

## **Эволюция понятий и видов стратегических альянсов в международной практике межфирменной кооперации**

Туровская Мария Алексеевна, студентка магистр ФГАОУ ВО Волгоградский государственный университет, Волгоград, Россия

**Аннотация.** В статье раскрыта проблема формулировки определения стратегических альянсов как вида международной межфирменной кооперации. Дана классификация альянсов с различных точек зрения. Представлен сравнительный анализ классификаций, их сильные и слабые стороны.

**Ключевые слова:** стратегический альянс, бизнес-альянс, транснациональные компании, интеграция, вида стратегических альянсов.

**Abstract.** The article reveals the problem of formulating the definitions of strategic alliances as types of international inter-firm cooperation. In the article, there is classification of alliances from the different points of view. Author has presented a comparative analysis of classifications, their strengths and weaknesses.

**Key words:** strategic alliance, business alliance, transnational companies, integration, types of strategic alliances.

Повышенное внимание к такой форме межфирменного сотрудничества как стратегические альянсы, ученые начали проявлять сравнительно недавно - около двух десятилетий назад, интерес к исследованиям в этой области объясняется активизацией процессов глобализации и усложнением конкурентной борьбы. Тем не менее до сих пор не было сформулировано единого определения и подхода к рассмотрению стратегических альянсов, нет единой классификации типов стратегических альянсов. В связи с этим представляется актуальным рассмотреть данный теоретический аспект и показать разнообразие точек зрения.

Можно выделить несколько основных параметров [1, с. 39-40], исходя из которых давали определение стратегическим альянсам различные исследователи:

- место стратегических альянсов в системе межфирменных отношений;

- стратегические цели и ресурсы партнеров;
- межфирменные структуры управления и контроля;

Различные подходы к трактовке понятия стратегический альянс не вступают в противоречия между собой, но взаимодополняют друг друга и позволяют наиболее полно раскрыть данную экономическую категорию.

Понимание стратегического альянса у приверженцев первого подхода основывается на традиционных концепциях рынка и конкуренции. Одно из наиболее ранних определений международному стратегическому альянсу было дано всемирно известным американским ученым Майклом Портером, согласно которому, стратегический альянс – это долгосрочные соглашения между фирмами, идущие дальше обычных торговых операций, но не доводящие дело до слияния фирм [4, с. 86].

Если проанализировать данное определение, то становится понятным, что оно скорее говорит о том, что не является стратегическим альянсом, в связи с чем под понятие альянсов попадает множество различных форм межфирменной кооперации, которые сегодня называть альянсами было бы некорректно. Например, международное лицензирование, если оно не предполагает взаимного обмена лицензиями, управленческие контракты, если в их рамках не происходит совместных управленческих действий, и даже просто экспорт через посредника попадают под понятие МСА согласно определению Портера [3, с. 85]. В этот же период получило распространение мнение о том, что создание стратегических альянсов – это удел лишь крупных корпораций, которые ищут пути решения глобальных задач, создают новые продукты и технологии на мировом уровне. Но в современном мире благодаря стремительному развитию сети Интернет и появлению электронной коммерции не только крупные, но и более мелкие фирмы имеют возможность работать в любой точке земного шара, а кроме того сотрудничество между компаниями сегодня имеет скорее сетевой (многосторонний) нежели двусторонний характер.

Идеи Портера в дальнейшем получили свое развитие в работах Б. Гаррета и П. Дюссожа, они рассматривали стратегические альянсы в качестве «объединения нескольких независимых предприятий, которые намерены заняться специфическим родом производства или хотят завершить проект, используя при этом знания, материалы и другие ресурсы друг друга». Ученые придерживающиеся первого подхода в своих определениях отмечают такую характеристику стратегического альянса как длительное по времени сотрудничество компаний, но при этом не указывают на стратегические цели, которые преследуют участники.

