

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Г.В. ПЛЕХАНОВА»

На правах рукописи

**САННИКОВ ВЛАДИСЛАВ МИХАЙЛОВИЧ**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АЛЬЯНС КАК МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика предпринимательства)

диссертация на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
доктор экономических наук, профессор  
Леонтьева Лидия Сергеевна

Москва - 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР</b> .....	13
1.1. Стратегический альянс как форма взаимодействия предпринимательских структур.....	13
1.2. Классификация стратегических альянсов .....	25
1.3. Инновационные предпринимательские проекты как специфический результат взаимодействия в стратегических альянсах.....	42
<b>ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО АЛЬЯНСА ДЛЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР</b> .....	55
2.1. Методика подготовки к взаимодействию предпринимательских структур в стратегическом альянсе .....	55
2.2. Алгоритм построения системы управления рисками и снятия барьеров совместной деятельности .....	73
2.3. Методика оценки эффективности стратегии предпринимательской структуры .....	86
<b>ГЛАВА 3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО АЛЬЯНСА ДЛЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР</b> .....	100
3.1 Стратегический альянс как инструмент инновационной стратегии.....	100
3.2. Использование механизма стратегического альянса для модернизации промышленных предприятий .....	110
3.3 Стратегический альянс как инструмент формирования государственной концепции импортозамещения .....	122
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	134
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	138
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	159

## ВВЕДЕНИЕ

### **Актуальность исследования.**

Интеграция экономики России в мировые производственные цепочки одновременно с задачами сохранения экономической государственной самостоятельности требуют поиска более совершенных форм межкорпоративного взаимодействия. Отечественным предпринимательским структурам необходимы механизмы, позволяющие проводить инновационную адаптацию экономических структур к изменяющимся условиям. Существующее технологическое отставание отечественной промышленности требует привлечения носителей перспективных технологий к процессам модернизации предприятий. Источниками более совершенных технологий, наряду с российскими научно-исследовательскими центрами, могут выступать и международные предпринимательские структуры.

Современные инструменты и методики управления используются российскими предпринимательскими структурами не в полном объеме. Внедрение управленческих практик способно значительно повысить их конкурентоспособность на национальном и международном уровнях. Организационные и технологические инновации являются ресурсом развития предпринимательского потенциала и возникают на стыке разных видов деятельности. Реализация подобных идей и концепций требует таких гибких форм инновационного сотрудничества, которые позволяли бы, с одной стороны, сохранять экономическую независимость предпринимательских структур, а с другой, проводить интенсивный обмен информацией между ними и совместно решать поставленные задачи.

Опыт государств с активно развивающимися экономиками, а также ряда ведущих мировых корпораций показывает, что использование стратегических альянсов в качестве инструмента развития позволяет проводить инновационную трансформацию и за счет этого расширять сферы влияния предпринимательских структур. Стратегические альянсы как форма

взаимодействия активно используются предпринимательскими структурами для получения доступа к новым, более совершенным технологиям и обеспечения синергического эффекта при комбинации сильных сторон партнеров. Совместная деятельность в форме стратегического альянса позволяет расширить географическое влияние предпринимательских структур, а также выступать каналом доступа к работникам со специализированными знаниями и передачи неключевых направлений деятельности сторонним организациям. Инициация создания совместных предприятий на территории России в совокупности с другими инструментами государственного управления может быть использована при решении актуальных сегодня вопросов территориального развития.

Именно поэтому проведенное в диссертации исследование механизма стратегического альянса предпринимательских структур является актуальным, так как направлено на определение принципов и сущности природы использования данного механизма и разработку методик его применения для решения задач развития различных предпринимательских структур.

#### **Степень разработанности и изученности проблемы.**

Основополагающие вопросы управления предпринимательскими структурами рассматриваются в классических научных трудах таких авторов как А. Маршалл, А.И. Пригожин, Д.П. Нортон, Й. Шумпетер, М. Портер, П. Друкер, Р.С. Каплан, Ф. Котлер.

Проблематике инновационной трансформации предпринимательских структур посвящены работы Б. Санто, Б.Н. Кузыка, Л.С. Леонтьевой, Н.И. Иванова, О.В. Сагиновой, Р.А. Фатхутдинова, Р.Б. Такера, Р.Р. Сидорчука, С.А. Лочана, Т.Г. Попадюк, Т.В. Смирновой, Ю.В. Коречкова.

Особенностям использования и совершенствования механизмов предпринимательских структур посвящены работы А.А. Пилипенко, А.Г. Аганбегяна, А.И. Пушкаря, В.А. Умнова, В.В. Репина, В.Н. Борисова, Г.М.

Зинчук, Д.В. Соколова, И.В. Денисова, К.В. Екимовой, О.В. Почукаевой, Ю.Е. Жукова.

Однако взаимодействие в формате стратегического альянса как особой формы хозяйственных связей требует отдельного изучения. Проблемы формирования и управления стратегическими альянсами рассмотрены в работах следующих зарубежных авторов Б. Гарретта, Г.Сингха, К.С. Деннинга, М.Ф. Фултона, П. Дюссожа, П. Кэйла, Р. Уоллеса, Т.Р. Киеслера.

Среди отечественных ученых значительный вклад в развитие идей управления стратегическими альянсами внесли В.И. Королев, В.М. Кузнецов, В.Н. Журавлев, Д.Л. Мордвинова, Е.В. Королева, Е.К. Карпухина, И.В. Текутьев, М. Бобина, Н.А. Федоренко, Н.В. Кузнецова, О.В. Хлыстова, Р.Б. Ноздрёва, С.В. Александровский, С.Г. Кабанченко, С.Ю. Кузнецова, Ю.С. Ларина.

Специфику деятельности стратегических альянсов в контексте мировой экономики рассматривали А.В. Петухов, А.С. Васильев, А.С. Труфкин, Д.А. Косяк, Д.В. Штыков, Д.М. Дмитриева, О.А. Ключко.

Использование механизмов стратегического сотрудничества при решении задач промышленных предприятий является перспективной областью исследования. В данном направлении работали А.В. Орлов, Д.Л. Мордвинова, Д.Н. Тарасова, Д.Н. Лапаев, Е.В. Королева, И.Р. Курнышева, О.В. Забелина, П.В. Журавлев, С.М. Значков, С.Н. Сильверстов, Ю.А. Кайтуров.

Вопросам прогнозирования при управлении предпринимательскими структурами посвятили свои работы В.П. Третьяк, Й. Гетц, М. Лингрен, Н.В. Гапоненко, Ф. Брецман, Х. Банхольд.

Несмотря на большое количество работ, посвященных управлению развитием крупных предпринимательских структур, построенных по принципу проектного инновационного сотрудничества, проблематику формирования и использования механизма стратегического альянса нельзя считать достаточно разработанной.

Существуют теоретические и практические направления использования механизма стратегического альянса, нуждающиеся в дополнительных исследованиях. К их числу можно отнести модернизацию промышленных предприятий, повышение конкурентоспособности продукции российского производства, территориальное развитие за счет сохранения и перепрофилирования существующих предприятий посредством стимулирования создания стратегических альянсов в экономике России.

#### **Цель и задачи исследования.**

Целью настоящего исследования является теоретическое обоснование и разработка методических подходов к развитию предпринимательских структур посредством использования механизма стратегического альянса.

В соответствии с указанной целью в работе необходимо было решить следующие задачи:

- систематизировать и дополнить существующие подходы к определению сущности стратегических альянсов и их роли в развитии предпринимательских структур;
- разработать комплексную методику, позволяющую использовать механизм стратегического альянса для развития предпринимательских структур;
- разработать инструментарий оценки эффективности использования механизма стратегического альянса;
- сформулировать алгоритм использования механизма стратегических альянсов для модернизации промышленного предприятия;
- адаптировать механизм стратегического альянса для решения задач повышения конкурентоспособности российской продукции в условиях изменения конъюнктуры мировых рынков.

**Объектом исследования** являются предпринимательские структуры, использующие механизм стратегического альянса в качестве инструмента саморазвития.

**Предметом исследования** являются организационно-управленческие отношения, возникающие при формировании, использовании и развитии механизма стратегических альянсов предпринимательских структур.

**Теоретическая основа и методологическая база исследования.**

Теоретической базой диссертации послужили экономические теории, теории менеджмента и стратегического управления, концепции управления инновациями, интенсификации инновационной активности, теории реинжиниринга бизнес-процессов компаний, а также материалы российских и международных научно-практических конференций, посвященные вопросам использования механизма стратегического альянса.

В качестве общенаучных методов при исследовании автором были использованы: метод восхождения от абстрактного к конкретному, метод анализа и синтеза, сравнительный и структурный анализ, а также системный подход.

**Область исследования.**

Содержание диссертации соответствует паспорту специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»:

8.1. «Развитие методологии и теории предпринимательства; разработка методики организации предпринимательской деятельности в различных формах предпринимательства» - развиты существующие теоретические подходы использования механизма стратегического альянса для развития предпринимательских структур;

8.11. «Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах» - предложена комплексная методика использования механизма стратегического альянса для развития предпринимательских структур, включающая оценку эффективности стратегий предпринимательских структур по достижению целевых показателей благодаря участию в стратегических альянсах;

8.21. «Закономерности и особенности развития хозяйственных связей предпринимательских структур» - предложен методический подход по

оптимизации бизнес-процессов стратегического альянса, который позволяет снизить воздействие рисков и снять барьеры активизации совместной деятельности.

### **Информационная и эмпирическая база исследования.**

Информационная база исследования состоит из результатов исследований российских и зарубежных ученых в области использования механизма стратегических альянсов, данных статистических источников, публикуемых Федеральной службой государственной статистики РФ, нормативно-правовых актов, постановлений Правительства РФ, программ развития Российской Федерации.

Эмпирическая база состоит из данных Интернет-ресурсов, бухгалтерской и финансовой отчетности компаний Ford Motor Company и ОАО «Соллерс», печатных источников информации, исследовательских отчетов компаний PriceWaterhouseCoopers, Ernst & Young по автомобилестроительному рынку.

### **Гипотеза исследования.**

Наличие достаточного уровня проработки аспектов управления развитием крупных предпринимательских структур предоставило диссертанту широкую теоретическую и эмпирическую базу, на основании которой сформулирована гипотеза исследования. Сформулировано предположение о том, что взаимодействие в форме стратегического альянса позволяет организовать использование человеческих, материально-технических и инвестиционных ресурсов предпринимательского окружения таким образом, который будет способствовать интенсификации развития самих предпринимательских структур.

### **Научная новизна исследования.**

Научная новизна диссертации заключается в разработке методических подходов и алгоритмов использования механизма стратегического альянса в процессах развития предпринимательских структур.



Наиболее существенные **научные результаты**, полученные автором и выносимые на защиту:

1. систематизированы и дополнены подходы к определению «стратегический альянс»: сформулированы критерии взаимодействия партнеров в стратегическом альянсе, на основе признака «соотношение масштабов деятельности партнеров» выявлены виды стратегических альянсов, а также определены формы применения механизма стратегического альянса на различных этапах жизненного цикла инновации; (п.п. 8.1.)

2. разработана комплексная методика использования механизма стратегического альянса для развития предпринимательских структур, которая включает:

- алгоритм разработки подходов к взаимодействию партнеров в стратегическом альянсе на основе анализа синергического воздействия факторов окружения и особенностей предпринимательских структур - инициаторов альянса; (п.п. 8.11)

- алгоритм оптимизации бизнес-процессов стратегического альянса, который позволяет снизить воздействие рисков и снять барьеры активизации совместной деятельности; (п.п. 8.21)

3. предложена методика оценки эффективности использования механизма стратегического альянса, основанная на сценарном подходе к прогнозированию результатов реализации проекта стратегического альянса и оценке прецедентов использования механизма стратегического альянса другими участниками предпринимательской среды; (п.п. 8.11)

4. составлен алгоритм действий, направленных на решение задач модернизации промышленного предприятия посредством использования механизма стратегического альянса. Алгоритм предполагает выбор соответствующей организационной формы процесса в зависимости от ресурсных возможностей предприятий по самостоятельной смене используемых техники и технологий; (п.п. 8.1)

5. разработан методический подход адаптации механизма стратегического альянса к использованию его при формировании государственной программы по импортозамещению. Подход предполагает наличие упорядоченной последовательности управленческих процессов подбора приоритетных направлений по замещению импорта и формирования условий со стороны государства, благоприятных для создания стратегических альянсов как интегрированных предпринимательских структур, а также наращивания недостающих профессиональных компетенций в ключевых отраслях экономики. (п.п. 8.1)

#### **Теоретическая и практическая значимость исследования.**

Теоретическое значение исследования состоит в развитии и дополнении условий и принципов использования организационного механизма стратегического альянса для развития предпринимательских структур, что формирует базу для конкретизации места и роли стратегических альянсов в системе развития предпринимательских структур.

Практическая значимость исследования определяется возможностью использования авторских методик и рекомендаций при разработке комплекса стратегических действий по использованию ресурсов партнерской среды и создания новых форм межкорпоративного сотрудничества. Кроме того предложенные методические подходы могут быть в рекомендательном порядке использованы в государственных программах развития отраслевых и территориальных экономических систем.

Экономическим эффектом использования результатов исследования является рационализация использования ресурсов партнерских организаций, сокращение сроков внедрения и реализации совместных инновационных проектов, а также повышение конкурентоспособности предпринимательских структур.

Результаты и выводы проведенного диссертационного исследования могут быть успешно использованы в учебном процессе в высших учебных заведениях.

### **Апробация результатов исследования.**

Результаты диссертационного исследования применены Российской научно-производственной компанией «Грасис» при реализации комплексных проектов модернизации предприятий нефтегазовой отрасли, а также Некоммерческим партнерством «Будулай-Кентавр» при разработке стратегии развития подразделения в г. Москва. Внедрение подтверждается соответствующими справками.

Основные результаты и выводы исследования докладывались и получили одобрение в 2014 – 2015 годах на следующих научно-практических семинарах и конференциях:

- V научно-практическая конференция молодых ученых «Инновационное развитие российской экономики» (МЭСИ, Москва, 2014);
- Международная научно-практическая конференция «Экономика. Теория и практика перспективы XXI века» (Richland College (Даллас, США) Саратовский государственный технический университет Институт управления и социально-экономического развития, Саратов 2014);
- Международная научно-практическая конференция «VIII Посниковские чтения» Творческое наследие А.С. Посникова и современность (Смоленский государственный университет, Смоленск, 2014);
- Международная научно-практическая конференция «Модель менеджмента для экономики, основанной на знаниях» (МЭСИ, Москва, 2014);
- II международная научно-практическая конференция «Наука сегодня: постулаты прошлого и современные теории» (Richland College (Даллас, США) Саратовский государственный технический университет Институт управления и социально-экономического развития, Саратов 2015).

### **Публикации.**

Результаты научного исследования опубликованы в 10 научных публикациях общим объемом 5,05 п.л., в том числе 4 публикации в журналах, рекомендуемых ВАК общим объемом 2,45 п.л.

**Структура и объем диссертации.**

Структура и объем работы обусловлены поставленными целями и задачами исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, изложена на 161 странице печатного текста, включает 27 рисунков, 16 таблиц и 2 приложения. Список использованной литературы содержит 172 источника на русском и английском языках.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР**

### **1.1. Стратегический альянс как форма взаимодействия предпринимательских структур**

Предпринимательская среда организации обуславливает требования к структуре и компетенциям компании. Коммерческая успешность предприятия напрямую зависит от способности к межкорпоративному сотрудничеству, и поэтому возможности организации к эффективному взаимодействию со всеми участниками рынка являются залогом приобретения и сохранения приспособляемости к изменяющимся условиям среды. По данному вопросу автор диссертации полностью согласен с позицией М. Портера, который отмечает: «...Компании должны обладать достаточной гибкостью, чтобы оперативно реагировать на действия конкурентов и изменения рыночной среды. Они должны непрерывно сравнивать эффективность компании с ведущими игроками отрасли для использования лучшей отраслевой практики...».<sup>1</sup>

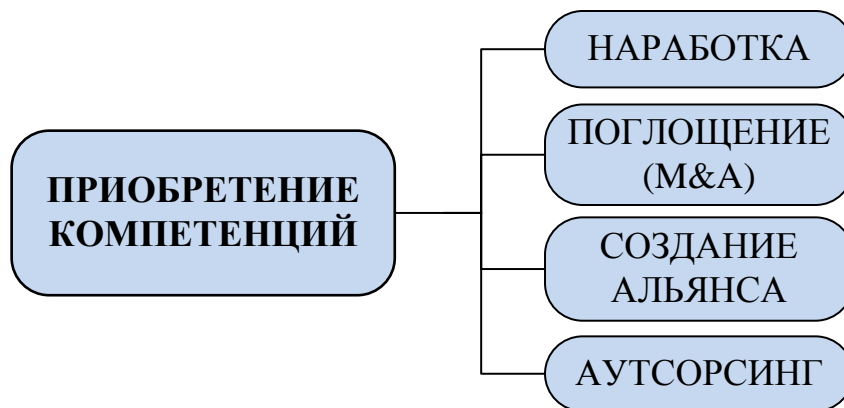
Одним из инструментов сохранения гибкости и своевременной реакции на изменения внешней среды является постоянное испытание на практике и внедрение наиболее успешных изменений. Нововведения позволяют изменять не только сами товары или услуги, то есть, иными словами, результаты деятельности организаций, но и само предприятие как организационную структуру.<sup>2</sup> Инновации выступают средством достижения стратегических целей и обеспечивают конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. Построение программы корпоративного развития

---

<sup>1</sup> Портер М. Конкуренция. М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. – с. 65.

<sup>2</sup> Тихомирова Н.В., Леонтьева Л.С., Минашкин В.Г., Ильин А.Б., Шпилев Д.А. Инновации. Бизнес. Образование: региональный аспект / Н.В. Тихомирова, Л.С. Леонтьева, В.Г. Минашкин, А.Б. Ильин, Д.А. Шпилев. Монография. – М.: МЭСИ, 2011. – с. 52 – 62.

должно учитывать соответствие компетенций одной отдельно взятой организации стоящим перед ней задачам, так как инновационный потенциал, способности организации к самостоятельному воплощению изменений различаются. В случае, если компании не располагают достаточными для решения производственных задач компетенциями, критичными для выбранного рынка или отрасли, то такой предпринимательской структуре необходимо развить несовершенные на данный момент времени компетенции, либо приобрести их. Данная точка зрения описана исследователями стратегических альянсов В.Н. Журавлевым и В.М. Кузнецовым.<sup>3</sup> На Рисунке 1.1. показаны различные варианты приобретения недостающих компетенций.



**Рисунок 1.1 - Варианты приобретения компетенций**

*Примечание: составлено автором.*

Алгоритм приобретения компетенций при корпоративной стратегии, предполагающей внутреннее саморазвитие, может основываться на процессах наработки компетенций. Эти процессы ресурсоемки и требуют значительных временных затрат. Самостоятельная наработка компетенций также сопряжена со значительными рисками. Наиболее распространенным в XX веке способом приобретения недостающих компетенций, согласно данным исследования П.Ф. Друкера, являются механизмы слияний и

<sup>3</sup> Журавлев, В.Н., Кузнецов В.М. Секреты стратегических альянсов [Электронный ресурс] / В.Н. Журавлев, В.М. Кузнецов // Портал сообщества E-executive. – 07.10.2008 – Режим доступа <http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/880635/?page=3> / , свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус. (дата обращения 23.07.2015).

поглощений.<sup>4</sup> Поглощение требует значительных затрат капитала и предполагают интеграцию поглощаемой компании.

Аутсорсинг предполагает заключение соглашения со сторонней организацией на предоставление компетенций за плату. При этом абсолютно все риски остаются в ответственности заказчика. Среди рассмотренных вариантов приобретения компетенций особым образом предстает создание стратегических альянсов. Такая форма сотрудничества, с одной стороны, не несет необходимости в длительной и сопряженной со значительными рисками наработке компетенций, а, с другой, не требует значительных капиталов, как в случае поглощения компании. Инновационная трансформация предпринимательских структур сопряжена со значительными рисками и требует использования механизмов по минимизации их воздействия. Данному аспекту уделяет внимание в своих изысканиях С.А. Лочан.<sup>5</sup> Совместные усилия предпринимательских структур в стратегическом альянсе способны снизить вероятность наступления и возможную степень влияния рисков ситуаций. Можно подытожить, что использование механизма стратегического альянса предоставляет возможность не только восполнить недостающие компетенции, но и снизить уровень воздействия рисков. Именно поэтому данный формат взаимодействия удобен реализации инновационных проектов предпринимательскими структурами.

Отличительной чертой стратегического альянса как формы прогрессивной инновационной организации является разделение финансового риска между предпринимательскими структурами – инициаторами альянса при разработке и освоении радикально новой продукции, технологий, открытий, изобретений и росте неопределенности.

Данную точку зрения отстаивает Р.А. Фатхутдинов, особо подчеркивая, что в рамках альянсов значительно сокращается инновационный цикл

---

<sup>4</sup> Друкер, Питер, Ф., Макьярелло, Дзофер А. Менеджмент.: Пер. с англ. – М. : ООО “И.Д. Вильямс”, 2010. – с. 600 – 610.

<sup>5</sup> Лочан С.А. Управление инновационным развитием предприятий учебное пособие: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 080507.65 - менеджмент организации // Самара СГАСУ 2010 – с. 35 – 47.

создания радикальных новшеств, поскольку присутствует высокая маневренность кооперации. Проведенное данным исследователем статистическое исследование показало, что более половины стратегических альянсов в США приходится на сферу НИОКР.<sup>6</sup> Подтверждением того факта, что механизм стратегического альянса широко используется в высоко инновационных отраслях экономики, в частности, секторе исследований и разработок, является статистическое исследование Т.Р. Кислер и К.С. Деннинга, которое показывает динамику роста числа стратегических альянсов в различных юридических форматах. На Рисунке 1.2. приведены результаты анализа деятельности более десяти тысяч стратегических альянсов за период с 1983 по 2004 года.



**Рисунок 1.2 - Динамика стратегических альянсов**

*Примечание: составлено автором на основе Keasler T.R., Denning K.C. A Re-examination of Corporative Strategic Alliances: New Market Responses. [Электронный ресурс] / T.R. Keasler, K.C. Denning // Quarterly Journal of Finance and Accounting - Vol. 48 - No.1 – 2009 – pp. 21 – 47. – Режим доступа: <http://www.jstor.org/stable/40473491>. (дата обращения 18.08.15).*

<sup>6</sup> Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент. Учебник, 4-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – с. 130.



Приведенная выше статистика показывает не только общий рост объемов использования механизма стратегического альянса за анализируемый период, но и значительное, более чем восьмикратное, увеличение числа стратегических соглашений в форматах соглашений о передаче технологий и производственных альянсов. Таким образом, можно сделать вывод, что стратегический альянс является весьма удобной формой взаимодействия для передачи компетенций в инновационных процессах. К сожалению, анализ литературы показал, что среди отечественных исследований отсутствуют статистические данные, которые могли бы достаточно полно охарактеризовать современную российскую практику межкорпоративного взаимодействия, поскольку анализ законодательно незакрепленных форм взаимодействия ведется самими предпринимательскими структурами и не анализируется официальной статистикой. Под предпринимательскими структурами в данной работе будут пониматься такие организационные структуры, деятельность которых направлена на систематическое получение прибыли за счет реализации различных товаров и услуг. Взаимодействие предпринимательских структур в формате стратегического альянса может выступать в качестве особой среды передачи технологий, знаний и компетенций. Данные выводы приведены в исследовании С.В. Александровского. Трансферт технологий, с его точки зрения, обеспечивает в краткосрочном плане согласованность предлагаемых участниками решений и расширение базы знаний отдельных предприятий путем обмена компетенциями; в долгосрочном плане – согласованное решение задач сохранения и развития совместного инновационного потенциала.<sup>7</sup> Широкие инновационные возможности использования механизма стратегического альянса при высоких рисках его реализации сформировали противоречивые подходы к определению. Диссертантом

---

<sup>7</sup> Александровский А.В. Разработка модели формирования стратегических альянсов как формы взаимодействия предприятий в инновационном процессе: дис. ...канд.экон.наук. – Нижний Новгород, 2010, с. 63 - 64.

обобщены различные точки зрения на определение стратегического альянса. В Таблице 1.1. приведены наиболее значимые, по мнению автора дефиниции.

**Таблица 1.1 - Подходы к определению понятия  
«Стратегический альянс»**

Автор	Определение стратегического альянса	Источник
Р.С. Уоллес	Относительно продолжительное по времени межорганизационное соглашение по сотрудничеству.	Уоллес Р.С. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий. / Пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2005. – с. 32.
П. Кейл и Х. Сингх	Намеренные взаимоотношения двух и более независимых фирм, которые включают обмен, разделение или совместное развитие ресурсов или возможностей с целью достижения взаимной прибыли.	Prashant K., Harbir Singh. Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here? // Academy of Management Perspectives. August 2009 23:3 - p. 45 – 62.
Б. Гарретт и П. Дюссож	Соглашение о кооперации двух или более независимых фирм для достижения определенных коммерческих целей, для аккумуляции различных специфических ресурсов компаний.	Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – с. 31.
Р.А. Фатхутдинов	Соглашение участников межфирменной кооперации (корпораций) на проведение комплекса сложных работ по всему инновационному циклу, включая коммерциализацию результатов.	Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент. Учебник, 4-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – с. 130.

*Примечание: составлено автором.*

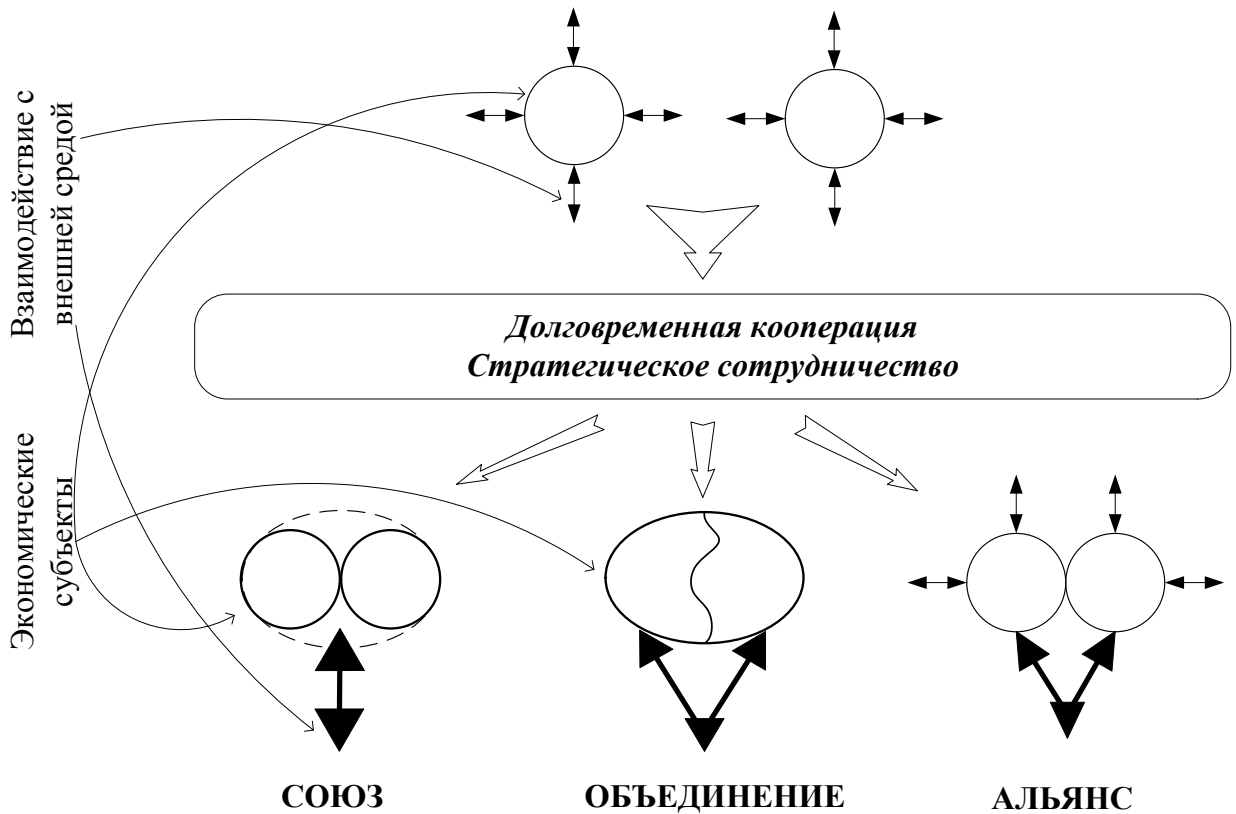
Отличительная особенность, которую не могут обойти исследователи стратегических альянсов, – это возможность объединить в рамках альянса ресурсы независимых компаний для достижения совместных целей. В альянсе существует возможность обеспечить работу специалистов разных направлений, то есть совместить разобщенные до этого компетенции. Объединение усилий узкоспециализированных кадров позволяет добиться

синергетического эффекта, необходимого для толчка в инновационном развитии.

Приведенный выше анализ показывает, что в научной литературе отсутствует единое и общепринятое определение стратегического альянса. Для конкретизации области исследования диссертант предлагает следующее определение: **Стратегический альянс** – это особая форма взаимодействия предпринимательских структур, которая должна удовлетворять следующим критериям:

- предпринимательские структуры – инициаторы стратегического альянса при данном взаимодействии сохраняют свою самостоятельность;
- взаимодействие носит долгосрочный характер;
- сотрудничество направлено на достижение стратегических целей ПС;
- сотрудничество предполагает объединение взаимодополняющих ресурсов различных структур;
- взаимодействие направлено на коммерциализацию конечных результатов сотрудничества.

По мнению автора, альянс может выступать результатом долговременной кооперации различных субъектов. С течением времени экономические субъекты преобразуются, трансформируется характер их взаимодействия друг с другом, корректируются отношения с внешней средой. Условно эти изменения показаны на Рисунке 1.3. Взаимодействия в виде союза, объединения и альянса весьма схожи. Отличия прослеживаются в характере отношений с внешней средой и близостью отношений участников. Субъекты, вступая в объединение, полностью унифицируют свою деятельность и выступают как единое целое. Объединение стоит рассматривать не просто как процесс превращения одного субъекта из ряда других, а как новый субъект. Вся прочая деятельность этих субъектов прекращается, и все процессы реализуются уже в рамках нового субъекта.



**Рисунок 1.3 - Изменение формы субъектов и формата взаимодействия с внешней средой после долговременной кооперации**

*Примечание: составлено автором.*

При объединении интегрируются экономические структуры, такие как производственные, сбытовые и управленческие. Происходит своего рода диффузия, в результате которой границы между субъектами становятся размытыми. По итогам интеграции практически невозможно определить исходные позиции участников объединения. В дальнейшей деятельности эти границы стираются еще сильнее и понять, что ранее в объединение входило несколько разных субъектов, становится невозможно. Субъекты после их объединения не преследуют независимых друг от друга целей. Объединившись, они преобразовали и оптимизировали свою деятельность. За счет объединения также достигается большая эффективность. Новая экономическая единица сформирована таким образом, что производительность всех входящих в их состав элементов теперь подбирается, исходя из потребностей новой сущности. Существование в

качестве новой сущности не просто более выгодно для этих субъектов, а вытекает из самой сути их деятельности. Центроостремительные силы становятся гораздо сильнее центробежных и субъектам более нет объективной необходимости противостоять силам притяжения. Именно поэтому можно сказать, что появляется новая единая и неделимая сущность с уникальными и не присущими ни одному из ранее существовавших элементов характеристиками. Из вышеописанного можно сделать вывод, что субъектам целесообразно преобразовать свое взаимодействие в форму объединения в случае, когда все субъекты осознают, что существовать независимо друг от друга они не могут. После объединения субъектов все взаимодействия с внешней средой идут условно по одному каналу. Субъекты абсолютно теряют свою независимость и самостоятельность в этих отношениях.

Отличными от объединения являются взаимоотношения в форме союза. Субъекты объединяются в союз при необходимости совместного сопротивления негативному для всех участников воздействию внешней среды. Совместное сопротивление внешним воздействиям видится субъектам более эффективным. Субъекты продолжают сохранять свою независимость во взаимодействиях с внешней средой, однако вынуждены согласовывать свои действия друг с другом. Следует также отметить и различие между категориями “альянс” и “союз”. В союзе субъекты преследуют одни цели и не имеют целей, отличных от целей союза. В альянсе же, в отличие от союза, у участников, помимо целей альянса, есть свои цели, и они принимают решения, исходя из них. Термин “союз” характеризует поведение войсковых формирований. Так, во время боевых действий различные армии, работающие в союзе, объединяют свои усилия для того, чтобы разбить врага. Таким образом, у них одна цель и они действуют сообща, помогая друг другу в общем деле. Ярким примером отношений партнеров в союзе являются отношения республик в Союзе Советских Социалистических Республик,

поскольку ни одна из республик, входивших в его состав, не преследовала цели, отличные от целей других республик.

Понятие “союз” также применяется, когда речь идет о Таможенном союзе государств. В данном объединении все субъекты преследуют одну главную цель – защитить собственный рынок от иностранных интервенций за счет коллективного протекционизма в экономике и отмены взаимных таможенных пошлин. Страны-участницы таможенных союзов объединены единой таможенной территорией, на которой действует единый внешний тариф. На ней, как правило, отсутствуют импортные пошлины и количественные ограничения по взаимной торговле. Ряд союзов характеризует более широкий охват и глубина экономического взаимодействия: регулируется сфера услуг, действуют общие правила, например, в отношении защиты прав интеллектуальной собственности, правительственных закупок, координируется экономическая политика в важнейших областях деятельности.<sup>8</sup> Таким образом, государства-участники союза не преследуют целей, отличных от целей своих партнеров. Понятие «союз» также близко и для межкорпоративных объединений. В России с 1990 года действует Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП). Д.Г. Шишкин отмечает, что все участники этого объединения преследуют цели консолидированной защиты интересов бизнеса перед государством, улучшения деловой среды в России.<sup>9</sup> Несмотря на наличие конкурентных явлений между членами РСПП в рамках целей союза, все участники действуют сообща. И, несмотря на наличие разногласий между членами, конкуренции и использования механизмов РСПП для лоббирования интересов отдельных его членов, РСПП является союзом. Иначе обстоит дело, когда компании вступают в альянс. Экономические субъекты, вступающие в альянс, сохраняют свою самостоятельность во

---

<sup>8</sup> Чеклина, Т.Н. Особенности таможенных союзов развивающихся стран / Т.Н. Чеклина // Российский внешнеэкономический вестник. - №7(июль) – 2010 - с. 60 – 67.

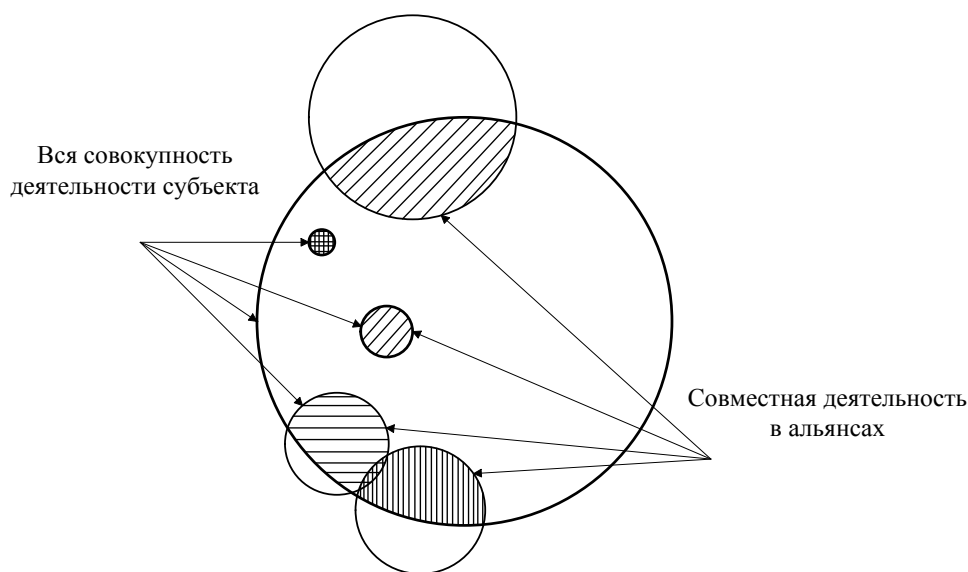
<sup>9</sup> Шишкин, Д.Г., Мезенцева, Е.Н. Современный уровень развития предпринимательских объединений / Российское предпринимательство №24 (222) – 2012 – с. 39 – 45.

