



Стратегические альянсы: зарубежный опыт и российские особенности

Е.В. Королева

Современные процессы, происходящие в мировой и национальной экономике, обнаруживают действие достаточно выраженной тенденции – стремление к усилению взаимодействия корпоративных структур. Одним из проявлений данной тенденции является образование и развитие стратегических альянсов. В отечественной и зарубежной литературе проблема стратегических альянсов является предметом острых дискуссий, начиная с определения самого понятия и заканчивая перспективами их развития. Это связано с тем, что концепция стратегических альянсов в академической науке еще окончательно не сложилась. Поэтому заслуживает одобрения то, что журнал «Российский внешнеэкономический вестник» не обходит вниманием эту проблему (См.: «Российский внешнеэкономический бюллетень». 2008. №4). В настоящей статье автор, развивая тему, ставит своей целью рассмотреть основные этапы развития альянсов и показать их особенности. Но в начале следует обратиться к теоретико-методологическим основам альянсов.

Содержание стратегических альянсов

Стратегический альянс представляет собой союз, объединение двух или более участников организации для достижения определенных долгосрочных целей и задач, которые являются взаимно выгодными. Эти цели и задачи могут преследоваться как в экономической, так и в других сферах общественной деятельности. Взаимная выгода не означает равенства доходов, но означает, что все участники альянса получают прибыль от участия в зависимости от вклада. Альянс – это взаимодействие и партнерство. В сфере бизнеса существуют различные формы межфирменного взаимодействия: от жесткого соперничества до взаимовыгодного партнерства. Как и в любой другой области, предприниматели всегда ищут союзников по бизнесу. Объединяясь в альянсы, они получают дополнительные преимущества.

Но альянсы могут быть разными в зависимости от их целей. Фирмы могут организовывать, например, тактические альянсы, носящие краткосрочный характер. Во многих случаях они образуются для организации совместных

действий в краткосрочном периоде, скажем, для совместной разработки крупного проекта. Тактические альянсы имеют существенные отличия от стратегических. Альянс можно считать стратегическим, если имеют место следующие условия:

- ☑ в основе его создания лежит совместимость долгосрочных интересов участников;
- ☑ внутри альянса происходит реальный обмен опытом и знаниями;
- ☑ возможность получения тех выгод, которые нельзя получить иным способом;
- ☑ наличие нескольких руководящих центров, которые сообща принимают решения. Это является результатом объединения в рамках альянса нескольких независимых фирм. Чтобы прийти к общему решению, необходимо получить согласие всех партнеров;
- ☑ отношения внутри альянса строятся на основе диалога между компаниями, что не исключает возможности возникновения конфликта интересов. Противоречия компаний – партнеров вызываются тем, что они сохраняют свою автономию друг от друга.



На основе рассмотренных признаков стратегический альянс можно определить как долгосрочное, взаимовыгодное объединение предприятий – партнеров, сохраняющих свою самостоятельность в целях координации совместных действий и обеспечения конкурентных преимуществ.

Стратегические альянсы базируются на трех фундаментальных аспектах:

- они предполагают не просто обмен знаниями и навыками, а совместное создание новой ценности;

- альянсы – нечто большее, чем просто сделка. Связь между участниками направлена на будущее, открывает новые возможности и варианты развития;

- их невозможно контролировать формальными системами, но они требуют системы межличностных связей и внутренних инфраструктур.

Стратегические альянсы следует отличать от других форм интеграции компаний. В первую очередь это относится к слияниям и поглощениям. В последнем случае объединившиеся компании теряют свою самостоятельность, образуя единую структуру и управляются из единого центра. Наряду с этим слияния и поглощения преследуют иные цели и принимают другие формы. Вместе с тем необходимо отметить взаимосвязь этих процессов, поскольку нередко развитие стратегического альянса прекращается поглощением сильным партнером более слабого партнера. В практической деятельности бизнеса нередко руководители компании стоят перед выбором: какой способ объединения предпочтительнее – альянсы или слияния? В качестве критерия выбора исследователи рекомендуют использовать либо фактор минимизации издержек, либо достижение конкурентных преимуществ за счет объединения ресурсов. Предпочтение отдается той форме интеграции, которая обеспечивает наибольший эффект.

Альянсы следует отличать также от холдингов. Холдинг предполагает создание материнской и дочерних компаний, когда первая владеет контрольными пакетами акций вторых. Отличительными чертами холдинга являются хозяйственная несамостоятельность дочерних компаний, а также возможность получения доходов посредством участия в акционерном ка-

питале других фирм. Альянсовое соглашение основано на самостоятельности партнеров. Оно может также предполагать обмен миноритарными пакетами акций партнеров, однако этот механизм служит для устранения риска появления оппортунистического поведения партнеров, нежели для получения доходов от владения долей капитала партнера.

Не следует отождествлять стратегические альянсы с межфирменными соглашениями. Хотя альянс – это также межфирменное соглашение, но лишь одна из его форм. Помимо стратегических альянсов к межфирменным соглашениям относятся соглашения о поставках, рыночные контракты, лицензии и другие формы.

