

Интегрированная модель создания и функционирования международных стратегических альянсов*

О.А. Клочко

УДК 339.923
ББК 65.5
К-509

Перечисленные характеристики позволяют дать следующее актуальное определение международному стратегическому альянсу: МСА – это долгосрочное соглашение между компаниями о совместном выполнении определенных видов деятельности в условиях международной конкуренции. Именно на основе этого определения в дальнейшем будут предлагаться те или иные подходы к классификации международных стратегических альянсов в рамках интегрированной модели.

Основные этапы развития международного стратегического альянса

Поскольку основной целью данного исследования является предложение комплексного интегрированного подхода к классификации стратегических альянсов, который позволит систематизировать, логически связать и дополнить уже существующие разрозненные классификации и сделать это в рамках процесса создания и функционирования МСА, то прежде всего необходимо определить непосредственно этапы данного процесса.

Специалистами по стратегическим альянсам выделяются различное число этапов развития МСА, как правило, около четырех или пяти. Однако по своему содержанию эти этапы сильных различий и противоречий не содержат. Как правило, первый этап состоит в принятии компанией стратегического решения о вступлении или создании МСА, второй и третий этапы предполагают в разной последовательности выбор партнера, проведение переговоров о сотрудничестве и конфигурацию альянса, в качестве заключительных этапов выделяются управление или функционирование МСА, а также прекращение его деятельности¹.

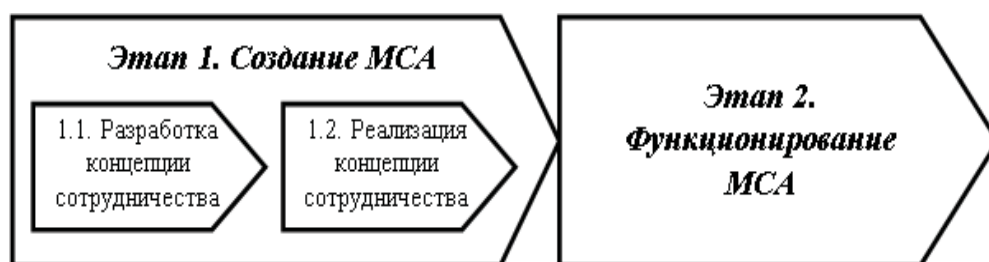
* Окончание статьи. Начало см. в №12 за 2014 год.

¹ Ching-Sung W., Zhi-Sheng H. International Strategy Alliance: Macro-Institutional Environment Perspective // The Journal of Global Business Management. 2013. V9. No1. P. 35

Для целей данного исследования предлагается несколько иначе структурировать этапы развития стратегического альянса, что носит скорее технический, а не содержательный характер. Данная перегруппировка позволит сократить число этапов до трех или даже двух основных, что сделает дальнейшую работу по выделению классификаций и видов альянсов на каждом отдельном этапе более прозрачной и наглядной. Таким образом, предлагается выделить два основных этапа (создание альянса и его функционирование), разделив первый этап на две составляющие: разработка концепции сотрудничества в рамках МСА и реализация концепции МСА. Схематично этот процесс представлен на рисунке 1.

Рисунок 1

Этапы процесса развития МСА



На каждом из предлагаемых этапов компании ставят перед собой от трех до пяти основных вопросов, ответ на которые позволяет выделить различные виды стратегических альянсов. Таким образом, каждый этап дает нам достаточно обзорное и удобное для восприятия исследуемого явления количество классификаций.

КЛАССИФИКАЦИЯ МСА В РАМКАХ ИНТЕГРИРОВАННОЙ МОДЕЛИ ИХ СОЗДАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

Этап 1. Создание МСА. 1.1. Разработка концепции сотрудничества

На первом этапе предлагаемой модели компания ставит перед собой вопросы, необходимые для разработки общей идеологии, концепции сотрудничества. Прежде всего необходимо четко сформулировать цель или цели поиска партнеров, затем определиться с отраслевой спецификой альянса, выявив знания и технологии какой отрасли лучше всего подходят для достижения поставленных целей, после чего установить целевое число участников альянса, планируемый характер и интенсивность связей между игроками. Данная логика дает нам на первом этапе три основных критерия классификации альянсов: по целям создания, по отраслевому аспекту сотрудничества и по числу участвующих сторон.



