

УДК: 334

ЦЕЛИ И ИНСТРУМЕНТЫ СОЗДАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ.

Чистякова А.А., Бареева И.А.

ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет», Россия, Пенза, e-mail:

chistyakova.nastyusha.99@mail.ru

Аннотация: в данной статье рассматриваются цели создания стратегических альянсов и причины вступления в них компаний. Последнее время характеризуется возникновением потребности в возможно более полном разделении затрат на получение нового научного знания и освоение новых передовых технологий. Учитывая фактор конкуренции, сделать это проще всего в пределах неформально складывающихся олигополистических группировок, имеющих общие экономические интересы. Примечательно, что вновь возникающие организационные формы не вытесняют предшествующие типы интеграции компаний, а дополняют их. Происходит расширение многообразия форм. Характер взаимосвязей между компаниями становится все более сложным и весьма тонким, учитывая вдобавок ко всему и возможность кооперации интегрированных структур. Альянсы могут способствовать уменьшению степени риска посредством распределения ответственности за инвестиции между партнерами при новых разработках. Стратегические альянсы упрощают доступ на другие рынки, сокращая барьеры на этом пути, повышая уровень конкуренции и принося выгоду участникам альянса. Также альянсы упрощают процесс создания новых изделий и единых стандартов для них, позволяют проводить совместную рекламу с меньшими затратами для каждого участника альянса. Кроме того, они облегчают доступ к ресурсам.

Ключевые слова: стратегические альянсы, объединение, стратегия, деятельность, координация.

GOALS AND TOOLS FOR CREATING STRATEGIC ALLIANCES IN INTERNATIONAL BUSINESS.

Chistyakova A.A., Bareeva I.A.

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Penza State University»,

Russia, Penza, e-mail: chistyakova.nastyusha.99@mail.ru

Annotation: this article discusses the goals of creating strategic alliances and the reasons for companies to join them. Recently, there has been a need for the fullest possible sharing of the costs of obtaining new scientific knowledge and mastering new advanced technologies. Taking into account the competitive factor, it is easiest to do this within informally formed oligopolistic groups that have common economic interests. It is noteworthy that the newly emerging organizational forms do not replace the previous types of integration of companies, but complement them. There is an expansion of the variety of forms. The nature of relationships between companies is becoming increasingly complex and very subtle, given the possibility of cooperation between integrated structures. Alliances can help reduce risk by sharing responsibility for investment among partners in new developments. Alliances simplify the process of creating new products and common standards for them, and allow you to conduct joint advertising at a lower cost for each member of the alliance. After all, competition in

the economic sphere has turned into a competition of teams, not singles. Alliances also simplify the process of creating new products and common standards for them, and allow you to conduct joint advertising at a lower cost for each member of the alliance. In order to get more opportunities for active action in the market, it is reasonable to consider other companies as potential team members.

Keywords: strategic alliances, association, strategy, activity, coordination.

Стратегические альянсы – это соглашение между двумя или более сторонами о достижении комплекса согласованных целей при сохранении независимости организаций. Они, как правило, не дотягивают до юридического и корпоративного партнерства. Компании формируют альянс, когда каждая из них обладает одним или несколькими бизнес-активами и могут поделиться друг с другом опытом ведения бизнеса.

Проблематика альянсообразования в значительной степени является общей для многих ведущих современных направлений управленческой и экономической мысли. Актуальность выбранной темы обусловлена сложением разнообразных форм интеграции фирм, различающиеся в зависимости от целей сотрудничества, характера хозяйственных отношений между их участниками, степени самостоятельности входящих в объединение предприятий это стратегические альянсы, консорциумы, картели, синдикаты, пулы, ассоциации, конгломераты, тресты, концерны, промышленные холдинги, финансово-промышленные группы и т.п.

Целью данной работы является анализ инструментов создания стратегических альянсов в международном бизнесе.

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

- раскрыть сущность понятия стратегических альянсов и обозначить их виды;
- определить основные мотивы вступления в альянсы;
- рассмотреть преимущества вступления компаний в стратегические альянсы.

Материалы.

В данном исследовании были использованы научные статьи экономических журналов, материалы научно-практических конференций, научных работ.