Зарубежный опыт развития альянсов

Современная история стратегических альянсов восходит к 80-м годам прошлого столетия. С этого периода стала наблюдаться тенденция количественного роста стратегических партнерских межфирменных взаимодействий предприятий различных отраслей и стран. В ряде отраслей промышленности, например, в нефтяном бизнесе основной формой сотрудничества все чаще становятся именно альянсы. Слияния и поглощения стали терять свою былую популярность. Многие ведущие компании пришли к выводу, что слияния и поглощения слишком дороги и не всегда отвечают стратегическим интересам участников таких объединений. В то же время альянсы при сравнительно небольших издержках стали приносить вполне ощутимую выгоду. Новый тип интегрированных научно-производственно-финансовых структур означал трансформацию традиционных механизмов сотрудничества. В альянсах стала сочетаться гибкость, обеспечивающая стратегическую независимость партнеров и прочность межфирменных связей.

Обращает на себя внимание динамика развития стратегических альянсов. Хотя следует оговориться, что детально проследить увеличение числа стратегических альянсов весьма сложно. В отличие от слияний и поглощений, предполагающих во многих странах их правовое закрепление и регистрацию, альянсы имеют разнообразные формы, многие из которых не обязательно фиксируются статистикой и



носят нередко конфиденциальный характер. Поэтому речь идет скорее о тенденциях, основанных на выборочных исследованиях. До 80-х годов XX в. 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. (1) Начиная с 80-х годов

наблюдается устойчивая тенденция роста числа международных альянсов, которые образовывались преимущественно американскими, японскими и европейскими компаниями. (2)

Как можно видеть по данным таблицы, наиболее высокими темпами процесс образования стратегических альянсов наблюдался в США.

Таблица 1

Начальный этап развития стратегических альянсов

| Страны | Годы | | | |
|--------------------|------|------|------|------|
| | 1980 | 1982 | 1984 | 1985 |
| США – страны ЕС | 10 | 45 | 140 | 190 |
| Страны ЕС – Япония | 18 | 40 | 60 | 70 |
| США – Япония | 10 | 20 | 30 | 40 |

Источник: Hergert, M., Morris, D., “Trends in International Collaborative Agreements”, Columbia Journal of World Business, Vol. 22, №2, p. 15, 1987.

Если рассматривать отраслевое распределение стратегических альянсов в мировой экономике, то наиболее высокими темпами они развивались в таких отраслях, как информационные технологии, биотехнологии, химия, автомобильная и авиационная промышленность, о чем свидетельствуют следующие данные. (Рис. 1). (3)

Но альянсы, созданные в 80-е годы, как правило, быстро распадались. Типичной была ситуация, когда получив определенную выгоду от партнерства (на начальном этапе она возникает почти всегда), фирмы считали дальнейшее взаимодействие в рамках альянса уже неэффективным и прекращали сотрудничество. Одна из причин этого состояла в том, что в то время еще не была разработана модель создания и эффективного управления стратегическим альянсом. Компании пытались управлять принципиально новыми формами сотрудничества старыми методами.

Несмотря на имевшие место трудности, тенденция постоянного роста межфирменной кооперации в форме альянсов наблюдалась и в последующие годы. С 1987 по 1997 гг. число

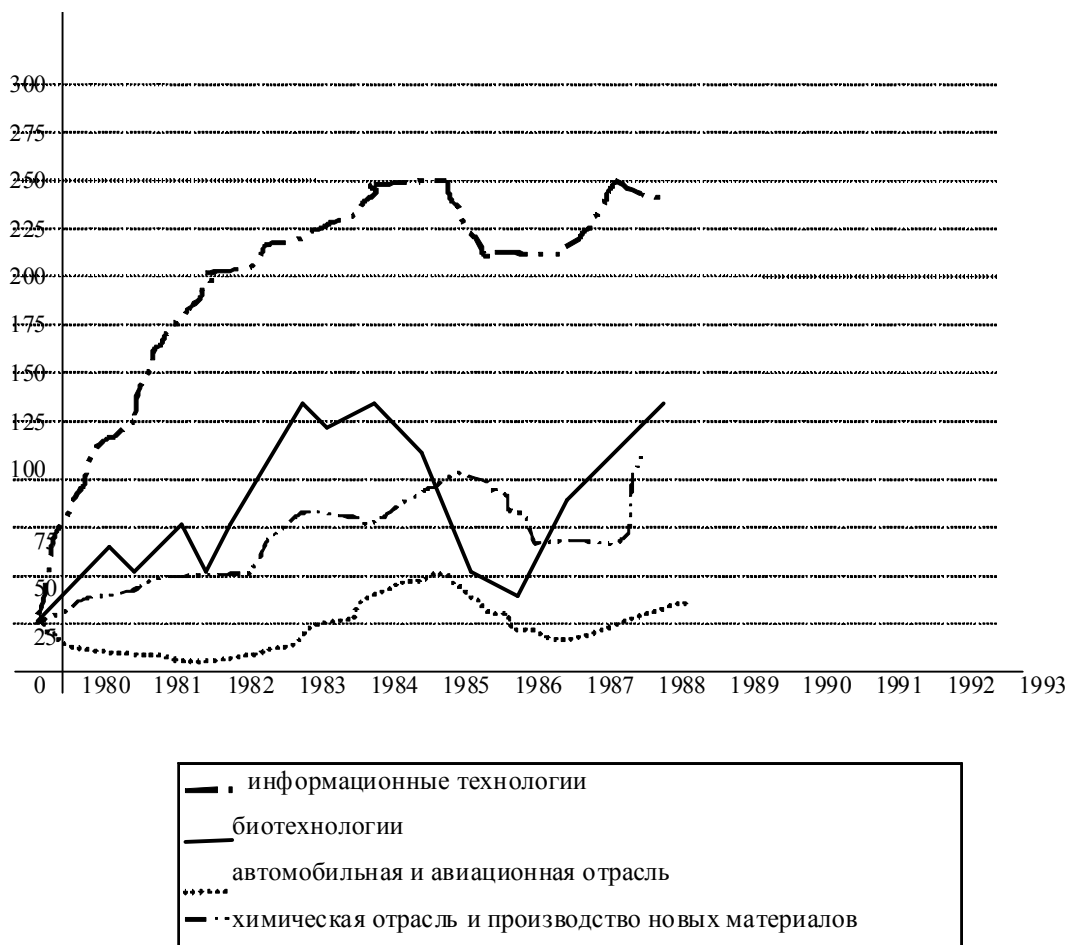
альянсов в мире росло на 25% ежегодно и темпы эти сохранились. (4) Как и в предыдущие периоды, наиболее быстрый рост был среди американских фирм. Достаточно сказать, что только с 1989 по 1992 гг. фирмами США были образованы 778 стратегических альянсов, из которых 61% были международными. В 1990-х годах в США число альянсов увеличивалось на 25% быстрее, чем в предшествовавшее десятилетие, а в Европе и Азии – еще быстрее. (5) Эта тенденция сохранилась в 2000-е годы. Достаточно сказать, что в последние 5 лет, по мнению оценок ряда авторов, число альянсов, заключенных как внутри страны, так и за рубежом, росло более чем на 25% в год. (6)

