

УДК 65.01

## ***ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ***

***Джамиев Д.М.***

*магистрант,*

*Финансовый университет при Правительстве РФ,*

*Москва, Россия*

### **Аннотация**

Сегодня становится популярной идея объединения компания для создания новых возможностей. Этот глобальный тренд с одной стороны приводит к монополизации рынка, но с другой стороны к его дифференциации через качественное улучшение продуктов. Компании стремятся создать вокруг себя экосистемы разных масштабов, чтобы удерживать клиентов внутри.

В одиночку мало какое предприятие готово разворачивать подобные сети, это очень рискованно и при провале последствия могут быть велики. В таком случае на помощь приходят стратегические альянсы. В настоящее время они стали существенной силой, которая способна оказывать влияние на положение компаний на рынке.

Стратегические альянсы отличаются своей гибкостью. Их можно интегрировать практически в любую сферу бизнеса. Они позволяют быстро и дешево реализовать глобальную стратегию. Именно поэтому они являются одной из самых перспективных форм интеграции бизнеса в 21 веке.

**Ключевые слова:** стратегическое развитие, альянс, стратегия, повышение результативности деятельности компаний

## ***FORMATION OF STRATEGIC ALLIANCES AS A FACTOR IN IMPROVING THE PERFORMANCE OF COMPANIES***

***Dzhamiev D.M.***

*master's degree student,*

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

*Financial University under the Government of the Russian Federation,  
Moscow, Russia*

## **Abstract**

Today, the idea of combining companies to create new opportunities is becoming popular. This global trend, on the one hand, leads to the monopolization of the market, but on the other hand, to its differentiation through the qualitative improvement of products. Companies are looking to create ecosystems of different scales around them to keep customers inside.

Alone, few companies are ready to deploy such networks, it is very risky and the consequences can be great if they fail. In this case, strategic alliances come to the rescue. Currently, they have become a significant force that can influence the position of companies in the market.

Strategic alliances are characterized by their flexibility. They can be integrated into almost any business area. They allow you to quickly and cheaply implement a global strategy. That is why they are one of the most promising forms of business integration in the 21st century.

**Key words:** strategic development, alliance, strategy, improving the performance of companies

Тема стратегического развития стала крайне актуальной в последнее время. Практически все крупные компании стремятся сплести вокруг себя экосистемы, которые позволили бы удержать клиентов большим количеством продуктов. Но не всегда компания в одиночку способна построить такую систему. Зачастую две или несколько компаний объединяются под одним знаменем, соединяя свои возможности и ресурсы, чтобы вывести на рынок новый продукт.

Согласно мнению Н.Ю. Кониной, под стратегическим альянсом подразумевается длительное интегрированное в хозяйственную деятельность, проектное и доверительное соглашение нескольких независимых компаний, которые готовы совместно использовать ресурсы друг друга и разделять между собой риск в интересах совместного достижения схожих основных конечных целей предпринимательского процесса [4].

Также существует и более научное определение стратегического альянса – это соглашение о кооперации двух или более независимых фирм для достижения определенных коммерческих целей и для получения эффекта синергии объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов компаний

Объединяя вышесказанное, можно подчеркнуть, что стратегическим альянсом является договоренность двух и более компаний о реализации взаимовыгодного проекта, при этом каждой компании-участнику разрешается сохранить свою независимость.

С юридической точки зрения, стратегический альянс обычно выливается либо в соглашение, либо в совместное предприятие. Соглашение является более простым и менее обязующим, чем совместное предприятие. В то время как последнее требует инвестиции ресурсов со всех участников для обеспечения создания и поддержания отдельного хозяйствующего субъекта.

Типичным мотивом, служащим к созданию стратегического альянса является стремление одной из компаний, используя возможности другой или других, выйти на новый рынок сбыта, улучшить свою продуктовую линейку или же получить стратегическое преимущество перед конкурентом. Обычно, стратегический альянс приносит выгоду всем участникам. Помимо этого, альянсы можно разделить на краткосрочные и долгосрочные, а по формату соглашения формальные и неформальные.