взаимодействиях с внешней средой в тех аспектах, которые не затрагиваются областью деятельности альянса. Это является важной отличительной чертой альянса от ранее названных форм кооперации. Дополнительно стоит отметить, что есть стороны их жизни и деятельности, которые самым непосредственным образом зависят от этого альянса, а также от качества и эффективности его реализации. При этом стороны, вступающие в альянс, не обязательно будут иметь абсолютно одинаковые цели, их цели зачастую бывают противоречивы, но достичь свои цели они могут, только вступив в альянс и помогая друг другу в достижении целей каждого из них. Пока эти цели достигаются, они зависимы друг от друга именно в той мере, какую степень важности (ценности, значимости) имеют для них эти цели.

Зачастую альянс есть временное явление и существует до тех пор, пока цели участников не будут достигнуты. При этом официально заявленные цели альянса могут быть и не достигнуты. В процессе достижения данных целей стороны, понимая, что не могут достичь их в одиночку, действуют совместно и помогают друг другу ровно до тех пор, пока заинтересованы в продолжении совместной деятельности. Совместная деятельность альянса выражается в определенной реакции на внешнюю среду (см. Рисунок 1.3.), при этом каждый из субъектов сохраняет свои прежние взаимоотношения и свою самостоятельность в этих отношениях. Вступая в альянс, субъекты добровольно налагают на себя дополнительные ограничения, исходя из того, что выгода от совместной деятельности превзойдет потери от ограничений. В зависимости от величины и значимости этой выгоды для отдельного участника степень его зависимости от альянса будет различной. Гораздо сильнее будет зависимость того участника, жизненно важные цели которого недостижимы без альянса в принципе. Партнеры по альянсу обязательно воспользуются данным соотношением сил, поэтому данный участник обязательно должен понимать, в каких условиях ему придется действовать и принимать решения. Возможна также ситуация, при которой якобы сохраняющая свою независимость сторона продолжает принимать квази-

независимые решения, которые по факту уже независимыми не являются. У участника происходит predetermined выбор. Кажущиеся альтернативы на самом деле таковыми не являются. В таком предельном случае можно говорить уже об управлении или манипуляции одного участника другим.

Представленные выше особенности альянса показывают, что, по сравнению с объединением и союзом, альянс - более сложное, неоднозначное, а в некоторых смыслах противоречивое явление, т.к. для него характерно то, что его участники преследуют не только общие, но и свои собственные цели, а достижение первых возможно лишь после достижения вторых. На Рисунке 1.4. представлены варианты интеграции компании в процессы стратегического альянса. Размер круга указывает на масштаб деятельности, а также степень влияния субъекта в рассматриваемой сфере. Заштрихованные области обозначают зоны, в которых субъекты работают совместно в инновационных процессах. Чем большую долю площади круга занимает заштрихованная область, тем большую долю от общей деятельности занимает деятельность в альянсе. Соответственно, тем больше субъект втянут в альянс и зависим от успешности альянса и от своих партнеров.



**Рисунок 1.4 - Степени интеграции в процессы стратегических альянсов**

*Примечание: составлено автором.*



Рисунок демонстрирует разные степени погружения компаний в образуемые альянсы. Одни из них полностью связывают свою жизнедеятельность с альянсом, другие только частично погружаются в эти отношения. При этом степень погружения может быть у всех участников альянса абсолютно разной. В данном случае участники альянса взаимодействуют только с самым крупным его участником и не имеют контактов с другими. Альянс реализуется с помощью сложения ресурсов каждого из участников альянса, при этом каждый из них выполняет свои уникальные функции и реализует собственные уникальные возможности. Все субъекты выстраивают согласованный друг с другом алгоритм действий. Альянс в качестве формы долговременного сотрудничества, удобен для предпринимательских структур, когда перед ними стоят долговременные цели. Следует также отметить, что структуры, задействованные в альянсе, зависимы от успеха альянса и от своего партнера в той мере, в которой важно и значимо для него достижение этих целей. Примечательно также и то, что заявленные цели всего альянса и реальные цели участников, как правило, не совпадают, поэтому неудивительно, что альянсы часто распадаются, не достигнув официально обозначенных целей.

С точки зрения диссертанта, для решения насущных научных и практических задач перспективной является проработка вопросов использования организационного механизма стратегического альянса для достижения целей экономических субъектов в инновационной деятельности. Инновационное развитие имеет некоторую цикличность и прерывистость и именно поэтому форма альянса является для него предпочтительной. При необходимости стабилизации и уравнивания субъекты выбирают более устойчивые формы взаимодействия – объединение, союз.

## **1.2. Классификация стратегических альянсов**

Стремление предпринимательских структур к расширению влияния обусловлено множеством различных причин. Один из самых влиятельных

теоретиков менеджмента XX века Ф.П. Друкер особо выделяет стратегические альянсы среди прочих инструментов расширения влияния предпринимательских структур. С позиции данного исследователя, механизм способен обеспечить доступ к новой, отличительной технологии, добиться реального синергизма между сильными сторонами двух независимых компаний, удовлетворить потребность в специализированных кадрах, выступать в качестве инструмента передачи неключевых направлений деятельности специалистам, а также расширить географическое влияние предпринимательских структур.<sup>10</sup> Исследователь отмечает, что стратегические альянсы как перспективная форма стратегического сотрудничества, приходящая на смену традиционным инструментам приобретения компетенций в виде слияний и поглощений, способна изменить ландшафт мирового бизнеса. Использование механизма стратегического альянса упрощает построение сетей предпринимательских структур, способствует формированию общемировой экономики, основанной уже не на исключительно владении активами, а на стратегическом межкорпоративном партнерстве. Области использования механизма стратегического альянса предпринимательских структур обуславливают подходы к их классификации. Исследователи выбирают, на их взгляд, наиболее важные и характеризующие критерии.

Наиболее часто цитируемой в научной литературе является классификация стратегических альянсов, предложенная известным американским исследователем Р.С. Уоллес.<sup>11</sup> С его точки зрения, систематизацию видов этих долгосрочных соглашений целесообразно проводить, исходя из степени усиления связи между предпринимательскими структурами, инициировавшими стратегический альянс. Организационные связи могут складываться более или менее тесным образом и определяются

---

<sup>10</sup> Друкер, Питер, Ф., Макьярелло, Дзофер А. Менеджмент.: Пер. с англ. – М. : ООО “И.Д. Вильямс”, 2010. - с. 600 – 610.

<sup>11</sup> Уоллес Р.С. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий. / Пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2005. – с. 32.

целями и задачами, преследуемыми компаниями, а также готовностью партнеров к тесному сотрудничеству. Отличительные черты альянсов с различными видами связей между инициаторами обобщены диссертантом в Таблице 1.2.

**Таблица 1.2 - Систематизация отличительных черт стратегических альянсов предпринимательских структур по Р.С. Уоллес**

<b>Альянсы с тесной связью</b>	<b>Альянсы с умеренной связью</b>	<b>Альянсы со слабой связью</b>
Значительные масштабы сотрудничества. Союзники намерены коллективно добиваться успеха.	Постепенная взаимная интеграция. Переход от неформальных взаимоотношений к более официальным. Обмен знаниями. Открытость во взаимоотношениях.	Консорциум. Компании работают совместно над общим (одним) проектом и сохраняют при этом <b>полную деловую независимость</b> во всех остальных своих операциях.
Данные отношения вносят существенный вклад в жизнь всех участников. Стабильная деятельность компании вне рамок альянса невозможна.	Интенсивные взаимоотношения. Компании участвуют в сериях проектов.	Формат отношений предпочтителен для компаний, продукты которых применимы для многих отраслей.
Проявления формальной интеграции ресурсов, инфраструктуры, бизнес-процессов.	Формат отношений наиболее подходит для отношений между генеральным подрядчиком и субподрядчиком.	Возможность свободного выхода из альянса в любой момент времени.
Четкое юридическое сопровождение, большой объем юридических документов.		Доступ к дорогостоящим технологиям, которые для каждой компании в отдельности не доступны.

*Примечание: составлено автором на основе Уоллес Р.С. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий. / Пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2005. – с. 32.*

В описанном исследовании подчеркивается, что в случае, когда предпринимательские структуры впервые образуют альянс и преследуют цели сохранения полной деловой независимости во всех принимаемых решениях, они формируют консорциум и реализуют, как правило, один проект. Такой альянс Р.С. Уоллес называет «Альянсом со слабой связью». Если процессы сотрудничества приобретают более тесную форму, предпринимательские структуры ориентированы на реализацию не одного, а целой серии совместных проектов, обмениваются опытом и видят альянс в качестве одного из направлений собственной стратегии, то такое сотрудничество называется «Альянсом с умеренной связью». «Альянсом с тесной связью» Р.С. Уоллес считает такую форму взаимоотношений, когда партнеры не представляют свою работу друг без друга и масштабы деятельности при этом весьма значительны. Исследователем особо отмечено, что «Альянс с тесной связью» требует жесткого юридического сопровождения. Выбор оптимальной степени интеграции в рамках альянса, то есть степени связи, необходимо делать, исходя из уровня готовности самих предпринимательских структур, доверия друг к другу, готовности персонала и самих владельцев бизнеса к открытым предпринимательским моделям. Помимо вышеупомянутых авторов, глубокое и часто цитируемое исследование в области классификации стратегических альянсов провели ученые Б. Гаррет и П. Дюссож. В своей работе «Стратегические альянсы» они разделили альянсы на две условные крупные группы: первая - между предприятиями-конкурентами и вторая - между компаниями, не являющимися ими.<sup>12</sup> Случаи, когда в сотрудничестве участвуют предприятия, которые работают в рамках одной географической зоны и имеют сравнимые активы, Б. Гаррет и П. Дюссож называют интеграционными альянсами. Они также отмечают, что в таких альянсах партнеры выступают как прямые конкуренты и реализуют один общий проект, который, как правило, объединяет определенный этап их

---

<sup>12</sup> Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – с. 45 – 48.

производственного процесса. Авторы особо подчеркивают, что руководству организации в альянсе данного вида нужно четко понимать, какие преимущества компания будет иметь, поскольку затраты на организацию, риски и неизбежная передача технологий и разработок конкурентам могут значительно превысить преимущества от такого вида сотрудничества. Если альянсом объединены предпринимательские структуры, которые могут предложить своим партнерам разработки и активы для того, чтобы изготовить и поставить на рынок продукт, созданный совместными усилиями, то такое сотрудничество называется псевдоконцентрационным альянсом. При введении данной категории Б. Гаррет и П. Дюссож исходят из того, что потенциальный рынок для реализации готовой совместной продукции расширяется. При этом организации в данном объединении нацелены на получение тех же преимуществ и выгод, которыми обладает самый сильный конкурент. Авторы особо подчеркивают, что такие альянсы рассматриваются как альтернатива слияния и объединению с конкурентом за счет объединения ограниченного числа производственных этапов. Другим вариантом стратегического альянса являются комплементарные альянсы. В этом случае каждый партнер вносит в программу сотрудничества взаимодополняющий вклад. Зачастую один участник предоставляет продукцию, а другой сеть для ее реализации. Такой альянс, по предположению Б. Гаррет и П. Дюссож, может быть создан только при отсутствии прямой конкуренции между продукцией предприятий. Авторы особо подчеркивают, что компании для такого сотрудничества должны вести взаимоисключающую деятельность.

Автором диссертационного исследования обобщена классификация стратегических альянсов предприятий-конкурентов, предложенная Б. Гарреттом и П. Дюссожем. Классификация проводится авторами по пяти критериям: цели, влияние на конкурентную борьбу, типичные организационные формы, направление развития и перспективы компаний-

участниц. Особенности разных типов стратегических альянсов систематизированы в Таблице 1.3.

**Таблица 1.3 - Систематизация особенностей альянсов предприятий-конкурентов по Б.Гарретту и П.Дюссожу**

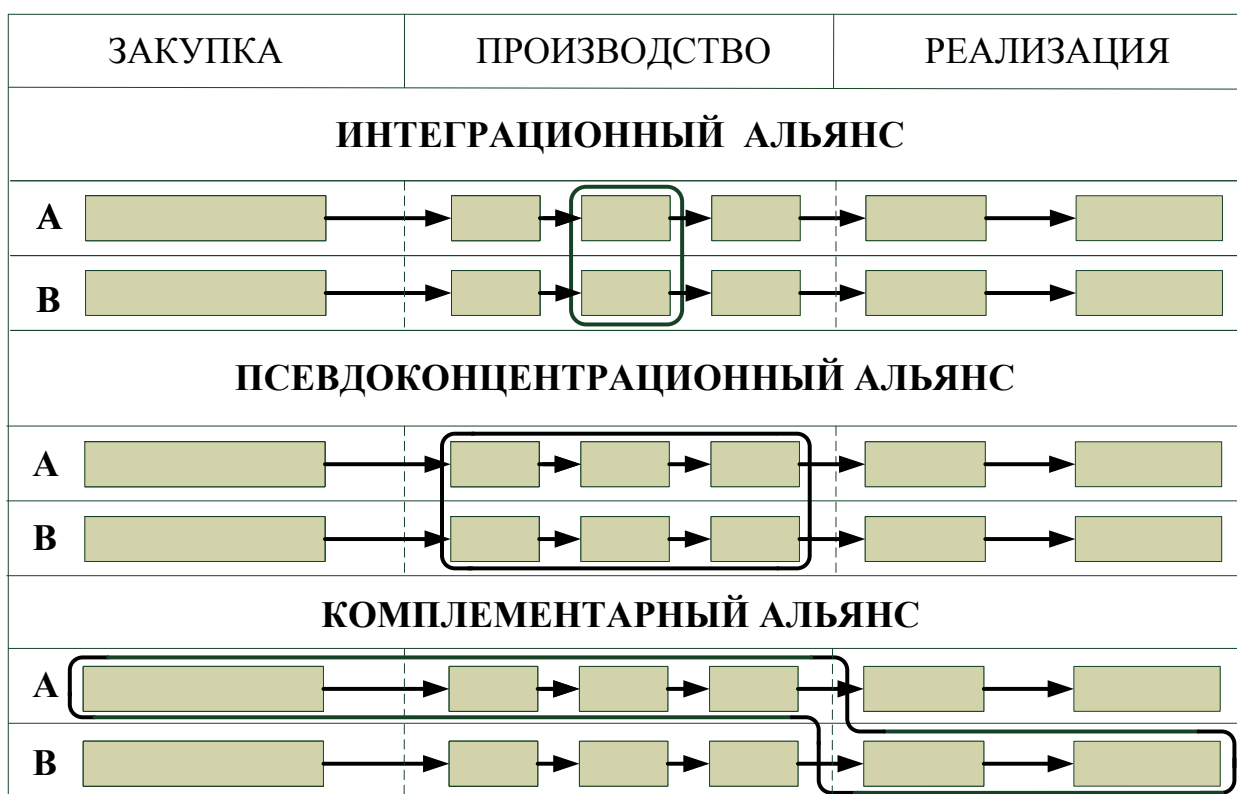
Тип	Интеграционные	Псевдо концентрационные	Комплементарные
Цель	Кооперация для достижения максимальной эффективности на определенном этапе производственного процесса, либо исключение необходимости привлечения внешнего поставщика.	Создание и предоставление на рынок продукта, созданного совместно, расширение потенциального рынка реализации продукции.	За счет использования уже освоенных партнерами сфер сокращение инвестиций и освоение дополнительных активов и разработок.
Влияние на конкурентную борьбу	Продукты компаний конкурируют напрямую друг с другом, как и раньше.	Товары друг с другом не конкурируют.	Дифференциация продукции, совпадающей по параметрам с партнерской позволяет избежать прямой конкуренции.
Наиболее типичные виды организации	Процессы разработки и исследовательские программы разделяются между партнерами. Изготовление продукции производится на совместном предприятии.	Договорами предусмотрено разделение между партнерами отдельных этапов разработки продукции и ее производства. Распространение продукции осуществляется общими силами.	Партнеры выполняют задачи, которые они могут осуществить имеющимися у них активами. Отдельные задачи выполняются в рамках общего филиала.
Направление развития альянса	Деятельность направлена на реализацию одного проекта. Возможно досрочное прекращение сотрудничества.	Продление срока действия или заключение дополнительного договора.	Продление соглашений. Один из партнеров осуществляет только производственные процессы.
Последствия для группы	Последствий стратегических нет.	Стратегическое положение всех партнеров ослабляется.	Возможны самые различные последствия, которые будут обусловлены текущей деятельностью альянса.

*Примечание: составлено автором на основе Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – с. 45 – 48.*

Систематизация отличительных характеристик стратегических альянсов предприятий-конкурентов также проводится в работах авторов: Пушкарь А.И., Жуков Ю.Е., Пилипенко А.А. , которые отмечают, что виды стратегических альянсов предпринимательских структур достаточно существенно отличаются по всем критериям. Целью интеграционного стратегического альянса является достижение максимальной эффективности производственного процесса; псевдоконцентрационного – в расширении потенциального рынка реализации продукции, комплементарная форма стратегического альянса создается для сокращения инвестиций и освоения дополнительных активов и разработок.<sup>13</sup> С точки зрения второго критерия, влияния на конкурентную борьбу, все упомянутые авторы выделяют качественные различия. В первом случае продукты компаний конкурируют напрямую друг с другом, как и до формирования альянса, во втором товары друг с другом не конкурируют, а в третьем проводится сознательная дифференциация продукции, позволяющая избегать конкуренции. Третий критерий, наиболее типичные виды организации, показывает, что при интеграционной форме альянса изготовление продукции производится на совместном предприятии. При псевдоконцентрационной форме стратегического альянса имеет место разделение между партнерами отдельных этапов разработки продукции и ее производства, а при комплементарной форме существуют задачи, которые они могут осуществить имеющимися у них активами и лишь отдельные задачи выполняются в рамках общего филиала. Автор диссертации считает, что описанные виды стратегических альянсов целесообразно также рассматривать с точки зрения продолжительности сотрудничества на разных этапах цепочки создания ценности. Графически данные условные зоны сотрудничества показаны на Рисунке 1.5.

---

<sup>13</sup> Пушкарь А.И., Жуков Ю.Е., Пилипенко А.А. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление. Научное издание. – Харьков: изд-во «Кроссруд», 2006. – с. 26 – 41.



**Рисунок 1.5 - Условные зоны сотрудничества на этапах цепочки создания ценностей для альянсов разных видов**

*Примечание: составлено автором на основе Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – с. 45 – 48.*

Иллюстрация показывает, что в интеграционном альянсе совместная деятельность ведется исключительно на одном из производственных этапов. Участники данного соглашения продолжают выпускать конкурирующую друг с другом продукцию, сохраняют свою производственную самостоятельность. Такой тип сотрудничества удобен для отраслей, где преобладающая доля расходов находится на производственном этапе. Организация наиболее затратного этапа производственного процесса совместно с партнером позволяет повысить эффективность, а также снизить издержки посредством увеличения масштабов производства. Данные суждения также находят свои подтверждения в работах Б.Гаррета и П.Дюссожа. Такая форма организации производства является



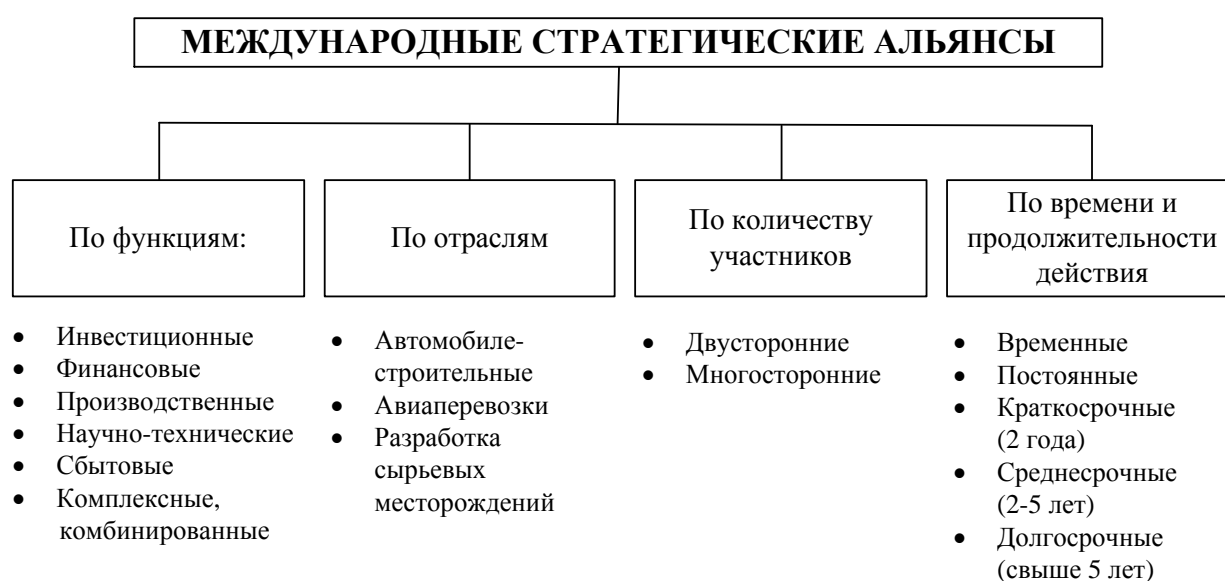
предпочтительной для компаний высокотехнологичных отраслей. Эта позиция отстаивается О.А. Ключко.<sup>14</sup>

Стоит также подчеркнуть, что Б.Гаррет и П.Дюссож касательно псевдоконцентрационных альянсов отмечали, что они предполагают совместный выпуск продукции и, как следствие, стратегический альянс полностью охватывает все производственные процессы. При этом авторами отмечается, что предпринимательские структуры стремятся также сохранить свою самодостаточность и поддерживают в работоспособном состоянии собственные мощности. Диссертант также солидарен во мнении с авторами в том, что комплементарный альянс выступает более сложным явлением и затрагивает не только производственные процессы, но и другие этапы цепочки создания ценности, в том числе, закупки комплектующих, логистику, дистрибуцию и сервис. Однако, как и в сотрудничествах предыдущих видов, предпринимательские структуры стремятся сохранить в работоспособном состоянии собственные мощности, что подчеркивает их стремление к сохранению независимости и наличию возможностей продолжения деятельности вне рамок альянса. В случае распада сотрудничества участники альянса смогут продолжать самостоятельное существование. На практике имеют место стратегические альянсы не только между конкурентами, но и между компаниями, не вступающими в непосредственную конкуренцию. Б. Гаррет и П. Дюссож к данной форме относят отношения, устанавливаемые между предпринимательскими структурами различных секторов экономики и выпускающими продукцию, не связанную единым производственным процессом. Данные организации не вступают ни в конкурентные отношения, ни в отношения поставщика и клиента. При этом такая форма взаимодействия предпринимательских структур инициирует активный обмен информацией между разными отраслями и, в конечном счете, способствует достижению коммерческого и

---

14 Ключко О.А. Международные стратегические альянсы – путь к развитию отрасли [Электронный ресурс] \ О.А. Ключко // Проблемы современной экономики, N 4 (44), 2012 – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=4300/>, свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус. (дата обращения: 18.08.15)

технологического синергического эффекта. Реалии международной экономики показывают, что механизм стратегического альянса активно используется крупными международными предпринимательскими структурами, и, в первую очередь, транснациональными корпорациями. Среди множества подходов к классификации стратегических альянсов диссертант видит наиболее уместной для межгосударственных компаний классификацию, предложенную Р.Б. Ноздревой.<sup>15</sup> Графически типизация приведена на Рисунке 1.6.



**Рисунок 1.6 - Классификация международных стратегических альянсов по Р.Б. Ноздревой**

*Примечание: составлено автором на основе Ноздрева Р.Б. Стратегические альянсы в международном бизнесе // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №6. - с. 89 - 97.*

Другими исследователями также приводятся различные группировки стратегических альянсов. Широкую классификацию, которая включает различные виды стратегических альянсов, выделенные в научном мире, приводит Ю.С. Ларина:<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Ноздрева Р.Б. Стратегические альянсы в международном бизнесе // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №6. - с. 89 - 97.

<sup>16</sup> Ларина Ю.С. Стратегические альянсы как типичный пример стратегической сети // Российское предпринимательство - 2013 – № 7. с. 91 - 99.

I. По целям создания, глубины и области взаимодействия, механизма управления выделено четыре их разновидности:

- альянсы с акционерным участием в существующих предприятиях;
- стратегические альянсы с созданием новых компаний (совместных предприятий);
- консорциумы для реализации инвестиционных проектов;
- альянсы со слабой кооперацией.

II. Исходя из сферы деятельности, стратегические альянсы делятся на три вида:

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

III. По структуре отношений стратегические альянсы делятся на те, которые основаны на инструментах собственности, и на те, которые не основаны на них. В соответствии с этим критерием выделяется четыре вида:

- совместные предприятия;
- альянсы, основанные на миноритарном владении акциями;
- односторонние контрактные альянсы;
- двусторонние контрактные альянсы.

IV. Исходя из критерия, когда партнерские отношения заключаются между неконкурирующими друг с другом компаниями, выделяют следующие стратегические альянсы:

- транснациональные совместные предприятия;
- вертикальные партнерские отношения;
- межотраслевые соглашения

V. Партнерские отношения между компаниями разных стран:

- транснациональные партнерские отношения (интернационализация)

VI. Партнерские отношения между компаниями, сотрудничающими в смежных секторах единой цепи создания продукта (стоимости):

- вертикальные партнерские отношения (вертикальная интеграция)

VII. С позиций расширения границ деятельности и выхода на новые рынки

- межотраслевые соглашения (диверсификация):

IX. Выделяется три вида стратегических альянсов фирм конкурентов:

- интеграционные альянсы;
- псевдоконцентрационные альянсы;
- комплементарные альянсы

X. Критерий: ресурсы, предоставляемые партнерами для использования в рамках альянса:

- масштабные стратегические альянсы,
- связующие стратегические альянсы.

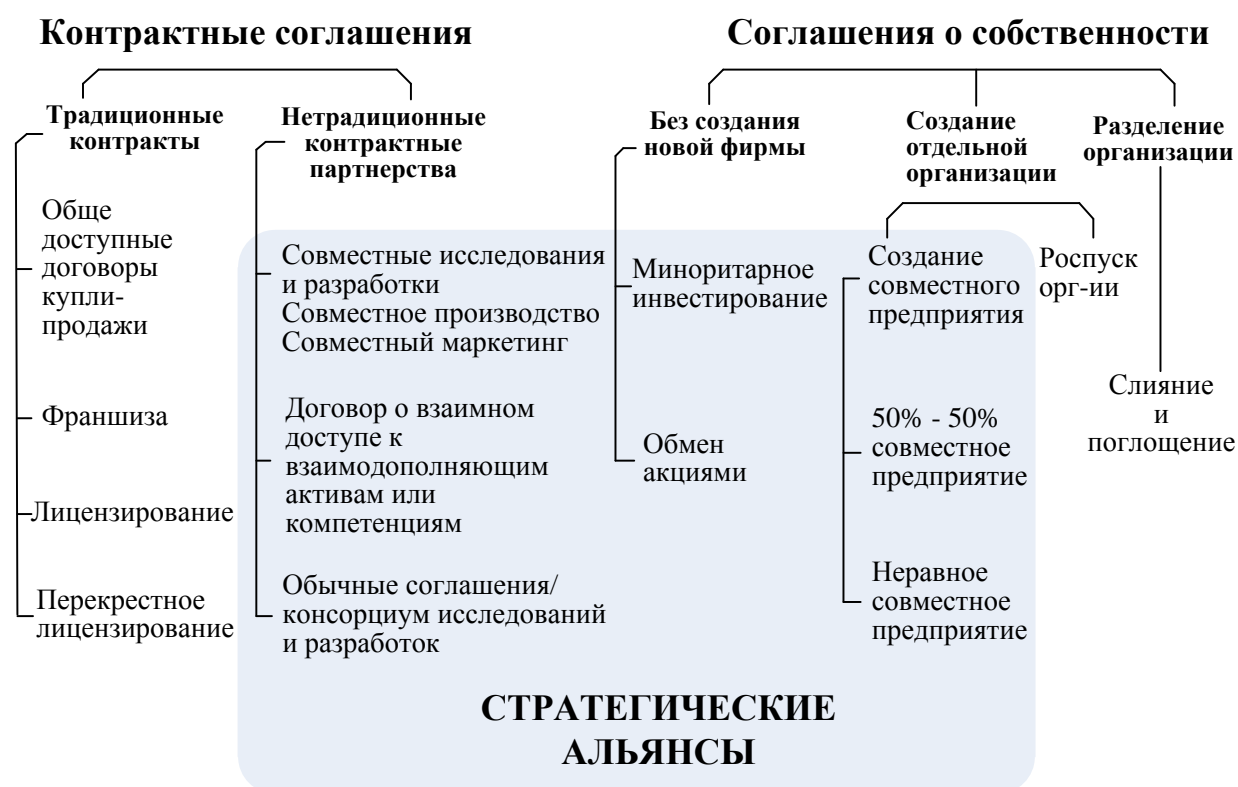
Стоит отметить, что с точки зрения С.Ю. Лариной, стратегические альянсы повышают конкурентные преимущества компаний и уменьшают риски партнеров и приносят обоюдную выгоду от взаимодействия. Диссертант считает необходимым рассмотреть подход к классификации с точки зрения причин инициации сотрудничества с использованием методики С.Ю. Кузнецовой, при которой альянсы разделяются на две категории:<sup>17</sup>

1. Альянсы, созданные конкурентами
  - 1.1. Интернационализация
  - 1.2. Диверсификация
  - 1.3. Транснациональные совместные предприятия
  - 1.4. Межотраслевые соглашения
2. Альянсы, созданные предприятиями неконкурентами
  - 2.1. интеграционные альянсы
  - 2.2. псевдоконцентрационные
  - 2.3. комплементарные альянсы
  - 2.4. объединения экономических интересов
  - 2.5. долевые альянсы

---

<sup>17</sup> Кузнецова С.Ю. Формирование стратегических альянсов компаний в условиях интенсификации развития реального сектора экономики // Проблемы современной экономики. – 2011. – №4. - с. 129 – 132.

Вышеприведенный анализ подходов показывает, что взаимодействие в виде стратегического альянса может носить различную правовую форму. Стоит отметить, что различия в юридическом оформлении соглашений могут оказывать влияние как на методологические подходы к анализу их деятельности, так и на методы оценки эффективности и механизмы развития стратегических альянсов. Автор диссертации считает необходимым изложить подход П. Кейла и Х. Сингха к классификации форм межкорпоративного взаимодействия. На Рисунке 1.7 на общем пространстве форм межкорпоративного взаимодействия выделены такие юридические формы, которые правомерно относятся к стратегическим альянсам.



**Рисунок 1.7 - Пространство форм межкорпоративного взаимодействия**

*Примечание: составлено автором на основе Prashant K., Harbir Singh. Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here? // Academy of Management Perspectives. Aug. 2009 23:3 - p. 45 – 62.*

Во всем описанном авторами пространстве форм межкорпоративного взаимодействия формы сотрудничества, относящиеся к стратегическим альянсам можно разделить на две части: предполагающие создание нового юридического лица – совместные предприятия, и не требующие этого. С

юридической точки зрения, процедуры создания совместного предприятия на территории России регламентируются Федеральным законом от 08.08.2001 N 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».<sup>18</sup> В случае участия иностранной компании, законодательной основой для регулирования данных процессов выступает Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации».<sup>19</sup>

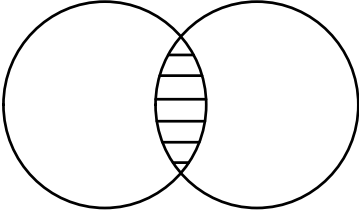
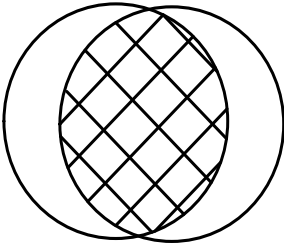
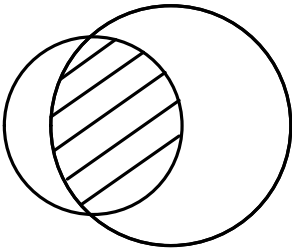
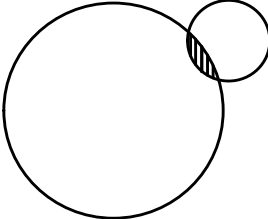
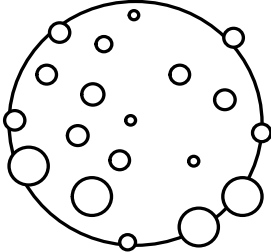
Анализ подходов к классификации стратегических альянсов показал, что исследователи проводили их дифференциацию, исходя из того, что в альянсе задействованы предпринимательские структуры, обладающие сравнительно равными возможностями в сфере деятельности будущего альянса. Автор диссертации считает необходимым дополнить существующие подходы классификацией, проводимой на основании признака «соотношения масштабов деятельности партнеров». Данный признак характеризует не только размер компании, но и степень ее влияния в сфере деятельности иницируемого альянса. Такой подход позволит выявить отличительные черты альянса, обусловленные соотношением масштабов участвующих компаний. Масштабы деятельности различаются также по доступу к ресурсам, уровню подготовки и специализации кадров. При подобном подходе стратегические альянсы предпринимательских структур можно условно разделить на «равнодолевые» и «разнодолевые». В «равнодолевом» альянсе задействованы компании, масштабы деятельности которых сравнительно одинаковы. «Разнодолевой» альянс предполагает значительное превосходство одного партнера над другим. Систематизация характеристик различных стратегических альянсов как форм взаимодействия предпринимательских структур представлена в Таблице 1.4.

---

<sup>18</sup> Федеральный закон от 08.08.2001 N 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»

<sup>19</sup> Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации»

**Таблица 1.4 - Виды стратегических альянсов предпринимательских структур**

Название	Соотношение масштабов	Особенности
<b>Равнодолевые стратегические альянсы</b>		
Альянс равных вкладов		Задействованные предпринимательские структуры вносят практически одинаковые вклады в сотрудничество, в равной степени задействованы и заинтересованы в успехе содружества.
Альянс – взаимопроникновение		Деятельность партнеров вне альянса незначительна. Интеграция участников настолько существенна, что в совместной деятельности субъекты практически нельзя отличить друг от друга.
<b>Разнодолевые стратегические альянсы</b>		
Альянс – разная степень заинтересованности		Одна из компаний, вступающих в альянс, кровно заинтересована в его создании и функционировании. Вторая видит выгоду, но вполне может эффективно функционировать и без него.
Альянс-спутник		Сотрудничество не является ключевым для крупной предпринимательской структуры, однако не является жизненно необходимой для меньшего партнера.
Альянс одной крупной компании со множеством мелких		Присутствует сильная зависимость мелких предпринимательских структур. Они работают преимущественно с одним крупным партнером.

*Примечание: составлено автором.*

Предпринимательские структуры, участвующие в «Равнодолевых альянсах», соответственно, в равных долях вкладывают свои ресурсы в деятельность стратегического альянса. Компании в равной степени заинтересованы в успешности совместной деятельности, поскольку несут одинаковую ответственность за ее успешность. «Равнодолевые»

стратегические альянсы представляются в двух условных интерпретациях: «Альянс равных вкладов» и «Альянс-взаимопроникновение».

Сотрудничество предпринимательских структур в виде «Альянса равных вкладов» характеризуется тем, что участники вкладывают одинаковые ресурсы в совместную деятельность. Альянс в обоих случаях занимает равную и значимую долю от общей предпринимательской активности. При этом он не является единственной жизнеобеспечивающей сферой деятельности. Обе стороны одинаково зависимы от успеха альянса и потому в равной степени мотивированы к успешной совместной деятельности.

В случае совместной деятельности в формате «Альянса-взаимопроникновение» партнёры практически не имеют деятельности, не связанной с содружеством. Вся деятельность ведётся в рамках альянса. Для исключения дублирования процессов, расширения влияния и повышения общей эффективности предпринимательские структуры, вероятно, перейдут к более тесному виду взаимодействия. Возможно, в дальнейшем эта форма взаимодействия перерастет из альянса в объединение.