В прошлом союзы фирм, с точки зрения мотивации их создания, зачастую были ограниченными. В качестве цели могло ставиться достижение определенных объемов продаж на рынках отбельных товаров. Однако, начиная с 1980-х годов и в последующие периоды, фирмы при создании альянсов все чаще стали ставить перед собой более глубоко идущие цели. Какие из них можно считать основными?



Рисунок 1

Динамика роста значимых международных межфирменных партнерств в высокотехнологичных отраслях в 1980-1989 гг.



Источник: Бобина М.А., Грачев М.В. *Международный бизнес. Стратегия альянсов*. М.: «Дело». 2006. С. 21.

Во-первых, во взаимодействии фирм на существующих и новых рынках акцент переносится с конкуренции на партнерство. Это определяет уникальность стратегических альянсов, которая заключается в совмещении партнерства на уровне существующих рынков и конкуренции за лидерство на перспективных рынках. «Совмещение несовместимого» - открытого сотрудничества и скрытой конкуренции – обуславливают высокий уровень затрат, связанных с координацией межфирменного взаимодействия в рамках стратегических альянсов. Они компенсируются посредством сочетания в альянсах гибкости, обеспечивающей стратегическую независимость партнеров и

прочности межфирменных связей, обеспечивающей существование каналов перераспределения материальных и нематериальных ресурсов.

Во-вторых, принимая решение об образовании стратегического альянса или вхождении в него, руководство компаний рассчитывает повысить свои конкурентные позиции либо на внутреннем, либо на международном рынке.

В-третьих, совместные альянсы позволяют концентрироваться на своих ключевых компетенциях. Объединяя преимущества компаний, выраженные в ключевых компетенциях, появляется возможность повысить эффективность бизнеса за счет эффекта совместных действий.



В-четвертых, происходит взаимопроникновение корпоративных культур, что приводит к росту качественных показателей фирм-партнеров. Так, японская корпорация Nissan, по данным аналитического центра мировых рынков, добилась высокой производительности труда и качества продукции. Однако из-за традиционного изоляционизма из 43 моделей для японского рынка лишь четыре приносили прибыль. После того как французская корпорация Renault приобрела 37% акций конкурента, в Японии появились европейские менеджеры, а Renault восприняла японские методы установления обратной связи и устойчивых отношений с поставщиками, улучшения качества сборки и т.д., преимущества стали взаимовыгодными. Правила выполнения технологических операций под руководством инженеров стали разрабатывать квалифицированные рабочие – сборщики. Эти правила были короче, понятнее, они обсуждались и неукоснительно соблюдались в бригадах. Соединение достижений японской и европейской корпоративной культуры в интегрированной корпорации, несмотря на имевшие место трудности, дало несомненный успех. (7)

Современные российские особенности

Взаимодействие предприятий, формы их интеграции могут быть «жесткими» и «мягкими». В российской экономике на этапе перехода к рынку партнерство во многих случаях носило характер «жесткой» интеграции. Отражением данного процесса явились слияния и поглощения. Достаточно сказать, что к 2003 г. Россия вышла на первое место в мире по числу слияний и поглощений и на пятое – по их совокупному объему. (8) Во многом эта тенденция была вызвана преувеличенной оценкой значения концентрации производства. Расхожим было мнение (во многом оно сохраняется и в настоящее время), что только крупные компании могут аккумулировать средства, достаточные для инвестирования в обновление своих производственных фондов и создания новых производственных мощностей. Однако, как показывает анализ состояния российского промышленного производства, возможности, заложенные в слияниях и поглощениях, оказались недостаточными для решения основополагающих проблем развития. В связи с этим внима-

ние руководителей компаний постепенно начинает переключаться от стратегии слияний и поглощений на стратегию партнерства.

