

На правах рукописи



**ШИЛЬЦОВА АНАСТАСИЯ ВЛАДИМИРОВНА**

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ  
В ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами –  
промышленность)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Москва – 2022

Работа выполнена на кафедре финансов и бизнес-аналитики федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)».

**Научный руководитель:** кандидат экономических наук, доцент,  
**Генералова Анна Владимировна.**

**Официальные оппоненты:** **Кзакова Наталия Александровна**  
доктор экономических наук, профессор, профессор базовой кафедры финансовой и экономической безопасности федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», г. Москва.

**Хворостяная Анна Сергеевна**  
кандидат экономических наук, преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова», г. Москва

**Ведущая организация:** Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Ивановский государственный политехнический университет», г. Иваново.

Защита состоится «16» июня 2022 года в 10:00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.144.04, созданного на базе ФГБОУ ВО «Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)» по адресу: 119071, г. Москва, ул. Малая Калужская, д. 1.

С диссертационной работой можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВО «Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)» и на сайте университета [www.kosygin-rgu.ru](http://www.kosygin-rgu.ru)

Автореферат разослан «\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 года.

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д 212.144.04,  
кандидат экономических наук, доцент



Генералова  
Анна Владимировна

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность выбранной темы исследования обоснована тем, что в настоящее время, отсутствуют методические разработки по определению алгоритма создания и эффективного функционирования стратегических альянсов, ориентированных на предприятия легкой промышленности. Стоит отметить, что существует большое количество зарубежных и отечественных научных исследований, посвященных именно этому виду интеграции, по мнению ученых, вступление в стратегический альянс может позволить его участникам получить выгоду от объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов друг друга. Однако, несмотря на достаточную степень изученности данного вопроса, до сих пор пока не сложилось единого мнения ученых по вопросу формирования методики создания альянса, которая представляла бы собой алгоритм последовательных этапов, дополненных инструментами экономического анализа, позволяющих выявить факторы инвестиционной среды предприятий, которые определяют значимость вступления в данный союз для хозяйствующего субъекта, а также направление развития интеграционного объединения, процедуру подбора партнеров, оценку рисков участников альянса и подходы к оценке экономической эффективности его деятельности.

На текущий момент в отрасли функционирует более 20 тысяч предприятий, но преобладающую долю среди них (63%) занимают микропредприятия с численностью сотрудников менее 15 человек. Значение показателя средней загрузки мощностей предприятий, который на 2020 год составил 78,6%, говорит о том, что производители не полностью используют свои потенциальные возможности. Интеграция для отечественных предприятий легкой промышленности позволит изменить текущее состояние отрасли, сделать ее более конкурентоспособной, что в будущем приведет к росту производства и расширению доли отечественной продукции на российском рынке, что будет соответствовать стратегии и политике импортозамещения в России. Что еще в большей степени обуславливает необходимость создания универсального механизма, с помощью которого предприятия легкой промышленности смогут вступать в стратегические альянсы с наиболее выгодными партнерами, устанавливать взаимоотношения внутри альянса таким образом, чтобы результаты деятельности союза были наиболее эффективными, а также минимизировать риски осуществления хозяйственной деятельности в рамках данного интеграционного объединения.

Вопросам изучения функционирования стратегических альянсов, а также методологическим аспектам их формирования и эффективного развития посвящены труды следующих зарубежных и отечественных авторов: С. Авдашевой, С.В. Александровского, И. Ансофа, Х. Бакхауса, М.А. Бобиной, А.В. Большакова, А.С. Васильева, Б. Гаррета, Б. Гомес-Кассереса, Д.Г. Гуленкова, А. Дагаева, Дж. Даемра, Т. Даса, С.Г. Дембицкого, Л.Е. Дручевской, П. Дюссожа, А.В. Ефимова, Е. Карпухиной, Е.В. Королевой, Б.З. Мильнера, А.Г. Мовсеяна, К. Омаэ, В.Б. Папырина, Е. Паусенберга, С. Пивоварова, Е.М. Портера, С.Г. Радько, А.Ю. Рябова, А. Дж. Стрикленда, И.В. Текутьева, Б. Тенга, А.А. Томпсона, Р.Л. Уоллеса, Н.Н. Филимонова, А. Хека, Г. Хэмэла, М.Ю. Шерешевой, С. Шонховена, К. Эйзенхардта и др.

**Целью диссертационного исследования является разработка механизма создания стратегического альянса в легкой промышленности.**

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать особенности функционирования предприятий легкой промышленности и выявить факторы, влияющие на их вступление в стратегический альянс;
- выявить цели создания стратегического альянса в отечественной легкой промышленности и определить основные этапы его формирования;
- определить оптимальный вид объединения по направлению интеграционного процесса, соответствующего целям создания альянса и финансовому потенциалу участников;
- определить и обосновать критерии по подбору потенциальных партнеров по стратегическому альянсу;
- выявить риски участников стратегического альянса и определить оптимальные методы их оценки;
- разработать методику создания стратегического альянса в легкой промышленности, включающую оценку эффективности деятельности объединения.

**Предметом исследования** являются экономические отношения, возникающие в процессе формирования модели эффективного стратегического альянса.

**Объект исследования** - отечественные предприятия легкой промышленности.

**Теоретическая значимость** заключается в разработке теоретических основ формирования оптимальной структуры и типа стратегического альянса предприятий легкой промышленности, соответствующих целям вступления в него, определении параметров оценки потенциальных партнеров по стратегическому альянсу, выявлении и оценке рисков участников интеграционного объединения, разработке подхода к оценке экономической эффективности деятельности стратегического альянса.

**Практическая значимость диссертационного исследования** заключается в том, что разработанный с учетом особенностей функционирования предприятий легкой промышленности механизм создания эффективного стратегического альянса может быть использован хозяйствующими субъектами данной отрасли с целью улучшения положения на рынке, и увеличения финансового результата деятельности.

**Методологической базой исследования** являются метод системного анализа, методы стратегического планирования, факторного анализа, сравнительные экономико-статистические методы анализа, экспертная оценка, метод анализа иерархий.

**Научная новизна** диссертационного исследования заключается в разработке целостного механизма создания стратегического альянса предприятий легкой промышленности, позволяющего сформировать эффективное интеграционное объединение с учетом целей, сформулированных в соответствии со специфическими отраслевыми условиями функционирования субъектов хозяйствования, особенностей деятельности потенциальных партнеров, а также рисков, возникающих в процессе деятельности альянса.

**Основные результаты исследования содержатся в положениях, выносимых на защиту:**

- разработаны рекомендации по определению типа формируемого стратегического альянса в легкой промышленности, основанные на целях, стоящих перед потенциальными участниками при вступлении в интеграционное объединение, которые в отличие от других теоретических подходов учитывают финансовый

потенциал участников, оцениваемый по оригинальной методике, основанной на анализе денежных потоков предприятия;

- сформулированы критерии отбора потенциальных партнеров стратегического альянса и предложена методика оценки совокупности всех имеющихся возможностей партнера с определением наиболее значимых факторов, апробированная на отраслевых предприятиях легкой промышленности, что подтверждает ее значимость и обоснованность;

- разработан алгоритм оценки степени риска сотрудничества в стратегическом альянсе предприятий легкой промышленности, основанный на авторской классификации рисков и позволяющий принять решение о целесообразности вступления в него для каждого из партнеров на этапе планирования, до начала запуска интеграционных процессов;

- предложены подходы, не используемые ранее и позволяющие дать оценку эффективности стратегического альянса предприятий легкой промышленности, которые включают предварительную оценку (на основе анализа принятия альтернативных решений, оценки синергетического эффекта, оценки целесообразности и эффективности структурных изменений) и оценку экономической эффективности результатов деятельности функционирующего стратегического альянса.

