

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМ. А.Н. КОСЫГИНА (ТЕХНОЛОГИИ. ДИЗАЙН. ИСКУССТВО)»

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)

ДИССЕРТАЦИЯ  
на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
кандидат экономических наук, доцент  
Генералова Анна Владимировна

**Москва – 2022**

## Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические и практические аспекты зарубежной и отечественной практики создания стратегических альянсов .....	9
1.1. Теоретические основы и опыт использования стратегических альянсов в мировой экономике .....	9
1.2 Роль стратегических альянсов в развитии отечественной легкой промышленности.....	24
1.3 Анализ существующих стратегических альянсов в легкой промышленности.	39
2. Выявление факторов, определяющих развитие стратегических альянсов в легкой промышленности .....	57
2.1 Системный анализ и определение основных целей создания стратегического альянса в российской легкой промышленности .....	57
2.2 Определение перспективного направления интеграционного объединения для предприятий легкой промышленности .....	64
2.3 Анализ финансового потенциала предприятия для принятия решения об участии в стратегическом альянсе.....	73
2.4 Исследование проблемы выбора партнера по стратегическому альянсу .....	81
3. Разработка модели формирования эффективного стратегического альянса .....	87
3.1 Определение критериев оценки потенциального партнера по стратегическому альянсу .....	87
3.2 Выявление и оценка рисков партнерских отношений .....	95
3.3 Использование различных подходов к оценке эффективности создаваемого альянса .....	109
3.4 Разработка методики использования механизма создания стратегического альянса в легкой промышленности .....	129
Заключение .....	141
Список использованных источников .....	144

Приложение 1 .....	159
Приложение 2 .....	160
Приложение 3 .....	165
Приложение 4.....	167
Приложение 5.....	168

## Введение

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, позволяющие оценить экономическую эффективность 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, К. Бакхаус, М.А. Бобиной, А.В. Большакова, А.С. Васильева, Б. Гаррета, Б. Гомес-Кассереса, Д.Г. Гуленкова, А. Дагаева, Дж. Даяйра, Т. Даса, С.Г. Дембицкого, Л.Е. Дручевской, П. Дюссожа, А.В. Ефимова, Е. Карпухиной, Е.В. Королевой, Б.З. Мильнер, А.Г. Мовсеян, К. Омаэ, В.Б. Папырина, Е. Паусенберг, С. Пивоварова, Е.М. Портера, С.Г. Радько, А.Ю. Рябова, А. Дж. Стрикленда, И.В. Текутьева, Б. Тенга, А.А. Томпсона, Р.Л. Уоллес, 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 и прогнозирования, 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.



# 1. Теоретические и практические аспекты зарубежной и отечественной практики создания стратегических альянсов

## 1.1. Теоретические основы и опыт использования стратегических альянсов в мировой экономике

Формирование глобальных рынков и сложившаяся на них высокая конкуренция между производителями товаров дали начало стремительному развитию интеграционных процессов в мировой экономике в период начиная с конца XX века и по настоящее время. Таким образом, в данных условиях функционирования важными задачами для хозяйствующих субъектов стали разработка новых стратегий и поиск более эффективных путей повышения конкурентоспособности.

На рисунке 1 представлены элементы организационной структуры национального хозяйства.

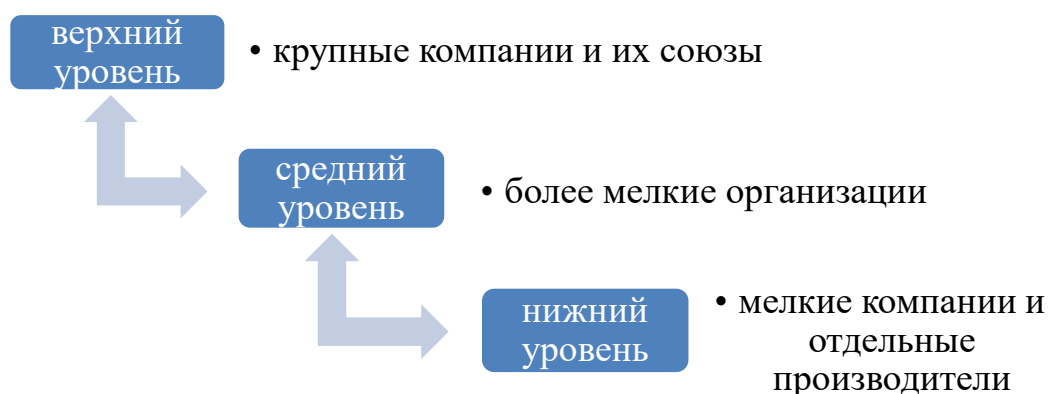


Рисунок 1. Элементы организационной структур национального хозяйства<sup>1</sup>

Как показано на рисунке разные по величине компании находятся на различных уровнях в системе народного хозяйства, но пребывают в непрерывном взаимодействии друг с другом, что позволяет снижать различные издержки, распределять уровень риска, быстро реагировать на изменения рынка, и как следствие повышать эффективность своей деятельности [18, 30, 65, 111].

«Интеграция – это объединение экономических субъектов, углубление их взаимодействия, развитие связей между ними» [88].

<sup>1</sup> Составлено автором

В зависимости от уровня экономической интеграции выделяют:

- региональную экономическую интеграцию - процесс развития устойчивых экономических связей и разделения труда между национальными хозяйствами, который ведет к их тесному переплетению и созданию единого хозяйственного комплекса в региональном масштабе;

- интеграцию на внутренних экономических рынках – в данном случае предполагается взаимодействие хозяйствующих субъектов с целью концентрации и централизации капитала в пределах одной отрасли или нескольких взаимосвязанных отраслей.

Можно выделить следующие этапы развития интеграционных объединений хозяйствующих субъектов в мировой практике:

- 50-60-е гг. XX в. – этому периоду характерно развитие концернов – объединений различных компаний, деятельность которых осуществляется в отраслях, дополняющих их основную специализацию;

- 70-80-е гг. XX в. – этому периоду присуще образование конгломератов – объединений, в которые входят компании, не имеющие производственных связей, а также в этот период интеграционные процессы переходят от национального уровня к глобальному, т.е. сотрудничество компаний не ограничивается внутренними рынками, а выходит на новый уровень взаимодействия с хозяйствующими субъектами других стран. В это время ведущие позиции среди мировых крупных компаний занимают транснациональные корпорации;

- конец 80-х – начало 90-х гг. XX в. – начинается так называемый современный этап в развитии международных интеграционных процессов, который в сравнении с предыдущими периодами отличается интенсивностью возникновения и новыми качественными характеристиками появляющихся союзов. Широкую популярность в данный период получили стратегические альянсы высокотехнологичных компаний ведущих стран [18, 30, 65, 111].

Научные труды зарубежных и отечественных авторов позволяют сделать вывод, что значительное влияние на быстрый рост и развитие такого вида интеграции, как создание стратегического альянса оказали: глобализация, технологи-

ческие изменения, политика государств, а также альтернатива более жестким процессам интеграции, например, таким как слияние и поглощение, на рисунке 2 более подробно описаны данные факторы.

Не смотря на достаточное влияние каждого из выше приведенных факторов на появление данной формы интеграции предприятий, стоит отметить, что именно резкое повышение конкуренции, связанное с быстрыми темпами глобализации, и необходимость получения передовых технологий для повышения конкурентоспособности, являются наиболее значимыми. В процессе взаимодействия участникам альянсов удастся получить синергетический эффект, который достигается за счет объединения и развития имеющихся у них индивидуальных компетенций и нематериальных активов.

Для компаний, занимающихся производством высокотехнологичных продуктов, вступление в альянс с целью сотрудничества в сфере научных разработок, является наиболее целесообразным, так как наукоемкая отрасль находится в большой зависимости от темпов научно-технического прогресса. Конкуренция среди производителей компьютерной техники, смартфонов, мультимедийного оборудования и т.п. очень велика. Создание альянсов для компаний данной отрасли служит одним из эффективных средств достижения конкурентных преимуществ на рынке.

Не стали исключением тенденции к образованию сетевых структур и в таких отраслях как, например, автомобилестроение, здравоохранение, сфера финансовых услуг, разработка сырьевых месторождений, легкая промышленность и т.д. [64].

Политика государства, реализуемая по отношению к интеграционным объединениям как национального, так и международного уровней, служит одним из факторов, влияющих на формирование и развитие стратегических альянсов. Государственные органы активно регулируют межфирменные отношения, если деятельность альянсов негативно отражается на свободной конкуренции и как следствие затрагивает национальные интересы.



Рисунок 2. Движущие силы создания стратегических альянсов<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Систематизировано автором

Рассматривая такие интеграционные процессы как слияния и поглощения, рост числа которых был замечен во всем мире в первом десятилетии XXI в., стоит обратить внимание, что число успешных сделок не велико. Альянсы же позволяют партнерам сотрудничать только в тех рамках, которые оговорены в соглашении, что сохраняет гибкость и стратегическую независимость партнеров [57].

Одним из ключевых вопросов изучения стратегических альянсов является определение его понятия. Среди ученых можно встретить множество мнений о том, какие межфирменные отношения относятся к стратегическим альянсам. Для более точного определения понятия «стратегический альянс» в таблице 1 представлены определения терминов «стратегия» и «альянс», а также самого понятия «стратегический альянс», которые встречаются в научных трудах по теории стратегического менеджмента, а также в диссертационных работах по исследованию деятельности стратегических альянсов.

Таблица 1. Формирование определения «стратегический альянс»<sup>3</sup>

Термин	Определение	Авторы
1. Стратегия	«Стратегия это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [9]	Ансофф И.
	«Стратегия представляет собой создание – посредством разнообразных действий – уникальной и ценной позиции» [83]	Портер Е.М.
	«Стратегия – это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребностей и достижение поставленных целей» [101]	Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.
2. Альянс	«(От франц. alliance - союз) союз, объединение нескольких организаций, предприятий, лиц на договорной основе» [88]	Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.
3. Стратегический альянс	«Концепция промежуточных межфирменных отношений, согласно которой	Гарретт Б., Дюс-сож П.; М. Пор-

<sup>3</sup> В таблице представлены определения терминов с указанием авторов и источников

	<p>фирмы уже осуществляют действия в общем интересе, жертвуя частью своей хозяйственной автономии, но их совместная деятельность еще не привела к полному слиянию компаний» [27]</p>	<p>тер (Васильев А.С., диссертация)</p>
	<p>«Альянсы увязываются со стратегическими целями и интересами их участников. Цели считаются стратегическими, если они предопределяют движение фирмы в будущее, и если связаны с созданием и укреплением ее конкурентного преимущества. Акцент на цели вхождения в альянс» [27]</p>	<p>А. Хек, Паусенберг Е., Бакхаус К., Дас Т., Тенг Б. (Васильев А.С., диссертация)</p>
	<p>«Альянсы – механизмы управления и принятия решений, характерных для межфирменной консолидации» [27]</p>	<p>Гомес-Кассерес Б. (Васильев А.С., диссертация)</p>
	<p>«Стратегические альянсы рассматриваются в контексте основных стратегий транснациональных корпораций, в зависимость от которых ставится структурная организация ТНК» [27]</p>	<p>ЮНКТАД, Bundeskartellamt (Васильев А.С., диссертация)</p>
	<p>«Стратегические альянсы предполагают объединение конкурентов со сходной рыночной силой, действующих на одной и той же ступени цепочки создания ценности, для достижения общей цели» [107]</p>	<p>Шерешева М.Ю., Бузулукова М.В.</p>
	<p>«Стратегические альянсы — это соглашения о сотрудничестве, выходящие за рамки обычных договоров между двумя компаниями, но не простирающиеся до слияния предприятий либо создания юридически оформленного совместного предприятия» [101]</p>	<p>Томсон А.А., Стрикленд А.Дж.</p>
	<p>«Стратегический альянс – объединение долгосрочных стратегий развития независимых предпринимательских структур, их согласованная деятельность, направленная на реализацию общих целей, где согласование обеспечивается через совпадение стратегических интересов предпринимателей» [80]</p>	<p>Папырин В.Б. (диссертация, авторское определение)</p>

	«Стратегические альянсы представляют собой соглашения об относительно продолжительной кооперации двух или более хозяйствующих партнеров для достижения коммерческих целей, выходящих за рамки обычных торговых операций, но не предусматривающих слияния компаний» [47]	Дручевская Л.Е. (диссертация, авторское определение)
--	---	--

Таким образом, изучив приведенные в таблице 1 понятия можно сделать вывод о том, что такому интеграционному объединению как стратегический альянс присущи различные отличительные характеристики, среди которых можно выделить следующие: данный союз служит достижению стратегических целей его участников; с одной точки зрения стратегические альянсы создаются конкурентами, однако в то же время альянсы – это объединения между участниками одной цепи создания ценности; что же касается юридического аспекта формирования стратегического альянса, то он может быть создан как с регистрацией его участниками совместной собственности (совместного предприятия), так и без нее.

С точки зрения исследования, проводимого в диссертации, наиболее приемлемым определением стратегического альянса является следующее – «это соглашение о кооперации двух или более независимых фирм для достижения определенных коммерческих целей, для получения синергии объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов этих компаний» [52].

Т.е. стратегический альянс предполагает объединение нескольких субъектов хозяйствования с целью осуществления конкретного вида производства, в рамках которого партнеры по союзу взаимовыгодно обмениваются знаниями, опытом, компетенциями, ресурсами и технологиями. В результате участники альянса получают конкурентные преимущества на рынке и достигают стратегические цели своей деятельности.

Жизненный цикл стратегического альянса схематично можно представить следующим образом (рисунок 3):



Рисунок 3. Схема развития стратегического альянса<sup>4</sup>

Представленная на рисунке схема отображает все стадии жизненного цикла успешного развития партнерских отношений в рамках стратегического альянса. Однако, возможны различные варианты развития событий, например, при неудачном окончании переговоров потенциальных партнеров переход к последующим стадиям не состоится. При неудачном завершении III стадии партнеры перейдут сразу к завершающей стадии сотрудничества. При успешном протекании всех стадий жизненного цикла развития стратегиче-

<sup>4</sup> Структурировано автором на основании источника [50]



ского альянса, стадия окончания может завершиться следующими вариантами:

1. Партнеры по стратегическому альянсу могут принять взаимосоглашенное решение о дальнейшем сотрудничестве, при этом направления дальнейшего развития союза могут быть следующими:

- возможно переориентирование на другие рыночные сферы или области деятельности альянса, в связи с пересмотром целей его функционирования, а также вступления в альянс новых участников;

- возможен переход к другой, более жесткой форме интеграции.

2. Партнеры по альянсу прекращают свои отношения, что может быть вызвано следующими мотивами:

- участники альянса достигли желаемой цели от взаимодействия в рамках данного сотрудничества и в перспективе не видят дальнейших возможных путей своей совместной деятельности;

- возможно возникновение серьезных разногласий и противоречий между партнерами, что противоречит дальнейшему успешному развитию взаимоотношений между участниками альянса.

На основании рассмотренных стадий развития стратегического альянса составлена схема его жизненного цикла, в которой отражены характерные экономические результаты каждой из стадий, возникающие вследствие взаимодействия партнеров по союзу, а также описано содержание каждого из этапов (рисунок 4).

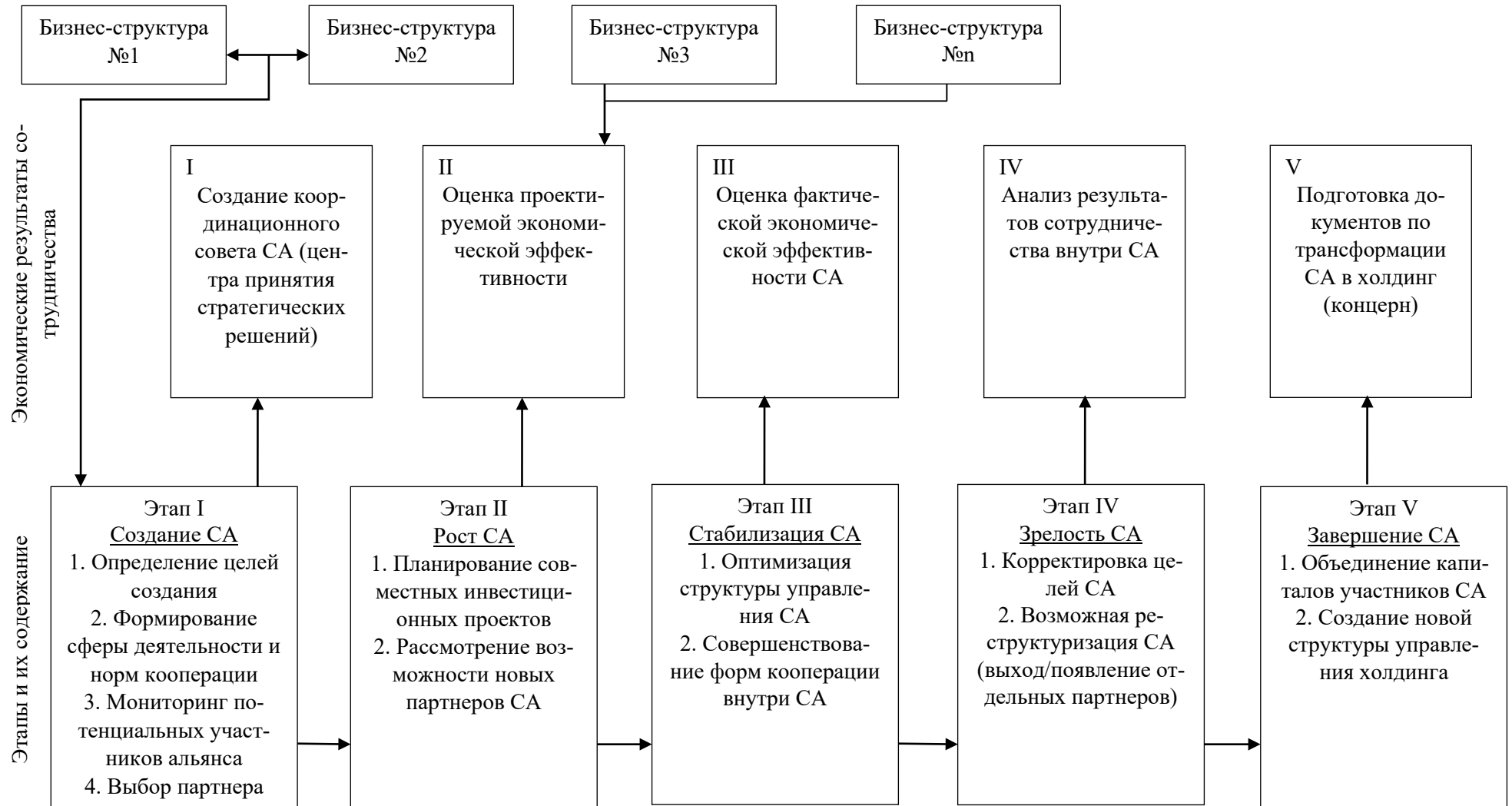


Рисунок 4. Содержание этапов жизненного цикла стратегического альянса<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Составлено автором

На каждом из этапов развития стратегического альянса можно выделить преимущества и недостатки, в таблице 2 представлена сравнительная характеристика этапов развития.

Таблица 2. Сравнительный анализ преимуществ и недостатков стратегического альянса на разных этапах его развития<sup>6</sup>

Этапы в развитии СА	Преимущества	Недостатки
I Создание СА	Гибкость, отсутствие жестких ограничений	Нестабильность
II Рост СА	Минимальные риски рейдерских захватов	Возможные риски и потери, связанные с кооперационной деятельностью СА
III Стабилизация СА	Возможность поиска наиболее эффективной системы кооперации внутри СА	Возможность недополучения доходов отдельными участниками СА
IV Зрелость СА	Возможность трансформации состава участников альянса	Риски потери части доходов от трансформации СА
V Завершение СА	Возможность выхода из СА	Финансовые риски, связанные с выходом из СА

В силу того, что отношения партнеров в форме стратегических альянсов в большинстве случаев не имеют правового закрепления или регистрации, а информация о партнерстве носит конфиденциальный характер, точное число, а также динамику изменения количества данного вида объединений определить весьма сложно [23].

Однако, на основании имеющейся в открытом доступе информации, можно говорить о том, что темпы роста числа образований стратегических альянсов в различных отраслях экономики все время варьируются. Например, в первое десятилетие XXI в. лидерами по росту числа данных союзов стали фармацевтическая и биотехнологическая отрасли, и в этот же период в наукоемких отраслях экономики, связанных с информационными и коммуникационными технологиями, наблюдался спад темпов роста исследуемых

<sup>6</sup> Составлено автором

интеграционных объединений. Но возможности и преимущества, которые могут получить участники стратегических альянсов все же являются весомым фактором, обуславливающим развитие производственной кооперации и научно-технического сотрудничества, в связи с чем образование альянсов становится характерным для таких отраслей, как автомобилестроение, аэрокосмическая отрасль, военно-промышленный комплекс, химическая отрасль и многих других.

В числе факторов, служащих причиной появления стратегических альянсов, можно выделить рыночные условия хозяйствования, быстрое развитие технологий, а также обусловленное этим сокращение жизненного цикла продукции, которые побуждают производителей как можно быстрее выходить на рынок с новым товаром. С этой точки зрения создание вертикального стратегического альянса с дистрибьюторами позволит получить значительные стратегические преимущества. Вследствие чего производители получают возможность быстрого и не требующего большого количества затрат эффективного продвижения новых продуктов или услуг.

К основным мотивирующим факторам создания горизонтальных стратегических альянсов между промышленными производителями относятся снижение издержек и получение дополнительных ресурсов. Данные факторы в определенной степени связаны между собой, это можно объяснить следующим образом: средства, которые предприятие затрачивает на процесс производства, включающие издержки на НИОКР, сырье, материалы, оборудование, комплектующие, систему сбыта готовой продукции и т.д., можно компенсировать за счет получения доступа к ресурсам партнера по союзу. Участники альянса в рамках, установленных соглашением о сотрудничестве, могут обмениваться технологиями, использовать оборудование и производственные площади партнера, осуществлять дополнительное финансирование за счет свободных средств партнера, а также получать доступ к новым рынкам сбыта продукции, за счет реализации товара по каналам дистрибуции партнера.

Создание стратегических альянсов чрезвычайно актуально в настоящее время и встречается не только в производственных отраслях, но и, например, в финансовой сфере. Одним из наиболее распространенных является сотрудничество между банками и страховыми компаниями, данный союз можно отнести к одному из видов стратегического альянса между неконкурирующими организациями, а именно межотраслевому соглашению. Целью создания подобного стратегического альянса является диверсификация деятельности, а соответственно и рисков, а также получение выгоды для всех его участников.

Рассматривая более детально данные союзы, можно выделить следующие основные преимущества от объединения банка и страховой компании: расширение клиентской базы, диверсификация денежных средств, минимизация различных видов рисков и затрат, предоставление покупателям совершенно новых совокупных технологий продаж, региональное расширение деятельности [33].

Таким образом практика создания стратегических альянсов в разнообразных отраслях, а также всевозможные кооперационные виды и формы существующих альянсов, позволяет выделить наиболее значимые аспекты, проявляющиеся в процессе создания и функционирования стратегических альянсов:

- 1). получение значительных преимуществ среди конкурентов на рынке;
- 2). получение возможности эффективно преодолеть торговые ограничения целевого рынка с меньшими потерями для производителя;
- 3). наиболее эффективное продвижение новых продуктов или услуг, которые производятся участниками альянса, возможность выхода на новые рынки с более быстрыми темпами и меньшим количеством затрат;
- 4). получение возможности снизить затраты при увеличении объемов производства и сбыта, т.е. достичь так называемого положительного эффекта масштаба;
- 5). увеличение финансового потенциала, возможность задействовать дополнительные финансовые активы партнера;

б). расширение технологических возможностей участников альянса, за счет возможности получения доступа к научным исследованиям и разработкам партнера.

Однако не стоит забывать, что помимо множества положительных аспектов создания стратегических альянсов существуют некоторые препятствия в развитии данной формы интеграции. Например, отечественные предприятия могут столкнуться с проблемой отсутствия надежного партнера, а также финансовыми проблемами, такими как контроль результатов, обеспечение возврата инвестиций, распределение доходов партнеров, еще существуют проблемы, связанные с несовпадением стратегических интересов партнеров, бюрократические и законодательные проблемы, преградой развития альянса может стать нестабильность партнерских отношений в принципе [27].

Неопределенность относительных вкладов партнеров и распределение конечного результата является одной из главных проблем создания и развития стратегических альянсов. Решение этого вопроса связано с оценкой и распределением между партнерами рисков и экономических результатов их интеграции в рамках стратегического альянса.

Изученный теоретический материал, дает возможность выделить следующие особенности, присущие стратегическим альянсам, на основании которых будет строиться дальнейшее исследование:

— это соглашение о сотрудничестве независимых хозяйствующих субъектов, в результате которого участники союза достигают своих стратегических целей, повышают эффективность деятельности и получают конкурентное преимущество на рынке, при этом имеет место быть как сотрудничество долгосрочного характера, так и менее длительные партнерские отношения, существующие только в период достижения первоначальных целей вступления в альянс;

— данный тип интеграционного объединения может включать двух и более участников, что позволяет классифицировать стратегические альянсы на такие виды, как двусторонние и многосторонние;

— партнерские отношения в форме стратегического альянса могут формироваться как с поставщиками и клиентами, так и с конкурентами;

— для более эффективной деятельности альянса возникает необходимость в создании центра принятия стратегических решений, который будет координировать действия участников с учетом получения выгоды для всех партнеров по союзу;

— создание горизонтально интегрированных альянсов может быть реализовано с субъектами хозяйствования смежных отраслей и сфер деятельности, которые обладают взаимодополняющими технологиями и опытом;

— в большинстве случаев объединение, возникшее в рамках стратегического альянса, не является самостоятельным юридическим лицом;

— гибкость партнерских отношений в данной форме позволяет участникам союза одновременно состоять в других стратегических альянсах;

— несмотря на подвижность данной интеграционной структуры, соглашение о сотрудничестве позволяет партнерам по альянсу получить стабильный синергетический эффект от объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов;

— альянсы могут быть созданы на определенный срок, соответствующий периоду, в который достигаются цели вступления в партнерские отношения, после чего необходимость в дальнейшем сотрудничестве отпадает, однако, возможен пересмотр и определение новых целей функционирования, а также вступление в альянс новых участников или переход к другой, более жесткой форме интеграции;

— стратегические альянсы оказывают влияние на общее состояние конкуренции на рынке, так как влияют на взаимоотношения участников национального хозяйства.

