

## ПАРТНЕРСТВО И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ КАК УСЛОВИЕ РАЗВИТИЯ ДОВЕРИТЕЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ В РАЗВИВАЮЩЕЙСЯ ЭКОНОМИКЕ

Статья посвящена оценке процессов становления новых интеграционных форм бизнеса в конкурентной экономике. Автор развивает точку зрения, согласно которой в современной экономике все заметнее идет смещение акцента с конкурентной борьбы на конкурентное сосуществование. Особо выделена роль информационной открытости бизнеса при становлении и развитии партнерских отношений.

Среди основных причин, обуславливающих установление между субъектами конкурентного рынка определенных форм сотрудничества, в решающей степени основанных на доверии, выделяют следующие: а) конкурентам стратегически важно осуществлять скоординированные действия; б) у конкурентов имеются общие коммерческие интересы на конкретном рынке товаров (услуг); в) цена победы становится не разумной в коммерческом и социальном аспектах. «В процессе выработки взаимного доверия партнеры, – подчеркивает А. Ляско, – могут сознательно идти на увеличение транзакционных издержек адаптации контрактов, если это позволяет им обеспечить согласованное развитие общего знания, навыков и рутин в составе образуемых альянсов. [5, с. 51].

Следует подчеркнуть, что конкурентное сосуществование, в том числе и развитие доверия в экономике происходят в соответствии с определенными нормами или правилами. Конкуренция в бизнесе ограничивается (упорядочивается) подразумеваемыми нормами. Несоблюдение же этих правил вызывает и соответствующую реакцию конкурентов на такое нарушение. Стратегия вознаграждения за сотрудничество и наказания за нарушения принятых правил носит название стратегии «око за око».

Предпринимательские структуры строят совместный бизнес на доверии друг к другу, объединяют свои силы для того, чтобы противостоять конкурентам извне. Именно конкуренция приводит также к поглощению одной фирмы другой. Общеизвестно, что конкуренция при определенных условиях порождает свою противоположность – монополизм. Но в последние десятилетия XX века и в начале XXI века конкуренция товаров и услуг, по существу, выражается в способности объединять усилия, не нарушая автономий.

Конкуренция и сотрудничество (деловое партнерство, доверие в бизнесе) не являются взаимоисключающими понятиями, поскольку

существует также и частичное сотрудничество. Оно оказывается возможным в ситуациях, когда фирмы объединяют свои усилия для достижения общих выгод, но при этом каждая получает прибыль в соответствии со своей рыночной долей.

Анализ зарубежного и отечественного опыта формирования интеграционных образований в предпринимательской сфере позволяет сделать вывод, что существуют различные типы и формы интеграционных процессов, имеющие как исторические, так и страновые особенности. Достаточно показательно, что по имеющимся оценкам экспертов в настоящее время движение более половины мирового валового продукта по цепочке добавленной стоимости и его реализация происходят в структуре не рыночных, а интеграционных связей. Конечно, для современного бизнеса характерны как интеграционные, так и дезинтеграционные процессы, однако интеграционные заметно преобладают.

Конкурентное сосуществование, лежащее в основе строительства доверия в экономике все более отчетливо характеризует современный бизнес. Во многом это инициируется становлением интеллектуальной экономики.

К началу XXI века стало очевидно, что развитый бизнес заканчивает пожирать плоды классических разработок в области менеджмента. Большинство решений, лежащих в поле управленческих технологий, из эксклюзивного знания превратились в стандартный набор инструментов. Бизнес в этом смысле становится однородным. Все труднее в одиночку создать конкурентное преимущество, как за счет редкости ресурса, так и ограниченности информации, которой обладает клиент. Наконец, все изменения в мире бизнеса происходят с невиданной для прошлого столетия быстротой. Это означает, что никакое конкурентное преимущество не сможет продержаться долго, даже в том случае, если его удастся найти. Сегодня, как справедливо отмечают представители Стокгольмской школы эко-

номики, принципиальное значение имеют два обстоятельства: а) создание конкурентных преимуществ должно быть поставлено на поток (инновации в бизнесе должны следовать одна за другой, и чем быстрее, тем лучше); б) конкурентные преимущества надо искать вне контекста, созданного в прошлом (следует навязывать действительности свой контекст).

