

УДК 338

А.Б. Моттаева

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва,
email: doptaganka@yandex.ru

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В СОВРЕМЕННЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСАХ

Ключевые слова: стратегический альянс, управленческие решения, управление изменениями, конкурентные стратегии.

В статье рассматривается современный этап развития экономических отношений, выстраиваемых на основе оптимального использования доступных ресурсов и построения конкурентных стратегий. Описываются ключевые причины формирования стратегических альянсов, типы и примеры. Определено, что стратегические альянсы обеспечивают максимально оптимальные условия для развития конкурентных преимуществ. Анализируются особенности принятия управленческих решений в современных альянсах. Предложены мероприятия по оценке экономического эффекта и уровня конкурентоспособности предприятий при создании стратегического альянса.

A.B. Mottaeva

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
email: doptaganka@yandex.ru

FEATURES OF CHANGE MANAGEMENT IN MODERN STRATEGIC ALLIANCES

Keywords: strategic alliance, management decisions, change management, competitive strategies.

The article examines the current stage of development of economic relations, built on the basis of optimal use of available resources and the construction of competitive strategies. The key reasons for the formation of strategic alliances, types and examples are described. It is determined that strategic alliances provide the most optimal conditions for the development of competitive advantages. The features of managerial decision-making in modern alliances are analyzed. Measures are proposed to assess the economic effect and the level of competitiveness of enterprises when creating a strategic alliance.

Современный этап развития экономических отношений выстраивается на основе использования каждым хозяйствующим субъектом своих собственных возможностей и ресурсов. Важным аспектом конкурентной борьбы является оптимальное использование доступных ресурсов и грамотное позиционирование результатов своей деятельности в рыночной среде. На этом основываются принципы построения конкурентных стратегий.

Современные исследователи, в разное время обосновывали в своих работах особенные место и роль конкурентных стратегий предприятий, выстраиваемых на основе построения долгосрочного сотрудничества.

Объединение предприятий происходит по разным принципам и направлениям. Вертикальное и горизонтальное объединение – являются наиболее распространенными формами объедине-

ния в конкурентной борьбе. Объединение имущества предприятий для ведения совместной деятельности является критической формой, предполагающей слияние и потере самостоятельности одного из двух предприятий [1-6]. Таким образом, для предпринимательской мысли формирование интеграционных взаимодействий имеет широкое поле реализации.

На сегодняшний день не существует единого подхода касательно сущности альянсов, несмотря на то, что исторически образование стратегических партнерств берет начало в семидесятых годах.

Существуют в основном следующие причины формирования стратегических альянсов между компаниями:

1. Развитие рынка. Например: чтобы открыть сеть магазинов в Японии, KFC заключила стратегический альянс с Mitsubishi Group, чтобы воспользо-

ваться знакомством Mitsubishi с японским рынком.

2. Дисперсия затрат или рисков. Например: одна из причин, по которой несколько авиакомпаний участвуют в сотрудничестве Star Alliance, заключается в объединении ресурсов каждой компании и разделении огромных затрат на разработку новых реактивных двигателей.

3. Сдерживать или поглощать конкурентов. Например: Yahoo и Microsoft открыли свои соответствующие программы обмена мгновенными сообщениями (MSN Messenger и Yahoo Messenger) для взаимодействия, то есть для предотвращения сильного продвижения Google, а в США онлайн (предоставление программного обеспечения для обмена мгновенными сообщениями AOL Messenger) вызвало сильное конкурентное давление.

Цель исследования

Провести анализ управления изменениями в стратегических альянсах. Конкретизировать актуальность и перспективные направления формирования стратегических альянсов в России.

Материалы и методы исследования

При выполнении исследования были использованы труды ведущих российских и зарубежных ученых данной предметной области. Использованы как общенаучные, так и специальные исследовательские подходы и методы.

Основные результаты. Дискуссия

Появление альянсов, в качестве особого вида специализации и кооперации независимых компаний, обусловлено целым рядом факторов.

Многие исследователи считают, что образование и развитие альянсов происходит в ответ на два основных побуждения:

- «оборонительный» – инстинкт выживания,
- «наступательный порыв» – с целью добиться конкурентоспособного преимущества.

Изучив существующую терминологию в области изучения стратегических альянсов, объективно отметим, что в настоящее время нет четкого определения

«стратегический альянс», наиболее часто встречающиеся определения представлены на рисунке 1. [7-12].