## 1.2 Роль стратегических альянсов в развитии отечественной легкой промышленности

Отечественная промышленность состоит из множества отраслей и предприятий, способных производить товары практически любого типа. Состояние российской экономики во многом зависит от развития промышленности. Рассматривая отечественное промышленное производство в целом, можно увидеть, что валовой внутренний продукт имеет тенденцию к увеличению. А именно, начиная с 2011 года ВВП вырос с 60114 млрд. руб. до 106967,5 млрд. руб. Однако, анализ показателей производственной деятельности в стране за 2020 год показывает, что индекс физического объема ВВП составил 97,05%, индекс промышленного производства – 97,9 %, оборот розничной торговли упал на 4,1%, а также произошло снижение инвестиций в основной капитал на 1,4%.

Доля предприятий легкой промышленности в общем объеме промышленных предприятий составляет 4,8%. Большая часть из них располагается в центральной части России (Москва, Московская и Ивановская области) и Санкт-Петербурге. В этих регионах общее количество предприятий составляет 8,6 тыс., а их доля занимает 42% от общего количества отечественных предприятий отрасли.

Анализируя проблемы, с которыми приходится сталкиваться российским предприятиям, можно выделить следующие из них: трудности с продвижением и реализацией продукции, нехватка высококвалифицированных кадров, сложности в работе с поставщиками, наличие устаревшего оборудования, высокие затраты на исследования и внедрение новых технологий, наличие высокой конкуренции.

Отраслевыми лидерами среди российских стратегических альянсов стали нефтегазовый сектор и автомобильная промышленность:

- в автомобилестроении происходит рост числа совместных сборочных проектов;



- для нефтяных компаний создание альянсов обусловлено объединением финансовых ресурсов, для освоения месторождений или выхода на внешние рынки [112].

На рисунке 5 представлены примеры сотрудничества отечественных компаний.



Рисунок 5. Примеры стратегических альянсов в России<sup>7</sup>

Как видно из представленной схемы в партнерские отношения вступают даже крупные компании, что же говорить о средних и малых предприятиях. Для них участие в стратегическом альянсе даст огромное преимущество и в перспективе даже сможет вывести не только на новые сегменты отечественного рынка, позволив конкурировать с зарубежными производителями, а также, возможно, откроет перспективы выхода на международный рынок.

В российской легкой промышленности интеграционные процессы в форме создания стратегических альянсов находятся в начальной стадии. Де-

<sup>7</sup> Источник [27]

структивные процессы девяностых годов и процессы, связанные с макроэкономическим кризисом, начала двухтысячных, привели к существенному изменению легкой промышленности.

В структуре предприятий легкой промышленности преобладают микропредприятия 62,87% (12,7 тыс.), на долю малых предприятий приходится 13,37% (2,7 тыс.), крупные и средние предприятия составляют 23,76% (4,8 тыс.). Распределение предприятий легкой промышленности по размеру предприятий, приведенный на рисунке 6 свидетельствует о том, что характер распределения далек от закона нормального распределения и соответствует распределению Пирсона, что отражает неустойчивость структуры легкой промышленности и необходимость реализации комплекса мер по ее структурной перестройке.

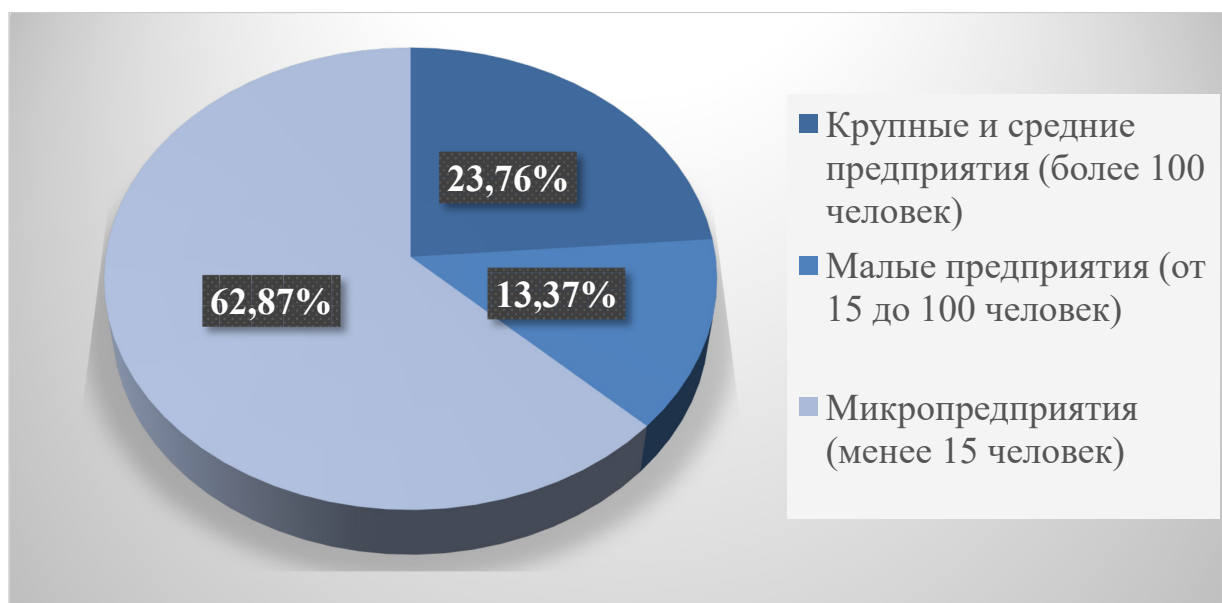


Рисунок 6. Количество и долевое соотношение предприятий легкой промышленности по размеру<sup>8</sup>

Эта статистика свидетельствует о низком уровне концентрации производства в легкой промышленности, преобладании кустарного производства. Следствием этого является высокая трудоемкость производства продукции, низкий уровень ее конкурентоспособности, низкий экспортный потенциал

<sup>8</sup> График построен на основании данных Минпромторга России [https://minpromtorg.gov.ru/docs/#!strategiya\\_razvitiya\\_legkoy\\_promyshlennosti\\_rossiyskoy\\_federacii\\_do\\_2035\\_goda](https://minpromtorg.gov.ru/docs/#!strategiya_razvitiya_legkoy_promyshlennosti_rossiyskoy_federacii_do_2035_goda)

предприятий отечественной легкой промышленности. Об этом свидетельствует рост отрицательного сальдо в соотношении экспорта и импорта товаров легкой промышленности [112].

В настоящее время доля рынка легкой промышленности РФ в мировом объеме составляет 0,4%, при этом за 2020 год объем производства отрасли составил 519,1 млрд. руб. Этот показатель значительно ниже, чем в странах-лидерах по отрасли: Китай – 1503,4 млрд. долл., Индия – 191,6 млрд. долл., Турция – 104,4 млрд. долл., США – 102,8 млрд. долл., Бангладеш – 85,5 млрд. долл. В свою очередь стоит отметить, что такие показатели вышеуказанных стран достигнуты благодаря продуманной стратегии развития легкой промышленности, в частности государственной политике, направленной на поддержание, а также совершенствованию инфраструктуры отрасли.

Увеличение отрицательного сальдо внешней торговли товаров отечественной легкой промышленности сопровождается увеличением доли товаров легкой промышленности в импорте товаров с 6,38% до 6,81% и уменьшении доли товаров легкой промышленности в экспорте с 0,34% до 0,33% (за период с 2015 года). Основными экспортируемыми товарами являются одежда (375 млн. долл.) и обувь (231 млн. долл.), которые составляют 41,7% структуры российского экспорта. Структура экспорта соответствует структуре предприятий по отраслям легкой промышленности, по данным Федеральной службы государственной статистики на 01.01.2018 г. в легкой промышленности зарегистрировано 24,9 тысяч организаций (рисунок 7). Наибольшую долю занимают швейные предприятия, их количество составляет 15,3 тысячи (61,4%), на втором месте находятся текстильные предприятия – 7,4 тысячи (29,7%), и производством кожевенно-обувных изделий занимаются 2,2 тысячи предприятий (8,9%) (рисунок 8) [112, 113].

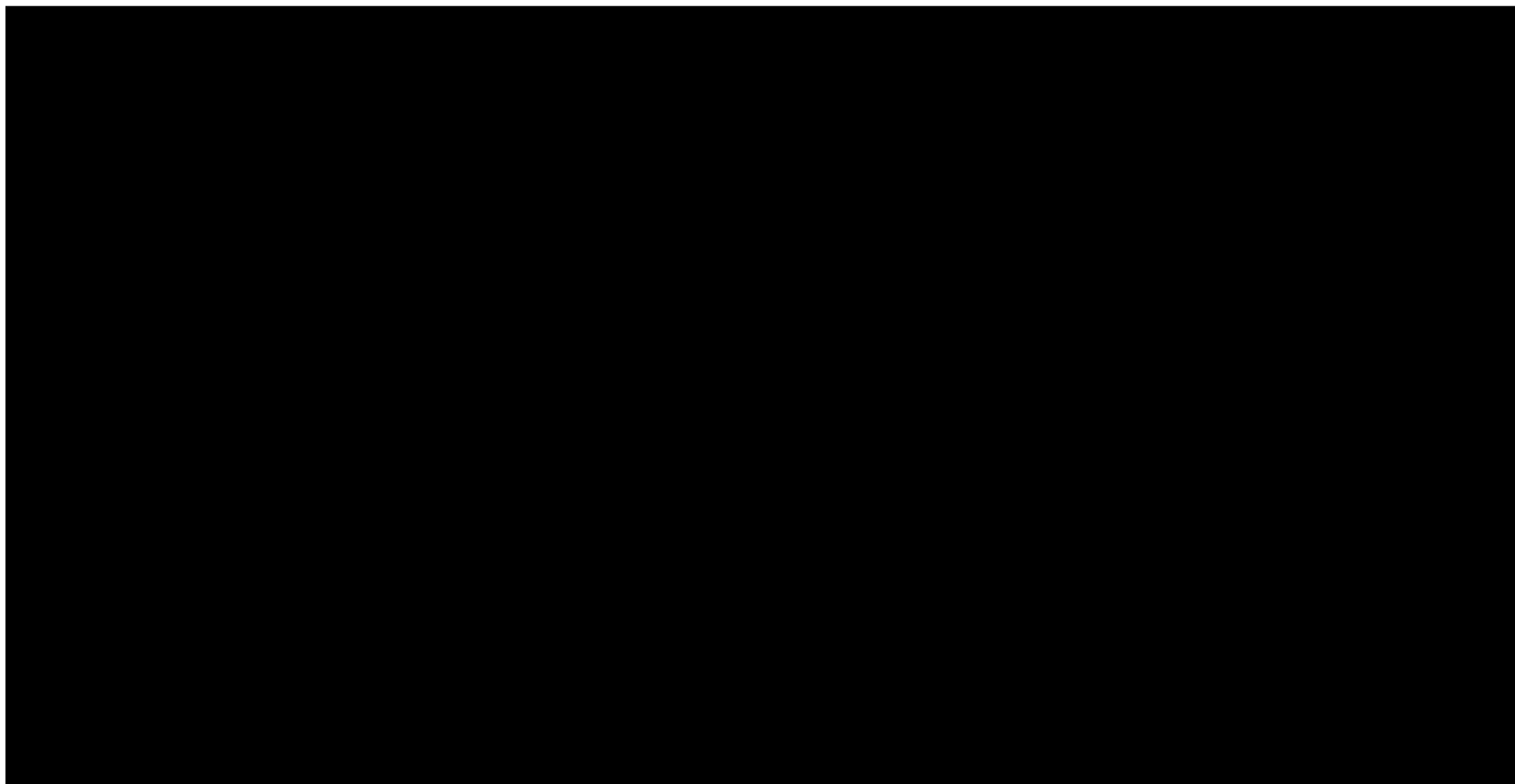


Рисунок 7. Структура экспорта по подотраслям, %<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> График построен на основании данных Инновационного центра текстильной и легкой промышленности <http://inpctlp-analitika.inpctlp.ru/>

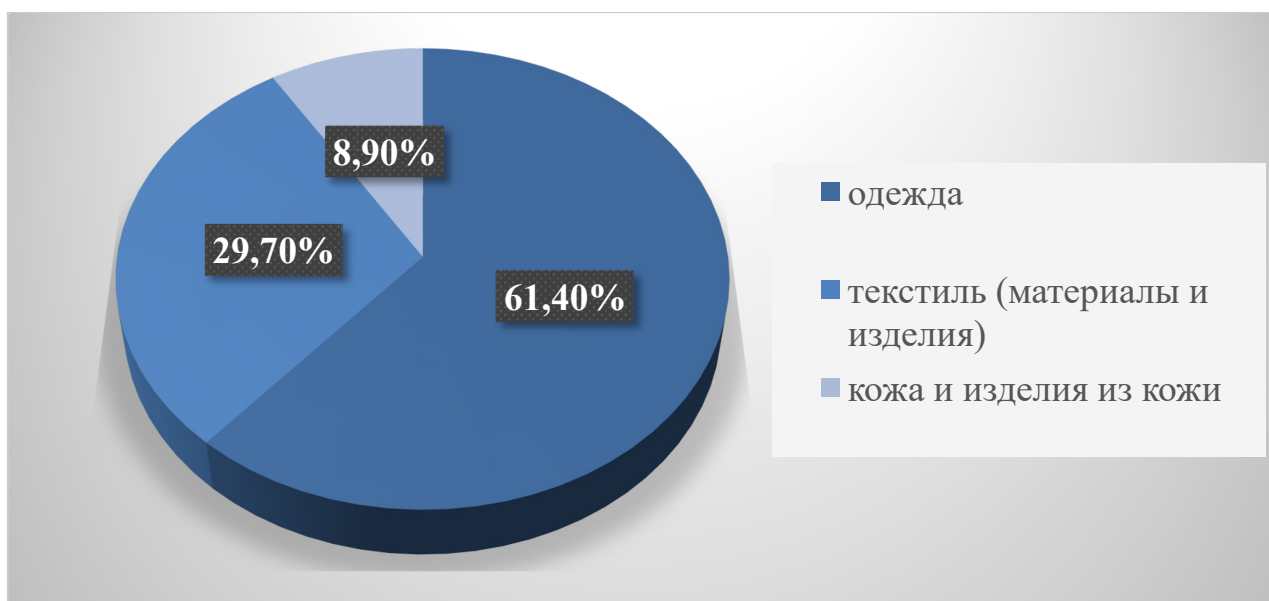


Рисунок 8. Структура отечественных предприятий легкой промышленности по подотраслям, %.<sup>10</sup>

Увеличение отрицательного сальдо внешней торговли связано с определенным снижением темпов и объемов производства текстильных материалов, производства одежды, производства кожи и изделий из кожи в 2018 году по сравнению с 2017 годом.

Данные темпов роста российского рынка легкой промышленности представлены в таблице 3 в сравнении с общепромышленными показателями производства по стране.

Таблица 3 – Индексы производства по основным видам обрабатывающих производств<sup>11</sup>

Вид деятельности	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Промышленное производство (промышленность)	102,2	102,1	102,9	103,4	97,9
Обрабатывающие производства	102,6	102,5	102,6	103,6	101,3
из них:					
производство текстильных изделий	107,5	102,8	103,6	91,9	104,7
производство одежды	107,2	108,5	104,1	103,5	100,3
производство кожи и изделий	106,7	104,2	96,3	98,4	88,1

<sup>10</sup> График построен на основании данных Федеральной службы государственной статистики <https://rosstat.gov.ru>

<sup>11</sup> Таблица составлена на основании данных Федеральной службы государственной статистики <https://rosstat.gov.ru>

из кожи

Как видно из таблицы, легкая промышленность России за 2020 год добилась следующих результатов: производство текстильных изделий выросло на 4,7%; производство одежды – на 0,3%; по производству кожи и изделий из нее произошел спад на 11,9%. К сожалению, произошло замедление роста производства одежды, кожи и кожаных изделий, к причинам такого снижения можно отнести: падение потребительского спроса; увеличения НДС до 20%; увеличение темпов роста инфляции; нестабильность курса иностранной валюты; высокие процентные ставки на кредиты; санкционирование.

Рассмотрим каждую подотрасль легкой промышленности отдельно, на рисунке 9 представлены темпы прироста производства текстиля и текстильных изделий по видам.

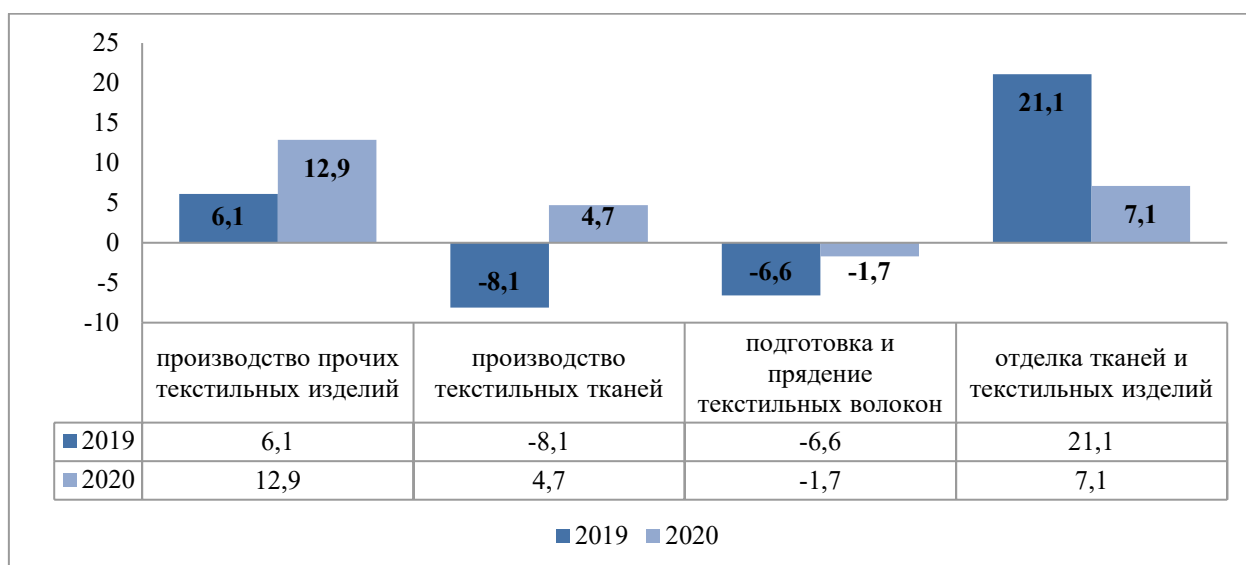


Рисунок 9. Темпы прироста производства текстильных изделий в 2019-20 гг., %<sup>12</sup>

Как видно из представленных данных, в 2020 наблюдается рост производства прочих текстильных изделий и тканей на 12,9% и 4,7% соответственно, а также отделки ткани и текстильных изделий на 7,1%. В сегменте подготовки и прядения текстильных волокон наблюдается незначительное падение на -1,7%. Не смотря на рост производства в отделке тканей и текстильных изделий по сравнению с предыдущим периодом оно не такое зна-

<sup>12</sup> График построен на основании данных Федеральной службы государственной статистики <https://rosstat.gov.ru>

чительное, что может быть связано с необеспеченностью сырьем и зависимостью от импортных красителей, реагентов, комплектующих, оборудования, а также с тем, что в отрасли не имеют массового распространения высокотехнологичные разработки, на которые необходимы значительные инвестиции.

Также ощутимое влияние на текущее состояние текстильной подотрасли оказал объем инвестиций в основной капитал. Крупнейшие инвестиционные проекты по данным Минпромторга России за последние пять лет реализуются именно в текстильной подотрасли, при этом объем инвестиций варьируется от 150 млн. руб. до суммы более чем в 2 млрд. руб., что безусловно позитивно повлияло на рост производства текстильных изделий.

На рисунке 10 представлены темпы прироста производства одежды по видам.

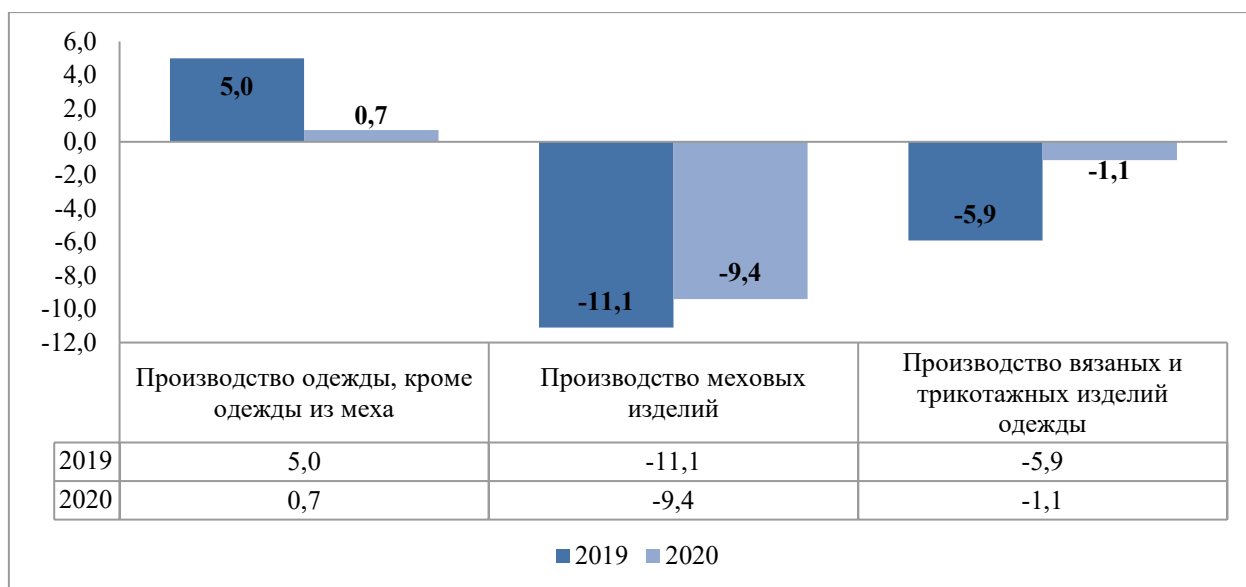


Рисунок 10. Темпы прироста производства одежды в 2019-2020 гг., %<sup>13</sup>

По представленным данным видно, что положительную динамику имеет только производство одежды, кроме одежды из меха (0,7%), однако этот показатель все равно незначителен и ниже прироста в предыдущем году.

Спад производства меховых изделий связан в первую очередь с тем, что на сегодняшний день весь отечественный мех продается в основном на внутреннем рынке, где последние годы наблюдается падение продаж на го-

<sup>13</sup> График построен на основании данных Федеральной службы государственной статистики <https://rosstat.gov.ru>

товые изделия из меха. Помимо этого, наблюдается падение спроса на шкурки и на зарубежных рынках. Так же немаловажным фактом является дорогое производство: высокие цены на корма, рост цен на транспортные тарифы, при том, что практически все (от зверьков до оборудования) приходится закупать за рубежом. Да и в целом, проблемы реализации меховых изделий связаны с общемировым трендом на переориентацию с изделий из натурального меха на искусственный. Соответственно, все вышесказанное обуславливает падение производства меховых изделий в анализируемом периоде.

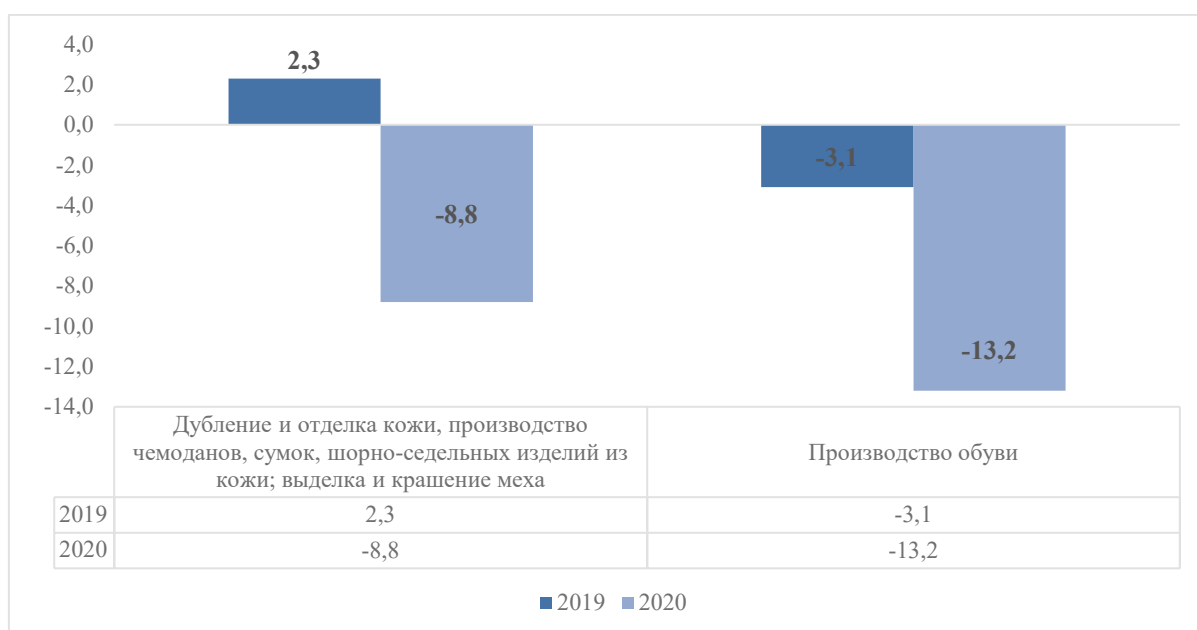


Рисунок 11. Темпы прироста производства кожи и изделий из кожи в 2019-2020 гг., %<sup>14</sup>

Подотрасль производства кожи и изделий из нее имеет более негативные показатели, чем текстильная и швейная, это связано с рядом причин, начиная с ежегодного сокращения поголовья крупного рогатого скота, что приводит к потере сырья, также в некоторой степени производители находятся в зависимости от валютного курса, так как используемые в производстве химические средства для выделки кожи, ее окраски, техническая оснастка и оборудование практически полностью импортное. Также сильное влияние на произво-

<sup>14</sup> График построен на основании данных Федеральной службы государственной статистики <https://rosstat.gov.ru>



дителей оказывает низкий спрос на продукцию, потребителя в большей степени волнует стоимость изделий, чем то, кем и где сделана обувь, что дает большое преимущество «черному рынку» нелегальной продукции. В связи с чем в России началась маркировка обуви контрольными идентификационными знаками.

