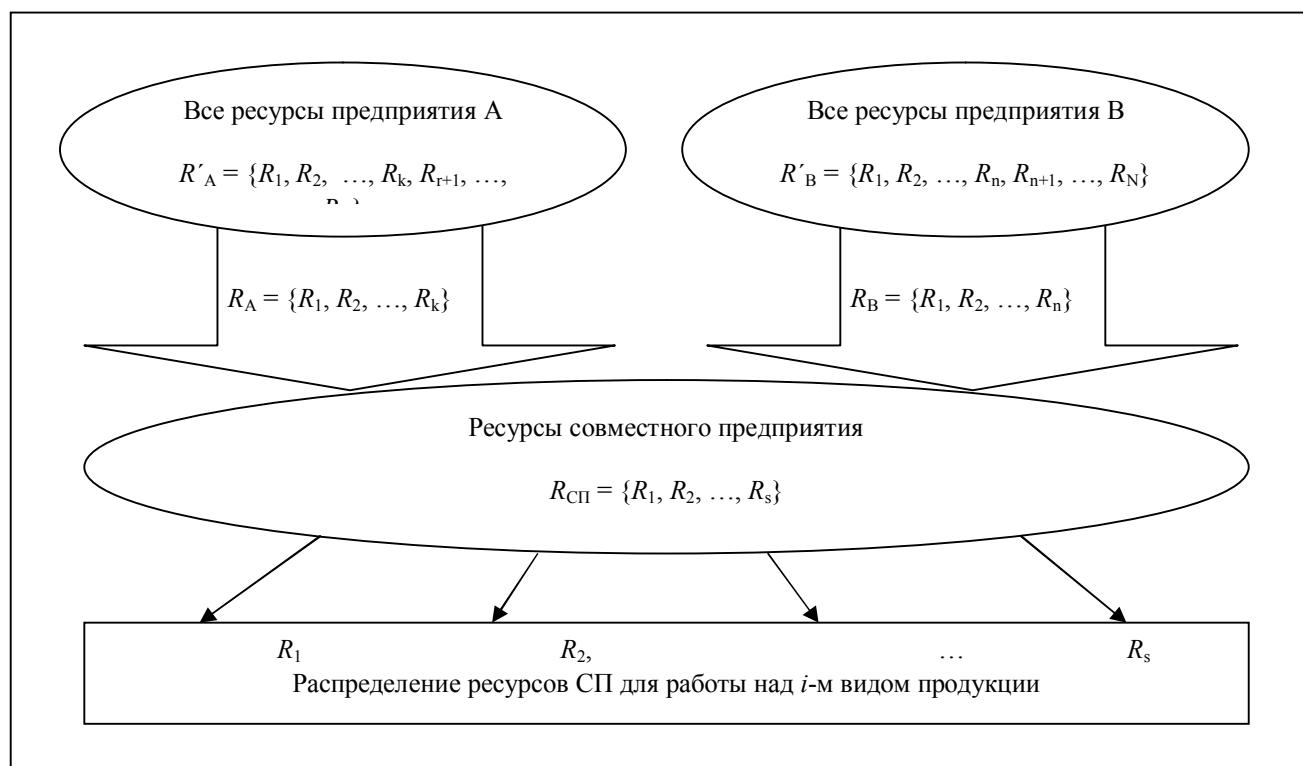
Полученная в результате интеграции (напр. создания совместного предприятия) общая эффективность складывается из долей $\Delta E^s_{\text{общ}}$ каждого участника стратегического альянса

$$\Delta E^s = \sum_{i=1}^N \Delta E_i^s.$$

Очевидно, что вступление в стратегический альянс имеет смысл только в том случае, если после интеграции происходит увеличение не только общей эффективности ее участников, но и эффективности каждого хозяйствующего субъекта в отдельности. Соблюдение последнего условия, является центральным при принятии решения о вступлении в стратегический альянс.

Авторы [6] подчеркивают, что эффективная форма сотрудничества СП возможна лишь при эффективном совмещении ресурсов, вносимыми предприятиями-партнерами.