Стратегический альянс: Он включает в себя различные формы и размеры, от договорных соглашений до покупки акций, взаимного владения акциями и т.д. Три типа стратегических альянсов, которые существуют на сегодняшний день и их формы взаимодействия представлены на рисунке 2.

Отдельно на рисунке 3 схематически рассмотрены дополнительные типы стратегических альянсов и формы их образования.

Чтобы понимать цель создания стратегического альянса в современной экономике, необходимо разобраться в понятии определения «жизненный цикл продукта». Жизненный цикл продукта – это период создания новых продуктов, определяется необходимостью инноваций в отрасли.

Существуют три вида жизненного цикла: медленный, стандартный и быстрый.

Стратегические альянсы функционально более гибкие по сравнению с совместными предприятиями. Преимущество создания стратегических альянсов заключается в том, что:

- повышается конкурентоспособность компании;
- гибкость в эксплуатации;
- нет необходимости объединения капитала или ресурсов;
- самостоятельность в действиях;
- взаимозависимость со временем одной компании от другой.
- возможность влияния компаний друг на друга ввиду прекращения конфликтов.

Следует отметить, две основные укрупненные группы стратегических альянсов:

1) первая группа стратегических альянсов – форма взаимодействия состоит в заключении соглашений о сотрудничестве участников союза, контрактов (в т.ч. франчайзинг, продажа лицензий и др.), а также взаимодействие без оформления документов, т.е. неформальный формат;

2) вторая группа стратегических альянсов – форма взаимодействия состоит в процессах обмена акциями, создания совместных предприятий.