Также анализ отрасли показал снижение загрузки мощностей предприятий легкой промышленности на 2,1%, что сопровождалось повышением износа оборудования предприятий легкой промышленности на 3,1 %, который составил 57,2%. Эти негативные тенденции сопровождалась общим ростом субсидий, направляемых в форме господдержки в легкую промышленность с 2,9 млрд. руб. в 2019 году до 3,1 млрд. руб. в 2020 году.

Легкая промышленность является одной из наиболее привлекательных отраслей для инвестирования, что связано в первую очередь с достаточно быстрой окупаемостью. К факторам, влияющим на инвестиционную привлекательность легкой промышленности, относятся: темпы роста выпуска продукции, динамика объема производства предприятия, государственная поддержка, размеры (масштабы) предприятий, техническое перевооружение и оснащение предприятий, высокий уровень инфляции, дефицит трудовых ресурсов, высокий уровень налогообложения, резерв незагруженных мощностей, высокая степень риска вложений инвестиций.

В соответствии с программой развития промышленности общий объем инвестирования со стороны государства на ее реализацию составит порядка 9,2 трлн. руб., при этом объем финансирования в легкую промышленность составит почти 6,5 млрд. руб. Сумма достаточно весомая, однако, например, в 125 раз меньше бюджетных ассигнований, выделяемых для автомобильной промышленности.

Наиболее перспективными направлениями развития производства в отечественной легкой промышленности на сегодняшний момент являются технический текстиль, спецодежда и спецобувь, а также натуральные и химические волокна и нити, ткани из них. Инструментами поддержки государства

отечественных производителей являются различные субсидии: на оборотные кредиты, на текстильное производство для школьной формы, на льняное производство, организациям легкой промышленности на обслуживание кредитов, на уплату процентов по кредитам на техническое перевооружение, лизинговым организациям на обеспечение предприятий оборудованием и на стимулирование спроса, а также предоставление льготных займов из Фонда развития промышленности.

Перед легкой промышленностью поставлена задача по повышению конкурентоспособности российской продукции и доведению экспорта в сфере легкой промышленности до 2,3 млрд. долл. к 2024 году. При этом государство будет предоставлять промышленным компаниям льготные займы вместо субсидий в рамках корпоративных программ повышения конкурентоспособности (КППК), под которой понимается программа деятельности организации, направленная на повышение конкурентоспособности, увеличение объемов производства и реализации продукции.

На рост объемов производства продукции отрасли безусловно, положительно повлияла активизация государственной инвестиционной программы (на рисунке 13 графически представлено увеличение объемов производства в легкой промышленности за последние пять лет).

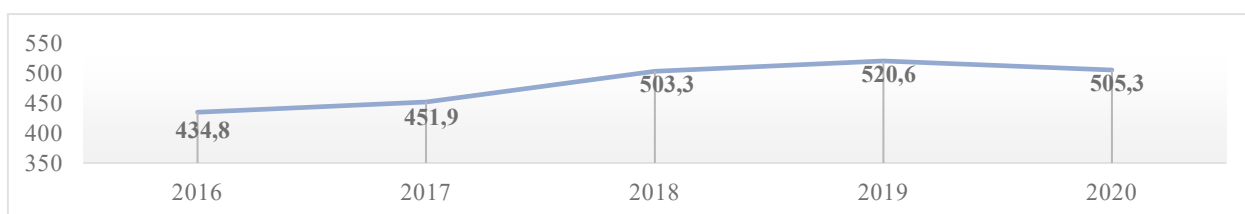


Рисунок 13. Объем производства продукции легкой промышленности в России, млрд. руб.<sup>15</sup>

Однако, несмотря на положительную динамику, темпы роста все равно недостаточны для значительного повышения конкурентного уровня. Как уже говорилось ранее, негативно на инвестиционную активность отрасли влияют технологическая отсталость, изношенность основных фондов, отсутствие

<sup>15</sup> График построен на основании данных Инновационного центра текстильной и легкой промышленности <http://inpctlp-analitika.inpctlp.ru/>

квалифицированных специалистов и т.д., в данном случае интеграция с более сильным партнером, обладающим конкурентными преимуществами, финансовым потенциалом, высококвалифицированными кадрами и передовыми технологиями производства позволила бы решить такие проблемы.

На отечественном рынке присутствуют как современные, использующие передовые технологии предприятия, так и отстающие от последних тенденций. Взаимодействие посредством создания стратегических альянсов позволило бы решить такую задачу, как разработка прогрессивной, инновационной технологии, дающей возможность предприятиям легкой промышленности выйти на несколько шагов вперед. Это обусловлено тем, что данное партнерство объединяет финансовые потоки участников и позволяет выделять больше средств на научно-исследовательские работы.

Развитие интеграционных объединений направлено на повышение эффективности деятельности компаний участников за счет синергии и как следствия повышения рентабельности как отдельных групп предприятий, так и общеотраслевых показателей. Анализ экономической эффективности предприятий отрасли, в части показателей рентабельности деятельности по подотраслям (таблица 4) демонстрирует, что пределы данного роста далеко не достигнуты и им стоит обратить внимание на перспективные формы сотрудничества. Общая рентабельность по легкой промышленности за 2020 год составила 8% с более высокой эффективностью деятельности в сфере швейного производства.

Таблица 4. Показатели рентабельности и использования основных фондов предприятий легкой промышленности<sup>16</sup>

Подотрасль	Рентабельность продаж, %	Рентабельность активов, %	Уровень рентабельности к затратам на производство, %	Фондоотдача	Фондоёмкость
Текстильная	8	4	8,7	3,81	0,26

<sup>16</sup> Рассчитано автором на основании данных Федеральной службы государственной статистики <https://rosstat.gov.ru>

Швейная	11,7	12,7	13,3	11,67	0,09
Кожевенно-обувная	9,8	4,7	10,9	6,20	0,16

Одним из преимуществ, которые привлекают руководителей предприятий при вступлении в стратегический альянс является техническое развитие. Если рассматривать техническое оснащение в целом по отрасли, то на начало 2020 года имеются следующие данные:

- основные фонды составили 68,2 млрд. рублей, в т.ч.: 45,0 млрд. руб. - текстильная подотрасль; 13,0 млрд. руб. - швейная подотрасль; 10,2 млрд. руб. - кожевенно-обувная подотрасль;

- объем отгруженных товаров составил 479 млрд. рублей, в т.ч.: по текстильной подотрасли – 214 млрд. руб.; по швейной – 189 млрд. руб.; кожевенной 76 млрд. руб.

Данные таблицы свидетельствуют также о наиболее эффективном использовании основных фондов предприятиями швейной подотрасли.

Таблица 5. Уровень использования среднегодовой производственной мощности организаций по выпуску отдельных видов продукции, % (без субъектов малого предпринимательства)<sup>17</sup>

Виды продукции	Годы				
	2016	2017	2018	2019	2020
Производство текстильных изделий					
Ткани хлопчатобумажные	64	45	45	53	42
Ткани шерстяные готовые	23	22	17	19	13
Ткани льняные	42	15	33	26	24
Производство одежды					
Изделия чулочно-носочные трикотажные или вязаные	47	48	52	59	50
Изделия трикотажные или вязаные	63	63	67	69	70
Производство кожи и изделий из кожи					
Обувь	53	57	58	50	44

Степень изношенности оборудования в целом по легкой промышленности составляет 57,2%, при этом ниже всего износ на предприятиях тек-

<sup>17</sup> Данные Федеральной службы государственной статистики <https://rosstat.gov.ru>

стильной подотрасли - 51,4%, а выше всего на предприятиях по производству кожи и изделий из кожи – 63,3%.

Таким образом, анализ отрасли показал, что экономическая ситуация, сложившаяся на сегодняшний день в легкой промышленности, является неустойчивой. Не решены следующие проблемы по отрасли: практически незаметное снижение объемов нелегального товарного ресурса (не менее 25% на рынке присутствует контрабандной и контрафактной продукции), продолжающееся снижение потребительского спроса, стагнация в модернизации предприятий и повышение конкурентоспособности продукции. В данном случае принятие экономически обоснованного и взвешенного решения об интеграции с подходящим партнером может способствовать развитию и повышению конкурентоспособности отрасли.

Проведенный анализ отрасли позволил выявить ряд проблем, влияющих на повышение конкурентоспособности предприятий отечественной легкой промышленности. На рисунке 14 представлены основные негативные причины, побуждающие предприятия на создание стратегического альянса, а также положительные аспекты данного интеграционного процесса.

Роль стратегических альянсов в развитии отечественной промышленности велика, создание альянса является эффективным способом для разработки совместных идей и реализации инновационной деятельности. Также стратегический альянс позволяет получить надежных партнеров и открывает новые возможности от объединения имеющихся у них ресурсов. Средствам вступления в стратегический альянс предприятие получит возможность стратегического развития, а также новую конкурентную позицию на рынке и перспективу выхода на новые рынки. Данное интеграционное объединение позволит преобразовать деятельность хозяйствующего субъекта и осуществить диверсификацию производства. Таким образом альянсы позволят получить такие преимущества в отечественных отраслях экономики, достижение которых самостоятельно для хозяйствующих субъектов является затруднительным.



Рисунок 14. Негативные причины и положительные аспекты создания стратегических альянсов в легкой промышленности<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Составлено автором

Производителям необходимо участвовать в интеграционных процессах, об этом говорят достаточно низкие показатели эффективности по отрасли. По представленному анализу можно судить о том, что имея в настоящее время тенденции к улучшению, все равно имеют место быть негативные процессы. Поправить ситуацию, добиться ускорения, повысить технический и технологический уровень предприятий легкой промышленности смогут их объединенные усилия. При этом это могут быть альянсы текстильных и швейных предприятий, также это могут быть предприятия одной подотрасли, например, кожевенно-обувной, также положительный эффект производители получают от альянса с торговыми предприятиями. Заключение стратегических альянсов является важнейшим фактором развития отрасли. Интеграция позволит саккумулировать имеющиеся технологические возможности предприятий, тем самым дав им возможность выхода на новый уровень, а также, безусловно, положительно повлияет на повышение объемов, качества и ассортимента текстильной, швейной и кожевенно-обувной продукции.

### 1.3 Анализ существующих стратегических альянсов в легкой промышленности

В научной литературе наряду с множеством определений, пытающихся раскрыть смысл и содержание самого понятия стратегического альянса, также встречается большое количество вариантов их идентификации и классификации, демонстрирующих наиболее значимые черты каждого их типа [54].

Тип альянса зависит от целей, подхода к нему, политики партнеров, объема и сроков его функционирования. Классификация альянсов строится в соответствии с критериями, по которым группируются формы интеграционного объединения. Данные критерии представлены на рисунке 15.

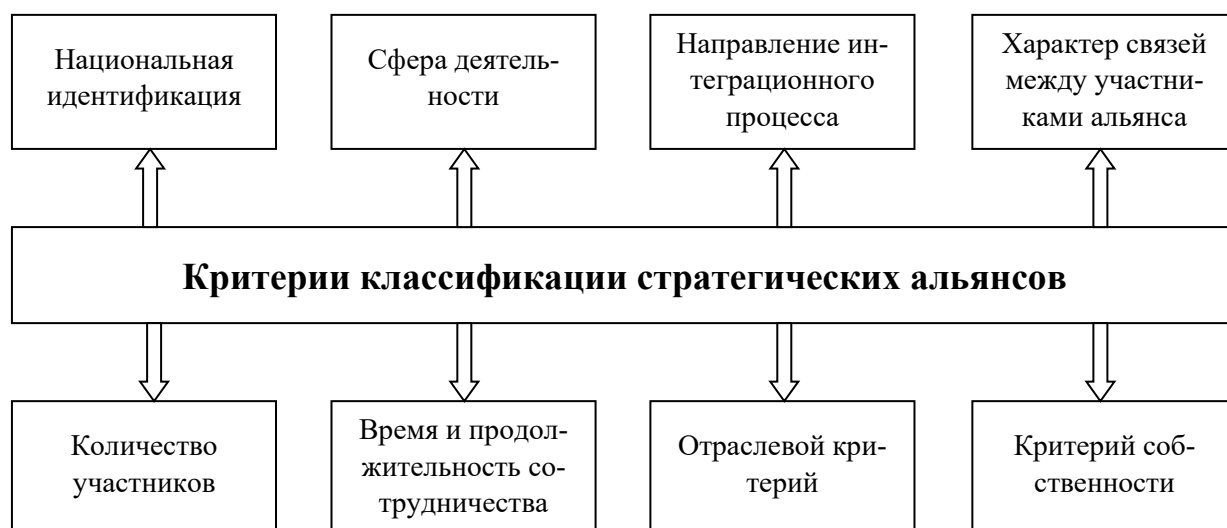


Рисунок 15. Критерии классификации стратегических альянсов<sup>19</sup>

С точки зрения национальной идентификации объединять деятельность могут хозяйствующие субъекты одной страны и разных стран, соответственно стратегические альянсы могут быть национальными и международными. По количеству участников альянса, как правило, нет ограничений, следовательно, они могут быть и двусторонними, и многосторонними.

Одним из основополагающих критериев служит сфера деятельности стратегического альянса, т.е. целью сотрудничества для партнеров может быть создание совместного производства, привлечение дополнительных финансовых ресурсов партнера и реализация инвестиционного проекта, сокращение финансовых рисков при реализации проектов, осуществление совместных научно-технических разработок, совместное освоение новых рынков и многое другое.

В зависимости от длительности сотрудничества предприятий, объединяющихся в стратегический альянс, выделяют стратегические альянсы на постоянной и временной основе, также их можно классифицировать как краткосрочные, длительность существования данного союза до двух лет, среднесрочные – от двух до пяти лет взаимодействия, долгосрочные – более пяти лет.

<sup>19</sup> Систематизировано автором



По направлению интеграционного процесса альянсы могут быть вертикальными и горизонтальными. Первый тип может в свою очередь подразделяться на прямую вертикальную интеграцию, когда предприятие заключает союз, направленный на расширение деятельности, связанное с продвижением товара на рынок, и на обратную вертикальную интеграцию – партнерство с поставщиками сырья и материалов. Горизонтальная интеграция подразумевает расширение деятельности предприятия, или даже объединение нескольких хозяйствующих субъектов, занимающиеся одним и тем же видом деятельности [13].

В соответствии с отраслевым критерием можно выделить альянсы, создаваемые предприятиями, осуществляющими деятельность в одной отрасли, т.е. отраслевые альянсы, и межотраслевые альянсы, в которых партнерами выступают хозяйствующие субъекты различных отраслей.

В зависимости от характера связей между участниками стратегического альянса их разделяют на неформальные и контрактные. Первому типу свойственны слабые интеграционные связи, как правило, такие альянсы создаются с целью увеличения прибыли партнеров, участники не оформляют партнерские отношения обязывающими документами. Контрактный альянс предполагает реализацию одного проекта, данный тип альянса можно отнести к такому интеграционному объединению как консорциум, который создается для реализации крупных капиталоемких проектов.

По критерию собственности альянсы можно классифицировать на объединения с участием в капитале партнера и альянсы в виде совместного предприятия. Участие в капитале партнера устанавливает прочные связи между участниками альянса и позволяет сформировать общую политику и стратегию деятельности партнеров. Целесообразность вступления в такой тип альянса будет зависеть от того представляет ли стратегический интерес для партнеров капиталовложение в производство данной продукции и данный рынок.

Совместное предприятие – это самостоятельный хозяйствующий субъект, капитал которого разделен между партнерами-учредителями, имеющими право на получение доли в дивидендах в качестве компенсации пропорционально их вкладам. Данный тип альянса является наиболее сложной организационной формой стратегического альянса, в свою очередь компенсируя это возможностью в большей степени распределить риски и обеспечить совместный контроль деятельности [39].

Одна из распространенных классификаций альянсовых объединений, предложенная французскими учеными Б. Гарретом и П. Дюссожем, основывается на том, являются ли их участники конкурентами или нет. Данная классификация представлена на рисунке 16 [32].

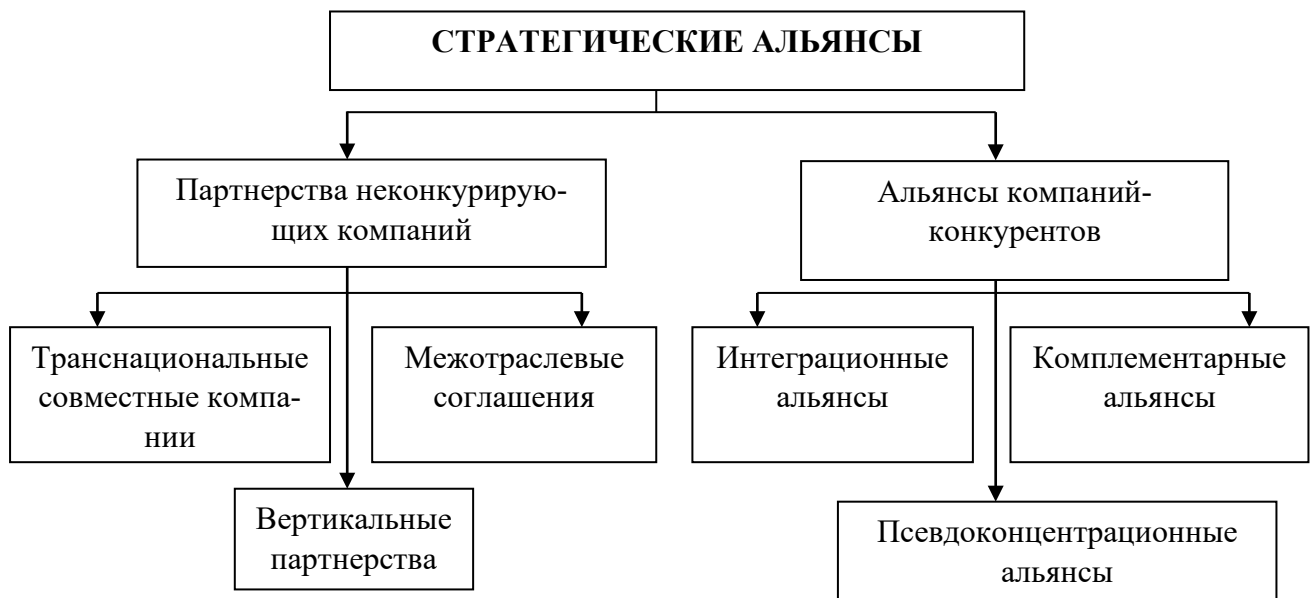


Рисунок 16. Классификация стратегических альянсов Б. Гаррет и П.Дюссож<sup>20</sup>

Партнерства неконкурирующих компаний – это тип альянсов, который предполагает объединение партнеров, деятельность которых осуществляется в различных отраслях. Вступление в такой союз продиктовано желанием освоить новый вид производственной деятельности. При этом среди данного типа можно выделить транснациональные совместные компании, которые

<sup>20</sup> Источник [32]

предполагают объединения участников из разных стран, это дает партнерам возможность выхода на новый международный рынок.

Вертикальные партнерства – данный вид партнерства описан ранее в исследовании. В соответствии с рассматриваемой классификацией такие альянсы характеризуются сотрудничеством хозяйствующих субъектов, осуществляющих деятельность в смежных секторах технологического процесса производства. Альянс может быть заключен между поставщиками и производителями, между производителями и ритейлерами с целью сокращения транзакционных издержек, расширения каналов сбыта и поставок, а также создания новых видов более конкурентоспособной продукции. Однако в таких союзах могут возникать проблемы, связанные с изменениями внешней среды, в которой функционируют субъекты хозяйствования, например, резком изменении цен на сырье, материалы и саму продукцию.

Межотраслевые соглашения – это объединения предприятий, относящихся к различным отраслям производства, также такой тип альянсов можно назвать горизонтальными. Они заключаются с целью диверсификации производства, усиления конкурентоспособности за счет создания уникальной продукции с применением новых технологий в производстве и обмена взаимодополняющими активами. Но и при данном сотрудничестве есть вероятность возникновения проблем, связанных с заимствованием секретной информации, переманиванием специалистов, присвоением результатов и потерей уникальных конкурентных преимуществ [31].

Конкурентная ситуация, складывающаяся в современных экономических условиях, привела к значительному росту числа альянсов, образованных между предприятиями-конкурентами. Такие объединения можно отнести к следующему классификационному типу – интеграционные альянсы. Эти партнерские отношения строятся на желании участников альянса добиться эффекта масштаба производства за счет осуществления только части производственного цикла каждым из партнеров по союзу. Данный тип альянсов получил наибольшее распространение в автомобилестроительной отрасли.

Одним из критериев отбора потенциального партнера в данном типе альянса может стать схожесть экономических показателей деятельности. Но сотрудничество с конкурентами сопровождается определенными рисками для участников альянса, что сказывается на построении взаимоотношений партнеров, делая их менее открытыми с точки зрения обмена информацией [90].

Псевдоконцентрационные альянсы присущи в большей степени авиационной и оборонной промышленности. Целью создания объединений данного типа служит увеличение объемов производства. Партнеры предоставляют в совместное распоряжение активы и научно-технические разработки и выпускают на рынок единую продукцию, которая принадлежит всем партнерам, т.е. такие альянсы реализуют все функции совместного производства: НИОКР, само производство и реализацию продукции, которые участники альянса распределяют между собой. Как правило, сотрудничество в рамках псевдоконцентрационного альянса предполагает объединение более двух партнеров.

Комплементарные альянсы предполагают вступление в партнерские отношения для получения научно-технических разработок или активов союзника, а также с целью реализации продукции через каналы дистрибуции партнера, причем предприятия производят разнородную продукцию или работают на четко определенных рынках. Широкое распространение комплементарные альянсы получили автомобилестроительной отрасли и сфере телекоммуникаций [103].

Анализ мирового опыта создания стратегических альянсов позволяет также классифицировать данные интеграционные объединения по следующим признакам:

- 1) альянсы равных партнеров (все участники альянса либо сильные, либо слабые);
- 2) смешанные альянсы (в альянс объединяется сильный и слабый партнер) [69].

Первый тип альянсов заключается партнерами со схожим ресурсным обеспечением, масштабом производства, а также финансово-экономическими показателями деятельности. Целью данных объединений чаще всего является повышение конкурентоспособности его участников. Если в альянс входят партнеры, являющиеся одинаково сильными субъектами хозяйствования на рынке, то на этапе создания большое внимание необходимо уделять распределению функций участников и характеру распределения выгоды, получаемой от деятельности союза. Данный вид альянсов является более стабильным и может активно осуществлять деятельность продолжительный период времени. Это объясняется равенством власти и ресурсов партнеров.

Стратегические альянсы, в которые объединяются слабые партнеры, которые не обладают передовыми технологиями и испытывают сложности с финансированием научно-технологических разработок и последующим их внедрением в производственный процесс, преследуют цель выживания на рынке. Продолжительность существования стратегического альянса слабых партнеров в форме независимых участников, как правило, длится незначительный период и достаточно быстро переходит в слияние в одно юридическое лицо.

Альянсы смешанного типа создаются хозяйственными субъектами различной силы. В зарубежной практике отмечены такие случаи возникновения данного типа объединений, когда один из партнеров занимает лидирующие позиции на рынке или обладает контролем на конкретном сегменте рынка, а также когда один из партнеров использует передовые технологии в производстве или обладает контролем над доступом к новейшим видам технологий.

Функционирование альянсов смешанного типа требует тщательной проработки организации взаимосвязей между его участниками на этапе создания, так как в данном типе альянса существует большая степень риска поглощения сильным партнером более слабого, что чаще всего и происходит [56].

На основе изученного теоретического материала сформирована и представлена на рисунке 17 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. При этом, как уже отмечалось ранее в работе, стратегические альянсы подразумевают все-таки сотрудничество в мягкой форме, ему и отдают предпочтение на практике, так как это дает определенные преимущества сохранения автономности для партнеров.

Весьма сложно составить полный и всеохватывающий перечень, который отражал бы все существующее разнообразие взаимосвязей между типами альянсов. На основе анализа партнерских отношений, встречающихся в отечественной легкой промышленности, можно выделить ряд наиболее распространенных комбинаций (сочетаний различных типов), к ним относятся:

I комбинация: международный – вертикальный – производственный – многосторонний альянс – с мягкой формой сотрудничества;

II комбинация: национальный – вертикальный – сбытовой – многосторонний альянс – с мягкой формой сотрудничества;

III комбинация: национальный – горизонтальный – производственный – многосторонний альянс – с мягкой формой сотрудничества.

При этом мягкая форма сотрудничества может быть как с целью совместного развития, так и с целью совместного использования производственных мощностей, а также с целью совместного использования торговой марки (бренда).



Рисунок 17. Классификационная схема стратегических альянсов<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Составлено автором

В диссертации представлены наглядные схемы, позволяющие увидеть взаимосвязи между различными типами стратегических альянсов.