Рис. 11: Формирование ресурсной базы для i -ного вида продукции СП



Для выражения условий целесообразности существования СП в данном случае использован аппарат теории множеств. Отдельные обозначения представлены в нижеследующей таблице 8.

Таблица 8

**Условные обозначения к схеме образования
ресурсной базы для i -ного вида продукции СП**

Условное обозначение	Значение
----------------------	----------

$R'_A = \{R_1, R_2, \dots, R_k, R_{k+1}, \dots, R_K\}$	совокупность ресурсов предприятия А
$R'_B = \{R_1, R_2, \dots, R_n, R_{n+1}, \dots, R_N\}$	совокупность ресурсов предприятия В
R'_A	множество всех ресурсов предприятия А
R'_B	множество всех ресурсов предприятия В
$R_k, k=1, \overline{K}$	ресурс k-го назначения
K	общее количество видов ресурсов предприятия А
R_n	ресурс n-го назначения
R_A	множество ресурсов, вносимых в СП предприятием А
R_B	множество ресурсов, вносимых в СП предприятием В
$R_{СП}$	множество ресурсов, принадлежащих СП
$R_s, s=1, \overline{S}$	ресурсы, полезные для работы СП с точки зрения обоих участников соглашения
S	общее количество ресурсов, необходимых для работы над i-ным изделием

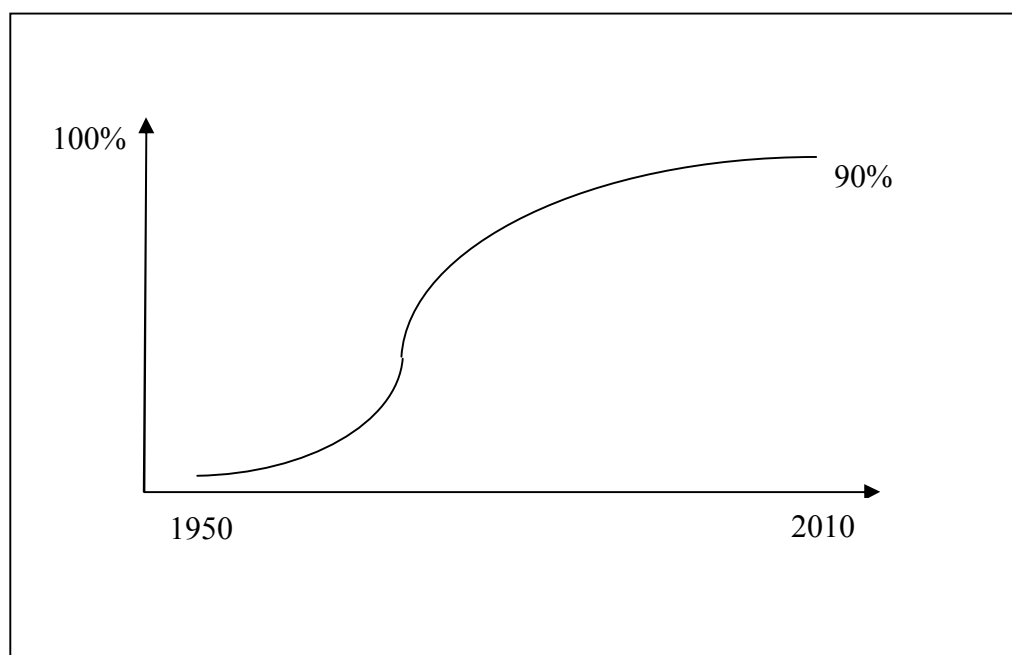
Взаимоприемлемость ресурсов СП является одним из его центральных факторов успеха, при этом смысл существования СП имеется только в случае выполнения следующих условий [6]:

$$R_A \subseteq R_{СП}$$

$$R_B \subseteq R_{СП}$$

Следуя вышеизложенной логике и учитывая, что начиная с 50-х годов доля интеллектуального труда в общей себестоимости продукции неуклонно растет (см. рис. 12), совместимость трудовых ресурсов приобретает центральное значение для достижения целей стратегических альянсов. Кроме того, согласно «эндогенным» теориям экономического роста, вложения в трудовые ресурсы (включая знания, квалификацию, опыт) являются центральными факторами для развития экономики в целом [17][13] [6].