Основная часть.

Стремление найти баланс между преимуществами централизации и децентрализации управления и ответственности при объединении компаний приводит к выбору таких организационных форм интеграции, которые занимают промежуточное место между полностью централизованной корпоративной структурой и сотрудничеством в чисто рыночной среде.

Стратегия прямых инвестиций в сферу НИОКР зарубежных стран расширяет возможности ТНК по мобилизации человеческого капитала – привлечению к работе лучших специалистов из других государств и регионов. Она обеспечивает доступ к новейшим научно-техническим разработкам всего мира, однако имеет один весьма существенный недостаток. Это – необходимость последовательного увеличения или, по меньшей мере, поддержания достигнутого уровня затрат на НИОКР, невзирая на периодически изменяющуюся конъюнктуру рынка и экономические кризисы.

Бремя расходов на НИОКР становится все более тяжелой ношей даже для крупнейших транснациональных корпораций. Тем более что подобные исследования не всегда приводят к ожидаемым коммерческим результатам ввиду высокой степени сопутствующих рисков и, нередко, из-за непредсказуемости конечных результатов. Однако промышленные компании ясно сознают, что отказ от проведения НИОКР был бы чреват в современных условиях, куда большими потерями.

В теоретическом плане этот подход стимулировал развитие концепции международных стратегических альянсов, которые понимаются как такая форма организации научно-технической кооперации между промышленными компаниями разных стран, при которой все участвующие партнеры отвечают следующим основным требованиям:

- 1) вносят свой вклад в получение новых научных и технологических знаний в рамках выбранной для сотрудничества области или осуществляют обмен уже имеющимися у них технологиями;
- 2) разделяют между собой все выгоды от подобного сотрудничества и пользуются правом контроля над его осуществлением;
- 3) сохраняют при этом свою полную самостоятельность и независимость, получая от партнеров по стратегическим технологическим альянсам только то, в чем испытывают актуальную потребность [4].

На доконкурентных стадиях совместного освоения новых продуктов или технологий преобладают альянсы, нацеленные на проведение НИОКР. На более поздних конкурентных стадиях возможны также производственные и маркетинговые альянсы.

Какими свойствами должны обладать международные соглашения между организациями, чтобы их можно было классифицировать как международные стратегические альянсы? Во-первых, комбинация ресурсов партнеров должна быть направлена на создание ценности, общая величина которой превышала бы ценность, созданную при раздельном использовании ресурсов. Такой тип синергии распространен во многих современных видах деятельности, особенно в отраслях высоких технологий. Второй особенностью является то, что две или более организации, объединенные для реализации согласованных целей, остаются

независимыми после формирования альянса. В-третьих, фирмы-партнеры совместно делят выгоды от функционирования альянса и осуществляют совместный контроль. Наконец, в-четвертых, организации-партнеры оказывают постоянную поддержку одному или нескольким стратегическим направлениям деятельности альянса, например, развитию технологии, производству продукции и т. п.

Поскольку стратегический альянс или коалиция двух или более компаний создается для достижения стратегически существенных взаимовыгодных целей и задач, то эти цели и задачи могут носить экономический и (или) политический характер и не имеют временных границ. Взаимная выгода не предполагает равенства доходов, а означает, что все участники альянса получают прибыль от участия пропорционально сделанным вкладам. Кроме того, стабильность альянса является прямым следствием этих выгод, перевешивающим эффективность других возможных действий.

Основными мотивами вступления в альянсы являются:

- достижение экономии на масштабах производства;
- совместное использование производственных мощностей;
- снижение рисков в деятельности;
- получение доступа на рынок друг друга;
- передача технологий, знаний, ноу-хау;
- обучение персонала;
- совместная разработка и производство технически сложных изделий [5].

Далее следует подробнее рассмотреть цели вступления участников в стратегический альянс (рис. 1)



Рисунок 1 – Цели участников альянсов

Растущая конкуренция заставляет в ином свете представить конкурентов, поскольку они, как правило, имеют одинаковые рыночные интересы, технологии и товары. Это сходство создает альянсам большие преимущества в конкурентной борьбе.