«Разнодолевые» стратегические альянсы предпринимательских структур являются более сложными с точки зрения изучения, но наиболее распространёнными на практике. Среди них соотношение масштабов деятельности можно представить в виде следующих типов альянсов: «Альянс – разная степень заинтересованности», «Альянс-спутник», «Альянс одного крупного партнера с множеством мелких».

«Альянс – разная степень заинтересованности» характерен тем, что его участники в разной степени заинтересованы в его создании и функционировании. Один из партнеров может быть крайне в нем заинтересован, а для другого он представляет выгодный ход, он мог бы вполне спокойно функционировать и вне рамок альянса. При этом стоит отметить, что участники вносят значительное количество своих ресурсов в совместную деятельность и несут соответствующие высокие риски.



Стратегическое сотрудничество в формате «Альянс-спутник» можно охарактеризовать как взаимодействие одного влиятельного партнера с другим, значительно меньшим. Спутник более заинтересован в данном содружестве, поскольку деятельность в альянсе занимает большую долю в общем объеме деятельности данного субъекта. Стоит отметить, что оба субъекта смогут продолжить свою деятельность без данного альянса, адаптировав ее.

«Альянс одного крупного партнера с множеством мелких» особенен тем, что один очень влиятельный крупный партнер вступает во взаимодействие с определенным количеством небольших или средних по размеру компаний. Правила этого взаимодействия устанавливает более крупный партнер, другие привлекаются потому, что они обладают уникальными характеристиками, которые являются следствием масштабов ниш выбранных ими сфер деятельности. Отсутствие одной из многих компаний в общем пуле альянсов если и создает некоторые неудобства инициатору альянса, то не может нарушить характер и уровень эффективности его деятельности. Если же одновременно нарушаться все экономические связи с множеством партнеров, то это крайне негативно скажется на его деятельности. Для большинства мелких и средних фирм нарушение альянса означает гибель, т.к. они могут существовать и возникнуть специально для оказания тех или иных услуг данной компании. Для них взаимодействие с инициатором – это стратегический альянс. Инициатор альянса в лице крупной компании не воспринимает сотрудничество с каждой отдельно взятой компанией в качестве стратегического альянса, однако рассматривает со стратегической точки зрения отношения со всем пулом более мелких компаний. Сформулированные на основании признака «соотношения масштабов деятельности партнеров» отличительные черты различных видов стратегических альянсов позволяют выработать принципиальные подходы к взаимодействию предпринимательских

структур. Инновационная адаптация предпринимательских структур требует адекватных подходов к организации инновационного процесса.

### **1.3. Инновационные предпринимательские проекты как специфический результат взаимодействия в стратегических альянсах**

Инновационное развитие является залогом конкурентоспособности и процветания организации. Вопросам инновационного развития уделяется значительное внимание, в том числе и со стороны государства. Принята и реализуется на государственном уровне «Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года»<sup>20</sup>. Государство видит в инновациях потенциал для модернизации национальной экономики, а также гарантию обеспечения конкурентоспособности отечественных товаров, работ и услуг на мировом рынке и, в конечном счете, возможность улучшения качества жизни населения. Оказывается государственная поддержка, создаются условия для осуществления инновационной деятельности.

В российском законодательстве термин «инновация» закреплен Федеральным законом от 23.08.1996 № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике». Согласно данному закону, инновация — это введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж, новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях.<sup>21</sup> Дополнительно, согласно Федеральному закону от 21.07.2011 № 254-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О науке и государственной научно-технической политике", уточняется терминология и

---

<sup>20</sup> Распоряжение Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р « О Стратегии инновационного развития РФ на период до 2020 г.».

<sup>21</sup> Федеральный закон от 23.08.1996 N 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике»

устанавливаются принципы поддержки и стимулирования инновационной деятельности со стороны государства.<sup>22</sup>

Вопросы инновационного развития, в первую очередь, изучаются в научном сообществе. Так, например, с точки зрения Р.А. Фатхутдинова, инновацию следует рассматривать в качестве конечного результата внедрения новшества с целью изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта.<sup>23</sup> При этом хрестоматийные определения отличаются по содержанию. В частности, П.Ф. Друкер определяет инновации, как «...средства, которыми предприниматель или создает новые ресурсы, которые приносят ему благосостояние, или обеспечивает существующие ресурсы улучшенным потенциалом для получения выгоды...».<sup>24</sup>

Диссертант также считает необходимым упомянуть маркетинговый подход, поскольку при нем понятие «инновация» предстает в другом свете. В частности, американский исследователь Р.Б. Такер, рассматривая инновацию с этой позиции, видит ее в качестве результата реализации на практике нового способа решения проблемы покупателя, который приносит выгоду, как покупателю, так и компании, внедряющей инновацию.<sup>25</sup> Нововведения, таким образом, воплощаются не ради них самих, а из расчета получения дополнительной выгоды для потребителя. Благодаря акценту на конечного пользователя, подчеркивается наличие обратной связи в инновационном процессе. Инновация в целом рассматривается как реализация на практике абсолютно любого нововведения, которое способно более эффективным образом разрешить проблемы потребителя. Р.Б. Такер исходит из того, что нововведение в принципе способно родиться в любой части компании, у абсолютно любого сотрудника. Он уверен, что для опережающего, то есть

---

<sup>22</sup> Федеральному закону № 254 "О внесении изменений в Федеральный закон "О науке и государственной научно-технической политике"

<sup>23</sup> Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник, 4-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – с. 45.

<sup>24</sup> Друкер, Питер, Ф., Макьярелло, Дзофер А. Менеджмент.: Пер. с англ. – М. : ООО "И.Д. Вильямс", 2010. – с. 600 – 610.

<sup>25</sup> Такер Р.Б. Инновации как формула роста: Новое будущее ведущих компаний. М.: Олимп-бизнес, 2006. – с. 14 – 29.

превышающего аналогичные показатели конкурентов, роста необходимо создание системы управления инновациями, которые включали бы в себя целенаправленную работу над созданием идей, прогнозированием будущего, последовательное и постоянное отслеживание новых возможностей, их оценку и реализацию.

Таким образом, все проанализированные определения схожи в главном: инновация - некий результат внедрения какого-либо нового изменения. Для достижения этого результата само по себе изменение должно пройти определенные этапы. Диссертант согласен с подходом Т.В. Смирновой к изучению данных этапов, при котором вся совокупность состояний инновации, сменяющих друг друга при переходе от начального состояния (например, предложенной конструкторской или технологической идеи) в конечное (потребление новых товаров, технологий, дающих эффект) рассматривается в виде непрерывного инновационного процесса.<sup>26</sup>

Диссертант уверен, что для эффективной реализации инноваций в предпринимательских структурах управление данными инновационными процессами целесообразно строить на основе проектного подхода. При этом диссертант полностью согласен с позицией О.В. Сагиновой, которая утверждает, что инновационные проекты могут выступать инструментом саморазвития, самостоятельного проведения внутренних изменений предпринимательских структур.<sup>27</sup> В Таблице 1.5. диссертантом систематизированы подходы к определению понятия «инновационный проект», предлагаемые Р.А. Фатхутдиновым.

---

<sup>26</sup> Смирнова Т.В. Инновации как ресурс социально-экономического развития регионов: дис. ...канд. экон. наук. – Москва, 2012 - с. 49 - 51.

<sup>27</sup> Сагинова О.В., Завьялова Н.Б., Завьялов Д.В. Исследование проблем развития инновационного предпринимательства // Н.Б. Завьялова, О.В. Сагинова, Д.В. Завьялов // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2013. № 18. - с. 163 - 168.

**Таблица 1.5 - Систематизация подходов к определению  
понятия «Инновационный проект»**

<b>ТОЧКА ЗРЕНИЯ</b>	<b>ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА</b>
Проект - форма целевого управления	<b>Сложная система</b> взаимообусловленных и взаимоуязвимых по ресурсам, срокам и исполнителям <b>мероприятий</b> , направленных на достижение конкретных <b>целей (задач)</b> на приоритетных направлениях развития <b>науки и техники</b> .
Проект – процесс осуществления инновации	<b>Совокупность</b> выполняемых, в определенной последовательности научных, технологических, производственных, организационных, финансовых и коммерческих <b>мероприятий, приводящих к инновациям</b> .
Проект – комплект документов	<b>Комплект</b> технической, организационно-плановой и расчетно-финансовой <b>документации, необходимой для реализации целей проекта</b> (на Западе для обозначения этого аспекта проекта используется термин «design»).

*Примечание: составлено автором на основе Фатхутдинов Р.А. Глобальная конкурентоспособность: инструменты системного развития - М: РИИ "Стандарты и Качество", 2009 г. – с. 24 – 39.*

Диссертант согласен с выводами Р.А. Фатхутдинова, основанными на анализе описанных точек зрения, которые приводят к определению инновационного проекта в качестве комплекта документов, определяющего систему научно обоснованных целей и мероприятий по решению проблемы, организации инновационных процессов в пространстве и во времени. Внимания также заслуживает подход О.В. Лавриченко, который, изучая процессы формирования инновационных предпринимательских стратегий устойчивого развития промышленных предприятий, предлагает рассматривать инновационные проекты не просто в качестве алгоритма действий по выполнению поставленной задачи, а проводить исследование в системном, стратегическом аспекте.<sup>28</sup> С одной стороны, проект рассматривается в качестве системы мероприятий, с другой, как

<sup>28</sup> Лавриченко О.В. Разработка инновационной стратегии устойчивого развития промышленного предприятия: дис. ...канд. экон. Наук. – Москва, 2013. - с. 16.

самостоятельная экономическая категория, отражающая совокупность процедур по реализации инновационной стратегии промышленного предприятия. Результатом материализации инновационного проекта являются новые или усовершенствованные объекты инновационной деятельности, в том числе и инновационные управленческие бизнес образующие технологии как новый тип инновации.

Приведенные определения, с точки зрения диссертанта, не полностью отражают совокупность подходов к понятию инновационный проект. Необходимо рассмотреть определение, данное в Российском законодательстве. Согласно Федеральному закону от 21.07.2011 № 254-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О науке и государственной научно-технической политике" вводится понятие «инновационного проекта» как комплекса направленных на достижение экономического эффекта мероприятий по осуществлению инноваций, в том числе по коммерциализации научных и (или) научно-технических результатов.<sup>29</sup>

Однако, с точки зрения диссертанта, проанализированные определения недостаточно полно описывают аспекты инновационных предпринимательских проектов, имеющих решающее значение при их реализации. Для того, чтобы наиболее корректно охарактеризовать понятие «инновационный предпринимательский проект», необходимо провести анализ понятия «проект». Анализ научной литературы по проектному управлению также показывает наличие различных точек зрения. В частности, А.С. Товб и Г.Л. Ципес определяют проект в качестве особой формы осуществления целенаправленных изменений и приводят несколько его определений: проект – уникальный комплекс взаимосвязанных мероприятий для достижения заранее поставленных целей при определенных требованиях к срокам, бюджету и характеристикам ожидаемых результатов; проект –

---

<sup>29</sup> Федеральный закон № 254 "О внесении изменений в Федеральный закон "О науке и государственной научно-технической политике"

целенаправленная деятельность временного характера, предназначенная для создания уникального продукта или услуги.<sup>30</sup>

Диссертант также считает необходимым обратиться к признанным международным практикам. Так, например, международный стандарт ISO 21500 рассматривает проект как совокупность уникального набора процессов.<sup>31</sup> Процессы состоят из координируемых и контролируемых работ с датами начала и окончания, которые выполняются для достижения целей проекта. Реализация проекта осуществляется с учетом множества ограничений, в том числе ресурсных и временных. Стоит отметить, что проектный подход к организации деятельности предпринимательской структуры занимает особое место в управленческой науке. Если предприятие выполняет операционную деятельность, которая обладает весьма привычными, постоянными и прогнозируемыми результатами, в ее работе существуют устоявшиеся и понятные всем участникам процессы и отсутствуют существенные риски, то для управления такой организацией не требуется применение специфических методов управления. При наличии высоких рисков по причине производства уникальных продуктов, услуг или результатов в мировой практике себя зарекомендовал проектный подход к управлению организацией в целом. Деятельность, связанная с инновациями, является одной из самых рискованных. Инновационные предпринимательские проекты имеют наибольший уровень риска среди любых других. Таким образом, можно прийти к выводу, что принципы проектного управления как нельзя лучше подходят для организации инновационных процессов. За счет использования подходов и инструментов проектного управления можно значительно снизить риски, присущие инновациям. Диссертант считает необходимым также рассмотреть разработанные и внедренные российские государственные стандарты по

---

<sup>30</sup> Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – с. 15 – 21.

<sup>31</sup> ГОСТ Р ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту. ISO 21500:2012 Guidance on project management (IDT). М., 2015.

управлению проектами в организации<sup>32 33 34</sup>. Согласно данным стандартам, проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.

Стоит отметить, что инструменты проектного управления широко используются для решения задач корпоративного развития. В частности в США, а на настоящий момент по и всему миру, принят Стандарт PMI (Руководство PMBOK), содержащий лучшие практики по управлению проектами. Согласно Стандарту проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов. В стандарте особо подчеркнут временный характер проекта<sup>35</sup>. Признано считать, что у любого проекта обязательно должно быть определенное начало и завершение. Завершение проекта наступает, когда достигнуты цели проекта или признано, что цели проекта не будут или не могут быть достигнуты, а также, если исчезла необходимость в реализации самого проекта. Авторы Стандарта подчеркивают, что временный характер проекта необязательно предполагает его краткую длительность. Временный оттенок, как правило, не относится к создаваемому в ходе проекта продукту, услуге или результату. Большинство проектов предпринимается для достижения устойчивого длительного результата. Временным при этом считается сам проект как процесс создания нового и ценного. Так, результатом проекта по возведению монумента на центральной площади города станет монумент, который будет украшать город в течение столетий. Самим проектом в данном случае будут являться все процессы по разработке концепции и возведению монумента. Результаты проектов могут также иметь воздействие на социальную, экономическую и экологическую среды. При

---

<sup>32</sup> ГОСТ Р 54869—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». М., 2011.

<sup>33</sup> ГОСТ Р 54870—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов». М., 2011.

<sup>34</sup> ГОСТ Р 54871—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой». М., 2011.

<sup>35</sup> Руководство к своду знаний по управлению проектами (*Руководство PMBOK®*) — Четвертое издание Project Management Institute, Inc. 14 Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA. – с. 5 – 8.



этом длительность этого воздействия может гораздо превышать длительность реализации самого проекта.

Проведенный анализ определений инновация, инновационный процесс, проект и инновационный проект показал необходимость введения в данной работе определения инновационного предпринимательского проекта. Под ним будет пониматься *ограниченная временем деятельность по управлению состояниями инновации, сменяющих друг друга от начального состояния (идеи) в конечное (новый товар, услуга, технология), направленная на реализацию задач предпринимательских структур.*

В отличие от существующих определений, в частности от зафиксированного в российском законодательстве, авторское определение предусматривает обязательное наличие временных ограничений инновационного предпринимательского проекта.<sup>36</sup> Что, на его взгляд, поможет при рассмотрении инновационных процессов через призму теории проектного управления, и, в конечном счете, обеспечит увеличение управляемости и эффективности инновационных процессов в предпринимательских структурах. Рассмотрим традиционные хрестоматийные подходы к последовательности этапов в проектном управлении.<sup>37</sup> Основой любого проекта, и, в первую очередь, предпринимательского, является реализация определенной новой идеи, концепции изобретения. Проект при этом условно делится на четыре этапа: инициация, планирование, реализация и завершение. На этапе инициации предпринимательского проекта определяются цели, формулируются критерии, в том числе и финансовые, по их достижению. Прорабатываются вопросы воплощения первоначальной идеи предпринимательского проекта в конечный коммерческий продукт. Этап планирования определяет задачи, которые необходимо решить для достижения ранее обозначенных целей.

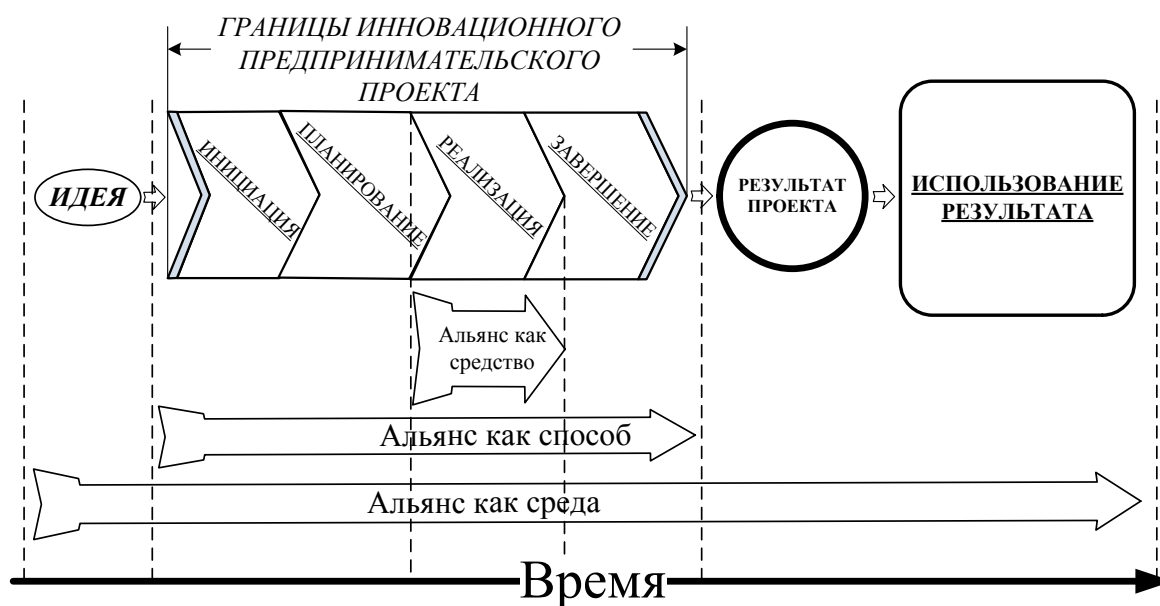
---

<sup>36</sup> Федеральный закон № 254 "О внесении изменений в Федеральный закон "О науке и государственной научно-технической политике""

<sup>37</sup> Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – с. 15 – 21.

Формулируется план мероприятий по достижению целей, производится декомпозиция задач с более высокого уровня на более низкий, определяется потребность в ресурсах для каждого из этапов. При реализации проекта принимаются корректирующие действия для максимально эффективного достижения обозначенных целей. По завершении предпринимательского проекта подводятся итоги. На основе сравнения заранее заявленных целей проекта и полученных результатов можно делать выводы о преимуществах и недостатках изначальной предпринимательской идеи и аспектов ее реализации. На этом инновационный предпринимательский проект завершается. В итоге остается результат проекта, который впоследствии используется по своему назначению. Таким образом, можно обозначить границы инновационного предпринимательского проекта. При реализации инновационных проектов предпринимательские структуры вынуждены вступать в различные формы взаимодействия друг с другом в силу различных причин, например таких, как ограничения в доступных ресурсах и компетенциях. Автор диссертации считает необходимым рассмотреть продолжительность этого взаимодействия на протяжении жизненного цикла внедрения инновации.

В отличие от существующих, представленный на Рисунке 1.8. авторский подход к рассмотрению масштабов взаимодействия предпринимательских структур на протяжении жизненного цикла инновации позволяет соотнести теоретические понятия. Идея ложится в основу инновационного предпринимательского проекта, по итогам реализации которого вырабатывается результат проекта, который подлежит дальнейшему использованию на практике.



**Рисунок 1.8 - Применение механизма стратегического альянса на различных этапах жизненного цикла инновации**

*Примечание: составлено автором.*

С точки зрения диссертанта, использование стратегического альянса может быть различным по масштабам взаимодействия предпринимательских структур при реализации инновационных проектов. Здесь необходимо оговориться, что, когда речь идет о масштабе взаимодействия, то мы не связываем его с какими-либо количественными абсолютными показателями, например, объемами денежных средств, количеством задействованных специалистов. На первый план выносятся количество этапов инновационного процесса, на которых партнерские структуры работают совместно. Чем больше этапов инновационного процесса выполняется предпринимательскими структурами совместно в альянсе, тем больше масштаб взаимодействия и устойчивее сам альянс.

Во-первых, как показывает практика, минимальный объем совместной деятельности только на этапе реализации инновационного проекта является базой для возникновения и дальнейшего развития стратегического альянса. В данном случае сторонняя предпринимательская структура привлекается для реализации определенных задач инновационного проекта. Партнерская

структура привлекается организацией-инициатором проекта в качестве ресурса реализации по причине наличия уникальных компетенций. Формат взаимодействия в стратегическом альянсе можно определить как средство, инструмент комплексной реализации инновационного предпринимательского проекта. Однако стоит оговориться, что стратегический альянс не является в данном случае временной структурой для выполнения конкретного проекта. Речь идет о долговременных стратегических сотрудничествах, которые предполагают реализацию серию подобных проектов.

Во-вторых, необходимо рассмотреть те случаи, при которых осуществляется более широкое взаимодействие партнеров при совместной реализации инновационного проекта на протяжении всех его этапов, когда альянс выступает в качестве способа, генерального плана, техники реализации инновационного проекта. Однако генерация новых идеи, а также использование результатов инновационных проектов остаются вне рамок стратегического альянса.

В-третьих, самым масштабным инновационным альянсом взаимодействия предпринимательских структур является сквозной тип, который предполагает совместную деятельность на всех этапах от генерации идеи и до использования результатов инновационного проекта. В таком случае, альянс выступает в качестве инновационной проектной среды, в которой полностью протекает весь проектный процесс.

Таким образом, по нашему мнению, формирование стратегических альянсов следует рассматривать при реализации инновационных проектов с различных точек зрения: в качестве средства реализации проекта, в качестве способа, в качестве проектной среды. Одновременно с этим, альянс является особой формой поэтапного взаимодействия предпринимательских субъектов в той или иной степени на протяжении всего инновационного процесса. Авторское обобщение возможного соотношения понятий представлено на Рисунке 1.9.



**Рисунок 1.9 - Соотношение понятий «стратегический альянс» и «инновационный предпринимательский проект»**

*Примечание: составлено автором.*

Проектный подход к управлению инновационными процессами в предпринимательских структурах обеспечивает постановку стратегической задачи, решение которой определяет наиболее приемлемый масштаб и форму стратегического альянса. Инновационный предпринимательский проект способен сформулировать задачи для стратегического альянса, то есть определить те области, этапы инновационного процесса, в которых требуется тесное взаимодействие и привлечение сторонних предпринимательских структур. Проект как форма взаимодействия предпринимательских структур определяет стратегические и тактические цели для сотрудничества на каждом из этапов, определяет конкретные сферы, виды стратегических

альянсов, формулирует критерии по достижению всех тактических и стратегических результатов.

При правильной проектной организации, выборе адекватных участников стратегического альянса становится возможным эффективно использовать его совокупный ресурсный потенциал для достижения предпринимательских целей и получения дополнительного предпринимательского дохода.

### **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1:**

1. Уточнение понятия «стратегический альянс» позволило конкретизировать область исследования. Классификация стратегических альянсов на основе признака «соотношение масштабов деятельности партнеров» дает возможность подобрать адекватные подходы к взаимодействию и расширяет представление о перспективах использования данного организационного механизма для предпринимательских структур.

2. Использование механизма стратегического альянса предпочтительно для реализации инновационных процессов, поскольку он позволяет минимизировать риски реализации инноваций и снизить издержки приобретения недостающих компетенций, что, в конечном счете, повышает эффективность инновационной деятельности.

3. Рассмотрение взаимосвязей понятий «стратегический альянс» и «инновационный предпринимательский проект» на протяжении жизненного цикла внедрения инновации расширило теоретическое представление об особенностях использования данного механизма и позволило выявить различные по масштабам формы альянсов: альянс как средство, альянс как способ и альянс как среда реализации инновационного предпринимательского проекта.

## ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО АЛЬЯНСА ДЛЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

### 2.1. Методика подготовки к взаимодействию предпринимательских структур в стратегическом альянсе

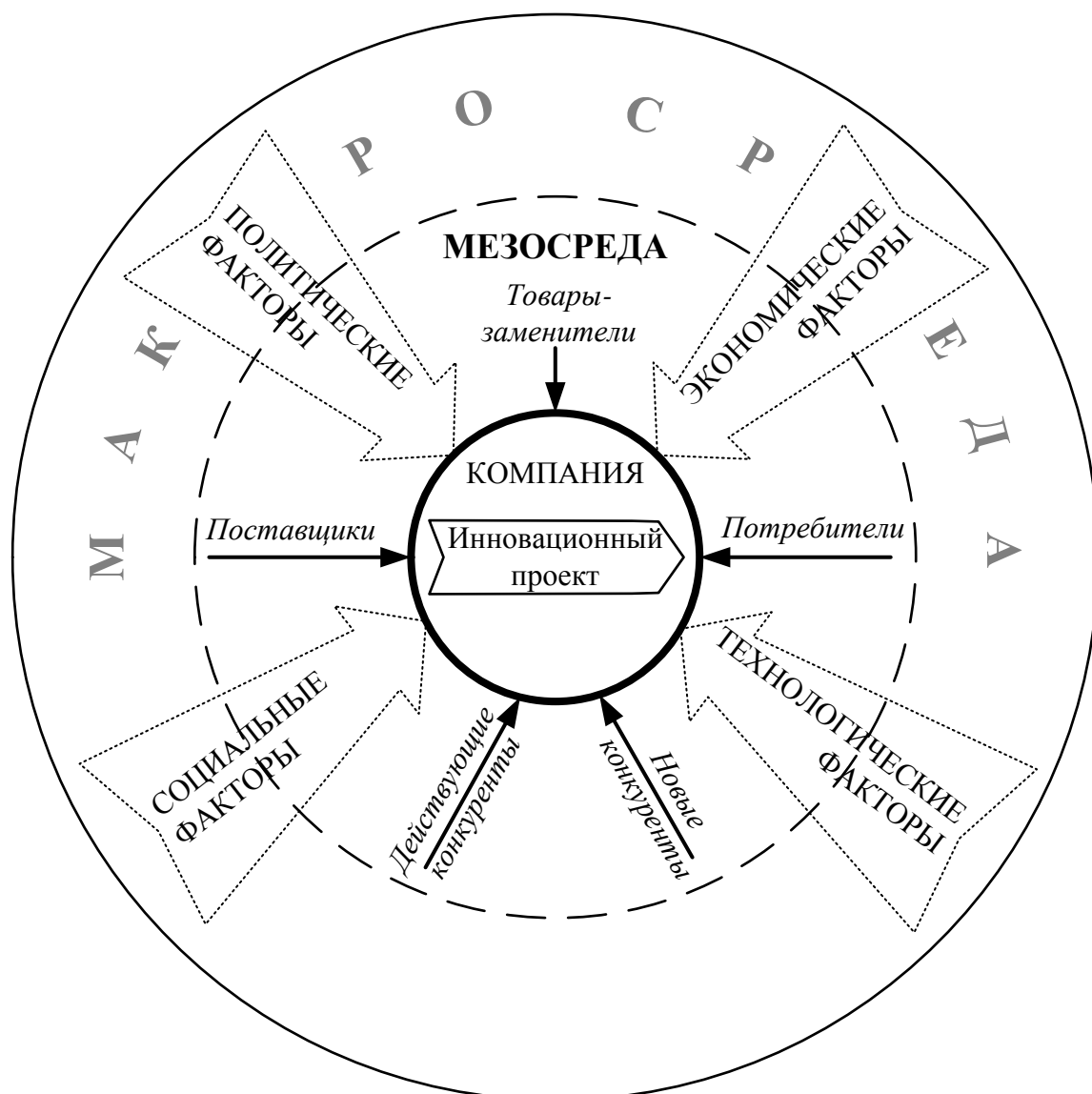
Принятие решения о создании стратегического альянса может иметь значительное влияние на развитие предпринимательских структур. Сотрудничество в таком формате влечет за собой значительные риски, поэтому подготовка к нему должна вестись при полном понимании всех возможных последствий. На этот счет Р.А. Фатхутдинов отмечает, что конкурентоспособность предпринимательских структур напрямую зависит от качества стратегического планирования.<sup>38</sup> «Экономия» на стадиях стратегического планирования способна привести к потерям, которые в сотни и тысячи раз превышают ранее сэкономленную сумму.

Однозначно справедливым данное предложение является и в отношении подготовки решений о партнерствах в формате стратегических альянсов. Для корректной подготовки подобного рода решения необходимо иметь достаточный объем данных, которые способны сформировать комплексную картину перспектив сотрудничества. По предположению диссертанта, источники этой информации должны располагаться не только внутри инициаторов альянса, но, в первую очередь, выходить за рамки какой-либо конкретной предпринимательской структуры и таким образом охватывать все аспекты взаимоотношений. В научном мире сформулирована и принята комплексная модель, учитывающая возможные факторы воздействия организационного окружения. Устойчивое развитие предпринимательских структур невозможно при игнорировании условий, формируемых предпринимательской средой. На Рисунке 2.1. представлен синтез подходов к рассмотрению основных факторов предпринимательского

---

<sup>38</sup> Фатхутдинов Р.А. Глобальная конкурентоспособность: инструменты системного развития - М: РИА "Стандарты и Качество", 2009 г. – с. 357 – 375.

окружения, принимаемые во внимание при классическом подходе к анализу предпринимательской среды. Исходной установкой является то, что предпринимательская структура не способна повлиять на данные факторы, поэтому их воздействие рассматривается в качестве неизменяемых условий.



**Рисунок 2.1 - Синтез подходов к анализу предпринимательской среды**

*Примечание: составлено автором на основе:*

1. Портер М. Конкуренция. М.: Издательский дом «Вильямс», 2010.
2. Друкер, Питер, Ф., Макьярелло, Дзофер А. Менеджмент.: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2010.
3. Леонтьева Л.С. Совокупная организационная культура как ресурс развития региона.: дис. ... д-ра экон. наук. – Москва, 2004.



Применение синтеза подходов к анализу предпринимательской среды позволяет проследить совокупное воздействие факторов, выявить соответствие организационной структуры условиям предпринимательского окружения. Согласно общеизвестным подходам к управлению, эффективная реализация стратегий предпринимательских структур невозможна без правильного подбора организационных механизмов, применимых для конкретных условий.<sup>39</sup> Корректное формирование инструментов роста предпринимательской структуры возможно только на всестороннем исследовании особенностей экономико-технологического развития отрасли. Данная позиция отстаивается в работах И.В. Денисова.<sup>40</sup> Выбор потенциального партнера по стратегическому альянсу, а также формулировку исходной установки развития взаимоотношений следует производить, исходя из учета синергического воздействия факторов окружающей среды, динамики экономического и технологического развития отрасли, особенностей предпринимательских структур инициатора альянса и потенциального партнера. Аналогичная точка зрения изучена Ю.В. Коречковым. По его мнению, учет комплекса макроэкономических факторов позволяет разработать модель устойчивого взаимодействия предпринимательских структур в интегрированных системах.<sup>41</sup> Таким образом, стратегия развития отношений с партнером должна соответствовать не только принятым внутри компании управленческим подходам, но и тенденциям и изменениям самого окружения, направлению экономических трансформаций. Дополнительное внимание следует уделить рассмотрению потенциального партнера. Необходимо понимать то, насколько его стратегия соответствует тенденциям отрасли, а также насколько стабильно он

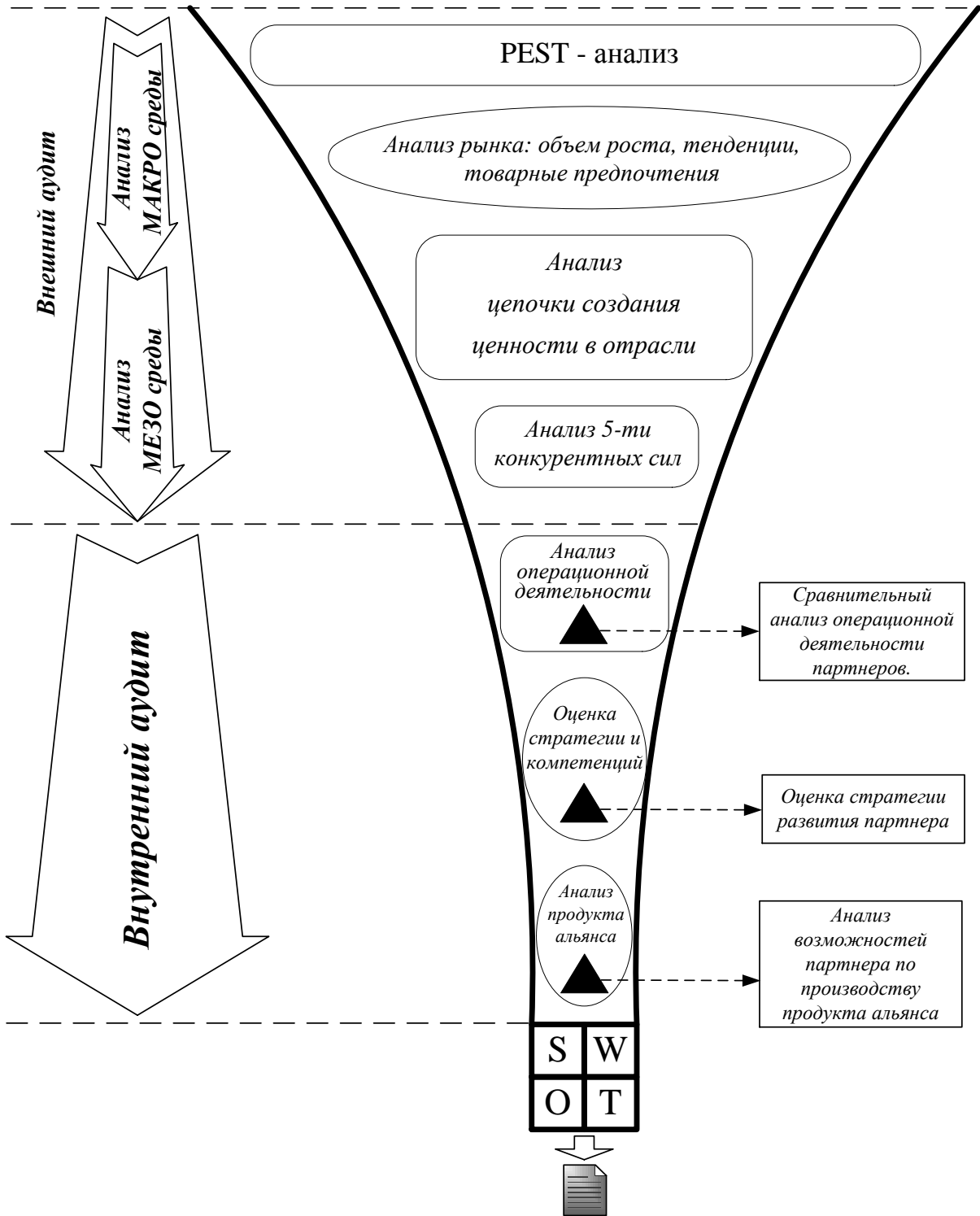
---

<sup>39</sup> Тихомирова Н.В., Леонтьева Л.С., Минашкин В.Г., Ильин А.Б., Шпилев Д.А. Инновации. Бизнес. Образование: региональный аспект / Н.В. Тихомирова, Л.С. Леонтьева, В.Г. Минашкин, А.Б. Ильин, Д.А. Шпилев. Монография. – М.: МЭСИ, 2011. – с. 91 – 102.

<sup>40</sup> Денисов, И.В. Стратегии управления организациями на основе закономерностей экономико-технологического развития : дис. ... д-ра экон. наук.- Москва, 2009. – с. 126 – 140.

<sup>41</sup> Коречков Ю.В., Иванов С.В., Рогов Н.И. Устойчивость интегрированных структур // Интернет-журнал Науковедение. 2013. № 5 (18) // Интернет-журнал «Науковедение», 2013. № 5 (18) [Электронный ресурс] - М.: Науковедение, 2013 -.- Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/80evn513.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.

