

конкурентоспособности фирм-участников при сохранении их юридической и экономической независимости.

Критерий независимости, или самостоятельности, по нашему мнению, является основным при определении термина «стратегический альянс», что позволяет обособить альянсы от других форм межфирменных отношений. Под юридической независимостью предлагается понимать самостоятельность участников стратегического альянса при принятии управленческих решений. Экономическая независимость партнеров по стратегическому альянсу свидетельствует о разграничении имущества, находящегося в совместной собственности участников в рамках стратегического альянса и каждого из партнеров в отдельности. Таким образом, экономический риск от деятельности стратегического альянса распространяется только на активы, переданные участниками в альянс, и не влияет на основную деятельность каждого из партнеров, находящуюся за границами альянса.

## **1.2 Основные подходы к определению форм стратегических партнерств**

Следует отметить, что классификация стратегических альянсов включает в себя широкий набор критериев. Отчасти это можно связать с многофункциональностью и организационной гибкостью альянсов.

Среди прочих можно выделить ряд критериев классификации стратегических альянсов:

- по географическому признаку: международные, национальные, региональные;
- по функциональным направлениям: инвестиционные, производственные, сбытовые, исследовательские, финансовые;
- по секторам экономики: корпоративные, социальные, межсекторные;

- по отраслям: сырьевые, альянсы в автомобилестроении, фармацевтике, сельском хозяйстве, высокотехнологичных (инновационных) отраслях: аэрокосмическая, телекоммуникационная, компьютерные технологии и программное обеспечение, авиационные;
- по срокам функционирования: краткосрочные (до 2 лет), среднесрочные (от 2 до 5 лет), долгосрочные (более 5 лет);
- по количеству участников: двусторонние, многосторонние;
- по стратегии развития: альянсы, нацеленные на географическую экспансию, отраслевую экспансию, диверсификацию сферы деятельности [105, с.1-13];
- по направлению сотрудничества (классификация М.Портера)[101]: тип Х (альянс фирм, работающих на разных этапах цепочки стоимости продукта), тип Y (альянс фирм, работающих в одной отрасли). Фактически данная классификация характеризует вертикальные и горизонтальные альянсы.

Кроме того, стратегические альянсы можно классифицировать по уровню конкуренции между компаниями участниками. Согласно данной концепции стратегические альянсы делятся на альянсы фирм-конкурентов и альянсы между не конкурирующими друг с другом компаниями.

Альянсы фирм-конкурентов имеют двойственный характер. С одной стороны, компании являются соперниками на рынке, с другой – партнерами по альянсу. В связи с этим может возникать ряд проблем, поскольку слишком слабое сотрудничество в рамках альянса не способствует достижению поставленных целей, а слишком тесное – ослаблению позиций в конкурентной борьбе.

Вместе с тем, с помощью альянса конкурирующие компании могут направить свои усилия против других компаний, например, конкурентов, поставщиков, клиентов и даже государств [101, с. 359], тем самым сообща усилив позиции друг друга на рынке.

К стратегическим альянсам фирм-конкурентов относят следующие группы соглашений:

- интеграционные альянсы;

- псевдо концентрационные альянсы;
- комплиментарные альянсы.

Интеграционные альянсы – это соглашения между компаниями, целью которых является объединение производственных усилий на определенном этапе технологической цепочки в целях совместного выпуска составляющего элемента продукции (например, детали, узла). За счет данного объединения компании оптимизируют производственные издержки, достигая эффекта от масштаба производства. По оставшейся номенклатуре производимой продукции компании остаются конкурентами.

В интеграционные альянсы, как правило, вступают компании со схожими экономическими параметрами, производственными мощностями и позицией на рынке. Указанная тенденция обусловлена тем, что в случае, если различия между вступающими в интеграционный альянс компаниями будут значительными, то эффективность альянса для более слабого партнера окажется отрицательной: новые рынки для небольшой компании не принесут необходимой доходности, которая бы покрывала издержки на создание и управление альянсом.