Стратегические альянсы могут оказать положительное воздействие на все аспекты конкурентоспособности компании. К таким аспектам относятся цены и экономические показатели, доступ на рынки и к ресурсам, применение новых технологий, способность к росту, организационная форма объединения всего этого и необходимые финансовые ресурсы. Чтобы найти способ повышения конкурентоспособности, необходимо определить, какое объединение ресурсов компаний будет наилучшим образом отвечать требованиям потребителей.

Например, при разработке и внедрении нового изделия на рынок важнейшее значение имеет фактор времени. Альянс с разработчиками компонентов изделия позволит сэкономить время на разработку и внедрение изделия на рынок и значительные средства [2].

Некоторые виды деятельности становятся более эффективными, если проводятся в больших масштабах. Альянс обладает более высоким качественным потенциалом, поскольку распределение операций между партнерами позволяет каждой компании сконцентрироваться на том, что она делает лучше.

Сотрудничество в рамках альянса решает и вопросы разработки высоких технологий, которые не под силу решить одной компании. Технологии развиваются за счет сочетания потребностей рынка и научных разработок.

Цели, ради которых компании вступают в стратегические альянсы, существенно различаются.

Так, General Motors использовала альянсы для преобразования своего бизнеса, создав обширную сеть связей с автомобильными компаниями и поставщиками в Европе и Азии, а также в Северной Америке. Одни альянсы были созданы в целях улучшения продвижения продукции на зарубежный рынок, другие - для обмена технологиями, третьи были направлены на обновление ассортимента General Motors, четвертые предполагали изучение производственных методик.

У компании Toshiba также большое число стратегических партнеров. Со шведской компанией Encsson создан альянс с целью совместной разработки нового оборудования средства связи, с Sun Microsystems – портативных модификаций рабочих станций; с компаниями IBM и Siemens – чипов большого объема памяти; с подразделениями компании Time Warner реализуется совместный проект по разработке новой интерактивной кабельной телевизионной технологии.

Примерами стратегических альянсов могут также служить соглашения между IBM и Mitsubishi и альянс IBM Apple.

Ведущие международные компании разных стран создают международные стратегические альянсы. Это позволяет им усилить свои возможности по обслуживанию целых континентов и активно влиять на развитие процесса глобализации мировой экономики.

Каждый тип делового стратегического альянса имеет разную модель координации и контроля взаимосвязей и информационного обмена между участниками, обусловленную спецификой сферы деятельности, целей сотрудничества, срока действия, обеспеченности ресурсами и стоимости. Наибольшую эффективность дает модель многоуровневого принятия решений, предусматривающая регулярные встречи топ-менеджеров, членов советов директоров, координационных комитетов, оперативных комитетов и комитетов по отдельным проектам.

В целях эффективного управления альянсами рекомендуется дифференциация стиля управления, адаптируя его к каждому альянсу; постоянное согласование интересов участников, четкое распределение полномочий и ответственности персонала, организация и контроль достоверности информационных потоков внутри альянса с целью устранения эффекта «испорченного телефона», принятие эффективных мер для контроля за результатами, в том числе и финансовыми, работы альянса.

Организационная структура координации и контроля за деятельностью альянса в современный период, когда каждая фирма имеет не один десяток альянсов, трансформируется от жестко централизованной системы, когда все функции управления находятся в руках небольшой, высококомпетентной команды специалистов, прекрасно владеющих навыками ведения сложных переговоров, подготовки многосторонних контрактов и рамочных соглашений, проведения широкомасштабных финансовых расчетов, к широкой и разветвленной децентрализованной системе с передачей полномочий специализированным группам координации, основанной на раздельном руководстве отдельными проектами и направлениями с использованием новейшей техники, систем связи, компетенций и профессионализма более широкого круга сотрудников.

Важнейшей составляющей деятельности альянса является оценка эффективности его работы, хотя это и представляет собой весьма сложную задачу. Для ее решения координационные подразделения определяют сбалансированную систему оценок, включающую количественные (финансовые и экономические) и качественные показатели. При этом осуществляется строгий учет дополнительных выгод, которые получает каждая из участвующих в альянсе сторон [1].