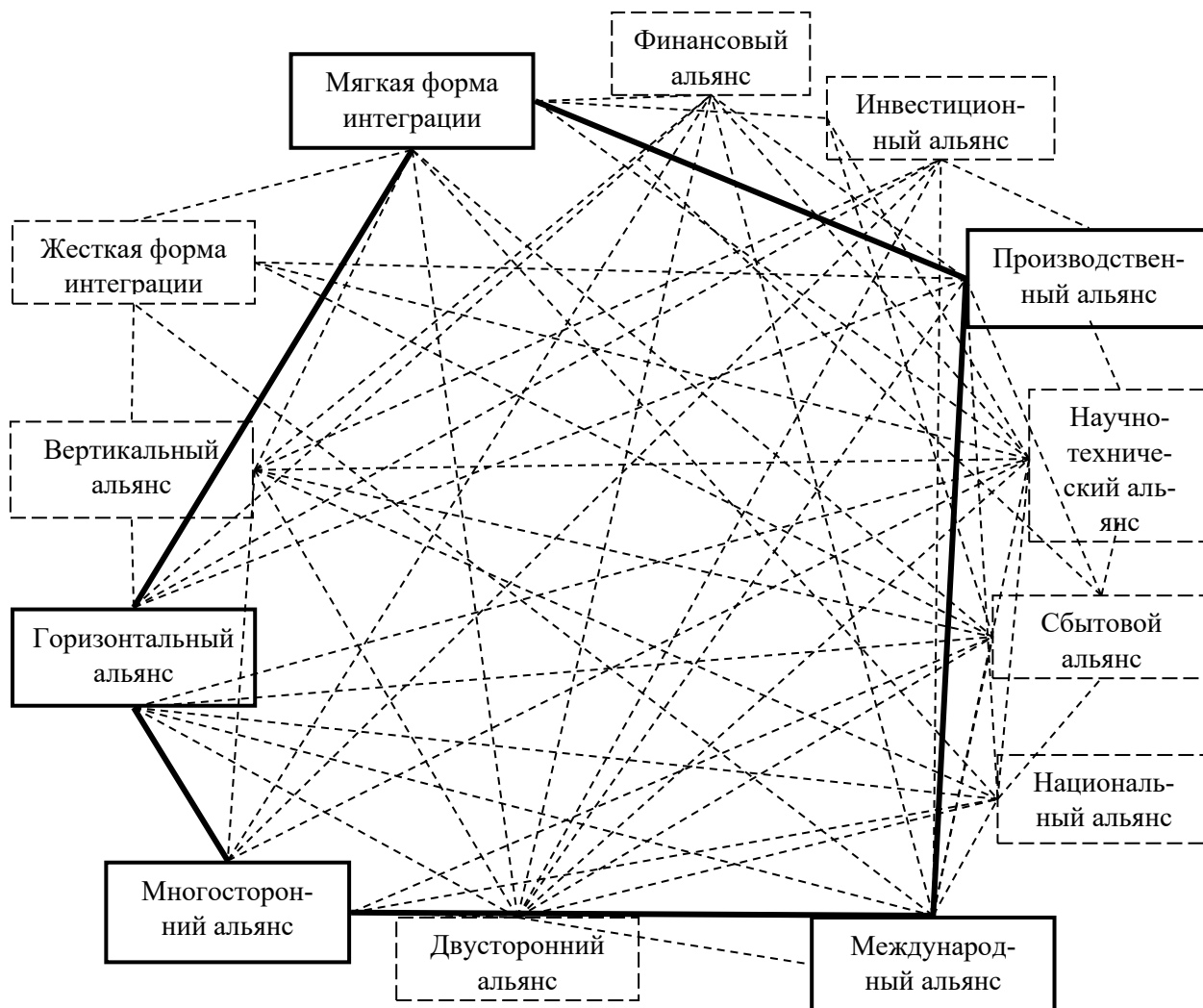


Рисунок 18. Стратегический альянс с I комбинацией типов: международный – вертикальный – производственный – многосторонний альянс – с мягкой формой сотрудничества<sup>22</sup>

В данном примере рассматривается сотрудничество с зарубежными предприятиями, которые осуществляют процесс производства продукции. Это дает такие преимущества, как получение доступа к оборудованию и технологиям, отсутствующим на отечественных предприятиях, также это может позволить сократить себестоимость продукции, что позволит предложить по-

<sup>22</sup> Составлено автором



купателям товары по более привлекательным ценам, как следствие это повысит спрос и конкурентоспособность предприятия.

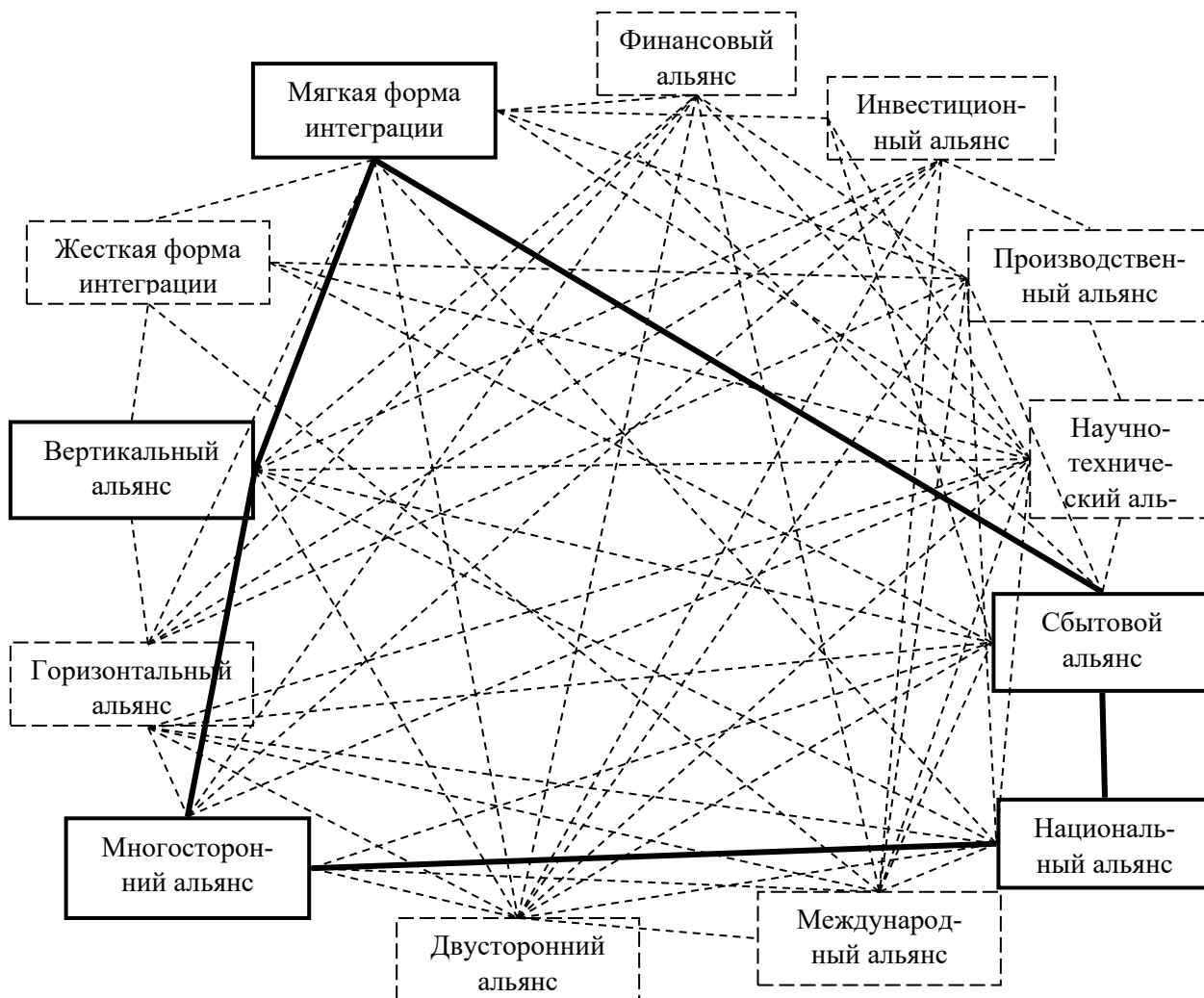


Рисунок 19. Стратегический альянс с II комбинацией типов: национальный – вертикальный – сбытовой – многосторонний альянс – с мягкой формой сотрудничества<sup>23</sup>

Реализация изготовленной продукции является одной из главных задач для производителей, поэтому они стремятся к взаимодействию с торговыми предприятиями. Это могут быть различные крупные торговые сети, в которых открываются собственные фирменные магазины производителей, или же сотрудничество с дистрибьютерами по договору франшизы, также в современном мире немаловажное значение имеет сотрудничество с интернет-

<sup>23</sup> Составлено автором

магазинами, так все большее число потребителей отдадут предпочтение интернет-покупкам.

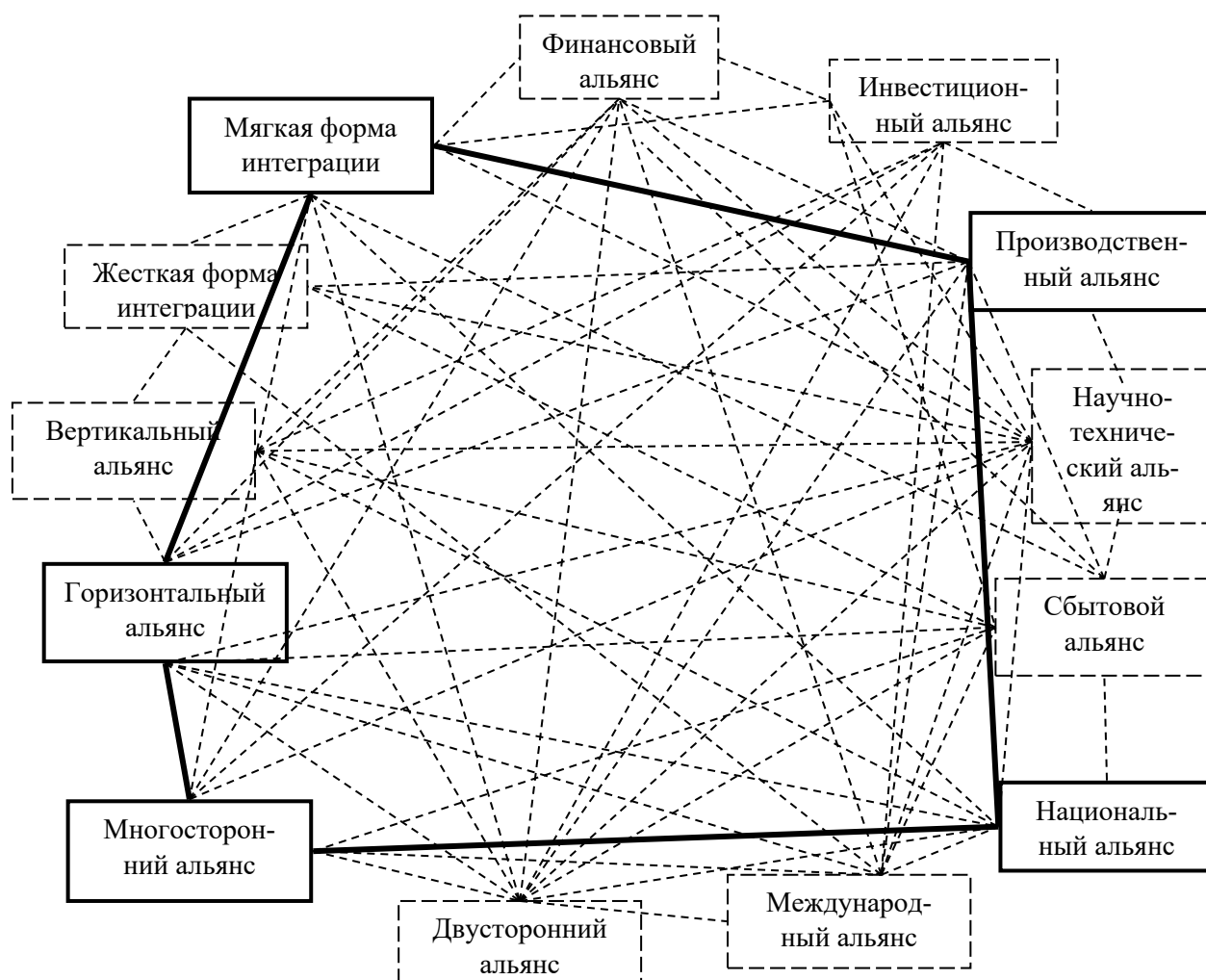


Рисунок 20. Стратегический альянс с III комбинацией типов: национальный – горизонтальный – производственный – многосторонний альянс – с мягкой формой сотрудничества<sup>24</sup>

В данном примере комбинации рассматриваются те же преимущества, что и в первом варианте, только сотрудничество в данном случае будет с отечественными производителями.

Как уже говорилось ранее на практике стратегические альянсы сочетают множество классификационных типов, примером успешных альянсов в отечественной легкой промышленности можно считать ООО «НОРДТЕКС» и АО «Егорьевск-обувь».

<sup>24</sup> Составлено автором

В ООО «НОРДТЕКС» входят следующие производственные предприятия: комбинат «Родники-текстиль» (г. Родники Ивановской обл.) – занимается производством ткани для специальной рабочей одежды и домашнего текстиля; «Самойловский текстиль» (г. Иваново) - отделочное предприятие, производящее ткани для постельного белья; швейная фабрика «Прогресс» (г. Родники Ивановской обл.) – производит постельное белье и мягкий инвентарь; швейное объединение – 5 швейных фабрик (Иваново, Гаврилов-Посад, Вичуга, Родники, Приволжск), которые производят спецодежду; ткацкая фабрика «Шаговец» (г. Вичуга Ивановской обл.) – производит суровые ткани для постельного белья.

Помимо производства у альянса есть три розничных магазина в Москве и два оптово-розничных магазина в Иваново и Ярославле, а также обширная сеть представительств по всей России.

ООО «НОРДТЕКС» представляет свою продукцию в интернет-магазинах Wildberries и Ozon, в сетевых магазинах Ашан и О'КЕЙ).

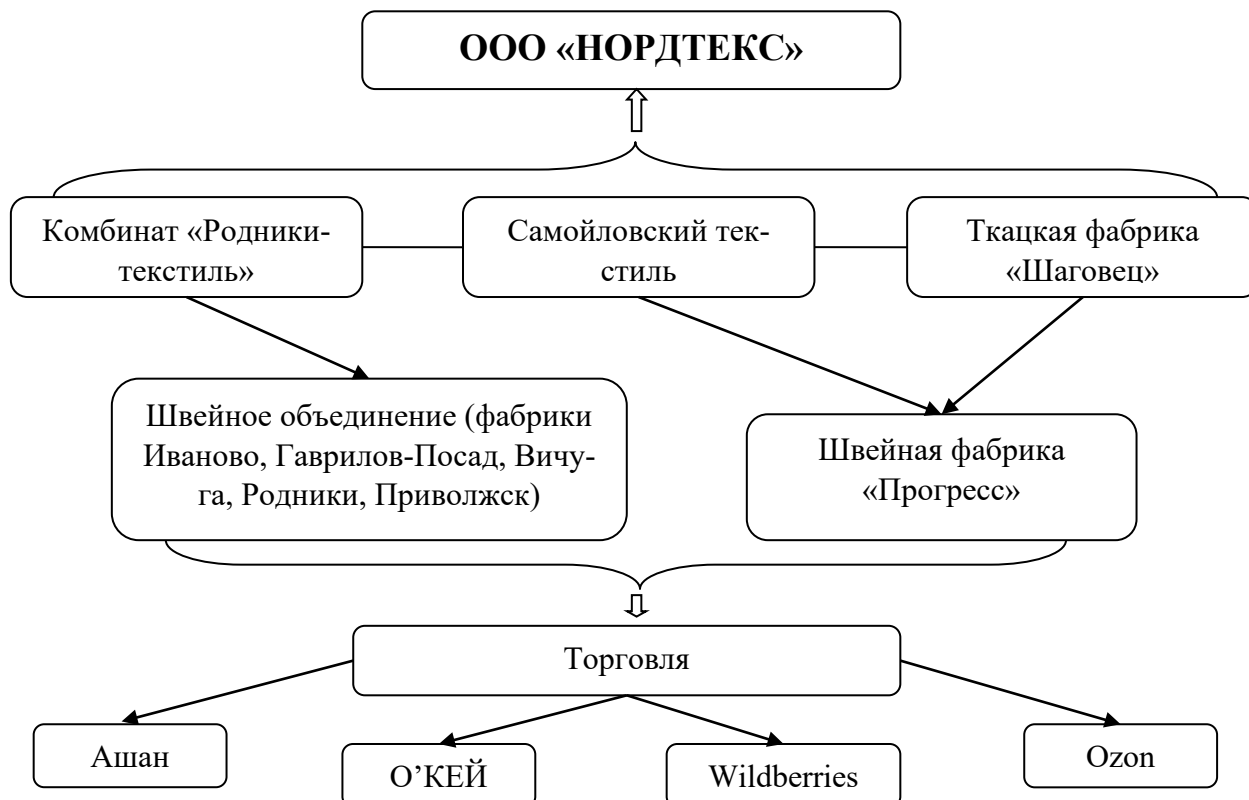


Рисунок 21. Схема ООО «НОРДТЕКС»<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Составлено автором

В данном случае комбинация будет включать следующие типы: национальный – вертикальный – горизонтальный – производственный – сбытовой – многосторонний альянс – с мягкой и жесткой формами сотрудничества.

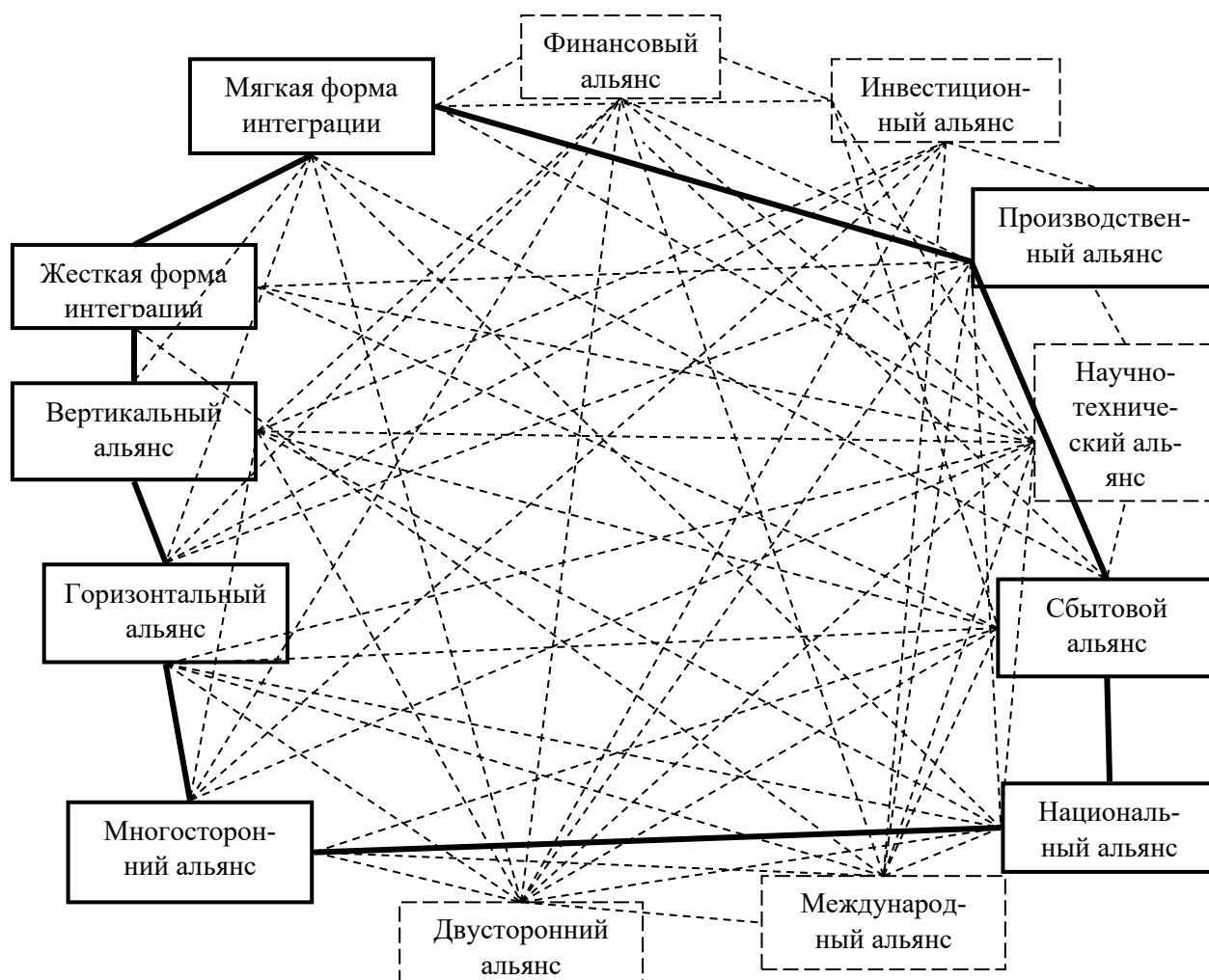


Рисунок 22. Стратегический альянс ООО «НОРДТЕКС»<sup>26</sup>

АО «Егорьевск-обувь» производит обувь под ТМ «Котофей» и является ее владельцем. Производство обуви осуществляется на лучших российских площадках полного технологического цикла в городах: Егорьевск (АО «Егорьевск-обувь»), Курск (ООО «КурскОбувь»), Зарайск (ООО «Сурана»), Сызрань (АО «Обувьпром»), а также в Китае, Италии, Боснии и Герцеговине под строгим контролем специалистов АО «Егорьевск-обувь».

Каждая из площадок специализируется на производстве обуви определенных методов крепления и размерных групп. Такая специализация позво-

<sup>26</sup> Составлено автором

ляет производить обувь высокого качества и иметь оптимальную себестоимость продукции.

Также АО «Егорьевск-обувь» активно сотрудничает с научно-исследовательскими институтами и образовательными учреждениями, внедряя инновационные разработки в процесс производства, что является мощным фундаментом для создания качественной и модной обуви.

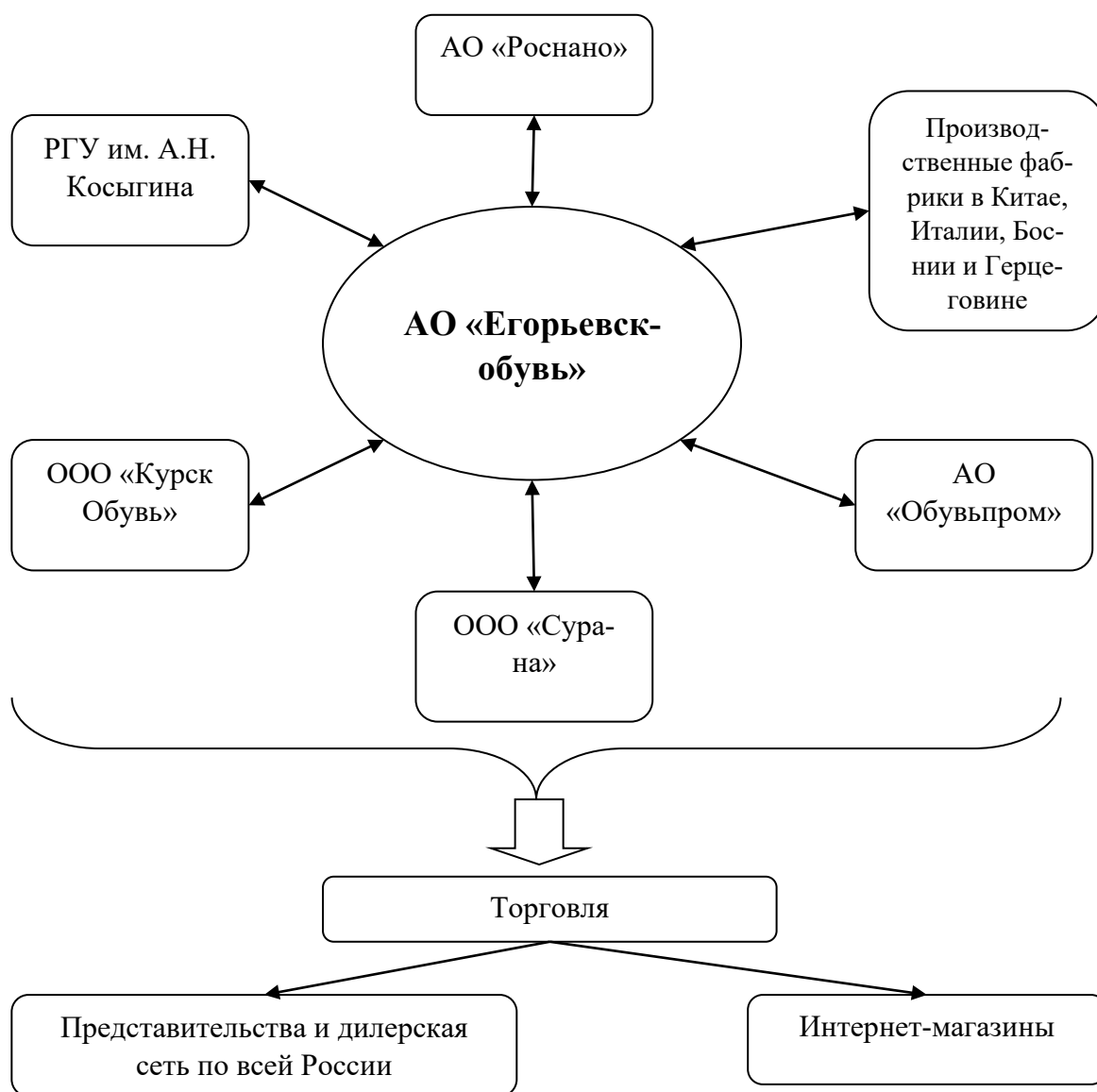


Рисунок 23. Схема АО «Егорьевск-обувь»<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Составлено автором

В данном случае комбинация будет включать следующие типы: международный – вертикальный – горизонтальный – производственный – сбытовой – научно-технический – многосторонний альянс – с мягкой формой сотрудничества.

