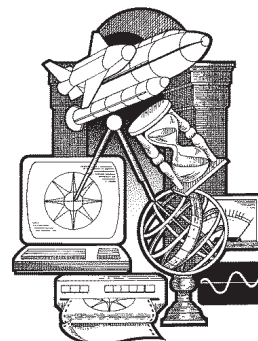


## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ



**Ю. И. ЕНИН, В. А. ЖУРАВЛЕВ,  
В. А. ВАСИЧЕВА**

---

### ОПТИМИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ

---

В статье исследуются теоретические основы и предлагаются методические рекомендации по формированию стратегических экономических альянсов между предприятиями (компаниями). Анализируются формы и виды стратегических альянсов, мотивы и цели их создания, а также подходы к организации и оптимизации их деятельности на основе экономико-математического моделирования.

**Ключевые слова:** стратегические экономические альянсы; оптимизация деятельности; мотивы объединения фирм и предприятий; классификация стратегических альянсов.

**УДК** 330.334

---

«Стратегический альянс» — термин, который используется для определения широкого круга относительно устойчивых соглашений о сотрудничестве между компаниями (предприятиями) или странами-партнерами [1–9]. В данной статье рассмотрены стратегические альянсы (СА) между предприятиями (компаниями).

В зарубежной и отечественной литературе существуют разные определения стратегических альянсов. Так, П. Дюссож и Б. Гаррет определяют стратегические альянсы как взаимодействие двух или нескольких компаний (фирм) для выполнения проекта или проведения деловых операций в определенной области путем координации необходимых знаний и ресурсов совместно в отличие от самостоятельных действий или от слияния между ними. Т. Дас и Б.Тенг называют альянсы добровольным соглашением о партнерстве, направленном на создание конкурентного преимущества этих участников. Согласно

*Юрий Иванович ЕНИН (ygu.enin-2009@tut.by), доктор экономических наук, профессор кафедры маркетинга Белорусского государственного экономического университета (Минск, Беларусь);*

*Валерий Александрович ЖУРАВЛЕВ (Vzhur2011@mail.ru), кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики Белорусского государственного университета информатики и радиоэлектроники (Минск, Беларусь);*

*Валентина Александровна ВАСИЧЕВА (vasicheva@yahoo.com), соискатель кафедры маркетинга Белорусского государственного экономического университета (Минск, Беларусь).*

К. Эйзенхардту и С. Шонховену альянсы — это отношения сотрудничества, основанные на логике стратегических потребностей в ресурсах и социальных возможностях их использования.

В отечественной литературе предлагаются такие определения стратегических альянсов, как долговременные объединения двух или более юридически самостоятельных фирм для решения согласованных задач на основе общих экономических интересов или, например, доверительные долгосрочные взаимовыгодные отношения между фирмами, позволяющие каждому партнеру более эффективно достигать стратегических целей, координировать использование совместных ресурсов и оптимизировать транзакционные издержки. Представляет интерес подход В. Смыкова, который определяет стратегические альянсы как новый тип интегрированных научно-производственно-финансовых структур. При этом общая собственность распространяется лишь на нематериальные активы — технологии, ноу-хау, маркетинг, сбытовые и лоббистские каналы, где нет ни материнских, ни дочерних компаний. Из сказанного следует, что для стратегического альянса характерно наличие двух или более независимых партнеров, объединяющих свои усилия ради достижения заранее согласованных целей сотрудничества в одной или нескольких стратегических сферах деятельности и разделение прибыли между участниками альянса, а также осуществления взаимного контроля за реализацией поставленных целей и задач.

Примерами стратегических альянсов являются совместные предприятия, аутсорсинговые соглашения, совместный менеджмент и маркетинг, совместные исследования и разработки, совместная работа по лицензированию товаров и технологий и т. д.

Теоретическим обоснованием необходимости и экономической эффективности создания стратегических альянсов, на наш взгляд, может служить дилемма заключенного в теории биматричных игр [10].