Порой вспыхивают дискуссии относительно того, что лучше – слияния и поглощения либо альянсы. На наш взгляд, такого рода споры бессодержательны. Изучение опыта 49 международных стратегических альянсов ведущих американских, японских и европейских компаний показало, что обе фирмы – и альянсы, и поглощения – имеют примерно 50% - ную вероятность успеха. (9) Поглощения дают более высокие результаты применительно к основному бизнесу и освоенным рынкам. Тогда как альянсы более эффективны для выхода в смежный бизнес или на новые рынки.

В российской экономике в условиях «жесткого» партнерства многие предприятия искали возможности объединиться с технологически близкими субъектами при наличии управляющей компании, владеющей контрольными пакетами акций всех предприятий, входящих в объединение. В результате сформировались холдинги. Первоначально процесс создания крупных интегрированных структур в российской экономике проявился в нефтяной промышленности, затем он распространился на другие отрасли. К середине 90-х годов этот процесс принял уже масштабный характер и шел по двум направлениям. Часть холдингов создавались путем разукрупнения предприятий, выделения из их состава дочерних структур. Другая часть формировалась путем покупки других предприятий. Государственная инициатива по формированию холдинговых структур в ряде жизнеобеспечивающих и экспортноориентированных отраслей привели к возникновению в российской экономике крупных бизнес-групп, объединенных холдинговыми отношениями. Крупнейшими среди них были РАО «ЕЭС России», «Газпром», «Юкос» и «ЛУКОЙЛ».

Еще один вариант объединения предприятий, имевший место в 90-е годы – образование финансово-промышленных групп. В России в условиях, когда рыночная среда еще не сформировалась, движущими силами для объединения предприятий и банков в финансово-промышленные группы было стремление к стабильности связей, обеспечивающей выживание как за счет взаимной поддержки членов объединения, так и помощи государства.



Но ни холдинги, ни финансово-промышленные группы как таковые не отвечают основополагающему признаку стратегических альянсов: самостоятельности и независимости партнеров. В процессе развития рыночных отношений одновременно и параллельно с «жесткими» формами интеграции формировались более «мягкие» интегрированные структуры. К ним следует отнести прежде всего совместные предприятия. К их особенностям относится то, что в отличие от слияния его учредители не прекращают существования в качестве юридических лиц. Кроме совместных предприятий, быстро распространявшихся в промышленности и в других отраслях, в переходной экономике использовались хотя и меньших размерах, такие формы стратегического партнерства предприятий, как совместное выполнение работ по контрактам или субконтрактам, лицензионные соглашения, франчайзинг и ряд других. Например, использование контрактных и субконтрактных отношений с поставщиками комплектующих позволяло сократить расходы по транспортировке комплектующих и обеспечивать возможности для производителя тщательно следить за уровнем качества продукции своего поставщика.

Современный период развития стратегических альянсов в российской экономике и, прежде всего, в промышленности обладает рядом качественных особенностей и новых моментов. В чем они состоят?

Во-первых, для российской промышленности стратегические альянсы – относительно новая форма интеграции ресурсов партнеров для достижения общих целей. Они потенциально столь же актуальны, что и для ведущих отраслей западных стран. Однако в количественном отношении отечественные компании существенно отстают по числу заключенных партнерств. Если в европейских странах насчитывается не менее 800 межкорпоративных образований, то в российской экономике их на порядок ниже. (10) Недостаточная развитость стратегических альянсов объясняется в первую очередь условиями и особенностями экономического развития. В зарубежных странах накоплен значительный практический опыт создания альянсов и имеются многочисленные исследования, обобщающие практику. Что же касается российских условий, то реформирование экономики в 90-е годы позволило лишь создать предпосылки для образования простейших форм стратегических альянсов.

Однако, на наш взгляд, более важные причины неразвитости альянсов связаны не столько с экономическими, а сколько с поведенческими факторами. Дело в том, что одним из основополагающих условий образования альянсов является выстраивание партнерских отношений на доверительной основе. Стратегические альянсы – наиболее сложный тип союзов. Менеджерам, работающим в них, необходимо внимательно относиться к балансу интересов компаний, которые они представляют, и самих альянсов. Это требует большого дипломатического таланта, умения смотреть на вещи глазами партнера, понимания мотивации. В этом отношении российский бизнес действует в русле объективных процессов консолидации предприятий и налаживания партнерских отношений, поиска совместных проектов. Но российские компании, только недавно закончившие процесс первоначального накопления капитала с его корпоративными конфликтами, экономической и административной борьбой за передел собственности и контролем над ресурсами, в ментальном плане еще не готовы в полной мере к выстраиванию сложных, доверительных отношений, составляющих основу стратегических альянсов. Как отмечает профессор американского университета Норсистен Ш. Паффер, «большая открытость со стороны русских менеджеров помогла бы им. В США бизнес стремится к открытости, а не к утаиванию или искажению информации о намерениях или продукции. В совместном бизнесе для принятия правильных решений требуется уважать общие интересы». (11) Возникает необходимость обучению партнерству. (12)

Но, как показывает анализ действующих альянсов, в последнее время ситуация меняется. Есть много свидетельств того, что прежний агрессивный стереотип поведенческой модели российского бизнеса уходит в прошлое.

