



Международные стратегические альянсы как фактор развития конкуренции

Е.В. Королева

Наметившиеся признаки выхода из мирового экономического кризиса создают предпосылки для постепенной стабилизации корпоративного сектора экономики. Особое значение это имеет для интегрированных компаний с участием капитала разных стран. К их числу относятся международные стратегические альянсы. Они являются весомым фактором развития мировой экономики. В статье мы остановимся на одном из наиболее важных аспектов международных стратегических альянсов – их конкурентоспособности.

Взаимосвязь международных стратегических альянсов с конкурентоспособностью компаний, очевидная, на первый взгляд, в действительности не столь проста и однозначна. Она не ограничивается однолинейной зависимостью, показывающей воздействие альянсов на рост конкурентоспособности. Здесь существуют гораздо более разнообразные и, потому, более сложные связи. На наш взгляд, наиболее глубокое понимание механизма взаимосвязи рассматриваемых процессов может быть получено на основе использования системного подхода.

Взаимосвязь стратегических альянсов и конкурентных отношений – это взаимосвязь двух систем. Особенностью конкурентных отношений в условиях альянсов является их двойное проявление. С одной стороны, они имманентны стратегическим альянсам, независимо от того, является ли альянс конкурирующих или неконкурирующих партнеров. В этом случае альянс предстает как взаимосвязь отношений партнерства и конкурентных отношений.

С другой стороны, отношения конкуренции возникают за рамками альянса. Они характе-

ризуют отношения, которые возникают между стратегическими альянсами и другими участниками конкуренции, не входящими в альянс. В результате феномен альянса состоит в том, что в нем присутствуют различные типы конкурентных отношений. К ним относятся следующие:

- конкурентные отношения внутри альянса между фирмами – конкурентами;
- конкурентные отношения между фирмами, входящими в альянс и другими, самостоятельно существующими фирмами;
- конкурентные отношения между отдельными стратегическими альянсами.

Систему конкурентных отношений, в которую вступает стратегический альянс, можно проиллюстрировать на примере международных альянсов с участием российских компаний. Так, например, в 2004 г. было заключено Соглашение о стратегическом сотрудничестве ОАО «Газпрома» с Китайской национальной нефтегазовой корпорацией («КННК»). Одна из целей образования данного альянса состояла в том, чтобы прекратить конкуренцию разрозненных проектов российских компаний на рынке стран азиатско-тихоокеанского региона. Одновременно предполагалось обеспечить конкурентоспособность данного стратегического альянса по отношению к другим аналогичным международным группировкам в топливно-энергетической сфере. Партнерство ведущих компаний двух стран влияет, таким образом, на конкурентные отношения с другими нефтегазовыми компаниями, не входящими в стратегический альянс, а также на характер конкуренции между группировками разных стран. В 2006 г. «Газпром» и «КННК» подписали «Про-



токол о поставках природного газа из России в КНР», в котором были зафиксированы основные договоренности по срокам, объемам и маршрутам («Западный» и «Восточный») поставок газа и принципы формирования цены.

Образование и развитие международных стратегических альянсов вызывает качественные изменения в характере межфирменной конкуренции. Борьба ведется уже не между компаниями, а между группами фирм с общими интересами. Обращая внимание на эту тенденцию, современные исследователи говорят о революции альянсов. Одним из ее проявлений является развитие коллективной конкуренции.