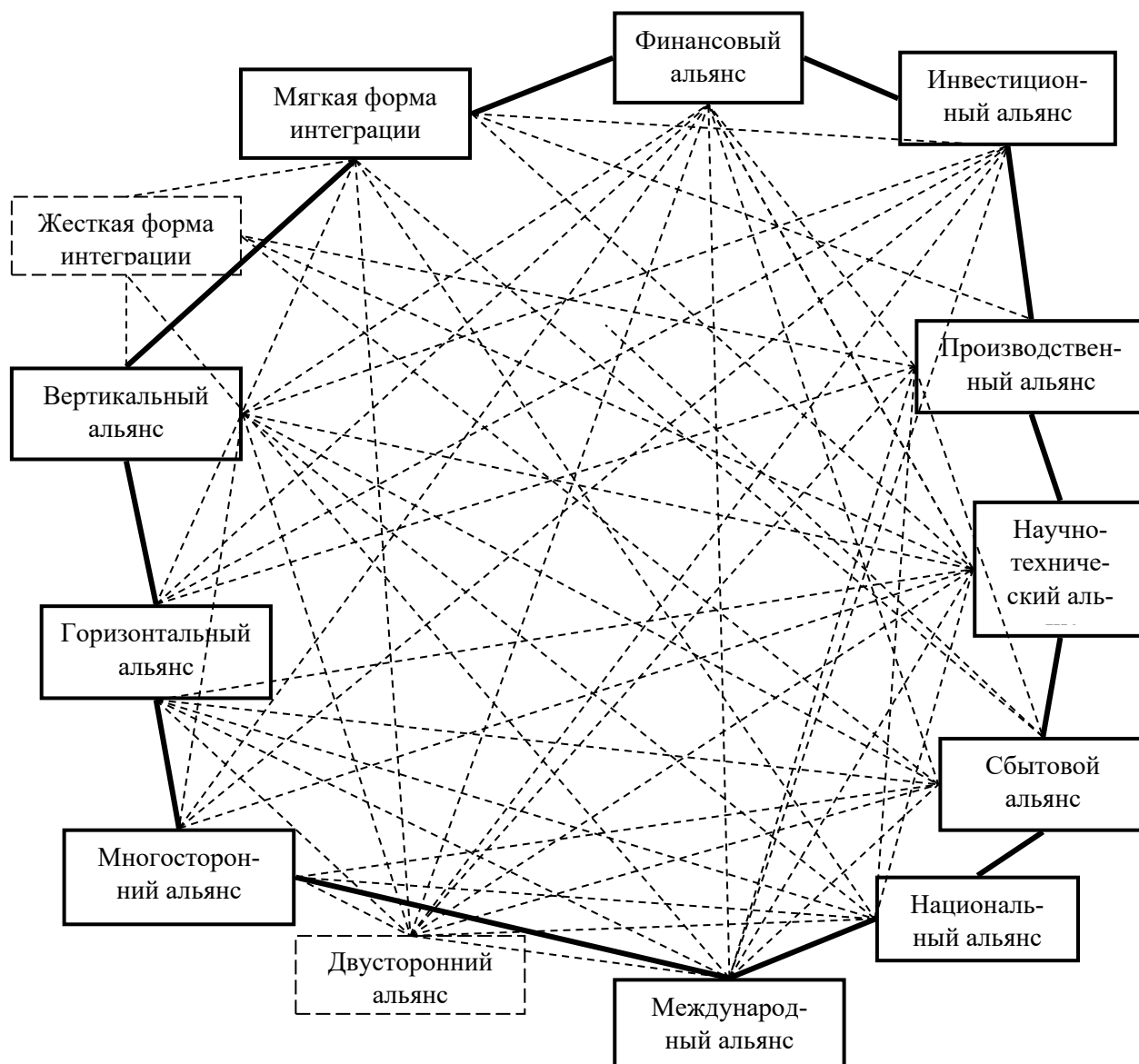


Рисунок 24. Стратегический альянс АО «Егорьевск-обувь»<sup>28</sup>

Таким образом построенные схемы дают наглядное представление, что успешные стратегические альянсы сочетают одновременно множество типов, являются сложной организационной структурой и процессу формирования эффективного интеграционного объединения необходимо уделять особое

<sup>28</sup> Составлено автором

внимание, начиная с этапа его проектирования и осуществлять непрерывный мониторинг его развития.

### **Выводы по Главе 1**

На основании рассмотренных существующих определений понятия «стратегический альянс» можно сделать вывод о том, что существует множество мнений ученых о том, какие виды партнерских отношений являются стратегическими альянсами, однако все мнения авторов схожи в том, что стратегический альянс служит достижению долгосрочных целей участников объединения.

Изученные понятия позволили выявить основополагающие для дальнейшего исследования в диссертационной работе особенности стратегических альянсов – они представляют собой долгосрочные отношения, построенные в первую очередь на взаимном доверии партнеров, приносят выгоду всем участникам объединения, в результате взаимодействия участники достигают общие стратегические цели, а также получают конкурентные преимущества на рынке от совместного использования ресурсов без потери независимости и собственной направленности деятельности [111].

Проведенный анализ текущего состояния отечественной легкой промышленности позволил определить основные проблемы в деятельности субъектов хозяйствования отрасли, что послужило основанием для формулирования положительных аспектов создания альянсов в легкой промышленности. Вступление в альянс даст возможность производителям получить дополнительные ресурсы, позволит повысить технический и технологический уровень предприятий, что повлияет на качество выпускаемой продукции и приведет к повышению спроса на нее [113].

Составленная в рамках исследования классификация существующих типов стратегических альянсов позволила определить наиболее встречающиеся среди отечественных предприятий легкой промышленности комбинации

видов альянсов, а предложенная наглядная схема этих сочетаний позволила проследить взаимосвязи между ними. В исследовании приведены примеры успешных альянсов в отечественной легкой промышленности ООО «НОРД-ТЕКС» и АО «Егорьевск обувь», которые можно отнести практически к каждому виду из представленной классификации, это дает основание утверждать, что стратегический альянс – это сложная организационная структура, позволяющая в первую очередь достигать изначальных целей вступления в интеграционное объединение, а также получать другие преимущества, что дает основание к утверждению о получении синергетического эффекта от взаимодействия участников альянса.

Также альянс является динамической структурой, например, интеграционное объединение с двухсторонним партнерством в перспективе своей деятельности может перерасти в альянс с участием нескольких компаний, что позволит получать еще большую выгоду для каждого из его участников, также в процессе развития партнерских отношений могут пересматриваться и корректироваться цели деятельности альянса или измениться форма интеграции. Вышеуказанные особенности функционирования стратегических альянсов должны обязательно учитываться при составлении алгоритма формирования и дальнейшего эффективного функционирования стратегического альянса [111].



## 2. Выявление факторов, определяющих развитие стратегических альянсов в легкой промышленности

### 2.1 Системный анализ и определение основных целей создания стратегического альянса в российской легкой промышленности

Изучив теоретические основы, опыт создания стратегических альянсов, тенденции изменения и перспективы развития российской легкой промышленности, можно сформулировать предпосылки создания данных союзов, применительно непосредственно к отечественным предприятиям отрасли. Представить результаты данного исследования можно с помощью диаграммы взаимосвязей основных факторов создания стратегических альянсов, характерных для предприятий легкой промышленности (рисунок 25).

Проведенный графический анализ взаимосвязей позволяет выявить основные проблемные факторы, с которыми сталкиваются предприятия отрасли: повышение барьеров входа на рынок, необходимость обновления оборудования и технологий, невостребованность продукции предприятий, угроза банкротства.

В соответствии с обнаруженными угрозами деятельности производителей можно сформулировать цели 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 компетенций освоение партнеров.

Проблема создания эффективного стратегического альянса, позволяющего достичь выявленные цели достаточно весома и для ее решения, необходимо применить процедуру структурирования.

На рисунке 26 с помощью метода построения дерева проблемы представлено решение проблемы формирования альянса в легкой промышленности.

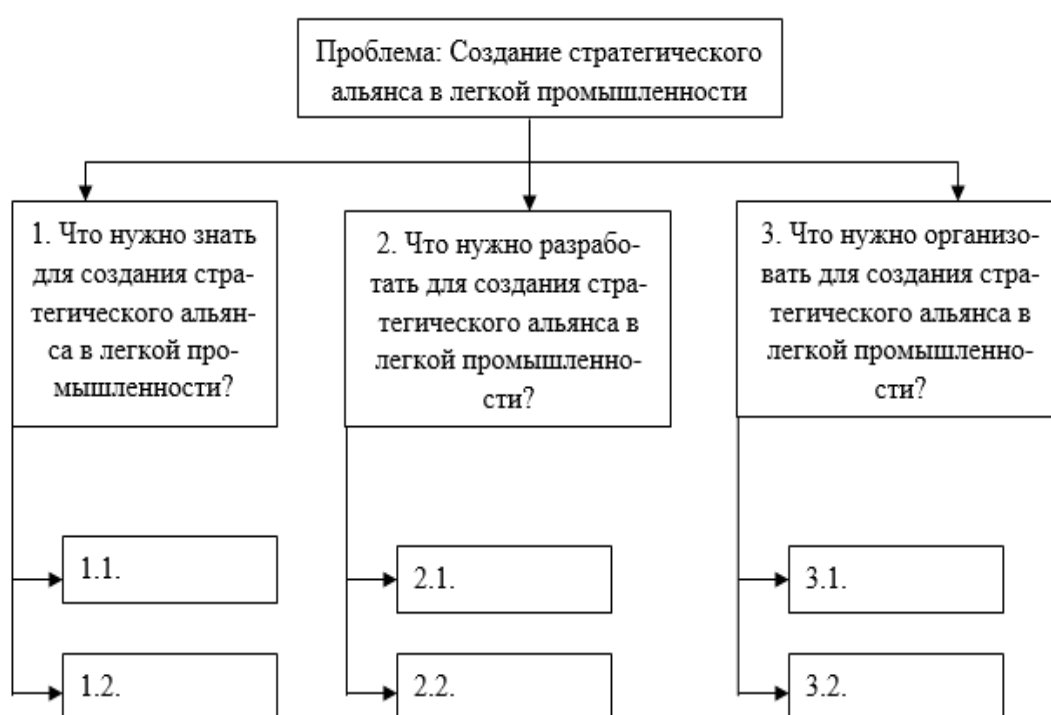


Рисунок 26. Верхний уровень дерева проблемы: Создание стратегического альянса в легкой промышленности<sup>30</sup>

Первая ветвь дерева проблемы дает ответ на вопрос «что нужно знать для решения проблемы», вторая – «что нужно разработать для решения проблемы», а третья – «что нужно организовать для решения проблемы» (рисунки 27-29).

<sup>30</sup> Структурировано автором

Далее после детального рассмотрения указанной проблемы представлена информационная модель «Организационно-экономический механизм создания стратегических альянсов в легкой промышленности».



Рисунок 27. Фрагмент дерева проблемы: Что нужно знать для создания стратегического альянса в легкой промышленности?<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Составлено автором

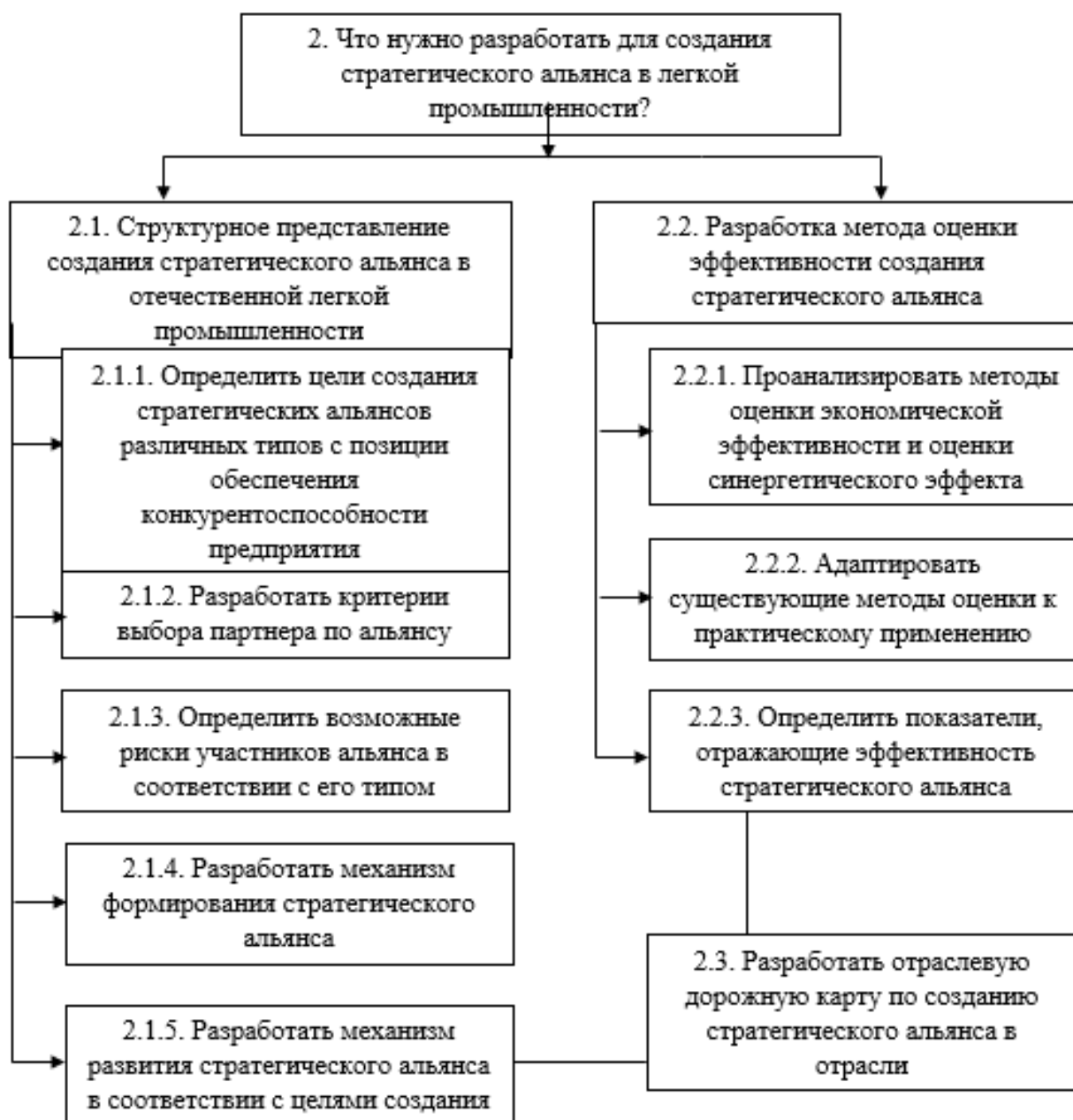


Рисунок 28. Фрагмент дерева проблемы: Что нужно разработать для создания стратегического альянса в легкой промышленности?<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Составлено автором

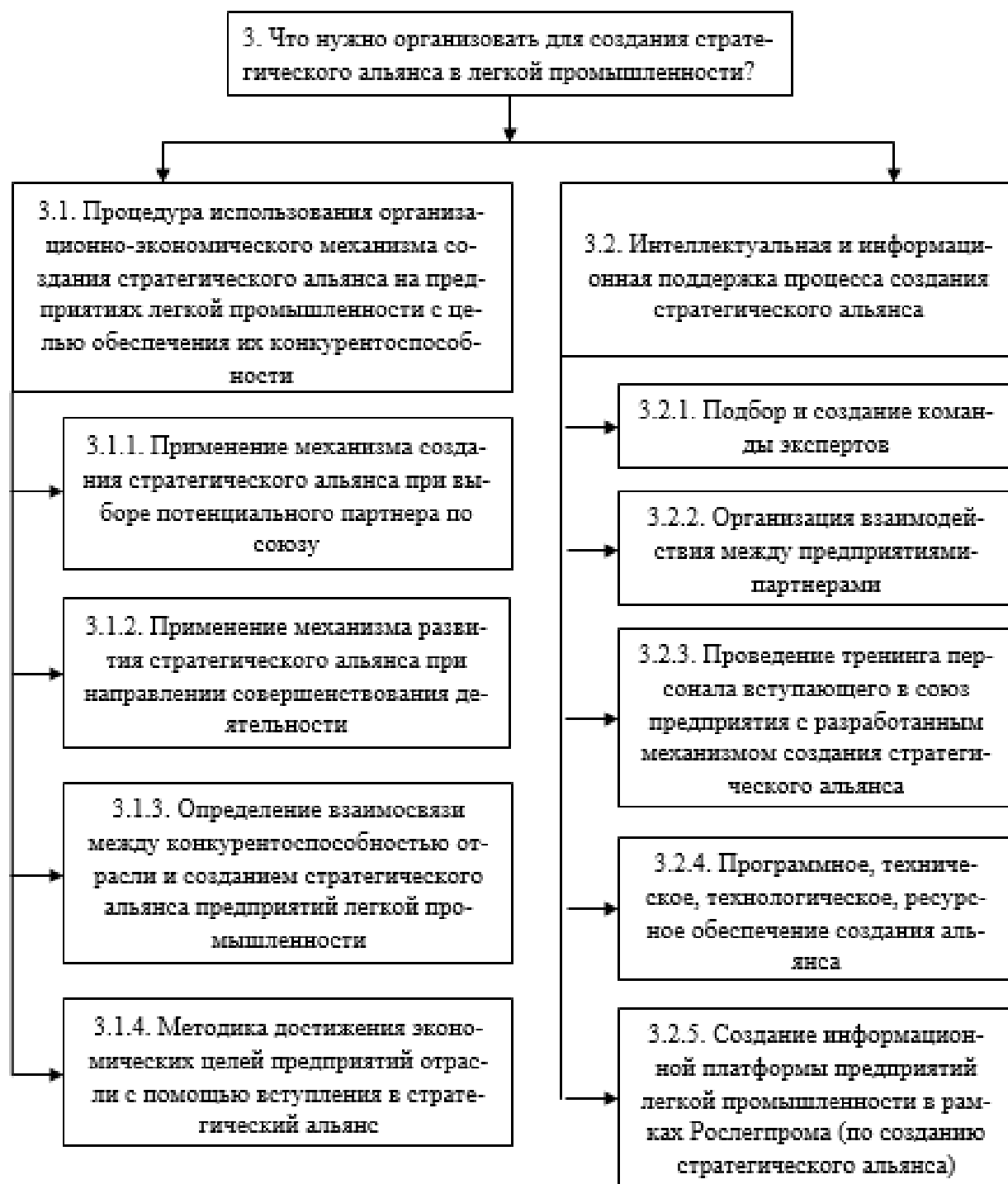


Рисунок 29. Фрагмент дерева проблемы: Что нужно организовать для создания стратегического альянса в легкой промышленности?<sup>33</sup>

На основании проведенного анализа проблемы составлена и представлена в таблице 6 информационная модель проблемы достижения цели диссертационного исследования.

<sup>33</sup> Составлено автором

Таблица 6. Информационная модель проблемы «Организационно-экономический механизм создания стратегических альянсов в легкой промышленности»<sup>34</sup>

<b>Информационная модель проблемы «Организационно-экономический механизма создания стратегических альянсов в легкой промышленности».</b>	
1	Функция искомого решения – разработка алгоритма организационно-экономического механизма создания стратегических альянсов в легкой промышленности
2	Анализ теоретических основ создания и эффективности стратегических альянсов
3	Уточнить теоретические основы (генезис) понятия стратегический альянс
4	Выявить экономические предпосылки для дальнейшего развития стратегических альянсов
5	Развить теоретико-методологические положения стратегического анализа при разработке организационно-экономического механизма создания стратегических альянсов в легкой промышленности
6	Формирование «дорожной карты» создания стратегических альянсов в легкой промышленности
<b>Начальные условия решения – существующая информация о стратегических альянсах в легкой промышленности</b>	
1	Факторы, определяющие необходимость создания стратегических альянсов в легкой промышленности
2	Основные классификационные признаки стратегических альянсов в легкой промышленности
3	Типология существующих, наиболее распространенных стратегических альянсов в легкой промышленности
4	Анализ основных направлений (целей) при формировании стратегических альянсов в легкой промышленности
5	Анализ риска при формировании стратегических альянсов разного типа в легкой промышленности
<b>Конечные условия решения – информация исследовательского характера</b>	
1	Определение методологических подходов к оценке эффективности создания стратегических альянсов в легкой промышленности
2	Определение параметров для оценки эффективности создания стратегических альянсов в легкой промышленности
3	Разработка алгоритма использования метода анализа иерархий для оценки экономической эффективности проектируемого стратегического альянса
4	Разработка алгоритма оценки эффекта синергии при проектировании стратегического альянса.
5	Разработка алгоритма оценки эффективности структурных преобразований в рамках проектирования вертикально интегрированных стратегических альянсов
6	Разработка алгоритма оценки эффективности структурных преобразований в рамках проектирования горизонтально интегрированных стратегических альянсов
7	Разработка алгоритма формирования стратегических альянсов в легкой промышленности

<sup>34</sup> Составлено автором

<b>Взаимодействие условий решения – влияние внешней среды</b>	
1	Параметры оценки влияния внешней среды на создания стратегических альянсов в легкой промышленности
2	Оценка влияния внешней среды на формирование целей создания стратегических альянсов в легкой промышленности
3	Оценка влияния внешней среды на тип и формы создаваемых стратегических альянсов в легкой промышленности
4	Анализ и оценка влияния внешней среды на уровень риска при формировании стратегических альянсов разного типа в легкой промышленности
5	Влияние внешней среды на структуру стратегических альянсов в легкой промышленности
<b>Условия преобразования – рамки, ограничивающие решение</b>	
1	Нормативные значения показателей эффективности стратегических альянсов в легкой промышленности
2	Нормативные значения показателей финансового состояния стратегических альянсов в легкой промышленности
3	Допустимый уровень риска стратегических альянсов в легкой промышленности
4	Обеспечение конкурентоспособности участников стратегических альянсов в легкой промышленности
5	Основные типы организационной структуры стратегических альянсов в легкой промышленности

Анализ проблемы создания отраслевого стратегического альянса с помощью построения дерева проблемы позволил сформировать алгоритм последовательных этапов достижения цели вступления в интеграционное объединение для предприятий легкой промышленности.

В первой главе диссертационного исследования был проработан фрагмент «Что нужно знать для создания стратегического альянса в легкой промышленности?». Далее актуальным вопросом решения проблемы является определение типа стратегического альянса в соответствии с целями его создания, а также разработка критериев оценки потенциальных его участников.

## 2.2 Определение перспективного направления интеграционного объединения для предприятий легкой промышленности

На этапе принятия решения о вступлении в стратегический альянс предприятию необходимо проанализировать все факторы, способные повлиять на успешность деятельности союза. Их достоверная оценка позволит



партнерам взаимодействовать в правильном направлении, что приведет к достижению их целей от сотрудничества.

Как было показано в первой главе диссертационного исследования, в легкой промышленности в настоящее время сложились объективные условия, которые формируют набор факторов, обеспечивающих благоприятное внешнее окружение (преобладание микропредприятий и предприятий малого бизнеса, сложившаяся конкурентная ситуация в отрасли, экономическая поддержка государства и т.д.), для создания в отрасли стратегических альянсов [104].

Реализация собственного потенциала для предприятия – инициатора создания альянса, и потенциала партнеров по союзу обуславливают необходимость поиска форм и механизмов интеграции участников.

Необходимость постоянного развития стратегических альянсов связана с поиском новых организационных форм межфирменной интеграции и созданием гибких структур, способных к быстрой адаптации к динамично изменяющимся условиям внешнего окружения и достижению целей, которые являлись основными фактором их создания.

В соответствии с рассмотренной ранее классификацией стратегических альянсов по признаку направление интеграционного процесса альянсы могут быть горизонтальными и вертикальными. Межфирменная кооперация может осуществляться между предприятиями, относящимися как к одной отрасли, т.е. осуществляться между текстильными, обувными или швейными предприятиями и быть внутриотраслевой, или между предприятиями разных отраслей, например, швейными и торговыми организациями. Как правило, такая межфирменная кооперация связана с реализацией горизонтальной (внутриотраслевой) или вертикальной (межотраслевой) интеграции. Таким образом, эти два классификационных признака также имеют между собой тесную связь. На этапе формирования стратегического альянса, в целях наиболее эффективной интеграции хозяйствующих субъектов, установления прочных партнерских взаимосвязей и их дальнейшего развития, целесообразным явля-

ется определение перспективного направления интеграционного объединения.

В зависимости от направления движения субъекта хозяйствования, вертикальную интеграцию может разделить на три вида:

1. прямая интеграция («вперед») – осуществляется за счет сотрудничества с партнерами, представляющими дистрибьюторов и розничные торговые предприятия, с целью создания собственных сетей реализации продукции;

2. обратная интеграция («назад») – проявляется в установлении партнерских отношений с поставщиками;

3. сбалансированная интеграция – сочетает в себе два вышеуказанных вида интеграции.

Вступление предприятия в вертикально интегрированный стратегический альянс может быть обусловлено тем, что оно стремится сократить свои затраты, связанные с необоснованно дорогим сотрудничеством с ненадежными дистрибьюторами или поставщиками, или с тем, что предприятие в текущий момент обладает достаточным количеством свободных ресурсов и готово инвестировать средства в расширение своей деятельности [13].

Горизонтальная интеграция будет актуальна для предприятия, которое стремится занять более высокие конкурентные позиции в отрасли, где наблюдается общий экономический подъем. Партнерами в данном случае могут выступать производители аналогичной продукции, которые находятся на одном или схожих сегментах рынка. Так как движущими силами вступления в горизонтально интегрированный стратегический альянс является приобретение конкурентных преимуществ на рынке, данный тип интеграции можно разделить на оборонительную и наступательную. В таблице 7 представлены основные цели вступления в альянс в соответствии с видом горизонтальной интеграции.

Таблица 7. Основные виды горизонтальной интеграции и их цели<sup>35</sup> [13]

Вид горизонтальной интеграции	Цели интеграционных объединений
оборонительные	устранение избыточных мощностей
	поддержание цены
	рост в отрасли
	эффект масштаба производства
	устранение конкуренции
	преимущества в патентной и исследовательской областях
наступательные	политика агрессивного роста
	финансовые возможности
	освобождение от активов

На рисунке 30 представлены преимущества горизонтальной и вертикальной форм интеграции.

