

external/pubs/ft/weo/2011/02/weodata/weorept.aspx?sy=1996&ey=2009&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=%2C&br=1&pr1.x=52&pr1.y=16&c=193%2C913%2C138%2C156%2C172%2C132%2C134%2C144%2C112%2C111&s=LP&grp=0&a=. — Date of access: 29.09.2011.

8. The Global Competitiveness Report 2011—2012 / Ed. Professor Klaus Schwab [Electronic resource]. — Geneva, 2011. — Mode of access: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf). — Date of access: 06.01.2012.

9. World Bank data by countries and economies [Electronic resource]. — World Bank, 2011. — Mode of access: <http://www.data.worldbank.org/country>. — Date of access: 06.01.2012.

10. Вахромов, И.В. Государственное регулирование инновационного развития экономики (на примере РФ и стран ЕС); дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 / И.В. Вахромов. — М., 2007. — 198 с.

11. Киселев, В.Н. Инновационная политика и национальные инновационные системы Канады, Великобритании, Италии, Германии и Японии / В.Н. Киселев, Д.А. Рубвальтер, О.Д. Руденский // ЦИСН [Электронный ресурс]. — 2009. — Режим доступа: [http://77.108.127.29/inform/iab/iab6\\_2009.pdf](http://77.108.127.29/inform/iab/iab6_2009.pdf). — Дата доступа: 18.04.2011.

12. Вашко, И.М. Государственное регулирование инновационной предпринимательской деятельности: учеб. пособие / И.М. Вашко. — Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2002.

13. Степаненко, Д.М. Теория инноваций и белорусская реальность / Д.М. Степаненко. — Минск: Издат. центр БГУ, 2006.

14. Кудашов, В.И. Управление интеллектуальной собственностью: учеб. пособие для студентов учреждений, обеспечивающих получение высш. образования / В.И. Кудашов. — Минск: ИВЦ Минфина, 2008.

15. Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2011—2015 годы // Государственный комитет по науке и технологиям Республики Беларусь [Электронный ресурс]. — 2011. — Режим доступа: [http://www.gknt.org.by/data/gpir11\\_15.rar](http://www.gknt.org.by/data/gpir11_15.rar). — Дата доступа: 20.06.2011.

16. О некоторых мерах по реализации Закона Республики Беларусь «Об информации, информатизации и защите информации» и о признании утратившими силу некоторых постановлений Совета Министров Республики Беларусь: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 26 мая 2009 г., № 673 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. — Минск, 2009.

*Статья поступила  
в редакцию 09.01. 2012 г.*

**Ю.А. ШАВРУК**

## **ОБОСНОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОЗДАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АЛЬЯНСА**

Одной из актуальных проблем машиностроительного комплекса Беларуси является недостаточно высокая эффективность импортозамещения. Выпуск продукции по программе импортозамещения для потребностей внутреннего рынка влечет за собой высокую долю промежуточного импорта, как правило, сырья, материалов, топлива, энергии [1, 1]. В случае, если качество импортозамещающей продукции ниже, а цена выше зарубежных аналогов, такие проекты оказываются убыточными, их реализация не позволяет существенно сократить объемы импорта. При этом страдают как сами производители импортозамещающей продукции, обремененные необходимостью покрывать

*Юлия Александровна ШАВРУК, аспирантка кафедры международного бизнеса Белорусского государственного экономического университета.*

убытки за счет дорогих кредитных ресурсов, так и покупатели их продукции на внутреннем рынке из-за сравнительно низкого ее качества.

Как альтернатива низкоэффективному импортозамещению может быть рассмотрена специализация машиностроительных предприятий на той продукции, производство которой наиболее для него эффективно, и которая обладает наибольшим конкурентным преимуществом как на внутреннем, так и на внешних рынках. Это позволит сконцентрировать основные ресурсы в наиболее прибыльных направлениях, наращивать доходы за счет увеличения экспорта при меньших темпах роста промежуточного импорта, что, в конечном итоге, отражает интенсивный тип роста экономики.