В экономической форме дилемма заключенного может иметь следующий методический подход: имеются две фирмы А и В, выпускающие аналогичную продукцию. Каждая из фирм может выбрать два уровня цен: высокие и низкие. Если обе фирмы выберут высокие цены, то каждая получит доход (прибыль) по 3 млн дол. США. Если обе фирмы выберут низкие цены, то каждая получит по 2 млн дол. США. Однако если одна фирма выберет высокие цены, а вторая низкие, вторая получит 4 млн, а первая только 1 млн дол. США. Такая ситуация может быть представлена в виде биматричной игры с матрицами выигрышей (доходов) фирм-игроков (см. таблицу). В клетках таблицы записаны доходы фирм при их соответствующих ценовых стратегиях.

**Матрицы доходов фирм при разных ценовых стратегиях**

Матрица доходов фирмы А			Матрица доходов фирмы В		
Цена фирмы А	Цена фирмы В		Цена фирмы А	Цена фирмы В	
	Высокая	Низкая		Высокая	Низкая
Высокая	3	1	Высокая	3	4
Низкая	4	2	Низкая	1	2

При этом, наглядно видно, что лучшим вариантом по суммарной прибыли будет вариант с одновременным выбором фирмами высоких цен (6 млн дол. США). Однако это состояние будет неустойчивым из-за более высокого дохода, который получит фирма, выбравшая низкую цену, если другая фирма выберет высокую цену. Поэтому обе фирмы, действуя независимо и стремясь к максимизации прибыли, с большой вероятностью выберут низкие цены. Этот вариант дает суммарную прибыль 4 млн дол. США, что может быть меньше

максимальной 6 млн дол. США, но он исключает выигрыш конкурента, который он получил бы за счет отступлений от низкой цены.

Следовательно, это значит, что стратегия высоких цен не будет равновесной по Нэшу, но будет оптимальной по Парето, а стратегия низких цен будет равновесной по Нэшу, но не будет оптимальной по Парето.

Такая ситуация, когда игроки, действуя независимо на рынке, не будут сотрудничать, даже если это в их интересах, называется дилеммой заключенного. В результате их общий выигрыш будет меньше, чем при их сотрудничестве, т. е. чистая конкуренция приводит к снижению цен и дохода фирмы на рынке, что явно выгодно потребителям. Аналогичную биматричную игру можно построить не по ценам, а по объемам производства продукции. Наиболее характерным и ярким примером такого стратегического альянса является ОПЕК — альянс стран — производителей нефти.

Из дилеммы заключенного следует, что, создав стратегический альянс и заключив соглашение об уровне цен и объеме производства, фирмы могут увеличить свои доходы. В связи с этим создание альянсов экономически более выгодно для фирм, чем просто чистая конкуренция.

Стратегические альянсы как форма эффективной интеграции компаний и корпоративного сотрудничества развиваются с 80-х гг. XX в. Первые стратегические альянсы создавались в форме консорциумов, целью которых было временное объединение ресурсов предприятий (организаций) для решения конкретных инвестиционных задач в течение определенного периода. В дальнейшем возникли научно-производственные образовательные альянсы, которые представляли собой устойчивые объединения фирм, университетов и государственных институтов для совместного финансирования и проведения НИОКР с целью создания инновационного продукта.

Восьмидесятые и девяностые годы XX в. в мировой экономике были отмечены беспрецедентным ростом числа слияний и присоединений. Однако процент успешно завершившихся таких сделок был достаточно мал. Большинство исследователей и аналитиков приводят данные о том, что 80 % из осуществленных в тот период американскими фирмами слияний вообще не должны были проводиться. Три четверти компаний (их менеджеры), заключивших подобного рода сделки, позже по результатам их деятельности признавались, что им пришлось слишком дорого за это заплатить.