Рис. 1. Стратегический альянс и его определения

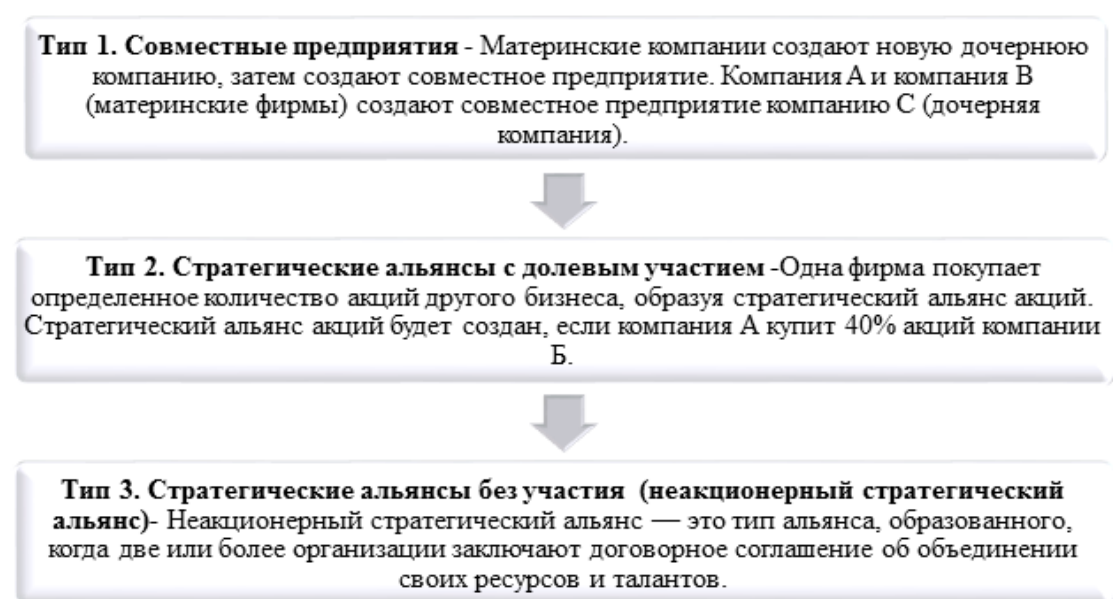


Рис. 2. Типы и примеры стратегических альянсов

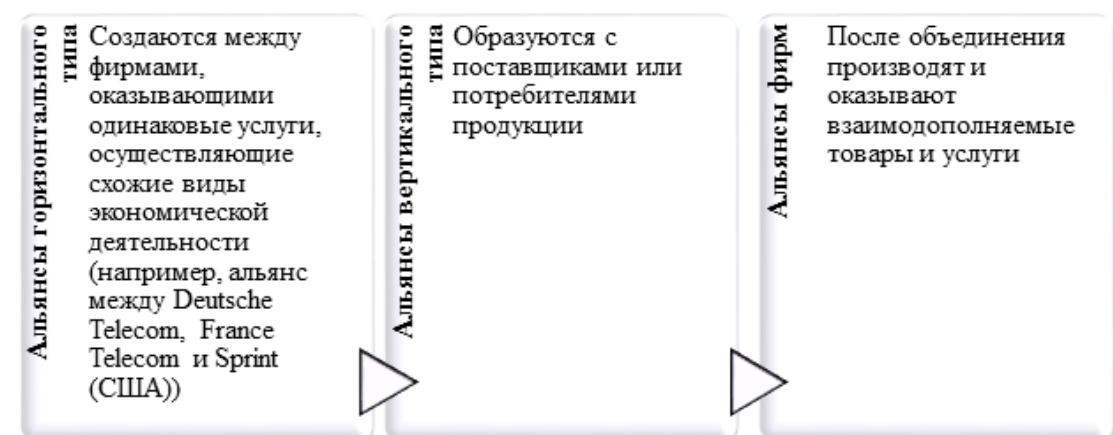


Рис. 3. Типы дополнительных стратегических альянсов

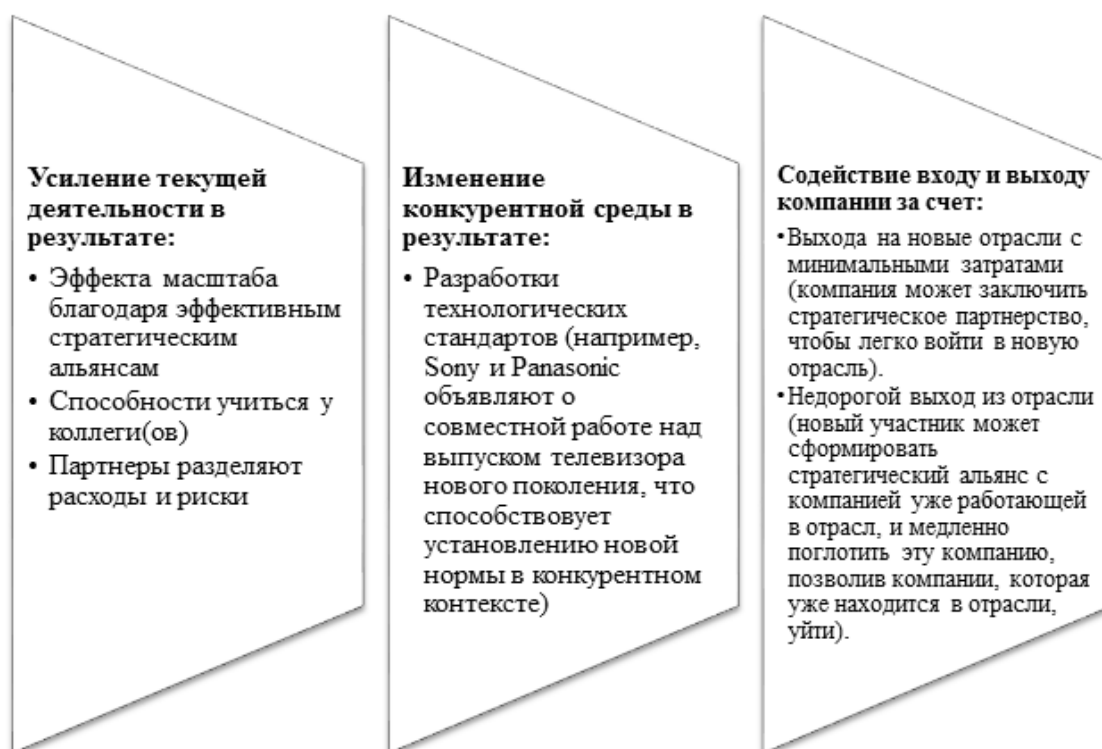


Рис. 4. Создание стоимости стратегических альянсов [13]

