

Ю.П. Соболева, М.В. Скулова

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АЛЬЯНС – ПЕРСПЕКТИВНАЯ ФОРМА ИНТЕГРАЦИИ БИЗНЕСА

Стратегические альянсы, рассматриваемые в данной статье, являются в современной экономике одной из перспективных форм интеграции и одним из важных факторов повышения конкурентоспособности компаний. В настоящей статье исследованы особенности стратегических альянсов; основные их цели и мотивы, в соответствии с которыми компании вступают в альянсы; типы условий, влияющие на процесс формирования стратегических альянсов; преимущества, которые дает формирование альянсов. Большое внимание уделяется понятию конкурентной стратегии альянса, в частности, ее принципам, целям, задачам, инструментам и структуре.

Ключевые слова: стратегические альянсы, конкурентные отношения, конкурентоспособность, интеграция, система, конкурентная стратегия, конкурентные преимущества, коллективная конкуренция.

Перспектива развития компаний всех отраслей во многом зависит от условий развития современной экономики. Сегодня реалии хозяйственной жизни заставляют компании интегрироваться, так как в современных условиях становится все труднее и труднее вести конкурентную борьбу в одиночку.

Одной из перспективных форм интеграции являются стратегические альянсы. В современной экономике наиболее эффективными являются те структуры, которые функционируют на принципах свободной самоорганизации независимых хозяйствующих субъектов. К числу таких организаций и относится стратегический альянс. Образование стратегических альянсов является одним из важных факторов повышения конкурентоспособности компании и способствует совершенствованию конкурентных отношений.

Стратегический альянс представляет собой долгосрочное соглашение между двумя или большим числом самостоятельных компаний по сотрудничеству в области сбыта продукции, научных исследований и опытно-конструкторских разработок, производства продукции, технологического развития [4]. При этом дополнительные возможности и преимущества рассчитывают получить участники альянса, образуя его.

На сегодняшний день примеров удачных стратегических альянсов известно немало. Опыт участия российских компаний в международных стратегических альянсах не так велик, как в других странах с развитой экономикой. Но при этом можно выявить некоторые специфические особенности, в частности, относящиеся к нефтегазовым корпорациям, которые продвигают экономику России. ООО «КАТКонефть», являющееся совместным предприятием российской НК «ЛУКОЙЛ» и австрийской «САТоil», было создано в сентябре 1991г. Данный стратегический союз был ориентирован на использование прогрессивных и высокоэффективных технологий, высококачественного оборудования, материалов и собственных ноу-хау, основанных на применении исклю-

живных методов работы. Итогом совместной деятельности стало применение нового для России, наиболее эффективного метода по нефтедобыче - гидравлического разрыва пластов (ГРП), что позволило «ЛУКОЙЛу» на своих месторождениях в Западной Сибири добыть на 100 млн. тонн нефти больше [1].

Многие из стратегических альянсов выглядят как совершенно логичные союзы компаний, работающих в одной отрасли, но в разных сегментах рынка. К примеру, содружество Nestle и Coca-Cola в сфере продвижения холодного чая Nestea, разработанного швейцарцами, но реализуемого через громадную розничную сеть американской компании [6].

Стратегические альянсы являются самой перспективной формой объединения компаний. Заключение альянсов представляет собой один из наиболее быстрых и дешевых путей реализации глобальной стратегии.

Деятельность компаний в современной экономике требует больших инвестиций, особенно когда необходимым условием достижения успеха является координация решений, принимаемых в сфере разработки новых продуктов, их производства, распределения и маркетинга, а также в области финансирования всех операций, осуществляемых в других странах мира. При этом может сложиться ситуация, когда компании будут испытывать нехватку внутренних ресурсов, необходимых для эффективного участия в конкурентной борьбе с другими компаниями аналогичного профиля на международном рынке.

Большие затраты на разработку новых продуктов, покрываемые только за счет внутрикорпоративных ресурсов, могут подорвать бюджет компании. В этой связи компании, как правило, идут на поиск компаний-партнеров, с которыми они могли бы разделить такие затраты. Например, один из крупнейших мировых производителей телевизоров — корейская компания LG Electronics в целях сохранения ведущих позиций в данной отрасли создала стратегический альянс с американским Zenith Electronics, и они совместно осуществили крупные вложения в разработку и производство жидкокристаллических мониторов и телевизоров [9].