Во-вторых, можно, по нашему мнению, говорить о переосмыслении места и роли стратегических альянсов российскими менеджерами для перспектив развития предприятий. Тенденция осознания возможностей и преимуществ стратегических альянсов становится все более очевидной. Тому есть свои причины. Одна из них – изменение представлений об организационном построении производства. Широко применяемая «жесткая» производственная структура дает возможность реализовать технологические преимущества со-



временного производства, обеспечивая целостность технологического процесса. Однако чем больше наблюдается объединение предприятий, исходя из производственно-технологической целесообразности, тем больше опасность возникновения конъюнктурных, рыночных расхождений между ними. Стратегические альянсы в определенной мере позволяют решить эту проблему с помощью координации. Другой причиной можно считать переоценку места и роли слияний и поглощений. Не случайно многие предприятия повысили интерес к альянсам после того, как они разочаровались от сделок по слиянию и поглощению. В качестве основных преимуществ можно назвать следующие: альянсы позволяют избежать ломки структуры и культуры покупаемой компании, которая происходит во время поглощения; слияния и поглощения нередко считаются неприемлемой формой интеграции из-за эффекта несовместимости целей и функций присоединяемой компании; альянсы основываются на сотрудничестве, которое предполагает, что роли и задачи партнеров оговариваются заранее и подтверждаются письменно в договоре.

В этих условиях все большее количество руководителей бизнес-структур не только проявляют интерес к стратегическим альянсам, но и активно участвуют в процессе их образования. Как отмечает Е. Карасюк, «скоро трудно будет найти компанию, не заключившую ни одного стратегического альянса, не говорящую об этом и даже не планиующую». (13) Все больше российских компаний переходят к совместному ведению бизнеса. Так, например, в начале 2000-х годов был образован стратегический альянс «Завод труб большого диаметра» в Нижнем Тагиле. В него вошли Нижнетагильский металлургический комбинат, «Газпром», компания Dufercos. А. (Швейцария) и Российский фонд федерального имущества. Альянс позволяет гибко сотрудничать с широким кругом партнеров, создавая новые возможности роста для каждого из них. Нижнетагильский металлургический комбинат рассматривает участие в альянсе «Газпрома» и компании Dufercos. А. как основу стабильного и пла-

тежеспособного спроса на трубы и лист. Встречные интересы партнеров по альянсу – получение продукции, выпускаемой в соответствии с требованиями «Газпрома» и имеющей сбыт у других заказчиков на внутреннем и мировом рынках. (14)

В 2006 г. крупнейший лесопромышленный холдинг России «Илим Палп» и мировой концерн «International Paper (IP)» заключили соглашение о создании совместного предприятия ОАО «Группа Илим». По соглашению, достигнутому сторонами, объединенная компания будет финансировать долгосрочную программу развития, рассчитанную на 5 лет. Согласно ей, в модернизацию оборудования предприятий будет инвестировано 1,2 млрд долл. Это позволит увеличить производственные мощности холдинга в 1,5 раза. Объединение мирового и российского лидеров подстегнула и глобализация рынка. Тенденции таковы, что в ближайшие годы большая часть мировой целлюлозно-бумажной промышленности будет производиться десятком крупнейших мировых производителей. (15)

И таких примеров становится все больше, о чем свидетельствуют следующие данные, представленные на рисунке 2. (16)