Рис. 12: Доля интеллектуального труда в общей себестоимости продукции



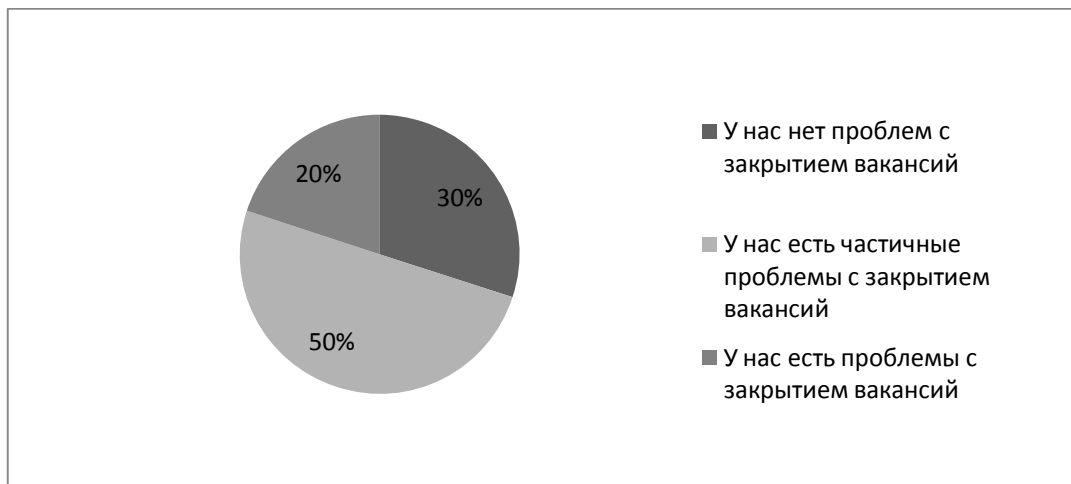
Уровень квалификации является важнейшей характеристикой кадровых ресурсов. Как правило, ПКС имеют две возможности: использование квалификации, предлагаемой на рынке труда, или создание собственной системы образования и повышения квалификации сотрудников [4]. Перед предприятиями, планирующими производство в другой стране, дополнительно встает вопрос о возможности экспатриации собственных сотрудников с целью передачи знаний, навыков и обеспечения необходимого уровня качества на производстве [5]. Ответить на данные вопросы, выбрать оптимальную стратегию невозможно без учета актуальных тенденций развития демографической ситуации стран предприятий, планирующих международный стратегический альянс.

Согласно опросу, проведенному Общегерманской Торгово-Промышленной Палатой (DIHK) в 2010г. нехватка квалифицированного персонала становится все более остро ощутима [10]. Результаты опроса показали, что уже сейчас 20% немецких предприятий в общем и каждое второе предприятие частично имеют проблемы с закрытием открытых вакансий. Это

<http://technomag.edu.ru/doc/164351.html>

означает, что 70% предприятий хотя бы частично имеют трудности найти кадры с подходящей квалификацией.