Можно выделить основные мотивы, в соответствии с которыми компании вступают в альянсы:

- совместное использование производственных мощностей;
- достижение экономии на масштабах производства;
- совместная разработка и производство технически сложных изделий (средств коммуникаций, компьютеров, самолетов и т.п.);
- объединение усилий в производстве компонентов или сборке конечной продукции;
- получение доступа на рынок, где уже существуют сложившиеся рыночные структуры и определенный менталитет, продвижение на рынок продукции друг друга;
- снижение рисков в деятельности и другие.

Вместе с тем характер действия мотивационных факторов на процесс формирования стратегического альянса в значительной мере зависит от состояния окружающей среды, в которой он функционирует. Условия окружающей

среды весьма разнообразны. Однако можно выделить ряд стандартных типов условий, имеющих отношение к процессу образования стратегических альянсов [3] (табл. 1).

Таблица 1 – Основные типы условий, влияющих на процесс формирования стратегических альянсов

№	Основные типы условий, влияющих на процесс формирования стратегических альянсов.	Характеристика условий.
1	2	3
1	Возрастающая стихийность развития окружающей среды.	Может рассматриваться в качестве важнейшего условия, способствующего формированию стратегических альянсов, поскольку последние призваны значительно сокращать вероятность экономических рисков.
2	Радикальные изменения состояния окружающей среды.	Характерный признак современной экономической ситуации в мире в значительной степени способствуют активизации процесса образования стратегических альянсов с целью большей адаптации организаций к этим изменениям для сохранения или повышения их конкурентоспособности.
3	Динамичные технологические изменения в различных элементах окружающей среды.	Характерны для развития мирового хозяйства в современных условиях, выступают важнейшим катализатором процессов образования стратегических альянсов, которые способствуют достаточно быстрой разработке и внедрению новых технологий.
4	Возрастание вероятности финансовых рисков.	В рамках альянса появляется реальная возможность для снижения величины возможных финансовых потерь.

1	2	3
5	Быстрое изменение экономической конъюнктуры на большинстве рынков.	Подталкивает фирмы к образованию альянсов, которые рассматриваются как способ получения более удобного доступа к рынкам.
6	Резкое усложнение политической ситуации.	Может рассматриваться в качестве условия, активизирующего деятельность организаций по формированию стратегических альянсов.
7	Необходимость реализации сложных и крупномасштабных проектов.	Условие, способствующее формированию стратегических альянсов
8	Необходимость повышения конкурентоспособности организаций.	Может рассматриваться как наиболее общее условие, активизирующее процесс формирования альянсов. С этим условием связана ситуация, при которой конкуренты достаточно сильны и обладают многоресурсовой основой конкуренции.

Таким образом, обобщая все сказанное выше относительно основных мотивационных факторов и условий, способствующих образованию стратегических альянсов, можно сделать ряд выводов, которые представлены на рисунке 1 [3].



Рисунок 1 – Основные возможности, которые дает формирование стратегических альянсов

Участники стратегического альянса, оставаясь независимыми, заключают соглашение о сотрудничестве в рамках определенных сфер деятельности, в основном с целью совместного завоевания новых рынков сбыта и продвижения продукции и услуг.

Изначально альянсы преследовали следующие цели:

- 1) снизить операционные издержки;
- 2) исключить дублирование функций.

При этом они ограничивали сферу своей деятельности на отдельном рынке как географическом, так и товарном.

На сегодняшний день их цели усложнились, масштабность их расширилась. Совместный маркетинг, совместные продажи, лицензирование технологий, научные исследования, совместный дизайн, производство, завоевание зарубежных рынков – такие цели стали преследовать стратегические альянсы.

При этом одна компания, вступающая в стратегические альянсы, может иметь несколько целей, ради которых собственно она в них и вступает. Примером может служить компания General Motors, которая использовала союзы для преобразования своего бизнеса. Она создала обширную сеть связей с автомобильными компаниями и поставщиками в Европе и Азии, а также в Северной Америке. Некоторые альянсы должны были улучшить продвижение продукции на зарубежный рынок – другие предполагали обмен технологиями, третьи были призваны обновить ассортимент General Motors, четвертые – изучить производственные методы и т.п.