Такая постановка вопроса предполагает смещение акцента с конкурентной борьбы на конкурентное сосуществование, которое, в свою очередь, невозможно без формирования доверия в экономике. В конечном счете, конкурентные преимущества получают те участники рынка, которые скооперируются и займут атакующую позицию в инновационной войне (будут располагать в нужный момент необходимыми технологиями, обладать способностью к защите своих конкурентных позиций, иметь высококвалифицированных специалистов).

Новые интегрированные формы организации бизнеса принципиально меняют модель предпринимательской структуры, ее существенные черты и свойства, а также теоретические основы управления. Среди них наибольшее внимание уделяется сегодня финансово-промышленным группам, стратегическим союзам и виртуальным корпорациям. Все они формируются на базе добровольного объединения усилий самостоятельных, независимых организаций разной отраслевой принадлежности, форм собственности и размеров.

На сегодня в России относительно невысокая пока привлекательность организационных объединений холдингового типа. Тем не менее, в недалекой перспективе можно ожидать постепенного возрастания привлекательности холдинговых форм организации бизнеса [8,3]. Опыт показывает, что мотивация «на холдинг» появляется у руководителей организаций по мере повышения успешности бизнеса головной фирмы и исчерпания возможностей «мягких» (договорных) способов обеспечения управляемости корпорации.

Высокая научная значимость осмысления причин и результатов интеграционных согла-

шений в экономике, определяется по нашему мнению, и таким заметным феноменом, каким является активное развитие стратегических альянсов, наблюдаемое в последние десять-пятнадцать лет. Формирование стратегических альянсов на базе соглашений о сотрудничестве (договоров о совместной деятельности) – новая, прежде всего для России, тенденция интеграции бизнеса в направлении повышения доверия в экономике.

Представляется возможным рассматривать альянсы в качестве альтернативы слияниям и присоединениям<sup>1</sup>. Примечательно то, что многие компании обратились к такому виду совместной деятельности, как альянсы, после того, как они разочаровались от сделок слияния и присоединения.

Среди причин, которые чаще других называют специалисты, отметим следующие: А) Слияния/присоединения считаются неудобными из-за эффекта «неусваиваемости» компании-цели. Чаще всего, купленная компания прекращает свою основную деятельность либо из-за того, что утратила свои преимущества, либо из-за того, что ее основные функции сложно использовать; Б) Слияния/присоединения неудобны и потому, что практически невозможно «отделять зерна от плевел». Как правило, присоединенное предприятие имеет ряд направлений, абсолютно ненужных основной компании (в большинстве случаев это могут быть направления, дублирующие деятельность компании-покупателя, или направления с нежелательной диверсификацией). Альянсы как раз позволяют избежать той ломки структуры и культуры покупаемой компании, которая неизбежно происходит во время присоединения.

К тому же, альянсы основываются на сотрудничестве, которое предполагает, что роли и задачи партнеров оговариваются заранее и подтверждаются письменно в договоре. Внутренние договорные отношения во многом и предопределяют высокую привлекательность альянсов как формы интеграции, стратегического механизма строительства доверия в бизнес-среде. Такую форму, кроме всего прочего, можно