Интеграционные альянсы чаще всего встречаются в автомобильной промышленности, а также при производстве компьютерной и вычислительной техники и в целях осуществления совместных научных исследований и разработок (НИОКР) [88, с.15-21].

В том случае, когда компании совместно разрабатывают, производят и/или реализуют продукцию, то они образуют псевдо-концентрационный альянс. В отличие от альянсов интеграционного типа, сотрудничество в рамках псевдо концентрационных альянсов не ограничивается отдельным производственным этапом или элементом продукции. Компании реализуют конечную продукцию, которая принадлежит всем участникам. Целью такого альянса также является достижение эффекта масштаба. В этой связи партнеры предоставляют схожие материальные и нематериальные активы и научные разработки. На рынок выводится единая продукция в целях исключения возможных колебаний цен как в случае, если бы компании реализовывали совместно произведенную продукцию

по отдельности. В итоге это приводит к тому, что между конкурирующими компаниями устраняется конкуренция по продукции, произведенной в рамках альянсы.

Псевдо концентрационные альянсы характеризуются транзакциями (соглашениями, сопровождаемыми взаимными уступками) между учрежденным партнерами альянсом и рынком.

Отличительной чертой псевдо концентрационного альянса также является кооперация на всех этапах деятельности, включая исследования и создание технологии, производство и, наконец, реализацию продукции покупателям.

С точки зрения организации, псевдо концентрационный альянс представляется собой разделение деятельности по производству конечного продукта между участниками альянса, где каждая компания берет на себя определенную функцию – научные исследования, производство или сбыт. Вместе с тем возможно объединение всех указанных функций в рамках одной структуры, ответственной за все этапы. Такая структура, как правило, имеет форму совместного предприятия.

Альянсы фирм-конкурентов, в рамках которых участие партнеров обеспечивается за счет внесения различных по своему характеру активов, называют комплиментарными альянсами. Характерным примером является альянс, где один партнер занимается разработкой продукции, а другой – ее реализацией через свою торговую сеть.

При комплиментарном альянсе продукция, относящаяся к альянсу, не вступает в прямую конкуренцию с продукцией какого-либо из участников альянса. В этой связи комплиментарные альянсы создают компании, которые представлены на разных рынках, выпуская широкий ассортимент разнородной продукции, либо работают на четко определенных рынках.

В отличие от интеграционных и псевдо концентрационных альянсов комплиментарные альянсы в основном объединяют не более двух компаний. Чаще всего основная цель, которую преследуют комплиментарных альянсы,

заключается в коммерческой реализации продукции, и гораздо реже – в производстве.

Стратегические альянсы, в рамках которых конкуренция между участниками отсутствует, формируются компаниями, отраслевая принадлежность которых отличается друг от друга. Именно с этим связано отсутствие прямой конкуренции между участниками. Целью подобных альянсов является завоевание новых рынков сбыта и освоение новых производственных технологий, которыми, как правило, обладает партнер по альянсу. Такие партнерства рассматриваются в качестве одного из средств, позволяющих компаниям вступить на новые направления развития, чтобы освоить новые виды производственной деятельности [85, с.16].

Стратегические альянсы компаний-неконкурентов делят на три вида:

- международные совместные предприятия;
- вертикальные партнерства;
- межотраслевые соглашения.

Международные совместные предприятия создаются между компаниями, находящимися в разных странах. Основной мотив создания данных альянсов – завоевание нового рынка, на котором один из партнеров уже работает и обладает устойчивым положением, а другой – только заходит на рынок с новым продуктом. Таким образом, объединяясь в альянс, иностранная компания получает новый рынок сбыта, а местная компания – возможность реализовывать новый для рынка продукт.