Специализация на экспортно-ориентированной машиностроительной продукции, например, на отдельных узлах и комплектующих, без учета внутренних потребностей экономики, в свою очередь, имеет существенный недостаток, который кроется в увеличении рисков. Источником рисков является глобальное конкурентное окружение, на потребности которого работают производители промежуточной продукции: любые изменения в конструкции конечной продукции могут означать изменение объемов или полный отказ от закупок узлов и комплектующих у белорусских производителей. Жесткая конкуренция на мировых рынках машиностроительной продукции промежуточного потребления также требует развития дилерских сетей, постоянного совершенствования уровня качества, установления долгосрочных кооперационных отношений с производителями конечной продукции и их сервисными центрами.

Дилемма «эффективность — риск» возникает довольно часто, и для ее разрешения необходимо применять новые, креативные подходы, в том числе ориентированные на международное сотрудничество в глобальной конкурентной среде. Разрешить противоречия между импортозамещением и специализацией машиностроительных предприятий может активизация международного сотрудничества в форме горизонтальной и вертикальной интеграции и кооперации, нацеленная на рост эффективности специализации и снижение рисков, вызванных отказом от деятельности на внутреннем рынке. На первом этапе международного сотрудничества машиностроительных предприятий наиболее предпочтительной структурой, в рамках которой осуществляется кооперация, признан стратегический альянс.

В современной экономической литературе встречается несколько определений международного стратегического альянса (МСА), трактующие данное понятие с различных точек зрения. Американские ученые А. Томпсон и Т. Стрикленд дали следующее определение: «Стратегический альянс — это кооперативное соглашение между компаниями, выходящее за пределы их обычных взаимоотношений, но не предполагающее слияния или полного партнерства» [2, 220]. Французские ученые Б. Гаретт и П. Дюссож конкретизировали определение и назвали альянсом «...объединение независимых компаний, которые намерены заняться специфическим родом производства или хотят реализовать проект, используя интеллектуальные и материальные ресурсы друг друга, вместо того, чтобы действовать самостоятельно или идти по пути слияния или присоединения» [3, 5]. М. Портер определяет альянсы как «...долгосрочные соглашения между фирмами, идущие дальше обычных торговых операций, но не доводящие до слияния фирм» [4, 45].

Итак, *международный стратегический альянс* — это соглашение о долгосрочной кооперации двух или более юридически независимых организаций, расположенных в разных странах, для совместного решения задачи на основе общих экономических интересов, включая получение «синергетического эффекта» от совместного использования ресурсов или структур управления, которое может принимать следующие организационные фор-

мы: совместное предприятие, консорциум, соглашение с долевым участием, соглашение без долевого участия.

Отличительной чертой МСА в сравнении с прочими формами корпоративной интеграции является сохранение полной юридической и экономической самостоятельности учредителями альянса, при этом одна и та же фирма может быть членом нескольких стратегических альянсов.

Являясь гибкой структурой (по сравнению, например, с жестким холдингом), альянс представляет собой первую ступеньку кооперации, на которой апробируются возможные схемы взаимодействия компаний и оценивается их эффективность. В дальнейшем, при условии плодотворной кооперации, альянсы переходят на качественно иной уровень интеграционных структур, а при неудачной — распадаются. Наиболее высокая концентрация альянсов в сфере телекоммуникаций, вычислительной техники, биотехнологий, новых материалов, в производстве компьютеров, в фармацевтике, автомобилестроении, аэрокосмической промышленности, микроэлектронике [5, 1]. Стратегические альянсы широко распространены в автомобилестроении (Фиат — Пежо — Ситроен, Рено — Ниссан и др.), причем для данной отрасли наиболее характерны горизонтальные альянсы, заключаемые производителями конечной продукции одной отрасли [6, 2]. Рост эффективности, или синергизм в альянсе достигается за счет совместных исследований и разработок, совместного развития и использования дилерских сетей. Горизонтальные альянсы также заключаются между производителями промежуточной продукции машиностроения (национальный альянс Сименс — Бош), однако некоторые сегменты рынков промежуточных товаров монополизированы вследствие преобладания крупных холдинговых структур. Примером горизонтального холдинга на рынке промежуточной продукции машиностроения является производитель подшипников ЭсКаЭф, контролирующей рынки данной продукции в Евросоюзе, Китае и частично в странах СНГ. Присутствие данного холдинга на белорусском, российском и украинском рынках подшипников заставляет местные предприятия консолидироваться, чтобы выдерживать жесткую конкуренцию. В качестве одной из форм консолидации может быть стратегический альянс, обоснование целесообразности создания которого проведем на примере ОАО «Минский подшипниковый завод» (ОАО МПЗ).