Несмотря на то, что стратегический альянс может быть неформальным, это не отменяет факта четкого распределения обязанностей каждого члена.

Суммарно полученная выгода, а также сформированные потребности будут диктовать насколько долго данный альянс просуществует.

Образно, стратегический альянс как таковой можно сравнить с продуктом – у него тоже могут быть жизненные циклы, особенно рост и падения. На начальной стадии по мере формирования стратегического альянса формируется основной фонд преимуществ, которые в последствии компании-участники могут использовать в своих целях. Одним из нетривиальных, а точнее не прямых денежно-ориентированных альянсов, является альянс между брендами GoPro и RedBull. Маркетинг каждого ориентирован на спонсирование и проведение мероприятий, связанных с активными развлечениями. Эти компании объединились вместе, чтобы повысить уровень проводимых мероприятий, что в свою очередь ведет к большему охвату со стороны потенциальных потребителей. Эффект этого стратегического альянса не ведет к прямому увеличению финансовых показателей, зато значительно помогает в маркетинговом плане, а значит, в том числе, ускоряет органический рост компании.

Одним из важнейших рисков при формировании стратегического альянса методом соглашения может быть разные подходы к управлению у компаний-участников. Частично данный риск можно нивелировать созданием совместного предприятия с выделенным менеджментом, задачей которого будет удовлетворить интересы сразу всех участников [5].

При создании стратегического альянса нередко от компаний участников ожидается обмен конфиденциальной информацией, что не всегда возможно, особенно когда компании-участники являются прямыми и полупрямыми конкурентами. В таком случае существует риск того, что одна компания-лидер, успешнее используя полученные данные, сделает зависимыми остальные компании, что подставит под угрозу целесообразность стратегического альянса как такового.

Тем не менее, стратегические альянсы представляются самой перспективной формой интеграции, благодаря своей гибкости и потенциально

колоссальными возможностями, ограниченными только возможностями компаний-участников.

С точки зрения практики, как правило стратегические альянсы можно разделить на следующие категории:

- Альянсы по реализации проектов НИОКР;
- Альянсы по организации совместного производства;
- Альянсы по совместному освоению новых рынков;

В реальном бизнесе больше всего распространены альянсы по реализации проектов НИОКР. Доля таких альянсов составляет порядка половины от всех существующих стратегических альянсов. Так, например, по данным UNCTAD (конференция ООН по торговле и развитию), число технологических альянсов, которые создают объединения в сферах производства новых материалов, информационных технологий и биотехнологий, увеличилось с 526 в 1980 году до 4512 в 1995 г.

На практике больше всего развиты альянсы, создаваемые в целях сотрудничества в сфере НИОКР, составляющие на сегодняшний день 50 % существующих стратегических альянсов. Этот вид альянсов хорошо работает, когда у обеих компаний существует собственная база запатентованных знаний, которыми компании могут обмениваться между собой с целью проведения совместных исследований и разработке более качественной продуктовой линейки [1].

Альянсы по организации совместного производства обычно позволяют усилить эффект экономии на масштабах производства. Объединение производственных мощностей двух и более компаний позволяет выйти всем участникам на качественно новый уровень. Однако, данный вид альянсов не слишком популярен в связи с двумя основными факторами:

- 1) Антимонопольное законодательство
- 2) Конкуренция внутри альянса

Первое является слишком очевидным, так как подобный тип законодательных ограничений существует повсеместно. Второй фактор раскрывается по мере зрелости альянса. В подобного рода альянсы вступают компании из одной отрасли. По мере генерации увеличенного органического роста путем увеличения предложения на растущем рынке или рынке неудовлетворенного спроса у компаний-участников возникает вопрос о том, как стать лидером внутри этого альянса, чтобы занять доминирующее положение. При объединении равных компаний-конкурентов в один стратегический альянс, как правило, выгоды от него распределяются неравномерно. Таким образом, в подобной ситуации, с течением времени, определится победитель, который будет стремиться поглотить своих внутренних конкурентов.