Неудачи сделок слияния и присоединения, к которому пришли многие компании, подтолкнули менеджеров обратиться к такому виду совместной деятельности, как стратегические альянсы. Подобные альянсы позволяют избежать ломки структуры и корпоративной культуры покупаемой организации, которая неизбежно происходит во время присоединения. В результате структура материнской компании полностью подчиняет себе структуру купленной (присоединенной) компании. Альянсы основываются на экономической интеграции и сотрудничестве, которое предполагает, что роли и задачи партнеров оговариваются заранее, что и подтверждается в совместном договоре. Кроме этого, оговаривается область совместных действий, и если в дальнейшем данная область перестает быть интересной одному или нескольким партнерам, то от нее можно отказаться. В этом и проявляется основное преимущество в мировой и национальной экономике стратегических альянсов [9].

В соответствии со сказанным стратегический альянс — это деловое соглашение о взаимовыгодном сотрудничестве между двумя или более партнерами в определенной сфере деятельности. Партнеры по стратегическому альянсу могут договориться, например, об объединении своей деятельности в сфере маркетинга, разработки новых товаров, а также и в других сферах. При этом

основной стратегией является объединение ресурсов независимых партнеров для достижения совместных целей альянса.

Каждый участник стратегического альянса вносит свой вклад в виде материальных и интеллектуальных ресурсов и соответственно получает свою долю в созданной совместно интеллектуальной собственности. В данном случае управление осуществляется одним из ведущих членов альянса либо специально созданным координационным комитетом.

Классификация стратегических альянсов зависит от выбора четких критериев, согласно которым и будут сформированы группы их классификаций.

Классификация стратегических альянсов может быть осуществлена по следующим признакам:

по функциям: инвестиционные, финансовые, производственные, научно-технические, сбытовые и т. д.;

по отраслям: промышленность, транспорт, ИТ-сфера, торговля и др.;

по типу партнеров: международные и национальные альянсы;

по количеству участвующих сторон: двусторонние, многосторонние;

по продолжительности: временные, постоянные, краткосрочные (до 2 лет), среднесрочные (от 2 до 5 лет), долгосрочные (свыше 5 лет).

Эксперты выделяют четыре разновидности стратегических альянсов:

альянсы с акционерным участием в существующих предприятиях;

стратегические альянсы с созданием новых компаний (совместных предприятий);

консорциумы для реализации инвестиционно-инновационных проектов;

альянсы со слабой кооперацией.

Один из подходов основан на разделении всех альянсов в зависимости от структуры взаимоотношений: альянсы, основанные на инструментах собственности, и не основанные на них.

Четыре типа стратегических альянсов выделяют Т. Дас и Б. Тенг:

совместные предприятия;

альянсы, основанные на миноритарном владении акциями;

односторонние контрактные альянсы;

двусторонние контрактные альянсы.

Существуют три основные теории классификации мотивов вступления в альянс:

теория трансакционных издержек;

ресурсный подход;

подход, основанный на научных знаниях.

Одна из доминирующих теорий создания альянсов — теория трансакционных издержек, основой которой является минимизация совокупных затрат в качестве цели альянса.

Трансакционные издержки — это издержки пользования рыночными инструментами и механизмом, включающие в себя следующие виды затрат:

затраты на поиск рыночной информации;

издержки ведения переговоров, включая затраты времени и ресурсов в ходе переговорного процесса;

затраты на юридическое оформление условий контрактов, убытки неудачных переговоров или задержки по заключению эффективных соглашений;

издержки контроля за соблюдением условий контракта;

затраты на контроль за выполнением контракта;

затраты, связанные с оппортунистическим поведением.

Другой теорией создания альянса является ресурсный подход. Он помогает лучше понять природу сотрудничества, так как стратегические альянсы по существу являются результатом интеграции ресурсов фирм-партнеров.

Согласно Пенроуз фирма — это набор производственных ресурсов, посредством которых предоставляются услуги и продукты, продаваемые фирмой. При этом размер фирмы зависит от используемых и применяемых ею производственных ресурсов.