Чтобы понять какие существуют виды стратегических альянсов, следует обратиться к таблице 1.

Таблица 1 – Классификация альянсов в международном бизнесе

По функциям	Инвестиционные	Финансовые	Производственные
По отраслям	Автомобилестроительные	Авиаперевозок	По разработке сырьевых месторождений
По времени и продолжительности действия	Двусторонние	Многосторонние	–
По количеству участвующих сторон	Временные	Постоянные	–

Далеко не все альянсы функционируют успешно – более половины из них «рассыпаются», не реализовав намеченные цели и не преодолев возникающих на пути их развития трудностей, которые представлены сложностью определения четких целей объединения, трудностями в управлении и координации интересов участвующих сторон, возможностями нанесения серьезного ущерба имиджу альянса из-за ошибок или неудач одного из участников, опасностями утечки информации через сотрудников фирмы-партнера, возможностью невыполнения партнером своих обязательств и трудностью осуществления контроля за работой альянса, за его эффективностью, а также проблемами выбора критериев оценки эффективности работы альянса и подведения результатов его финансовой деятельности.

Стратегические альянсы в международном бизнесе усиливают и облачают в гибкую форму процессы концентрации и централизации капитала, еще более усиливают мощь крупнейших компаний за счет согласования и объединения их усилий по приращиванию мировых рынков и устранению более мелких и слабых конкурентов [6].

Можно рассматривать альянсы как в определенной степени нарушение антимонопольного законодательства отдельных стран, поскольку крупнейшие компании за счет объединения усилий в рыночной сфере получают монопольные преимущества на национальных и международных рынках. В связи с этим раздаются голоса критики со стороны руководителей отдельных компаний и обществ в защиту потребителей, поскольку монопольные позиции таких альянсов позволяют диктовать цены и сводят на нет усилия других конкурентов.

Интенсивная глобальная конкуренция является основной движущей силой возникновения МСА. Чтобы не отстать от конкурентов и тем более обогнать их, фирме необходимо вступить на путь постоянных инноваций, культивировать организационную гибкость в условиях растущей изменчивости внешней деловой среды, ограниченности ресурсов,

рыночной неопределенности. Развитие способности эффективно и гибко использовать имеющиеся ресурсы лежит в основе предпринимательства и является главным в логике создания МСА.

Подобно конкурентным силам, воздействующим на организацию, можно выделить также потенциальные источники создания преимущества от сотрудничества, создаваемого посредством долгосрочных соглашений, основанных на отношениях доверия и приверженности партнер. В соответствии с этим МСА можно подразделить на: альянсы горизонтального типа; альянсы вертикального типа; альянсы по дистрибьюции; родственные диверсифицированные альянсы; перспективные диверсифицированные альянсы.

МСА горизонтального типа создаются с организациями, ведущими деятельность на одной и той же стадии производственного процесса и/или производящими однородные товары или услуги.

Благодаря МСА между европейскими телекоммуникационными компаниями Deutsche Telecom, France Telecom и американской Sprint объединены мощности этих фирм по оказанию услуг, связанных с доступом к сети Интернет. Партнерство позволяет реализовать глобальное предложение услуг пользователям, расположенным в пунктах местного доступа к провайдерам.

МСА вертикального типа заключаются с поставщиками комплектующих изделий или услуг для фирмы.

МСА с дистрибьюторами или заказчиками предусматривают долгосрочное сотрудничество с дистрибьюторами или основными потребителями [3].

Родственные диверсифицированные МСА создаются с организациями, производящими как взаимодополняемые товары и услуги, так и товары или услуги-заменители. К первой категории относятся, например, соглашения между крупными авиалиниями, оперирующими на дальних маршрутах, и более мелкими перевозчиками, обслуживающими короткие региональные маршруты, связанные с маршрутами основных перевозчиков. Ко второй могут быть отнесены соглашения между фирмами, обеспечивающими стационарную (проводную) телефонную связь и операторами сотовой связи для увеличения емкости их совместной сети. Перспективные диверсифицированные МСА создаются с организациями, оперирующими в первоначально несвязанных между собой отраслях, между которыми потенциально возможно (или уже происходит) размывание границ, как правило, вследствие инноваций. В этом случае межорганизационное сотрудничество взаимобогащает партнеров с точки зрения обмена технологиями и управленческим опытом.