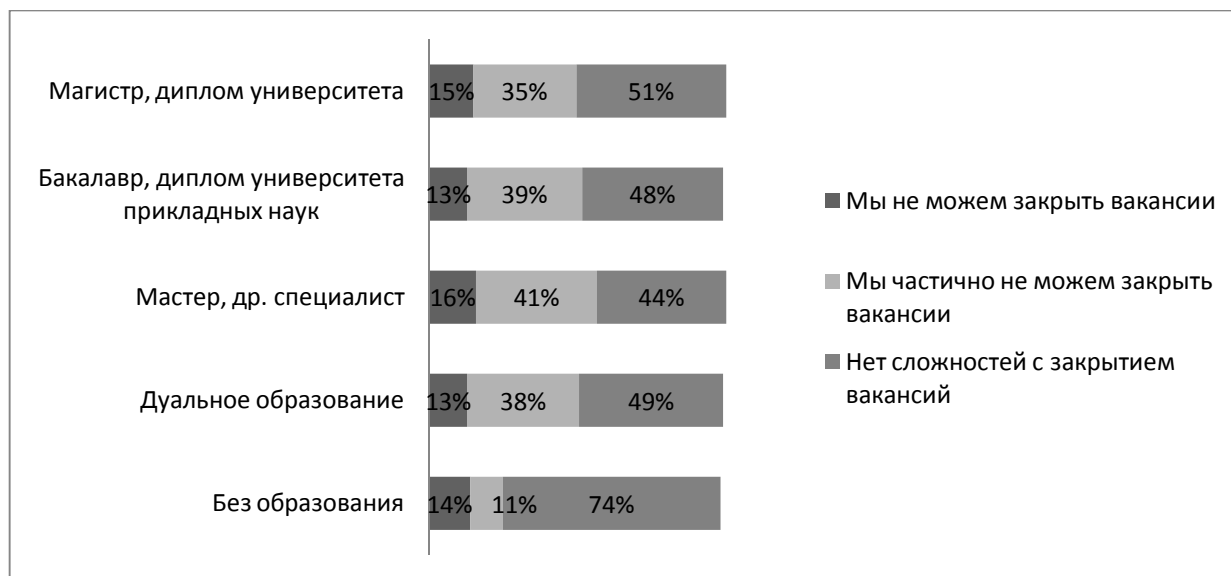
Рис. 13: Ситуация с вакансиями на предприятиях ФРГ в 2010 г.



Источник: DIHK.

Нехватка квалифицированных кадров касается не только позиций, где требуются выпускники высших учебных заведений с дипломами бакалавра (13%/39%) или магистра (15%/35%), но и в первую очередь на уровне мастера (16%/41%). При этом особо острую нехватку в специалистах испытывают предприятия промышленного и строительного секторов. Здесь более 70% предприятий сетуют на нехватку соответствующих специалистов [11].

Рис. 14: Ситуация с вакансиями на предприятиях ФРГ в 2010 г. по уровню образования требуемых специалистов



Источник: ДИHK.

В Российской Федерации вопрос о демографических изменениях стоит не менее остро. Согласно статистической информации Федеральной Службы Государственной Статистики общая численность населения в РФ уже на протяжении нескольких лет из года в год сокращается (табл. 9). За последние девять лет процентуальное изменение составило -3%, а по сравнению с 1991 годом - - 4.3% [19].

Таблица 9

Демографическое изменение населения РФ

Год	1991	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Общая численность населения в милл. чел.	148.3	146.3	145.2	145.0	144.2	143.5	142.8	142.2	142.0	141.9
Изменения в %		-1.3	-2.8	-0.1	-0.5	-0.4	-0.5	-0.4	-0.1	-0.07

Источник: Федеральная Служба Государственной Статистики РФ.

Согласно прогнозам экспертов в 2010г. общая численность населения России составит 137.0 милл. человек (-3.5% по сравнению с 2009г.), при этом <http://technomag.edu.ru/doc/164351.html>

естественный прирост составит -783.2 тыс. человек, а прирост населения за счет миграции 211.3 тыс. человек.²³

Свойственная для российской экономики гетерогенность (в 2007г. валовый региональный продукт в г. Москве и Московской области составил 28.4% от всего ВВП РФ)²⁴, переизбыток предложений в сфере высшего образования (в г. Москве на одного абитуриента приходится два места в вузах), низкий имидж начального и среднего профобразования у абитуриентов в совокупности с тенденциями демографического развития приводят к острой нехватке молодых квалифицированных рабочих и соответственно чрезмерному «старению» кадров (средний возраст рабочих в 2008г. составил 53-54 лет). [2][4][15]

Исходя из выше изложенных фактов, можно сделать следующие выводы: Во-первых, в ситуации нехватки квалифицированных кадров в собственной стране экспатриация не может быть основным решением проблемы обеспечения стратегического альянса кадрами соответствующего уровня профподготовки. Во-вторых, ключевое значение для достижения целей стратегических альянсов приобретает количество и качество (уровень квалификации) трудовых ресурсов. От своевременного решения именно задач квалификации и переквалификации кадров зависит не только успех международного сотрудничества на промышленном рынке, но и развитие экономики стран участников в целом.