**Содержание диссертационной работы соответствует следующим пунктам паспорта специальности 08.00.05:** 1. Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - Промышленность: 1.1.1. Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности; 1.1.4. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах.

**Апробация диссертационной работы** была проведена на международных и всероссийских научно-практических конференциях: «Инновационное развитие легкой и текстильной промышленности (ИНТЕКС - 2018)» (Москва, 2018), «Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2018)» (Москва, 2018), «Стратегические вызовы и тенденции социально-экономического развития регионов» (Москва, 2019), «Экономические механизмы и управленческие технологии развития промышленности» (Москва, 2019), «Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты» (Курск, 2019), «Развитие социально-экономического потенциала регионов: дифференциация и приоритеты» (Москва, 2020).

**Внедрение результатов диссертационного исследования** было осуществлено на отраслевых предприятиях легкой промышленности АО «Егорьевск-обувь» и ООО «Термопол», что подтверждено актами о внедрении.

**По теме исследования опубликовано** 12 печатных работ, общим объемом 4,55 п.л., из которых пять работ в изданиях из перечня, рекомендованного ВАК, авторский вклад составил 2,36 п.л.

**Работа состоит** из введения, трех глав, заключения, списка литературы (120 источников) и 5 приложений. Общий объем исследования составляет 143 страницы, включает 32 таблицы, 43 рисунка и 22 формулы.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Разработаны рекомендации по определению типа формируемого стратегического альянса в легкой промышленности, основанные на целях, стоящих перед потенциальными участниками при вступлении в интеграционное объединение, которые в отличие от других теоретических подходов учитывают финансовый потенциал участников, оцениваемый по оригинальной методике, основанной на анализе денежных потоков предприятия.**

На основании проведенного в диссертационном исследовании анализа отрасли выявлен ряд проблем, влияющих на повышение конкурентоспособности предприятий отечественной легкой промышленности, что говорит о том, что производителям целесообразно участвовать в интеграционных процессах. Формирование стратегических альянсов является важнейшим фактором развития отрасли. Интеграция позволяет аккумулировать имеющиеся технологические возможности предприятий, тем самым дав им возможность выхода на новый уровень, а также, безусловно, положительно влияет на повышение объемов, качества и ассортимента текстильной, швейной и кожевенно-обувной продукции.

Системный анализ взаимосвязей факторов, обуславливающих создание альянсов в отрасли, позволил выявить основные проблемные факторы, с которыми сталкиваются предприятия: повышение барьеров входа на рынок, необходимость обновления оборудования и технологий, неостребованность продукции предприятий, угроза банкротства (рисунок 1).

Обнаруженные угрозы деятельности производителей нашли отражение в целях вступления в стратегический альянс для отечественных предприятий:

1. достижение эффекта масштаба;
2. рост объединенного потенциала стратегического альянса, благодаря объединению финансовых ресурсов;
3. повышение коммерческих возможностей участников альянса благодаря расширению возможностей реализации продукции, использованию каналов сбыта партнеров;
4. использование научно-технических разработок и освоение компетенций партнеров.

На основе существующих типологий стратегических альянсов, сформирована, представленная на рисунке 2 классификационная схема наиболее распространенных типов стратегических альянсов, встречающихся в легкой промышленности. В реальной деятельности возникает ситуация того, что наиболее распространенным вариантом объединений являются комбинированные (смешанные) альянсы, которые сочетают одновременно различные классификационные типы.

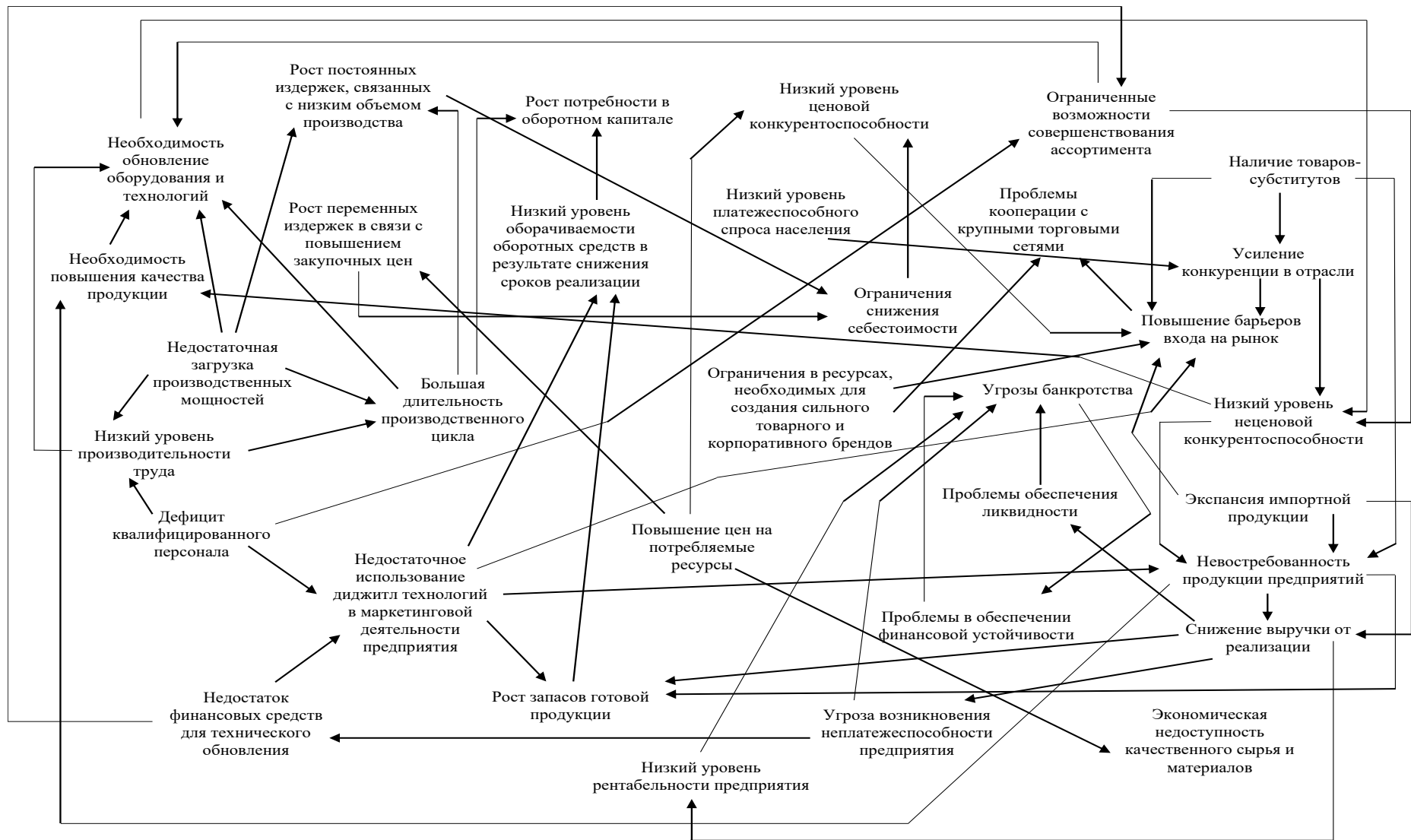


Рисунок 1. Диаграмма взаимосвязи факторов создания стратегических альянсов в легкой промышленности