Фирмы обладают широким спектром ресурсов, которые могут быть объединены в три основные группы — физический капитал (оборудование и технологии), человеческий капитал (опыт, знания), организационный капитал (планирование, координационные инструменты и механизмы).

Наличие у фирмы особых ресурсов, обозначаемых аббревиатурой VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable), обеспечивает ей конкурентное преимущество, т. е. возможность получения сверхнормальной прибыли или ренты. Таким образом, ряд фирм использует возможности альянса для получения доступа к ценным ресурсам других партнеров.

Подход, основанный на научных знаниях, подчеркивает важную роль новых технологий и придает большое значение знаниям как ресурсам. При этом данное научное направление рассматривает фирму как источник и хранилище технологических и организационных знаний. Фирма воспринимается как организм, который способен обучаться и развиваться на базе своих знаний. Данный подход не исключает значимость других теорий, но подразумевает, что экономия транзакционных издержек и доход в краткосрочной перспективе не столь важны, как технологические способности, знание или понимание маркетинговых тенденций быстро меняющихся рынков.

В зарубежной литературе выделяют четыре группы мотивов вступления в стратегические альянсы: финансовые, технологические, управленческие и стратегические:

финансовые мотивы: снижение совокупных затрат, увеличение прибыли, совместные инвестиции, сокращение материально-производственных запасов;

технологические мотивы: обмен технологиями и совместная разработка новых технологий;

управленческие мотивы: повышение управленческой эффективности;

стратегические мотивы: перспективные направления деятельности, достигающие долгосрочной конкурентоспособности и основной компетентности в выбранной области.

В условиях современной глобализации среди основных факторов, определяющих успешность фирмы, выделяют соответствие международным стандартам качества продукции, товаров, услуг; и как основную составляющую цепочки в научно-производственно-сбытовом цикле: разработка и освоение новых технологий, рост производства новых товаров и услуг, поиск новых рынков сбыта и новых маркетинговых технологий.

Стратегические альянсы являются привлекательным видом сотрудничества для многих фирм, но их успешное создание удается лишь немногим. Опыт работы ряда стратегических альянсов показал, что они сталкиваются с рядом проблем, которые часто могут привести к распаду альянса в процессе деятельности. Количество неудач стратегических альянсов по многим оценкам составляет до 70 %.

Целесообразна оценка качества функционирования СА, которая необходима для прогнозирования взаимодействия фирмы с ее партнерами и полезности и в конечном счете для эффективности подобного стратегического сотрудничества.

Целесообразно определить следующие основные цели создания стратегических альянсов:

стратегическое позиционирование на рынке;

оптимальное распределение затрат и рисков;

увеличение прибыли;  
 выход на новые рынки;  
 управление ценами, объемами производства и продаж;  
 технологическое развитие;  
 достижение конкурентных преимуществ.

Основными этапами создания стратегических альянсов являются:  
 формулировка целей создания альянса;  
 анализ и прогнозирование рынка продаж;  
 рассмотрение разных вариантов альянса;  
 оценка рисков вступления в альянс;  
 определение затрат и критериев эффективности, а также оптимальности функционирования альянса;  
 разработка экономико-математической модели функционирования альянса;  
 проведение расчетов модели для каждого варианта альянса;  
 выбор оптимального варианта альянса по критериям эффективности функционирования;

разработка соглашений с партнерами для выбранного варианта альянса.

Базовым критерием формирования альянса служит сфера общих экономических и научно-технических интересов, в рамках которой рассматриваются преимущественно технологические (проведение НИОКР, передача технологий, нововведения) и рыночные (прибыль, доля рынка, доступ к дешевым ресурсам) критерии.

С целью создания конкретного альянса целесообразно разрабатывать Паспорт альянса, который включает следующие разделы:

отрасль;  
 цели и задачи альянса.  
 тип альянса;  
 основные направления деятельности;  
 партнеры по альянсу;  
 период действия альянса;  
 затраты на создание альянса;  
 планируемые результаты альянса на рынке;  
 план деятельности альянса.