Рисунок 30. Направления интеграционного объединения для предприятий легкой промышленности<sup>36</sup><sup>35</sup> Составлено на основании источника [13]<sup>36</sup> Составлено автором

Наряду с преимуществами, которыми обладают обе формы интеграции, у каждой из них можно отметить определенные недостатки. Негативными последствиями для предприятия, вступившего в интеграционный союз, может стать увеличение расходов, связанное с неэффективным управлением новым видом деятельности, а также возникшие организационно-экономические проблемы, при формировании крупного сильного стратегического альянса есть вероятность возникновения монополизации на рынке, в результате чего возникает вероятность вмешательства государства с целью регулирования его деятельности. При объединении с производителями аналогичной продукции есть риск потери уникальных технологий и разработок. Также изменения в конкурентной ситуации на рынке являются факторами, влияющими на качество продукции, в частности на снижение эффективности производства.

Следовательно, прежде чем предприятию принимать решение о вступлении в стратегический альянс, необходимо провести анализ его деятельности, направленный на выявление наиболее эффективной формы интеграционного сотрудничества. Осуществление выбора направления интеграционного объединения может основываться на цепочке ценности предприятия, предложенной Майклом Портером. Цепочкой ценности предприятия являются основные и вспомогательные виды деятельности по созданию потребительской ценности продукции. В общем виде для предприятий легкой промышленности цепочка ценности представлена на рисунке 31.

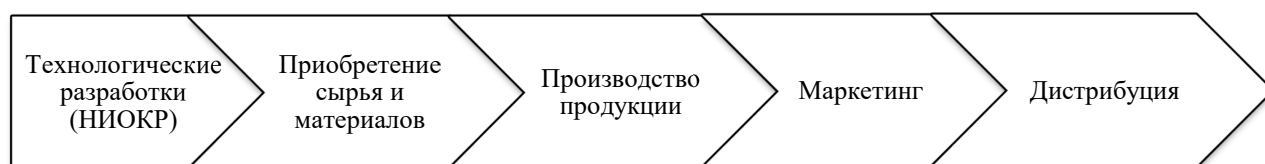


Рисунок 31. Цепочка ценности предприятий легкой промышленности<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Составлено автором

Согласно представленной цепочке, создание потребительской ценности товара начинается с совершенствования процесса изготовления продукции предприятия, которое включает модернизацию оборудования и разработку новых технологий производства изделий. Далее осуществляется закупка сырья и материалов, соответствующих новым технологиям. Следующим звеном выступает непосредственно процесс производства готовой продукции. Продолжением являются все мероприятия, которые хозяйствующий субъект осуществляет для реализации продукции, а также сюда относится наличие или отсутствие у предприятия сильного бренда. Завершающее звено это транспортировка продукции до потребителей.

Таким образом каждое звено цепочки ценности сопряжено с затратами на осуществление конкретного вида деятельности предприятия, следовательно оно должно распределять свои активы соответственно издержкам звеньев. На основании этого возникает возможность проведения количественной оценки каждого из звеньев и определения конкурентных преимуществ предприятия на рынке. Первоочередной является задача выявления затрат, связанных с конкретным видом деятельности. В таблице 9 представлена анкета, по которой может быть проведена экспертная оценка каждого звена цепочки ценности. Факторами оценки выступают звенья цепочки ценности, а критериями затраты на осуществление вида деятельности этого звена.

Оценка проводится в баллах по шкале от 1 до 5 по следующим критериям сравнения затрат предприятия по сравнению с конкурентами: 1 – очень высокий уровень затрат, по сравнению с конкурентами они выше более чем на 50%; 2 – высокий уровень затрат, превышают затраты конкурентов менее на 50%; 3 – средний уровень затрат, затраты сопоставимы с затратами конкурентов; 4 – низкий уровень затрат, затраты на 50% ниже затрат конкурентов; 5 – очень низкий уровень затрат, затраты более, чем в два раза ниже чем у конкурентов.

Таблица 9. Анкета оценки звеньев цепочки ценности предприятия легкой промышленности<sup>38</sup>

Факторы	Ранг	Ключевые критерии	Ранг	Балл
Технологические разработки (НИОКР)		Затраты по созданию и совершенствованию продукции		
		Затраты по созданию и совершенствованию технологических процессов и отдельных операций, технологий проектирования		
		Затраты по созданию и совершенствованию необходимого оборудования		
		Затраты по созданию и совершенствованию компьютерных систем поддержки производства		
Приобретение сырья и материалов		Затраты на приобретение сырья		
		Затраты на приобретение топлива, энергии		
		Затраты на приобретение компонентов, товаров и вспомогательных материалов		
Производство продукции		Затраты на производство продукции		
		Затраты на упаковку продукции		
		Затраты на контроль за качеством продукции		
		Затраты на реализацию мер по охране окружающей среды;		
		Затраты на закупку товаров от поставщиков, контроль и управление МПЗ		
Маркетинг		Затраты на рекламу, продвижение товара на рынке		
		Затраты на маркетинговые исследования и планирование, в том числе установление цен		
		Затраты на содержание торгового персонала		
		Затраты на поддержку дилеров и дистрибьюторов		
Дистрибуция		Затраты, связанные с транспортировкой продукции до потребителя: складирование, отгрузка, перевозка, обеспечение сохранности		
		Затраты на создание и развитие сети дилеров и дистрибьюторов		

Снизить затраты по какому-либо из видов деятельности предприятию поможет вступление в стратегический альянс с хозяйствующим субъектом, обладающим конкурентными преимуществами в данной деятельности. В таблице 10 представлены направления интеграционного объединения в соответствии проведенной оценкой звеньев цепочки ценности предприятия, знак «+» проставляется в графу звена, получившего наименьшую оценку, т.е. это говорит о том, что предприятию необходим союз с партнером, который за счет взаимовыгодных отношений позволит сократить издержки и повысить конкурентоспособность, как продукции, так и предприятия в целом.

<sup>38</sup> Составлено автором на основании источника [21]

Таблица 10. Направление интеграции предприятий в соответствии со звеньями цепочки ценности<sup>39</sup>

Звенья цепочки ценности предприятий легкой промышленности					Направление интеграции
Технологические разработки (НИОКР)	Приобретение сырья и материалов	Производство продукции	Маркетинг	Дистрибуция	
+	-	-	-	-	комбинированная интеграция
-	+	-	-	-	вертикальная интеграция
-	-	+	-	-	горизонтальная интеграция
-	-	-	+	-	комбинированная интеграция
-	-	-	-	+	вертикальная интеграция
+	+	-	-	-	комбинированная интеграция
+	+	+	-	-	комбинированная интеграция
+	+	+	+	-	комбинированная интеграция
-	+	+	-	-	комбинированная интеграция
-	+	+	+	-	комбинированная интеграция
-	+	+	+	+	комбинированная интеграция
-	-	+	+	-	комбинированная интеграция
-	-	+	+	+	комбинированная интеграция
-	-	-	+	+	комбинированная интеграция

Как видно из представленной таблицы четко выраженная горизонтальная интеграция будет осуществлена в том случае, когда предприятие-инициатор объединения будет испытывать проблемы с производственной деятельностью, в данном случае для того, чтобы повысить конкурентоспособность необходимо объединение с партнером-производителем продукции данной отрасли.

<sup>39</sup> Составлено автором

Вертикальная интеграция будет реализована в случае, если предприятие имеет конкурентные недостатки с приобретением сырья и материалов, а также с дистрибуцией своих товаров. Если речь идет о прямой вертикальной интеграции («вперед») конкурентные преимущества предприятие сможет получить не только от снижения издержек на реализацию продукции, также дополнительным преимуществом будет служить расширение сбыта продукции за счет более разветвленной сети реализации товаров.

В преобладающих же случаях интеграция будет носить комбинированный характер, что подтверждает выводы, сделанные в первой главе исследования. При этом предприятие сможет решить проблемы, связанные с технологическими разработками, с помощью партнерства с предприятием, обладающим более высокими технологиями производства или с научно-исследовательской организацией, это поможет усовершенствовать производственный процесс и вывести продукцию предприятия на более высокий конкурентный уровень.

Альянс с предприятием, имеющим известный бренд, даст возможность выпускать продукции под его брендом, что также приведет к повышению конкурентоспособности продукции. Также может быть заключен союз с организацией, осуществляющей маркетинговую деятельность.

Преимуществом представленного подхода к определению направления интеграционного объединения является то, что он может быть использован для обоснования перспективного типа интеграционного объединения на основе оценки конкурентоспособности предприятия на стадии проектирования будущего стратегического альянса, а также в дальнейшем применять на стадии регулирования деятельности альянса при принятии решения о его расширении с точки зрения сокращения затрат предприятия. Подход является универсальным, однако в зависимости от специфических условий и видов деятельности предприятия перечень критериев оценки может быть изменен.



## 2.3 Анализ финансового потенциала предприятия для принятия решения об участии в стратегическом альянсе

После обоснования цели вступления в стратегический альянс для отечественных предприятий легкой промышленности и выбора оптимального направления интеграционного объединения целесообразным становится проведение анализа хозяйствующего субъекта, потенциального партнера для создания альянса, с точки зрения его финансового потенциала. В диссертационном исследовании предлагается методика проведения финансового анализа, основанная на использовании анализа денежных потоков предприятия, потенциального партнера. Применение данной методики позволяет не только оценить финансовое состояние и финансовый потенциал предприятия, но и дать обоснованную оценку его деятельности при заключении с ним партнерских отношений. В данном случае речь идет о том, какими потенциальными возможностями обладает хозяйствующий субъект при формировании инвестиционного фонда и реализации совместных инновационных проектов.

Анализ внешней среды функционирования отечественных предприятий легкой промышленности показал, что отрасль имеет проблемы, связанные с нехваткой финансовых ресурсов. Подход, основанный на анализе движения денежных потоков, может быть использован не только с общепринятой целью оценки и управления финансовым состоянием предприятия, но и применен для анализа его финансового потенциала, а также для объективной оценки возможности кооперации его деятельности в рамках стратегического альянса.

В принятии решения о заключении партнерских отношений немаловажную роль будут играть результаты проведения финансового анализа партнера, так как это позволит выявить проблемы его деятельности и минимизировать всевозможные риски, связанные с сотрудничеством с финансово неблагоприятным партнером. В частности, особое внимание стоит уделить показателю финансовой устойчивости, который характеризует сбалансиро-

ванность денежных потоков предприятия, показывает на сколько свободно оно распоряжается денежными средствами и на сколько эффективно их использует [75].

Однако, в рамках создаваемого стратегического альянса для всех потенциальных партнеров, недостаточно простой количественной оценки финансовых показателей. Необходимо проведение углублённой финансовой диагностики, выполненной на основе входящих и исходящих денежных потоков, которая позволяет выявлять причины недостатка или избытка денежных средств, а также источники их поступления и направления использования. Предпосылкой успешных партнерских отношений между участниками стратегического альянса может являться то, на сколько рационально организованы денежные потоки потенциального партнера.

«Денежный поток — это количественное изменение в определённом временном интервале высоколиквидного актива хозяйствующего субъекта [77, 11].» Таким образом можно представить денежный поток в виде изменяющегося в течение времени ступенчатого графика, далее выявляются верхние и нижние точки для построения прямых, ограничивающих данный график. Плоскость между верхней и нижней границами называется канал денежного потока (рисунок 32. Как видно на рисунке границы канала денежного потока идут непараллельно друг другу и с течением времени имеют тенденцию к расширению.

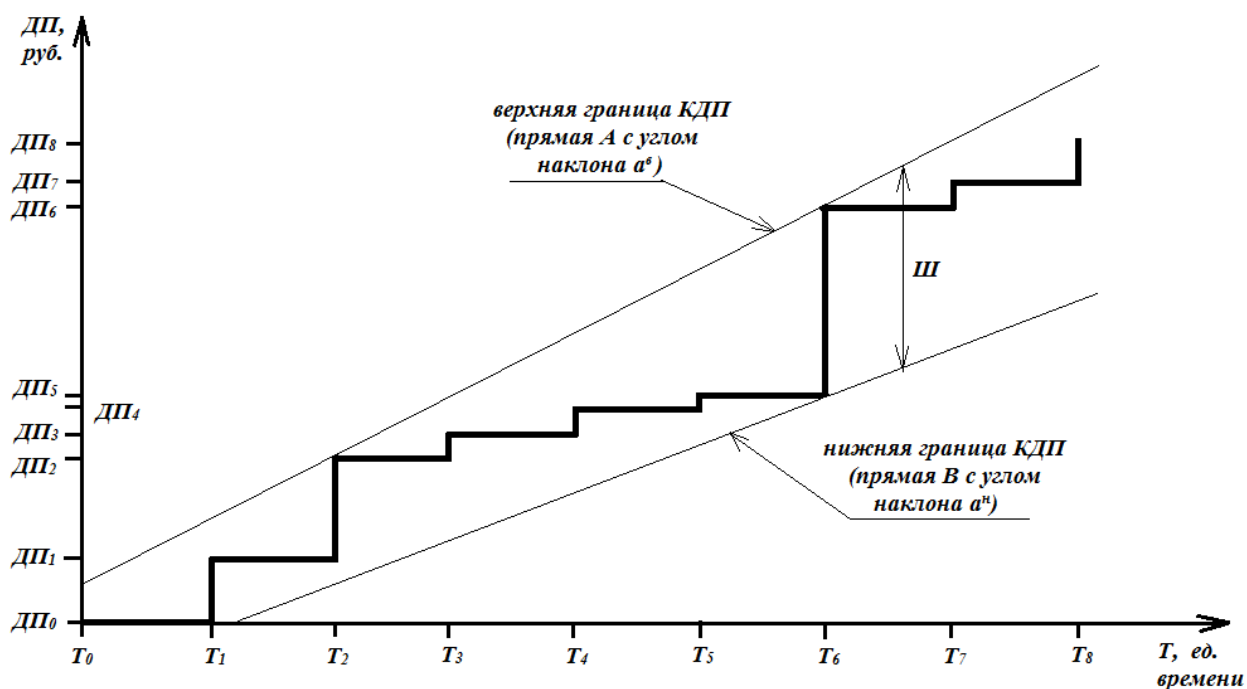


Рисунок 32. Канал денежного потока с непараллельными (расходящимися) границами ( $\alpha^B > \alpha^A$ )<sup>40</sup>

Построение экстраполяционных моделей, описывающих верхнюю и нижнюю границу входящих и исходящих денежных потоков, позволяет не только спрогнозировать изменение ширины канала денежного потока, но и оценить в перспективе изменение платежеспособности и финансового потенциала организации.

Для динамического описания финансового состояния предприятия необходимо на одном графике расположить каналы входящего (КВДП) и исходящего (КИДП) денежных потоков, что даст возможность оценить риск, связанный с возникновением неплатежеспособности предприятия, а также оценить рост его инвестиционного потенциала (рисунок 33.).

При пересечении верхней границей КИДП и нижней границы КВДП (точка  $R$ ) возникает риск неплатежеспособности, который нарастает до момента пересечения нижней границы КИДП верхней границей КВДП (точка  $N$ ), тогда он трансформируется в несостоятельность организации.

<sup>40</sup> Источник [11, 12]

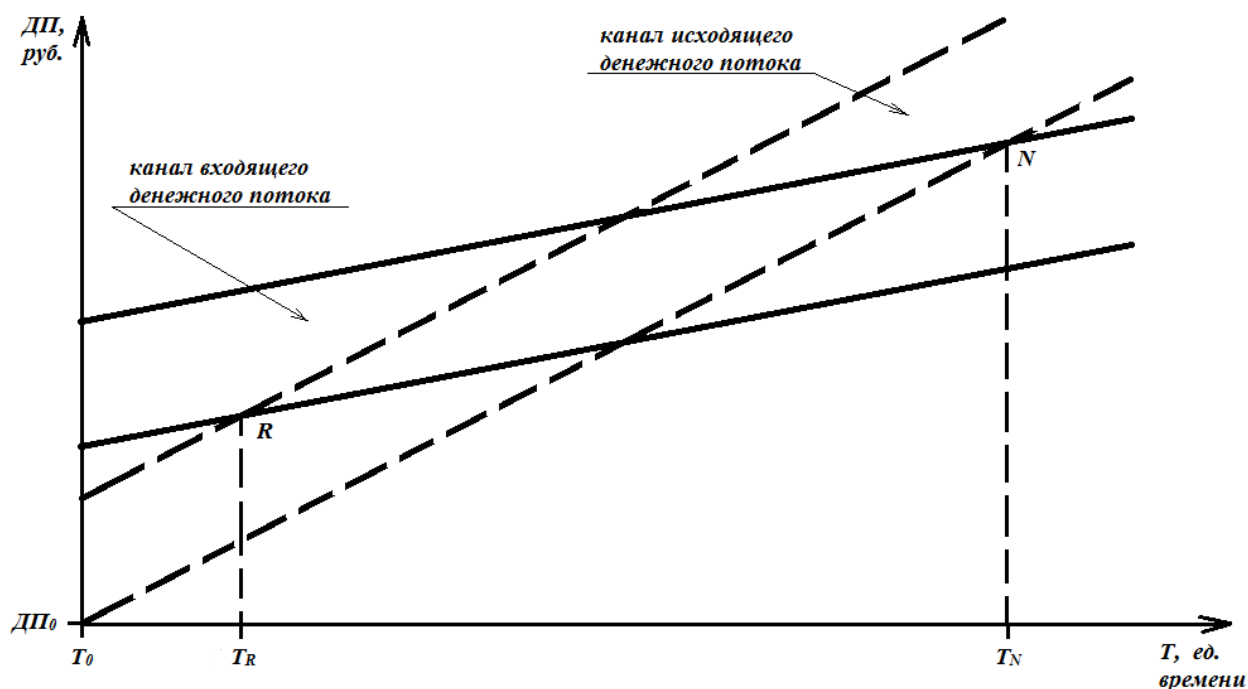


Рисунок 33. Динамика перехода риска неплатёжеспособности должника в несостоятельность<sup>41</sup>

Практическое применение данного метода для анализа финансового потенциала предприятия предполагается осуществлять с помощью построения графиков каналов входящего и исходящего денежного потока на основании информации из бухгалтерской отчетности хозяйствующего субъекта. С помощью программного обеспечения MS Excel и метода выравнивания на основе трендовой модели можно определить верхние и нижние границы денежного потока на графике.

Основной характеристикой КДП является коэффициент угла наклона ( $a$ ) и ширина ( $\Pi$ ). Уравнения, описывающие изменения верхней и нижней границ входящего КВДП и исходящего КИДП денежных потоков, осуществляется путем аппроксимации соответственно их верхних и нижних точек с использованием уравнений линейной зависимости первого порядка.

Это уравнение в общем виде записывается следующим образом:

$$Y = b \cdot t + a, \text{ где}$$

$a$  – свободный член,

<sup>41</sup> Источник [12]

$b$  – коэффициент регрессии, который характеризует угол наклона, а следовательно и темпы изменения верхней и нижней границ входящего и исходящего денежных потоков.

Принципиальным в рассматриваемой модели является сравнительный анализ коэффициентов регрессии. Рассмотрим методику анализа на конкретном примере. На рисунке 34 представлены границы входящего и исходящего каналов денежных потоков предприятия – потенциального кандидата для заключения партнерских отношений с отраслевым предприятием, осуществляющим производство детской обуви, совмещенные в одной системе координат.

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 [114].

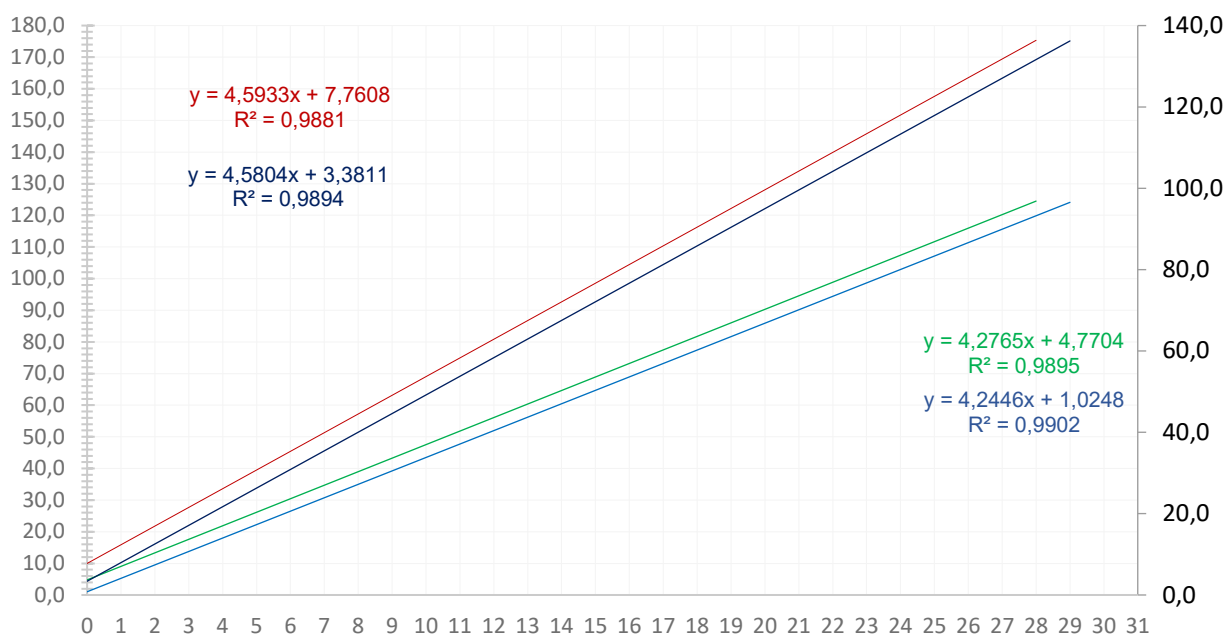


Рисунок 34 – График совмещенных каналов входящего и исходящего денежного потока предприятия<sup>42</sup>

Основным показателем, характеризующим, как угол наклона в изменении верхних и нижних границ КВДП и КИДП являются значения коэффици-

<sup>42</sup> График построен на основании бухгалтерской финансовой отчетности отраслевого предприятия

ентов регрессии в уравнениях их аппроксимации, которые представлены в таблице 11.

Таблица 11. Статистические параметры уравнений аппроксимации верхних и нижних границ КВДП и КИДП<sup>43</sup>

Каналы денежных потоков	Значения коэффициентов регрессии уравнений аппроксимации	Значения свободных членов уравнений аппроксимации
1.Верхняя граница КВДП	4,5833	7,7608
2.Нижняя граница КВДП	4,5504	3,3811
1.Верхняя граница КИДП	4,2766	4,7704
2.Нижняя граница КИДП	4,2446	1,0248

Приведенные в таблице 11 статистические параметры уравнений аппроксимации верхних и нижних границ КВДП и КИДП позволяют сделать выводы о ширине каналов входящих и исходящих денежных потоков и возможной тенденции его изменения. Ширина канала, может быть, на момент начала рассмотрения динамики денежных потоков определена как разница свободных членов уравнения аппроксимации, а разница значений коэффициентов регрессии темп расширения этого канала. Расчетные значения этих статистических параметров приведены в таблице 12.

Таблица 12. Расчетные значения этих статистических параметров КВДП и КИДП<sup>44</sup>

Каналы денежных потоков	Разность значений коэффициентов регрессии (темпы расширения канала)	Разница свободных членов (ширина канала)
КВДП	0,033	4,3797
КИДП	0,032	3,7456

<sup>43</sup> Значения рассчитаны на основании бухгалтерской финансовой отчетности отраслевого предприятия

<sup>44</sup> Значения рассчитаны на основании бухгалтерской финансовой отчетности отраслевого предприятия

Проведенный сравнительный анализ статистических параметров, приведенных в таблицах 11 и 12, позволяет сделать вывод о том, что входящий денежный поток растет более высокими темпами нежели исходящий денежный поток, что в конечном итоге приводит к накоплению ликвидных денежных средств на расчетном счете и к росту финансового потенциала. Ширина входящего денежного потока незначительно шире, чем у исходящего денежного потока, что свидетельствует о более высокой волатильности. Темпы расширения канала денежных средств у входящего денежного потока незначительно, но больше, чем у исходящего денежного потока.

Такие результаты согласуются с характером формирования входящих и исходящих денежных потоков. Формирование входящих денежных потоков в значительной степени зависит от внешних факторов, связанных с осуществлением платежей контрагентами предприятия за отгруженную продукцию и оказанные услуги. В то время как исходящие денежные потоки формируются в результате платежей, осуществляемых с расчетного счета самим предприятием.

Таким образом, предложенная методика анализа динамики денежных потоков предприятия с последующей ее аппроксимацией позволило выявить положительную динамику в изменении финансового потенциала потенциального партнера по стратегическому альянсу.

Следует отметить, что предлагаемая в работе методика может выявить и негативные тенденции в изменении финансового состояния потенциального партнера по стратегическому альянсу и построить прогноз сроков возникновения его неплатежеспособности. Для этого нами была рассмотрена ситуация, при которой темпы роста исходящих денежных потоков превышают темпы роста входящих денежных потоков, т.е. когда расходы компании растут более высокими темпами, нежели доходы.

Результаты аппроксимации уравнений аппроксимации верхних и нижних границ КВДП и КИДП приведены в таблице 13.