Особенностью альянсов является и их более гибкая форма. В данном случае сроки завершения интеграционных процессов играют меньшую роль, большее значение имеют налаженные связи с партнерами, наличие ноу-хау, разнообразие предлагаемого потребителям набора услуг, капитал компании. Альянсы в чем-то напоминают сделку, поскольку подавляющее их большинство требуют от участников привлечения новых ресурсов, на всем протяжении своего существования. Наличие постоянных и надежных источников финансовых ресурсов – главный критерий для успешного функционирования альянса.

Так, нередко одни автопроизводители становятся крупными акционерами других в рамках стратегических альянсов, заключаемых, как правило, с целью реализации совместных проектов по разработке или производству автопродукции. Наиболее известными и крупными международными стратегическими альянсами, в которых участвуют американские автопроизводители, являются GM – Toyota, GM – Renault – Nissan.

Взаимосвязь конкуренции и альянсов имеет свою специфику. Основное внимание уделяется роли альянсов в повышении уровня конкурентоспособности партнеров. Взаимосвязь конкурентоспособности компании со стратегическими альянсами не столь проста и однозначна. Она не ограничивается однолинейной зависимостью, показывающей воздействие альянсов на рост конкурентоспособности. Здесь находят место гораздо более сложные и разнообразные связи. Для наиболее глубокого понимания механизма взаимосвязи изучаемых процессов необходимо использование системного подхода, в основе которого лежит рассмотрение объекта как системы.

Двойное проявление конкурентных отношений в условиях альянсов – их особенность. С одной стороны, альянс представляется как взаимосвязь отношений партнерства и конкурентных отношений. С другой стороны, отношения конкуренции возникают за рамками альянса. Они характеризуют отношения между стратегическими альянсами и другими участниками конкуренции, не входящих в альянс. То есть особенность альянса в том, что в нем присутствуют разные типы конкурентных отношений. К ним можно отнести:

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

Систему конкурентных отношений, в которые вступает стратегический альянс, можно проиллюстрировать на примере международных альянсов с участием российских компаний. Так, например, в 2004г. было заключено Соглашение о стратегическом сотрудничестве ОАО «Газпрома» с Китайской национальной нефтегазовой корпорацией («КННК») [7]. 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 2006г. «Газпром» и «КННК» подписали «Протокол 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 [8].

Как таковая конкурентная стратегия – это поиск благоприятного положе-

ния в отрасли 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 можно отнести следующее: принципы, цель и задачи, инструменты, структуры.

Конкурентная стратегия альянса должна строиться на определенных принципах [5]. Наиболее важные из них приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Принципы построения конкурентной стратегии альянсов

Принцип	Характеристика
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; 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 аль-

янсом. Они заключаются в единственной причине: существовании нескольких центров управления. В связи с этим согласованная политика возможна лишь на основе баланса интересов всех партнеров.

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 [5].

Особая роль в решении конкурентных задач отводится организационным формам их выполнения. Наиболее обоснованным подходом здесь является проектное управление. Каждая стратегическая задача, связанная с разработкой и реализацией определенного продукта или процесса, рассматривается как проект. Для его выполнения образуется проектная группа, в которую могут быть включены представители всех или отдельных участников альянса.

Стратегические альянсы отвечают признакам системы, так одним из признаков социальной системы является ее целевая направленность (целесообразность). Движущим мотивом возникновения и развития альянса является общая цель партнеров — добиться конкурентных преимуществ за счет объединения ресурсов и совместных действий. Помимо общей цели каждый из участников имеет и собственные. При взаимодействии партнеров цели могут быть как однонаправленными, так и разнонаправленными. В последнем случае возникают целевые противоречия, что сказывается на характере развития объединения.

Одним из свойств любой социальной системы является существование совокупности элементов, имеющих прочную связь. Наличие определенного числа партнеров, связанных договорными обязательствами, - отражение данного свойства в альянсе. При этом участники стратегического альянса могут взаимообогащаться за счет взаимной передаче новых технологий, знаний и товаров. Но эта взаимосвязь в альянсе не всегда устойчива.