Список литературы

²³ <http://www.gks.ru/> от 03.04.2010.

²⁴ <http://www.gks.ru/> от 03.04.2010.

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия: Пер. С англ. / Под. Ред. Кантураевского. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
2. Анализ обеспечения потребностей региональной экономики за счет кадров с различным уровнем профессионального образования/ В.Н. Васильев [и др.] // Спрос и предложение на рынке труда и рынке образовательных услуг в регионах России: Сб. докладов по материалам Второй Всероссийской научно-практической Интернет-конференции (26 – 27 октября 2005 г.). Книга 1. – Петрозаводск: Изд-во ПетрГУ, 2005. – с. 63- 75.
3. *Гуртов В.А., Серова Л.М.* Избыток инженеров, дефицит рабочих.– М.: Мировая энергетика, 2008. – № 4. – С. 82–85.
4. *Колобов А.А., Омельченко И.Н., Орлов А.И.* Менеджмент высоких технологий. Интегрированные производственно-корпоративные структуры: организация, экономика, управление, проектирование, эффективность, устойчивость. – М.: Издательство «Экзамен», 2008. С.30.
5. *Медведев А.Г.* Международный менеджмент. - СПб.: ИМСП, 2002. – С. 250-283.
6. *Омельченко И.Н.* Методология, методы и модели системы управления организационно-экономической устойчивостью наукоемкого производства интегрированных структур. М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э.Баумана, 2005. – с.27-28.
7. Проектирование интегрированных производственно-корпоративных структур/ С.Н. Анисимов [и др.] Под ред. Колобова А.А., Орлова А.И. – М.: МГТУ им. Баумана, 2006. – С. 19-136.
8. *Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.* Außenwirtschaftsreport 2010 / Ergebnisse einer Umfrage bei den deutschen Industrie- und Handelskammern, Berlin, 2010.
9. *Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.* Going International / Erfahrungen und Perspektiven der deutschen Wirtschaft im Auslandsgeschäft / <http://technomag.edu.ru/doc/164351.html>

Ergebnisse der IHK Unternehmensumfrage 2009 / Bundesweite Auswertung. - Berlin, 2009.

10. *Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)*, Kluge Köpfe – vergeblich gesucht! Fachkräftemangel in der deutschen Wirtschaft, Berlin, 2007.
11. *Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V.* Mitarbeiter dringend gesucht! Fachkräftesicherung – Herausforderung der Zukunft., Berlin, 2010.
12. *Germany Trade & Invest* Russische Föderation - Kraftfahrzeugindustrie, bfai, 2009.
13. *Grundlach E.* Humankapital als Motor der Entwicklung. Ein neuer Ansatz der neoklassischen Wachstumstheorie. // Thiel R.E. (Hrsg.) Neue Ansätze zur Entwicklungstheorie.-Bonn: Deutsche Stiftung für internationale Entwicklung (DSE), S. 173-185.
14. *Hones B.* Branche kompakt: Russland – Kfz-Industrie und Kfz-Teile (März 2010), Germany Trade and Invest Gesellschaft für Außenwirtschaft und Standortmarketing mbH, Köln, 2010.
15. *Lainer C.* Berufsbildung in den russischen Regionen: Ausbildung für die Zukunft // Die Berufsbildungssysteme Russlands und Deutschlands – Perspektiven der bilateralen Berufsbildungsk Kooperation // Deutsche Botschaft Moskau // Abteilung für Wirtschaft und Wissenschaft, 2009.
16. *Meissner H., Gerber S.* Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem. – Forschung und Praxis, 32. Jg., Nr. 3, 1980. – 217 – 228 c.
17. *Romer P.M.* Increasing Returns and Long-run Growth // Journal of Political Economy.- 1986. Vol. 98. - P.1002-1036.
18. *Vias N.M., Shelburn W.L., Rogers D.C.* An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework // Journal of business & industrial marketing.- 1995.- Vol. 10; Issue 3. – P.35-44.

19. Федеральная служба государственной статистики // gks.ru.
URL http://www.gks.ru/bgd/free/b10_00/IssWWW.exe/Stg/d09/8-0.htm (дата обращения: 10.11.2010).