Данное предприятие является единственным белорусским производителем подшипников и выпускает две принципиально различные ассортиментные группы изделий. К первой группе относятся ролико-сферические подшипники, на производстве которых предприятие традиционно специализировалось. Этот вид подшипников по большей части экспортируется, основные потребители — предприятия добывающей промышленности в России и в Украине. Производство ролико-сферических подшипников высокорентабельно, структура себестоимости данной продукции приведена в табл. 1.

Производство шариковых подшипников является другим направлением деятельности ОАО МПЗ. Номенклатура данного вида продукции предприятия существенно расширилась с 90-х гг. XX в. в рамках программы импортозамещения для удовлетворения спроса основных белорусских производителей автомобильной и сельхозтехники — Минского тракторного завода, Бобруйского завода тракторных деталей и агрегатов и др. [7, 1]. Несмотря на то, что производство данной продукции ведется уже 15 лет, оно всегда являлось убыточным. Основная причина убытков — высокая энергоемкость производства: доля затрат на топливо и энергию свыше 30 % от полной себестоимости и отсутствие специализированного оборудования (см. табл. 1).

**Таблица 1. Структура себестоимости и показатели рентабельности продукции ОАО МПЗ по различным ассортиментным группам, %**

Показатель	Шариковые подшипники	Ролико-сферические подшипники
Калькуляционные статьи себестоимости		
1. Материалы за вычетом отходов	18,2	46,9
2. Покупные полуфабрикаты	0,0	0,0
3. Транспортно-заготовительные расходы	0,5	1,4
4. Зарплата основная	6,9	4,2
5. Дополнительная зарплата	1,1	0,7
6. Отчисление на соцстрах	2,7	1,7
7. Топливо и энергия	34,6	19,1
8. Вспомогательные материалы	1,5	0,9
9. Содержание и эксплуатация оборудования	11,7	8,6
10. Общепроизводственные расходы	6,7	4,7
11. Износ инструмента	1,7	2,2
12. Общехозяйственные расходы	12,1	7,4
15. Производственная себестоимость	97,6	97,6
16. Внепроизводственные расходы	0,9	0,9
17. Полная себестоимость	98,5	98,5
18. Налоги	1,5	1,5
19. Полная себестоимость с налогами	100,0	100,0
Рентабельность продукции	-15,0	53,0

*Примечание:* составлена нами по данным ОАО МПЗ за 2011 г.

Парадоксальность ситуации заключается в том, что шариковые подшипники белорусского производства, даже при цене ниже себестоимости, уступают в конкурентоспособности зарубежным аналогам, что делает их приобретение экономически нецелесообразным для производителей автотракторной техники. В частности, цена аналогичных украинских подшипников производства ОАО «ХАРП» ниже на 20 %. Шариковые подшипники китайского производства еще дешевле, но уступают по качеству.