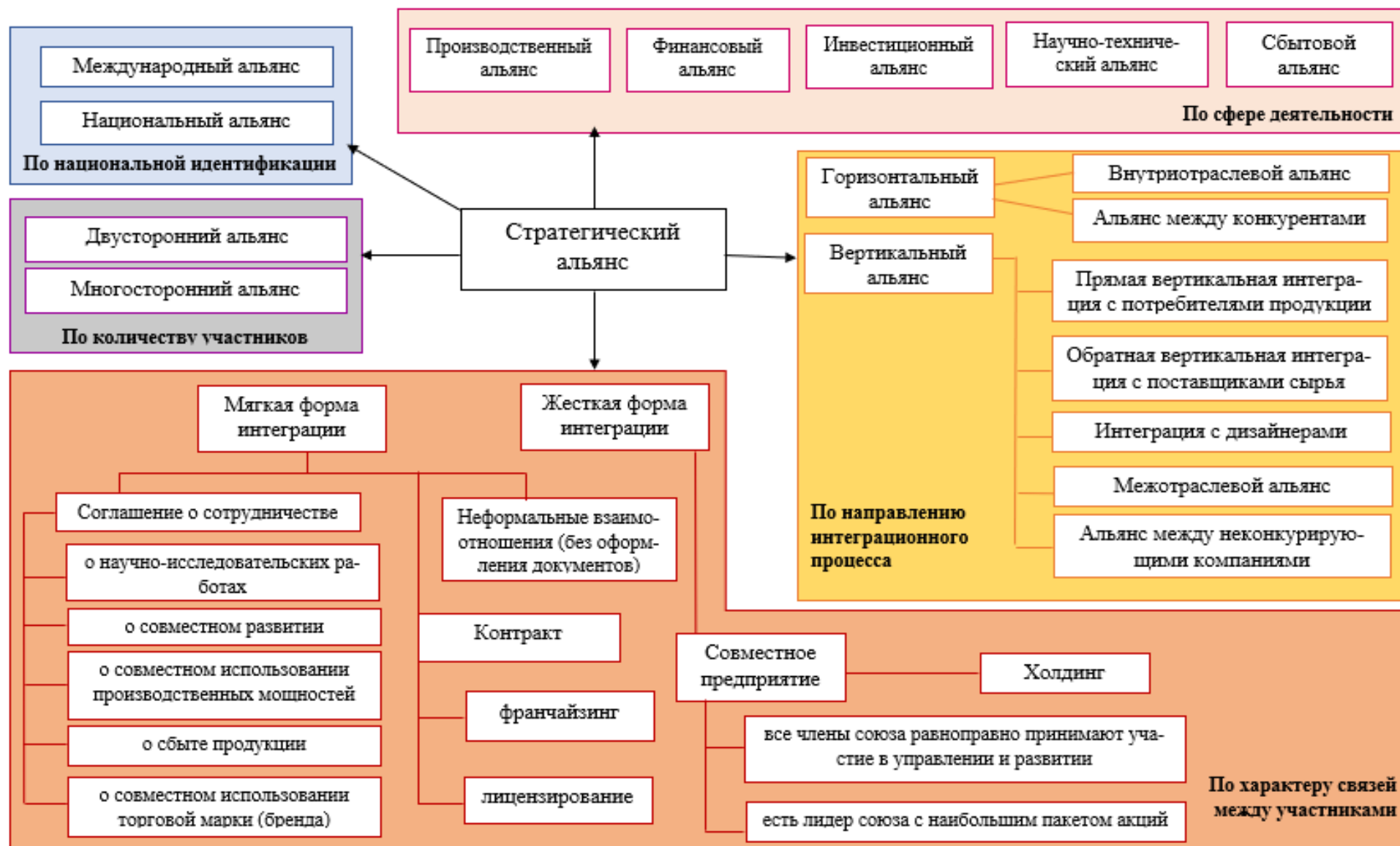


Рисунок 2. Классификационная схема стратегических альянсов



Одним из аспектов выбора направления интеграционного объединения является оценка затрат хозяйствующего субъекта, основанная на цепочке ценности предприятия Майкла Портера. Для предприятий легкой промышленности цепочка ценности будет включать следующие звенья: технологические разработки и НИОКР; приобретение сырья и материалов; производство продукции; маркетинг; дистрибуция.

Каждое звено цепочки ценности сопряжено с затратами на осуществление конкретного вида деятельности предприятия, на основании чего возникает возможность проведения количественной оценки каждого из звеньев и определения конкурентных преимуществ предприятия на рынке. Выявив наибольшие затраты предприятия, связанные с конкретным видом деятельности, можно сформировать стратегический альянс с партнером, который обладает конкурентными преимуществами в данной деятельности, что поможет снизить затраты предприятия.

Обоснование утверждения о том, что тип формируемого альянса в первую очередь будет зависеть от целей, которые преследуют его участники при вступлении в партнерские отношения, проводится с помощью применения метода анализа иерархий (МАИ).

На рисунке 3 представлена иерархия проблемы выбора типа альянса с позиции достижения цели его создания. На первом уровне находится общая цель – формирование стратегического альянса, на втором уровне критерии ( $X_n$ ) – цели вступления в альянс, так как тип альянса можно определить по участникам, входящим в него, то на третьем уровне находятся альтернативные варианты достижения цели ( $Y_n$ ) – потенциальные партнеры по стратегическому альянсу.



Рисунок 3. Схема иерархии проблемы подбора потенциального партнера по стратегическому альянсу

По результатам оценки цель – достижение эффекта масштаба при изготовлении отдельных комплектующих или осуществлении отдельных стадий производственного процесса для предприятий легкой промышленности является одной из самых важных при вступлении в стратегический альянс.

Оценка финансового потенциала предприятия, вступающего в стратегический альянс, осуществляется с применением методики, основанной на анализе денежных потоков хозяйствующего субъекта. Методика позволяет дать

обоснованную оценку деятельности предприятия и охарактеризовать потенциальные возможности, которыми обладает хозяйствующий субъект при формировании инвестиционного фонда и реализации совместных проектов в рамках стратегического альянса. Для динамического описания финансового состояния предприятия на одном графике располагаются каналы входящего и исходящего денежных потоков, что дает возможность оценить риск, связанный с возникновением неплатежеспособности предприятия, а также оценить рост его инвестиционного потенциала.

Принципиальным в рассматриваемой модели является сравнительный анализ коэффициентов регрессии. На рисунке 4 представлен пример определения границы входящего и исходящего каналов денежных потоков торгового предприятия, которое осуществляет розничную реализацию продукции легкой промышленности и является потенциальным кандидатом для заключения партнерских отношений с отраслевым предприятием, совмещенные в одной системе координат.

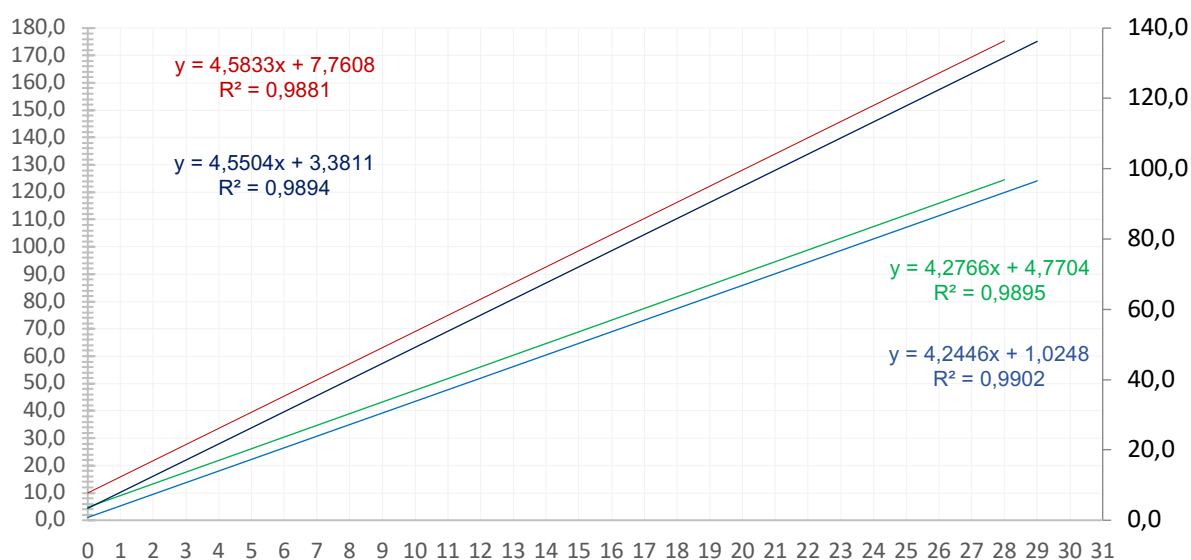


Рисунок 4. График совмещенных каналов входящего и исходящего денежного потока предприятия