Международные совместные предприятия являются инструментом международной экспансии транснациональных компаний и выступают альтернативой учреждению представительств или филиалов данными компаниями в новой стране. Также международные совместные предприятия могут рассматриваться как альтернатива экспорту продукции на зарубежные рынки. Для национальных компаний учреждение совместного предприятия - это возможность наладить выпуск экспортоориентированной продукции в местных условиях.

В рамках альянса, формируемого через создание международного совместного предприятия, участники используют конкурентные преимущества друг друга. Так, местный партнер лучше ориентируется на своем национальном рынке, обладает необходимой инфраструктурой и имеет налаженные деловые отношения и связи, в том числе с государственными структурами, необходимые для успешной реализации продукции. Именной данный фактор зачастую является определяющим для транснациональной компании в целях создания международного совместного предприятия.

Вертикальные партнерства – это стратегические альянсы, создаваемые компаниями, находящимися в смежных секторах «цепочки производства», представляющие собой соглашения, которые можно рассматривать как альтернативу простым договорам о поставке между поставщиком и покупателем. Одновременно, вертикальные партнерства – это и альтернатива полной интеграции компаний в виде холдинговой структуры. В случае альянса компании не теряют своей самостоятельности и не переходят в полное распоряжение одного из партнеров. При этом каждый партнер по отдельности не стремится к тому, чтобы стать самостоятельным предприятием в отрасли, предпочитая оставаться производителем на своем участке производства, зависимым от поставщиков и/или покупателей - компаний последующей стадии производственного процесса.

Цель создания вертикального партнерства – оптимизация производственных издержек, путем ответа на вопрос: производить или покупать? Менеджмент предприятия определяет выгоды от самостоятельного производства необходимого компонента или комплектующей и от покупки данного полуфабриката у стороннего производителя. Исходя из проведенного анализа, компания делает выбор либо в пользу вертикального альянса в целях совместного производства данной комплектующей, либо в пользу поставок от внешних производителей. Интеграция в форме альянса позволяет компании экономить на создании собственной комплектующей, поскольку ее изготовление требует проведения НИОКР, поставки сырья и материалов, создания мощностей и организации производственного процесса, которые можно переложить на партнера по альянсу.

В отличие от вертикальных партнерств межотраслевые соглашения, или «горизонтальные» альянсы, формируются компаниями разных отраслей, не связанных единой «производственной цепочкой». Основной мотив создания подобных объединений – расширение производственной деятельности, достижение эффекта коммерческой и технологической синергии.

По аналогии с международными совместными предприятиями один из партнеров в рамках «горизонтального» альянса стремится облегчить свое вхождение в новую отрасль, в которой работает второй партнер. Альянс в данном случае для компании, диверсифицирующей свою деятельность, является альтернативой поглощению компании, уже действующей в целевом отраслевом сегменте.

Одной из основных проблем межотраслевых соглашений является стремление компаний обеспечить технологическое лидерство в партнерстве. Для компании новичка это необходимо в целях скорейшего освоения отраслевых технологий и получения производственной самостоятельности. Для компании ветерана технологическое лидерство – залог конкурентного преимущества над новичком и сохранение его зависимости.

Межотраслевые соглашения зачастую заключаются ввиду технологической конвергенции в результате развития двух различных экономических систем. Так, например, произошло сближение сектора информационных технологий и коммуникаций, которые раньше не были связаны друг с другом. Таким образом, в случае технологической или коммерческой конвергенции межотраслевые соглашения становятся для компаний средством освоения новых сфер деятельности, способствующие достижению эффекта синергии.

Вместе с тем, существенным недостатком, на наш взгляд, вышеуказанной классификации можно считать то, что она никак не затрагивает один из основополагающих признаков стратегических альянсов – цель существования альянса. В связи с этим актуальной представляется классификация стратегических альянсов по целям реализуемых альянсом проектов.