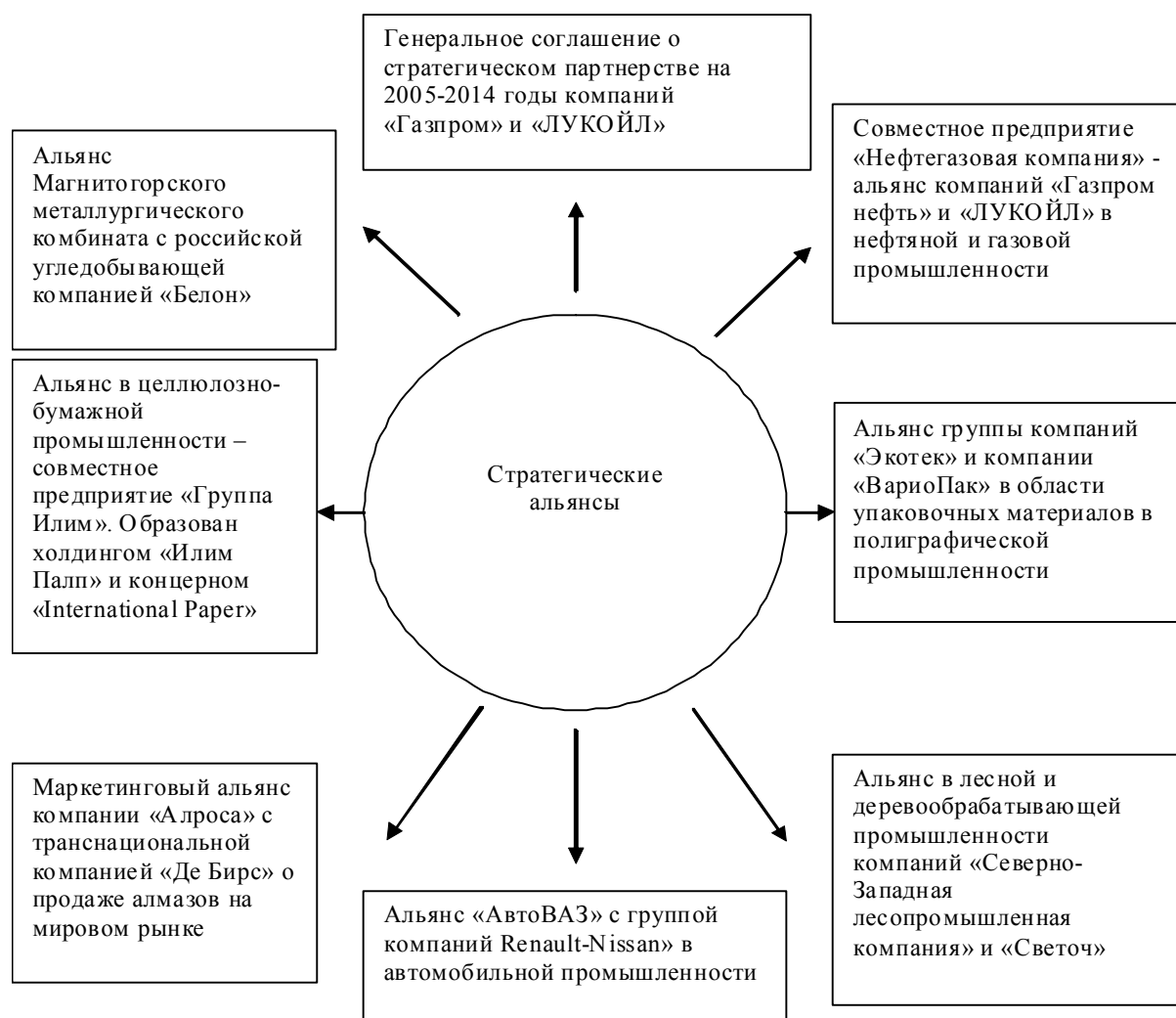
Тем не менее, время стратегических альянсов в российской промышленности только начинается. Менеджеры компаний начинают отходить от крайних форм конкуренции и настраиваются на поиски взаимовыгодных схем.

В-третьих, обращают на себя внимание формы стратегических альянсов. Наибольшее распространение получили партнерства с иностранными компаньонами. Это объясняется во многом тем, что в то время, как за рубежом накоплен достаточно большой опыт создания международных альянсов, российским предприятиям не надо создавать особых механизмов сотрудничества, а следует лишь адаптироваться к уже налаженным схемам. Кроме того, участие в таких альянсах открывает для российских предприятий новые возможности и перспективы.



Рисунок 2

Примеры стратегических альянсов в российской промышленности, образованных после 2000-х годов



Составлено по источникам: Чemezov С. Трудности закаляют. Выйдем из кризиса окрепшими. - Известия. 30 декабря 2008 г. С.5; ЛесПромИнформ. Вологда. 2008. 10-12 декабря; Проблемы современной экономики.2005. №1(9).С.4;<http://www.polit.magnitogorsk.ru/modules.php?name=News&file=article&sid=4579>;<http://www.gazpromexport.ru/?pkey1=0000200011>; <http://www.ekotek.ru/alliance.html>.

Наблюдается и другая особенность в развитии форм стратегических альянсов. В исследованиях зарубежных авторов обращается внимание на то, что в этих странах заметное развитие получили альянсы фирм-конкурентов. По некоторым подсчетам, они составляют не менее 70% от общего числа соглашений о сотрудничестве, заключаемых между компаниями. (17) В российской статистике отсутствуют данные о количестве, формах и видах стратегических альянсов. Однако анализ эмпирических данных позволяет сделать предположение

о том, что альянсы, образуемые фирмами-конкурентами, не являются типичной тенденцией. Российская действительность образования стратегических партнерств является многоплановой и говорить о каких-либо преобладающих тенденциях было бы преждевременно.

В-четвертых, особое место в процессе образования и развития стратегических альянсов отводится взаимодействию бизнеса и государства. История развития альянсов в мировой экономике показывает, что государство не стоит в стороне от этого процесса и стремится в



той или иной форме контролировать его. Но формы и методы государственного воздействия могут быть различными. В российских условиях государство принимает активное участие в развитии интегрированных структур холдингового типа, что привело к созданию крупных бизнес-групп, а также в создании необходимых законодательных условий для развития совместных предприятий. Но, с другой стороны, наблюдается весьма своеобразное явление «приватизации государственной власти» крупным бизнесом. Государственный аппарат до настоящего времени продолжает в значительной степени контролироваться корпоративным сектором как на федеральном, так и на местном уровнях (следует учесть фактор ротации между чиновниками госаппарата и частным сектором). Цель такой «унии» на федеральном уровне состоит в минимизации попыток ужесточения государственного контроля, обеспечении юридического контроля над государственной собственностью, создании условий для беспрепятственного вывоза капитала за рубеж. На местах «приватизация государственной власти» позволяет укрывать прибыль от налогов, ускоряет получение необходимых лицензий, обеспечивает защиту местных рынков от проникновения конкурентов.