Как видно на графике, коэффициент угла наклона канала входящего денежного потока превышает коэффициент угла наклона канала исходящего денежного потока, что свидетельствует о росте свободного остатка денежных средств на расчетном счете предприятия и положительном финансовом потенциале партнера.

**2. Сформулированы критерии отбора потенциальных партнеров стратегического альянса и предложена методика оценки совокупности всех имеющихся возможностей партнера с определением наиболее значимых факторов, апробированная на отраслевых предприятиях легкой промышленности, что подтверждает ее значимость и обоснованность.**

Одним из наиболее значимых аспектов успешной деятельности и дальнейшего благополучного развития альянса является тщательный выбор партнера. Общими требованиями, предъявляемыми к потенциальным партнерам, будут являться: совместимость партнеров; оценка потенциала партнера; финансовое положение. Руководствуясь этими требованиями, а также выявленными целями создания альянсов в легкой промышленности, разработаны критерии оценки привлекательности потенциальных участников стратегического альянса в данной отрасли,

где оценка положительных характеристик осуществляется по шкале от 0 до 5 баллов, а отрицательных – по шкале от 0 до -5 баллов (таблица 1).

Наиболее весомыми факторами по результатам экспертной оценки оказались надежность и финансовый потенциал будущего партнера по стратегическому альянсу. Наиболее значимыми критериями, характеризующими тот или иной фактор, являются: деловая репутация потенциального партнера, репутация продукции, финансовые ресурсы и финансовая устойчивость.

Таблица 1. Критерии оценки потенциальных партнеров альянса

№ п/п	Критерий	Положительная характеристика	Отрицательная характеристика
1	Надежность		
	1.1 Деловая репутация	- в деятельности организации не должно наблюдаться нарушений - в ее отношении не ведутся судебные процессы	- непредоставление в государственные органы отчетности - наличие значительной суммы задолженности по судебным искам
	1.2 Период работы организации	- организация присутствующая на рынке более длительный период вызывает большее доверие - проверяется не является ли она «однодневкой»	- отсутствие активности деятельности организации за последний год или наличие «нулевых» показателей деятельности
	1.3 Информация о существующих партнерских отношениях	- наличие партнеров, представляющих государство	- наличие партнеров конкурентов
	1.4 Размер/территориальное расположение	- сопоставимые масштабам кооперации размеры и способности - наличие филиалов (территориальных представительств)	- несопоставимые масштабам кооперации размеры и способности - значительная удаленность расположения организации, что может привести к увеличению затрат на логистику
2	Имидж		
	2.1 Бренд	- наличие известного бренда	- неизвестная для целевой аудитории продукция
	2.2 Репутация продукции	- высокое качество изготавливаемой продукции	- низкокачественная продукция
	2.3 Внутренняя корпоративная политика	- совпадение корпоративных культур	- различные корпоративные ценности потенциальных партнеров
	2.4 Внешняя корпоративная политика	- отношения с клиентами, партнерами, конкурентами	- наличие задолженностей перед контрагентами
3	Ресурсы		
	3.1 Производственная оснащенность	- наличие современного оборудования, позволяющего изготавливать высококачественную продукцию, - использование передовых технологий производства	- устаревшее оборудование - устаревшие технологии производства
	3.2 Производственные площади	- наличие свободных производственных площадей	- отсутствие свободных производственных площадей или их плохое состояние
	3.3 Финансовые ресурсы	- возможность привлечения финансовых ресурсов партнера для реализации целей кооперации	- отсутствие свободных финансовых ресурсов в необходимом для реализации целей объединения количестве
	3.4 НИОКР	- возможность получения от партнера новых технологий, научно-технических разработок	- отсутствие технологических разработок

	3.5 Человеческие ресурсы	- высококвалифицированный персонал, возможность получения знаний и опыта специалистов	- недостаточно компетентные сотрудники и администрация организации потенциального партнера
4	Маркетинг		
	4.1 Торговая сеть	- возможность продвижения товаров на рынке благодаря использованию торговых сетей партнеров	- отсутствие торговой сети
	4.2 Маркетинговая стратегия	- сопоставимость маркетинговых стратегий - сочетаемость сильных и слабых сторон партнеров, а также их возможностей и угроз	- различное видение маркетингового развития - проблемы потенциального участника, связанные с продвижением товара на рынок
5	Финансовый потенциал		
	5.1 Финансовая устойчивость	- доходы организации превышают ее расходы - значения коэффициентов, характеризующих финансовую устойчивость, не ниже нормативных (коэффициент маневренности, коэффициент автономии источников формирования средств, коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками, коэффициент обеспеченности собственными средствами)	- расходы организации превышают доходы - значения коэффициентов, характеризующих финансовую устойчивость, ниже нормативных
	5.2 Рентабельность	- показатели рентабельности потенциального партнера соизмеримы с показателями предприятия-инициатора создания альянса/ не ниже нормативных значений по отрасли (рентабельность активов, собственного капитала, продаж)	- показатели рентабельности потенциального партнера ниже нормативных показателей по отрасли
	5.3 Обязательства	- способность организации расплатиться по текущим обязательствам	- проблемы с погашением текущих обязательств
	5.4 Банкротство	- отсутствие риска возникновения банкротства (оценивается с помощью модели Альтмана, Таффлера, Лиса и т.д.)	- риск возникновения банкротства организации (оценивается с помощью модели Альтмана, Таффлера, Лиса и т.д.)
	5.5 Инвестиции	- способность партнера как инвестировать денежные средства, так и осваивать привлеченные инвестиции	- неэффективное использование инвестиций

**3. Разработан алгоритм оценки степени риска сотрудничества в стратегическом альянсе предприятий легкой промышленности, основанный на авторской классификации рисков и позволяющий принять решение о целесообразности вступления в него для каждого из партнеров на этапе планирования, до начала запуска интеграционных процессов.**

Классификационная схема рисков, возникающих у участников стратегического альянса представлена на рисунке 5. Все риски относительно стратегического альянса разделены на внешние и внутренние. К внешним рискам будут относиться риски, связанные с общими экономическими, социальными и политическими изменениями, происходящими в среде функционирования хозяйствующего

субъекта. А также риски присущие той отрасли, в которой создается стратегический альянс. Внутренние риски связаны непосредственно с деятельностью самого альянса, а также с деятельностью партнеров, сотрудничающих в нем.

Предлагаемая методика оценки группы рисков партнерских отношений будет основываться на описанных ранее критериях выбора партнера для сотрудничества в альянсе. В результате проведенной оценки потенциальных партнеров выявляются критерии, набравшие наименьшее количество баллов, а следовательно они и будут нести наибольший риск при заключении партнерских отношений.