Механизмы коллективной конкуренции, применяемые стратегическими альянсами, постоянно совершенствуются. К одному из них относится использование нестандартных подходов к ведению конкурентной борьбы. Заслуживает внимания в этом отношении форма конкуренции, связанная со стремлением фирмы не применять жестких методов соперничества. Она получила название стратегия «айкидо» по аналогии с одним из видов восточной борьбы. Суть данной стратегии заключается в переходе от силовой конкуренции к конвергенции, то есть к сотрудничеству посредством согласования интересов с конкурентами и образовании с ними партнерства. (1) Стратегия айкидо вместо обычных рецептов, таких как поиск слабых мест конкурента и наступления на него, предлагает компании попытаться нейтрализовать сильные стороны противника. В соответствии с принципами айкидо, необходимо установить контроль над действиями конкурента, обратить его силу против него самого, а не атаковать его слабые места. Цель – не разрушение, а завоевание превосходства. Не уничтожение противника, а одержание победы за счет уклонения от борьбы. Ответ на действия компании-соперника аналогичным способом (например, ценовая конкуренция) осуществляется более искусным методом конкуренции – уклонение

от атаки. Ответной мерой может быть, например, создание нового товара, отличающегося либо более низкой ценой, либо такой же, как у товара фирмы-конкурента. При использовании стратегии айкидо происходит переход от борьбы к сотрудничеству конкурентов в определенных областях деятельности.

Использование механизма коллективной конкуренции в стратегических альянсах вызывает необходимость поиска наиболее совершенных форм организационно-экономического взаимодействия партнеров. Практика развития партнерств демонстрирует большое разнообразие форм взаимодействия. Принимая решение о вступлении в альянс, отдельные его участники готовы передать часть своих организационных процессов под контроль ведущей фирмы с целью выживания и развития в усложняющихся условиях ведения конкурентной борьбы. Одной из наиболее часто применяемых форм сотрудничества участников альянса является инвестиционное проектирование. С одной стороны, сам стратегический альянс рассматривается многими его участниками как инвестиционный проект, связанный с интеграцией части финансовых, материальных, интеллектуальных и других ресурсов. С другой стороны, процесс сотрудничества в рамках альянса часто предполагает разработку и реализацию конкретных инвестиционных проектов в определенной сфере. В рамках реализуемого проекта происходит распределение ответственности и рисков между сторонами. В российской промышленности такая форма широко используется при взаимодействии как с отечественными, так и с зарубежными компаниями (см. таблицу 1).

Как можно видеть из данных, приведенных в таблице, отраслевая структура крупнейших российских интеграционных сделок ориентирована, главным образом, на топливно-энергетический комплекс. Потенциальные возможности отраслей обрабатывающей промышленности реализуются пока еще в значительно меньшем объеме.



Таблица 1

Разработка инвестиционных проектов российскими компаниями в рамках стратегических альянсов (отдельные примеры) (3)

<i>Проект</i>	<i>Содержание проекта</i>	<i>Участники</i>	<i>Доля участника проекта</i>
Сотрудничество в нефтяной промышленности («Сахалин-3», Венинский блок)	Совместная деятельность по разведке и освоению Венинского блока месторождений на шельфе острова Сахалин	«Роснефть», «Sinopec» (Китай)	«Роснефть» - 74,9% «Sinopec» - 25,1%
Сотрудничество в тяжелой промышленности («Завод труб большого диаметра»)	Создание в России конкурентоспособного производства в металлургической отрасли с использованием технологий мирового уровня	Нижнетагильский металлургический комбинат, «Газпром», «Dufenco S.A» (Швейцария), Российский фонд федерального имущества	Нижнетагильский металлургический комбинат – 25% + 1 акция, «Газпром» - 19,9%, «Dufenco S.A» - 30,1% - 2 акции, Российский фонд федерального имущества – 25% + 1 акция
Сотрудничество в нефтяной промышленности («Восток Энерджи»)	Обеспечение геолого-поисковых и разведочных работ на территории России, поиск месторождений полезных ископаемых, получение лицензий на различные виды пользования недрами	«Роснефть», «КННК» (Китай)	«Роснефть» - 51%, «КННК» - 49%
Сотрудничество в атомной энергетике	Создание в России новых ядерных электростанций с использованием ноу-хау «Альстома»	«Атомэнергопром», «Альстом» (Франция)	«Атомэнергопром» - 51%, «Альстом» - 49%
Сотрудничество в газовой промышленности	Организация проектирования, финансирования, строительства и эксплуатации первой фазы освоения месторождения	«Газпром», «Тоталь» (Франция)	«Газпром» - 51%, «Тоталь» - 25%
Сотрудничество в автомобильной промышленности («Автофрамос»)	Организация производства автомобилей	Правительство г. Москвы, «Рено» (Франция)	С 1998 г. «Рено» инвестировало в предприятие 250 млн долл. США