По критерию механизма деятельности альянсы классифицируются в зависимости от характера связей (формальные контракты, неформальные связи) и взаимоотношений (двусторонние или многосторонние). В совокупности выделенные критерии позволяют дать комплексную оценку деятельности альянса.

В зрелых, сложившихся отраслях, где технологии и рыночный спрос прогнозируются достаточно обоснованно (автомобилестроение, авиаперевозки и др.), совместные интересы носят преимущественно либо рыночный, либо производственный характер [9]. В быстрорастущих отраслях (сфера информационных технологий и др.) в стратегических альянсах совместные интересы партнеров тяготеют к научно-технической области [11; 12].

### Литература и электронные публикации в Интернете

1. *Портер, М.* Международная конкуренция / М. Портер. — М. : Междунар. отношения, 1993.  
*Porter, M.* Mezhdunarodnaya konkurentsia [International competition] / M. Porter. — М. : Mezhdunar. otnosheniya, 1993.
2. *Бобина, М.* Стратегические альянсы в глобальной экономике / М. Бобина // МЭ и МО. — 2001. — № 11.  
*Bobina, M.* Strategicheskie al'yansy v global'noy ekonomike [Strategic alliances in the global economy] / M. Bobina // ME i MO. — 2001. — № 11.

3. *Garrett, B.* Стратегические альянсы / Б. Гарретт, П. Дюссож. — М. : ИНФРА-М, 2002.

*Garrett, B.* Strategicheskie al'yansy [Strategic alliances] / B. Garrett, P. Dyussozh. — М. : INFRA-M, 2002.

4. *Гриффин, Р.* Международный бизнес / Р. Гриффин, М. Пастей ; пер. с англ., под ред. А. Г. Медведева. — 4-е изд. — СПб. : Питер, 2006. — 1088 с.

*Griffin, R.* Mezhdunarodnyy biznes [International business] / R. Griffin, M. Pастey ; per. s angl., pod red. A. G. Medvedeva. — 4-e izd. — SPb. : Piter, 2006. — 1088 p.

5. *Труфкин, А. С.* Особенности стратегических альянсов транснациональных корпораций на современном этапе / А. С. Труфкин. — М. : МаксПресс, 2010. — 196 с.

*Trufkin, A. S.* Osobennosti strategicheskikh al'yansov transnatsional'nykh korporatsiy na sovremennom etape [Features strategic alliances of transnational corporations at the present stage] / A. S. Trufkin. — М. : MaksPress, 2010. — 196 p.

6. *Иншакова, Е. И.* Стратегические альянсы: потенциал для nanoиндустрии России / Е. И. Иншакова // Вестн. Волгоград. гос. ун-та. Сер. 3. Экономика. Экология. — 2015. — № 1 (30).

*Inshakova, E. I.* Strategicheskie al'yansy: potentsial dlya nanoindustrii Rossii [Strategic alliances: the potential for nanotechnology in Russia] / E. I. Inshakova // Vestn. Volgograd. gos. un-ta. Ser. 3. Ekonomika. Ekologiya. — 2015. — № 1 (30).

7. *Кит, П. П.* Формы межфирменных стратегических альянсов в автомобильной промышленности / П. П. Кит // Автомобильная пром-сть. — 2007. — № 2.

*Kit, P. P.* Formy mezhfirmennykh strategicheskikh al'yansov v avtomobil'noy promyshlennosti [Forms of intercompany strategic alliances in the automotive industry] / P. P. Kit // Avtomobil'naya prom-st'. — 2007. — № 2.

8. Менеджмент в России и за рубежом. — 2002. — № 6.

9. Международные стратегические альянсы [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.refsr.ru/referat-706-2.html>. — Дата доступа: 23.08.2019.

10. *Колесник, Г. В.* Теория игр : учеб. пособие / Г. В. Колесник. — М. : ЛИБРОКОМ, 2017.