<sup>1</sup> Проведенное в 1990-х годах исследование деятельности альянсов позволило Дж. Блики и Д. Эрнсту [9] сделать следующие выводы: 1) Вероятности увеличения акционерной стоимости и при поглощениях, и в случаях образования альянсов примерно одинаковы; 2) Приобретения эффективны скорее в случаях расширения основного бизнеса и охвата рынков. Альянсы используются, как правило, при организации нового, взаимосвязанного с существующим бизнеса и выхода на новые географические рынки; 3) Одна из причин фиаско альянсов – попытка доминирования одной из сторон. Когда один из партнеров значительно превосходит другого, он ставит собственные интересы выше интересов альянса. Оптимальной представляется схема 50:50; 4) Успешные альянсы должны иметь возможность развиваться и после достижения первоначальных целей. Это значит, что они должны быть достаточно автономными, гибко реагировать на изменения рынков и технологий; 5) Альянсы имеют ограниченный срок существования. Прекращение деятельности более 75% альянсов было связано с поглощением одного из партнеров другим.

рассматривать одновременно как самый быстрый и дешевый способ апробации возможностей совместной деятельности. Принципиально также то, что альянсы облегчают доступ к ресурсам, так как конкуренция в сфере экономики превратилась в соревнование команд, а не одиночек. Чтобы найти больше возможностей активных действий на рынке, заключает Генеральный директор ОАО «НТМК» Сергей Носов [7, с. 42], разумно рассматривать другие фирмы как потенциальных членов команды.

Стратегические альянсы стали неотъемлемой частью современной экономической жизни во всем мире, о них много говорят и пишут. Тем не менее, реальные факты, которые скрываются за этим понятием, зачастую остаются нераскрытыми или без должного разъяснения. Перспективным представляется рассмотрение альянсов, как особой формы объединенной стратегии компаний, предложенное докторами Бернардом Гарреттом и Пьером Дюссожем [1, с. 5]. Они считают, что «стратегические альянсы – это объединение нескольких независимых предприятий, которые намерены заняться специфическим родом производства или хотят завершить проект, используя при этом знания, материалы и другие ресурсы друг друга, вместо того чтобы: запустить производство самостоятельно, не разделяя ни с кем более рисков и стараясь победить конкурентов; создать условия для слияния или присоединения компаний».

Именно такие характерные особенности альянсов, как: а) наличие нескольких руководящих центров, б) построение отношений внутри альянса на диалоге между компаниями-партнерами, в) конфликт интересов (интересы и цели компаний, входящих в альянс, зачастую противоречат друг другу) делают их организационную структуру весьма нестабильной и быстро меняющейся. Так, один из крупнейших специалистов в области стратегических альянсов – К.Р. Харриган, проанализировав деятельность 880 альянсов, пришел к выводу, что только 40% из них существовали дольше четырех лет и лишь меньше 15% смогли перейти десятилетний рубеж. Другие исследователи констатируют, что более чем две трети альянсов имеют крупные проблемы в первые два года своего существования. Также во многих исследовательских трудах говорится о том, что более 50% совместных предприятий, не объединенных общим руководством, либо распадаются, либо претерпева-

ют серьезные структурные изменения уже на пятом году своего существования.

Тот факт, что альянсы имеют весьма ограниченный период жизни и довольно часто перекупаются одним из партнеров, позволяет оценивать их как нестабильную организационную форму бизнеса. Однако нестабильность альянсов сама по себе не является недостатком [1 с. 9-12]. Например, компании, желающие сменить сферу своей деятельности, могут и прибегают к использованию альянса как временного варианта. Альянс для них – это не только способ сменить сферу деятельности (отрасль экономики) без потерь, но и возможность более успешно развиваться в другом производственном секторе, провести диверсификацию своего бизнеса.

В экономической жизни в одно и то же время можно наблюдать два типа поведения организаций – конкурентное и реляционное. В стратегии различных компаний сегодня важную роль играет «реляционная составляющая», во многих ситуациях компании целенаправленно избегают конкурентного противостояния, чтобы защитить и обеспечить безопасность собственного бизнеса. Именно реляционная теория проясняет значение альянсов, реляционный подход служит еще одной побудительной причиной создания альянсов. Устанавливая партнерские отношения с организациями различных форм собственности и отраслей экономики, создавая альянсы, компании пытаются – и нередко им это удается – «организовать рынок» в целях избежания опасных ситуаций.