Образование большинства современных международных альянсов в различных отраслях промышленности в России и за рубежом происходило не одновременно, постепенно, шаг за шагом. Темпы роста альянса, возможность вхождения в него новых участников могут повлиять на успехи в конкурентной борьбе. От-

дельные компании стремятся извлекать как текущие, так и долговременные конкурентные преимущества от создания союза. На это же направлена политика всего альянса. В рамках общей стратегии его развития особое значение в этой связи имеет конкурентная стратегия. Она определяется на основе соглашения



между участниками. Эффективность действия данной стратегии во многом определяется степенью ее обоснованности. В экономической литературе имеется немало количество методик, на основе которых можно определять уровень конкурентоспособности компании на рынке. В то же время методические основы разработки конкурентной стратегии применительно к стратегическому альянсу не получили еще должного отражения. Мы попытаемся в определенной мере восполнить данный пробел.

Как таковая конкурентная стратегия – это поиск благоприятного положения в отрасли (группе отраслей) или на рынке. Особенностью конкурентной стратегии альянса является то, что это стратегия не одной компании, а группы компаний. Как и любая другая методика, методика формирования конкурентной стратегии альянса, обладает определенной структурой. К ее основным элементам, по нашему мнению, можно отнести следующие: принципы, цель и задачи, инструменты, структуры.

Рассмотрим более подробно каждый из элементов.

Конкурентная стратегия альянса должна строиться на определенных принципах. Наиболее важными из них можно назвать следующие:

- гибкость. Действие данного принципа состоит в том, что стратегия конкурентной борьбы может корректироваться в зависимости от действия различных факторов внутри альянса и за его пределами;

- эффективность. Затраты, связанные с конкуренцией, должны компенсироваться соответствующими результатами;

- управляемость. Для реализации выработанной стратегии требуются соответствующие организационные механизмы, включающие в себя и систему контроля;

- скоординированность. Чем в большей мере будет обеспечиваться согласованность действий всех партнеров альянса, тем более высоких результатов он может добиться;

- инновационность. Чтобы сохранить конкурентоспособность, союзу компаний необходимо стремиться к использованию высокотехнологичных, наукоемких производств, конечная продукция которых содержит в себе высокую

долю интеллектуальной составляющей. Конкурентная среда ставит альянс перед необходимостью не только участвовать в данном процессе, но и изучать сложившийся опыт инновационного развития;

- оптимальность. Среди возможных видов конкурентных стратегий выбирается та, которая в наибольшей мере отвечает возможностям и особенностям альянса.

К основной цели конкурентной стратегии относится создание альянсу такого положения, которое обеспечивает его выживаемость в долгосрочной перспективе и способность сохранять устойчивые рыночные позиции. Чтобы данная цель могла быть достигнута, необходимо решить определенные задачи. К их числу относятся такие, как: обеспечение уникальной собственной марки по сравнению с конкурирующими в течение длительного времени; способность удовлетворять специфические потребности клиентов (релевантная выгода данной целевой группы потребителей); использование специфических способностей и ресурсов союза, которые трудно или невозможно имитировать.

Особое место в конкурентной стратегии занимают инструменты, с помощью которых она разрабатывается. К ним относятся, прежде всего, конкурентный анализ, система приоритетов, метод сравнительных характеристик.