Следует отметить, что попытка построения такой модели предпринималась американским ученым Р. Калпэном в начале 2000х гг.². Однако она не включает в себя достаточно большого числа классификаций альянсов, и в конечном счете остается не ясным, что являлось первоочередной задачей построения подобной модели: описание процесса принятия решений по формированию и функционированию МСА или определение возможных видов МСА.

По целям создания стратегические альянсы принято делить на те, которые создаются с целью упрощенного проникновения на рынок, разделения рисков, обмена знаниями и опытом или одновременного преследования двух или всех трех перечисленных целей. Данный подход был предложен американскими специалистами Гриффином и Пастеем³ и вполне может быть использован в рамках настоящей модели. Существуют, конечно, и другие классификации. Например, по сфере интересов альянсы делят на технологические и рыночные⁴, что, однако, на сегодняшний момент не отражает всего разнообразия отношений между партнерами, которые могут возникнуть на международных рынках.

Определение отраслевой специфики планируемого к созданию альянса должно быть проведено наиболее тщательным образом, т.к. здесь определяется спектр потенциальных партнеров, которые наилучшим образом помогут реализовать поставленные цели. В дальнейшем данный спектр начнет сужаться, а проведение переговоров о сотрудничестве и вовсе будет происходить с очень небольшим числом компаний. Поэтому классификация альянсов по отраслевому признаку должна быть высоко качественной и отражать современные реалии. К сожалению, большинство авторов не придают большого значения данному критерию классификации и используют его достаточно формально, выделяя или сами отрасли (автомобилестроительные альянсы, альянсы авиаперевозок, по разработке сырьевых месторождений и т.д.⁵) или даже просто выделяя альянсы с конкурентами, т.е. работающими в той же отрасли, и не конкурентами.

В рамках предлагаемой модели, однако, видится целесообразным предложение другой классификации по отраслевому признаку, в которой альянсы делятся на горизонтальные, вертикальные, родственные и конгломеративные. Горизонтальные альянсы создаются с компаниями из той же отрасли, т.е. с прямыми конкурентами.

² Culpan R. Global business alliances: theory and practice. USA: Greenwood Press, 2002. P. 66-69

³ Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес. 4-е изд. – СПб.: Питер, 2006. С. 650-657

⁴ Калюгина С.Н. Стратегические социальные альянсы промышленных предприятий и их влияние на развитие социальной ответственности российского бизнеса // Российское предпринимательство. — 2011. — № 2 Вып. 1 (177). — с. 17-23. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/11341/>

⁵ Ноздрева Р.Б. Стратегические альянсы в международном бизнесе // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №6. - <http://www.mevriz.ru/articles/2002/6/1011.html> (дата обращения 01.09.2014)

Вертикальные альянсы предполагают альянсы с компаниями, которые находятся выше или ниже по цепочке создания стоимости, т.е. с поставщиками или отраслями-потребителями. Родственные альянсы, которые создаются между компаниями смежных, но не связанных напрямую отраслей требуют отдельного выделения в силу интенсификации данного вида сотрудничества, которая происходит в последнее время и / или прогнозируется в перспективе⁶. Конгломеративные альянсы формируются в случае поиска партнера, который работает в совершенно другой отрасли, однако его знания и опыт необходимы для достижения поставленных целей и позволяют это сделать.

По числу участвующих сторон альянсы традиционно делятся большинством авторов на двусторонние и многосторонние. Однако в данном исследовании хотелось бы обогатить эту классификацию содержательным аспектом, который необходим в связи с тем, что при многостороннем сотрудничестве не все партнеры обязательно будут находиться в контакте или даже знать друг друга в лицо. Предлагается делить альянсы на двусторонние, многосторонние и сетевые. Двусторонние и многосторонние альянсы в данной классификации выделяются из сетевых по признаку интенсивности и полноты взаимодействия партнеров. Если два или более партнера совместно организуют, управляют и контролируют альянс, регулярно встречаясь и садясь в полном составе за стол переговоров, тогда такой альянс предлагается называть двусторонним и многосторонним. Классическим примером двустороннего альянса является совместное предприятие, старейший вид МСА. К сетевым альянсам следует относить союзы отдельных компаний, также объединенных посредством соглашений о сотрудничестве. Однако при этом не все компании сети обязательно должны быть непосредственно связаны со всеми остальными⁷.

Схематично классификации МСА, которые могут быть предложены на первом этапе создания альянса, т.е. в ходе разработки концепции сотрудничества, представлены в таблице 1.