Второй подход напротив подразумевает наличие стратегических целей, т. е. стремление фирмы к созданию и укреплению конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. У Р.Кулпана стратегические альянсы противопоставляются обычным партнерствам и определены как соглашения между компаниями, которые позволяют компенсировать слабые стороны участников, создают конкурентные преимущества и позволяют достигнуть стратегических целей партнеров. По Р. Спекману стратегические альянсы - это тесное сотрудничество между фирмами, которое позволяет достичь тех целей, которые не могут быть достигнуты по одиночке. Сторонники второго подхода в качестве главной характеристики стратегического альянса понимают именно совместное сотрудничество в долгосрочной перспективе, которое позволяет достичь стратегических целей за счет совместного использования объединенных ресурсов.

Для сторонников третьего подхода определяющими являются методы управления и механизмы принятия решений, характерные для международной консолидации. Б. Гомеш-Кассерес определяет стратегические альянсы как структуру межфирменного управления и контроля, основывающуюся на неполных контрактах, когда каждый из участников может контролировать деятельность альянса, но ограниченно. Партнеры по альянсу согласовывают между собой действия и вступают в сотрудничество при принятии решений,

получают информацию как о деятельности друг друга, так и о выполнении совместных контрактов.

Различные стратегические альянсы объединяет ряд универсальных черт, таких как: долгосрочность и доверительный характер отношений между партнерами, взаимная выгода, совместное достижение стратегических целей фирм-участников. В реальном же мире стратегические альянсы могут принимать различные формы, в связи с чем необходимо их классифицировать, а классификация в свою очередь возможна лишь при выделении базовых критериев.

Один из подходов к классификации альянсов заключается в выделении какого-либо одного базового критерия, наиболее распространенным критерием в данном случае выступают отношения собственности. По Дж.Дайеру стратегические альянсы делятся на две группы: - в одних альянсах происходит создание общей собственности, возможно даже возникновение совместных предприятий; - в других участие в собственности не подразумевается, в таком случае межфирменное соглашение очерчивает круг ответственности каждого из партнеров и условия развития/прекращения деятельности альянса;

Есть также подходы к классификации альянсов, которые предполагают наличие не одного, а нескольких базовых критериев. Например, Р.Спекман рассматривает такие критерии как временной горизонт, который определяет отношения участников в альянсе и их цели (долгосрочный либо краткосрочный) и уровень совместного контроля за деятельностью альянса (низкий при отсутствии согласованности решений, высокий при глубокой и тщательной проработке условий контракта).

Многомерный подход к классификации альянсов использует также Н.Вьяс, он принимает во внимание отраслевую специфику деятельности, национальную идентификации и способы ведения бизнеса, вертикальную интеграцию, технологию и рынок, уровень технологического развития и политику на рынке.

Наиболее интересный и комплексный подход к классификации стратегических альянсов, по нашему мнению, предлагает О.А.Клочко - это интегрированная модель создания и функционирования альянсов. Лежащая в основе модели логика состоит в том, что на каждом отдельном этапе формирования и управления альянсом компании вынуждены отвечать на разные вопросы, в результате чего создается альянс определенного вида [2, с. 130]. Рассмотрим данную модель наиболее подробно, поскольку она наиболее полно отражает уже существующие классификации и логически стройно их систематизирует.

Автор предлагает выделять два основных этапа процесса развития международных стратегических альянсов – это создание альянса и его функционирование, причем первый этап делится на две составляющих: разработка концепции сотрудничества и собственно реализация этой концепции.

#### 1.1. Разработка концепции сотрудничества между фирмами-партнерами.

На первом этапе компания формулирует для себя стратегические направления развития и цель поиска партнера для создания альянса, определяет концепцию предполагаемого сотрудничества и отраслевую направленность альянса, поскольку важно понять знания и технологии какой отрасли смогут помочь выполнить поставленные задачи. После этого формируется понимание о необходимом количестве участников альянса и о характере и частоте взаимодействия партнеров в объединении.

По целям создания стратегические альянсы в модели делятся согласно концепции, предложенной Гриффином и Пастеем [3, с. 86]:

- альянсы, создаваемые с целью разделения рисков;
- альянсы, направленные на обмен знаниями и технологиями;
- альянсы, создаваемые с целью проникновения и завоевания новых рынков;

Кроме того, возможно и альянсы, которые преследуют сразу несколько из вышеперечисленных целей.