Чтобы конкурентная стратегия могла принести желаемые результаты, этим процессом необходимо управлять. Формирование структуры управления – необходимый компонент методики разработки конкурентной стратегии альянса. Задача сводится к тому, чтобы создать такую организационную схему и наладить такое управление всеми видами деятельности, которые позволят обеспечить эффективную реализацию стратегии развития альянса и его конкурентной борьбы. Проблемы, возникающие при управлении выбранными направлениями конкуренции, производны от общей проблемы управления альянсом. Они коренятся в единственной причине: существовании нескольких центров управления. В связи с этим согласованная политика возможна лишь на основе баланса интересов всех партнеров. Это тем более важно исходя из двойственной природы большинства альянсов, включающей



единство процессов сотрудничества и конкуренции. Управление конкурентной стратегией в альянсе следует рассматривать в качестве одного из инструментов общего механизма управления данной структурой. Во многих случаях образование и развитие партнерства предполагает осуществление изменений в организационной структуре его участников. Например, могут появиться общие службы, которые будут заниматься вопросами сбыта. Так, собственниками крупнейших производителей бумажно-беловых изделий России – ЗАО «Северо-Западная Лесопромышленная Компания» (СЗЛК) и ООО «Светоч» – принято решение о формировании стратегического альянса. В первую очередь в рамках альянса будет сформирована объединенная структура продаж продукции компаний под единым руководством.

Обратившись в нее, каждый клиент сможет приобрести полную линейку бумажно-беловых изделий высокого качества. (4)

Особая роль в решении конкурентных задач отводится организационным формам их выполнения. Наиболее обоснованным подходом здесь, как свидетельствует опыт, является проектное управление. Каждая стратегическая задача, связанная с разработкой и реализацией определенного продукта или процес-

са, рассматривается как проект. Для его выполнения образуется проектная группа, в которую могут быть включены представители всех или отдельных участников альянса.

Библиография:

1. См.: Пино Р. Корпоративное айкидо. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – С. 66.
3. Носов С. Интеграция инвестиционных ресурсов в структуре стратегического альянса. – Вопросы экономики. 2002. №1. С. 146.
4. См.: <http://sbo-paper.ru/archive/34444/>
5. Бобина М.А., Грачев М.В. Международный бизнес. Стратегия альянсов. – М.: Дело. 2006. – 240 с.
6. Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. – М.: Инфра – М, 2002. – 331 с.
7. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. – СПб.: Питер. 2003. – 320 с.
8. Стратегические альянсы: теория и зарубежный опыт. Под ред. Куракова Л.П. – М.: Пресс – сервис, 1997. – 127 с.
9. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. – М.: Экономика и бизнес. 2003. – 352 с.

Всемирный банк положительно оценивает антикризисные меры Правительства России

Всемирный банк (ВБ) положительно оценивает антикризисные меры российского правительства. Такую позицию международной финансовой организации озвучил сегодня ее главный экономист по России Ж. Богетич. “В целом они (меры) помогли”, - заметил он.

Ж.Богетич не разделяет критических высказываний о том, что социальные антикризисные меры дались России высокой ценой - в ущерб реальному сектору экономики. “России удалось избежать главного - валютно-финансового кризиса, как в 1998 году, банковского кризиса, а также кризиса доверия”, - считает представитель ВБ.

Ж.Богетич, тем не менее, упомянул, что у российских властей была возможность оказать более значительную поддержку сфере малого и среднего предпринимательства и ключевым инфраструктурным объектам. О том, в какой мере была эта возможность использована, он не уточнил.

Эксперт также напомнил, что летом другая уже организация - Международный валютный фонд (МВФ) - рекомендовала всем странам “большой двадцатки” расходовать на антикризисные меры не менее 2% ВВП. Россия, по подсчетам ВБ, истратила на эти цели не менее 6,7% ВВП.

При этом, заметил Ж.Богетич, на поддержку финансового сектора национальной экономики ушло около 3% ВВП. “Это больше, чем истратили многие страны “двадцатки”, но, конечно же, меньше, чем США и Китай”, - подытожил он.

Соб. инф.