Особой формой альянса государства и бизнеса в настоящее время являются государственно-частные партнерства. Наиболее широкое распространение они получили в сфере добычи полезных ископаемых и в инфраструктурных отраслях. Для государства такая форма партнерства рассматривается как способ привлечения частного капитала к финансированию и управлению государственной собственностью. Для бизнеса – способ получения прибыли на объектах государственной собственности. При надлежащем организационном и правовом оформлении государственно-частное партнерство предполагает не только взаимную выгоду, но и равноправный характер сотрудничества. Однако в действительности эти принципы часто не соблюдаются. Как показывает практика, во многих случаях управление государственно-частным партнерством носит черты государственного монополизма. Государство всеми имеющимися возможностями стремится сохранить за собой ключевые права по отношению к объекту партнерства. Оно призывает бизнес инвестировать средства, сохраняя в то же время за собой основные ре-

шения. Одностороннее выполнение обязательств со стороны бизнеса, неравноправное сотрудничество затрудняют корпоративным структурам оценить перспективность этой формы сотрудничества. И государству, и бизнесу не хватает опыта цивилизованного партнерства. Здесь, как и в любом другом стратегическом альянсе, необходимо соблюдать принцип паритетности.

В-пятых, существенное влияние на процесс развития стратегических альянсов в российской экономике оказывает мировой экономический и финансовый кризис. Здесь наблюдаются различные тенденции. В отношении уже существующих альянсов кризисные явления в мировой и национальной экономике оказывают на них, как и на остальных участников рыночных отношений, негативное воздействие. Это выражается в обострении проблем развития бизнеса. Многие альянсы в таких условиях проходят «проверку на прочность». Усиливающаяся конкурентная борьба на рынках вместе с тем ведет к тому, что предприятия начинают заключать «множественные» альянсы. В результате сотрудничество между отдельными участниками превращается в сотрудничество в рамках «сетевых» альянсов. Переход на сетевые формы организации бизнеса – это действие, которое предпринимают предприятия для получения конкурентных преимуществ.

Кризисные условия заставляют по-новому взглянуть на значение совместных действий. Все игроки на рынке стремятся к консолидации своих активов и поиску вариантов сотрудничества. (18) Это должно помочь не только пережить кризис, но и выйти на новую траекторию развития. При всех существующих проблемах, связанных с формированием и развитием стратегических альянсов, партнеры получают несравненно большие выгоды от сотрудничества. Не случайно процесс создания стратегических альянсов с российскими и зарубежными партнерами в настоящее время значительно активизировался.

На основе анализа современных особенностей развития стратегических альянсов, можно, на наш взгляд, сделать вывод о том, что данная форма партнерства является одной из наиболее перспективных направлений интеграции российских предприятий. Крупные компании и стратегические альянсы могут стать основой современной корпоративной экономики.



Примечания:

1. См.: Porter, М.Е. Competition in Global industries, Harvard Business School Press, 1986, p. 350.
2. См.: Hergert, M., Morris, D., "Trends in International Collaborative Agreements", Columbia Journal of World Business, Vol. 22, №2, p. 15, 1987.
3. См.: Бобина М.А., Грачев М.В. Международный бизнес. Стратегия альянсов. М.: «Дело». 2006. С. 21.
4. См.: Третьяк О.А., Румянцева М.Н. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена. Российский журнал менеджмента. Том I. №2. 2003. С. 25.
5. См.: Бобина М.А., Грачев М.В. Международный бизнес. Стратегия альянсов. – М.: «Дело». 2006. С. 21.
6. См.: Harvard Business Review. Идеи, которые работают. Стратегические альянсы. – М.: Альпина Бизнес Букс. 2008. С. 33.
7. См.: Смыков В.В. Конкурентные преимущества стратегических альянсов. – Проблемы современной экономики. – 2004. №1 (9). С. 105.
8. См.: Витебский В., Куличков Е., Лифанов Н., Шатраков Ю. Пути интеграции российской экономики. – Экономические стратегии. 2004. №2. С.34.
9. См.: Harvard Business Review. Идеи, которые работают. Стратегические альянсы. – М.: Альпина Бизнес Букс. 2008. С. 204.
10. См.: Зобов А. Стратегические альянсы и продуктивные стратегии корпораций. - Маркетинг. 2005. №6 (85). С. 68.
11. См.: В России возникает особый стиль русского менеджмента. Интервью с Ш. Паффер. – Управление персоналом. 2001. №10. С. 7.
12. Обучение партнерству, по предложению профессора делового управления Гарвардской школы бизнеса Р.М. Кантер, включает 5 уровней интеграции: 1) стратегическая интеграция – постоянные контакты между высшими руководителями; 2) тактическая интеграция – совместные встречи руководителей среднего звена или специалистов для разработки совместной деятельности; 3) оперативная интеграция – взаимное участие в программах профессиональной подготовки, обмен данными, единые подходы; 4) межличностная интеграция – создание сети межличностных связей между членами отдельных компаний; 5) культурная интеграция – наличие коммуникационных навыков и познаний в культуре уча-

ствующих во взаимоотношениях людей. – См. Кантер Р.М. Преимущества сотрудничества. Harvard Business Review. Идеи, которые работают. Стратегические альянсы. – М.: Альпина Бизнес Букс. 2008. С. 139–144.