развивается. Таким образом, в процессе подготовки к взаимодействию должна быть проанализирована информация о макро- и мезоокружении, проведен анализ особенностей развития конкретной отрасли, а также уделено внимание внутреннему потенциалу предпринимательской структуры – должен быть проведен анализ партнера на предмет его стратегии, уровня компетенций и стабильности развития. Для решения вышеописанной задачи автором собраны известные методы стратегического анализа и на их основе предложена последовательность аналитических действий, направленных, в конечном счете, на выработку наиболее оптимальных для конкретного предпринимательского окружения и предпринимательской структуры принципиальных подходов к взаимодействию. Данная последовательность изображена на Рисунке 2.2. в форме воронки. Подобно воронке, грани которой постепенно сужаются от верхних кромок к нижней, сужается спектр анализируемой информации. Широкий изначальный размах анализа позволяет с большей вероятностью выявить значимые аспекты. В ходе анализа среди факторов выделяются наиболее важные и имеющие решающее значение. При этом внимание акцентируется на тех, которые имеют прямое отношение к деятельности компании либо могут оказать косвенное влияние. Первопричины буквально вымываются из огромного массива второстепенных данных. Сужение воронки абсолютно не означает сужение взглядов или уменьшение степени важности последующего этапа. Наоборот, каждая последующая стадия призвана уточнить и дополнить полученные данные. Постепенно сужается область исследования и за счет этого выявляются самые значимые аспекты.



**ПОДХОДЫ К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ**

**Рисунок 2.2 - Алгоритм разработки подходов к взаимодействию партнеров в стратегическом альянсе**

*Примечание: составлено автором.*

По мнению Р.Р. Сидорчука, предпринимательская стратегия будет успешна только в том случае, если она учитывает рыночные возможности и ограничения, выступает средством эксплуатации рынка.<sup>42</sup> Автор с этой точкой зрения согласен и поэтому последовательность предполагает применение инструментов анализа рынка, его возможностей и перспектив роста. Использование методов стратегического анализа в данной последовательности позволяет делать выводы, основываясь, в том числе и на заключениях предыдущих этапов. Данный подход позволяет рассматривать каждый из исследуемых аспектов в контексте предыдущих. Предварительным этапом подготовки к взаимодействию является сбор информации. Он условно разделен на этапы внешнего и внутреннего аудита. Внешний аудит призван оценить характер воздействия макро- и мезосреды организации, выявить тенденции развития отрасли, проследить особенности взаимосвязей участников производственных цепочек. Под отраслью в данной работе понимается совокупность организаций, связанных процессами производства конкретного товара или услуги.

Внутренний аудит направлен на оценку особенностей предпринимательской структуры партнера: стратегии развития, финансовой стабильности, уровня компетенций. Внутренний аудит также предполагает проведение анализа собственных возможностей для формирования стратегического альянса. Автор диссертации считает необходимым рассмотреть применение предлагаемой последовательности на конкретном примере из современной российской практики. В качестве объекта использовано совместное предприятие СП Форд-Соллерс. Инициация создания данной предпринимательской структуры принадлежит компаниям ОАО «Соллерс» и Ford Motor Company. В задачи организации входит производство и дистрибуция легковых и легких коммерческих автомобилей марки Ford на всей территории Российской Федерации. Производственные

---

42 Сидорчук, Р.Р., Теоретико - методологические аспекты взаимосвязи концепции маркетинга и концепции предпринимательства\ Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. 2015. Т. 6. № 2. - с. 164 - 187.

активы расположены в Республике Татарстан и в Ленинградской области. Суммарная ежегодная производственная мощность трех входящих в состав СП заводов составляет 350 000 автомобилей.

Стоит отметить, что СП Форд-Соллерс наилучшим образом подходит для апробации предлагаемой последовательности аналитических действий, поскольку инициатор данного предприятия ОАО «СОЛЛЕРС» является успешной российской автомобилестроительной компанией, широко использующей механизм стратегического альянса для развития своего предпринимательского потенциала. Устойчивый рост за счет создания партнерств является основополагающим принципом стратегии развития данного концерна. В Таблице 2.1 приведен анализ специфики форм и направлений использования механизма стратегического альянса данной компанией. На основе этих данных можно сделать вывод, что механизм стратегического альянса используется компанией ОАО «Соллерс» для решения различных производственных, финансовых и маркетинговых задач. Рассмотрение разрабатываемого алгоритма на примере СП Форд-Соллерс интересно еще и потому, что вторым инициатором создания данной организации является мировая автомобилестроительная корпорация Ford Motor Company, которая является четвертым в мире производителем автомобилей по объему выпуска за весь период существования автомобилестроительной отрасли. На настоящий момент занимает третье место по объемам продаж на рынке США, второе место – на рынке Европы. В общей сложности в состав концерна входят 62 производственных предприятия по всему миру, среди которых 12 совместных сборочно-производственных объединений.<sup>43</sup> В приложении 1 проанализированы основные производственные стратегические альянсы компании Ford Motor Company.

---

<sup>43</sup> FORD MOTOR COMPANY ANNUAL REPORT ON FORM 10-K For the Year Ended December 31, 2014 [Электронный ресурс] / Официальный портал корпорации Ford Motor Company. Ежегодный отчет компании по форме 10-K за год, закончившийся 31 декабря 2014 года. – Режим доступа [http://corporate.ford.com/annual-reports/annual-report-2014/files/201\\_Ford\\_Annual\\_Report\\_sm.pdf](http://corporate.ford.com/annual-reports/annual-report-2014/files/201_Ford_Annual_Report_sm.pdf). (дата обращения 14.10.2015).

**Таблица 2.1 - Анализ специфики форм и направлений стратегических альянсов ОАО «Соллерс»**

Стратегический альянс	СП Форд-Соллерс	Соллерс-Финанс	Соллерс-Исузу	Мазда-Соллерс	Соллерс-Буссан	ООО «Daewon Северсталь-Авто Елабуга»	
<b>Партнер</b>	Ford Motor Company	Совкомбанк	Isuzu	Mazda Motor Corporation	Mitsui & Co., Ltd.	DaeWon Kang Up	
<b>Доля в СП</b>	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %	30 %	
<b>Продукция альянса</b>	Transit, Explorer, Kuga, Mondeo, Focus III, Eco Sport	Лизинговые программы	ELF Forward GIGA	Mazda CX-5 Mazda-6	Land Cruiser Prado	Автомобильные сидения и их комплектующие	
<b>Регион деятельности</b>	Респ. Татарстан Производственный кластер ЕЛАБУГА Ленинградская обл.	Москва Регионы РФ	Ульяновская обл.	Дальний Восток	Дальний Восток	Респ. Татарстан Производственный кластер ЕЛАБУГА	
<b>Направление деятельности</b>	Производство и дистрибуция автомобилей компании Ford.	Лизинг и коммерческого транспорта.	Производство и дистрибуция легких грузовиков Isuzu, дистрибуция средних и тяжелых грузовиков Isuzu.	Производство внедорожников и легковых автомобилей D-класса компании Mazda.	Производство внедорожников Toyota Land Cruiser Prado.	Производство автомобильных кресел и их комплектующих (скобы, пружины, обивка, наполнитель).	
<b>Цели применения механизма</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Снижение таможенной финансовой нагрузки за счет локализации производства в РФ.</li> <li>Снижение производственных издержек за счет создания кластера в Елабуге.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличение объемов продаж коммерческого транспорта концерна за счет программ лизинга для юридических лиц.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Снижение таможенной нагрузки за счет производства в РФ.</li> <li>Увеличение продаж в РФ за счет использования существующей дилерской сети.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Снижение таможенной нагрузки за счет локализации производства Mazda в РФ.</li> <li>Снижение стоимости автомобилей Mazda CX-5, Mazda-6 для потребителей в РФ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Снижение таможенной нагрузки за счет сборки автомобилей Toyota производства в РФ.</li> <li>Снижение стоимости автомобилей Toyota Land Cruiser Prado для потребителей в РФ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличение уровня локализации производства автомобилей.</li> <li>Снижение производственных издержек концерна.</li> </ul>	
<b>Инвестиции (млн. руб.)</b>	2013г	6 973	414	887	961	213	34
	2014г	12 438	450	1 036	1 015	282	-

*Примечание: составлено автором на основе Официальный портал корпорации SOLLERS [Электронный ресурс] / Официальный портал корпорации SOLLERS – Режим доступа <http://www.sollers-auto.com./ru/> (дата обращения 14.10.2015).*

Согласно хрестоматийным, классическим подходам, начальным этапом сбора информации должен являться анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов, непосредственно влияющих на деятельность анализируемой организации. Для каждого фактора определяется оценка его влияния: положительная, отрицательная либо смешанная. Диссертантом проанализированы факторы макрооужения, выделенные в качестве наиболее существенных для российских автомобилестроительных предприятий в международных финансовых отчетах. В Таблице 2.2. приведена систематизация данных факторов. Их анализ позволяет говорить о том, что описанные факторы в одинаковой мере значимы для любого совместного российско-американского предприятия автомобилестроительной отрасли и, таким образом, достаточно полно описывают условия работы аналогичной предпринимательской структуры. Автор диссертации уверен, что для корректной формулировки концепции взаимодействия необходим учет динамики развития рынка, его объемы, тенденции, существующие товарные предпочтения потребителей. Для рассматриваемого примера стоит отметить, что, согласно данным аналитиков, в мировом контексте наибольшим потенциалом для роста в перспективе на ближайшие 10 лет обладают страны БРИК, в том числе и рынок России. При этом аналитики отмечают, что российский автомобильный рынок за период 2014 года показал значительное уменьшение объемов продаж, в количественном выражении они снизились на 10%. Тем не менее, несмотря на суммарное воздействие неопределенности геополитической ситуации, ослабление курса рубля, повышения цен на автомобили и ставок по автокредитам, российский рынок является одним из самых приоритетных в мировой автомобилестроительной индустрии.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Литвиненко С. Автомобильный рынок России: результаты 2014 года и перспективы развития. Февраль 2015г. [Электронный ресурс] / Ежегодный аналитический обзор // Портал компании PriceWaterhouseCoopers. – Режим доступа [http://www.pwc.ru/ru/automotive/publications/assets/201502\\_pwc\\_automotive\\_press-briefing\\_final.pdf](http://www.pwc.ru/ru/automotive/publications/assets/201502_pwc_automotive_press-briefing_final.pdf). (дата обращения 14.10.2015).

**Таблица 2.2 - Систематизация факторов макроокружения, значимых для  
российского автомобилестроительного предприятия**

Фактор	Влияние факторов
Политика и законодательство	1) (+) Государственная программа по утилизации автомобилей. 2) (+) Высокие ввозные пошлины на автомобили иностранного производства. 3) (+) Курс государства на увеличения уровня локализации автомобильных производств. 4) (-) Возможные кризисные явления в мировой и российской экономике (рост цен на нефть, снижение курса рубля к доллару), что может привести к снижению спроса. 5) (-) Ограничение доступа российских компаний к международным финансовым рынкам для привлечения финансирования. 6) (-) Усиление политического давления на американские компании. Введение санкций против российской экономики и отдельных граждан РФ. 7) (-) Значительное усиление оттока капитала из России.
Экономика и демография	1) (+) Развитие инфраструктуры. 2) (+) Рост благосостояния населения. 3) (+) Рост автокредитования и авто лизинга. 4) (+) Устаревший автомобильный парк России, требующий обновления. 5) (-) Снижение ценового преимущества российских производителей за счет существенного увеличения цен на комплектующие, электроэнергию, транспортные тарифы. 6) (-) Усиление конкуренции со стороны западных брендов, организующих производства в России. 7) (+/-) Низкий уровень развития машиностроительного комплекса России.
Социокультурный фактор	1) (+) Низкий уровень автомобилизации России. 2) (+) Положительное отношение потребителей автомобилей в РФ к любым иностранным брендам. 3) (-) Осложнение отношений внутри совместного предприятия по причине пророссийской и проамериканской пропаганды.
Технология и экология	1) (+) Низкий уровень автомобилизации страны. 2) (+/-) Допуск по выпуску в обращение автомобильных бензинов и дизельного топлива стандарта не ниже Евро-4 — до 31 декабря 2015 года, Евро-5 — с 1 января 2016 года. 3) (+/-) Низкий уровень развития машиностроительного комплекса России.

*Примечание: составлено автором на основе:*

1. *Группа «Соллерс». Международные стандарты финансовой отчетности. Консолидированная финансовая отчетность и аудиторское заключение. 31 дек. 2014 г.*
2. *Годовой отчет ОАО «СОЛЛЕРС» по результатам работы за 2014 год.*
3. *Литвиненко С. Автомобильный рынок России: результаты 2014 года и перспективы развития. Февраль 2015г.*



В качестве тенденции отмечается, что в более выгодном положении в перспективе будут находиться те производители, которые способны представить свежий модельный ряд, а также умеренные цены. Сдерживание роста цен может быть достигнуто посредством повышения уровня локализации производства в России. Таким образом, по итогам анализа макросреды можно сделать вывод, что развитие совместных предприятий в автомобилестроительной отрасли будет иметь перспективы на значительный период. Следующим этапом внешнего аудита является анализ мезосреды. Данный этап можно условно разделить на две стадии: анализ цепочки создания ценности отрасли и анализ пяти конкурентных сил. Посредством анализа цепочки создания ценности раскрываются функции компаний в их взаимоотношениях при создании конечного продукта, определяется вклад каждого участника в процесс создания ценности для конечного потребителя.

По предложению диссертанта, понимание характера взаимосвязей участников производственных процессов, распределения производственных мощностей, а также размеров и прибыльности каждого производственного этапа позволяет произвести обоснованный выбор потенциального партнера для организации стратегического альянса. Данный этап направлен на выявление межструктурных связей, их характера и особенностей. Отличительной особенностью автомобилестроительной отрасли является стремление глобальных корпораций к снижению числа производственных платформ. В конечном итоге данное стремление проявляется в глобальном разделении труда, при котором наукоемкие производства концентрируются в экономиках одних регионов, при том что сборочно-производственные операции оказываются вынесены в другие. Данное стремление к унификации в глобальном масштабе наносит свой отпечаток на характер взаимодействия участников производства. Так, стратегический альянс Renault-Nissan обозначил концепцию «4+1 Big Modules», в рамках которой посредством комбинации четырех основных модулей (двигателя, приборной панели, передней и задней подвесок), а также выбора электрической и

электронной систем конструкторы обеспечивают предложение широкой линейки автомобилей – от малолитражных городских автомобилей до полноразмерных внедорожников и кроссоверов. Заявлено, что к 2018 году 70% производимых альянсом автомобилей будут выпускаться по данной концепции.<sup>45</sup> Такой подход значительно сокращает объемы НИОКР и в глобальном масштабе приносит существенную экономию.<sup>46</sup> Аналогичные стратегии используются другими мировыми автомобильными альянсами. Корпорация Ford обозначила своей стратегической целью переход с используемых в 2015 году 12 платформ к 8. Стоит отметить, что в 2007 году автомобили корпорации производились на базе 27 платформ.<sup>47</sup>

В качестве особенности развития автомобилестроительной отрасли стоит отметить стремление производителей к созданию конструктивно равно износного автомобиля. Такой автомобиль, созданный посредством современных компьютерных средств вычисления, рассчитан исключительно на гарантийный срок эксплуатации. По завершении данного периода все системы автомобиля, как правило, одновременно приходят в негодность. При этом автомобиль подлежит либо списанию с дальнейшей покупкой нового, либо постоянному восстановлению в сервисных центрах. Данный производственный принцип обоснован, поскольку наибольшую прибыль приносит не само производство автомобиля, а сервисное постгарантийное обслуживание и соответствующее ему производство и дистрибуция комплектующих.<sup>48</sup> Стоит также отметить, что анализ цепочек создания ценностей способен выявить факт использования стратегических альянсов в

---

<sup>45</sup> Renault-Nissan Alliance: Facts & Figures 2014. [Электронный ресурс] Renault-Nissan Alliance: Facts & Figures 2014. // Портал Nissan motor corporation. – 2014 – Режим доступа [http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/ALLIANCE/HANDBOOK/2014/BookletAlliance2014\\_GB.pdf](http://www.nissan-global.com/EN/DOCUMENT/PDF/ALLIANCE/HANDBOOK/2014/BookletAlliance2014_GB.pdf). (дата обращения 02.10.2015)

<sup>46</sup> Петухов А.В. Формирование эффективной системы управления стратегическим альянсом (на примере альянса Renault-Nissan-АвтоВАЗ): автореф. дис. ... канд экон.наук. Москва, 2014. – с. 15 – 18.

<sup>47</sup> FORD MOTOR COMPANY ANNUAL REPORT ON FORM 10-K For the Year Ended December 31, 2014 [Электронный ресурс] / Официальный портал корпорации Ford Motor Company. Ежегодный отчет компании по форме 10-K за год, закончившийся 31 декабря 2014 года. – Режим доступа [http://corporate.ford.com/annual-reports/annual-report-2014/files/201\\_Ford\\_Annual\\_Report\\_sm.pdf](http://corporate.ford.com/annual-reports/annual-report-2014/files/201_Ford_Annual_Report_sm.pdf). (дата обращения 14.10.2015).

<sup>48</sup> Журавлев, В.Н., Кузнецов В.М. Секреты стратегических альянсов [Электронный ресурс] / В.Н. Журавлев, В.М. Кузнецов // Портал сообщества E-xecutive. – 07.10.2008 – Режим доступа <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/880635/?page=3>. (дата обращения 23.07.2015)

существующих системах межкорпоративных отношений. Касательно анализируемого совместного предприятия можно сказать, что глобальный рынок автомобилей формируется политикой крупнейших мировых автомобильных альянсов. Сравнительные характеристики альянсов приведены в Таблице 2.3.

**Таблица 2.3 - Сравнительные характеристики крупнейших автомобилестроительных стратегических альянсов**

Альянс	Объем продаж 2014 г. млн. шт.	Изменение объема продаж к 2013 г.	Доля России в мировых продажах альянса	Наличие производства в России
Toyota	10,23	-2,5 %	1,9 %	+
Volkswagen	10,14	+4,2 %	2,4 %	+
GM	9,93	+2,1 %	1,9 %	+
Renault-Nissan	8,46	+2,4 %	9,0 %	+
KIA-Hyundai	7,87	+5,2 %	4,5 %	+
Ford	6,32	-0,1 %	1,0 %	+
Fiat-Chrysler	4,61	+5,9 %	0,4 %	+
Honda	4,32	+7,7 %	0,5 %	
PSA Peugeot Citroen	2,94	+4,3 %	1,4 %	+
Suzuki	2,84	+6,6 %	0,7 %	

*Примечание: составлено автором на основе Литвиненко С. Автомобильный рынок России: результаты 2014 года и перспективы развития. Февраль 2015г.- с. 5.*

Заключительным этапом анализа мезосреды является анализ пяти конкурентных сил отрасли. Исходя из положений подхода М. Портера, состояние конкуренции в отрасли сформировано результатом совместного воздействия пяти конкурентных сил - поставщики, потребители, существующие конкуренты, потенциальные конкуренты, товары-заменители.<sup>49</sup> Автор диссертации счел необходимым включить данный анализ в последовательность аналитических действий, поскольку он позволяет взглянуть на отрасль с точки зрения конкуренции, оценить влияние конкурентных сил на деятельность предпринимательских структур.

<sup>49</sup> Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс. - 2015. – с. 35 – 71.

Результаты дадут понимание о конкурентоспособности проектируемого стратегического альянса. Для рассматриваемого примера СП «Форд-Соллерс» диссертантом на основании исследования компании «PriceWaterhouseCoopers» составлена характеристика конкурентной среды, изложенная в Таблице 2.4.

**Таблица 2.4 - Специфика предпринимательской среды для российско-американского автомобилестроительного альянса**

№	Конкурентная сила отрасли	Описание воздействия
1	Внутриотраслевая конкуренция	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокая внутриотраслевая конкуренция, поскольку практически все мировые автомобильные альянсы имеют производственные мощности в России</li> <li>• Агрессивная маркетинговая политика конкурентов требует значительных инвестиций для продвижения новых автомобильных брендов</li> </ul>
2	Конкуренция со стороны новых игроков	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Существенное технологическое отставание российского машиностроения не позволяет быстро и эффективно наладить новое производство в России</li> <li>• Значительные барьеры вхождения, в виде дорогостоящих инвестиций, требуемых для развития отрасли</li> <li>• Длительность возврата инвестиций в отрасли осложняет возврат инвестиционного капитала</li> <li>• Возможность конкуренции с новыми для российского рынка китайскими производителями автомобилей</li> </ul>
3	Конкуренция со стороны товаров-субститутов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Низкие издержки переключения на автомобили разных марок не создают препятствий для смены автомобиля</li> <li>• Товары заменители не представляют значительной угрозы в силу значительно превышающих преимуществ автомобиля</li> </ul>
4	Давление поставщиков	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Давление поставщиков можно считать незначительным, поскольку корпорация Ford распространила свое влияние практически на всей цепочки создания ценности в автомобилестроительной отрасли</li> <li>• Практически отсутствует влияние российских поставщиков комплектующих, из-за сравнительно низкого качества</li> </ul>
5	Давление потребителей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Относительное малое насыщение российского рынка осложняет возможное давление потребителей.</li> <li>• Объединения потребителей отсутствуют</li> <li>• Значительные эксплуатационные затраты</li> </ul>
	<b>Вывод</b>	В целом влияние конкурентной среды не препятствует деятельности компании.

*Примечание: составлено автором на основе: Литвиненко С. Автомобильный рынок России: результаты 2014 года и перспективы развития. Февраль 2015г. - с.9 – 20.*

По завершении внешнего аудита складывается комплексная картина влияния условий деятельности предприятий отрасли, особенностей развития рынка, суммарного влияния мезосреды. В конечном счете, внешний аудит призван дать понимание того, на какие аспекты во внешнеорганизационной политике стоит обратить особое внимание, какие направления совместной деятельности выбрать для того, чтобы одновременно соответствовать условиям окружения и тенденциям развития конкуренции в отрасли. Однако, автор диссертации уверен, что формулировать принципы взаимодействия только на основе анализа внешнего окружения при полном игнорировании особенностей существующих бизнес-процессов будущих участников альянса нельзя. Для выявления данных особенностей необходимо провести внутренний аудит потенциальных партнеров по стратегическому альянсу.

Первым этапом внутреннего аудита является анализ операционной деятельности потенциального партнера и инициатора альянса. Источником информации для данного этапа может выступать финансовая отчетность. Например, консолидированная финансовая отчетность и аудиторское заключение, публикуемые по международным стандартам финансовой отчетности. Стоит отметить, что решающее значение при принятии решения может носить инсайдерская информация об истинном финансовом состоянии организации, доступ к которой ограничен. Для рассматриваемого стратегического альянса использованы данные консолидированной финансовой отчетности, аудиторского заключения, годовых отчетов обеих компаний.<sup>50 51</sup> Сравнительные характеристики операционной деятельности партнеров по стратегическому альянсу сведены в Таблицу 2.5.

---

<sup>50</sup> Группа «Соллерс». Международные стандарты финансовой отчетности. Консолидированная финансовая отчетность и аудиторское заключение. 31 декабря 2014 г. [Электронный ресурс] / Группа «Соллерс». Международные стандарты финансовой отчетности. Консолидированная финансовая отчетность и аудиторское заключение. 31 декабря 2014 г. // Официальный портал ОАО «СОЛЛЕРС». – Режим доступа [http://sollers-auto.com/common/img/uploaded/investor\\_relations/Sollers\\_IFRS\\_FS\\_2014\\_rus\\_-\\_signed.pdf](http://sollers-auto.com/common/img/uploaded/investor_relations/Sollers_IFRS_FS_2014_rus_-_signed.pdf). (дата обращения 14.10.2015).

<sup>51</sup> Годовой отчет ОАО «СОЛЛЕРС» по результатам работы за 2014 год. [Электронный ресурс] / Годовой отчет ОАО «СОЛЛЕРС» по результатам работы за 2014 год. // Официальный портал ОАО «СОЛЛЕРС». –

**Таблица 2.5 - Характеристики операционной деятельности  
инициаторов СП Форд-Соллерс**

№	Характеристика	ОАО «Соллерс»		Ford Motor Company	
1	Доля в СП «Форд-Соллерс»	50%		50%	
2	Объем инвестиций в НИОКР	2013 г.	2014 г.	2013 г.	2014 г.
		361 руб.	434 руб.	204 800 руб.	386 400 руб.
3	Объем инвестиций в СП «Форд-Соллерс»	2013 г.	2014 г.	2013 г.	2014 г.
		12 438 руб.	6 973 руб.	376 дол.	-
4	Общий объем инвестиций в совместные предприятия	2013 г.*	2014 г.*	2013 г.*	2014 г.*
		14 947 руб.	9 756 руб.	113 536 руб.	180 096 руб.
5	Количество совместных предприятий	6		14*	

*Примечания:*

*Руб. – в миллионах российских рублей;*

*\* - данные только по автомобилестроительному сектору.*

*Составлено автором на основе:*

*1. Группа «Соллерс». Международные стандарты финансовой отчетности. Консолидированная финансовая отчетность и аудиторское заключение. 31 дек. 2014 г.*

*2. FORD MOTOR COMPANY ANNUAL REPORT ON FORM 10-K For the Year Ended December 31, 2014. Ежегодный отчет компании по форме 10-K за год, закончившийся 31 дек. 2014 г.*

По завершении оценки операционной деятельности должно сложиться представление о масштабах производства, текущем финансовом состоянии партнера. Дополнительным этапом методики автор диссертации считает необходимым выделить оценку стратегии партнера, поскольку исключительная оценка только финансовых показателей не создаст понимания перспектив, стратегических целей и задач, которые видит перед собой сам партнер. Оценка его стратегии даст представление о преобладающих в организации ценностях, а также подходах при выработке решений. Данные вопросы необходимо осветить для понимания

принципиальной совместимости партнеров по альянсу. Можно отметить, что корпорация Ford Motor Company активно использует механизм стратегических альянсов для увеличения своего влияния на рынках Азии. В Приложении 1 приведены характеристики совместных производственных объединений в данном регионе. Стоит отметить, что частью стратегии развития этой международной предпринимательской структуры является включение в зону деятельности этапы дистрибуции готовых автомобилей и продажу комплектующих для сервисного обслуживания. Оценке подлежит уровень компетенций потенциального партнера в сфере деятельности проектируемого стратегического альянса. Нужно также отметить, что Ford Motor Company занимает шестое место в мире по объемам продаж автомобилей и компания добилась этого, в том числе посредством постоянного расширения собственных компетенций. Финальной стадией сбора информации автор предлагает провести анализ продукта потенциального альянса. На данном этапе возможно применение различных инструментов, например, анализ маркетинг-микс (4P). Данный инструмент дает комплексное понимание предлагаемого рынку товара, а также то, какой набор характеристик оптимален при реализации продуктов данной отрасли. Для сведения воедино всей собранной информации и выработки подходов к взаимодействию предпринимательских структур в стратегическом альянсе автор считает необходимым использовать универсальный и широко применимый в разных направлениях управленческой деятельности и потому уместный для решения данной управленческой задачи, SWOT анализ. Данный метод экспертной оценки позволяет выявить синергическое влияние угроз организационного окружения и слабых сторон организации, ответить на вопросы о возможности компенсирования слабых сторон инициатора альянса посредством преимуществ и компетенций потенциального партнера. На Рисунке 2.3 изображены матрицы анализа влияния сильных сторон участников альянса на возможности и угрозы предпринимательского окружения.

Факторы внутреннего аудита участников стратегического альянса:

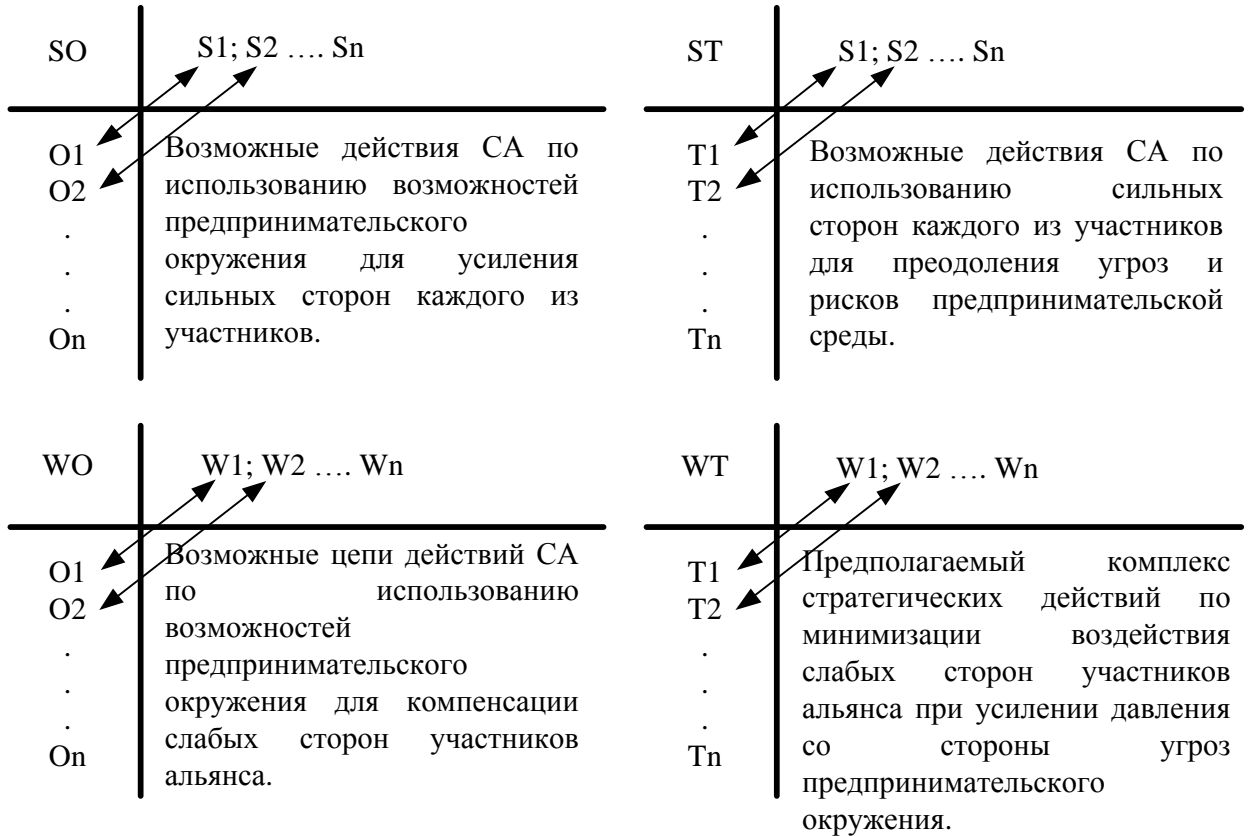
Сильные стороны участников стратегического альянса (STRENGTHS) – S....Sn

Слабые стороны участников стратегического альянса (WEAKNESSES) – W....Wn

Факторы аудита предпринимательского окружения стратегического альянса:

Возможности предпринимательского окружения (OPPORTUNITIES) – O....On

Угрозы предпринимательского окружения (THREATS) – T....Tn



**Рисунок 2.3 - Матрицы анализа влияния сильных сторон участников альянса на возможности и угрозы предпринимательского окружения**

*Примечание: составлено автором.*

SWOT-анализ призван дать понимание того, как использовать сильные стороны предпринимательских структур альянса для реализации возможностей окружения, а также обратить внимание на слабые стороны, которые могут помешать раскрыть имеющийся потенциал. Также данный метод позволит понять, посредством каких действий возможно нейтрализовать угрозы исходящие из окружения, и то, каким образом слабые стороны инициаторов альянса могут усилить воздействие этих угроз. Таким образом, выработанные посредством предложенной последовательности



подходы к взаимодействию будут одновременно учитывать тенденции изменения предпринимательского окружения, направления технологических изменений в отрасли, а также внутренние особенности предпринимательских структур – инициаторов альянса. Диссертант считает, что данные подходы имеют все основания являться отправной точкой для более детальной проработки вопросов сотрудничества. Подходы определяют задачи, подлежащие совместному решению в стратегическом альянсе, и как следствие, степень тесноты взаимодействия участников альянса, требуемую глубину интеграции. Определяют критерии оптимальности бизнес-процессов стратегического альянса, требуемую в текущем контексте форму стратегического альянса для конкретных предпринимательских структур.

## **2.2. Алгоритм построения системы управления рисками и снятия барьеров совместной деятельности**

Адаптация к постоянно изменяющимся условиям окружения и неизбежно следующая за ней трансформация предпринимательских структур сопряжена с различного рода рисками, способными влиять на достижение установленных целевых показателей и решение поставленных задач. Стабильное достижение требуемых показателей является залогом устойчивого корпоративного развития. В процессе управления всегда существует необходимость выбора между стабилизацией операционной деятельности и внедрением нововведений, которые, безусловно, несут с собой дестабилизирующие воздействия. Стабилизация деятельности требует наличия механизмов, производящих мониторинг текущей деятельности предпринимательской структуры и генерирующих своевременные корректирующие действия. Для достижения устойчивого инновационного развития требуется наличие механизмов, позволяющих производить управление рисками. Эти требования к сбалансированной работе механизмов организации отражены в исследованиях П.В. Журавлева. Согласно его подходам, устойчивое развитие предпринимательских структур возможно

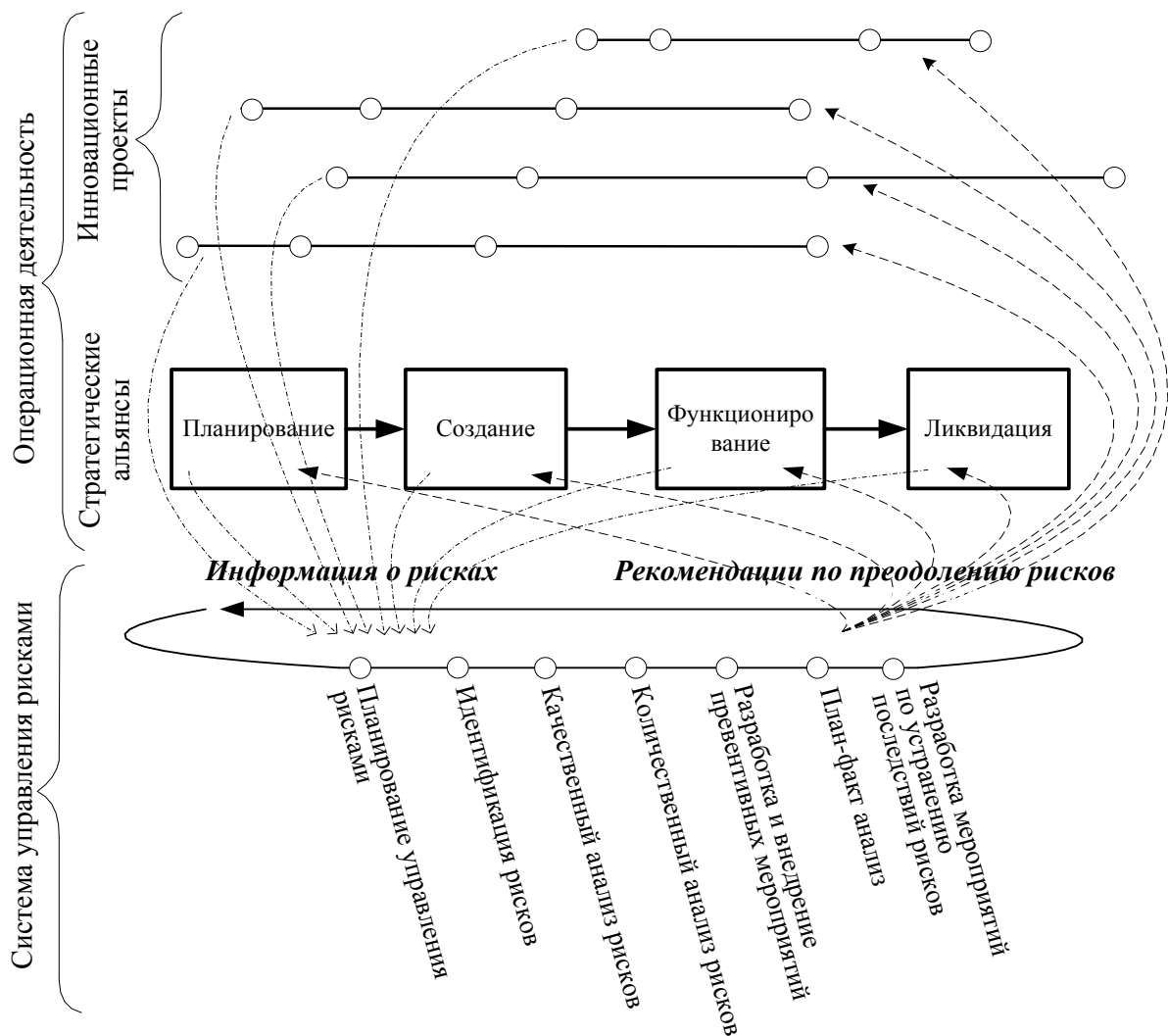
при соблюдении принципов системного подхода к управлению, по которому система управления рисками должна быть интегрирована в структуру управления организацией.<sup>52</sup> Она должна функционировать вне зависимости от сложности реализуемых инновационных предпринимательских проектов, вступления или разрыва стратегических соглашений. Все эти события выступают в качестве проявлений среды функционирования организации. Данные проявления являются предметом деятельности системы управления рисками. Для обеспечения непрерывного мониторинга деятельности организации мероприятия по управлению рисками должны нести итеративный характер. В конечном счете, эффективная и продолжительная работа системы управления рисками призвана повысить инновационную восприимчивость предпринимательской структуры, а также значительно упростить реализацию инновационных предпринимательских проектов. Исследования А.В. Соколова показывают, что эффективное управление рисками подразумевает учет ключевых аспектов управления рисками организации: основополагающими, организационными, процедурными и нормативными.<sup>53</sup> Система управления рисками, таким образом, должна включать механизмы выявления эффективных решений, аккумуляции и распространения знаний о способах преодоления либо снижения вероятности наступления рисков событий. Для корректного определения предпосылок наступления либо ненаступления рисков требуется соблюдение принципов взвешенности и непредвзятости в оценках анализируемых ситуаций. Информация должна поступать в систему без искажений и своевременно. Такой подход может гарантировать эффективную работу системы и выработку верных превентивных мер, которые позволили бы исключить наступление рисков ситуации в будущем. Задачей системы также является разработка моделей возможных рисков ситуации и прогнозирование их

---

<sup>52</sup> Журавлев П.В., Яновский Д.В. Теория системного менеджмента. Учебник. // П.В. Журавлев, Д.В. Яновский // Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова. Экзамен – 2006 – с. 145 – 159.