Таблица 1

Виды МСА, создаваемые на этапе «Разработка концепции сотрудничества»

Этап	1. Создание МСА		
	1.1. Разработка концепции сотрудничества		
Критерий классификации	Цель создания МСА	Отраслевой аспект МСА	Число участников МСА и интенсивность взаимодействия

⁶ Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент. Учебник для вузов. 4-е изд. – СПб.: Питер, 2008. С. 139

⁷ Стратегические альянсы: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. С. 96



Этап	1. Создание МСА		
	1.1. Разработка концепции сотрудничества		
Виды МСА	упрощенное проникновение на рынок	горизонтальный	двусторонний
	обмен знаниями и опытом	вертикальный	многосторонний
	разделение рисков	родственный	сетевой
	множественность целей	конгломеративный	

Этап 1. Создание МСА. 1.2. Реализация концепции сотрудничества

После того как сформирована концепция сотрудничества, компания приступает к ее реализации. Многие вопросы, которые возникают в этот период, зачастую предполагают одновременное их обсуждение и согласование с будущими партнерами. Так, совместно будет определяться организационно-правовая форма сотрудничества, непосредственные виды деятельности, которые должны реализовываться совместно, роль и функции каждого из партнеров в управлении альянсом, предполагаемый период сотрудничества, поведение партнеров вне выбранной области сотрудничества и другое. Таким образом, можно выделить следующие основные пять критериев классификации: организационно-правовая форма сотрудничества, функциональные области сотрудничества, принцип управления, продолжительность альянса, поведение вне альянса.

По организационно-правовому признаку МСА можно разделить на следующие виды:

- те, которые предполагают создание независимого юридического лица, например, с целью обеспечения функционирования совместного предприятия;
- участие в капитале партнера, которое дает право управления и принятия ключевых решений (в т.ч. перекрестное владение акциями);
- контрактные МСА, предполагающие подписание формального соглашения о сотрудничестве;
- неформальные альянсы.

В отличие от первых трех видов данной классификации неформальные альянсы создаются без всяких обязывающих соглашений и ограничений риска со стороны партнеров⁸.

По функциональным областям сотрудничества, а также по способам управления, достаточно полные классификации также были предложены американскими

⁸ Носов С. Стратегические альянсы как форма организации для продвижения инвестиционных проектов // Инвестиции в России – 2001. - №7 - <http://www.ivtv.ru/2001/rus/p0107/p010708.htm> (дата обращения 01.09.2014)

специалистами Гриффином и Пастеем. По функционалу предлагается делить МСА на комплексные, где совместно реализуется весь или практически весь спектр операций, и функциональные, сотрудничество в рамках которых осуществляется только под одному направлению. Наиболее популярными функциональными альянсами являются маркетинговые, научно-технические, производственные, финансовые.

Среди способов управления альянсом выделяют совместное управление, при котором менеджмент осуществляется совместно всеми партнерами, централизацию управления, когда все сосредоточено в руках одного из партнеров, и делегирование функций управления независимой команде менеджеров.

Временной критерий дает два основных вида МСА: временные и постоянные. При этом представляется нецелесообразным делить временные альянсы на подвиды (среднесрочные, краткосрочные и долгосрочные), т.к. слово «стратегический» уже подчеркивает долгосрочный характер сотрудничества в рамках МСА.

Также на этапе реализации концепции сотрудничества в формате МСА партнеры договариваются о своем поведении вне рамок выбранной для сотрудничества области. Так, они могут продолжать конкурировать друг с другом по остальным, не связанным с вопросами сотрудничества, направлениям деятельности. Кроме того, партнеры могут использовать результаты сотрудничества в дальнейшей своей деятельности, вступая в прямую конкуренцию. Также возможен третий вариант, когда конкуренция полностью отсутствует. Это дает нам, согласно Р. Калпэну,⁹ следующие виды МСА: одновременное сотрудничество и конкуренция, сотрудничество затем конкуренция, сотрудничество при соперничестве с третьими сторонами.

Следует отметить, что отношения «сотрудничество-соперничество» возникают в случае кооперации со своими конкурентами. Подробно этот вопрос двойственности отношений между компаниями был впервые освящен в книге А. Бранденбургера и Б. Найблаффа *Co-opetition*, вышедшей в конце 90-х гг. прошлого века. Они утверждают, что отношения «сотрудничества-соперничества» возникают в тех случаях, когда предприятие кооперируется со своим конкурентом ради извлечения взаимной выгоды¹⁰.

Схематично классификации МСА, которые могут быть предложены на втором шаге создания альянса, т.е. в ходе реализации концепции сотрудничества, представлены в таблице 2.