На ОАО МПЗ не раз велись переговоры с потенциальными зарубежными партнерами, в том числе со шведской ЭсКаЭф, о возможных инвестициях в развитие предприятия, но необходимым условием для этого была ликвидация убыточного производства шариковых подшипников. Итак, с теоретических позиций необходима интеграция белорусских производителей машиностроительной продукции по ходу технологической цепочки, что должно удешевить конечную продукцию за счет снижения промежуточного импорта. На практике очевидно обратное, когда импортозамещение экономически нецелесообразно для производителей промежуточной и конечной продукции.

В настоящее время ОАО МПЗ готовит соглашение с украинским ОАО «ХАРП» о заключении альянса. В рамках альянса предлагается создать совместное предприятие (СП) на территории Республики Беларусь по производству шариковых подшипников, после чего производство их перестанет быть убыточным. До этого они производились на неспециализированном оборудовании, и себестоимость продукции была высокой. ОАО «ХАРП» обладает специализированным оборудованием (поточные линии), которое после создания СП позволит производить подшипники с низкой себестоимостью и должного качества, что даст возможность снизить долю импорта шариковых подшипников и обеспечить экономическую безопасность валобразующих конвейерных заводов Республики Беларусь. На территории Украины СП будет производить ролико-сферические подшипники. Речь идет не о переносе производства ролико-сферических подшипников в Украину, а лишь о расширении производства. Ниже представлена схема альянса (рис. 1, 2).

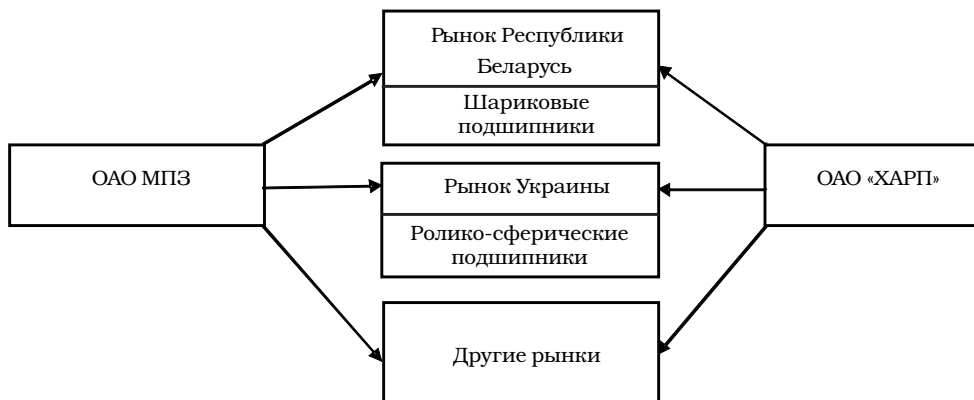


Рис. 1. Рынок подшипников до создания альянса

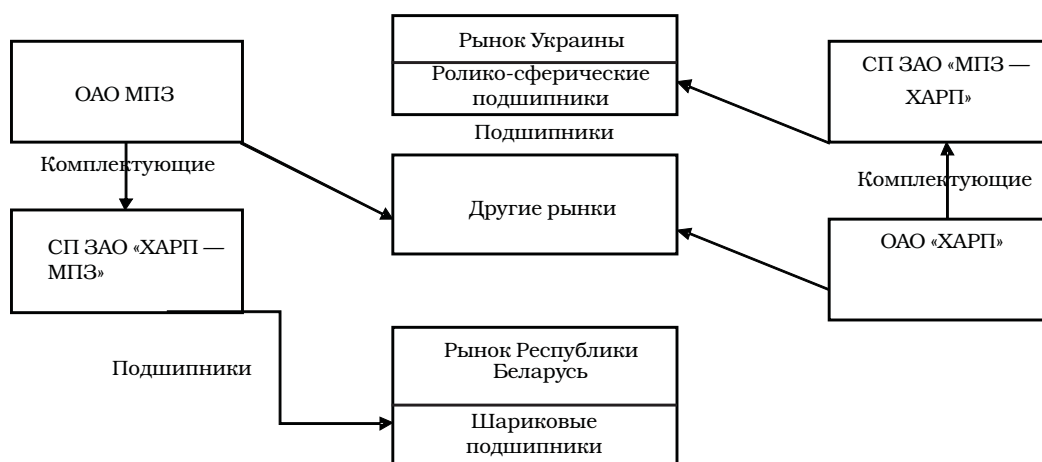


Рис. 2. Рынок подшипников после создания альянса

Необходимо оценить, насколько эффективно создание такого альянса. Методика оценки эффективности создания альянса включает 3 этапа:

1. *Оценка эффективности в безрисковых условиях.* Если альянс эффективен — переход ко второму этапу; если нет — создание альянса нецелесообразно;

2. *Оценка эффективности с учетом рисков.* Если альянс эффективен в условиях риска, создание альянса целесообразно, если нет — переход к третьему этапу;

3. *Пересмотр условий создания альянса.* Если альянс эффективен в новых условиях и с учетом риска, его создание целесообразно. Если нет — отказ от создания альянса.

При оценке эффективности создания альянса необходимо использовать 2 критерия: коммерческий и макроэкономический. Критерием коммерческой эффективности является рост общей прибыли для белорусского участника. В условиях отрицательного внешнеторгового баланса Беларуси критерием макроэкономической эффективности может стать достижение положительного влияния проекта на сальдо текущего счета. Такой эффект может быть достигнут в результате:

- обеспечения роста чистого экспорта (рост экспорта при сокращении импорта) при реализации проекта;
- обеспечения положительного влияния проекта на рост текущих доходов и трансфертов.

В конечном итоге макроэкономическая эффективность проекта оценивается на основе его влияния на сумму чистого экспорта, текущих доходов и трансфертов.

Проект признается эффективным, если достигается рост как коммерческой, так и макроэкономической эффективности. Если один из показателей эффективности либо оба при реализации проекта будут ухудшаться, то проект признается неэффективным.

Расчет коммерческой эффективности проекта:

$$\Delta\Pi = \Delta\Pi_{\text{в}} + \Pi_{\text{з}} + \Pi_{\text{инв}} > 0, \quad (1)$$

где  $\Delta\Pi$  — годовой рост прибыли, р.;  $\Delta\Pi_{\text{в}}$  — изменение прибыли на предприятии — резиденте Республики Беларусь;  $\Pi_{\text{з}}$  — годовая прибыль на предприятии — нерезиденте Республики Беларусь;  $\Pi_{\text{инв}}$  — приведенная к годовому эквиваленту стоимость инвестиций в проект с учетом нормы дисконта и продолжительности проекта, р.;  $0$  — период до заключения альянса.

Для того чтобы рассчитать прибыль с учетом фактора инвестиционных затрат, необходимо привести инвестиционные затраты к среднегодовому эквиваленту. С этой целью применяется метод текущей годовой стоимости инвестиций. Суть его состоит в подборе среднегодовой суммы платежа, дисконтирование которой при заданной норме дисконта и периода окупаемости проекта позволит получить первоначальную сумму инвестиций:

$$\Pi_{\text{инв}} = \frac{\text{ИНВ}}{\sum_{t=1}^T (1+r)^t}, \quad (2)$$

где ИНВ — единовременные инвестиции, р.;  $T$  — закладываемый инвестором срок окупаемости проекта, лет;  $t$  — срок окупаемости проекта, лет;  $1$  — период после заключения альянса;  $r$  — норма дисконта, отн. ед.

Показатель  $\Pi_{\text{инв}}$  можно рассчитать с помощью MS Excel, применив специальную финансовую функцию PMT(). В русскоязычной версии MS Excel 2000 функции PMT() соответствует функция ППЛАТ() [8, 65].