<sup>53</sup> Соколов Д.В., Барчуков А.В. Базисная система риск-менеджмент организаций реального сектора экономики: Монография / Д.В. Соколов, А.В. Барчуков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – с. 26 – 40.

последствий. Выполнение этой задачи возможно посредством систематизации корпоративного опыта и использования инструментов идентификации и прогнозирования последствий рисков. Другой, не менее важной задачей системы является своевременная выдача в адрес исполнительных органов рекомендаций по преодолению и уклонению от рисков. Система, выступая в качестве накопителя знаний о лучших, наиболее удачных практиках преодоления рискованных ситуаций, обеспечивает передачу опыта между подразделениями и ее сотрудниками. На Рисунке 2.4 изображена совокупность взаимосвязей системы и ее соотношение с операционной деятельностью.



**Рисунок 2.4 - Системный подход к управлению рисками**

Примечание: составлено автором.

Соблюдение системного подхода в управлении рисками своевременно позволяет вносить корректирующие действия в процессы взаимодействия в стратегических альянсах на всех стадиях его жизненного цикла и внедрять изменения в соответствующие этапы инновационных проектов. Как отмечает Н.В. Тарасова, система управления рисками организации выполняет стоящие перед ней задачи посредством определения, анализа и реагирования на риски с целью снижения вероятности и степени влияния негативных событий.<sup>54</sup> Таким образом, в функции системы управления рисками, которые могут возникнуть в результате совместной деятельности предпринимательских структур, должны быть включены: планирование управлением рисками, идентификация, количественный и качественный анализ, разработка и внедрение превентивных мер реагирования на рискованные ситуации, план-фактный анализ и разработка мероприятий по устранению и минимизации последствий рисков. Планирование управлением рисками представляет собой процесс определения подходов по отношению к операциям по управлению рисками. Тщательное и разумно-подробное планирование повышает вероятность успешного достижения результатов других процессов управления рисками. Следующим этапом цикла управления рисками является идентификация рисков. Этот процесс направлен на определение и документирование свойств и характеристик рисков. Он должен вестись итерационно и постоянно. Идентификация проводится, в первую очередь, по контрольным спискам, которые содержат историческую информацию о рисках, накопленную по предыдущему опыту работы компании. При анализе контрольных списков исходят из того, что они не могут быть исчерпывающими, поэтому проверке подлежит возможность возникновения тех рисков, которые могли быть не включены в список. Создание контрольных списков является одним из процессов накопления знаний о рисках. В более конкретной форме списки содержат риски, которые

---

<sup>54</sup> Тарасова Н.В. Инструменты управления рисками машиностроительных предприятий.: автореф. дис. ... кан. экон. наук – Москва, 2010 – с. 17 - 22.

возникали по прошлому опыту компании. Одним из методов идентификации рисков является построение иерархической структуры рисков. Для этого все риски последовательно анализируются по источникам их возникновения. При анализе выделяют:

- *технические риски.* Они могут быть порождены техническими требованиями, предъявляемыми к конечным изделиям, особенностями применяемой технологии, связаны с эффективностью и надежностью используемых комплектующих, касаться вопросов качества;
- *внешние риски.* Порождены особенностями поведения субподрядчиков и поставщиков, обусловлены предписаниями контролирующих органов, требованиями рынка или заказчика, погодными условиями;
- *организационные риски.* Касаются вопросов финансирования, распределения ресурсов, расстановки приоритетов в организации, а также сторонних организаций, от которых зависит решение производственных вопросов;
- *управленческие риски.* Они порождены ошибками в оценках, планировании и контроле мероприятий, а также проблемами в коммуникациях.

Автор диссертации согласен с точкой зрения О.В. Забелиной, которая утверждает, что управление рисками требует проведения превентивного анализа, поскольку риски несут взаимосвязанный характер.<sup>55</sup> Проработка превентивных действий требует совместной работы специалистов различных функциональных направлений. Для предпринимательских структур, задействованных в инновационных проектах, особо необходим анализ совокупного воздействия факторов инновационной деятельности и особенностей взаимодействия участников альянса. На Рисунке 2.5. представлены основные, с точки зрения диссертанта, группы факторов,

---

<sup>55</sup> Забелина, О.В. Формирование системы управления рисками промышленных предприятий.: дис. ... д-ра экон. наук - Москва, 2000. – с. 129 – 145.

потенциальных источников рисков, которые подлежат оценке при реализации инновационных предпринимательских проектов посредством стратегических альянсов.



**Рисунок 2.5 - Потенциальные источники рисков и барьеры совместной деятельности**

*Примечание: составлено автором.*

Управленческий опыт диссертанта позволяет говорить о том, что различия в корпоративной культуре участников альянса могут послужить причиной наступления рискованных ситуаций. В частности, возможно появление и дальнейшая эскалация внутрикорпоративных конфликтов, что влечет за собой затягивание переговорного процесса. Необходимо предусмотреть возможность взаимной корректировки корпоративной

культуры, в противном случае операционная деятельность потребует дополнительных ресурсных затрат. Стоит отметить, что отсутствие единого центра управления в стратегическом альянсе также может привести к осложнению переговорного процесса и, в конечном счете, к ошибкам в распределении задач для подразделений. Конкуренция между членами стратегического альянса может также спровоцировать появление рискованных ситуаций и потому является существенным барьером активизации совместной деятельности. Партнеры продолжают параллельно вести производственную деятельность не связанную с деятельностью содружества и продолжают конкурировать на определенном рынке. Здесь также стоит отметить отсутствие доверия между членами альянса как причину возникновения рискованных ситуаций. Данный фактор носит психологический характер, однако не менее значительно вынуждает к сохранению дополнительных производственных резервов, от которых можно было бы отказаться при условии полного доверия к партнеру по стратегическому альянсу. В данном контексте стоит упомянуть различие целей участников альянса, о которых говорится в параграфе 1.1. Для участника альянса сам альянс важен в той мере, насколько для него важны цели и задачи, которые он может посредством этого альянса решить. Среди организационных факторов-причин возникновения рискованных ситуаций стоит отметить организационную неготовность к изменениям, поскольку неизбежная корректировка бизнес-процессов под задачи стратегического альянса требует эффективной организационной гибкости, способности партнеров к взаимным изменениям. Физическая отдаленность участников альянса, безусловно, также наложит требования к организации совместной деятельности и поэтому рассматривается автором в качестве источника рискованных ситуаций. Управленческая практика автора также говорит о том, что в современных российских компаниях недостаточно внимания уделяется управлению знаниями, поэтому это можно выделить в качестве отдельной причины возникновения рисков. Поскольку коммерческий успех вновь создаваемых

предпринимательских структур зависит от способности компании предложить рынку новый товар или услугу, автор считает необходимым рассмотреть неудачи внедрения инновации в качестве дополнительного источника рисков ситуаций. Стратегические альянсы требуют соответствия применяемых производственных технологий. Взаимосвязанный характер источников рисков ситуаций требует от предпринимательских структур поиска таких организационных инструментов, которые посредством ограниченного числа управленческих процессов могут способствовать снижению влияния разных групп потенциальных рисков. В качестве примера крупной международной предпринимательской структуры, эффективно использующей механизмы минимизации рисков и снятия барьеров совместной деятельности, можно рассмотреть компанию Ford Motor Company. Согласно заявлению президента СП «Форд-Соллерс» Т. Кенниса, в систему управления данного совместного предприятия заложены лучшие практики, показавшие свою эффективность в других предприятиях концерна.<sup>56</sup> Кроме того, как отмечает исполнительный директор СП Форд-Соллерс А. Ширинов, стратегия компании Ford Motor Company направлена на углубление локализации производства в России. Данный подход свидетельствует о стремлении к минимизации рисков предпринимательской активности, связанной не только с операционной деятельностью, но и изменениями макроэкономических условий.<sup>57</sup> Автором диссертации проведен анализ механизмов снижения влияния рисков и снятия барьеров совместной деятельности, используемых в данном стратегическом альянсе. В Таблице 2.6. приведено описание основных причин возникновения рисков, их проявление и влияние, а также приведены механизмы минимизации воздействия рисков.

---

<sup>56</sup> Каннис Т. У нас налажен очень эффективный диалог [Электронный ресурс] Тед Каннис, Интервью газете Ведомости – Режим доступа: [http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2013/01/17/u\\_nas\\_nalazhen\\_ochen\\_effektivnyj\\_dialog\\_ted\\_kannis\\_prezident](http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2013/01/17/u_nas_nalazhen_ochen_effektivnyj_dialog_ted_kannis_prezident) (дата обращения 18.10.2015).

<sup>57</sup> Ширинов А. План Ч на случай расширения санкций у нас есть [Электронный ресурс] Интервью Бизнес ONLINE. 09.10.2014. Деловая электронная газета Татарстана. Режим доступа: <http://www.business-gazeta.ru/article/116329/> (дата обращения 18.10.2015).



**Таблица 2.6 - Механизмы снижения влияния рисков и снятия барьеров совместной деятельности**

**СП Форд-Соллерс**

<b>Причина риска</b>	<b>Характеристика последствий риска</b>	<b>Механизмы снижения</b>
Различия корпоративной культуры участников альянса	Появление и эскалация внутрикорпоративных конфликтов. Существенная длительность согласований при принятии решений.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Организационная концепция «One Ford».</li> <li>• Глобальная система борьбы с внутрикорпоративной коррупцией.</li> </ul>
Отсутствие единого центра управления	Распределение ответственности не соответствует возможностям исполнителей-подразделений. Длительность выработки и принятия решений.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Механизм равно долевого управления СП.</li> <li>• Равно долевого состава совета директоров СП.</li> </ul>
Конкуренция между членами альянса	Осложнение совместной производственной деятельности, необходимость дублирования производственных мощностей в качестве резервных.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Территориальное распределение инициаторов СП на российском рынке. Ford Motor Company сконцентрирована на развитии автомобилестроительного кластера в Елабуге. Соллерс нацелен на развитие дальневосточных проектов.</li> </ul>
Отсутствие доверия между членами альянса	Осложнение совместных бизнес-процессов, вплоть до распада стратегического альянса.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Механизм равно долевого управления СП.</li> <li>• Глобальная система борьбы с внутрикорпоративной коррупцией.</li> </ul>
Различные цели участников альянса	Распад стратегического альянса, затягивание переговорного процесса.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Согласование и утверждение совместного годового бизнес-плана. В основу плана положены коммерческие интересы обоих партнеров и макроэкономические прогнозы.</li> </ul>
Организационная неготовность к изменениям	Производственные браки, срывы ритмичности производства.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Глобальная организационная концепция «One Ford».</li> <li>• Совместные программы по подбору персонала.</li> <li>• Использование глобальных производственных стандартов качества.</li> </ul>
Дистанцированность участников альянса	Длительность переговорного процесса. Срывы ритмичности производства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Физическое перемещение руководства СП со стороны Форд перемещено на постоянную работу в Москву.</li> <li>• Управление глобальными цепями поставок посредством специализированного подразделения Ford's Material Planning and Logistics.</li> </ul>
Отсутствие системы накопления и тиражирования знаний	Повторное наступление рискованных ситуаций, по причине отсутствия конкретных навыков у исполнителей.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Глобальная организационная концепция «One Ford».</li> <li>• Политика в управлении, направленная на выявление и распространение лучших практик внутри корпорации Ford.</li> </ul>
Неудачи внедрения инновации	Производственные браки. Срыв ритмичности производства.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрение системы глобальных корпоративных производственных стандартов и требований к комплектующим изделиям.</li> </ul>
Технологическая неготовность к инновациям	Производственные браки. Срыв ритмичности производства.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Унификация модельного ряда.</li> <li>• Снижение числа производственных платформ.</li> <li>• Единые производственные стандарты.</li> </ul>

*Примечание: составлено автором на основе Официальный портал корпорации Ford Motor Company [Электронный ресурс] / Официальный портал корпорации Ford Motor Company – Режим доступа [http:// www.corporate.ford.com](http://www.corporate.ford.com) (дата обращения 14.10.2015).*

Проведенный анализ показывает, что отдельные механизмы снижения влияния рисков и снятия барьеров совместной деятельности, как правило, направлены на решение сразу комплекса задач. Подбор конкретных механизмов для определенной предпринимательской структуры необходимо производить с учетом суммарного воздействия факторов риска с одной стороны и превентивных мероприятий с другой. Автор диссертации полностью согласен с О.В. Хлыстовой в том, что оппортунистическое поведение партнеров по стратегическим альянсам порождает значительные риски.<sup>58</sup> Согласование целей и синхронизация деятельности участников стратегических альянсов требует от предпринимательских структур совместного решения производственных задач и проведения соответствующих корректировок внутренних бизнес-процессов.

Другим, не менее важным источником потенциальных рисковых ситуаций является инновационная составляющая предпринимательских проектов. Поскольку инновационные процессы предполагают реализацию на практике новой, ранее не используемой в определенной сфере идеи, то результаты проекта, а, следовательно, возможные потенциальные зоны опасности крайне сложно прогнозируются. Инновационная деятельность обладает высокой степенью неопределенности и потому требует применения конкретного набора мер по управлению рисками. Одним из способов управления рисками является его принятие. Принятие риска позволяет сэкономить ресурсы и не предпринимать каких-либо действий для минимизации вероятности его наступления. Принимается, что воздействие такого риска незначительно. Аналогичный подход применим и к барьерам функционирования стратегических альянсов. Влияние барьеров может иметь столь значительные масштабы, что их преодоление нецелесообразно. Например, полное преодоление барьеров конкуренции между членами альянса возможно лишь в случае слияния, поглощения либо ликвидации

---

<sup>58</sup> Хлыстова О.В. Проблема оппортунистического поведения партнеров в стратегических альянсах // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №3. – с. 12 – 17.

партнера. Определение барьеров для преодоления необходимо производить, исходя из стратегических корпоративных целей и задач.

Среди источников рисков следует особо рассматривать те, которые одновременно свойственны как инновационной деятельности, так и барьерам функционирования стратегического альянса. К этим источникам относятся: неготовность организации к изменениям и физическая дистанцированность участников. Гибкость, которая необходима организации для соответствия постоянно изменяющимся условиям внешней среды, невозможна без постоянного внедрения организационных изменений. Сопротивление изменениям препятствует не только интеграции организации в стратегический альянс, но и представляет угрозу стабильному инновационному развитию. Дистанцированность участников альянса и вытекающие из нее коммуникационные трудности требуют особого подхода к управлению коммуникациями в стратегическом альянсе. Эффективно настроенные межкорпоративные коммуникационные связи являются залогом стабильного инновационного развития, способствуют эффективной реализации инновационных проектов. Коммуникационные барьеры превалируют в совокупности организационных барьеров функционирования стратегического альянса. Организационные барьеры порождены, в первую очередь, особенностями функционирования отрасли. Эффективное их преодоление требует анализа взаимосвязей в отрасли на всех производственных этапах. Провести исследование особенностей отрасли и определить положение в ней рассматриваемой предпринимательской структуры возможно посредством анализа цепочки создания ценности, предложенного М. Портером.<sup>59</sup> Результаты анализа показывают взаимосвязи и процессы, протекающие в отрасли. Учет данных особенностей и взаимосвязей позволит выработать модель снятия барьеров совместной деятельности предпринимательских структур в стратегическом альянсе. Рассмотрение цепочки создания ценности в отрасли позволяет определить

---

<sup>59</sup> Портер, Майкл, Э. П60 Конкуренция. : Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. - с. 107 - 111.

слабые места и понять роль и значимость каждого из участников в процессе создания конечного продукта. Подход также направлен на анализ коммуникационных и материальных потоков. Автор диссертации предлагает использовать методические подходы, сформулированные В.В. Репиным по рассмотрению бизнес-процессов.<sup>60</sup> Они позволяют детально рассмотреть производственные и логистические процессы, межорганизационные и межфункциональные связи в отдельной организации. На основании данного подхода разработана теория построения моделей бизнес-процессов компании, которая применяется для анализа деятельности отдельного предприятия. Оцениваются “входы” компании, то есть та информация и те материальные потоки, которые поступают в организацию извне. Анализу подлежат все физические перемещения и преобразования товара, а также все информационные потоки и их преобразования, которые происходят в организации в процессе создания конечного продукта. Становятся видны взаимосвязи подразделений друг с другом и сторонними организациями. Определяются наиболее сложные организационные этапы, имеющие потенциал для оптимизации. Автор диссертации считает целесообразным применение методологии анализа цепочки создания ценности для поиска оптимальной модели взаимодействия в стратегическом альянсе. Для этого необходимо рассматривать проистекающие процессы не в границах отдельной организации, а анализ вести на уровне отрасли для того, чтобы таким образом выявить наиболее подходящую зону для формирования альянса. В Приложении 2 приведен пример схемы цепочки создания ценностей. На ней показаны материальные и информационные потоки, протекающие в процессе производства технологических комплексов. На основании анализа данных процессов, а также рискованных ситуаций можно определить наиболее высоко рискованные процессы, а также область взаимоотношений, в которой может быть создан стратегический альянс. За

---

<sup>60</sup> Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация – М.: РИА «Стандарт и качество», 2007 – с. 43 – 72.

счет оптимизации совместной деятельности в данной зоне возможно достижение реальной экономии и, как следствие, приобретение дополнительного конкурентного преимущества. Данный подход учитывает не только особенности функционирования рассматриваемой отрасли, но и специфику совместной деятельности партнеров с уникальными и присущими конкретно этому стратегическому альянсу производственными процессами. Что также будет способствовать снижению воздействия рисков совместной деятельности. В свою очередь, внедрение организационных изменений, выработанных на основании анализа цепочки создания ценности в стратегическом альянсе, позволит преодолеть барьеры совместной деятельности. На Рисунке 2.6. графически представлен авторский алгоритм действий, направленных на оптимизацию бизнес-процессов предпринимательских структур, организующих стратегический альянс.



**Рисунок 2.6 - Алгоритм оптимизации бизнес-процессов предпринимательских структур, организующих стратегический альянс**

*Примечание: составлено автором.*

Анализ и оптимизация бизнес-процессов призваны выявить дублируемые функции предпринимательских структур – инициаторов альянса. Посредством исключения дублируемых элементов возможно достичь действительного синергетического эффекта сочетания сильных сторон членов альянса. Данный анализ способен показать, какие элементы структуры подлежат сокращению или изменению в зависимости от особенностей стратегии развития предпринимательской структуры. Традиционный подход реинжиниринга бизнес-процессов корпорации предполагает, что завершением процессов оптимизации будет являться выработка регламентов деятельности бизнес-единицы – элементов предпринимательской структуры. Данные документы должны содержать конкретные указания по выполняемой деятельности для каждого элемента, показатели эффективности ее деятельности, сформированные на основании стратегических целей и задач всей структуры. Регламентация деятельности является одним из инструментов накопления знаний о доказавших свою эффективность решениях. Непрерывная работа системы управления в совокупности с правильно сформулированными регламентами деятельности способно гарантировать минимизацию воздействия рисков при создании новых стратегических альянсов, а также возможность повторного использования всей совокупности эффективных решений, что, в конечном счете, повысит инновационную восприимчивость и стратегическую устойчивость предпринимательской структуры. Оптимизация бизнес-процессов позволит не только снизить влияние возможных рисков на стабильную работу альянса, но и снять организационные барьеры активизации совместной деятельности.

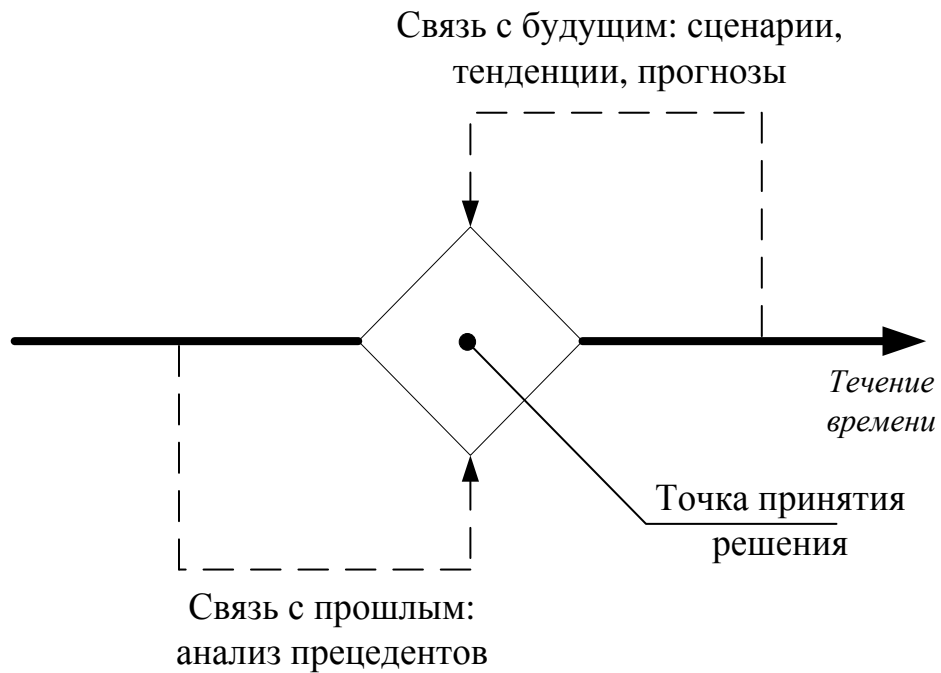
### **2.3. Методика оценки эффективности стратегии предпринимательских структур**

Современная теория управления предоставляет множество инструментов оценки эффективности деятельности субъектов,

задействованных в каких-либо процессах. Оценка результатов выполненных работ не является сложной задачей. Практически ценными являются инструменты, позволяющие произвести оценку будущей эффективности разрабатываемых в данный момент времени стратегий. Сотрудничество в формате стратегического альянса как никакая другая стратегия, требует детальной проработки. При этом долгосрочный характер альянсов ограничивает применение инструментов, основанных на оценке достижения показателей постфактум. Ограничено также применение пилотных проектов. Управленческая практика автора позволяет сформулировать те виды обратной связи, которые, к сожалению, не используются современными российскими предпринимательскими структурами при принятии стратегических решений. Для оценки последствий и долгосрочной эффективности разрабатываемых решений целесообразно соблюдать принцип обратной связи в управлении. Согласно нему, для принятия правильного решения в текущий момент времени требуется учет прошлого опыта, а также возможных будущих событий. На Рисунке 2.7. показаны виды обратной связи при принятии решения. Обратная связь с будущим возможна посредством построения прогнозов, формулировки сценариев, а также выявления тенденций. Связь с прошлым осуществляется на основе анализа прецедентов, исследования аналитических просчетов. Инструменты, позволяющие производить оценку будущих перспектив, рассмотрены в исследованиях Ю.В. Сидельникова и М.И. Шалышкина.<sup>61</sup> Согласно их выводам, использование предпринимательскими структурами методик прогнозирования позволит снизить неопределенность, произвести более взвешенную, непредвзятую оценку, выявить на более ранних этапах возможные просчеты и барьеры. Практическим воплощением данных методик является сценарное планирование.

---

<sup>61</sup> Сидельников Ю. В., Шалышкин М.И., Шевыренков М. Ю. Обзор зарубежных сценарных прогнозов и форсайтов: инструменты информационного управления // УБС . 2014. №51. - с. 26 - 59.



**Рисунок 2.7 - Виды обратной связи при принятии решения**

*Примечание: составлено автором.*

По предложению М. Лингрена и Х. Бандхольда, сценарии должны представлять собой внутренне непротиворечивые и равновероятные возможные варианты будущего, учитывать вероятность наступления событий, основываться на непротиворечивом множестве объективных факторов, влияние на которые со стороны организации отсутствует.<sup>62</sup> Сценарное планирование призвано рассмотреть множество различных вариантов развития событий. При этом оно не исходит из положения того, что будущее является проецированным повторением прошлого, а наоборот, анализирует многовариантные принципиально отличающиеся стечения обстоятельств. Различные сценарии требуют разработки соответствующих мер, призванных поддержать стабильность и рост предпринимательской структуры при любом стечении обстоятельств. После их рассмотрения в стратегию поведения вносятся корректировки. Такая стратегия учитывает

<sup>62</sup> Линдгрэн М., Бандхольд Х. Сценарное планирование. Связь между будущим и настоящим. Пер. с англ. Ильиной И. - Москва: Олимп-Бизнес, 2009. – с. 29 – 44.



возможные стечения обстоятельств. Характер поведения организации, использующей сценарное планирование, приобретает, в конечном счете, свойства долгосрочной гибкости, то есть готовности к различным вариантам будущего. Стоит также отметить, что сценарное планирование особо удобно при планировании в условиях высокой неопределенности. Применение данного комплекса инструментов позволяет сократить число анализируемых обстоятельств до нескольких наиболее вероятных альтернативных направлений, которые вместе содержат в себе наиболее важные факторы.

Инновационное развитие с присущей ему высокой степенью неопределенности требует от организации подготовки не к единственному варианту развития событий, а способности воспринимать будущее с точки зрения возможности ее нелинейного развития. Будущее должно восприниматься со свойствами «многолинейности» и «объемности». Как отмечает Н.В. Гапоненко, использование сценариотехники позволяет понять логику развития событий, выявить движущие силы, ключевые факторы и явления, осознать способность организации оказывать какое-либо собственное влияние.<sup>63</sup> Помимо разработки корпоративной стратегии, сценарное планирование может быть использовано для анализа организационных моделей. При этом данный инструмент позволяет выявить слабые стороны анализируемой модели и внести своевременные корректировки. Автор диссертации согласен с Т.В. Лаевой в том, что разработка сценария должна основываться на анализе суждений компетентных в исследуемой отрасли экспертов.<sup>64</sup> Для обеспечения комплексности взглядов в состав экспертной группы необходимо включать специалистов разных направлений, а также тех сотрудников, которые придерживаются различных подходов к решению принципиальных вопросов. Данный подход позволяет выявить на первый взгляд неочевидные,

---

<sup>63</sup> Гапоненко Н.В. За линию горизонта: использование форсайта для исследования будущего и разработки адаптивных стратегий. // Экономические стратегии. № 1-2, 2010, с. 64 – 71.

<sup>64</sup> Лаева Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации. // Менеджмент в России и за рубежом. №2, 2006. – с.56 - 63.

завуалированные факторы. Так, например, при использовании данной методики при проработке сценариев инновационного развития российской отрасли информационных технологий специалисты компании «Ernst & Young» включили в состав экспертов руководителей российских и зарубежных ИТ-компаний из разных секторов экономики, а также индустрии венчурного инвестирования, органов государственной власти. Данный состав экспертов позволит выявить наиболее вероятные пути глобализации ИТ-индустрии и направлений ее инновационного развития.<sup>65</sup> Диссертант предлагает адаптировать данный подход для оценки потенциальной эффективности проекта организации стратегического альянса. На Рисунке 2.8. приведен адаптированный автором алгоритм разработки сценариев реализации подобного проекта. Выводы экспертов могут принципиально отличаться, иметь противоречивые позиции. Важна комплексная оценка взглядов, которая способна обеспечить учет всех возможных точек зрения. В состав экспертной группы включают как внутренних, так и внешних экспертов. Исследователи отмечают, что при работе исключительно с внутренними экспертами построение сценария будет носить более открытый характер. Внутренние эксперты обладают знаниями о специфических особенностях организации, свойственных только ей бизнес-процессах. При этом включение в состав внешних экспертов добавляет к оценке независимые суждения. Для выявления набора факторов, определяющих реализацию проекта стратегического альянса проводится сбор информации от экспертов. Для этого возможно применение инструментов анкетирования, опросов, а также проведение фокус групп. На данном этапе решается задача определения текущего статуса развития инициаторов альянса, а также выявляются факторы, так или иначе способные оказать влияние на их будущее развитие. Каждый фактор экспертно характеризуется с точек зрения

---

<sup>65</sup> Сценарии инновационного развития и глобализации российской отрасли информационных технологий. Отчет исследования «Ernst & Young» по заказу ОАО «РБК» 2014. [Электронный ресурс] / Портал ОАО «РБК» - Режим доступа [http://www.rusventure.ru/ru/programm/analytics/docs/scenarii\\_innov\\_razv.pdf](http://www.rusventure.ru/ru/programm/analytics/docs/scenarii_innov_razv.pdf). (Дата обращения 01.10.2015)

степени его влияния и неопределенности развития. Консолидируется информация о субъективной экспертной оценке динамики развития наиболее значимых из данных факторов. Это позволяет выявить тенденции в изменении данных факторов.



**Рисунок 2.8 - Алгоритм разработки сценариев реализации проекта стратегического альянса**

*Примечание: составлено автором.*

Первым инструментом является координатная плоскость «Уровень влияния» / «Уровень неопределенности». На данной плоскости располагаются все факторы, выявленные ранее. Для градации и определения наиболее значимых из них координатную плоскость условно делят на три части:

- нижняя секция содержит факторы, которые оказывают относительно незначительное влияние на инициаторов стратегического альянса в долгосрочной перспективе. Данные факторы не рассматриваются при построении сценариев;
- верхняя левая секция – факторы, которые оказывают существенное влияние, однако являются относительно предсказуемыми. При разработке сценариев эти факторы задаются на основании экспертных оценок и прогнозов. Предполагается, что они видоизменяются под воздействием ключевых неопределенностей;
- верхняя правая секция – ключевые и наименее предсказуемые факторы. Они являются основой построения сценарной матрицы на следующем этапе.

Поскольку характер причинно-следственных связей между факторами всегда весьма сложен и присутствует их явная взаимозависимость, определить первопричины возможно только после анализа структуры их взаимоотношений. Наглядным и одновременно эффективным инструментом для решения данной задачи является построение карты взаимодействия факторов. Итогом использования описанных инструментов является определение **«ключевых неопределенностей»**, то есть первопричинных факторов, обладающих наибольшей степенью неопределенности и максимальным влиянием. Заключительным этапом является разработка и описание сценариев реализации проекта стратегического альянса. Для формализации процесса применяется инструмент «матрицы сценариев». Он позволяет сформулировать возможные пути развития в зависимости от изменения двух ключевых неопределенностей, выявленных ранее. Для

каждого сценария определяются два крайних значения выбранных параметров. Соответственно, матрица состоит из четырех квадрантов, которые отображают четыре различных варианта будущего. Набор сценариев представляет собой качественно различные варианты развития событий. Разработанные на основе анализа экспертных оценок сценарии реализации проекта стратегического альянса описывают предельные возможные стечения обстоятельств. Как отмечают аналитики компании «Ernst & Young», метод сценарного планирования весьма успешно используется крупными предпринимательскими структурами.<sup>66</sup> Использование данных методик значительно повышает эффективность корпоративного управления, снижает неопределенность при принятии управленческих решений, способствует расширению понимания перспектив будущего. Анализ каждого сценария и их сравнение между собой позволяет выявить просчеты в проекте стратегического альянса, риски, которые могли быть не учтены на более ранних этапах. Кроме того, рассмотрение отдельного сценария позволяет произвести оценку его соответствия корпоративной стратегии развития отдельной предпринимательской структуры, определить, насколько результаты сотрудничества будут соответствовать ее стратегическим целям. На основе этих оценок можно делать выводы об эффективности проекта стратегического альянса. Построение и анализ сценариев являются исполнением обратной связи с будущим. По предложению диссертанта, для реализации обратной связи с прошлым для оценки эффективности проекта стратегического альянса целесообразно применять комплекс действий для оценки прецедентов. Под прецедентами в данном исследовании автор подразумевает раннюю реализацию аналогичного проекта создания стратегического альянса.

---

<sup>66</sup> Брецман Ф., Гетц Й. Сценарное планирование возвращается и становится неотъемлемой частью эффективного корпоративного управления. [Электронный ресурс] / Ф. Брецман, Й. Гетц. Портал компании «Ernst & Young». - 2011 - Режим доступа <http://performance.ey.com/wp-content/uploads/downloads/2011/08/Scenario-Planning4.pdf>. (Дата обращения 02.10.2015).

Методики оценки прецедентов разработаны И.П. Владимировой и А.И. Малаховой.<sup>67</sup> В них под прецедентом понимается событие, имевшее место в прошлом и обладающее при этом схожими с разрабатываемой моделью характеристиками.

На основании данных методик диссертант разработал алгоритм оценки успешности реализации проекта стратегического альянса, который изображен на Рисунке 2.9. Первым этапом алгоритма оценки успешности реализации проекта стратегического альянса диссертант видит формализацию критериев поиска прецедентов, то есть экспертно должны быть сформулированы отличительные характеристики, которым должны соответствовать подбираемые прецеденты. Дальнейший поиск прецедентов следует вести по следующим областям: собственный опыт компании, опыт компаний, которые являются прямыми непосредственными конкурентами, предприятий отрасли, а также опыт организаций, реализующих аналогичную технологию в своей производственной деятельности. Автор согласен с рядом исследователей стратегических альянсов, что анализу должны подлежать не только успешные стратегические альянсы, но и те, которые не достигли официально обозначенных целей.<sup>68 69 70</sup>

---

<sup>67</sup> Владимировая, И.П., Малахова, А.И., Черняховская, Л.Р. Аналитическая поддержка принятия управленческих решений с применением онтологии задач, моделей и методов оптимизации. [Электронный ресурс] / И.П. Владимировая А.И. Малахова Л.Р. Черняховская // Портал Всероссийского совещания по проблемам управления. – 06.2014 – Режим доступа <http://vspu2014.ipu.ru/proceedings/prcdngs/3929.pdf>. (дата обращения 09.09.2015).

<sup>68</sup> Текутьев И.В. Управление стратегическими альтернативами формирования и развития альянсов промышленных предприятий.: автореф. дис. ... канд экон.наук. Санкт-Петербург, 2011. – 9 с.

<sup>69</sup> Королева Е.В. Стратегические альянсы как фактор повышения конкурентоспособности промышленных предприятий.: автореф. дис. ... канд экон.наук. Москва, 2010. – 11 с.

<sup>70</sup> Штыков Д.В. Интеграция российских компаний в стратегические альянсы в условиях глобальной экономики.: автореф. дис. ... канд экон.наук. Москва, 2008. – 10 с.



**Рисунок 2.9 - Алгоритм оценки успешности реализации проекта стратегического альянса на основе анализа прецедентов**

Примечание: составлено автором.

По мнению диссертанта, каждый выявленный прецедент реализации проекта стратегического альянса подлежит экспертной оценке по ряду ключевых характеристик. Для подсчета каждой характеристики предлагается воспользоваться формулой:

$$P_i = \sum_{j=1}^n P_j \quad (1)$$

где  $n$  – число всех анализируемых прецедентов,  $P_j$  – вероятность соблюдения требований по  $j$ -му критерию,  $j=1, \dots, n$  – наименование критерия. При сборе оценок исходят из того, что  $0 \leq j \leq 1$ .