Таблица 13. Статистические параметры уравнений аппроксимации верхних и нижних границ КВДП и КИДП<sup>45</sup>

Каналы денежных потоков	Значения коэффициентов регрессии уравнений аппроксимации	Значения свободных членов уравнений аппроксимации
1.Верхняя граница КВДП	4,2701	6,8101
2.Нижняя граница КВДП	4,2311	4,7701
1.Верхняя граница КИДП	4,5901	3,2811
2.Нижняя граница КИДП	4,5601	1,0241

Таблица 14. Расчетные значения этих статистических параметров КВДП и КИДП<sup>46</sup>

Каналы денежных потоков	Разность значений коэффициентов регрессии (темпы расширения канала)	Разница свободных членов (ширина канала)
КВДП	0,04	4,528
КИДП	0,03	3,746

Как показывает анализ статистических параметров уравнений аппроксимации верхних и нижних границ КВДП и КИДП значения коэффициентов регрессии верхних и нижних границ КВДП меньше значений коэффициентов регрессии верхних и нижних границ КИДП. Таким образом, в перспективе возникнет ситуация равенства значений КВДП и КИДП, т.е. пересечения верхних и нижних границ КВДП и КИДП, которые соответствуют точкам R и N. Для определения момента времени, соответствующего этим точкам необходимо в данном конкретном примере решить уравнения:

для точки R

$$4,23011t+4,7701=4,5901t+3,2811, \text{ где } t=2,6$$

<sup>45</sup> Значения рассчитаны на основании бухгалтерской финансовой отчетности отраслевого предприятия

<sup>46</sup> Значения рассчитаны на основании бухгалтерской финансовой отчетности отраслевого предприятия



для точки N

$$4,2701t+6,8101=4,5601t+1,0241, \text{ где } t=17,5$$

Таким образом, точка R, когда возникает риск неплатежеспособности возникает между вторым и третьим месяцем в рассматриваемом интервале времени, а точка N, когда платежеспособность трансформируется в несостоятельность организации наступит через полтора года или 17,5 месяца.

Таким образом, предлагаемая методика анализа финансового состояния потенциального партнера стратегического альянса на основе динамики его денежных потоков позволяет не только оценить его финансовый потенциал, но и выявить проблемы, связанные с риском его неплатежеспособности, а в ряде случаев и его возможной финансовой несостоятельностью.

#### 2.4 Исследование проблемы выбора партнера по стратегическому альянсу

В первой главе работы рассмотрена классификация существующих типов стратегических альянсов, которая включает в себя значительное число видов существующих союзов. В частности, можно утверждать, что тип сформировавшегося альянса в первую очередь будет зависеть от целей, которые преследуют его участники при вступлении в партнерские отношения. Данное утверждение можно обосновать, применив метод анализа иерархий (МАИ).

В первую очередь была построена иерархия проблемы выбора типа альянса с позиции достижения цели его создания (представлена на рисунке 35). На первом уровне иерархии находится общая цель – создание стратегического альянса, на втором уровне критерии – цели создания альянса, так как тип альянса можно определить по участникам, входящим в данное интеграционное объединение, то на третьем уровне находятся альтернативные пути достижения цели – потенциальные партнеры по стратегическому альянсу.



Рисунок 35. Схема иерархии проблемы подбора потенциального партнера по стратегическому альянсу<sup>47</sup>

В качестве критериев используются выявленные ранее цели вступления в стратегический альянс:

$X_1$  – достижение эффекта масштаба при изготовлении отдельных комплектующих или осуществлении отдельных стадий производственного процесса;

$X_2$  – рост объединенного финансового потенциала стратегического альянса, благодаря объединению финансовых ресурсов;

$X_3$  – повышение коммерческих возможностей участников альянса благодаря улучшению условий коммерческой реализации продукции, использованию торговых сетей партнеров альянса;

$X_4$  – использование научно-технических разработок и компетенций партнеров.

Таблица 15. Матрица попарного сравнение критериев оценки<sup>48</sup>

	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	Компонент собственного вектора ( $a_n$ )	Вектор приоритетов ( $v_n$ )
$X_1$	1	6	4	6	$\sqrt[4]{1 \cdot 6 \cdot 4 \cdot 6} = 3,46$	$3,46/5,55=0,62$
$X_2$	1/6	1	1/4	1	0,45	0,08
$X_3$	1/4	4	1	1	1	0,18
$X_4$	1/6	1	1	1	0,64	0,12

<sup>47</sup> Схема составлена автором

<sup>48</sup> Таблица составлена автором на основании проведенной экспертной оценки

Проверка согласованности локальных приоритетов показала следующие результаты:

- собственное значение суждений матрицы  $\lambda_{\max} = 4,14$ ;

- индекс согласованности ИС =  $(4,14-4) / (4-1) = 0,05$ ;

- отношение согласованности ОС =  $0,05 / 0,9 = 0,06$  (6%) – находится в пределах нормы (оценки считаются согласованными, если  $ОС \leq 10-15\%$ ).

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

Далее проведено сравнение альтернативных вариантов достижения целей создания альянса. Так как в иерархии проблемы содержатся четыре фактора, то матрицы парных сравнений составлены по каждому из них.

Таблица 16. Критерий «Эффект масштаба»<sup>49</sup>

	У <sub>1</sub>	У <sub>2</sub>	У <sub>3</sub>	У <sub>4</sub>	У <sub>5</sub>	У <sub>6</sub>	Компонент собственного вектора (a <sub>n</sub> )	Вектор приоритетов (b <sub>n</sub> )
У <sub>1</sub> Финансовая организация	1	1/2	1/2	1/6	1/2	1/4	0,42	0,05
У <sub>2</sub> Поставщики сырья	2	1	1/2	1/6	1/2	1/4	0,52	0,07
У <sub>3</sub> Партнеры по поставкам оборудования	2	2	1	1/4	1	1/2	0,89	0,11
У <sub>4</sub> Производственные предприятия	6	6	4	1	5	2	3,36	0,43
У <sub>5</sub> Научно-технические центры	2	2	1	1/5	1	1/2	0,86	0,11
У <sub>6</sub> Торговая сеть или интернет-магазин	4	4	2	1/2	2	1	1,78	0,23
$\lambda_{\max} = 6,04$ ; ИС = 0,008; ОС = 0,0065 (0,65%)								

Таблица 17. Критерий «Рост финансового потенциала»<sup>50</sup>

	У <sub>1</sub>	У <sub>2</sub>	У <sub>3</sub>	У <sub>4</sub>	У <sub>5</sub>	У <sub>6</sub>	Компонент собственного вектора (a <sub>n</sub> )	Вектор приоритетов (b <sub>n</sub> )
У <sub>1</sub> Финансовая организация	1	6	4	1	3	3	2,45	0,33
У <sub>2</sub> Поставщики сырья	1/6	1	1	1/4	1/3	1/3	0,41	0,06

<sup>49</sup> Таблица составлена автором на основании проведенной экспертной оценки

<sup>50</sup> Таблица составлена автором на основании проведенной экспертной оценки

У <sub>3</sub> Партнеры по поставкам оборудования	1/4	1	1	1/3	1/2	1/3	0,49	0,07
У <sub>4</sub> Производственные предприятия	1	4	3	1	2	3	2,04	0,27
У <sub>5</sub> Научно-технические центры	1/3	3	2	1/2	1	1/3	0,83	0,11
У <sub>6</sub> Торговая сеть или интернет-магазин	1/3	3	3	1/3	3	1	1,20	0,16
$\lambda_{\max} = 6,36$ ; ИС = 0,072; ОС = 0,058 (5,8%)								

Таблица 18. Критерий «Повышение коммерческих возможностей»<sup>51</sup>

	У <sub>1</sub>	У <sub>2</sub>	У <sub>3</sub>	У <sub>4</sub>	У <sub>5</sub>	У <sub>6</sub>	Компонент собственного вектора (a <sub>n</sub> )	Вектор приоритетов (В <sub>n</sub> )
У <sub>1</sub> Финансовая организация	1	3	2	2	4	1/6	1,41	0,18
У <sub>2</sub> Поставщики сырья	1/3	1	1	1/3	2	1/4	0,62	0,08
У <sub>3</sub> Партнеры по поставкам оборудования	1/2	1	1	1/3	2	1/4	0,66	0,08
У <sub>4</sub> Производственные предприятия	1/2	3	3	1	2	1/4	1,10	0,14
У <sub>5</sub> Научно-технические центры	1/4	1/2	1/2	1/2	1	1/6	0,41	0,05
У <sub>6</sub> Торговая сеть или интернет-магазин	6	4	4	4	6	1	3,77	0,47
$\lambda_{\max} = 6,54$ ; ИС = 0,108; ОС = 0,087 (8,7%)								

Таблица 19. Критерий «Использование научно-технических разработок партнеров»<sup>52</sup>

	У <sub>1</sub>	У <sub>2</sub>	У <sub>3</sub>	У <sub>4</sub>	У <sub>5</sub>	У <sub>6</sub>	Компонент собственного вектора (a <sub>n</sub> )	Вектор приоритетов (В <sub>n</sub> )
У <sub>1</sub> Финансовая организация	1	1/3	1/3	1/4	1/6	1/3	0,34	0,04
У <sub>2</sub> Поставщики сырья	3	1	1/2	1/2	1/6	1	0,71	0,09
У <sub>3</sub> Партнеры по поставкам оборудования	3	2	1	1/2	1/4	4	1,20	0,15
У <sub>4</sub> Производственные предприятия	4	2	2	1	1/3	4	1,67	0,20
У <sub>5</sub> Научно-технические центры	6	6	4	3	1	6	3,71	0,45
У <sub>6</sub> Торговая сеть или интернет-магазин	3	1	1/4	1/4	1/6	1	0,56	0,07
$\lambda_{\max} = 6,30$ ; ИС = 0,06; ОС = 0,048 (4,8%)								

Теперь определим глобальные приоритеты, на основании которых можно выбрать вариант решения задачи. Для этого составим таблицу:

<sup>51</sup> Таблица составлена автором на основании проведенной экспертной оценки

<sup>52</sup> Таблица составлена автором на основании проведенной экспертной оценки

Таблица 20. Вычисление глобального приоритета<sup>53</sup>

Приоритет	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	Глобальный приоритет
		0,62	0,08	0,18	
У <sub>1</sub>	0,05	0,33	0,18	0,04	0,0946
У <sub>2</sub>	0,07	0,06	0,08	0,09	0,0734
У <sub>3</sub>	0,11	0,07	0,08	0,15	0,1062
У <sub>4</sub>	0,43	0,27	0,14	0,20	0,3374
У <sub>5</sub>	0,11	0,11	0,05	0,45	0,14
У <sub>6</sub>	0,23	0,16	0,47	0,07	0,2484
Σ					1

Расчет приоритетов на примере критерия X<sub>1</sub>:

$$\begin{aligned} \text{Глобальный приоритет} &= 0,62 \cdot 0,05 + 0,08 \cdot 0,33 + 0,18 \cdot 0,18 + 0,12 \cdot \\ &\quad \cdot 0,04 = 0,0946 \end{aligned}$$

На основании полученных данных выбираем вариант У<sub>4</sub> - производственные предприятия, т.е. это наиболее выгодное партнерство для достижения эффекта масштаба при изготовлении отдельных комплектующих или осуществлении отдельных стадий производственного процесса.

### Выводы по Главе 2:

Структурный анализ системы факторов создания стратегических альянсов в легкой промышленности показал основные проблемы, с которыми сталкиваются субъекты хозяйствования при осуществлении своей деятельности. Выявленные проблемы позволили сформулировать наиболее значимые цели вступления в стратегический альянс для отечественных предприятий легкой промышленности: достижение эффекта масштаба; рост объединенного финансового потенциала стратегического альянса, благодаря объединению финансовых ресурсов; повышение коммерческих возможностей участников альянса благодаря использованию торговых сетей партнеров альянса; использование научно-технических разработок и компетенций партнеров.

<sup>53</sup> Таблица составлена автором на основании данных таблиц 15, 16, 17, 18, 19

Изучение существующих стратегических альянсов позволило сделать выводы о том, что данный интеграционный союз является сложной организационной структурой и процесс формирования эффективного объединения является многофакторной задачей. Для решения данной задачи был использован метод структурирования проблемы посредством построения ее дерева, на основании чего была построена информационная модель проблемы «Организационно-экономический механизм создания стратегических альянсов в легкой промышленности».

Составленная в 1 главе исследования типология стратегических альянсов дала основание для более глубокого изучения вопроса определения вида интеграционного объединения, в связи с чем предложен подход формирования наиболее перспективного направления интеграционного объединения для предприятий легкой промышленности, основанный на анализе конкурентоспособности предприятия посредством составления его цепочки ценности. Была определена взаимосвязь между неконкурентными видами деятельности анализируемого предприятия и перспективным направлением интеграции с целью снижения затрат и получения конкурентных преимуществ от партнерства.

Ключевыми факторами, определяющими масштаб и динамику развития стратегических альянсов, являются финансовые аспекты их создания. Предложенная в исследовании методика определения финансового потенциала, основанная на анализе денежных потоков предприятия, поможет создать наиболее эффективное интеграционное объединение, выявив наличие свободных финансовых ресурсов у потенциальных партнеров.

В исследовании был определен перечень потенциальных участников для стратегических альянсов предприятий легкой промышленности, создание объединения с которыми позволит достичь выявленных основных целей вступления в альянс. С помощью применения метода анализа иерархий получено подтверждение выбора потенциального партнера по интеграции, соответствующего целям его создания.

### 3. Разработка модели формирования эффективного стратегического альянса

#### 3.1 Определение критериев оценки потенциального партнера по стратегическому альянсу

На основании проведенного анализа научных работ по тематике стратегических альянсов, а именно разработанных методик формирования и эффективного функционирования данных интеграционных объединений, выявлено, что одним из наиболее значимых аспектов успешной деятельности и дальнейшего благополучного развития альянса является тщательный выбор партнера. Так общими требованиями, предъявляемыми к потенциальным партнерам, будут являться:

- совместимость партнеров – сюда включается оценка сопоставимости размера организаций и целей вступления в альянс, прогноз продолжительности функционирования альянса, оценка вероятности наступления конфликта между участниками;

- оценка потенциала партнера – здесь подразумевается оценка сильных и слабых сторон потенциальных участников альянса, уровня их технологического развития, конкурентных преимуществ в отрасли, маркетинговый анализ, ресурсное обеспечение, обмен знаниями между партнерами;

- финансовое положение – показатели, характеризующие успешность деятельности организации, оценка финансового состояния, финансовый и инвестиционный потенциал, инвестиционная привлекательность.

Руководствуясь существующими требованиями, а также выявленными в предыдущем разделе работы целями создания альянсов в легкой промышленности, разработаны критерии оценки привлекательности потенциальных участников стратегического альянса в данной отрасли (таблица 21).

Таблица 21. Критерии оценки потенциальных партнеров альянса<sup>54</sup>

№ п/п	Критерий	Положительная характеристика	Шкала оценивания (баллы)	Отрицательная характеристика	Шкала оценивания (баллы)
1	Надежность				
	1.1 Деловая репутация	- в деятельности организации не должно наблюдаться нарушений - в ее отношении не ведутся судебные процессы	от 0 до 5	- непредоставление в государственные органы отчетности - наличие значительной суммы задолженности по судебным искам	от 0 до -5
	1.2 Период работы организации	- организация присутствующая на рынке более длительный период вызывает большее доверие - проверяется не является ли она «однодневкой»	от 0 до 5	- отсутствие активности деятельности организации за последний год или наличие «нулевых» показателей деятельности	от 0 до -5
	1.3 Информация о существующих партнерских отношениях	- наличие партнеров, представляющих государство	от 0 до 5	- наличие партнеров конкурентов	от 0 до -5
	1.4 Размер/территориальное расположение	- сопоставимые масштабам кооперации размеры и способности	от 0 до 5	- несопоставимые масштабам кооперации размеры и способности	от 0 до -5

<sup>54</sup> Разработано автором



		- наличие филиалов (территориальных представительств)		- значительная удаленность расположения организации, что может привести к увеличению затрат на логистику	
2	Имидж				
	2.1 Бренд	- наличие известного бренда	от 0 до 5	- неизвестная для целевой аудитории продукция	от 0 до -5
	2.2 Репутация продукции	- высокое качество изготавливаемой продукции	от 0 до 5	- низкокачественная продукция	от 0 до -5
	2.3 Внутренняя корпоративная политика	- совпадение корпоративных культур	от 0 до 5	- различные корпоративные ценности потенциальных партнеров	от 0 до -5
	2.4 Внешняя корпоративная политика	- отношения с клиентами, партнерами, конкурентами	от 0 до 5	- наличие задолженностей перед контрагентами	от 0 до -5
3	Ресурсы				
	3.1 Производственная оснащенность	- наличие современного оборудования, позволяющего изготавливать высококачественную продукцию, - использование передовых технологий производства	от 0 до 5	- устаревшее оборудование - устаревшие технологии производства	от 0 до -5
	3.2 Производственные площади	- наличие свободных производственных площадей	от 0 до 5	- отсутствие свободных производственных пло-	от 0 до -5

				щадей или их плохое состояние	
	3.3 Финансовые ресурсы	- возможность привлечения финансовых ресурсов партнера для реализации целей кооперации	от 0 до 5	- отсутствие свободных финансовых ресурсов в необходимом для реализации целей объединения количестве	от 0 до -5
	3.4 НИОКР	- возможность получения от партнера новых технологий, научно-технических разработок	от 0 до 5	- отсутствие технологических разработок	от 0 до -5
	3.5 Человеческие ресурсы	- высококвалифицированный персонал, возможность получения знаний и опыта специалистов	от 0 до 5	- недостаточно компетентные сотрудники и администрация организации потенциального партнера	от 0 до -5
4	Маркетинг				
	4.1 Торговая сеть	- возможность продвижения товаров на рынке благодаря использованию торговых сетей партнеров	от 0 до 5	- отсутствие торговой сети	от 0 до -5
	4.2 Маркетинговая стратегия	- сопоставимость маркетинговых стратегий - сочетаемость сильных и слабых сторон партнеров, а	от 0 до 5	- различное видение маркетингового развития - проблемы потенциального участника, связан-	от 0 до -5

		также их возможностей и угроз		ные 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)	от 0 до 5	- расходы организации превышают доходы - значения коэффициентов, характеризующих финансовую устойчивость, ниже нормативных	от 0 до -5
	5.2 Рентабельность	- показатели рентабельности потенциального партнера соизмеримы с нашими показателями/ не ниже нормативных значений по отрасли (рентабельность активов, собственного ка-	от 0 до 5	- показатели рентабельности потенциального партнера ниже нормативных показателей по отрасли	от 0 до -5

		питала, продаж)			
	5.3 Обязательства	- способность организации расплатиться по текущим обязательствам	от 0 до 5	- проблемы с погашением текущих обязательств	от 0 до -5
	5.4 Банкротство	- отсутствие риска возникновения банкротства (оценивается с помощью модели Альтмана, Таффлера, Лиса и т.д.)	от 0 до 5	- риск возникновения банкротства организации (оценивается с помощью модели Альтмана, Таффлера, Лиса и т.д.)	от 0 до -5
	5.5 Инвестиции	- способность партнера как инвестировать денежные средства, так и осваивать привлеченные инвестиции	от 0 до 5	- неэффективное использование инвестиций	от 0 до -5

С целью оценки степени значимости факторов и критериев оценки привлекательности потенциальных участников стратегического альянса было проведено анкетирование экспертов из числа работников и руководителей предприятий отрасли, а также преподавателей университета (анкета представлена в приложении 1). В соответствии с разработанной анкетой экспертам необходимо было проранжировать факторы и критерии и оценить последствия по пятибалльной шкале (наивысшая оценка – «5», низшая – «1»). Результаты оценки представлены в таблице 22.

Таблица 22. Экспертная оценка критериев оценки потенциальных партнеров для сотрудничества<sup>55</sup>

Факторы	Весомость, %	Ключевые критерии	Весомость, %
1. Надежность	29,64	1.1 Деловая репутация	37,81
		1.2 Период работы организации	20,26
		1.3 Информация о существующих партнерских отношениях	23,63
		1.4 Размер/территориальное расположение	18,30
2. Имидж	14,82	2.1 Бренд	25,25
		2.2 Репутация продукции	31,89
		2.3 Внутренняя корпоративная политика	19,55
		2.4 Внешняя корпоративная политика	23,31
3. Ресурсы	20,52	3.1 Производственная оснащенность	25,70
		3.2 Производственные площади	14,59
		3.3 Финансовые ресурсы	26,99
		3.4 НИОКР	16,36
		3.5 Человеческие ресурсы	16,36
4. Маркетинг	13,68	4.1 Торговая сеть	50,00
		4.2 Маркетинговая стратегия	50,00
5. Финансовый потенциал	21,34	5.1 Финансовая устойчивость	31,19
		5.2 Рентабельность	21,21
		5.3 Обязательства	14,33

<sup>55</sup> Анкета составлена автором, значения рассчитаны на основании проведенной экспертной оценки

	5.4 Банкротство	14,33
	5.5 Инвестиции	18,94

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. Это говорит о том, что при подборе участников альянса стоит уделять особое внимание тому, как потенциальный партнер ведет свои дела, не имеет ли хозяйствующий субъект нарушений в деятельности, имеются ли у него обязательства судебного характера. Также будущие участники альянса будут отдавать предпочтение союзнику, выпускающему наиболее качественную продукцию. Как показал анализ отрасли, проведенный в первой главе, предприятия легкой промышленности испытывают проблемы финансового характера, что выражается в технологической отсталости, изношенности оборудования, эти проблемы нашли отражение в наибольшей значимости критерия финансовые ресурсы, ведь наличие свободных финансовых ресурсов у потенциального партнера позволит направить их на достижение цели кооперации. Как следствие данного критерия наиболее привлекательным партнером станет предприятие, обладающее финансово устойчивым положением.

Данная экспертная оценка проводилась только для определения наиболее значимых факторов и критериев потенциальных партнеров, при применении ее для оценки и последующего выбора конкретного будущего союзника необходимо применять балльное оценивание критериев потенциальных участников стратегического альянса. Проставление баллов экспертами должно осуществляться на основании достоверной и полной информации о деятельности потенциального партнера, которую можно узнать из учредительных документов, годовой отчетности, информации, публикуемой хозяйствующим субъектом на официальных сайтах, информации, содержащейся в рекламных материалах. Возможно проведение анкетирования потребителей

продукции предприятия и контрагентов, с которыми оно сотрудничает. В современный век развития информационных технологий стоит уделить внимание интернет-источникам для поиска дополнительных сведений о партнере. Существуют различные базы данных, реестры, картотеки, которые ведут различные федеральные службы.

В связи с большим объемом информации, которую необходимо обработать, для более точной оценки потенциального партнера, возможно создание на предприятии, собирающемся заключить партнерские отношения в рамках стратегического альянса, группы экспертов, которая будет включать сотрудников маркетингового отдела, бухгалтерии, финансовой, плановой службы, а также менеджеров высшего и среднего звена управления предприятием.

### 3.2 Выявление и оценка рисков партнерских отношений

Для потенциальных партнеров стратегического альянса вступление в данный союз позволит положительным образом повлиять на снижение рисков, связанных непосредственно с их деятельностью, а также сотрудничество в рамках альянса даст возможность разделить потенциальные риски при достижении целей его создания. Однако это интеграционное объединение также связано и с появлением новых определенных рисков для его участников. На основании мнения авторов, занимающихся исследованием стратегических альянсов в различных отраслях и сферах деятельности, была составлена схема, содержащая риски, на которые может оказывать влияние стратегический альянс (рисунок 36).



Рисунок 36. Положительное и отрицательное влияние стратегического альянса на риск<sup>56</sup>

Как видно из представленного рисунка вступление в альянс является рискованным мероприятием, для того чтобы себя обезопасить потенциальный

<sup>56</sup> Систематизировано и составлено автором



участник должен четко понимать все преимущества и угрозы партнерства. В связи с этим инициатору создания стратегического альянса целесообразно на этапе подбора партнера оценивать часть рисков, которые могут быть связаны непосредственно с данной организацией. Так можно выделить некоторые риски опираясь на критерии оценки потенциальных партнеров:

- риск недобросовестного ведения деятельности (бизнеса) партнером;
- риск несовпадения внутренней и внешней корпоративной политики партнеров;
- риск несовпадения стратегических интересов партнеров;
- ресурсные риски партнера (технологический, кадровый, финансовый, организационный);
- коммерческие риски;
- финансовые риски.

На этапе формирования стратегического альянса определяются цель его создания и формы интеграционного объединения. Соответственно могут присутствовать риск недостижения основной цели создания альянса, риск нестабильности, т.к. в основном в начале партнерских отношений выбирается договорная форма сотрудничества, которая юридически ничем не обязывает и не связывает партнеров, а значит в любой момент есть вероятность выхода одного из участников из альянса. Так же на этом этапе присутствует риск неправильной (недостоверной) оценки потенциального партнера.

В дальнейшем при развитии деятельности альянса возникают новые риски, например, риск потери или недополучения дохода различными участниками альянса от деятельности объединения, риск рейдерского захвата одного из партнеров другого.

На каждом этапе функционирования стратегического альянса необходимо проводить мониторинг, оценивать эффективность его деятельности, таким образом возникает еще один риск – риск неточной оценки эффективности деятельности альянса.

Помимо вышеописанных рисков всегда в деятельности любого предприятия присутствуют внешние риски, не связанные с непосредственной его деятельностью: экономические, социальные, политические, риски, связанные с изменениями в законодательстве, инфляционные риски, валютные риски.

Также стоит отметить, что имеют место быть специфические отраслевые риски. Исходя из проведенного анализа отрасли можно выделить следующие риски, присущие предприятиям, функционирующим в легкой промышленности:

- риски, связанные с технологическими и научно-техническими проблемами отрасли;
- риски, связанные с проблемами обеспечения выпуска качественной продукции, и как следствие с ее востребованностью на рынке;
- риски, вызванные экономической недоступностью качественного сырья и материалов;
- риски, связанные с конкурентоспособностью;
- риски изменения конъюнктуры рынка.

Для большей наглядности составлена классификационная схема рисков, возникающих у участников стратегического альянса (рисунок 37). Как видно из представленной схемы все риски относительно стратегического альянса разделены на внешние и внутренние. В данном случае 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 же риски связаны непосредственно с деятельностью самого альянса, а также с деятельностью партнеров, сотрудничающих в нем. Стратегический альянс – это в первую очередь партнерские отношения, в следствие этого группа рисков партнерских отношений является самой рискованной и содержит наибольшее количество определений событий, которые могут привести к неблагоприятным последствиям для участников альянса.