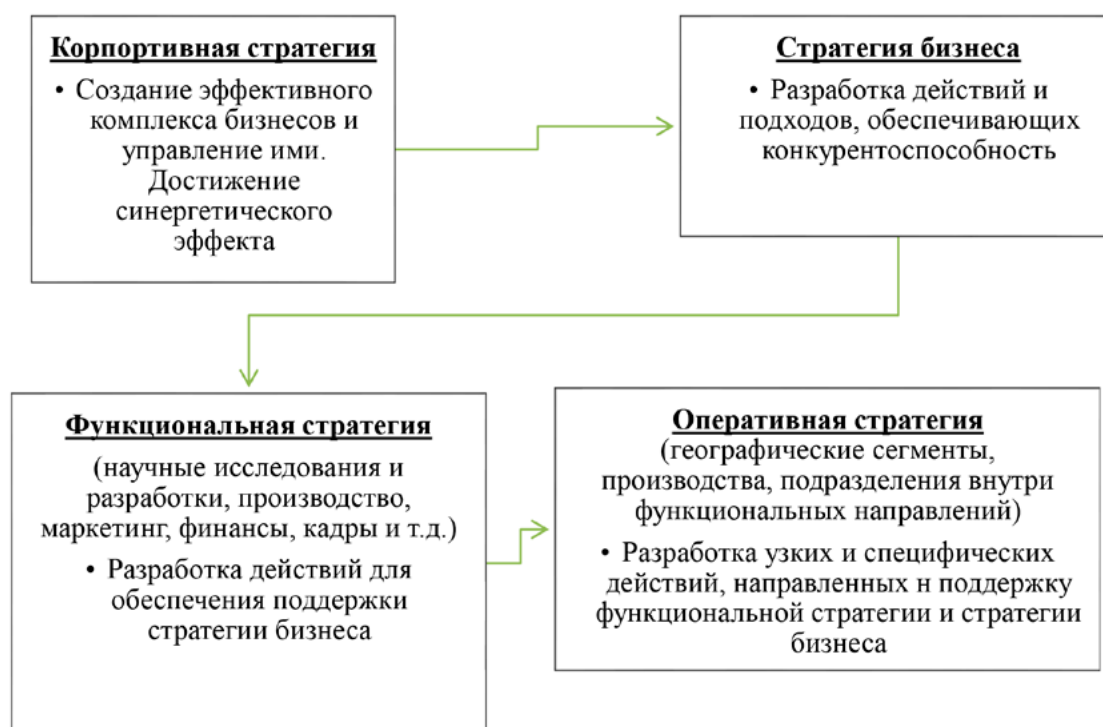


Рис. 5. Виды стратегий в соответствии с иерархией [13,14]

Создание стоимости и создание целостности стратегических альянсов происходит в результате последовательности следующих действий: (рис.4).

Итак, стратегический альянс (strategic alliance) – это наиболее простая и перспективная форма глобальной корпорации, формируется путем соглашения о кооперации двух или более независимых фирм, с целью достижения эффективности результатов деятельности компании, достижения совместных стратегических ресурсов, наращивания конкурентоспособности.

Несмотря на усиление ценности и создание целостности стратегических альянсов, существует ряд проблемных вопросов, связанных с взаимодействием партнеров:

- возможность завышать вклад в общий «котел»,
- преувеличение существующих компетенций,
- отсутствие желания обмена ресурсами и навыками,
- практика не равнозначных инвестиций в совместный бизнес,
- практика нежелания использования полного объема дополнительных ресурсов.

Стратегический альянс – одна из новых, перспективных, экономически эффективных форм глобальных корпораций, которые являются частью разработки теоретических основ глобального управления (менеджмента), в составе важнейших тенденций развития мирового сообщества и экономики интеграции организаций. Формирование стратегического альянса, по сравнению со слиянием и поглощением, считается более мягкой конфигурацией взаимодействия организаций.

Основной особенностью формирования стратегических альянсов является возможность обеспечения максимально оптимальных условий обеспечения и развития конкурентных преимуществ.

Управление изменениями происходит внутри объединенных предприятий по заранее утвержденному протоколу, который соответствует стратегическому видению руководства [13]. Уровень стратегического управления, в рамках которого предстоит произвести изменения, может определяться в режиме он-лайн

или выноситься на рассмотрение совета директоров в отчетные даты.

Особенности управления изменениями в современных альянсах состоят в управленческих решениях руководства, реализация которых:

- гарантирует полную стабильность,
- исключает возможность ухудшения условий существования при запланированных изменениях.

Осуществление стратегических трансформаций в компании – задача сложная, по следующим причинам:

1. Нежелание принимать происходящие изменения в организации той группы сотрудников, для которых есть одно правило «Если не сломано – не ремонтируй».

2. Длительность сроков ожидания и получения ощутимых эффективных перемен в текущей жизни организации.

Формирование стратегических альянсов подразумевает многоуровневые стратегические изменения, реализация которых приводит к достижению поставленных целей и ожидаемых эффективных результатов.