13. Карасюк Е. Бархатная конкуренция. – Секрет фирмы. №4 (43). Январь 2004 г. С. 8.

14. См.: Носов С. Интеграция инвестиционных ресурсов в структуре стратегического альянса. – Вопросы экономики. 2002. №1. С. 146.

15. См.: Корчагин В. Лес – территория инвестиций. – Российская газета. 22 ноября 2006 г. С.4.

16. Составлено по источникам: Чемезов С. Трудности закаляют. Выйдем из кризиса окрепшими. - Известия. 30 декабря 2008 г. С.5; ЛесПромИнформ. Вологда. 2008. 10-12 декабря; Проблемы современной экономики. 2005. №1(9). С.4; <http://www.polit.magnitogorsk.ru/modules.php?name=News&file=article&sid=4579>; <http://www.gazpormexport.ru/?pkey1=0000200011>; <http://www.ekotek.ru/alliance.html>.

17. См.: Гаррет Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. – М.: ИНФРА-М. 2002. С.93.

18. Эта тенденция наблюдалась и в докризисные времена. Так, в 2004 г. президент компании «Голден Телеком» А. Виноградов отмечал: «Одна из основных причин образования на российском рынке стратегических альянсов связана с тем, что наш бизнес все чаще подвергается влиянию мировых тенденций. Еще одна причина в том, что в одиночку идти тяжелее, чем вдвоем». См.: Карасюк Е. Бархатная конкуренция. – Секрет фирмы. №4 (43). Январь 2004. С. 15.

Библиография:

1. Porter, М.Е. Competition in Global industries, Harvard Business School Press, 1986, p. 581.
2. Hergert, M., Morris, D., "Trends in International Collaborative Agreements", Columbia Journal of World Business, Vol. 22, №2, p. 280, 1987.
3. Бобина М.А., Грачев М.В. Международный бизнес. Стратегия альянсов. М.: «Дело», 2006. – 239 с.
4. Третьяк О.А., Румянцева М.Н. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена. Российский журнал менеджмента. Том I. №2. 2003. С. 25 - 43.



4. Harvard Business Review. Идеи, которые работают. Стратегические альянсы. – М.: Альпина Бизнес Букс. 2008, – 244 с.
5. Смыков В.В. Конкурентные преимущества стратегических альянсов. – Проблемы современной экономики. – 2004. №1 (9). С. 104 - 106.
6. Витебский В., Куличков Е., Лифанов Н., Шатраков Ю. Пути интеграции российской экономики. – Экономические стратегии. 2004. №2. С. 34 - 39.
7. Зобов А. Стратегические альянсы и продуктовые стратегии корпораций. - Маркетинг. 2005. №6 (85). С. 60 - 69.
8. В России возникает особый стиль русского менеджмента. Интервью с Ш. Паффер. – Управление персоналом. 2001. №10. С. 6 - 10.
9. Кантер Р.М. Преимущества сотрудничества. Harvard Business Review. Идеи, которые работают. Стратегические альянсы. – М.: Альпина Бизнес Букс. 2008. – 244 с.
10. Карасюк Е. Бархатная конкуренция. – Секрет фирмы. №4 (43). Январь 2004 г. С. 8 - 14.
11. Носов С. Интеграция инвестиционных ресурсов в структуре стратегического альянса. – Вопросы экономики. 2002. №1. С. 140 - 154.
12. Корчагин В. Лес – территория инвестиций. – Российская газета. 22 ноября 2006 г., с. 4.
13. Гаррет Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. – М.: ИНФРА-М. 2002. – 332 с.
14. Чемезов С. Трудности закаляют. Выйдем из кризиса окрепшими. - Известия. 30 декабря 2008 г. С. 5.
15. ЛесПромИнформ. Вологда. 2008. №5 (54). С. 15.
16. Проблемы современной экономики. 2005. №1(9). С. 4.
17. Варнавский В.Г. Партнерство государства и частного сектора: формы, проекты, риски/В.Г. Варнавский: Институт мировой экономики и международных отношений. – М.: Наука, 2005. – 315 с.
18. Веснин В.Р. Стратегическое управление: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 328 с.
19. Г. Динз, Ф. Крюгер, С. Зайзель. К победе через слияние: как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004 (ОАО Можайский полигр. комб.). – 250 с.: ил., табл.; 25 см.
20. Горячева Д.Ю. Анализ финансово-экономических преимуществ стратегических альянсов над корпоративными сделками слияния и поглощения. – М.: МАКС пресс, 2002. – 64 с.
21. Ефимов А.В., Буренина Г.А., Петров А.Н. Управление стратегическими альянсами, С-Пб, Изд-во СПбГУЭиФ, 1997. - 24 с.
22. Кабашкин В.А. Формирование и развитие партнерских отношений государства и предпринимательских структур в Российской Федерации/ Кабашкин В.А., Кабашкин А.В., 2006. – 285 с.
23. Карлофф Б. Деловая стратегия: Концепция, содержание, символы. М.: Экономика, 1992. - 317 с.
24. Уэлборн Р., Кастен В. Деловые партнерства: как преуспеть в современном бизнесе. М.: Вершина, 2004. – 327 с.