Классификация альянсов по целевому признаку предложена западными исследователями М. Ёсино и У. Ранганом. Они обобщают цели, ради которых компании вступают в альянс, деля их на две группы: позитивные цели и защитные цели. К позитивным целям они относят повышение ценности фирмы, приобретение опыта, получение знаний. К защитным – защита ключевых компетенций, гибкая политика. В итоге, все альянсы они делят на альянсы с целью повышения эффективности (позитивные цели) и альянсы с целью поддержания эффективности (защитные цели) [108, с. 65].

Стратегические альянсы можно также классифицировать с точки зрения содержания реализуемых ими проектов, а именно: научные, образовательные, социальные, экологические, венчурные.

Научные альянсы – это сотрудничество между исследовательскими центрами. Научные альянсы между фирмами, как правило, создаются как временные структуры, они не имеют общих лабораторий в связи с риском утечки информации. В то же время стратегические альянсы, заключаемые между государственными научно-исследовательскими центрами, предполагают более тесное сотрудничество, чем научные альянсы компаний. Это обусловлено тем, что, во-первых, в основу таких альянсов ложится межгосударственное соглашение, гарантирующее стабильность, во-вторых, на базе альянса формируется научно-исследовательская сеть, которая обеспечивает обмен информацией и знаниями, а также совместную эксплуатацию оборудования. Таким образом речь идет о полноценном обмене технологиями, опытом, исследовательскими наработками в рамках специально созданной системы лабораторий.

Образовательный альянс – соглашение о сотрудничестве между образовательными учреждениями, в основном – университетами, цель которого – выработка качественно новых подходов к процессу передачи знаний за счет объединения сильных сторон каждого из партнеров в рамках реализуемого проекта. В глобальном масштабе сотрудничество в рамках образовательных альянсов ускоряет выработку новых институциональных соглашений, наличие



которые позволяет повысить скорость обмена знаниями между образовательными центрами. Однако помимо образовательного аспекта существует и социальный. Рамках образовательного альянса попутно могут решаться социально важные задачи, например подготовка преподавательских кадров.

Социальные альянсы – это объединения, специально создаваемые коммерческой и некоммерческой (общественной) организациями в целях реализации социальных программ. Они существенно отличаются от традиционных стратегических альянсов и по целям, и по мотивации вовлеченных партнеров. Основная проблема, связанная с функционированием социального альянса – отсутствие опыта совместной деятельности, сотрудничества с организацией, относящейся к другому сектору экономики: у партнеров разные подходы к решению стоящих перед ними задач [38, с.248].

Вместе с тем, было бы ошибкой считать, что от организации социальных альянсов выигрывают исключительно общественные организации. Участие в социальных альянсах дает стратегическое преимущество, не поддающееся денежной оценке [106]. Активно участвуя в реализации социальных программ, компания тем самым посылает сигнал потенциальным партнерам о том, что с ней можно иметь дело. В этом смысле особенно высоко ценится вовлеченность компании в проекты по охране окружающей среды – экологические альянсы, которые представляют собой сотрудничество корпорации с организацией «зеленых».

Экологические альянсы как специфическая форма сотрудничества появилась сравнительно недавно. В начале 90-х они были мало распространены. Причина их возникновения и развития – смена ориентации корпораций: крупные компании посчитали, что выгоднее сотрудничать с «зелеными» и использовать их знания в деле модернизации технологий опасных для природы производств. Вместе с тем, по объективным причинам одна из характерных черт экологических альянсов – сложность процедур согласования интересов между экологическим фондом и корпорацией. Однако трудности, с которыми сталкивается корпорация в экологическом альянсе, могут окупаться. Так, одним из наиболее известных