Величина «вероятность успешной реализации инновационных проектов» характеризует то, насколько модель способствует успешной реализации инновационных проектов. Для ее вычисления можно воспользоваться следующей формулой:

$$P_{и.п.} = (P_{к.} + P_{ср.} + P_{б.} + P_{ин.}) / 4, \quad (2)$$

где  $P_{к.}$  – вероятность соблюдения требований по качеству при реализации инновационного проекта,  $P_{ср.}$  – вероятность соблюдения требований по срокам при реализации инновационного проекта,  $P_{б.}$  – вероятность реализации проектов в установленные бюджеты,  $P_{ин.}$  – вероятность раскрытия потенциала инновации посредством реализации проекта в стратегическом альянсе.

Показатель «вероятность достижения стратегических целей» характеризуют то, насколько реализация проекта стратегического альянса эффективно с точки зрения достижения стратегических целей компании. Для ее расчета можно воспользоваться формулой:

$$P_{с.ц.} = (P_{ц.} + P_{ф.}) / 2, \quad (3)$$



где  $P_{ц.}$  – вероятность достижения стратегических целей,  $P_{ф.}$  – вероятность достижения финансовых показателей.

Поскольку стратегический альянс является инструментом, применение которого сопряжено со значительными рисками, то игнорировать вопросы стратегической безопасности, по мнению диссертанта, нельзя. Для учета возможности пагубного воздействия введен показатель «вероятность соблюдения требований стратегической безопасности».

$$P_{с.б.} = 1 - (P_{у.к.} + P_{у.т.}) / 2, (4)$$

где  $P_{у.к.}$  – вероятность утечки кадров,  $P_{у.т.}$  – вероятность утечки технологий.

Диссертант считает, что для того, чтобы делать выводы об успешности проекта стратегического альянса в целом необходимо выделить удельные веса каждой характеристики. Чем важнее отдельная характеристика, тем больше должно быть значение удельного веса ( $k, m, n$ ). То есть в случае, если достижение стратегических целей значительно превалирует над условиями соблюдения стратегической безопасности и показателей успешности отдельных инновационных проектов, то и удельный вес данной характеристики должен быть максимальным.

Итоговую оценку успешности проекта стратегического альянса можно произвести по формуле:

$$P = k * P_{и.п.} + m * P_{с.ц.} + n * P_{с.б.}, (5)$$

где  $P_{и.п.}$  – вероятность успешности реализации инновационных проектов,  $P_{с.ц.}$  – вероятность достижения стратегических целей,  $P_{с.б.}$  – вероятность соблюдения требований стратегической безопасности. При условии, что  $k+m+n=1$ .

К успешным проектам диссертант относит те, значение успешности  $P$  для которых будет более или равно 0,6. Такие проекты одновременно успешны по ряду ключевых показателей с вероятностью в 60%. Для консолидации анализируемой информации диссертант предлагает матрицу оценки прецедентов. Матрица приведена в Таблице 2.7.

**Таблица 2.7 - Пример матрицы оценки прецедентов**

Номер прецедента	Успешность инновационных проектов (k)				Достижение стратегических целей (m)		Соблюдение стратегической безопасности (n)	
	Качество	Сроки	Бюджет	Потенциал инновации	Стратегические цели	Финансовые показатели	Утечка кадров	Утечка технологий
Прецедент 1	0,5	0,7	0,4	0,3	0,1	0,7	0,1	0
Прецедент 2	0,1	0,9	0,8	0,1	0,6	0,9	0,2	0,1
Прецедент 3	0,3	0,6	0,7	0,2	0,4	0,8	0,2	0,2
...	...	...	...	...	...	...	...	...
Прецедент n	...	...	...	...	...	...	...	...
Показатель	$P_k$	$P_{cp}$	$P_b$	$P_{ин.}$	$P_{ц.}$	$P_{ф.}$	$P_{у.к.}$	$P_{у.т.}$

*Примечание: составлено автором.*

Диссертант считает необходимым отметить, что для итоговых заключений об успешности проекта стратегического альянса весомое значение имеют не только численные значения предложенных показателей. По его мнению, сам процесс подбора и анализа прецедентов даст значительное понимание о жизнеспособности проекта. На основе анализа данной информации можно выявить сильные стороны проекта, то есть те возможности, которые стратегический альянс способен эффективно реализовать.

Дополнительно предложенная методика показывает слабые стороны проекта стратегического альянса, то есть отрицательный опыт ее

использования, и выделяет задачи, для решения которых механизм стратегического альянса непригоден. Совокупное использование сценариотехник и методов оценки прецедентов значительно повысит эффективность разрабатываемых проектов стратегических альянсов.

### **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2:**

1. Учет синергического воздействия факторов предпринимательского окружения и особенностей бизнес-процессов предпринимательских структур позволяет выработать адекватные подходы к взаимодействию в стратегическом альянсе. Данные подходы определяют задачи для совместного решения, степень тесноты взаимодействия, глубину интеграции, критерии оптимальности бизнес-процессов объединения.

2. Анализ информационных и материальных потоков в цепочке создания ценности в отрасли позволяет разработать оптимальную модель системы снижения влияния рисков и снятия барьеров совместной деятельности предпринимательских структур в стратегическом альянсе.

3. Использование сценарного подхода при прогнозировании результатов реализации проекта стратегического альянса совместно с проведением математической оценки прецедентов углубляет и расширяет понимание результатов и перспектив использования стратегии сотрудничества в формате стратегического альянса для предпринимательских структур.

## ГЛАВА 3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО АЛЬЯНСА ДЛЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

### 3.1 Стратегический альянс как инструмент инновационной стратегии

Восстановление экономики государства и достижение стабильных темпов роста определили необходимость в поиске дополнительных источников развития. На настоящий момент инновационный подход к росту рассматривается и реализуется как на государственном, так и на корпоративном уровне. Грамотно выстроенная инновационная политика становится инструментом адаптации экономики под изменяющиеся условия.

Стоит согласиться с суждением Н.И. Ивановой о том, что инновационные процессы трансформируют структуру экономики на уровне предпринимательских структур и, как следствие, - на макроуровне.<sup>71</sup> На глобальном уровне инновации способны изменить направления товарных потоков, изменить положения весомых игроков. Процесс смены подходов к формированию инновационной стратегии развития обусловлен совокупным воздействием спектра макроэкономических факторов. В российской практике государство занимает центральное положение в реализации инновационных процессов. Как отмечает Л.С. Леонтьева, политика в области создания специализированных региональных кластеров направлена на стимулирование развития связей в инновационных процессах.<sup>72</sup> Развитие региональных кластеров и технополисов, используемых преимущественно в качестве инструментов территориального развития, нацелены также на интенсификацию инновационного развития.

---

<sup>71</sup> Арбатов А.Г., Арбатова Н.К. Глобальная перестройка / [А. Г. Арбатов, Н. К. Арбатова, С. А. Афонцев и др. ; под ред. А. А. Дынкина, Н. И. Ивановой] ; Ин-т мировой экономики и междунар. отношений РАН. - Москва : Весь мир, 2014. - с. 33 – 52.

<sup>72</sup> Леонтьева Л.С., Ильин А.Б., Шпилев Д.А. Региональный кластер как механизм формирования инновационного потенциала и устойчивого развития территории// Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО2012 №2 - с. 44 – 47.

Для современной российской практики характерно «принуждение» крупных предпринимательских структур к инновациям со стороны государства. Н.И. Иванова в качестве одного из механизмов такого принуждения выделяет ужесточение экологических норм.<sup>73</sup> Повышение требований по выбросам вредных веществ в атмосферу стимулирует предпринимательские структуры на поиск и внедрение более совершенных технологий. Данному аспекту уделяет внимание О.В. Сагинова. Согласно ее исследованиям, в основу развития российской экономики может быть положено стимулирование экономических процессов посредством расширения государственного предпринимательства.<sup>74</sup> Государство при таком подходе становится основным источником не только инновационной, но и предпринимательской активности.

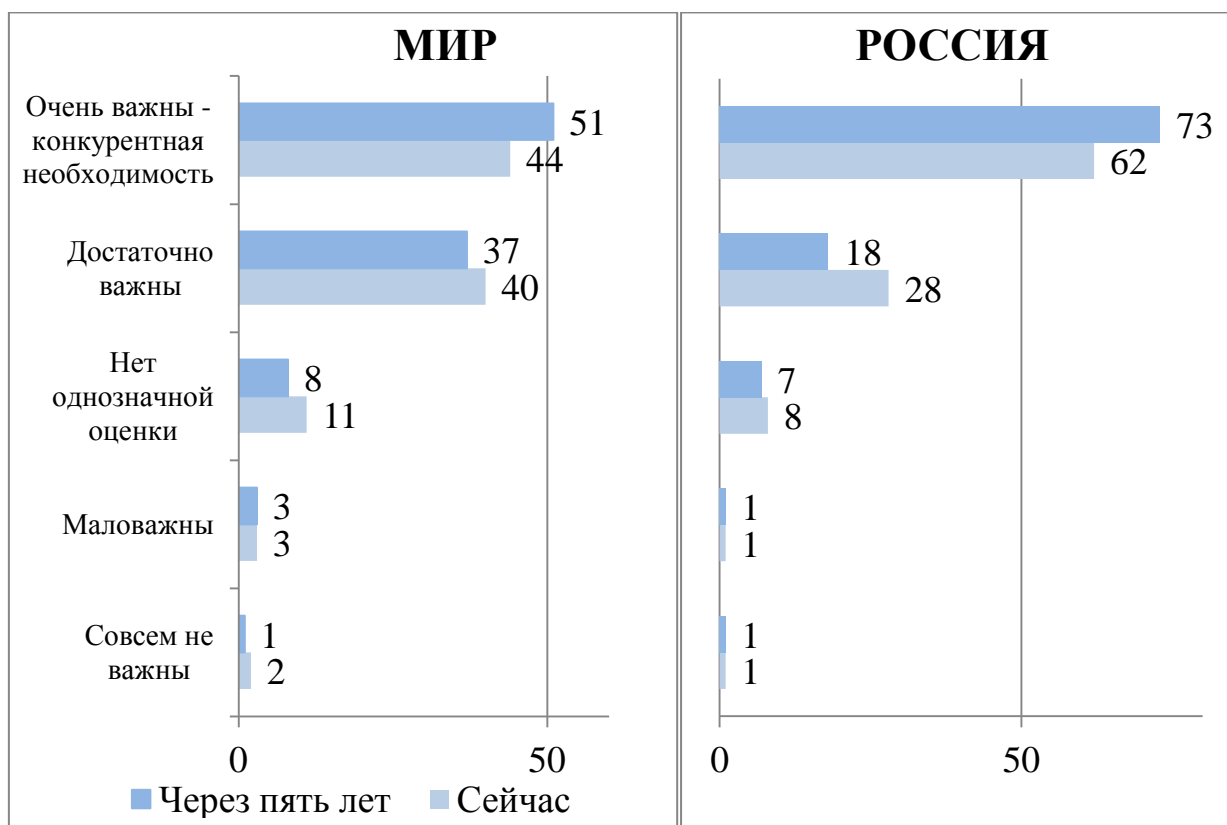
Однако понимание необходимости инновационного пути развития зарождается, в первую очередь, в предпринимательской среде. Проведенное компанией «PriceWaterhouseCoopers» исследование процессов инновационного развития порядка двух тысяч компаний из различных стран показывает, что инновации воспринимаются уже в качестве необходимого условия обеспечения конкурентоспособности и ускорения роста компаний. Отмечается, что в настоящее время происходит трансформация подходов ведения корпоративной инновационной деятельности, изменяются способы организации инновационных процессов. Более широкое применение получил подход, предполагающий выделение инновационной деятельности в самостоятельные бизнес-процессы, нацеленные на решение стратегических корпоративных задач. При этом, если ранее инновации рассматривались в качестве инструментов улучшения товаров и услуг и носили скорее маркетинговую направленность, то сейчас инновационные процессы воспринимаются в качестве механизма развития самих предпринимательских

---

<sup>73</sup> Иванова Н.И. Наука и инновации: выбор приоритетов / Отв. ред. – Н.И. Иванова. – М.: ИМЭМО РАН, 2012 – с. 22 - 41.

<sup>74</sup> Сагинова О.В., Смотрицкая И.И., Шарова И.В. Государственное предпринимательство и развитие российской экономики // И.И. Смотрицкая, О.В. Сагинова, И.В. Шарова // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2015. № 1. - с. 97 - 108.

структур. Как отмечено в исследовании, инновации рассматриваются как источник будущего роста компаний. На Рисунке 3.1. приведена диаграмма, показывающая, насколько, с точки зрения руководителей, инновации важны для успеха их компаний.



**Рисунок 3.1 - Значимость инноваций для развития организаций**

*Примечание: составлено автором на основе Ординарцев А., Орловский Е., Пуха Ю. Рост через инновации. Российский и международный опыт. Отчет по исследованию компании «PricewaterhouseCoopers». [Электронный ресурс] / А. Ординарцев, Е. Орловский, Ю. Пуха. – 2013 – Режим доступа <http://www.pwc.com/en/ru/innovationsurvey/assets/innovation-through-growth.pdf>. (дата обращения 27.08.2015).*

Инновационные процессы выступают механизмами трансформации компаний, способствуют росту конкурентоспособности. Посредством реализации корпоративной инновационной политики достигается стратегическая гибкость, способность к быстрой адаптации под изменяющиеся условия внешней среды. Инновационная активность также предполагает комбинацию применяемых инструментов и методик в

зависимости от специфики и особенностей конкретной предпринимательской структуры.

Автор исследования не согласен с подходом к классификации инноваций, основанной на разделении их на маркетинговые и управленческие.<sup>75</sup> Данная классификация не позволяет полностью охватить все возможные предпринимательские инновации, поскольку нововведения могут быть внесены в любую сферу деятельности.

С точки зрения диссертанта, более удачный подход заключается в разделении инноваций на категории: «улучшающие», «прорывные», «революционные», который используется компанией «PriceWaterhouseCoopers». В данном случае классификация идет по признаку возможных результатов внедрения инновации и охватывает, таким образом, абсолютно все возможные корпоративные нововведения. Описание каждого вида инновации приведено в Таблице 3.1.

**Таблица 3.1 - Типы инноваций**

<b>Тип</b>	<b>Описание</b>	<b>Эффект реализации</b>
Улучшающие	Направлены на улучшение характеристик существующих товаров или услуг, совершенствование налаженных бизнес-процессов.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Изменение существующего продукта или услуги.</li> <li>• Защита доли рынка, сохранение уровня прибыльности.</li> <li>• Быстрая реакция со стороны конкурентов.</li> </ul>

<sup>75</sup> Леонтьева, Л.С. Организационная культура как фактор развития структурных подразделений промышленного предприятия / Л. С. Леонтьева, К. Ю. Проскурнова ; Моск. междунар. высш. шк. бизнеса "МИРБИС" (ин-т). - Москва : МИРБИС, 2010. - с. 84 - 91.

## Продолжение таблицы 3.1 - типы инноваций

Прорывные	Имеют своей целью существенные изменения. Предполагают значительные ресурсные затраты.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Более существенные, чем в улучшающих инновациях, изменения в технологиях и бизнес-моделях.</li> <li>• Существенное изменение «правил игры».</li> <li>• Создание конкурентных преимуществ.</li> <li>• Увеличение доходов, уровня прибыльности.</li> <li>• Затрудненная реакция со стороны конкурентов.</li> </ul>
Революционные	Радикально новый товар или услуга. Предполагают коренное преобразование в области технологий, товаров или бизнес-процессов.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Радикальное изменение конкурентной среды применительно к какому-либо продукту или услуге, либо создание нового вида деятельности.</li> <li>• Способны стать источником взрывного роста в новых товарных группах и категориях услуг.</li> </ul>

*Примечание: составлено автором по Ординарцев А., Орловский Е., Пуха Ю. Рост через инновации. Российский и международный опыт. Отчет по исследованию компании «PricewaterhouseCoopers».- с. 2.*

Описанные категории входят в условный портфель инноваций. Предпринимательская структура должна определить, какое соотношение каждого типа инноваций необходимо в данном портфеле для наиболее эффективного достижения предпринимательских целей. Таким образом, инновации выступают в качестве мультипликаторов корпоративного роста. Практически эффективным, с точки зрения достижения заявленных целей, признано соблюдение ряда принципиальных подходов по организации инновационной деятельности. Согласно исследованию «PriceWaterhouseCoopers», среди компаний-лидеров в инновационной деятельности используются следующие из них:

- Целенаправленное осуществление инновационной деятельности;
- Наличие четкой стратегии инновационного развития;



- Принятие управления инновациями в качестве важной функции бизнеса;
- Использование четко структурированного инновационного процесса;
- Применение широкого диапазона операционных моделей инновационного развития;
- Стремление увеличить доли прорывных и революционных инноваций;
- Использование широкого диапазона инновационных бизнес-моделей;
- Активное сотрудничество с другими участниками рынка;

Поскольку существуют естественные ресурсные ограничения, одного соблюдения принципов инновационной деятельности недостаточно. Поэтому инновационные процессы должны быть синхронизованы с корпоративной стратегией развития, являться ее инновационной интерпретацией. Для того, чтобы корпорация имела возможность расходовать ресурсы на инновационные проекты, а инновационная деятельность предлагать жизнеспособные пути достижения корпоративных стратегических целей, задачи инновационной деятельности должны быть согласованы со стратегией компании. На Рисунке 3.2. представлен возможный план согласования инновационных процессов с корпоративной стратегией. Инновационная стратегия должна быть, в первую очередь, ориентирована на достижение целей корпоративной стратегии, следовательно, ее разработку целесообразно начинать с формализации основных положений стратегии бизнеса. Исходя из них, следует сформулировать направления приложения усилий в инновационных процессах, задавать корректный курс инновационной стратегии. Таким образом, инновационная деятельность будет направлена на цели, вытекающие из стратегии бизнеса.



**Рисунок 3.2 - План согласования стратегии развития предпринимательской структуры и инновационных процессов**

*Примечание: составлено автором.*

Категоризация инноваций позволяет формализовать, сделать более управляемым инновационные процессы. Рассмотрение всей совокупности идей и предложений, возникающих в компании, через призму их категорий определит их соотношение. Данное соотношение также должно соответствовать бизнес целям организации. Систематизация инновационных процессов требует наличия четко сформулированной стратегии инновационного развития, которая отвечает на вопросы о том, каким образом достичь стратегических целей бизнеса посредством инноваций. Серьезное внимание должно быть также сконцентрировано на ее реализации. Для этого

необходимо произвести подбор оптимальной конфигурации операционной модели управления инновациями.

Операционная модель представляет собой форму организационного процесса управления состояниями инновации. Рассматриваются все стадии жизненного цикла инновации: от генерации идеи до завершения ее реализации. Начальная точка процесса – генерация и сбор идей, присваивание приоритетов идеям, их проработка и выбор наиболее обещающих идей для их коммерциализации. Завершающим этапом процесса является реализация и монетизация инновационного решения. Правильно организованный инновационный процесс позволяет оперативно запускать в разработку перспективные идеи, а также быстро доказывать бесперспективность остальных. Инновации будут реализовываться только при достаточном внимании руководства. Как отмечает Л.С. Леонтьева, реализация инновационных процессов возможна только на основе культуры инициативы и поощрения предложения по нововведениям.<sup>76</sup>

С позиции диссертанта, описанный на Рисунке 3.2. порядок синхронизации инновационных процессов со стратегией развития организации способен вывести инновационные процессы в конструктивное русло, подчинить их решению стратегических задач и, таким образом, систематизировать инновационную деятельность.

Примечательно, что для развития прорывных инноваций все большее распространение приобретают новые организационные модели. В частности, «дизайн-мышление». Эта модель является методикой, направленной на интенсификацию внутрикорпоративных инновационных процессов, которые предстают в виде серии итераций: генерация идей, быстрое создание прототипов и образцов, тестирование прототипов, доработка и генерирование новых идей, новое тестирование и дальнейшее итеративное

---

<sup>76</sup> Леонтьева Л.С. Совокупная организационная культура как ресурс развития региона : дис. ... д-ра экон. наук. – Москва, 2004. - с. 70 - 72.

повторение данных процессов.<sup>77</sup> Методика направлена на выработку инновационных идей и концепций и ориентируется, в первую очередь, на требования потребителей. Особо отмечается, что дизайн-мышление не предполагает четкого планирования, когда изначально известно, какой именно продукт планируется получить и какие конкретно задачи для этого необходимо выполнить. Инновационные процессы представляются в виде непрерывающегося поиска решений, обеспечивают быструю проверку вариантов. Методика включает возможность выхода за рамки устоявшихся парадигм, поиск новых решений, а также сверку разработанных решений с требованиями реальности.

Инновационная активность, в первую очередь, зависит от разнообразия и структуры корпоративных взаимосвязей с источниками информации, знаний, технологий, опыта, человеческих и финансовых ресурсов.<sup>78</sup> Разнообразие данных связей стимулирует возникновение идей осуществления инновации, ускоряет продвижение идей по этапам инновационных циклов. Таким образом, эффективность корпоративной инновации зависит не только от успешности деятельности экономических субъектов, но и от того, насколько эффективны взаимосвязи между ними.

На Рисунке 3.3. приведены статистические данные по 2013 году, характеризующие различные виды технологических партнерств среди организаций добывающей, обрабатывающих производств, производства и распределения электроэнергии, газа и воды.

---

<sup>77</sup> Козлов В. Что такое дизайн-мышление (и с чем его едят) [Электронный ресурс] / В. Козлов // Портал международной ассоциация корпоративного образования. – 10.2013 – Режим доступа <http://www.makonews.ru/238.html>. (дата обращения 02.10.2015).

<sup>78</sup> Инновационное развитие – основа модернизации экономики России: Национальный доклад. – М.:ИМЭМО РАН, ГУ-ВШЭ, 2008. – с. 47 – 49.



**Рисунок 3.3 - Виды технологических партнерств (в процентах от общего числа организаций, имевших совместные проекты)**

*Примечание: составлено автором на основании: Городникова Н.В., Гохберг Л.М., Дитковский К.А. Индикаторы инновационной деятельности: 2015: статистический сборник. Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2015.- с. 180.*

Примечательно, что наблюдается крайне низкий уровень постоянной кооперации предприятий с консалтинговыми, информационными фирмами, университетами и научными организациями. Предпринимательские структуры замкнуты в поисках новых идей на собственный потенциал. Однако данный ресурс ограничен в силу ряда объективных причин. Кроме того, согласно результатам исследований А.В. Орлова, активизация

инновационных связей мелких и средних предпринимательских структур повышает их устойчивость в кризисные периоды.<sup>79</sup>

Интенсификация инновационного развития требует расширения круга инновационных идей. Платформой, удобной для интенсивного инновационного взаимодействия предпринимательских структур разного уровня, могут выступать стратегические альянсы.

### **3.2. Использование механизма стратегического альянса для модернизации промышленных предприятий**

Понятие модернизации рассматривается в научном мире с различных точек зрения. Согласно академическому подходу А.Г. Аганбегяна, модернизация рассматривается в качестве эффективного использования передовых достижений, которое охватывает все стороны общественной жизни.<sup>80</sup> Фундаментальным направлением является изучение модернизации общественного производства, которая при этом содержит два взаимосвязанных направления: модернизацию производственно-технической базы народного хозяйства и модернизацию структуры экономики, включающей диверсификацию экспорта.

Модернизация как процесс смены социально-экономической формации рассматривается в различных теориях общественного развития. Исследуются макропроцессы перехода от традиционного общества к современному обществу, от аграрного – к индустриальному. Изучение направлено на выявление закономерностей и движущих сил общественного развития, исследуются процессы глобальных изменений. Несмотря на то, что глобальные процессы трансформации общественного строя оказывают непосредственное сильнейшее давление на корпоративное развитие, практический интерес

---

<sup>79</sup> Орлов А.В., Андриенко Е.П., Волковский В.Г. Малое и среднее предпринимательство время кризиса и поисков // Государственное антикризисное управление - Москва, 2009 – с. 39 - 44.

<sup>80</sup> Аганбегян А.Г. Финансы для модернизации [Электронный ресурс] / А.Г. Аганбегян // Деньги и кредит – 03.2010 – Режим доступа [http://www.cbr.ru/publ/MoneyAndCredit/aganbegyan\\_03\\_10.pdf](http://www.cbr.ru/publ/MoneyAndCredit/aganbegyan_03_10.pdf), свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус. (дата обращения 08.09.2015)

имеет проработка вопросов модернизации отдельных промышленных предприятий.

В данной работе модернизация будет рассматриваться в качестве процесса качественного обновления производственно-технической базы промышленных предприятий. Качественный характер проводимых изменений подразумевает не просто физическое обновление производства, а рост объемов и качества производства посредством использования более совершенных технологий, которые несут в себе потенциал для инновационных изменений. Модернизация рассматривается не в качестве направленного на глобальные общественные изменения макропроцесса, а в качестве процесса усовершенствования самостоятельного производства, который реализуется посредством внедрения новых, более совершенных технологий, а также повышения инновационной восприимчивости предприятий. По предложению О.В. Почукаевой, изучение модернизации с подобной точки зрения не менее важно, поскольку позволяет выявить и изучить закономерности в исследуемых процессах, что позволит повысить их управляемость и, в конечном счете, использовать для интенсификации инновационного развития общества.<sup>81</sup>

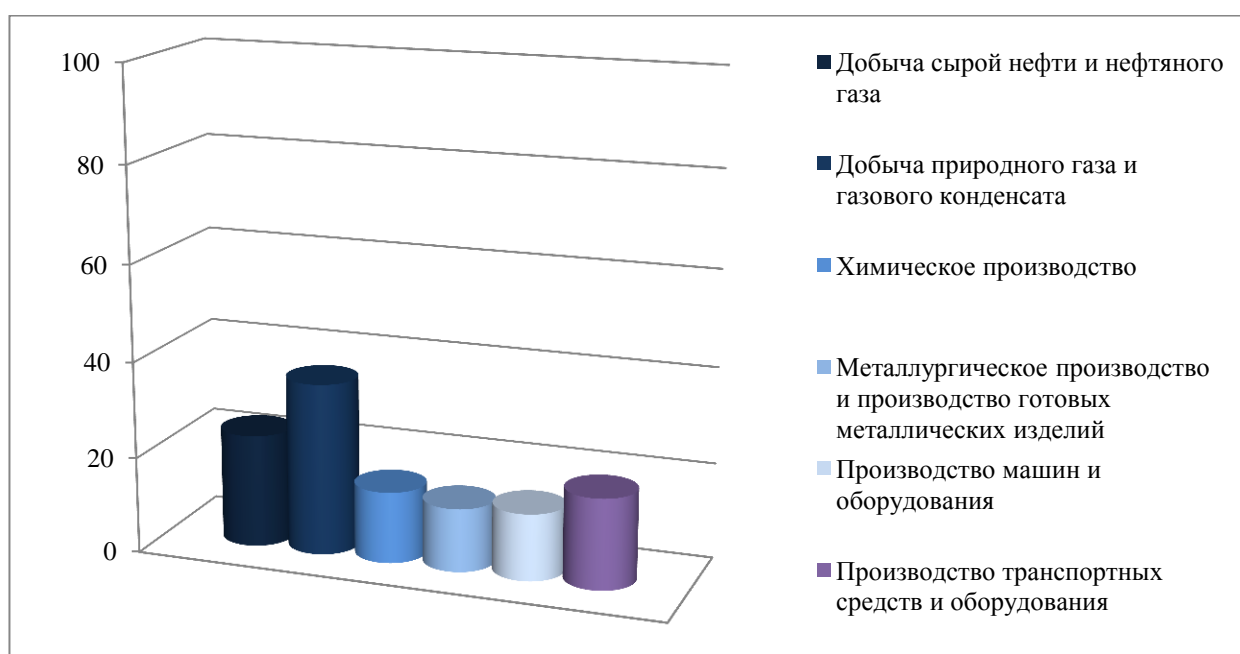
Задачи модернизации промышленности весьма актуальны для современной России. Технологический разрыв с развитыми странами в совокупности со значительным износом основных фондов требуют поиска кардинальных способов модернизации. По данным Росстат, порядка 65% общего числа сооружений организаций добывающих, обрабатывающих производств эксплуатируются свыше 15 лет.<sup>82</sup> Среди машин и оборудования более 60% эксплуатируются свыше 10 лет. Без учета износа основных фондов разработать конкурентоспособную стратегию развития промышленности невозможно. А.В. Орлов также отмечает, что модернизация производственных мощностей не менее важна для малых и средних

---

<sup>81</sup> Почукаева О.В. Инновационно-технологическое развитие машиностроения. Монография. - М.: МАКС-Пресс, 2012. – с. 165 – 171.

<sup>82</sup> Промышленность России. 2014: Стат.сб./Росстат. – М.,2014. – с. 113.

предпринимательских структур.<sup>83</sup> Высокая степень износа основных фондов говорит и о моральном устаревании используемого оборудования, свидетельствует о явном назревании необходимости в обновлении производственных мощностей. В сфере добычи полезных ископаемых доля полностью изношенных основных фондов составляет на 2013 год 22,9% , в сфере обрабатывающих производств - 13,3%. Судя по данным диаграммы, изображенной на Рисунке 3.4., порядка 20% общего числа технологического оборудования в отраслях, которые являются хребтом российской экономики, не просто морально изношены, но и физически доведены до аварийного состояния.



**Рисунок 3.4 - Удельный вес полностью изношенных основных фондов в общем объеме основных фондов организаций по видам экономической деятельности**

*Примечание: составлено автором на основе Промышленность России. 2014: Стат.сб./Росстат. – М.,2014.- с. 108.*

Проблема модернизации назрела не только с точки зрения необходимости замены износившегося оборудования. Явно присутствуют

<sup>83</sup> Орлов А.В. Малое и среднее предпринимательство России: государство, модернизация, инновационный прорыв // Учебное пособие. РЭУ им. Г.В. Плеханова. Факультет менеджмента. Кафедра государственного и муниципального управления. Москва, 2011. – с. 140 – 162.



технологические отставания целых отраслей российской промышленности. Формирование конкурентоспособной промышленности невозможно на устаревшей технологической базе. Согласно исследованию ИМЭМО РАН, современный уровень большинства российских отраслей, с точки зрения мировых достижений, характеризуется значительным отставанием.<sup>84</sup> Процессы технологического перевооружения российского бизнеса развиваются с задержкой, потенциал отечественных производителей высокотехнологичных изделий используется недостаточно. Интерес иностранных инвесторов, носителей передовых технологий, сдерживается различными причинами как производственного, так и организационного характера. Следует также отметить, что модернизация производства путем постепенного накопления капитала и дальнейшей поэтапной смены технологических линий практически невозможна, поскольку на старом оборудовании и за счет архаичных технологий невозможен выпуск конкурентоспособной продукции. Таким образом, можно сделать вывод, что российские промышленные предприятия нуждаются в скорейшей и ускоренной модернизации. Преодоление технологического разрыва с ведущими мировыми державами возможно за счет заимствования технологий. Импорт технологий и использование их для модернизации отраслей промышленности способны сформировать предпосылки для инновационного саморазвития промышленных предприятий внутри страны. В работах В.Л. Иноземцевой среди возможных механизмов заимствования технологий на практике рассматриваются такие, как приглашение иностранных специалистов, копирование и воспроизведение образцов техники, приобретение лицензий и самостоятельная организация производства, покупка технологических линий «под ключ».<sup>85</sup> Особого внимания достойны механизмы создания совместных

---

<sup>84</sup> Иванова Н.И., Куренков Ю.В. Модернизация российской экономики: структурный потенциал / Отв. ред. – Н.И. Иванова, науч. рук. – Ю.В. Куренков. – М.: ИМЭМО РАН, 2010. – с. 26 – 36.

<sup>85</sup> Модернизация России: условия, предпосылки, шансы. Сборник статей и материалов. Выпуск 1 / Под ред. В.Л. Иноземцева. – Москва, Центр исследований постиндустриального общества, 2009. – с. 10 – 26.

предприятий, нацеленные на привлечение носителя технологии в качестве инвестора, вхождение в технологические альянсы по разработке новых технологий, а также покупку действующего предприятия за рубежом. Стратегически перспективной является выбор такой модели модернизации, которая способна заложить основы для самостоятельного инновационного развития.

Понимание необходимости модернизации промышленности для сохранения конкурентоспособности присутствует на государственном уровне. Одной из приоритетных задач государства, согласно Федеральному закону от 31.12.2014 N 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации», является поддержка технологического перевооружения субъектов деятельности в сфере промышленности, модернизация основных производственных фондов исходя из темпов, опережающих их старение.<sup>86</sup> Решению обозначенных государством проблем может способствовать применение инновационных механизмов, позволяющих одновременно решить задачи обновления производственных мощностей и наращивания недостающих в стране компетенций. Согласно данным исследования И.В. Денисова, модернизация производства крупных предпринимательских структур ложится в основу ускорения экономического роста.<sup>87</sup> Одним из таких механизмов является механизм стратегического альянса. Эффективная реализация возможностей данного механизма требует соблюдения определенной последовательности действий, учитывающей особенности его использования. На Рисунке 3.5. представлен авторский алгоритм модернизации промышленного предприятия посредством инициации создания стратегического альянса. Процессы модернизации рассматриваются исключительно в контексте развития технологий отрасли. Автором предложены две различные организационные модели модернизации: путем

---

<sup>86</sup> Федеральный закон от 31.12.2014 N 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации».

<sup>87</sup> Денисов И.В. Развитие крупнейших корпораций как основа ускорения экономического роста. // И.В. Денисов // Журнал «Национальные интересы: приоритеты и безопасность» 9(30) - 2008 сентябрь – с. 2 – 12.

инициации стратегического альянса по внедрению инновационной технологии, а также посредством создания нового совместного предприятия.



**Рисунок 3.5 - Алгоритм модернизации промышленного предприятия посредством использования механизма стратегического альянса**

*Примечание: составлено автором.*

Начальным этапом должна являться оценка перспектив развития технологий, используемых в отрасли. Анализу подлежат используемые технологии, тенденции развития анализируемой и смежных отраслей. Игнорирование исторического хода развития отрасли не позволит провести соответствующую условиям современности модернизацию. В данном вопросе стоит встать на позицию Ф.П. Друкера, утверждающего, что источник инновационного развития отрасли, как правило, располагается вне ее.<sup>88</sup> При этом для построения эффективной стратегии и определения будущих перспектив необходимо определить основные события, которые уже наступили и будут иметь предсказуемые последствия через одно-два десятилетия. Такой подход позволяет построить прогноз будущего состояния отрасли и своевременно разработать пакет подготовительных мероприятий. Применяя данный подход при решении вопросов модернизации на этапе оценки перспектив развития отрасли, необходимо определить основные события, открытия, инновационные технологии анализируемой и смежных по технологическим особенностям отраслям, которые уже явно произошли и точно будут иметь последствия в развитии отрасли в будущем. На основании этих данных строится прогноз последствий их применения на ближайшие одно-два десятилетия. Дальнейшим этапом является анализ используемых технологий на соответствие ранее выявленным перспективам и тенденциям. Оценивается возможность модернизации уже эксплуатируемого оборудования, определяется технологический разрыв, который возможно преодолеть посредством модернизации уже используемого оборудования.

Модернизация предприятия должна носить планомерный характер. Для повышения управляемости данного процесса последовательность этапов и их временная очередность должны быть сведены воедино в *концепцию модернизации промышленного предприятия*, которая должна включает в себя выводы по перспективам развития отрасли, а также о текущем состоянии дел

---

<sup>88</sup> Друкер, Питер, Ф., Макьярелло, Дзофер А. Менеджмент.: Пер. с англ. – М. : ООО “И.Д. Вильямс”, 2010. – с. 183 – 194.