По баллу, который получит при оценке потенциальный партнер по критерию «надежность» можно судить о следующих рисках: недобросовестного ведения деятельности партнером; нестабильности партнерских отношений; рейдерского захвата; неисполнения партнером обязательств в рамках деятельности альянса. Балльная оценка критерия «имидж» позволит принять решение об оценке рисков: несовпадения внутренней и внешней политики партнеров; несовпадения стратегических интересов. Оценка критериев «ресурсы», «маркетинг» и «финансовый потенциал» даст представление о вероятности возникновения следующих рисков соответственно: ресурсные риски партнера, коммерческие риски и финансовые риски, связанные с основной деятельностью партнера.

Также обязательным независимо от проведенной оценки критериев, характеризующих партнера, является оценка риска недостоверной оценки потенциального партнера.

Для оценки рисков партнерских отношений будет использоваться матрица последствий и вероятностей наступления рисков. В соответствии с предлагаемой методикой последствия рисков партнерских отношений при формировании альянса в отрасли будут оцениваться размером финансового ущерба, который может возникнуть у предприятия – инициатора интеграционного процесса при различных неблагоприятных событиях. В таблицах 2 и 3 представлены предлагаемые к использованию шкалы оценивания вероятности реализации риска и размера потенциального ущерба.

Матрица последствий и вероятностей формируется в виде таблицы, в которой строки и столбцы отражают шкалы значения оценки риска следующим образом: по горизонтали располагается шкала оценки вероятности наступления риска, по вертикали – шкала оценки размера потенциального ущерба. Пересечение значений оценок последствий и вероятностей дает возможность оценить конкретный вид риска.

Шкала оценки вероятности наступления неблагоприятного события для всех видов рисков:

Таблица 2. Шкала оценки вероятности реализации риска

Оценка вероятности реализации	Вес в баллах	Значение, %
очень высокая вероятность	5	более 80%
высокая вероятность	4	60-80%
средняя вероятность	3	40-60%
низкая вероятность	2	20-40%
очень низкая вероятность	1	менее 20%

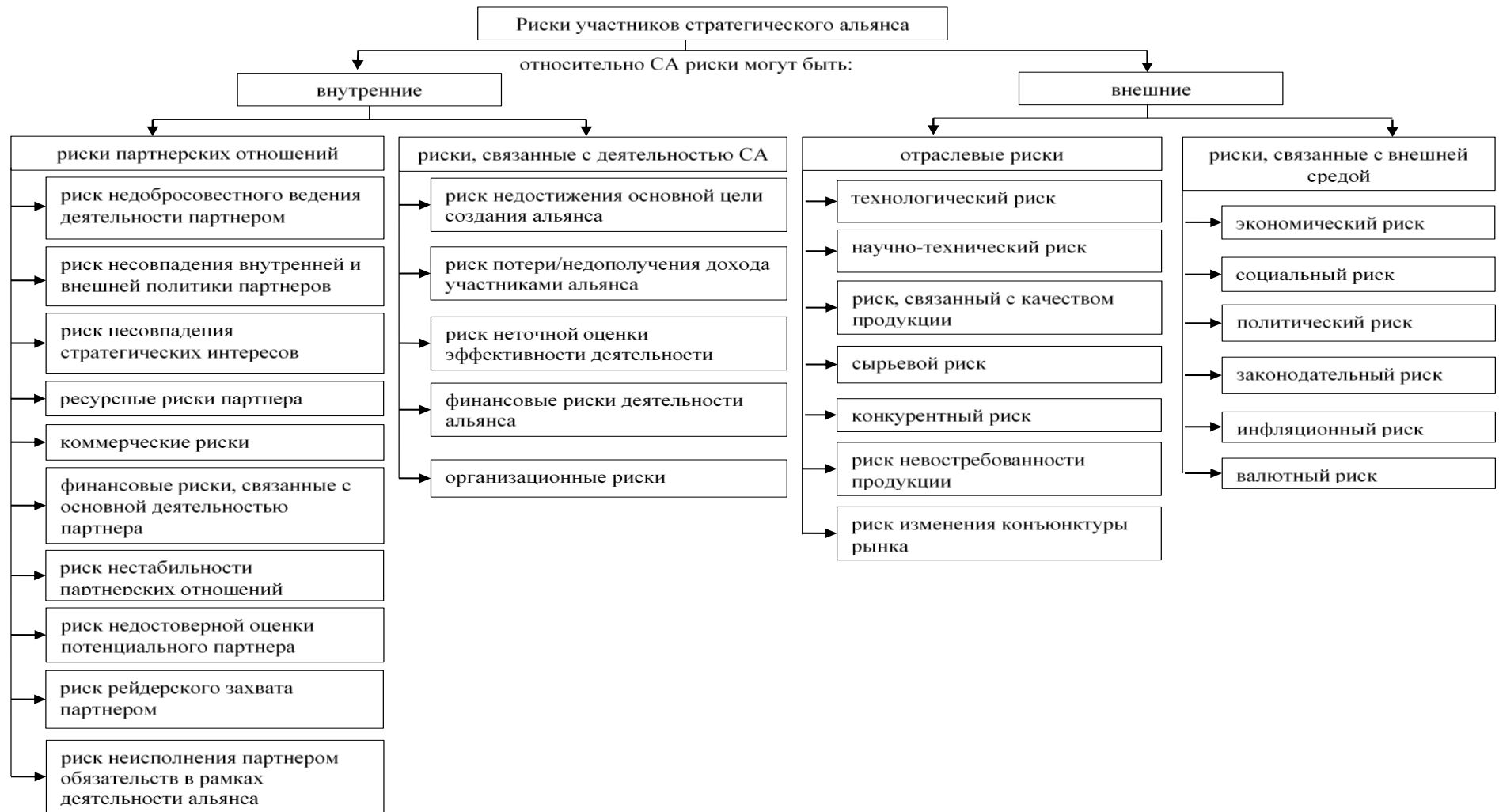


Рисунок 5. Классификация рисков участников стратегического альянса

Таблица 3. Шкала оценки размера потенциального ущерба

Размер ущерба	Вес в баллах	Финансовый ущерб, руб.
риски: недобросовестное ведение деятельности партнером; коммерческие; финансовые, связанные с основной деятельностью партнера; нестабильность партнерских отношений; недостоверная оценка потенциального партнера; рейдерского захвата; неисполнение партнером обязательств в рамках деятельности альянса		
критический	5	убыток в размере капитала предприятия
высокий	4	убыток в размере выручки предприятия
средний	3	убыток в размере прибыли предприятия
низкий	2	убыток в размере имущества предприятия (оборотные средства, неиспользуемые в процессе производства)
незначительный	1	убыток в размере инвестиционных вложений в создание стратегического альянса
риски: несовпадение внутренней и внешней политики партнеров; несовпадение стратегических интересов		
критический	5	убыток свыше величины инвестиционных вложений в создание стратегического альянса
высокий	4	убыток в размере величины инвестиционных вложений в создание стратегического альянса
средний	3	убыток в размере 50% от величины инвестиционных вложений в создание стратегического альянса
низкий	2	убыток в размере 10-20% от величины инвестиционных вложений в создание стратегического альянса
незначительный	1	убыток менее 10% от величины инвестиционных вложений в создание стратегического альянса
ресурсные риски партнера		
критический	5	убыток свыше размера стоимости ресурсов
высокий	4	убыток в размере стоимости ресурсов
средний	3	убыток в размере 50% от стоимости ресурсов
низкий	2	убыток в размере 10-20% от стоимости ресурсов
незначительный	1	убыток менее 10% от стоимости ресурсов

**4. Предложены подходы, не используемые ранее и позволяющие дать оценку эффективности стратегического альянса предприятий легкой промышленности, которые включают предварительную оценку (на основе анализа принятия альтернативных решений, оценки синергетического эффекта, оценки целесообразности и эффективности структурных изменений) и оценку экономической эффективности результатов деятельности функционирующего стратегического альянса.**

Для оценки экономической эффективности стратегического альянса для отечественных предприятий легкой промышленности предложена методика, в

которую вошли методы: МАИ (рисунок 6), оценка синергетического эффекта (рисунок 7), методы, позволяющие управлять рисками внутри стратегического альянса на основе формирования структурного многообразия (рисунок 8), а также методы, базирующиеся на оценке сравнительной экономической эффективности компаний, входящих в альянс.