Альянсы по освоению новых рынков все чаще начинают использоваться в наше время. Как правило, данный вид альянса используется компаниям, которым необходимо выйти на новые рынки и достичь новых покупателей. Редко, когда все компании-участники внутри данного типа альянса преследуют цель выйти на новые рынки (как в примере с GoPro и RedBull). Зачастую здесь есть компания-донор, которая предоставляет возможность в обмен на другие преимущества. Нетривиальным примером здесь может служить футбол. Европейские клубы стремятся подписывать футболистов из Азии, так как местный футбольный рынок претерпевает бурный рост. С другой стороны, футбольные федерации стремятся таких футболистов воспитать, так как их последующая продажа в Европу несет в себе финансовую выгоду в виде дополнительных инвестиций.

Некоторые считают, что между M&A и стратегическим альянсом не существует глобальных отличий, но это не так. При поглощении компании-покупателю необходимо грамотно интегрировать покупаемую компанию в свою систему, при этом заведомо потратив деньги на покупку. Более грамотным действием может быть поиск стратегического партнера, который условно бесплатно предоставит свои возможности[2]. Безусловно, фраза «условно бесплатно» слегка гиперболизирована, но она хорошо описывает главное

преимущество стратегического альянса над поглощением. В целом, для компании построить грамотный стратегический альянс может быть задачей посложнее, чем поглощение, так как требует детальной проработки и прогнозирования. Однако при правильном подходе результат будет не меньше. К тому же стратегический альянс открывает возможность сотрудничества с крупнейшими компаниями, которые не так-то просто и поглотить [3]. В таком случае альянс безальтернативен.

Подведем итоги. Каждой компании может прийти на помощь стратегический альянс. Чтобы определить какой из видов необходим, требуется грамотно определить стратегические цели и преимущества партнера, чтобы была возможность спрогнозировать ожидаемый эффект. Риски при стратегическом альянсе несколько ниже, чем при M&A. Так как в случае с последним проведенную сделку невозможно отменить. Стратегический альянс – это платформа для развития бизнеса будущего. Уже сегодня мы можем наблюдать множество подобных объединений, которые позволяют нам пользоваться лучшими предложениями на рынке. Нет сомнений, что в будущем подход к созданию стратегически альянсов будет основным в сфере объединения компаний.

#### **Библиографический список:**

1. Аакер Д.А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений. – М.: Эксмо, 2007.
2. Арсланова Р.А., Ягудина Г.Г. Развитие внешнеэкономической деятельности и международного сотрудничества // В сборнике: проблемы и перспективы развития экономики и управления сборник статей Международной научно-практической конференции. 2018. С. 14-17.
3. Канакина В.А., Понукалин А.В. Межфирменная интеграция как одна из форм кооперации // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2015.

4. Кони́на Н.Ю. Управление транснациональными корпорациями в условиях глобальной конкуренции // Проблемы теории и практики управления. 2012 № 5 С. 135.
5. Куценко А.В. Современные формы стратегического взаимодействия - слияния и поглощения и создание стратегических альянсов на примере нефтегазовой отрасли // Российское предпринимательство. 2011. № 6-2. С. 73.
6. Молоканов И.М. Стратегические альянсы и управление знаниями // В сборнике: современные проблемы и тенденции развития экономики и управления сборник статей Международной научно-практической конференции. 2018. С. 247-249.
7. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов.: Пер. с англ. Изд-во: Альпина Бизнес Букс, 2005 С. 23.
8. Теплая Н.В. Стратегические альянсы в условиях интеграции профессионального образования // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2018. № 1-2. С. 20-22.
9. Уоллес Р. Стратегические альянсы в бизнесе: технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создании совместных предприятий.: Пер. с англ. - М.: Добрая книга, 2005 С. 38.
10. Harvard Business Review. Слияния и поглощения. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
11. Segil L. Intelligent Business Alliances. RANDOM HOUSE (1996), Ellis C. Marketing Strategic Alliances Succeed. Harvard Business review (July–August 1996).
12. Slowinsky G., Seelig G., G&Hull F., “Managing technology-Based Strategic Alliances Between Large and Small Firms”, SAM ADVANCED MANAGEMENT JOURNAL (Spring 1996).

*Оригинальность 87%*