Социальная система всегда предполагает скоординированность действий, которой можно добиться через управление. В стратегическом альянсе используется особый механизм управления, подразумевающий наличие самостоятельности у участников и вместе с тем проведение согласованной политики для достижения поставленных целей.

Таким образом, стратегический альянс в целом отвечает признакам системы. Но это особая система. Ее специфика заключается в том, что, во-первых, альянс не всегда является устойчивым образованием. Во-вторых, альянс как система представляет собой единство противоположностей. Речь идет о наличии особых целей у участников, которые не всегда совпадают с общими целями

стратегического альянса, а также о том, что внутри альянса между предприятиями-партнерами могут возникать конкурентные отношения.

Образование и развитие стратегического альянса вызывает качественные изменения в характере межфирменной конкуренции. Борьба ведется уже не между компаниями, а между группами фирм с общими интересами – коллективная конкуренция.

Коллективная конкуренция как таковая сути конкуренции принципиально не меняет. Она была известна достаточно давно и активно применялась в разнообразных формах, таких, например, как олигополия, картель. Но современные методы конкурентной борьбы становятся более сложными и многообразными.

Стратегический альянс превращается из национального в международный феномен. Ведущие компании не просто обновляют межфирменные отношения, они рассматривают альянсы как важнейший резерв конкурентоспособности, как основу коллективной конкуренции.

С позиции коллективной конкуренции по-особому рассматривается стратегия рыночного поведения фирм-партнеров. Дело в том, что формирование альянсов связано с принципиальными изменениями в ведении бизнеса. В отличие от обычного долговременного сотрудничества, в котором стороны руководствуются заранее утвержденными соглашениями, стратегические альянсы являются более гибкими структурами. Они предусматривают возможность изменения первоначальных условий для достижения общих целей. Альянсы вырабатывают новую стратегию развития бизнеса и ведения конкурентной борьбы. Особенностью стратегии конкурентного поведения фирм-партнеров в условиях коллективной конкуренции является то, что она разрабатывается и реализуется не одной фирмой, а группой участников, т.е. это совместная стратегия. Она направлена на сохранение и защиту конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

Стратегический альянс, базируясь на коллективной конкуренции, может расширять рамки своего воздействия не только на конкурентов, но и на экономические процессы. Именно по этой причине государство с определенной настороженностью наблюдает за процессом образования альянсов и стремится в той или иной мере его регулировать.

Список литературы:

1. Агапова, Е.Ю. Особенности формирования международных стратегических альянсов крупнейшими нефтегазовыми корпорациями России [Текст] / Е.Ю. Агапова // Проблемы и перспективы управления экономикой и маркетингом в организации. – 2010. – №10. – С.23-27.
2. Королев, В.И. Предпосылки образования и формы развития стратегических альянсов [Текст] / В.И. Королев, Е.В. Королева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – №3. – С. 36-40.
3. Классификация стратегических альянсов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.strategplann.ru>. Дата обращения 24.07.2012.
4. Международный стратегический альянс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wikipedia.org.ru>. Дата обращения 24.07.2012.

5. Международные стратегические альянсы как фактор развития конкуренции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// www.finanal.ru](http://www.finanal.ru). Дата обращения 24.07.2012.

6. Официальный сайт Coca-cola [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.coca-cola.ru>. Дата обращения 26.07.2012.

7. Официальный сайт ОАО «Газпром» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom.ru>. Дата обращения 26.07.2012.

8. Представительство ОАО «Газпром» в Китайской Народной Республике (г. Пекин) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom.ru/contacts/representatives/china/>. Дата обращения 20.07.2012.

9. СП ЗАО «Zenith Electronics» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.uzavtosanoat.uz>. Дата обращения 24.07.2012.

Соболева Юлия Павовна

*к.э.н., доцент кафедры маркетинга и торгового дела
Орловского государственного института экономики и торговли
e-mail: marketing-ogiet@mail.ru*

Скулова Марина Владимировна

*студентка 5 курса факультета бизнеса и рекламы
Орловского государственного института экономики и торговли
e-mail: marketing-ogiet@mail.ru*