Расчет макроэкономической эффективности проекта на основе его влияния на сальдо текущего счета:

$$\Delta\text{ТС} = \Delta\text{ЧЭ} + \Delta\text{ДТ} = \text{МЗ}_0 - \text{В}_1(1 - \text{Сб}) + \Pi_{\text{з}}(1 - \text{ИП}) - \text{ОИ}_{\text{инв}} > 0, \quad (3)$$

где  $\Delta\text{ТС}$  — общее изменение сальдо текущего счета в результате реализации проекта;  $\Delta\text{ЧЭ}$  — рост чистого экспорта;  $\Delta\text{ДТ}$  — рост доходов и текущих трансфертов;  $\text{МЗ}_0$  — материальные затраты в себестоимости импортозамещающей продукции предприятия до реализации проекта;  $\text{В}_1$  — выручка от реализации импортной продукции, заменившей белорусскую при реализации проекта;  $\text{Сб}$  — уровень локализации производства импортной продукции, который определяется в данном случае долей затрат на сборку в цене готовой продукции;  $\Pi_{\text{з}}$  — годовая прибыль зарубежного филиала белорусского предприятия, открытого в результате реализации проекта;  $\text{ИП}$  — процент общих изъятий прибыли, с учетом налоговых, в зарубежном филиале белорусского предприятия;  $\text{ОИ}_{\text{инв}}$  — затраты на обслуживание инвестиций в создание зарубежного филиала, без учета погашения основного долга (сюда включаются проценты за кредит плюс комиссионные).

В табл. 2 приведен пример расчета показателей эффективности создания альянса МПЗ и ОАО «ХАРП» в безрисковых условиях.

Таблица 2. Оценка эффективности альянса, 2011 г.

Показатель	Шариковый подшипник на МПЗ	Шариковый подшипник в СП Республики Беларусь	Ролико-сферический подшипник на МПЗ	Ролико-сферический подшипник в СП Украины	Итого
Цена за условную единицу, дол. США	4,5	3,7	103,1	103,1	—
Себестоимость усл. ед.	5,3	Нет данных	67,4	67,4	—
Материальные затраты на единицу, дол. США	2,8	3,3	44,4	44,4	—
Продажи, тыс. шт.	226,5	226,5	—	67,0	—
Выручка, тыс. дол. США	1 019,4	848,1	—	6 907,7	—
Себестоимость, тыс. дол. США	1 199,3	Нет данных	—	4 514,8	—
Материальные затраты, тыс. дол. США	633,2	738,7	—	2 975,3	—
Прибыль, тыс. дол. США	— 179,9	Нет данных	—	1 196,4	—
Чистый экспорт, тыс. дол. США	633,2	— 738,7	—	1 196,4	—
Эффект, тыс. дол. США:					
прибыль/убытки	179,9	—	—	1 196,4	1 376,3
экспорт/импорт	— 105,5	—	—	1 196,4	1 090,9
Инвестиции единовременные, тыс. дол. США	4 310,0	—	—	—	—
Приведенные годовые инвестиции, тыс. дол. США	— 1 137,0	—	—	—	—
Затраты на выплату процентов, тыс. дол. США	431,0	—	—	—	—
Эффект с учетом инвестиций, тыс. дол. США:					
по прибыли (коммерческая)	—	—	—	—	239,4
по сальдо (макроэкономическая)	—	—	—	—	659,9

Примечание: составлена нами по данным ОАО МПЗ.

Как видно из табл. 2, в безрисковых условиях проект эффективен, так как оба показателя эффективности выше нуля. Для оценки рисков рассчитаем критерии эффективности, полученные при воздействии каждого фактора риска, результаты сгруппируем в табл. 3. Основные риски и их влияние на проект определяются экспертным путем, эксперты — представители предприятия. Общее влияние рисков оценивается как среднеарифметическое, так как реализация всех рисков принимается равновероятной.