⁹ Culpan R. *Global business alliances: theory and practice*. USA: Greenwood Press, 2002. P. 68

¹⁰ Уоллес Р.Л. *Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий* / Пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2005. С. 27



Таблица 2

Виды МСА, создаваемые на этапе «Разработка концепции сотрудничества»

Этап	1. Создание МСА				
	1.2. Реализация концепции сотрудничества				
Критерий классификации	Орг.-правовой аспект	Функциональные области	Принцип управления	Период функционирования	Поведение вне альянса
Виды МСА	создание независимого юр. лица	комплексный	совместное	постоянный	сотрудничество затем соперничество
	участие в капитале партнера	функциональный - маркетинговый - производственный - научно-технический - финансовый - др.	централизованное	долгосрочный	сотрудничество и соперничество одновременно
	контрактный МСА		делегирование		сотрудничество, соперничество с другими
	неформальный МСА				

Этап 2. Функционирование МСА

В ходе функционирования альянса компании сталкиваются с необходимостью решения огромного числа текущих вопросов и непредвиденных ситуаций, которые возникают во внешней среде, внутри компаний-партнеров или в самом альянсе. Как показывает практика, запланированная концепция сотрудничества и согласованные с партнером на этапе создания альянса вопросы контроля и управления не всегда могут или оказываются реализованными в полной мере. Поэтому один из основных вопросов, который рано или поздно ставит перед собой любой партнер альянса, состоит в достижении поставленных целей. Если цели достигнуты или кардинально изменились, возникает вопрос о необходимости продолжения или прекращения сотрудничества. В случае принятия положительного решения о продлении сотрудничества, партнеры могут как сохранить, так и в корне изменить саму концепцию дальнейшей совместной деятельности, что повлечет за собой переход к этапу 1.1. Разработка концепции МСА.

Таким образом, на данном этапе можно предложить три критерия классификации МСА: по степени достижения поставленных целей, по необходимости прод-

ления сотрудничества и по необходимости изменения концепции сотрудничества.

По степени достижения поставленных целей можно выделить три ситуации: полная реализация поставленных целей, цели полностью или частично не реализованы и цели превышены, что может означать как перевыполнение поставленных целей, так и достижение в ходе сотрудничества незапланированных положительных результатов.

В любой из перечисленных ситуаций по достижению целей, партнеры могут поставить вопрос о продолжении или прекращении сотрудничества. Так, можно досрочно расторгнуть альянс, если цели достигнуты, превышены или нет надежды на их реализацию. При этом, если предварительно был согласован период сотрудничества, прекращение может быть досрочным или с соблюдением согласованных сроков. С другой стороны, сотрудничество может быть продолжено, если шансы на достижение поставленных целей сохраняются или могут быть поставлены новые цели.

Таблица 3

Виды МСА, создаваемые на этапе функционирования альянса

Этап	2. Функционирование альянса		
Критерий классификации	Достижение поставленных целей	Продолжение / прекращение сотрудничества	Формат продолжения сотрудничества
Виды МСА	полностью реализованы	досрочное прекращение	с сохранением первоначальной концепции
	превышены	прекращение в установленные сроки	с частичным сохранением первоначальной концепции
	полностью или частично не реализованы	продолжение сотрудничества	разработка новой концепции сотрудничества

В случае продолжения сотрудничества перед партнерами может возникнуть вопрос о необходимости изменения некоторых параметров взаимодействия или даже самой концепции сотрудничества. Это дает еще три вида стратегических альянсов: с полным или частичным сохранением концепции сотрудничества и с новой концепцией сотрудничества. Следует отметить, что частичное или полное изменение концепции сотрудничества в ходе функционирования альянса является очень рас-



пространенным явлением, около 44% альянсов подвергаются изменениям разной степени. Это могут быть и изменения в контракте, и в принципах управления, и в системах мониторинга деятельности альянса. Несмотря на то что все эти моменты согласовывались в ходе создания МСА, значительное число альянсов осуществляет адаптацию этих элементов на стадии функционирования¹¹.

Схематично классификации МСА, которые могут быть предложены на этапе функционирования альянса, представлены в таблице 3.

Объединение результатов, представленных в таблицах 1-3, дает полную иллюстрацию интегрированной модели создания и функционирования МСА, которая была изложена в данном исследовании с целью предложения комплексного интегрированного подхода к классификации международных стратегических альянсов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленная модель является открытым инструментом и может быть дополнена другими классификациями, которые, вполне вероятно, не попали в поле зрения автора данной статьи или которые будет необходимо выделить в связи с дальнейшим развитием и изменением условий работы компаний в форме международных стратегических альянсов на мировом рынке.