Стратегические альянсы в международном маркетинге предполагают, что компании – участники, оставаясь независимыми, заключают соглашение о сотрудничестве в рамках

четко оговоренных сфер деятельности, в основном с целью совместного завоевания новых рынков сбыта и продвижения продукции и услуг. При этом одна компания может одновременно иметь различные альянсы с несколькими десятками компаний.

Первоначально альянсы преследовали цели исключить дублирование функций, снизить операционные издержки и ограничивали сферу своей деятельности на отдельном географическом и/или товарном рынке. В настоящее время их цели усложнились, масштабность расширилась и распространяется уже на неограниченные глобальные рынки.

Результаты.

Стратегические альянсы между компаниями, в том числе и между ТНК, являются, как правило, долгосрочными и охватывают различные сферы деятельности от инвестирования, научно-технических разработок до совместного производства, сбыта и управления готовым объектом.

Каждый из корпоративных альянсов, как и любая из участвующих в них компаний, имеет перед собой определенные цели, которые в главной своей сути совпадают. При этом, чем более четко сформулирована цель альянса, тем более успешным будет его деятельность.

Современный характер стратегических альянсов определяется многочисленностью партнеров, сотрудничеством с конкурентами и в большинстве своем относительно короткими сроками существования.

Альянсы представляют собой более гибкую, нежели чем слияния и поглощения форму. Для него меньшую роль играют сроки завершения интеграционных процессов. Большее значение имеет воздействие вклада каждой из сторон в будущее развитие положения внутри альянса.

Важнейшими факторами являются налаженные связи с партнерами, наличие оригинальных ноу-хау, разнообразие предлагаемого потребителям набора услуг и, в последнюю очередь, капитал компании. Важным для успешного функционирования альянса представляется обеспечение «финансовой защиты», а именно: постоянных и надежных источников финансовых ресурсов.

Заключение.

Таким образом, общими предпосылками к формированию международных стратегических альянсов стали – необходимость в разделении затрат на НИОКР, в получении новых научных знаний и в освоении новых технологий.

МСА можно подразделить на альянсы горизонтального и вертикального типов, альянсы по дистрибуции, родственные диверсифицированные альянсы и перспективные диверсифицированные альянсы. Сотрудничество в рамках МСА может носить как формальный, так и неформальный характер, который основывается на доверии в деловых отношениях.

Для того, чтобы альянс был успешным, нужно тщательно подготовить его создание. Для этого провести анализ всех «за» и «против», также рассмотреть все альтернативные варианты сотрудничества и решить определенный набор вопросов, например, определить вклад сторон, согласовать цели партнеров.

При этом следует учитывать, что при проектировании стратегического альянса необходимо обеспечить точное соответствие степени сложности поставленной задачи и степени сложности организационной структуры самого МСА, что является важным фактором его устойчивого конкурентного преимущества.

Список литературы.

1. Дженстер, Пер. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей / Пер Дженстер, Дэвид Хасси; – М.: Вильямс, 2016. – 364 с.
2. Хэмел, Гэри. Стратегические альянсы / Гэри Хэмел. – М.: Альпина Диджитал, 2017. – 789 с.
3. Стратегические альянсы в международном бизнесе, [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.bestreferat.ru/referat-279773.html> (дата обращения: 25.12.2020).
4. Стратегические альянсы в международном бизнесе, [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/articles/2002/6/1011.html> (дата обращения: 26.12.2020).
5. Стратегические альянсы международных компаний, [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://3ys.ru/strategicheskie-alyansy-mezhdunarodnykh-kompanij/tseli-sozdaniya-alyansov.html> (дата обращения: 25.12.2020).
6. Шibaев М.А., Забудьков В.А. Международные стратегические альянсы как феномен глобальной экономики // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. – № 4-2. – С. 250-251. Режим доступа: <https://applied-research.ru/ru/article/view?Id=6627> (дата обращения: 14.01.2021).