Таблица 3. Показатели проекта с учетом риска

Вид риска	На какой параметр влияет	Вероятные изменения, %	Рассчитанные оценочные критерии	
			ΔП	ΔТС
Снижение продаж на внешнем рынке	Продажи ролико-сферических подшипников	—30	—159	262
Снижение продаж на рынке Республики Беларусь	Продажи шариковых подшипников	—30	239	906
Увеличение цен украинским партнером на рынке Республики Беларусь	Цена за единицу шариковых подшипников для СП	30	239	432
Увеличение нормы дисконта	Ставка процента по кредиту	100	—65	229
Ликвидация СП в Украине	Прибыль и чистый экспорт за рубежом	0	—957	—537
Итого, среднеарифметическое			—140,6	258,4

Как видно из табл. 3, с учетом рисков проект оказался неэффективным с коммерческой точки зрения, но эффективным — с макроэкономических

позиций. Следовательно, необходимо пересмотреть условия создания альянса. Слабой стороной проекта, как видно из анализа рисков, является негативное влияние на его результаты возможной ликвидации СП в Украине.

Создание стратегических альянсов в целом является выгодным для Республики Беларусь. После учета рисков проект оказался неэффективным с коммерческой точки зрения, но он позволяет минимизировать убытки от производства шариковых подшипников. Важным является то, что проект эффективен с макроэкономических позиций, так как оказывает положительное влияние на сальдо текущего счета внешнеторгового баланса и позволяет снизить зависимость производителей продукции белорусского машиностроения от импорта (в частности, Минского тракторного завода), что гарантирует экономическую безопасность и вписывается в рамки государственной программы импортозамещения. В отличие от существующих методик данная методика позволяет оценить эффективность создания альянса не только на микро-, но и на макроуровне с учетом влияния альянса на сальдо текущего счета.

Методика включает 3 этапа: 1) оценка эффективности в безрисковых условиях; 2) оценка эффективности с учетом рисков; 3) пересмотр условий создания альянса. Эксперты оценивают риски в 2 этапа: 1) выделены наиболее значимые факторы (виды) риска (снижение продаж на внешнем рынке, снижение продаж на рынке Беларуси, увеличение цен украинским партнером на рынке Беларуси, ликвидация СП в Украине); 2) определены вероятные изменения. Целью дальнейшего развития сотрудничества является увеличение уровня локализации производства (Сб в формуле (3), так как стимулирование локализации промышленных производств на национальной территории широко используется в мировой практике в качестве инструмента повышения технологического уровня экономики.

#### Литература и электронные публикации в Интернете

1. Импортозамещение переводят на новые рельсы // TUT.BY [Электронный ресурс]. — 2011. — Режим доступа: <http://news.tut.by/economics/253886.html>. — Дата доступа: 11.10.2011.
2. Томпсон, А.А. мл. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. — М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998.
3. Гарретт, Б. Стратегические альянсы / Б. Гарретт, П. Дюссож; пер. с фр. — М.: ИНФРА-М, 2002.
4. Портер, М. Международная конференция: конкурентные преимущества стран / М. Портер. — М.: Междунар. отношения, 1993.
5. Alliance Statistics from Home to the World [Electronic resource]. — Orows Nest. — 2006. — Mode of access: <http://www.alliancingassociation.org/.../>. — Date of access: 24.09.2011.
6. Дагаев, А.А. Междунар. стратегические альянсы в автомобильной промышленности России / А.А. Дагаев // Менеджмент в России и за рубежом [Электронный ресурс]. — 2001, — № 2. — Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/2001-2/dagaev.shtml>. — Дата доступа: 25.11.2009.
7. Официальный сайт МПЗ [Электронный ресурс]. — Минск, 2010. — Режим доступа: <http://www.mpz.com.by/ru/mpz02.php>. — Дата доступа: 02.11.2011.
8. Залуцкий, В.И. Проектирование логистических систем распределения готовой продукции машиностроительных предприятий: теория и практика / В.И. Залуцкий. — Минск: Мон литера, 2010.

Статья поступила  
в редакцию 21.02.2012 г.

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.  
□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.