Как это не парадоксально, заметное развитие получили альянсы фирм-конкурентов. Так или иначе, альянсы фирм-конкурентов – далеко не исключительное событие, и по некоторым подсчетам они составляют не менее 70% от общего числа соглашений о сотрудничестве, заключаемых между компаниями. Подчеркнем и то, что подобные альянсы отличает двойственность отношений (соперничество и сотрудничество), складывающихся между партнерами. В своей деятельности современные стратегические альянсы должны находить, и находят золотую середину между отношениями конкуренции и кооперации. Например, Philips поддерживает 15 текущих совместных проектов со своим ближайшим конкурентом Sony, 14 – с Matsushita, 10 – с IBM. Примерно половина всех альянсов организуется партнерами, которые явно конкурируют на одних и тех же рынках [6, с. 28].

В мировой практике альянсы фирм-конкурентов встречаются в различных формах. Чаще всего компании со схожими экономическими показателями создают интеграционные альянсы, основной целью которых является объединение всех необходимых ресурсов в рамках единого проекта, который являлся бы составной частью производственного процесса отдельных партнерских предприятий. В таких альянсах конкурирующие компании сотрудничают преимущественно при разработке и производстве какого-то конкретного продукта. При этом компании-союзнники по-прежнему сохраняют свои конкурентные позиции по отношению друг к другу на рынке, а именно уже при продаже конечной продукции.

Как показывают исследования [1], альянсы интеграционного типа на 2/3 представлены интеграционными соглашениями, заключенными в области технологии, и на 1/3 – соглашениями, которые предусматривают промышленную и производственную интеграцию. В основном в интеграционные альянсы входят компании, располагающие сопоставимыми активами и работающие в рамках единой географической зоны. Принципиально важно и то, что компании заинтересованы в

установлении данных альянсов только тогда, когда решаются стратегические задачи, в некотором смысле даже более важные, чем рост объема производства и повышение рентабельности.

Конечно, при вступлении в альянс компании не отказываются полностью от методов конкурентной борьбы, скорее происходит ее смещение с высшего на внутриальянсный уровень. Это происходит потому, что «конкуренция и бог, и дьявол одновременно». В целях снижения риска на жестоким конкурентном рынке, они видоизменяют правила конкурентной борьбы, сохраняя тем самым и свой бизнес. «Сколько европейских компаний уже исчезло бы, к примеру, в самолетостроении, оборонном секторе, – обращают внимание Б. Гарретт и П. Дюссож [1, с. 64], – если бы не было создано обширной сети альянсов, не заключались соглашения о сотрудничестве». Тем самым можно утверждать, что рассматривавшиеся нами некоторые частные аспекты существования альянсов убедительно показывают на многоплановость исследования проблем эволюции интеграционных соглашений, многовариантность строительства доверия в современной экономической жизни.

**Список использованной литературы:**

1. Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. М.: ИНФРА-М, 2002.
2. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. СПб.: Питер, 2001.
3. Ильин М., Тихонов А. Финансово-промышленная интеграция и корпоративные структуры: мировой опыт и реалии России. М.: Альпина Паблишер, 2002.
4. Корнаи Я. Честность и доверие в переходной экономике // Вопросы экономики. 2003. №9.
5. Ляско А. Доверие и трансакционные издержки // Вопросы экономики 2003. №1.
6. Ляско А. Межфирменное доверие и шumpетерианские инновации // Вопросы экономики. 2003. №11.
7. Носов С. Стратегические альянсы как форма организации для продвижения инвестиционных проектов // Инвестиции в России. 2001. №7
8. Холдинги: правовой и управленческий аспекты. М.: Агентство «Библиотечка «Российской газеты», 2002.
9. Joel Bleeke and David Ernst. Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace. New York: Wiley, 1993