При условии вступления в стратегический альянс, предприятие разрабатывает совершенно новый вид стратегического управления, который внедряется по всем уровням управленческого менеджмента и включает в себя следующие вехи:

- 1) первая веха – разработка корпоративной стратегии для всей компании,
- 2) вторая веха – разработка бизнес-стратегии, включая каждое направление деятельности компании,
- 3) третья веха – разработка функциональной стратегии для каждого функционального подразделения,

4) четвертая веха – оптимизация операционной стратегии для основных структурных единиц внутри функциональных единиц: заводов, местных и региональных отделов продаж, отделов. В случае, когда предприятие имеет единый профиль, разработка корпоративной стратегии не имеет смысла [13,14].

Таким образом, принцип подчиненности ниже стоящих стратегий более высоким, при достижении цели, эффективности решения задач и применения инструментов, составляет основу при выстраивании иерархии стратегий. Этот

принцип должен соблюдаться и при рассмотрении стратегического подхода в формировании предпринимательской инфраструктуры. При этом разработка стратегий основана на трех определяющих этапах, суть которых рассмотрим и поясним далее:

- Этап 1. – состоит в выборе эффективной стратегии управления,
- Этап 2. – состоит в оценке созданных групп взаимодействия,
- Этап 3. – состоит в оценке эффекта от взаимодействия в созданном альянсе.

В основе **1 этапа** формирование стратегии предприятия, которая будет локомотивом, активно объединяющим раздельные виды деятельности в единый кулак, основываясь на том, что крупные предприятия – это совокупность имущественных комплексов, множества материальных и нематериальных потоков. Первоочередной задачей, является разработка стратегии управления финансовыми потоками, которая основана на применении и построении:

- классических моделей стратегических альтернатив;

- классификации стратегий по степени централизации;

- матрицы сочетания стратегий.

Стратегическое взаимодействие может быть реализовано вокруг оптимизации затрат, вокруг поиска наилучшего способа удовлетворения потребителя, в конце концов стратегия может быть построена для разработки, внедрения и получения коммерциализации от использования инноваций. При этом стратегий как таковых может быть достаточно много, и направлены они будут на одно и то же, достижение доминирующей позиции на рынке и в борьбе за потребителя.

На уровне **второго этапа** происходит глобальная оценка группы предприятий, взаимодействие которых с определенной предпринимательской структурой приведет к успешному созданию эффективного стратегического альянса. Цель второго этапа, дать оценку и распределить конкурирующие предприятия в соответствии с классификацией по группам на основе проведенного анализа оценки конкурентоспособности.

1.Крупные конкуренты •Организации, схожие по реализуемой продукции, действующие на том же рынке, но существенно отличающиеся от ПС размерами и масштабом деятельности»
Крупные конкуренты •Признак различия "Оценка конкурентоспособности" •«Оценка ключевых конкурентных преимуществ, за счет которых ПС отбирает платежеспособный спрос в свою пользу»
Крупные конкуренты •Признак различия "Цель организации взаимодействия" •«За счет присоединения к крупному конкуренту – возможность получения дополнительных финансовых ресурсов или выделение определенного сегмента рынка для персональной работы»
Крупные конкуренты •Признак различия "Сущность взаимодействия" •«Выделение таких слабых конкурентных преимуществ крупного предприятия, которые могут быть развиты за счет взаимодействия с рассматриваемой ПС»
Крупные конкуренты •Признак различия "Приоритетность в принятии управленческих решений" •«Приоритетность отдается крупной организации»

a)

Средние конкуренты	• <u>Признак различия "Идентификация"</u> • Организации, осуществляющие свою деятельность на том же рынке и схожие с ПС по предлагаемому ассортименту, а также объему продаж и размеру»
Средние конкуренты	• <u>Признак различия "Оценка конкурентоспособности"</u> • «Полноценная оценка для определения места и положения ПС среди прямых конкурентов»
Средние конкуренты	• <u>Признак различия "Цель организации взаимодействия"</u> • «Расширение рынков сбыта, использование синергетического эффекта для развития конкурентных преимуществ»
Средние конкуренты	• <u>Признак различия "Сущность взаимодействия"</u> • «Во многом определяется формой взаимодействия от простого информационного обмена до юридически организованного слияния»
Средние конкуренты	• <u>Признак различия "Приоритетность в принятии управленческих решений"</u> • «Паритетные договорные отношения»

б)