конкретного предприятия, отвечает на вопрос, какие производственные участки подлежат модернизации и на какие перспективные технологии целесообразно акцентировать внимание. Далее необходим поиск “донора” технологии - той организации, которая является носителем новой технологии и способна эту технологию применить для модернизации существующего производства. Донор технологии должен соответствовать множеству критериев. В первую очередь, анализу подлежат критерии стратегической совместимости такие, как организационные и технологические критерии. Организационные критерии характеризуют возможность сотрудничества с донором с точки зрения организационных ограничений, таких, например, как политические факторы либо вопросы собственности. Технологические критерии описывают то, насколько модернизация возможна с точки зрения особенностей самой технологии, насколько совместимы уже используемая технология и внедряемая. Рассмотрению подлежит ресурсоемкость процесса интеграции инновационной технологии в налаженные производственные процессы. Затраты ресурсов на внедрение новой технологии могут иметь решающее значение при выборе донора технологии. Управленческий опыт автора позволяет говорить о том, что применяемую технологию и технику, на которой эта технология реализуется, следует рассматривать в совокупности. На практике бывают случаи, когда при смене оборудования качество производимой продукции падает. Примером могут служить некоторые предприятия текстильной промышленности. На практике при принятии стратегических решений встречается превалирование одних критериев над другими. Ярким примером проявления такого игнорирования являются попытки смены поставщика топлива для атомных электростанций на Украине. Под давлением политических сил предпринимаются попытки перехода от ранее используемого ядерного топлива, производимого в России, на топливо, изготовленное в США. При этом игнорируется тот факт, что атомная электростанция как сложная технологическая система

разрабатывается под конкретный тип топлива. При этом переход на топливо другого производителя, по сути, влечет за собой полную смену технологических процессов электростанции. Этот переход сопряжен со значительными рисками.<sup>89</sup> Выбор модели модернизации должен производиться в зависимости от возможностей организации по смене используемой технологии. К значимым факторам диссертант относит: объемы доступных финансовых ресурсов, физическое состояние оборудования, доступные технологии, а также доступные кадровые ресурсы. В Таблице 3.2. приведены отличительные черты различных моделей процесса модернизации.

**Таблица 3.2 - Сравнительные характеристики организационных моделей модернизации промышленного предприятия**

Характеристика	Стратегический альянс внедрения инновационной технологии	Совместное предприятие
Вид стратегического альянса	РЗ А-4 РЗ А-5	РД А-1 РД А-2 РЗ А-1
Распределение рисков внедрения инновационной технологии	Риск внедрения полностью лежит на модернизируемом предприятии.	Каждый из участников несет долю риска соответственно доле в совместном предприятии.
Степень интеграции в производственные процессы	Относительно низкая. Успешность модернизации зависит от способности воспринять инновационную технологию.	Высокая. Успешность напрямую зависит от эффективности взаимодействия учредителей.
Возможность переключения на другую технологию.	Присутствует. Требуется проработка стратегий переключений на случай крайней необходимости.	Практически отсутствует. Переключение означает ликвидацию создаваемого совместного предприятия.
Вопросы собственности основных фондов.	Основные фонды находятся в собственности модернизируемого предприятия.	Совместное владение основными фондами.
Источники инвестиций для модернизации.	Внутренние. Носитель технологии не инвестирует в процессы модернизации.	Донор технологии привлекается в качестве со инвестора предприятия.

*Примечание: составлено автором.*

<sup>89</sup> Украина разрешила поставку на АЭС страны ядерного топлива компании Westinghouse. [Электронный ресурс]. / ТАСС Информационное агентство России. – 24.09.2014 – Режим доступа <http://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/1463553> (дата обращения 22.07.2015).

При наличии достаточных финансовых ресурсов и соответствующего для освоения инновационной технологии уровня компетенций возможен выбор модели модернизации посредством создания стратегического альянса внедрения инновационной технологии. Данная модель предусматривает долгосрочное стратегическое сотрудничество между донором технологии и модернизируемым предприятием. При этом взаимоотношения носят тесный характер стратегического альянса.

Автор диссертации считает, что в случае технической возможности запуска тестовой, ограниченной версии технологии в некотором сжатом или упрощенном виде, технологию необходимо апробировать до инициации создания стратегического альянса. Апробацию предлагается выполнить в виде пилотного проекта. Такая организационная форма, по мнению диссертанта, позволит изолировать распространение возможных рисков внедрения новой технологии. Также апробация призвана выявить особенности новой технологии, которые могут проявиться только в процессе ее использования на новом производстве. Данные особенности необходимо учесть в процессе дальнейшего практического использования технологии, разработке и реализации программы внедрения инновационной технологии. Результаты реализации пилотного проекта покажут недостаток знаний, которые необходимо будет восполнить посредством взаимодействия в стратегическом альянсе, то есть проект покажет направления тесного взаимодействия в рамках альянса. При этом такой формат модернизации позволяет сохранить все преимущества стратегического альянса, такие как самостоятельность организаций, их гибкость в выборе стратегии собственного развития.

Иначе предстает модель модернизации посредством создания совместного предприятия. В данном случае донор инновационной технологии выступает в качестве одного из учредителей нового предприятия. Данная модель предпочтительна в случае значительного износа и технологического отставания предприятия рассматриваемой отрасли.

Соинвестор-носитель инновационной технологии будет являться источником новых знаний и технологий. Сама форма совместных предприятий позволяет выстроить взаимовыгодное сотрудничество и минимизировать воздействие экономических и политических рисков, возникающих в случае слияния компаний или других формах объединения бизнеса. Предприятие, которое необходимо модернизировать, способно получить необходимые технологии. С другой стороны, для донора технологии участие в данном совместном предприятии может быть интересно по следующим причинам:

- усиление влияния на конкретном рынке за счет использования территориальных связей модернизируемого производства;
- получение налоговых преференций за счет создания предприятия на территории конкретного государства;
- получение доступа к неформальным каналам общения с органами власти посредством совместной деятельности с локальной компанией;
- снижение производственных издержек за счет увеличения локализации производства.

Поскольку стратегический альянс является эффективным механизмом трансфера технологий и знаний, предлагаемые модели сотрудничества являются синтетическими образованиями, а не результатами планомерного инновационного развития. Таким образом, их применение позволяет осуществить быстрый перенос технологий, который необходим для прогрессивного инновационного развития.

Рассмотрим описанные механизмы на конкретном примере. В 2005 году ЗМА (Завод малолитражных автомобилей) перешел под управление ОАО «Северсталь-Авто». С 2008 года 100% акций принадлежат ОАО «Соллерс». В период 2012 г. по декабрь 2014 г. данное предприятие прошло процесс полной модернизации благодаря деятельности совместного предприятия СП Форд-Соллерс. Диссертантом проведен анализ данных процесса модернизации данного автомобилестроительного предприятия и



сравнение количественных показателей предприятия до модернизации и после. В Таблице 3.3. приведены основные характеристики.

**Таблица 3.3 - Характеристики процесса модернизации предприятия и сравнение количественных показателей**

Характеристика	Ford Sollers Набережные Челны	
Прежнее название	ЗМА «Завод малолитражных автомобилей»	
Формат стратегического альянса	Совместное предприятие «Форд-Соллерс»	
Цель модернизации	Увеличение локализации производства Ford Motor Company в России	
Регион	Республика Татарстан	
Территориальный кластер	Особая экономическая зона «АЛАБУГА»	
Объем инвестиций для проведения модернизации	400 млн. долларов.	
Задачи модернизации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Модернизация цехов сварки, покраски.</li> <li>• Сохранение инфраструктуры предприятия ЗМА (здания, сооружения, коммуникации).</li> <li>• Подготовка производственной базы для сборки автомобилей Ford Fiesta по технологии полного цикла.</li> </ul>	
Установка модернизации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Адаптация производства под технологические особенности Ford Motor Company.</li> <li>• Сохранение прежнего трудового коллектива численностью 800 чел. (в т.ч. службы главного инженера, обслуживающего персонала).</li> </ul>	
Модернизируемые мощности	Технологические линии по штамповке, сборке, сварке и покраске кузовов.	
<b>Показатели деятельности</b>	<b>До модернизации</b>	<b>После модернизации</b>
Производственная мощность	75 тыс. авт. / год	115 тыс. авт. / год
Численность персонала	1068 чел.	1200 чел.
Выпускаемые модели	FIAT Albea FIAT Doblo Panorama FIAT Linea	Ford EcoSport Ford Fiesta
Уровень локализации производства в России Ford Motor Company	40 %	45 %

*Примечание: составлено автором на основании:*

1. *Годовой отчет 2010 год. Открытое акционерное общество «СОЛЛЕРС-Набережные Челны».*
2. *Годовой отчет 2014. ОАО Особая экономическая зона промышленно-производственного типа «Алабуга».*
3. *Как Минниханов внес рацпредложение в микроавтобус Ford для VIP-персон. Статья. Деловая электронная газета Татарстана. 21.04.2015.*

Проанализированный пример модернизации промышленного предприятия показывает, что взаимодействие предпринимательских структур

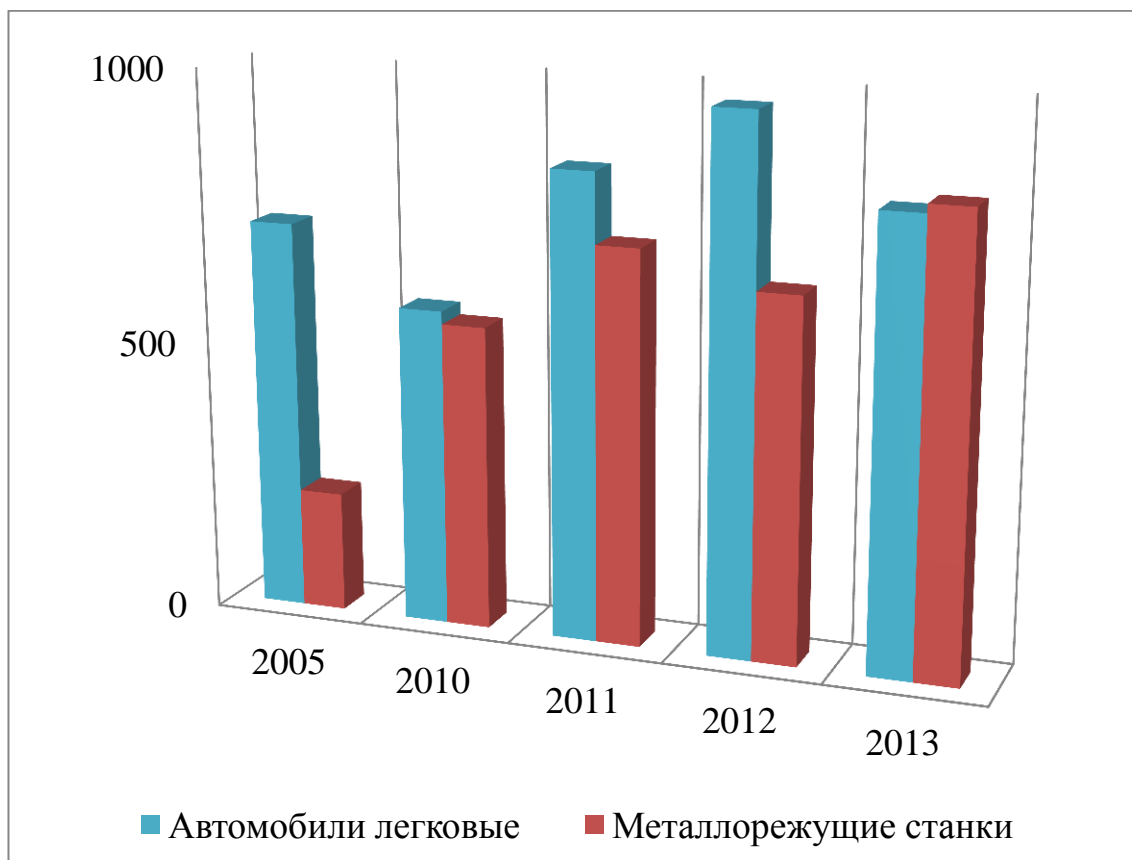
в формате стратегического альянса применимо и весьма эффективно для решения задач по модернизации промышленных предприятий. Соблюдение предложенного автором алгоритма позволяет выбрать адекватную организационную форму процесса в зависимости от собственных возможностей предприятий к смене используемой технологии и выгодную, с предпринимательской точки зрения, для обеих сторон – предприятия-донора и модернизируемого предприятия.

Модернизация существующего предприятия в формате создания совместного предприятия позволяет не только привлечь носителей технологий, но и задействовать дополнительные финансовые ресурсы, что, в конечном счете, способствует снижению предпринимательских рисков реализации процессов модернизации. При наличии достаточных ресурсов и возможностей по самостоятельной модернизации, механизм стратегического альянса также уместен, поскольку позволяет запустить процессы трансфера знаний, что, в конечном счете, будет способствовать снижению производственных рисков и повышению конкурентоспособности предпринимательских структур-инициаторов альянса.

### **3.3 Стратегический альянс как инструмент формирования государственной концепции импортозамещения**

Усиление напряженности политической, а за ней и экономической международной обстановки ставят задачи сохранения собственного государственного суверенитета. Достижение независимости и самостоятельности невозможно без конкурентоспособной экономики. Ряд иностранных государств принял комплекс санкционных мер, направленных на сдерживание роста экономики России. В ответ приняты необходимые с политической точки зрения продовольственные эмбарго. В этих условиях государством обозначен курс на ускоренное импортозамещение. Данный курс предполагает усиление позиций России в секторах, в которых традиционно имеется залог конкурентоспособности. Подчеркивается, что

данный курс принят не на абсолютное исключение поставок импортных товаров. При этом ряд отраслей промышленности, которые считаются основой конкурентоспособности и самостоятельности России, находится в крайней зависимости от иностранных производителей. Так, в станкостроении доля импорта составляет порядка 90 процентов, в тяжелом машиностроении - 70 процентов, в нефтегазовом оборудовании около - 60 процентов, в энергетическом - около 50 процентов, в сельхозмашиностроении, в зависимости от категории продукции - от 50 до 90 процентов. При этом потребность в высокотехнологичных изделиях, в частности, в металлорежущих станках и легковых автомобилях, росла. На Рисунке 3.6. представлена динамика импорта этих товаров в Российскую Федерацию за период с 2005 по 2013 годы.



**Рисунок 3.6 - Динамика импорта высокотехнологичных изделий**

*Примечание: составлено автором на основе Промышленность России. 2014: Стат.сб./Росстат. – М.,2014.- с.204 – 208.*

Динамика показывает, что за прошедшие годы во время экономического роста потребность в высокотехнологичных изделиях была значительна и имела тенденцию к увеличению. Описанное положение по импорту высокотехнологического оборудования не может не иметь отражения в политической сфере. Страны Запада и, в частности, США используют зависимость России от импорта при ведении активной санкционной войны, направленной, в первую очередь на снижение темпов роста экономики. Под давлением правительства США западные корпорации сворачивают свои проекты в России.<sup>90</sup> Санкции также направлены на уменьшение возможности финансирования нефтегазовых компаний, в первую очередь, нефтегазового сектора со стороны Запада. В итоге ограничительные меры направлены на ведущие отрасли Российской экономики. Согласно заявлению РБК, санкции США затронули более 90 процентов российского нефтяного сектора и почти всю российскую газовую добычу.<sup>91</sup> Санкции также коснулись и оборонного сектора, взаимосвязанного производственным цепочкам со многими другими отраслями российской экономики. В таком международном и экономическом контексте задача импортозамещения видится не просто как процесс производства товаров, которые являлись бы примитивными аналогами импортируемых товаров, а как смена курса на снижение зависимости экономики государства от подконтрольных иностранным государствам международных корпораций. Автор исследования уверен, что только восполнив пробелы в технологиях, возможно выстроить самостоятельную промышленность, способную к инновационному саморазвитию.

Курс замещения импорта и сложившаяся политическая ситуация должны быть использованы для создания на территории России современных

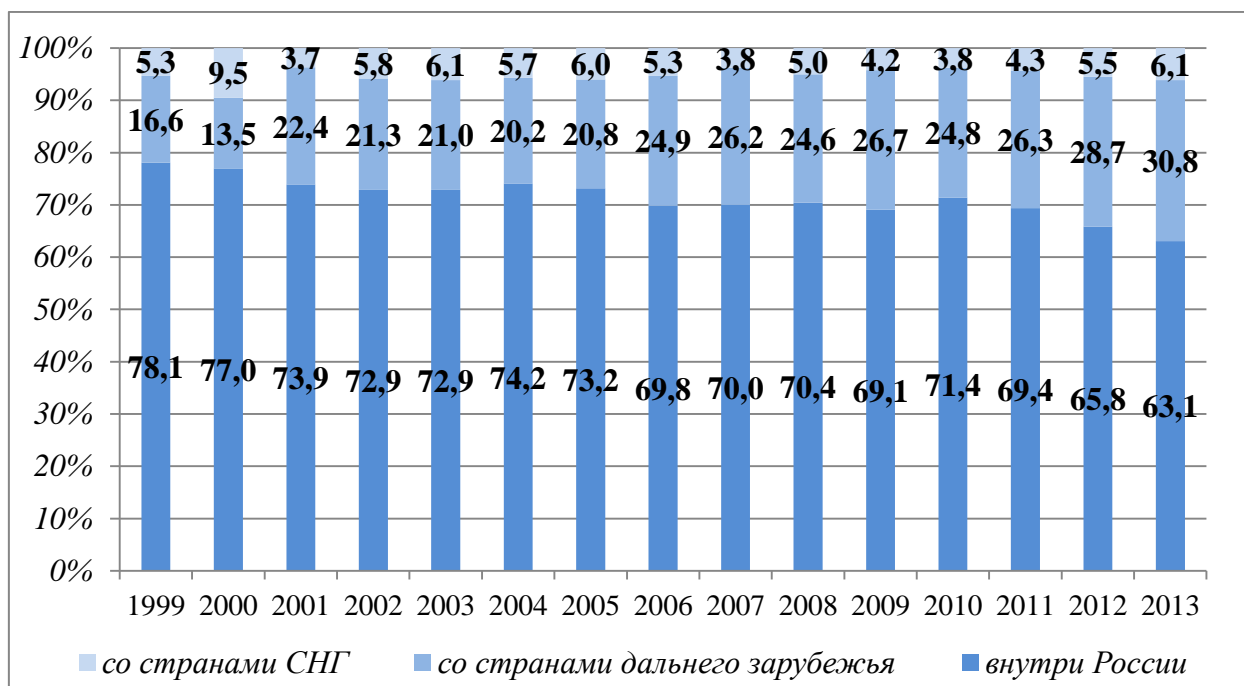
---

<sup>90</sup> Лавров: США не удалось настроить весь мир против России [Электронный ресурс]. / ТАСС Информационное агентство России. – 13.09.2014 – Режим доступа <http://tass.ru/politika/1439633>. (дата обращения 16.07.2015).

<sup>91</sup> Подобедова Л., Сотникова А., Лемешко А. Санкции США ударили по 90% российской нефтегазовых компаний. [Электронный ресурс]. / Подобедова Л., Сотникова А., Лемешко А. Ежедневная деловая газета РосБизнесКонсалтинг. – 12.09.2014 – Режим доступа <http://top.rbc.ru/economics/12/09/2014/948761.shtml>. (дата обращения 17.07.2015).

производств, в том числе промышленного оборудования. Такой подход будет иметь более глубокий стратегический результат, чем интенсивное замещение импортных товаров при игнорировании потребностей самих производителей в новых производственных мощностях. Эффективное решение задач замещения импорта невозможно без самостоятельного производства внутри страны современного и имеющего потенциал для перспективной модернизации промышленного оборудования.

Стоит отметить, что среди организаций, приобретающих новые технологии, выявлена устойчивая тенденция увеличения доли стран дальнего зарубежья в качестве источника в технологическом обмене. На Рисунке 3.7. показана данная динамика.



**Рисунок 3.7 - Распределение организаций по технологическому обмену, по странам и регионам**

*Примечание: составлено автором по данным Городникова Н.В., Гохберг Л.М., Дитковский К.А. Индикаторы инновационной деятельности: 2015: статистический сборник / Н.В. Городникова, Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2015.- с.33.*

Как отмечается в исследовании О.В. Почукаевой и В.Н. Борисова, одной из проблем саморазвития предпринимательских структур в современной России является то, что основой конкурентоспособности

большинства успешных предприятий являются импортные технологии или комплектующие.<sup>92</sup> Практически все технологии и технологические цепочки реально существующего и развивающегося бизнеса имеют в своей основе импортное технологическое ядро-компоненту. В этом также заключается одна из ключевых проблем и при замещении импорта. Задачи импортозамещения в сжатые сроки требуют применения инструментов, способных быстро наращивать объемы производства. Несмотря на возможности для самостоятельного развития, как например, в отрасли нефтегазового производства, существует ряд отраслей, по которым компетенции ныне уже утрачены, и самостоятельно, а тем более в ограниченные сроки нарастить их не представляется возможным. Россия стоит перед необходимостью наращивания недостающих компетенций.

По предположению диссертанта, одновременно решить задачу ускоренного импортозамещения и формирования недостающих компетенций на территории России возможно за счет создания совместных предприятий посредством использования механизмов формирования стратегических альянсов. Создание совместных предприятий может выступать в качестве инструмента восполнения недостающих либо утраченных компетенций. Подобной точки зрения придерживается ряд ученых. В частности, Т.Г. Попадюк отмечает, что с целью повышения конкурентоспособности отраслей, в которых у России пока нет перспективных заделов исследований и опытно-конструкторских разработок, патентов и промышленных образцов, необходимо активно использовать новые зарубежные технологии.<sup>93</sup> Создание совместных предприятий с целью восполнения импортных технологий является ключевой возможностью не просто для кратковременного импортозамещения, а инструментом по преодолению технологического разрыва с другими конкурентоспособными государствами. Здесь стоит

---

<sup>92</sup> Борисов, В.Н. Инновационное машиностроение как фактор развивающегося импортозамещения [Текст] / В. Н. Борисов, О. В. Почукаева // Проблемы прогнозирования. - 2015. - № 3. - с. 31 - 42.

<sup>93</sup> Попадюк Т.Г. Роль промышленной политики в модернизации промышленности в России // Экономика. Налоги. Право. - 2014. - №5. - с. 38 - 44.

согласиться с заключениями К.В. Ефимовой о том, что интенсификация формирования региональных отраслевых кластеров способно выступать одним из источников развития региона.<sup>94</sup> На основе использования инновационного механизма стратегического альянса автором сформулирован алгоритм восполнения импортных технологий. На Рисунке 3.8 показаны процессы формирования условий для создания совместных предприятий, а также этапы поиска приоритетных направлений по импортозамещению.



**Рисунок 3.8 - Алгоритм восполнения технологий за счет создания совместных предприятий**

*Примечание: составлено автором.*

<sup>94</sup> Екимова К. В. Развитие регионов на основе формирования отраслевых кластеров: монография / К. В. Екимова, Е. В. Федина ; М-во образования и науки Российской Федерации, Южно-Уральский гос. ун-т. - Челябинск: Изд. центр ЮУрГУ, 2011. – с. 34 – 41.

Стоит особо подчеркнуть, что для государства также важно не просто восполнить недостающие технологии, а проводить при этом политику сбалансированного территориального развития. Так, в Федеральном законе от 31.12.2014 № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» особо подчеркнуто, что создание новых и развитие существующих промышленных кластеров на территориях субъектов Российской Федерации осуществляется с учетом стратегии пространственного развития Российской Федерации, а также схем территориального планирования ее субъектов.<sup>95</sup> Одним из механизмов управления пространственным развитием экономики является создание индустриальных парков, предусмотренных государственной программой Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности» и детализированные в подпрограмме 20 «Индустриальные парки».<sup>96</sup> Эффективная реализация проектов по созданию совместных предприятий невозможна без создания со стороны государства соответствующих условий. К числу таких условий относятся: уровень развития инфраструктуры, доступ к энергоресурсам, наличие трудовых ресурсов. Механизм создания и развития индустриальных парков выступает в качестве способа создания благоприятных условий для формирования совместных предприятий. Создание нового предприятия является более управляемым и прогнозируемым, с точки зрения финансов и результатов, мероприятием и потому более интересным для инвесторов, чем инвестиции в создание новых предприятий на базе уже существующих. При закладке нового предприятия явно прослеживаются этапы в виде строительства и возведения производственных мощностей, подбора персонала, этапов вывода производства на проектные показатели. При инвестициях в существующее производство существует множество скрытых от инвесторов рисков и

---

<sup>95</sup> Федеральный закон от 31.12.2014 N 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации».

<sup>96</sup> Постановление правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 328 об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности».



проблем, которые невозможно выявить на начальных стадиях. Таким образом, при разработке проекта инвестирования в существующее производство практически невозможно прогнозировать реальные сроки завершения проекта и необходимые для достижения требуемых целей объемы инвестиций. Описанный аспект является одной из причин, почему из общего числа индустриальных парков в России на 2015 год 33 составляют парки, создаваемые на ранее существующих предприятиях или производственных объектах («браунфилд»), и 87 парков – на ранее незастроенном земельном участке, который при этом является, как правило, не обеспеченным инженерной и транспортной инфраструктурой на момент начала реализации проекта («гринфилд»)<sup>97</sup>.

Посредством создания системы управляющих компаний организуется диалог между резидентами индустриальных парков и государством. Государство за счет управляющих компаний способно производить территориальное профильное распределение новых предприятий и тем самым способствовать формированию региональных импортозамещающих производственных кластеров. Резиденты индустриальных парков в лице управляющей компании получают представителя собственных интересов при взаимодействии с органами государственной власти и местного самоуправления, а также помощника в решении вопросов обеспечения нового предприятия ресурсами, в том числе трудовыми и энергетическими. Согласно требованиям ГОСТ Р 56301-2014 «Индустриальные парки. Требования.», управляющие компании также могут оказывать содействие резидентам в выборе подрядных строительных организаций.<sup>98</sup> Организационный механизм стимулирования развития кластеров описан Г.М. Зинчук в виде программно-целевого подхода.<sup>99</sup> Автор диссертации

---

<sup>97</sup> Журавский Д., Паздников М., Сунгатуллин Р., Сычев Б., Шадров Д. Отраслевой обзор. Индустриальные парки России. Выпуск третий 2015. - Ассоциация индустриальных парков, 2015. – с. 7.

<sup>98</sup> ГОСТ Р 56301 – 2014 Индустриальные парки. Требования. – М., 2014.

<sup>99</sup> Зинчук Г.М. Программно-целевое регулирование региональных экономических систем / Г.М. Зинчук, К.Г. Сагидов // Известия Уральского государственного экономического университета, 2014. - № 3. - с. 49 - 55.

считает возможным использовать данный подход и предлагает концепцию государственной программы, изображенной на Рисунке 3.9.



**Рисунок 3.9 - Концепция государственной программы использования механизма стратегического альянса для развития отечественного промышленного производства**

*Примечание: составлено автором.*

Завершающим этапом восполнения недостающих технологий должна являться организация процесса трансфера технологий. Данный процесс предполагает передачу знаний, технологий и компетенций между партнерами при их совместной деятельности. Управленческая практика автора позволяет сформулировать способы трансфера технологий в стратегическом альянсе, которые изложены в Таблице 3.4.

**Таблица 3.4 - Способы трансфера технологий и компетенций в стратегическом альянсе**

№	Способ	Описание процесса	Необходимость компенсации
1	Неформальное общение	Передача знаний и технологий производственных процессов осуществляется в процессе непосредственного взаимодействия сотрудников и подразделений предприятий альянса.	Нет
2	Формальное общение	Передача технологий осуществляется в процессе совместного решения производственных задач подразделений. Передаются чертежи, проектная и технологическая документация.	Нет
3	Передача прав на интеллектуальную собственность	Покупка лицензий, патентов, сертификация продукции.	Да

*Примечание: составлено автором.*

Активизация процессов трансфера технологий и компетенций возможна посредством стимулирования сотрудничества вновь создаваемых совместных предприятий с существующими в России научно-исследовательскими центрами. Реализация государственной программы использования механизма стратегического альянса, направленной на развитие отечественного промышленного производства, включающей заимствование импортных технологий, в совокупности с грамотной инновационной политикой государства, способна восполнить технологические пробелы промышленности. Формирование государственной

политики в области импортозамещения должно учитывать, в том числе и текущую конъюнктуру мировых рынков.

Только за счет понимания внешнеэкономических условий и трезвого взгляда на обстоятельства возможно выстроить взвешенную политику импортозамещения. Инновационный механизм стратегического альянса имеет все основания быть использованным для разработки политики импортозамещения, поскольку его реализация способна не просто выстроить производственные процессы, необходимые для замещения импорта, но и восполнить недостающие для развития экономики компетенции. При этом механизм стратегического альянса может быть использован и в процессе реализации политики пространственного развития государства.

### **ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3:**

1. Инновационная стратегия предпринимательских структур должна отвечать на вопросы о том, каким образом посредством реализации инноваций возможно достижение их стратегических целей. Механизм стратегического альянса может быть использован для минимизации и распределения рисков инновационных процессов.

2. Стратегические альянсы являются удобной формой взаимодействия предпринимательских структур для решения задач модернизации промышленных предприятий. В зависимости от собственных возможностей по самостоятельной смене используемой технологии, предпринимательские структуры имеют возможность выбора адекватной формы данного процесса. Использование механизма стратегического альянса позволяет привлечь дополнительного инвестора для проекта модернизации, а также активно задействовать организацию, владеющую более совершенными технологиями.

3. Адаптация механизма стратегического альянса для его использования в качестве инструмента государственного управления посредством параллельного поиска приоритетных направлений по импортозамещению и формирования благоприятных условий для

предпринимательской деятельности открывает возможности по восполнению технологий и наращивания компетенций на национальном уровне в стратегически важных областях экономики.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование имеет ряд значимых теоретических и практических результатов. Посредством изучения теоретических основ использования, разработки методических подходов и формулировки алгоритмов практического применения механизма стратегических альянсов в диссертации теоретически обоснованы основополагающие принципы формирования данного организационного механизма для развития предпринимательских структур. Систематизация существующих теоретических подходов к понятию «стратегический альянс» определила место данного механизма в процессах инновационных трансформаций организаций. Классификация на основе признака «соотношение масштабов деятельности партнеров» позволила выявить отличительные особенности разных видов стратегических альянсов и применять соответствующие каждому из видов подходы к взаимодействию партнеров.

Сравнение различных вариантов приобретения компетенций и исследование изменения экономических субъектов по итогам долговременной кооперации позволило выявить практические преимущества использования механизма стратегических альянсов как формы взаимодействия предпринимательских структур в целях инновационного развития. Выявление взаимосвязи понятий «стратегический альянс» и «инновационный предпринимательский проект» на протяжении всего жизненного цикла внедрения инновации послужило основой для выявления различных по масштабам форм альянсов: альянс как средство, альянс как способ и альянс как среда реализации инновационного предпринимательского проекта.

Широкая теоретическая база исследования упростила разработку методик практического использования механизма стратегического альянса для развития предпринимательских структур. В диссертации предложена методика подготовки к взаимодействию предпринимательских структур в

стратегическом альянсе, которая состоит из последовательного применения инструментов анализа факторов макро- и мезо- предпринимательского окружения, изучения особенностей бизнес-процессов предпринимательских структур – инициаторов альянса. Данный подход позволяет рассматривать партнерство в контексте технологических трансформаций отрасли, уровня прибыльности и влияния участников в производственных цепочках. Разработанные с помощью методики подходы к взаимодействию позволяют учитывать не только стратегии развития и текущее финансовое состояние партнеров, но и особенности развития конкретной отрасли.

Апробация методики подготовки к взаимодействию, проведенная на стратегическом альянсе глобальной автомобилестроительной компании Ford Motor Company и российского холдинга ОАО «СОЛЛЕРС», показала возможности анализа синергического влияния угроз предпринимательского окружения на слабые стороны организации участников, а также способы компенсации слабых сторон инициатора альянса посредством преимуществ и компетенций партнера. Диссертантом предложен алгоритм оптимизации бизнес-процессов, применение которого позволяет снять организационные барьеры сотрудничества и снизить воздействие предпринимательских рисков. Создание регламентов деятельности бизнес-единиц, как результат проведения оптимизации деятельности участников альянса, позволит, с точки зрения автора, неоднократно использовать успешные практики применения механизма стратегического альянса и выработать удобные для конкретной предпринимательской структуры техники по работе с ним.

На основе использования сценарного подхода к прогнозированию и оценки прецедентов составлена методика, позволяющая проводить оценку эффективности стратегий предпринимательских структур по достижению целевых показателей благодаря участию в стратегических альянсах. С точки зрения диссертанта, использование предложенной методики позволит повысить стратегическую гибкость, готовность к различным вариантам

развития будущего, а также инновационную устойчивость предпринимательских структур.

В заключительных параграфах изучены вопросы практического применения механизма стратегического альянса для развития предпринимательских структур. Автором разработана последовательность действий по модернизации промышленных предприятий путем взаимодействия предпринимательских структур в виде стратегического альянса. Предложен алгоритм действий, позволяющий выбирать соответствующие возможностям предпринимательских структур формы процесса модернизации в виде инициации стратегического альянса внедрения новой технологии или создания нового совместного предприятия. Проанализированный пример модернизации автомобилестроительного предприятия «Ford Sollers Набережные Челны» показал эффективность применения данного механизма.

Автором предложен методический подход адаптации механизма стратегического альянса к использованию его при формировании государственной программы по импортозамещению. Показано, что инициация создания стратегических альянсов на территории России может выступать не только инструментом привлечения дополнительных инвестиций в экономику, но и быть использованной для наращивания недостающих профессиональных компетенций. На основе реализации данного механизма, совместно с другими инструментами управления региональным территориальным развитием такими как: создание специальных экономических зон, территориальных отраслевых кластеров и индустриальных парков предложен алгоритм восполнения технологий за счет стратегических альянсов. Стимулирование создания стратегических альянсов возможно на основе использования программно-целевого подхода, для реализации которого автор предложил концепцию государственной программы, направленной на решение актуальных сегодня задач импортозамещения.



Диссертант видит перспективы дальнейших исследований в данной области и уверен, что наиболее существенным может являться подробное изучение специфики использования стратегических альянсов между научно-исследовательскими предприятиями и крупными, в том числе международными, предпринимательскими структурами различных отраслей. Развитие стратегических альянсов данных структур имеет значительные практические перспективы и способно внести существенный вклад в увеличение конкурентоспособности экономики России.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Законодательные акты

1. Постановление правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 328 об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности».
2. Распоряжение Правительства РФ от 8 декабря 2011 г. № 2227-р « О Стратегии инновационного развития РФ на период до 2020 г.».
3. Федеральный закон от 08.08.2001 N 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».
4. Федеральный закон от 09.07.1999 N 160-ФЗ «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации».
5. Федеральный закон от 21.07.2011 N 254-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О науке и государственной научно-технической политике".
6. Федеральный закон от 23.08.1996 N 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике»
7. Федеральный закон от 31.12.2014 N 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации».

### Литература

8. Александровский С.В. Разработка модели формирования стратегических альянсов как формы взаимодействия предприятий в инновационном процессе: дис. ...канд.экон.наук. – Нижний Новгород, 2010. – 147 с.
9. Арбатов А.Г., Арбатова Н.К. Глобальная перестройка / [А. Г. Арбатов, Н. К. Арбатова, С. А. Афонцев и др. ; под ред. А. А. Дынкина, Н. И. Ивановой] ; Ин-т мировой экономики и междунар. отношений РАН. - Москва : Весь мир, 2014. - 516 с.

10. Балабанов В.С. Формирование устойчивости предпринимательских структур в условиях трансформации конкурентной среды. Монография / Под редакцией В.С. Балабанова. М.: Издательство «Элит», 2013. – 280 с.
11. Васильев А.С. Проблемы и перспективы развития стратегических альянсов европейских транснациональных корпораций.: автореф. дис. ... канд экон.наук. Москва, 2010. – 26 с.
12. Вожегова М.А., Леонтьева Л.С., Орлова Л.Н. Информационные аспекты инновационного развития компаний. Монография. Москва: Мирбис, 2012. – 144 с.
13. Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 353 с.
14. Годовой отчет 2010 год. Открытое акционерное общество «СОЛЛЕРС-Набережные Челны». – 27 с.
15. Годовой отчет 2014. ОАО Особая экономическая зона промышленно-производственного типа «Алабуга». – 134 с.
16. Городникова Н.В., Гохберг Л.М., Дитковский К.А. Индикаторы инновационной деятельности: 2015: статистический сборник / Н.В. Городникова, Л.М. Гохберг, К.А. Дитковский и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2015. – 320 с.
17. Денисов, И. В. Стратегии управления организациями на основе закономерностей экономико-технологического развития.: дис. ... д-ра экон. наук. - Москва, 2009. - 324 с.
18. Дмитриева Д.М. Стратегические альянсы как форма международного экономического сотрудничества (на примере стратегического альянса Renault-Nissan-АвтоВАЗ): автореф. дис. ... канд экон.наук. Санкт-Петербург, 2014. – 24 с.
19. Дорджиева Э.Л. Формирование и реализация инновационной стратегии развития промышленных корпораций.: дис. ... канд экон.наук. - Иркутск, 2014. - 144 с.