*Kolesnik, G. V.* Teoriya igr [Game theory] : ucheb. posobie / G. V. Kolesnik. — М. : LIBROKOM, 2017.

11. *Енин, Ю. И.* Разработка проектов новых товаров в условиях инновационной экономики / Ю. И. Енин, В. А. Журавлев // Инновационные образовательные технологии. — 2012. — № 1. — С. 35–40.

*Enin, Yu. I.* Razrabotka proektov novykh tovarov v usloviyakh innovatsionnoy ekonomiki [Project development of new products in the context of an innovative economy] / Yu. I. Enin, V. A. Zhuravlev // Innovatsionnye obrazovatel'nye tekhnologii. — 2012. — N 1. — P. 35–40.

12. *Енин, Ю. И.* Инновационный менеджмент и маркетинг инноваций : курс лекций / Ю. И. Енин, А. А. Пилюттик, Н. А. Подобед. — Минск : Право и экономика, 2017. — 114 с.

*Enin, Yu. I.* Innovatsionnyy menedzhment i marketing innovatsiy [Innovation management and marketing innovation: lectures] : kurs lektsiy / Yu. I. Enin, A. A. Pilyutik, N. A. Podobed. — Minsk : Pravo i ekonomika, 2017. — 114 p.

*Окончание в № 2 2020 г.*

---

**YURY YENIN, VALERY ZURAVLEV,  
VALENTINA VASICHEVA**

---

**OPTIMIZATION OF ACTIVITIES  
OF STRATEGIC ECONOMIC ALLIANCES**

---

**Authors affiliation.** Yury YENIN (yry.enin-2009@tut.by), Belarus State Economic University (Minsk, Belarus); Valery ZURAVLEV (Vzhur2011@mail.ru), Belarus State University of Informatics and Radioelectronics (Minsk, Belarus); Valentina VASICHEVA (vasicheva@yahoo.com), Belarus State Economic University (Minsk, Belarus).

**Abstract.** The article examines the theoretical framework and suggests procedural recommendations for establishing strategic economic alliances between enterprises (companies). Forms and types of strategic alliances are analyzed, as well as motives and objectives of their creation and approaches to organizing and streamlining of their activity, based on economic and mathematical modeling.

**Keywords:** strategic economic alliances; activity optimization; motives for uniting companies and enterprises; classification of strategic alliances.

UDC 330.334

---

---

*Статья поступила  
в редакцию 30.08. 2019 г.*

**Д. А. ДВОРКИН**

---

**КОМПЕТЕНТНОСТНАЯ МОДЕЛЬ  
МЕНЕДЖМЕНТА ИННОВАЦИЙ  
В ОРГАНИЗАЦИЯХ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

---

В статье приводится компетентностная модель менеджмента инноваций, ее значимость и экономическая эффективность в организациях промышленности. Данная модель охватывает функционал должностей руководителей и специалистов по управлению инновациями в зависимости от иерархического уровня организации, которые в настоящее время не предусмотрены официальными государственными документами. Практическое применение предлагаемой модели повысит мотивацию работников к созданию инновационных продуктов.

**Ключевые слова:** инновационный потенциал; промышленная организация; мотивация работников; управление инновациями.

УДК 338.3.01

---

---

Формирование и развитие инновационного потенциала промышленных организаций — это процесс целенаправленный, т. е. управляемый. В самом общем виде он означает постановку целей инновационного развития, определение и поиск необходимых ресурсов, их синхронизацию, мотивацию работников, стимулирование интеллектуального потенциала, развитие материальной, финансово-экономической и коммуникационной составляющих в инновационном потенциале, информационное обеспечение и др. Такая управленческая деятельность имеет свою специфику настолько, насколько специфичны инновации и инновационный потенциал как объект управления. По нашему мнению, инновации как объект управления имеют следующие специфические свойства:

---

*Данил Александрович ДВОРКИН (danik-by1@mail.ru), аспирант кафедры управления экономическими системами Академии управления при Президенте Республики Беларусь (г. Минск, Беларусь).*