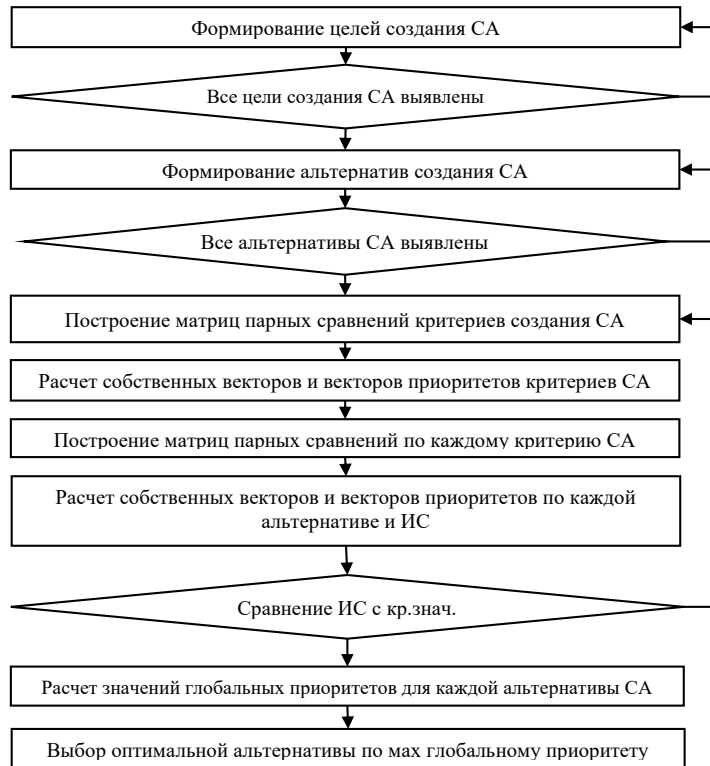


Рисунок 6. Алгоритм использования метода анализа иерархий для оценки экономической эффективности проектируемого стратегического альянса



Рисунок 7. Алгоритм оценки эффекта синергии при проектировании стратегического альянса



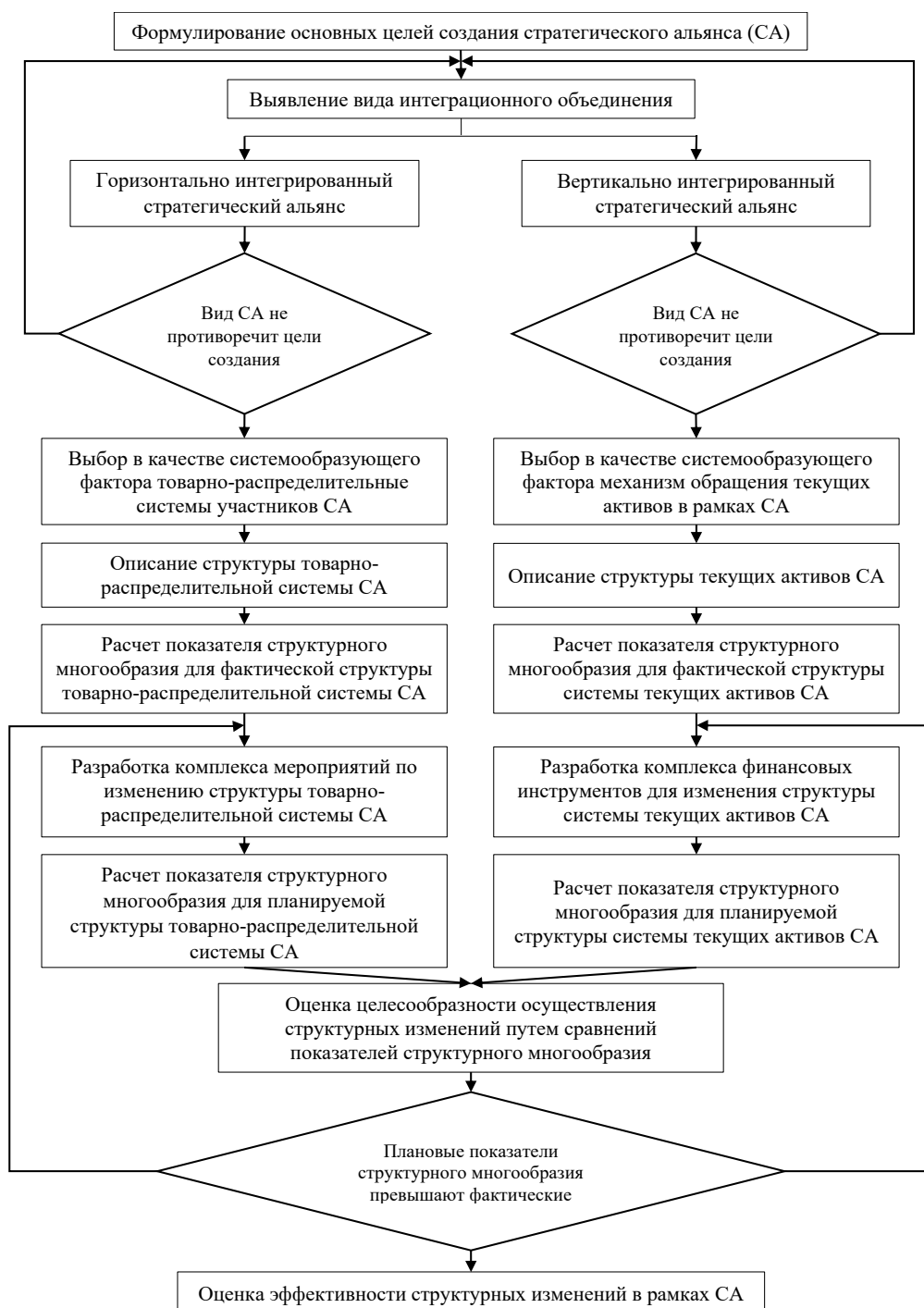


Рисунок 8. Алгоритм оценки эффективности структурных изменений

Одним из основных показателей, отражающих эффективность создания горизонтального стратегического альянса является показатель роста производительности труда, который определяется сокращением численности работающих и в первую очередь обслуживающих категорий работников, которые концентрируются на предприятии, являющимся ядром стратегического альянса. Это позволяет осуществить их сокращение у других участников, входящих в стратегический альянс в качестве производственных площадок. В связи с этим возникает экономия по заработной плате, которая является важнейшим ресурсом снижения себестоимости продукции, выпускаемой в рамках стратегического альянса.