Что касается отраслевой специфики, в модели присутствует классификация, где альянсы делятся на горизонтальные, вертикальные, родственные и конгломеративные. Горизонтальные альянсы это те, которые создаются с фирмами из той же отрасли, где функционирует сама компания, т.е. с конкурентами. Вертикальные альянсы — это такие альянсы, которые создаются с компаниями, находящимися выше или ниже по цепочке создания конечного продукта, т.е. с поставщиками или фирмами-потребителями. Родственные альянсы выделены в отдельную категорию, поскольку в связи с возрастанием интенсивности кооперации в форме альянсов взаимодействия между компаниями именно смежных, связанных лишь косвенно, отраслей приобретают все большее распространение. Конгломеративные альянсы формируются при необходимости использования навыков и знаний компании-партнера, работающей в совершенно другой отрасли.

По числу участвующих сторон альянсы обычно делятся на двусторонние и многосторонние, но в рассматриваемой модели автор также добавляет и третий тип в классификации — сетевые альянсы. Отличие между двусторонними и многосторонними альянсами очевидно, кроме того следует отметить важную их особенность: партнеры в этих альянсах совместно осуществляют контроль и управление, принимают решения при этом регулярно встречаясь и обсуждая все необходимые вопросы. Сетевые же альянсы — это такие, в которых не все компании сети обязательно напрямую (непосредственно) связаны с каждой отдельной компанией в альянсе.

В таблице ниже представлена классификация международных стратегических альянсов, которая предложена в данной модели на первом этапе.

Критерий	Цель создания альянса	Отраслевой аспект	Число участников альянса
Виды альянсов	Снижение уровня рисков за счет их разделения	Горизонтальный	Двусторонний
	Стремление проникнуть и завоевать новые рынки	Вертикальный	Многосторонний
	Обмен знаниями, технологиями и опытом	Родственный	Сетевой
	Множественность целей (т.е. несколько из вышеперечисленных целей одновременно)	Конгломеративный	

Таблица 1. «Виды альянсов, создаваемые на этапе разработки концепции сотрудничества»

## 1.2. Реализация концепции сотрудничества.

После формирования концепции компании приступают к ее реализации, и на данном этапе все возникающие вопросы подлежат уже совместному обсуждению и согласованию между партнерами. Так, например, совместно определяется организационно-правовая форма сотрудничества, виды деятельности которыми будет заниматься альянс, сферы ответственности каждого субъекта в управлении альянсом и многое другое.

По организационно-правовому признаку альянсы делятся на:

- альянсы, предполагающие создание независимого юридического лица, которое в дальнейшем, например, обеспечит функционирование совместного предприятия;
- участие в капитале партнера с получением права на принятие управленческих и других ключевых решений;
- контрактные альянсы, предполагающие подписание формального соглашения о сотрудничестве;
- неформальные альянсы;

Последний вид данной классификации отличается от остальных тем, что он создается без каких-либо обязывающих соглашений и в то же время риски, источником которых являются партнеры по альянсы, также не ограничиваются.

Что касается функциональных областей сотрудничества, то Клочко О.А. использует классификацию, предложенную Гриффином и Пастеем, которые предлагали делить альянсы на комплексные, т.е. такие где сотрудничество осуществляется по всем направлениям, и функциональные, где взаимодействие происходит только по какому-то конкретному сегменту деятельности (например, маркетинговые альянсы, производственные, финансовые и т.д.).

По способам управления выделяются следующие категории альянсов: альянсы с совместным управлением, когда принятие решений осуществляется всеми партнерами совместно; альянсы с централизованным управлением, когда все управленческие функции сосредоточены в руках одного из партнеров; альянсы с делегированным управлением, когда менеджмент передается группе независимых специалистов.

По временному критерию в модели альянсы делятся на временные и постоянные. При этом хотелось бы отметить тот факт, что автор не дает более мелких классификаций, таких, например, как краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные, это вполне логично, поскольку само словосочетание **стратегический** альянс уже подразумевает долгосрочный характер сотрудничества.