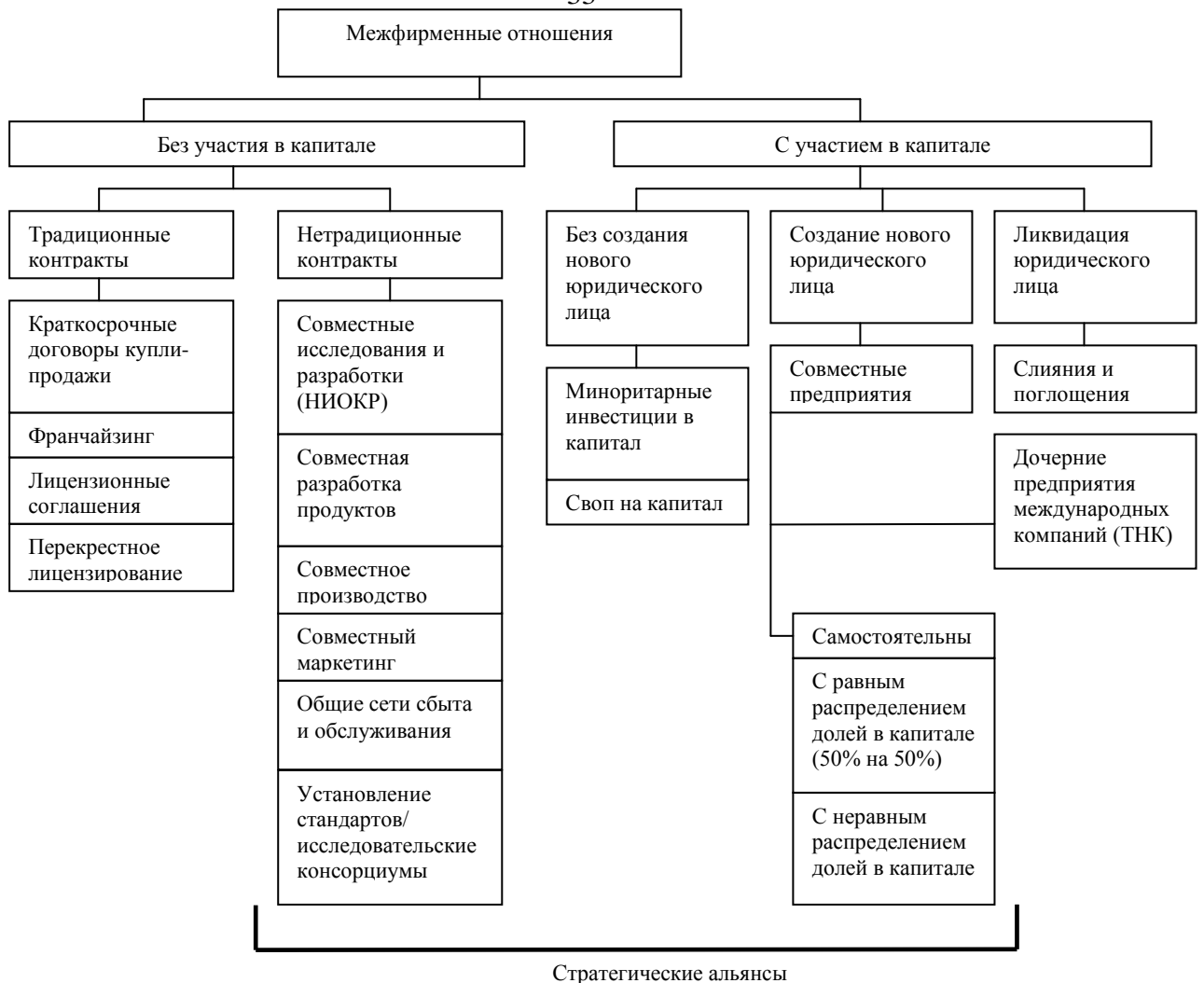
экологических альянсов является альянс между компанией McDonald's и Фондом защиты природы (Enviromental Defence Fund). Дружественные шаги, которые предпринял Фонд после того, как McDonald's заменила в своих ресторанах пакеты из потенциально канцерогенного пенополистерола на бумажные, одоблив действия компании, несомненно укрепили позиции McDonald's [84].