Интегрированная модель создания и функционирования МСА с научной точки зрения представляет собой попытку объединить и расширить имеющиеся в экономической литературе классификации альянсов за счет привязки их к логике, которая используется компаниями в ходе построения данного вида сотрудничества и дальнейшего управления им.

С практической точки зрения представленная модель может быть полезна компаниям, планирующим создание стратегического альянса с целью работы в условиях международной конкуренции или оценивающим эффективность и целесообразность функционирования уже созданных альянсов.

БИБЛИОГРАФИЯ:

Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес. 4-е изд. – СПб.: Питер, 2006. 1088 с. (Griffin R., Pastej M. Mezhdunarodnyj biznes. 4-e izd. – SPb.: Piter, 2006. 1088 с.)

Калюгина С.Н. Стратегические социальные альянсы промышленных предприятий и их влияние на развитие социальной ответственности российского бизнеса // Российское предпринимательство. — 2011. — № 2 Вып. 1 (177). — с. 17-23. — <http://www.creativeconomy.ru/articles/11341/> (дата обращения 01.09.2014) (Kaljugina S.N. Strategicheskie social'nye al'jansy promyshlennyh predpriyatij i ih vlijanie na razvitie social'noj otvetstvennosti rossijskogo biznesa // Rossijskoe predprinimatel'stvo. — 2011. — № 2 Vyp. 1 (177). — с. 17-23)

Ноздрева Р.Б. Стратегические альянсы в международном бизнесе // Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — №6. - <http://www.mevriz.ru/articles/2002/6/1011.html> (дата об-

¹¹ de Man, Ard-Pieter. Alliances: An Executive Guide to Designing Successful Strategic Partnerships. UK: John Wiley & Sons, Incorporated. 2013. P. 167

ращения 01.09.2014) (Nozdreva R.B. Strategicheskie al'jansy v mezhdunarodnom biznese // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. – 2002. – №6)

Носов С. Стратегические альянсы как форма организации для продвижения инвестиционных проектов // Инвестиции в России – 2001. - №7 - <http://www.ivrv.ru/2001/rus/p0107/p010708.htm> (дата обращения 01.09.2014) (Nosov S. Strategicheskie al'jansy kak forma organizacii dlja prodvizhenija investicionnyh proektov // Investicii v Rossii – 2001. - №7)

Пивоваров С.Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент. Учебник для вузов. 4-е изд. – СПб.: Питер, 2008. 720 с. (Pivovarov S.E., Tarasevich L.S. Mezhdunarodnyj menedzhment. Uchebnik dlja vuzov. 4-e izd. – Spb.: Piter, 2008. 720 s.)

Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ./Под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. – М.: Междунар. отношения, 1993. 896 с. (Porter M. Mezhdunarodnaja konkurencija: Per. s angl./Pod red. i s predisloviem V.D. Shhetinina. – М.: Mezhdunar. otnoshenija, 1993. 896 s.)

Стратегические альянсы: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 244 с. (Strategicheskie al'jansy: Per. s angl. – М.: Al'pina Biznes Buks, 2008. 244 s.)

Уоллес Р.Л. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий / Пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2005. 288 с. (Uolles R.L. Strategicheskie al'jansy v biznese. Tehnologii postroenija dolgosrochnyh partnerskih otnoshenij i sozdanija sovmestnyh predpriyatij / Per. s angl. – М.: Dobрая kniga, 2005. 288 s.)

Ching-Sung W., Zhi-Sheng H. International Strategy Alliance: Macro-Institutional Environment Perspective // The Journal of Global Business Management. 2013. V9. No1. P. 35-43

Cullen J.B., Parboteeah K.P. International business: Strategy and the Multinational Company. N.Y.: Routledge. 2009. 529 p.

Culpan R. Global business alliances: theory and practice. USA: Greenwood Press, 2002. 240 p.

Griffin R.W., Pustay M.W. International Business – 7th ed. – USA: Pearson, 2013. 600 p.

de Man, Ard-Pieter. Alliances: An Executive Guide to Designing Successful Strategic Partnerships. UK: John Wiley & Sons, Incorporated. 2013. 237p.

Schmalen H. Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft – 9. Aufl. – Koeln: Wirtschafts-verl. Bachem, 1993. 736 p.