Таблица 4. Пример расчета роста прибыли от создания стратегического альянса (СА)

Показатель	Формулы расчета	Значение показателя
1. Рост производительности труда (I индекс роста)	$I_{\text{ПТ}} = \frac{I_{\text{ВП}}}{I_{\text{Ч}}}$	$I_{\text{ПТ}} = \frac{1,1}{0,85} = 1,29$
	$I_{\text{ВП}} = \frac{\text{ВП}_1}{\text{ВП}_0}$	$I_{\text{ВП}} = 1,1$
	$I_{\text{Ч}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ППП1}}}{\text{Ч}_{\text{ППП0}}}$	$I_{\text{Ч}} = 0,85$
	$\Delta\text{ПТ} = I_{\text{ПТ}} \cdot 100 - 100$	$\Delta\text{ПТ} = 29\%$
	$\Delta\text{ВП} = I_{\text{ВП}} \cdot 100 - 100$	$\Delta\text{ВП} = 10\%$
	$\Delta\text{Ч} = I_{\text{Ч}} \cdot 100 - 100$	$\Delta\text{Ч} = -15\%$
2. Снижение себестоимости в результате роста производительности труда	$C/c_{\text{ПТ}} = \left(1 - \frac{I_{\text{ЗП}}}{I_{\text{ПТ}}}\right) \cdot \text{ЗП}$	$C/c_{\text{ПТ}} = \left(1 - \frac{1,218}{1,29}\right) \cdot 15 = 0,83$
3. Прирост прибыли в результате роста объема реализованной продукции	$\Delta\text{Пр}_{\text{РП}}^Q = \Delta Q_{\text{ВП}} \cdot (\text{Ц} - C/c)$	$\Delta\text{Пр}_{\text{РП}}^Q = 300000 \cdot (2350 - 2085) = 79,5 \text{ млн. руб.}$
4. Прирост прибыли в результате изменения цены реализации продукции	$\Delta\text{Пр}_{\text{РП}}^{\text{Ц}} = \Delta Q_{\text{РП}} \cdot \Delta\text{Ц}$	$\Delta\text{Пр}_{\text{РП}}^{\text{Ц}} = 300000 \cdot (2820 - 2350) = 141 \text{ млн. руб.}$
5. Прирост прибыли в результате снижения себестоимости продукции	$\Delta\text{Пр}_{\text{РП}}^{C/c} = \Delta Q_{\text{РП}} \cdot \Delta C/c$	$\Delta\text{Пр}_{\text{РП}}^{C/c} = 300000 \cdot (2293,5 - 2085) = 62,55 \text{ млн. руб.}$
6. Суммарное изменение прибыли в результате создания СА	$\Sigma\Delta\text{Пр}_{\text{РП}} = \Delta\text{Пр}_{\text{РП}}^Q + \Delta\text{Пр}_{\text{РП}}^{\text{Ц}} + \Delta\text{Пр}_{\text{РП}}^{C/c}$	$\Sigma\Delta\text{Пр}_{\text{РП}} = 79,5 + 141 + 62,55 = 283,05 \text{ млн. руб.}$

Другим аспектом расчета экономической эффективности стратегических альянсов является сокращение финансовых рисков в связи с ростом производства и реализации продукции и увеличением запаса финансовой прочности.

На рисунке 9 графически представлено изменение показателя запаса финансовой прочности предприятия легкой промышленности за период развития горизонтально интегрированного стратегического альянса, ядром которого оно является. На графике можно наблюдать рост рассчитанных показателей в те периоды, когда заключались новые партнерские отношения.

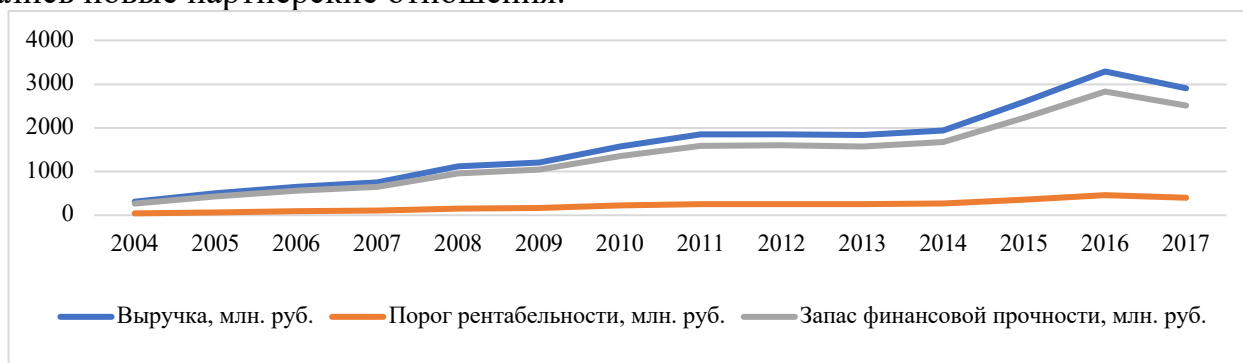


Рисунок 9. Изменение показателя запаса финансовой прочности исследуемого предприятия

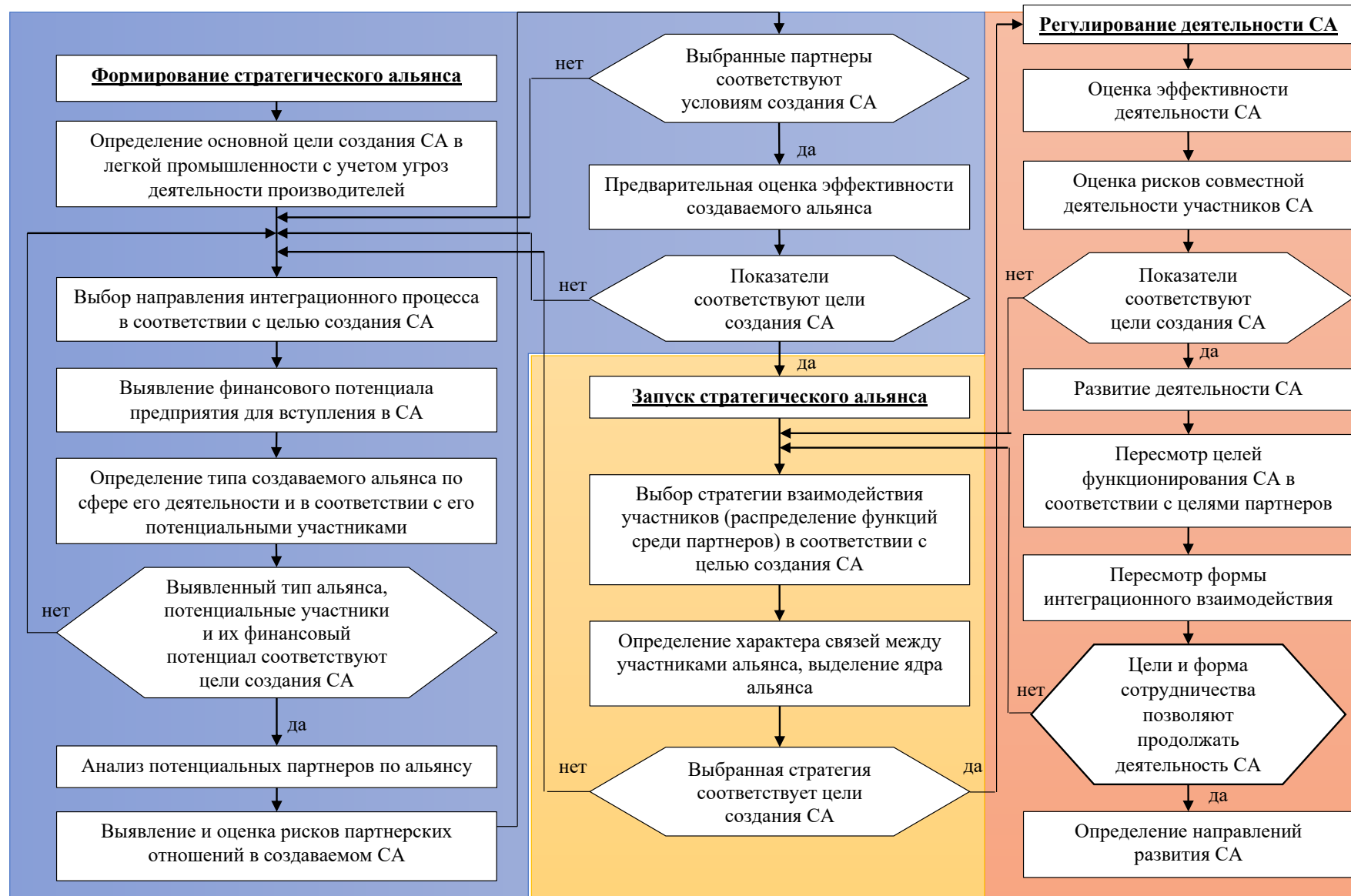


Рисунок 10. Блок-схема механизма создания стратегического альянса

На рисунке 10 представлена блок-схема механизма создания и развития стратегического альянса в легкой промышленности.