Кроме того, на этапе сотрудничества партнеры договариваются о моделях своего поведения вне альянса, они либо конкурируют по направлениям деятельности, не касающимся сферы сотрудничества, либо используют результаты кооперации сразу же в своей деятельности тем самым вступая в прямую конкуренцию, либо конкуренция полностью отсутствует. Классификации альянсов, возникающие в ходе реализации концепции сотрудничества представлены в таблице ниже.

Критерий	Организационно-правовой аспект	Функциональные области	Принцип управления	Период функционирования	Поведение вне альянса
Виды альянсов	Создание независимого юридического лица	Комплексный	Совместное	Постоянный	Соперничество-во вне альянса
	Участие в капитале партнера	Функциональный	Централизованное	Долгосрочный	Одновременное сотрудничество и соперничество
	Контрактный альянс		Делегирование		
	Неформальный альянс				

Таблица 2. «Виды альянсов, создаваемые на этапе разработки концепции сотрудничества»

## 2. Функционирование международного стратегического альянса.

На этапе функционирования альянса компании партнеры сталкиваются с большим количеством проблем, возникающих как внутри альянса, так и во внешней среде, поскольку запланированные на этапе создания альянса методы решения управленческих и операционных вопросов не всегда могут быть реализованы в полной мере. В связи с этим вопрос достижения целей - это тот вопрос, который рано или поздно задает каждый участник альянса, если цели кардинально поменялись или были достигнуты, то возникает необходимость решить: есть ли мотивация продолжать сотрудничество и если да, то в каком формате это делать, либо сотрудничество нужно прекратить.

На данном этапе можно выделить три критерия классификации международных стратегических альянсов: по степени достижения поставленных целей, по необходимости продления сотрудничества и по необходимости изменения концепции сотрудничества [3, с. 90].

<b>Критерий</b>	<b>Достижение поставленных целей</b>	<b>Продолжение/прекращение сотрудничества</b>	<b>Формат продолжения сотрудничества</b>
Виды альянсов	Полностью реализованы	Досрочное прекращение	В соответствии с первоначальной концепцией
	Реализованы частично	Прекращение в запланированные сроки	Частичное изменение концепции сотрудничества
	Реализовано больше, чем было запланировано	Продолжение сотрудничества	Кардинально новая концепция сотрудничества

Таблица 3. «Виды альянсов, создаваемые на этапе функционирования альянса»

Таким образом, интегрированная модель создания и функционирования международных стратегических альянсов хорошо иллюстрирует виды альянсов в ходе эволюции взаимодействия между компаниями партнерами.

Представленное в настоящей работе исследование подходов к феномену стратегических альянсов и их классификации позволяет сделать вывод о том, что среди различных авторов нет единого мнения. Общей чертой всех предлагаемых подходов и определений является то, что исследователи фокусируются на отдельных сторонах данной формы межфирменного взаимодействия. Многообразие существующих взглядов обусловлено тем, что в бизнес среде и в научной сфере еще окончательно не сформировалась концепция стратегических альянсов, экономическая реальность ежедневно претерпевает ряд изменений, быстро развивается, а вместе с ней трансформируются международные формы межфирменной кооперации.

### Список используемых источников:

1. Бобина М.А., Грачев М.В. Международный бизнес: Стратегия альянсов. М.: Дело. 2006.
2. Клочко Ольга Александровна Интегрированная модель создания и функционирования международных стратегических альянсов // Российский внешнеэкономический вестник. 2014. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/integrirrovannaya-model-sozdaniya-i-funktsionirovaniya-mezhdunarodnyh-strategicheskikh-alyansov> (дата обращения: 30.04.2018).
3. Клочко О.А. Интегрированная модель создания и функционирования международных стратегических альянсов (окончание) // Российский внешнеэкономический вестник. 2015. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/integrirrovannaya-model-sozdaniya-i-funktsionirovaniya-mezhdunarodnyh-strategicheskikh-alyansov-okonchanie> (дата обращения: 30.04.2018).
4. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ./Под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. – М.: Междунар. отношения, 1993.