Наконец, венчурные альянсы - это соглашения между компаниями в целях финансирования инновационного проекта, который предполагает разработку новой технологии и дальнейшую ее коммерциализацию на рынке. От инвестиционных проектов венчурный проект отличают повышенные риски, связанные с неудачей перспективной разработки в ходе исследований, а также внедрения на рынок. В этом смысле стратегический альянс позволяет разделить существующие риски проекта и затраты на его разработку между участниками альянса [46, с.27].

Следует отметить, что, рассматриваемые выше подходы к классификации стратегических альянсов не касаются непосредственно форм, в которых могут создаваться и функционировать альянсы. Принцип разграничения всех стратегически альянсов на организационные формы был предложен М. Ёсино и У. Ранганом, который основан на факторе контроля – долевом участии в капитале создаваемого альянса. Таким образом, альянсы делятся на долевые и недолевые. Место стратегических альянсов в системе межфирменных отношений с соответствием с данным подходом представлено на рисунке 2.

На рисунке 2 видно, что авторы подхода к стратегическим альянсам не относят простые сделки купли – продажи, лицензирование, франчайзинг, а также слияния и поглощения. Совместные предприятия, а также соглашения о совместном производстве, маркетинге, НИОКР, а также акционерное участие в капитале действующих компаний являются формами стратегических альянсов.

В упрощенном понимании, недолевыми альянсами являются объединения компаний на контрактной основе, то есть порядок взаимодействия фирм-участников прописан в договоре.



Источник: Составлено автором по материалам [108].

## Рисунок 2- Виды межфирменных отношений

Данный тезис подтверждает высказанное нами в параграфе 1 предположение о контрактном характере стратегического альянса, основанное на теоретических предпосылках.

Долевые альянсы — это совместные предприятия. Данная форма предполагает создание самостоятельной единицы, чей акционерный капитал разделен в определенных пропорциях между участниками. Таким образом, финансовые, производственные и прочие риски, а также собственность совместного предприятия распределены между участниками пропорционально долям в акционерном (уставном) капитале совместного предприятия и им же (то есть размером уставного капитала) ограничены. При этом участники такой формы альянса сохраняют за собой юридическую самостоятельность.

В то же время несколько не логичным выглядит отнесение к стратегическим альянсам акционерного участия в капитале действующего предприятия. Контроль за счет миноритарного участия в капитале такого предприятия партнером не обеспечивается, при этом у партнера возникают соответствующие обязательства, связанные с вложением инвестиций в уже действующий бизнес функционирующего предприятия.

В связи с изложенным автором предлагается расширить существующий подход к определению форм стратегических альянсов за счет включения дополнительного критерия наряду с контролем: приверженность ресурсам, то есть привязанность альянса к ресурсам. Так, например, контрактные альянсы характеризуются низким уровнем приверженности ресурсам, поскольку для их создания дополнительных вложений (инвестиций) от участников не требуется, а отношения регулируются договором. Совместные предприятия, наоборот, формируются при условии внесения вкладов участниками в акционерный капитал предприятия, поэтому они имеют высокую степень приверженности ресурсам. Классификация форм стратегических альянсов по предлагаемым критериям представлена на рисунке 3.

В рамках приведенной классификации форм стратегических альянсов произведено сопоставление формы альянсов основным мотивам их создания. Таким образом, предлагаемая классификация имеет практическое значение в случае принятия компаниями решения об организации стратегического альянса. Приведенная классификация позволяет выбрать наиболее приемлемую форму организации альянса в соответствии предполагаемыми целями его создания, что будет способствовать максимизации положительного эффекта от данной формы сотрудничества.



Источник: Составлено автором.

Рисунок 3 - Классификация форм стратегических альянсов

### 1.3 Проблемы государственного регулирования деятельности стратегических партнерств

Анализируя методы и формы государственного регулирования деятельности стратегических альянсов, рассмотрим существующее законодательство в этой области на примере развитых стран и России.

Антимонопольное законодательство США трактует стратегические альянсы в «серой зоне» между консолидацией через слияния и долгосрочными