Условно процедуру создания и развития стратегического альянса можно разделить на следующие блоки: формирование, запуск, регулирование и развитие деятельности стратегического альянса. Наибольшее внимание в диссертационном исследовании уделено блокам формирования и регулирования деятельности интеграционного объединения.

Полученные в исследовании результаты позволяют сделать вывод о том, что на успешность и эффективность деятельности стратегического альянса будут влиять правильно определенные цели вступления в интеграционное объединение, тип формируемого альянса должен соответствовать целям формирования альянса, адекватная оценка потенциальных партнеров укрепит взаимосвязи между участниками объединения, а уменьшение рисков партнерских отношений снизит вероятность распада и возникновения убытков.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе выполнения диссертационной работы, достигнута основная цель исследования – разработка механизма создания стратегического альянса в легкой промышленности.

1. Определено, что основными целями вступления предприятий легкой промышленности в стратегический альянс будут: достижение эффекта масштаба; рост объединенного потенциала стратегического альянса, благодаря объединению финансовых ресурсов; повышение коммерческих возможностей участников альянса благодаря расширению возможностей реализации продукции, использованию каналов сбыта партнеров; использование научно-технических разработок и освоение компетенций партнеров.

2. Предложен метод выбора горизонтальной или вертикальной интеграции, основанный на определении конкурентоспособности предприятий по цепочке его ценности М. Портера, позволяющий оценить затраты предприятия на конкретный вид деятельности и рассмотреть потенциального партнера, сотрудничество с которым позволит сократить затраты и получить конкурентные преимущества на рынке.

3. Предложена к использованию методика анализа финансового состояния хозяйствующих субъектов, основанная на построении каналов входящих и исходящих денежных потоков, применение которой позволяет оценить как финансовый потенциал предприятий, так и выявить проблемы, связанные с риском их неплатежеспособности, а в ряде случаев и их возможной финансовой несостоятельности.

4. Разработана методика оценки выбранного партнера с помощью критериального анализа, на основе изучения целей создания альянса, а также основных общих требований, предъявляемых к будущим союзникам. Установлено, что для предприятий легкой промышленности надежность и финансовый потенциал будущего партнера играют наибольшее значение при формировании стратегического альянса.

5. Установлено, что в процессе деятельности стратегического альянса его участники сталкиваются со следующими рисками: риски партнерских отношений;

риски, связанные с деятельностью альянса; отраслевые риски; риски, связанные с внешней средой. На этапе формирования интеграционного объединения целесообразной является оценка группы рисков партнерских отношений. В исследовании предложена методика, основанная на оценке рисков посредством составления матрицы последствий и вероятностей, осуществляемая по разработанной шкале в соответствии с размером финансового ущерба, который может возникнуть у предприятия.

6. Предложены подходы к предварительной оценке эффективности создаваемого стратегического альянса в легкой промышленности, в которые вошли метод анализа иерархий, метод оценки потенциального синергетического эффекта, методы, позволяющие управлять рисками внутри стратегического альянса на основе формирования структурного многообразия. Определено, что показателями оценки экономической эффективности результатов деятельности стратегического альянса предприятий легкой промышленности будут служить показатели роста производительности труда и запас финансовой прочности хозяйствующего субъекта.

7. Представлен механизм создания и развития стратегического альянса предприятий легкой промышленности, использование которого позволит предприятиям отрасли определить цели вступления в интеграционное объединение и направление интеграционного процесса, оценить потенциальных партнеров по союзу и риски партнерских отношений, а также провести оценку эффективности формируемого стратегического альянса.

## **ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

**Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК России:**

1. Генералова А. В., Шильцова А.В. Альянсы страховых компаний и финансово-кредитных учреждений как эффективная форма сотрудничества// Сегодня и завтра Российской экономики, 2015. – № 73-74. – С. 93-98.

2. Шильцова А.В., Дружинина И. А. Определение направлений развития стратегического альянса предприятий в легкой промышленности // Дизайн и технологии, 2017. – № 62(104). – С. 99-103.

3. Шильцова А.В., Генералова А. В., Дружинина И. А. Стратегический альянс как форма интеграционных объединений в легкой промышленности// Modern Economy Success, 2019. – № 3. – С. 117-122.

4. Шильцова А.В., Генералова А. В., Дружинина И. А. Теоретические подходы к оценке экономической эффективности стратегического альянса в легкой промышленности на этапе проектирования// Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки, 2020. – № 1. – С. 32-35. – DOI 10.46418/2079-8210\_2020\_1\_6.

5. Шильцова А.В., Генералова А.В., Дружинина И. А. Анализ и оценка риска стратегических альянсов в легкой промышленности// Modern Economy Success, 2021. – № 6. – С. 119-124.

### Статьи в профессиональных журналах и научных сборниках:

6. Морозова Т.Ф., Даниелян К.Р., **Шильцова А.В.** Оценка факторов инвестиционной среды отрасли // *Zborník vedeckých prác Ekonomické a manažérske výzvy podnikateľského prostredia*, Словакия, 2014. – С. 72-77.

7. **Шильцова А.В.** Развитие отечественных промышленных предприятий посредством создания стратегических альянсов// *Инновационное развитие легкой и текстильной промышленности (ИНТЕКС-2018): Сборник материалов Международной научной студенческой конференции*, Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)", 2018. – С. 263-265.

8. **Шильцова А.В.** Предпосылки и факторы создания стратегических альянсов в мировой и отечественной практике// *Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2018)*. Материалы Всероссийской научной конференции молодых исследователей. Министерство образования и науки Российской Федерации; Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство), 2018. – С. 397-399.

9. **Шильцова А.В.** Экономические условия создания стратегических альянсов в легкой промышленности / А. В. Шильцова, А. В. Генералова, И. А. Дружинина // *Стратегические вызовы и тенденции социально-экономического развития регионов: сборник научных трудов – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)"*, 2019. – С. 174-178.

10. Дружинина И. А., Генералова А. В., **Шильцова А.В.** Финансовые аспекты формирования стратегических альянсов// *Экономические механизмы и управленческие технологии развития промышленности: сборник научных трудов Международного научно-технического симпозиума «Экономические механизмы и управленческие технологии развития промышленности» Международного Косыгинского Форума «Современные задачи инженерных наук» – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)"*, 2019. – С. 26-29.

11. **Шильцова А.В.** Международные тенденции развития интеграционных процессов хозяйствующих субъектов// *Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты: сборник научных статей 9-й Международной научно-практической конференции – Курск: Юго-Западный государственный университет*, 2019. – С. 429-432.

12. **Шильцова А.В.** Использование анализа денежных потоков для финансовой оценки потенциального партнера стратегического альянса / А. В. Шильцова, А. В. Генералова, И. А. Дружинина // *Развитие социально-экономического потенциала регионов: дифференциация и приоритеты: сборник научных трудов – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)"*, 2020. – С. 229-234.