20. Дорошенко О.С. Идентификация и управление рисками на разных стадиях жизненного цикла производственных инноваций: автореф. дис. ... канд экон.наук. - Москва, 2010. - 28 с.
21. Друкер П.Ф. Бизнес и инновации / П.Ф. Друкер // Вильямс – 2009 – 432 с.
22. Друкер, Питер, Ф., Макьярелло, Дзофер А. Менеджмент.: Пер. с англ. – М. : ООО “И.Д. Вильямс”, 2010. – 704 с.
23. Екимова К. В. Развитие регионов на основе формирования отраслевых кластеров: монография / К. В. Екимова, Е. В. Федина ; М-во образования и науки Российской Федерации, Южно-Уральский гос. ун-т. - Челябинск: Изд. центр ЮУрГУ, 2011. – 113 с.
24. Журавлев, П.В. Теория системного менеджмента. Учебник. // П.В. Журавлев, Д.В. Яновский // Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова. Экзамен – 2006 – 512 с.
25. Журавский Д., Паздников М., Сунгатуллин Р., Сычев Б., Шадров Д. Отраслевой обзор. Индустриальные парки России. Выпуск третий 2015. - Ассоциация индустриальных парков, 2015. – 113 с.
26. Забелина, О.В. Формирование системы управления рисками промышленных предприятий: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. - Москва, 2000. - 34 с.
27. Забелина, О.В. Формирование системы управления рисками промышленных предприятий.: дис. ... д-ра экон. наук - Москва, 2000. - 336 с.
28. Значков С.М. Модернизация промышленного производства на основе федеральных целевых программ.: дис. ... канд. экон. наук. - Москва, 201. – 26 с.
29. Иванова Н.И. Наука и инновации: выбор приоритетов / Отв. ред. – Н.И. Иванова. – М.: ИМЭМО РАН, 2012 – 235 с.

30. Иванова Н.И., Куренков Ю.В. Модернизация российской экономики: структурный потенциал / Отв. ред. – Н.И. Иванова, науч. рук. – Ю.В. Куренков. – М.: ИМЭМО РАН, 2010. – 228 с.
31. Инновационное развитие – основа модернизации экономики России: Национальный доклад. – М.:ИМЭМО РАН, ГУ-ВШЭ, 2008. – 168 с.
32. Кабанченко С.Г. Теоретические и методические основы формирования и развития промышленных альянсов.: автореф. дис. ... канд экон.наук. Санкт-Петербург, 2011. – 18 с.
33. Кайтуров Ю.А. Формирование системы стратегических целей промышленного предприятия на основе механизмов процессно-ориентированного партнерства.: автореф. дис. ... канд экон.наук. – Орел, 2005. - 24 с.
34. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. // Олимп-Бизнес – Москва – 2003 – 214 с.
35. Карпухина, Е. А. Стратегические альянсы в бизнес-образовании / Е. А. Карпухина // Бизнес-образование: специфика. Программы. Технологии. Организация; под ред. С. Р. Филоновича. – М., ГУ ВШЭ., 2004. – 688 с.
36. Королева Е.В. Стратегические альянсы как фактор повышения конкурентоспособности промышленных предприятий.: автореф. дис. ... канд экон.наук. Москва, 2010. – 25 с.
37. Косяк Д.А. Управление международными стратегическими альянсами.: автореф. дис. ... канд экон.наук. – Санкт-Петербург, 2003. - 20 с.
38. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер // Прогресс – Москва – 1991 – 657 с.
39. Круглов В.Н., Леонтьева Л.С., Орлова Л.Н., Тихомирова Н.В. Опыт внедрения новых механизмов инновационного развития в регионах Российской Федерации: монография. – М.: МЭСИ, 2013. – 201 с.
40. Курнышева И.Р., Сильвестров С.Н. Приоритеты и модернизация экономики России / под ред. д. э. н., проф. И.Р. Курнышевой; науч. ред. д. э. н., проф. С.Н. Сильвестров. – Спб.: Алетейя – 2011- 208 с.

41. Лавриченко О.В. Разработка инновационной стратегии устойчивого развития промышленного предприятия.: автореф. дис. ... канд экон.наук. М.:МЭСИ, 2013. – 24 с.
42. Леонтьева Л.С. Совокупная организационная культура как ресурс развития региона.: дис. ... д-ра экон. наук. – Москва, 2004. – 240 с.
43. Леонтьева, Л.С. Организационная культура как фактор развития структурных подразделений промышленного предприятия / Л. С. Леонтьева, К. Ю. Проскурнова ; Моск. междунар. высш. шк. бизнеса "МИРБИС" (ин-т). - Москва : МИРБИС, 2010. - 91 с.
44. Линдгрэн М., Бандхольд Х. Сценарное планирование. Связь между будущим и настоящим. Пер. с англ. Ильиной И. - Москва: Олимп-Бизнес, 2009. – 256 с.
45. Лочан С.А. Управление инновационным развитием предприятий учебное пособие: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 080507.65 - менеджмент организации // Самара СГАСУ 2010 – 118 с.
46. Маршалл А. Основы экономической науки. М.: Эксмо, 2007. – 832 с.
47. Модернизация России: условия, предпосылки, шансы. Сборник статей и материалов. Выпуск 1 / Под ред. В.Л. Иноземцева. – Москва, Центр исследований постиндустриального общества, 2009. – 240 с.
48. Мордвинова Д.Л. Управление деятельностью международных стратегических альянсов в участии российских и иностранных предприятий.: автореф. дис. ... канд экон.наук. Санкт-Петербург, 2013. – 19 с.
49. Никитская Е.Ф. Развитие инновационного потенциала России: региональный аспект: Монография / Е. Ф. Никитская. – Ярославль: ООО Аверс Плюс, 2012. – 192 с.
50. Никитская Е.Ф. Развитие инновационного потенциала территориальных субъектов рынка с учетом инфляционных тенденций: дис. ... д-ра экон. наук. – Москва 2013. – 339 с.

51. Орлов А.В. Малое и среднее предпринимательство России: государство, модернизация, инновационный прорыв // Учебное пособие. РЭУ им. Г.В. Плеханова. Факультет менеджмента. Кафедра государственного и муниципального управления. Москва, 2011. – 225 с.
52. Орлов А.В., Андриенко Е.П., Волковский В.Г. Малое и среднее предпринимательство время кризиса и поисков // Государственное антикризисное управление // Москва, 2009 – 165 с.
53. Осипов В.С. Теория и методология конкурентного взаимодействия хозяйствующих субъектов.: дис. ... д-ра экон. наук. – Москва, 2013. – 276 с.
54. Петухов А.В. Формирование эффективной системы управления стратегическим альянсом (на примере альянса Renault-Nissan-АвтоВАЗ): автореф. дис. ... канд экон.наук. Москва, 2014. – 26 с.
55. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс. - 2015. – 454 с.
56. Портер М. Конкуренция. М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. – 592 с.
57. Почукаева О.В. Инвестиционный и инновационно-технологический аспекты разработки методологии и инструментария прогнозирования развития машиностроения.: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – Москва, 2015. – 48 с.
58. Почукаева О.В. Инновационно-технологическое развитие машиностроения. Монография. - М.: МАКС-Пресс, 2012. – 472 с.
59. Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003. - 863 с.
60. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. – М.: Политиздат, 1989. – 271 с.
61. Промышленность России. 2014: Стат.сб. – М., 2014. – 326 с.
62. Пространство и время в мировой политике и международных отношениях : материалы 4 Конвента РАМИ. В 10 т. / под ред. А. Ю.

- Мельвиля ; Рос. ассоциация междунар. исследований. – М. :МГИМО-Университет, 2007. Т. 5 : Международное экономическое сотрудничество в глобальном мире / под ред. Н. Н. Ливенцева. – 140 с.
63. Пушкарь А.И., Жуков Ю.Е., Пилипенко А.А. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление. Научное издание. – Харьков: изд-во «Кроссруд», 2006. – 440 с.
64. Репин В.В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация – М.: РИА «Стандарт и качество», 2007. – 240 с.
65. Россия: курс на инновации. Открытый экспертно-аналитический отчет о ходе реализации «стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года». // ОАО «РВК» при содействии Министерства экономического развития РФ. – М, 2013 – 122 с.
66. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®) — Четвертое издание Project Management Institute, Inc. 14 Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA. – 401 с.
67. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. Третье издание. // Организация экономического сотрудничества и развития статистическое бюро европейских сообществ. – Москва – 2010 – 107 с.
68. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Общ. ред. и вступ. Б.В. Сазонова. – М.: Прогресс. 1990. – 296 с.
69. Смирнова Т.В. Инновации как ресурс социально-экономического развития регионов: дис. ...канд. экон. наук. – Москва, 2012. – 189 с.
70. Соколов Д.В., Барчуков А.В. Базисная система риск-менеджмент организаций реального сектора экономики: Монография / Д.В. Соколов, А.В. Барчуков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 126 с.
71. Сорокина Г.П. Развитие системы управления конкурентоспособностью в автомобильной промышленности.: автореф. дис. ... д-ра.экон.наук. – Москва, 2012. – 48 с.



72. Сценарии инновационного развития и глобализации российской отрасли информационных технологий. Отчет исследования «Ernst & Young» по заказу ОАО «РБК» 2014. [Электронный ресурс] / Портал ОАО «РБК» - Режим доступа [http://www.rusventure.ru/ru/programm/analytics/docs/scenarii\\_innov\\_razv.pdf](http://www.rusventure.ru/ru/programm/analytics/docs/scenarii_innov_razv.pdf). (Дата обращения 01.10.2015).
73. Такер Р.Б. Инновации как формула роста: Новое будущее ведущих компаний. М.: Олимп-бизнес, 2006. – 224 с.
74. Тарасова Н.В. Инструменты управления рисками машиностроительных предприятий : автореф. дис. ... кан. экон. наук – Москва, 2010 – 28 с.
75. Текутьев И.В. Управление стратегическими альтернативами формирования и развития альянсов промышленных предприятий.: автореф. дис. ... канд экон.наук. Санкт-Петербург, 2011. – 19 с.
76. Терещенко Л.К. Технопарки в инфраструктуре инновационного развития: Монография // под ред. Л.К. Терещенко. М.: ИЗиСП, ИНФРА-М, 2014. – 245 с.
77. Тихомирова Н.В., Леонтьева Л.С., Минашкин В.Г., Ильин А.Б., Шпилев Д.А. Инновации. Бизнес. Образование: региональный аспект / Н.В. Тихомирова, Л.С. Леонтьева, В.Г. Минашкин, А.Б. Ильин, Д.А. Шпилев. Монография. – М.: МЭСИ, 2011. – 110 с.
78. Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 240 с.
79. Третьяк В.П. Форсайт в вопросах и ответах. М.: Изд-во «Языки славянской культуры». 2011. – 108 с.
80. Труфкин А.С. Особенности стратегических альянсов транснациональных корпораций на современном этапе.: автореф. дис. ... канд экон.наук. Москва, 2010. – 24 с.
81. Уоллес Р.С. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий. / Пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2005. – 284 с.

82. Фатхутдинов Р.А. Глобальная конкурентоспособность: инструменты системного развития - М: РИА "Стандарты и Качество", 2009 г. - 464 с.
83. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебник, 4-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.
84. Федоренко Н.А. Перспектива развития стратегических альянсов в алюминиевой промышленности.: автореф. дис. ... канд экон.наук. – Санкт-Петербург, 2009. - 24 с.
85. Хаханов Ю.М. Модели принятия решений в альянсах высокотехнологичных компаний.: дис. ... канд экон.наук. - Москва, 2014. - 170 с.
86. Шеров-Игнатъев В.Г. Таможенные союзы в интегрирующемся мире: монография / В.Г. Шеров-Игнатъев. – СПб: Издательский дом СПбГУ, 2012. – 228 с.
87. Штыков Д.В. Интеграция российских компаний в стратегические альянсы в условиях глобальной экономики.: автореф. дис. ... канд экон.наук. Москва, 2008. – 19 с.
88. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. М.: Эксмо. 2007. – 864 с.

#### **Государственные стандарты**

89. ГОСТ Р 54869—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» – М., 2011. – 10 с.
90. ГОСТ Р 54870—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» – М., 2011. – 9 с.
91. ГОСТ Р 54871—2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» – М., 2014. – 12 с.
92. ГОСТ Р 56301 – 2014 Индустриальные парки. Требования. – М., 2014. – 5 с.
93. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 Руководство по проектному менеджменту. ISO 21500:2012 Guidance ob project management (IDT). М., 2015, - 52 с.

**Статьи в научных сборниках и периодических изданиях на русском языке**

94. Абашина М.А. Стратегический альянс как форма инновационной интеграции предприятий / М.А. Абашина // Вопросы экономики и права – 2011 - № 3 – с. 193 – 197.
95. Аганбегян А.Г. Финансы для модернизации [Электронный ресурс] / А.Г. Аганбегян // Деньги и кредит – 03.2010 – Режим доступа [http://www.cbr.ru/publ/MoneyAndCredit/aganbegyan\\_03\\_10.pdf](http://www.cbr.ru/publ/MoneyAndCredit/aganbegyan_03_10.pdf), свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус. (дата обращения 08.09.2015).
96. Бобина М. Стратегические межфирменные альянсы // Вопросы экономики. – 2002. – № 4. – с. 96 – 110.
97. Борисов В.Н., Почукаева О.В. Инновационное машиностроение как фактор развивающего импортозамещения / В.Н. Борисов, О.В. Почукаева // Проблемы прогнозирования. - 2015. - № 3. - с. 31 - 42.
98. Владимирова, И.П., Малахова, А.И., Черняховская, Л.Р. Аналитическая поддержка принятия управленческих решений с применением онтологии задач, моделей и методов оптимизации. [Электронный ресурс] / И.П. Владимирова А.И. Малахова Л.Р. Черняховская // Портал Всероссийского совещания по проблемам управления. – 06.2014 – Режим доступа <http://vsru2014.ipu.ru/proceedings/prcdngs/3929.pdf>. (дата обращения 09.09.2015).
99. Гапоненко Н.В. За линию горизонта: использование форсайта для исследования будущего и разработки адаптивных стратегий. // Экономические стратегии. № 1-2, 2010, с. 64 – 71.
100. Глазкова Л. Импортозамещение не цель, а результат. [Электронный ресурс] Глазкова Л. // Российская Федерация сегодня. – 2014. - №18. – Режим доступа: <http://www.russia-today.ru/article.php?i=1119>. (дата обращения 16.07.2015).
101. Денисов И.В. Развитие крупнейших корпораций как основа ускорения экономического роста. // И.В. Денисов // Журнал «Национальные

- интересы: приоритеты и безопасность»  
9(30) - 2008 сентябрь – с. 2 – 12.
102. Дулясов И.А., Ванчухина Л.Н. Селекция открытых инноваций по минимизации профессиональных рисков нефтегазовых предприятий. / И.А. Дулясов, Л.Н. Ванчухина // Электронный научный журнал «Нефтегазовое дело» - 2011 - №2 – с. 377 – 384.
103. Езангина И.А. Научно-технический стратегический альянс: воплощение реализации принципа «открытых инноваций». / И.А. Езангина // Экономические науки. Фундаментальные исследования. - № 6, 2013 – с. 945 – 948.
104. Ермакова Ж.А., Свечникова В.В. Формирование научно-технологических альянсов в черной металлургии оренбургской области / Ж.А. Ермакова, В.В. Свечникова // ИнВестРегион – 2012 - № 4 – с. 35 – 39.
105. Ефремова С.М. Обоснование стратегии модернизации промышленного производства / С.М. Ефремова // Интернет-журнал «Науковедение». – 2013 – № 4 [Электронный ресурс] - М.: Науковедение, 2013 -.- Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/69evn413.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.
106. Зинчук Г.М. Программно-целевое регулирование региональных экономических систем / Г.М. Зинчук, К.Г. Сагидов // Известия Уральского государственного экономического университета, 2014. - № 3. - с. 49 - 55.
107. Знаменский А.О. Стратегические альянсы как международные объединения корпораций. // Российский внешнеэкономический вестник № 4 (Апрель) 2008 – с. 11 – 19.
108. Карпов Л.Е., Юдин В.Н. Многопараметрическое управление на основе прецедентов / Л.Е. Карпов, В.Н. Юдин // Труды института системного программирования РАН – 2010 - Том 19 – с. 81 – 93.

109. Ключко О.А. Международные стратегические альянсы – путь к развитию отрасли [Электронный ресурс] / О.А. Ключко // Проблемы современной экономики, N 4 (44), 2012 – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=4300> / , свободный. – Загл. с экрана. – Яз. рус. (дата обращения: 18.08.15).
110. Коречков Ю.В., Иванов С.В., Рогов Н.И. Устойчивость интегрированных структур // Интернет-журнал Науковедение. 2013. № 5 (18) // Интернет-журнал «Науковедение», 2013. № 5 (18) [Электронный ресурс] - М.: Науковедение, 2013 -.- Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/80evn513.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.
111. Королев В.И., Королева Е.В. Предпосылки образования и формы развития стратегических альянсов. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. - №3. – с. 36 – 44.
112. Королева Е.В. Стратегические альянсы: зарубежный опыт и российские особенности / Е.В. Королева // Российский внешнеэкономический вестник. - №5(май) – 2009 - с. 3 – 13.
113. Кудина М.В., Кузьмин С.С. Развитие парадигм корпоративного роста / М.В. Кудина, С.С. Кузьмин // Государственное управление. Электронный вестник. – 2015 – февраль - выпуск №48 – с. 66 – 89.
114. Кузнецова Н.В. Отраслевые особенности стратегических альянсов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. - №5. – с. 34 – 44.
115. Кузнецова С.Ю. Формирование стратегических альянсов компаний в условиях интенсификации развития реального сектора экономики // Проблемы современной экономики. – 2011. – №4. – с. 129 – 132.
116. Лаева Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации. // Менеджмент в России и за рубежом. №2, 2006. – с.56 - 63.

117. Ларина Ю.С. Стратегические альянсы как типичный пример стратегической сети // Российское предпринимательство - 2013 – № 7. с. 91 - 99.
118. Леонтьева Л.С., Ильин А.Б., Шпилев Д.А. Региональный кластер как механизм формирования инновационного потенциала и устойчивого развития территории// Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО2012 №2 - с. 44 - 47.
119. Лисовская Н.В. Формирование национальных инновационных систем / Н.В. Лисовская // Экономический вестник Ростовского государственного университета – Том 5 - № 3 – Часть 3 – с. 158 – 161.
120. Марамохина Е. В. Инновационный риск: понятие, этапы управления / Е. В. Марамохина // Молодой ученый. — 2013. — №5. — с. 348 - 351.
121. Назаренко А.В., Звягинцева О.С. Сценарное прогнозирование развития социально-экономических систем. / А.В. Назаренко, О.С. Звягинцева // Научный журнал КубГАУ - №84 (10) – 2012 – с. 575 – 587.
122. Ноздрева Р.Б. Стратегические альянсы в международном бизнесе // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №6. – с. 89 – 97.
123. Подобедова Л., Сотникова А., Лемешко А. Санкции США ударили по 90% российской нефтегазовых компаний. [Электронный ресурс]. / Подобедова Л., Сотникова А., Лемешко А. Ежедневная деловая газета РосБизнесКонсалтинг. – 12.09.2014 – Режим доступа <http://top.rbc.ru/economics/12/09/2014/948761.shtml>. (дата обращения 17.07.2015).
124. Попадюк Т.Г. Роль промышленной политики в модернизации промышленности в России // Экономика. Налоги. Право. – 2014. - №5. – с. 38 - 44.
125. Пузанов С.А. Партнерство и стратегические альянсы как условие развития доверительных отношений в развивающейся экономике. // Вестник ОГУ 10'2005 – с. 124 – 127.

126. Руссова Е.Г., Захарченко Е.А. Проблемы и приоритеты инновационного развития экономики России. / Е.Г. Руссова, Е.А. Захарченко // Власть – 2013 – №5 – с. 4 – 7.
127. Сагинова О.В., Завьялова Н.Б., Завьялов Д.В. Исследование проблем развития инновационного предпринимательства // Н.Б. Завьялова, О.В. Сагинова, Д.В. Завьялов // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2013. № 18. - с. 163 - 168.
128. Сагинова О.В., Смотрицкая И.И., Шарова И.В. Государственное предпринимательство и развитие российской экономики // И.И. Смотрицкая, О.В. Сагинова, И.В. Шарова // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2015. № 1. - с. 97 - 108.
129. Сайфиева С.Н., Ермилина Д.А. Российское машиностроение: состояние и тенденции / С.Н. Сайфиева, Д.А. Ермилина // Экономист – 2012 - № 2 – с. 32 – 43.
130. Санников В.М. Рекомендации по модернизации организационной структуры предприятия для эффективного участия в стратегических альянсах. // VII Международный научно-практический форум «Инновационное развитие российской экономики». Труды молодых ученых (Часть 3). Материалы конференции // Московский государственный университет экономики, статистики и информатики – М., 2014. – 286 с. – с. 73 – 77.
131. Санников В.М. "Барьеры формирования стратегических альянсов" // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2014, № 3 – с. 90 - 94.
132. Санников В.М. Барьеры функционирования стратегических альянсов. // В сборнике Модель менеджмента для экономики, основанной на знаниях. VI Международная научно-практическая конференция: сборник статей. Том 1. – Москва: МЭСИ, 2014. – 314 с. – с. 141 – 145.
133. Санников В.М. Воплощение концепции стратегических альянсов. Современная российская практика. // В сборнике Экономика. Теория и

- практика. Перспективы XXI века: материалы международной научно-практической конференции (29 декабря 2014 г.). \в 4х частях – часть 4\ Отв. ред. Зарайский А.А. – Саратов: Издательство ЦПМ «Академия Бизнеса», 2014. - 139с. – с. 8 – 11.
134. Санников В.М. Инновационные проекты как специфический результат взаимодействия в стратегических альянсах. // Наука сегодня: постулаты прошлого и современные теории: материалы II международной научно-практической конференции (8 июля 2015 г.)/в 2х частях – часть 2/ Отв. ред. Зарайский А.А. – Саратов: Издательство ЦПМ «Академия Бизнеса», 2015 – 120с. – с. 41 – 45.
135. Санников В.М. Использование инновационного механизма стратегического альянса для модернизации промышленных предприятий // Экономика и предпринимательство. – 2015. - № 8 ч. 2. – с. 1029 - 1033.
136. Санников В.М. Роль и место в организационной структуре компании подразделений по управлению альянсами // Интернет-журнал «Науковедение», 2014 №5 (24) [Электронный ресурс] - М.: Науковедение, 2014 -.- Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/99EVN514.pdf>, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.
137. Санников В.М. Управление участием в стратегическом альянсе. Зависимость от сотрудничества. // Творческое наследие А.С. Посникова и современность в рамках программы «Возвращенные имена». VIII Посниковские чтения: материалы международной научно-практической конференции (29 ноября 2014 года). – Смоленск: Изд-во СмолГУ, 2015. – 214 с. – с. 66 – 71.
138. Санников В.М., Леонтьева Л.С. Исследование методик оценки эффективности стратегий предпринимательских структур. // Экономика и предпринимательство. – 2015. - № 12 ч. 1. – с. 981 – 983.



139. Семенова В.В., Петросян Д.С. Управление формированием комплексной стратегии инновационного развития промышленного предприятия / В.В. Семенова, Д.С. Петросян // Известия МГТУ «МАМИ» - 2013 - №1(15) – т.5. – с. 26 – 32.
140. Сидельников Ю. В., Шалышкин М.И., Шевыренков М. Ю. Обзор зарубежных сценарных прогнозов и форсайтов: инструменты информационного управления // УБС . 2014. №51. - с. 26 - 59.
141. Сидорчук, Р.Р., Теоретико - методологические аспекты взаимосвязи концепции маркетинга и концепции предпринимательства \\ Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. 2015. Т. 6. № 2. с. 164 - 187.
142. Соболева О.Н., Ноговицына О.С. Классификация факторов инновационной активности хозяйствующих субъектов региона / О.Н. Соболева, О.С. Ноговицына // Вестник АГТУ. Сер.: Экономика - 2014 № 4 – с. 69 – 75.
143. Соколов А.В. Форсайт взгляд в будущее / А.В. Соколов // Форсайт - №1 Том 1 – 2007 – с. 8 – 16.
144. Трачук А.В., Саяпин А.В. Практика формирования инновационной стратегии в российских компаниях. Опыт вовлечения сотрудников. / А.В. Трачук, А.В. Саяпин // Эффективное антикризисное управление – 2014 - № 1 (82) – с. 64 - 73.
145. Третьяк В.П. Конкурентоспособность отечественных компаний и корпоративный форсайт / В.П. Третьяк // Экономические стратегии - № 10 – 2012 – с. 16 – 21.
146. Умнов В.А., Ворожейкина Н.В. Основы управления эколого-экономическими рисками при использовании подземного пространства в мегаполисах // Научный вестник МГГУ. - 2012. - № 12 (33). - с. 146 - 151.

147. Халина М.В. Эволюция концепций инновационного развития в экономической науке. / М.В. Халина // Terra Economicus – 2011 – Том 9 № 3 Часть 3 – с. 17 – 19.
148. Хлыстова О.В. Проблема оппортунистического поведения партнеров в стратегических альянсах // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №3. – с.12 – 17.
149. Чеклина, Т.Н. Особенности таможенных союзов развивающихся стран / Т.Н. Чеклина // Российский внешнеэкономический вестник. - №7(июль) – 2010 - с. 60 – 67.
150. Чеховская И.А., Зенин А.В. Классификация и анализ рисков в условиях формирования и эффективного функционирования стратегических альянсов / И.А. Чеховская, А.В. Зенин // Известия ВолгГТУ – 2011 – Том 3 – с. 58 – 63.
151. Шишкин, Д.Г., Мезенцева, Е.Н. Современный уровень развития предпринимательских объединений / Российское предпринимательство №24 (222) – 2012 – с. 39 – 45.
152. Шмырова Н.В. Модернизация российской экономики и основные пути ее осуществления в современный период / Н.В. Шмырова // Экономические науки. Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского – 2010 - № 3 (2) – с. 639 – 643.
153. Kale P., Singh H. Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here? / Kale P., Singh H. // Academy of Management Perspectives. - 2008, August – p. 45 - 62.
154. Uzea F.N., Fulton M.F. Mechanisms for Effective Alliance Management: Insights from a Federated Cooperative Marketing System / F.N.Uzea, M.F.Fulton // International Food and Agribusiness Management Review – Volume 17 Ussue 1 – 2014 – p. 95 – 126.

#### **Электронные ресурсы**

155. Брецман Ф., Гетц Й. Сценарное планирование возвращается и становится неотъемлемой частью эффективного корпоративного

- управления. [Электронный ресурс] / Ф. Брецман, Й. Гетц. Портал компании «Ernst & Young». - 2011 – Режим доступа <http://performance.ey.com/wp-content/uploads/downloads/2011/08/Scenario-Planning4.pdf>. (Дата обращения 02.10.2015).
156. Годовой отчет ОАО «СОЛЛЕРС» по результатам работы за 2014 год. [Электронный ресурс] / Годовой отчет ОАО «СОЛЛЕРС» по результатам работы за 2014 год. // Официальный портал ОАО «СОЛЛЕРС». – Режим доступа [http://sollers-auto.com/common/img/uploaded/Godovoy\\_otchet\\_za\\_2014\\_god.pdf](http://sollers-auto.com/common/img/uploaded/Godovoy_otchet_za_2014_god.pdf). (дата обращения 14.10.2015)
157. Группа «Соллерс». Международные стандарты финансовой отчетности. Консолидированная финансовая отчетность и аудиторское заключение. 31 декабря 2014 г. [Электронный ресурс] / Группа «Соллерс». Международные стандарты финансовой отчетности. Консолидированная финансовая отчетность и аудиторское заключение. 31 декабря 2014 г. // Официальный портал ОАО «СОЛЛЕРС». – Режим доступа [http://sollers-auto.com/common/img/uploaded/investor\\_relations/Sollers\\_IFRS\\_FS\\_2014\\_rus\\_-\\_signed.pdf](http://sollers-auto.com/common/img/uploaded/investor_relations/Sollers_IFRS_FS_2014_rus_-_signed.pdf). (дата обращения 14.10.2015).
158. Журавлев, В.Н., Кузнецов В.М. Секреты стратегических альянсов [Электронный ресурс] / В.Н. Журавлев, В.М. Кузнецов // Портал сообщества E-executive. – 07.10.2008 – Режим доступа <http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/880635/?page=3>. (дата обращения 23.07.2015).
159. Как Минниханов внес предложение в микроавтобус Ford для VIP-персон. [Электронный ресурс] Статья. Деловая электронная газета Татарстана. 21.04.2015. Режим доступа: <http://www.business-gazeta.ru/article/130820/14/> (Дата обращения 03.02.2016)

160. Каннис Т. У нас налажен очень эффективный диалог [Электронный ресурс] Тед Каннис, Интервью газете Ведомости – Режим доступа: [http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2013/01/17/u\\_nas\\_nalazhen\\_ochen\\_effektivnyj\\_dialog\\_ted\\_kannis\\_prezident](http://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2013/01/17/u_nas_nalazhen_ochen_effektivnyj_dialog_ted_kannis_prezident) (дата обращения 18.10.2015).
161. Кластеры. [Электронный ресурс] – М.: Российская кластерная обсерватория, 2014. – Режим доступа: <http://cluster.hse.ru/clusters/>. (дата обращения 16.10.2015).
162. Козлов В. Что такое дизайн-мышление (и с чем его едят) [Электронный ресурс] / В. Козлов // Портал международной ассоциация корпоративного образования. – 10.2013 – Режим доступа <http://www.makonews.ru/238.html>. (дата обращения 02.10.2015).
163. Кузык Б.Н. Инновационное развитие России: сценарный подход. [Электронный ресурс] – М.: НаноНьюзНет.ру, 2010. – Режим доступа: <http://www.nanonewsnet.ru/articles/2010/innovatsionnoe-razvitie-rossii-stsenarnyi-podkhod>. (дата обращения 16.10.2015).
164. Кузьмин В. Медведев: РФ не ставит задачу тотального замещения импорта [Электронный ресурс] Кузьмин В. // Российская газета. – 03.04.2015. – Режим доступа <http://www.rg.ru/2015/04/03/import-site.html>. (дата обращения 16.07.2015).
165. Лавров: США не удалось настроить весь мир против России [Электронный ресурс]. / ТАСС Информационное агентство России. – 13.09.2014 – Режим доступа <http://tass.ru/politika/1439633>. (дата обращения 16.07.2015).
166. Литвиненко С. Автомобильный рынок России: результаты 2014 года и перспективы развития. Февраль 2015г. [Электронный ресурс] / Ежегодный аналитический обзор // Портал компании PriceWaterhouseCoopers. – Режим доступа [http://www.pwc.ru/ru/automotive/publications/assets/201502\\_pwc\\_automotive\\_press-briefing\\_final.pdf](http://www.pwc.ru/ru/automotive/publications/assets/201502_pwc_automotive_press-briefing_final.pdf). (дата обращения 14.10.2015).

167. Ординарцев А., Орловский Е., Пуха Ю. Рост через инновации. Российский и международный опыт. Отчет по исследованию компании «PricewaterhouseCoopers». [Электронный ресурс] / А. Ординарцев, Е. Орловский, Ю. Пуха. – 2013 – Режим доступа <http://www.pwc.com/en/ru/innovationsurvey/assets/innovation-through-growth.pdf>. (дата обращения 27.08.2015).
168. Украина разрешила поставку на АЭС страны ядерного топлива компании Westinghouse. [Электронный ресурс]. / ТАСС Информационное агентство России. – 24.09.2014 – Режим доступа <http://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/1463553> (дата обращения 22.07.2015).
169. Ширинов А. План Ч на случай расширения санкций у нас есть [Электронный ресурс] Интервью Бизнес ONLINE. 09.10.2014. Деловая электронная газета Татарстана. Режим доступа: <http://www.business-gazeta.ru/article/116329/> (дата обращения 18.10.2015).
170. FORD MOTOR COMPANY ANNUAL REPORT ON FORM 10-K For the Year Ended December 31, 2014 [Электронный ресурс] / Официальный портал корпорации Ford Motor Company. Ежегодный отчет компании по форме 10-K за год, закончившийся 31 декабря 2014 года. – Режим доступа [http://corporate.ford.com/annual-reports/annual-report-2014/files/201\\_Ford\\_Annual\\_Report\\_sm.pdf](http://corporate.ford.com/annual-reports/annual-report-2014/files/201_Ford_Annual_Report_sm.pdf). (дата обращения 14.10.2015).
171. Keasler T.R., Denning K.C. A Re-examination of Corporative Strategic Alliances: New Market Responses. [Электронный ресурс] / T.R. Keasler, K.C. Denning // Quarterly Journal of Finance and Accounting - Vol. 48 - No.1 – 2009 – pp. 21 – 47. – Режим доступа: <http://www.jstor.org/stable/40473491>. (дата обращения 18.08.15).
172. Renault-Nissan Alliance: Facts & Figures 2014. [Электронный ресурс] Renault-Nissan Alliance: Facts & Figures 2014. // Портал Nissan motor corporation. – 2014 – Режим доступа <http://www.nissan->

[global.com/EN/DOCUMENT/PDF/ALLIANCE/HANDBOOK/2014/BookletAlliance2014\\_GB.pdf](http://global.com/EN/DOCUMENT/PDF/ALLIANCE/HANDBOOK/2014/BookletAlliance2014_GB.pdf). (дата обращения 02.10.2015).

**ПРИЛОЖЕНИЯ****ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

Характеристика производственных стратегических альянсов

Ford Motor Company

**Таблица 1 - Совместные предприятия Ford Motor Company**

№	Название	Направление деятельности	Доля в СП	Инвестиции (в млн. дол. США)	
				2014 г.	2013 г.
1	Ford Lio Ho Motor Company Ltd. ("FLH")	Сборка автомобилей линейки Ford и Mazda. Тайвань.	70%	*	*
2	Ford Vietnam Limited	Сборка и дистрибуция широкой линейки широкой линейки легковых и коммерческих автомобилей Ford. Вьетнам.	75%	*	*
3	AutoAlliance (Thailand) Co., Ltd.	Сборка компактных пикапов и внедорожников Ford и Mazda преимущественно для рынков юго-восточной Азии. Тайланд.	50%	428	395
4	Blue Diamond Parts, LLC ("Blue Diamonds Parts")	Управление подбором, мерчендайзингом и дистрибуцией запасных частей для грузовых автомобилей, продаваемых в Северной Америке.	25%	*	*
5	Blue Diamond Truck, S. De R.L. de C.V. ("Blue Diamond Truck")	Конструирование и производство среднетоннажных коммерческих грузовых автомобилей. Мексика.	25%	8	8
6	Changan Ford Automobile Corporation, Ltd. ("CAF")	Сборка автомобилей линейки Ford, производство деталей двигателей, трансмиссии. Китай.	50%	1 301	1 429

**Продолжение таблицы 2 - совместные предприятия Ford Motor Company**

7	Changan Ford Mazda Engine Company ("CFME")	Производство двигателей для автомобилей Ford и Mazda. Китай.	25%	69	59
8	Ford Otomotiv Sanayi Anonim Sirketi ("Ford Otosan")	Сборка коммерческих автомобилей Ford, производство комплектующих, исследования и разработки. Турция.	41%	386	336
9	Ford Sollers Netherlands B.V. ("Ford Sollers")	Сборка и дистрибуция легковых и легких коммерческих автомобилей Ford. Россия.	50%	*	376
10	Getrag Ford Transmission GmbH ("GFT")	Производство и сборка трансмиссий и компонентов. Германия. Франция. Великобритания. Словакия.	50%	232	249
11	JMC	Сборка легких коммерческих автомобилей, дизельных двигателей Ford, а также сборка автомобилей не принадлежащих Ford.	32%	604	535
12	Tenedora Nemark S.A. de C.V.	Сборка двигателей Ford. Мексика.	6,75%	86	79

*Примечание:*

*\*нет данных*



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Пример цепочки создания ценности.