Малые конкуренты	• <u>Признак различия "Идентификация"</u> • Организации, работающие на том же рынке, но конкурирующие по отдельным видам ассортимента, уступающие по размерам и обороту рассматриваемой ПС»
Малые конкуренты	• <u>Признак различия "Оценка конкурентоспособности"</u>
Малые конкуренты	• <u>Признак различия "Цель организации взаимодействия"</u> • «Использование ресурсов малой предпринимательской структуры для развития конкретных конкурентных преимуществ»
Малые конкуренты	• <u>Признак различия "Сущность взаимодействия"</u>
Малые конкуренты	• <u>Признак различия "Приоритетность в принятии управленческих решений"</u> • «Приоритетность рассматриваемой предпринимательской структуры»

в)

Рис. 6 (а, б, в). Классификация конкурентов по признаку различия [1,7,8]

Этап 3. Оценка эффективности деятельности альянса. Оценка эффективности взаимодействий партнеров стратегического альянса вызывает споры среди специалистов, занимающихся разработкой вопросов стратегических партнерств. Учитывая практику исследований российских и зарубежных специалистов, можно выделить две основные группы систем оценки эффективности стратегических альянсов:

- количественные методы оценки;
- качественные системы оценки.

Стоит отметить, что целью любой трансформации, в нашем случае создание стратегических союзов (альянсов), является экономическая выгода.

Выводы

При создании стратегического альянса, мы говорим о стратегически важных позициях, где необходимо оценить не только экономический эффект, но и уровень конкурентоспособности предприятия, который должен быть

обеспечен в результате объединения и вложений ресурсов предприятий. Для этого необходимо:

- проведение мероприятий по оценке экономического эффекта, которые могут быть реализованы посредством идентификации экономии затрат на выполнение отдельных бизнес-процессов или повышение отдачи от использования тех же станков и материалов и регистрацию прироста объемов выручки;
- проведение мероприятий по оценке конкурентоспособности происходят через оценку конкурентных преимуществ и факторов их определяющих.

Таким образом, в условиях современной экономики создание стратегических альянсов (команд) способствует повышению эффективности и конкурентоспособности за счет использования дополнительных ресурсов стратегического партнера, позволяет синхронно увеличивать имеющиеся ресурсы и способности, динамично расти и расширяться.

Библиографический список

1. Попков В.П., Кабаков В.С., Панова Е.Н. Конкурентоспособность функционирования и развития торговых предпринимательских сетей в условиях глобальной информатизации. СПб.: Астерион, 2018. 128 с.
2. Халиков М.А., Цуглевич В.Н. Специфика холдинговых объединений в условиях реформируемой экономики России // Экономика и технология. М.: Рос.экон.академия, 2020. Вып. 11.
3. Сильвестров С.Н., Зельднер А.Г. Государственные корпорации в экономическом развитии России: науч. Доклад. М.: Ин-т экономики РАН, 2019. 33 с.
4. Симачев Ю.В., Кузык М.Г. Создание и развитие государственных корпораций: институциональные проблемы и новые возможности // Реформирование общественного сектора: проблемы повышения эффективности функционирования: сб. ст. / под ред. Т.М. Скляр, И.Н. Баранова. СПб.: Изд. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2019.
5. Фирсанова О.В. Взаимодействие субъектов рынка в теории маркетинг-менеджмента: Методологические принципы исследования. СПб: СПбГУЭФ, 2018. 159 с.
6. Турчак А.А., Барютин Л.С. Теория и практика создания и функционирования новых хозяйственных объединений. СПб: СПбГИЭУ, 2018. 318 с.
7. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2018. 445 с.
8. Портер М. Конкуренция: учебное пособие / Пер.с англ. М.: Вильямс, 2022. 495 с.
9. Прахалад К., Хэмел Г. Стратегическая гибкость. СПб.: Питер, 2018. 384 с.
10. Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции. М.: Маркет ДС, 2017. 608 с.
11. Мясников А.А. Синергетические эффекты в современной экономике. Введение в проблематику. М.: Ленанд, 2019. 160 с.
12. Филофова Т.Г., Быков В.А. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 271 с.
13. Смоленцев В.П., Мельников В.П., Схиртладзе А.Г. Управление системами и процессами: учебник / Под ред. В.П. Мельникова. М.: Академия, 2020. 336 с.
14. Смулов А.М. Промышленные и банковские фирмы: взаимодействие и разрешение кризисных ситуаций. М.: Финансы и статистика, 2019. 496 с.