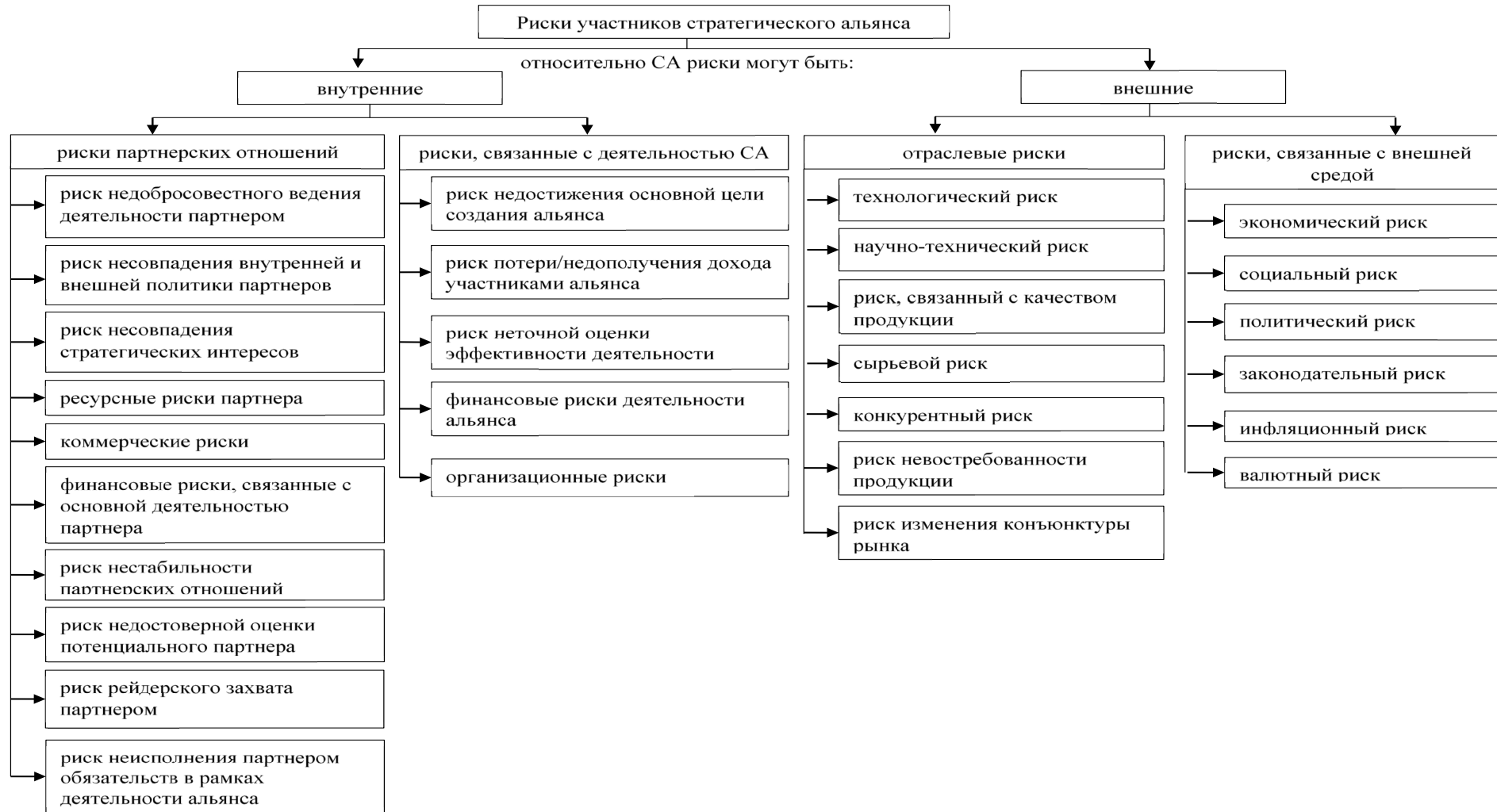


Рисунок 37. Классификация рисков участников стратегического альянса<sup>57</sup>

<sup>57</sup> Разработано автором

Так как диссертационное исследование посвящено вопросу создания эффективного стратегического альянса, то на этапе его формирования первоочередной является оценка рисков создаваемого интеграционного объединения. Таким образом предлагается методика оценки группы рисков партнерских отношений, которая будет основываться на представленных ранее в работе 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. Данная матрица формируется в виде таблицы, в которой строки и столбцы отражают шкалы значения оценки риска следующим образом: по горизонтали (в столбцах таблицы) располагается шкала оценки вероятности наступления риска, по вертикали (в строках таблицы) – шкала оценки размера потенциального ущерба. Пересечение значе-

ний оценок последствий и вероятностей дает возможность оценить конкретный вид риска.

В матрице выделяются три уровня рисков: высокий, средний и низкий. В таблице 23 представлен пример матрицы.

Таблица 23. Матрица последствий и вероятностей<sup>58</sup>

Размер потенциального ущерба	критический	2	2	3	3	3
	высокий	2	2	2	3	3
	средний	1	2	2	2	3
	низкий	1	1	2	2	2
	незначительный	1	1	1	2	2
		невероятно	редко	маловероятно	возможно	вероятно
Вероятность наступления риска						

Шкалы оценки вероятности наступления риска и его последствий разрабатываются в зависимости от конкретного предприятия – инициатора создания альянса и предприятия – потенциального партнера по союзу. Риски партнерских отношений отражают деятельность партнеров, соответственно данные, на основании которых проводится их оценка – это данные о финансово-хозяйственной деятельности предприятий. Важным этапом оценивания

<sup>58</sup> Составлено на основании источника [1]

является правильное формирование шкал оценки рисков, так шкала последствий должна отражать наиболее полный перечень последствий, которые могут возникнуть в результате неблагоприятного события, например, финансовые потери, угрозы безопасности деятельности предприятия, потери ресурсов и так далее, т.е. учитывать потери от максимально возможных до малозначительных.

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. Предлагается использовать следующие шкалы оценивания размера потенциального ущерба:

- для рисков: недобросовестное ведение деятельности партнером; коммерческих; финансовых, связанных с основной деятельностью партнера; нестабильность партнерских отношений; недостоверная оценка потенциального партнера; рейдерского захвата; неисполнение партнером обязательств в рамках деятельности альянса:

Таблица 24. Шкала оценки размера потенциального ущерба<sup>59</sup>

Размер ущерба	Вес в баллах	Финансовый ущерб, руб.
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 (оборотный средства, неиспользуемые в процессе производства)
незначительный	1	убыток в размере инвестиционных вложений в создание стратегического альянса

- для рисков: несовпадение внутренней и внешней политики партнеров; несовпадение стратегических интересов:

<sup>59</sup> Разработано автором

Таблица 25. Шкала оценки размера потенциального ущерба<sup>60</sup>

Размер ущерба	Вес в баллах	Финансовый ущерб, руб.
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

- для ресурсных рисков партнера:

Таблица 26. Шкала оценки размера потенциального ущерба<sup>61</sup>

Размер ущерба	Вес в баллах	Финансовый ущерб, руб.
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

Шкала оценки вероятности наступления неблагоприятного события для всех видов рисков будет одинакова:

Таблица 27. Шкала оценки вероятности реализации риска<sup>62</sup>

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%

<sup>60</sup> Разработано автором

<sup>61</sup> Разработано автором

<sup>62</sup> Разработано автором

очень низкая вероятность	1	менее 20%
--------------------------	---	-----------

При принятии управленческого решения о значимости того или иного риска по предложенной методике значимыми будут признаваться риски, набравшие в результате оценки 15 и более баллов. В зависимости от результата оценки потенциального возникновения неблагоприятного события при сотрудничестве с тем или иным партнером, предприятие может принять решение о вступлении с ним в стратегический альянс.

После успешного формирования альянса на этапе регулирования для поддержания эффективности его деятельности необходимо проводить оценку всех выявленных групп рисков. Предлагается внедрение методики оценки рисков участников стратегического альянса, которая разработана в соответствии с Национальным стандартом РФ ГОСТ Р 58771—2019 «Менеджмент риска. Технологии оценки риска» [1]. Процедура оценки рисков включает в себя следующий алгоритм действий:

#### 1. Планирование оценки риска.

Целью оценки рисков является повышение эффективности деятельности стратегического альянса в легкой промышленности. В случае, если риски будут слишком велики, партнерам следует скорректировать цели создания альянса, состав участников союза или стратегию их взаимодействия, а также принять меры по повышению эффективности деятельности как отдельных партнеров, так и альянса в целом.

Оценка рисков может быть проведена предприятием самостоятельно на основе использования разработанной методики. В данном случае необходимо сформировать группу экспертов, которая должна включать руководство предприятия и менеджеров высшего и среднего звена различных отделов и служб предприятия: бухгалтерских, планово-финансовых, маркетинговых, научно-технических, производственных. Решение о продолжении сотрудничества в рамках стратегического альянса с учетом полученной оценки рисков принимает руководство организации.



Для проведения оценки была составлена классификационная схема рисков, которые могут возникать у участников стратегического альянса. Она включает в себя четыре группы рисков: риски партнерских отношений, риски, связанные с деятельностью стратегического альянса, отраслевые риски, риски внешней среды, в которой функционирует субъект хозяйствования. В зависимости от специфики деятельности потенциальных участников альянса классификация может быть дополнена и адаптирована под конкретное предприятие легкой промышленности.

Далее была сформулирована характеристика каждого риска и установлены показатели, на основании которых можно провести его оценку. Реестр рисков, возникающих у участников альянса в период его деятельности представлен в приложении 2. Оценка должна проводиться на основании бухгалтерской финансовой отчетности участников альянса, их учредительных документов, также официальной статистической информации по показателям, характеризующим отрасль, а также показателям, характеризующим общую экономическую обстановку и условия функционирования хозяйствующих субъектов в стране.

Следует отметить, что оценка риска деятельности самого стратегического альянса весьма сложная задача, так как партнерские отношения в основном оформляются в виде соглашения о сотрудничестве без объединения капиталов участников. В соответствии с предложенной методикой оценить риски может конкретный из участников альянса и принять решение о целесообразности взаимодействия с партнером посредством стратегического альянса. Поэтому для проведения оценки может быть создана одна экспертная группа, которая будет включать представителей всех организаций, которые рассматривают возможность заключения партнерских отношений, либо экспертная группа создается каждым из участников самостоятельно. Риски деятельности самого альянса представится возможным оценить только после перехода взаимоотношений партнеров в жесткую форму интеграции.

## 2. Управление информацией и разработка моделей.

На данном этапе оценки рисков участников альянса предполагается более детальное рассмотрение показателей, характеризующих степень риска для партнеров по союзу. В первую очередь показатели стоит поделить на качественные и количественные. К первому типу можно отнести показатели, относящиеся к характеристике коммерческого риска, а именно: текущие коммерческие сделки у партнера и у предприятия, каналы логистики. Также качество выпускаемой в рамках альянса продукции, эффективность маркетинговой, производственной, финансовой, кадровой и инновационной политики, стратегия деятельности партнера по альянсу.

Оставшиеся показатели были отнесены ко второму типу показателей, которые можно определить в количественном выражении. Данные показатели целесообразно сгруппировать в соответствии с объектом, относительно которого осуществляется оценка. Таким образом получаются следующие группы:

- само предприятие – берутся значения показателей, характеризующих его финансово-экономическую деятельность;
- партнер – показатели, характеризующие финансово-экономическую деятельность партнера;
- стратегический альянс – в данной группе учитываются показатели, которые характеризуют деятельность предприятия или партнера непосредственно связанную с их деятельностью в альянсе, т.е. если речь идет о стоимости сырья и материалов, то необходимо учитывать только стоимость того сырья и материалов, которые расходуются непосредственно на продукцию, производимую в рамках альянса, в том случае, если предприятие или партнер продолжают осуществлять другую хозяйственную деятельность, не связанную с участием в альянсе;
- отрасль/внешняя экономическая среда – в эту группу отнесены статистические показатели, которые характеризуют деятельность отрасли в целом и общие экономические показатели, например, средняя величина цен на отечественные товары легкой промышленности или средний срок окупаемости инвестиций по отрасли, уровень инфляции и т.д.

Количественные показатели представлены в таблице 28.

Таблица 28. Показатели, характеризующие степень риска для участников стратегического альянса<sup>63</sup>

Предприятие	Партнер	Альянс	Отрасль/ внешняя экономическая среда
Величина активов	Структура денежных потоков	Цена реализуемых товаров	Платежеспособность покупателя
Стоимость предприятия	Оборачиваемость активов	Стоимость сырья и материалов	Темп прироста емкости рынка
Оборачиваемость оборотных средств	Оборачиваемость оборотных средств	Объем продаж	Динамика рыночного спроса
Деловая активность	Коэффициент оборачиваемости	Прибыль	Предложения и цены на товары
Платежеспособность	Коэффициент закрепления оборотных средств в обороте	Затраты на закупку высокотехнологического оборудования	Динамика маржи
Ликвидность	Ликвидность	Объем государственной поддержки	Срок окупаемости инвестиций
Платежеспособность	Платежеспособность		Объем государственной поддержки
Фондоотдача	Фондоотдача		Уровень инфляции
Фондоемкость	Фондоемкость		Курс валюты
Финансовая устойчивость	Фондовооруженность		
Вероятность наступления банкротства	Машиноотдача		
Рентабельность	Рентабельность		
Производительность труда	Производительность труда		
Показатели эффективности финансовых вложений	Показатели эффективности финансовых вложений		

<sup>63</sup> Разработано автором

Прибыль	Прибыль		
Расходы предприятия	Финансовая устойчивость		
Объем производства	Объем производства		
Объем продаж	Объем продаж		
Расходы на обслуживание/покупку оборудования	Расходы на обслуживание/покупку оборудования		
Расходы на НИОКР	Расходы на НИОКР		
	Заработная плата персонала		
	Обязательства по судебным искам		

Для получения актуальных показателей для принятия решения о степени риска участников альянса, необходима достоверная информация о деятельности хозяйствующих субъектов, а также экономической обстановке в отрасли, в первую очередь на момент проведения оценки, а также и за предыдущие 5 лет, так как эта информация позволит спрогнозировать, наступление неблагоприятных событий в будущем.

Модель оценки риска служит для облегчения восприятия полученных значений показателей, а также для имитирования реальных ситуаций, которые могут произойти в деятельности хозяйствующих субъектов при разных условиях их функционирования.

### 3. Применение технологий оценки риска.

Оценка риска применяется для принятия решения о продолжении сотрудничества в рамках стратегического альянса. Для корректного применения оценки риска его необходимо идентифицировать, определить факторы, которые влияют на риск, оценить негативные последствия, которые могут быть спровоцированы в результате некорректного поведения партнеров по альянсу, их неэффективного и недобросовестного осуществления деятельности, неэффективной деятельности стратегического альянса, а также неблаго-

приятной внешней среды, в которой ведут хозяйственную деятельность участники альянса.

4. Мониторинг, применение результатов оценки и отчетность по итогам проведенного исследования.

Чтобы обезопасить свою деятельность в рамках альянса необходимо осуществлять постоянный мониторинг вышеуказанных показателей, сравнивать фактические результаты, с результатами предыдущих периодов. В зависимости от полученных результатов мониторинга деятельность альянса и его участников может быть скорректирована, что позволит повысить его эффективность, а также минимизировать риски или вовсе их избежать.

Все этапы проведения оценки должны быть зафиксированы документально, подкреплены официальной отчетностью, информация должна быть доступна представителям из числа руководителей всех участников интеграционного объединения.

### 3.3 Использование различных подходов к оценке эффективности создаваемого альянса

Оценка экономической эффективности стратегического альянса является одним из наименее разработанных аспектов создания и обеспечения эффективного управления ими, для разработки которого необходимо базироваться на специфических особенностях стратегического альянса как формы межфирменной кооперации. При этом особое значение имеют подходы к оценке эффективности на стадии проектирования альянса и выбора той или иной его формы, имея в виду возможность обоснованного выбора горизонтальной или вертикальной формы интеграции.

Как было определено в первой главе диссертационного исследования, стратегические альянсы являются формой взаимодействия между независимыми хозяйствующими субъектами. Целью этого взаимодействия является совместное осуществление определенной деятельности с получением конку-

рентного преимущества, благодаря координации необходимых компетенций и ресурсов, при соблюдении условия единства целей всех участников альянса.

Перед стратегическими альянсами конкурирующих предприятий, работающих в одной или родственных отраслях производственной деятельности, могут стоять следующие цели:

1. увеличение объемов производства;
2. расширение ассортимента продукции;
3. снижение издержек производства;
4. выход на новые рынки;
5. экономия на инвестициях;
6. внедрение современных подходов к формированию эффективных бизнес-процессов.

Среди встречающихся в научной литературе методов оценки эффективности деятельности стратегических альянсов, как правило, используется общепринятый метод «затраты-эффективность», в соответствии с которым предполагается производить оценку путем отношения результатов, достигнутых посредством функционирования в рамках альянса, к затратам на его создание и развитие. Результатом в данном случае можно назвать эффект, получаемый участниками объединения от взаимовыгодного сотрудничества, однако его не всегда возможно оценить в стоимостном выражении.

Так, например, для альянсов, создаваемых в легкой промышленности, составляющими эффекта будут являться:

- общее технологическое и производственное пространство, за счет которого возможно повысить производственную мощность, а также рациональнее использовать основные фонды участников альянса;
- усовершенствованный производственный процесс благодаря полученному доступу к передовым технологиям, а также необходимым ресурсам партнера;

- общая коммерческая политика, которая позволит получить конкурентные преимущества на рынке за счет партнерства в сфере поставок сырья, материалов и других ресурсов, а также в области реализации продукции и т.д.

Таким образом оценка эффективности стратегических альянсов должна основываться на применении комплексного подхода, который будет учитывать множество факторов, в том числе форму интеграционного процесса, разнообразное сочетание областей взаимодействия партнеров, а также специфику отрасли и региона, в которых функционируют участники объединения. Оценка эффективности стратегического альянса должна основываться на оценке достижения целей участниками объединения. Также эффективность будет зависеть от ценности стратегического альянса, которую можно определить по количеству имеющихся в нем узлов и связей: чем их больше, тем выше внутреннее многообразие и эффективность взаимодействия. Кроме того, для сетевых структур характерно наличие синергетического эффекта, т.е. многократного увеличения эффекта от совместного сотрудничества [102].

Исходя из всего вышесказанного была предложена методика для отечественных предприятий легкой промышленности, в которую вошли методы: МАИ, оценка синергетического эффекта, методы, позволяющие управлять рисками внутри стратегического альянса на основе формирования структурного многообразия, а также методы, базирующиеся на оценке сравнительной экономической эффективности компаний, входящих в альянс.

Рассмотрим теоретические аспекты использования предлагаемых методов для оценки экономической эффективности стратегических альянсов на этапе их проектирования, что даст возможность оценить вероятность достижения целей создания стратегического альянса, а также, исходя из этого, выбрать наиболее оптимальную его форму.

*1.Метод анализа иерархий* является систематической процедурой для иерархического представления элементов, определяющих суть любой проблемы (рисунок 38).

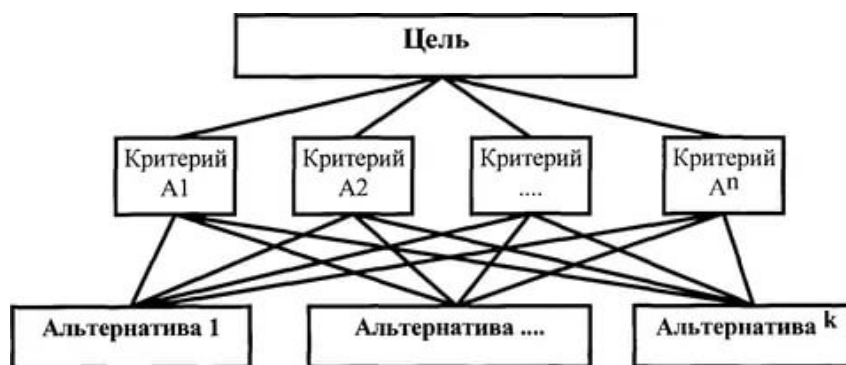


Рисунок 38. Построение иерархии проблемы<sup>64</sup>

Основными этапами построения иерархии проблемы: «Оценки экономической эффективности проектируемого стратегического альянса» являются следующие:

1. Формулирование проблемы и определение тех результатов, которые должны быть получены в результате ее решения. Применительно к проблеме оценки экономической эффективности проектируемого стратегического альянса верхним уровнем иерархии является выбор формы стратегического альянса, обеспечивающего максимального достижения целей, поставленных участниками предполагаемого альянса.

2. Формулирование целей создания стратегического альянса его участниками является вторым уровнем. При этом наиболее благоприятной ситуацией является условия, при которых цели создания альянса у его участников совпадают. В случае, когда проблема оценки экономической эффективности рассматривается с позиции одного из участников альянса, в иерархию включаются цели создания альянса данного участника проектируемого альянса, что может в конечном итоге привести к конфликту интересов участников альянса. Поэтому для уменьшения рисков, связанных с конфликтом интересов целесообразно в качестве целей создания формулировать цели, представляющие интерес для всех предполагаемых участников альянса. Однако надо иметь в виду, что значимость этих целей для разных участников может иметь существенные различия. Сформулированные цели и их дости-

<sup>64</sup> Источник [92]



жимость в рамках альянса будут рассматриваться как критерии оценки эффективности проектируемого альянса.

3. Формирования набора альтернативных решений поставленной проблемы включает перечень рассматриваемых форм стратегического альянса, из которого выбирается наилучший вариант с позиции достижения поставленных перед проектируемым альянсом целей, которые ставят его участники. Рассмотрение наиболее приемлемых для предприятий легкой промышленности форм и разновидностей стратегических альянсов является предметом отдельного исследования и будет представлено далее в работе.

Процедура использования метода анализа иерархий представлена на рисунке 39 в виде алгоритма.

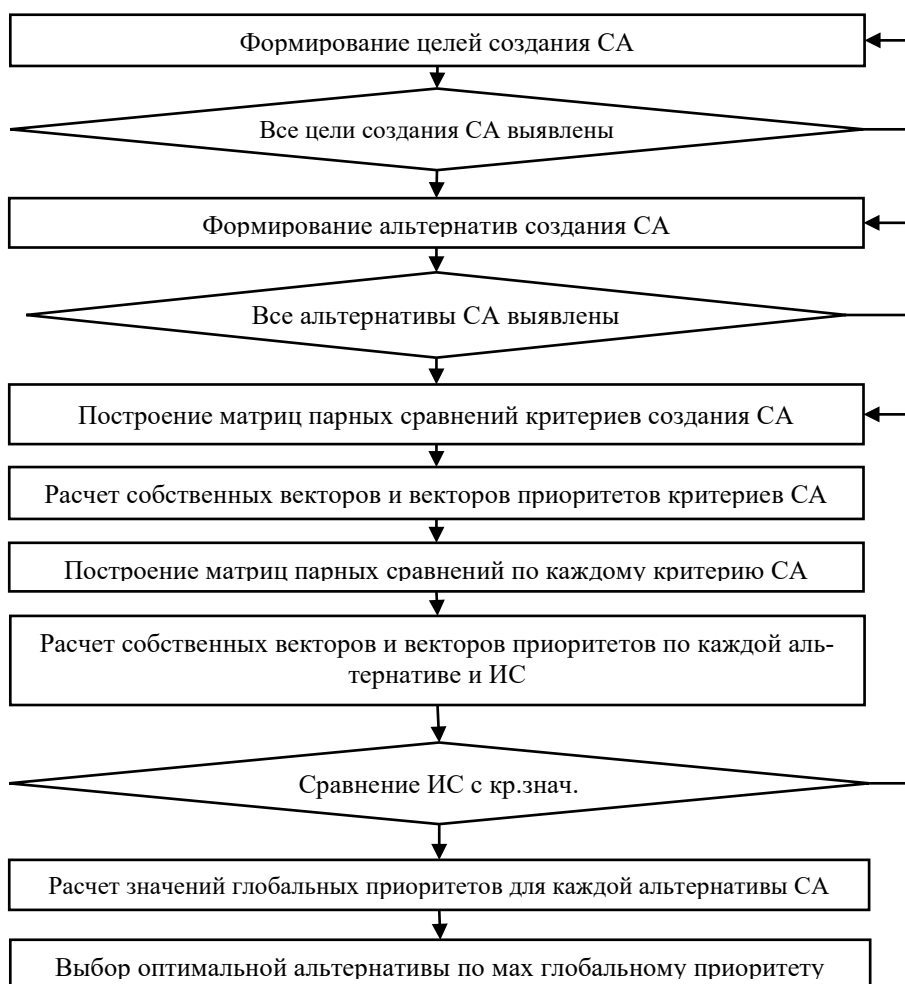


Рисунок 39. Алгоритм использования метода анализа иерархий для оценки экономической эффективности проектируемого стратегического альянса<sup>65</sup>

<sup>65</sup> Составлено автором

Применение данного алгоритма позволяет оценить эффективность проектируемого альянса с позиции достижения тем или иным образом стратегических целей, которые являются основным мотивирующим фактором его создания и позволяет на этапе проектирования минимизировать ситуацию конфликта интересов его участников.

Однако, применение только данного метода оценки эффективности проектируемого альянса не учитывает всех аспектов его деятельности, в частности оценки эффекта синергии, возникающего у его участников в рамках альянса.

*2. Оценка эффекта синергии при проектировании стратегического альянса.*

Эффект синергии заключается в том, что конечные результаты функционирования стратегического альянса не равны сумме результатов индивидуальной работы его участников. Синергетический эффект возникает в результате взаимодействия различных аспектов деятельности участников стратегического альянса. Если они не соответствуют друг другу, то возникает отрицательный эффект, если адекватны – положительный эффект синергии [115].

В рамках деятельности стратегических альянсов можно выделить следующие взаимосвязи: относительно закупок; технологические; инфраструктурные; производственные и рыночные. В таблице 31 представлены основные источники указанных взаимосвязей, которые приводят к возникновению синергетического эффекта при создании стратегического альянса.

Таблица 31. Возможные источники взаимосвязей в рамках стратегического альянса<sup>66</sup>

<b>Взаимосвязи</b>	<b>Источник взаимосвязей</b>	<b>Возможные формы совместной деятельности</b>
<b>Относительно закупок</b>	Общие закупки ресурсов	Совместная процедура
<b>Технологические</b>	Общая технология изготовления товара Общая технология производственных процессов Общая технология в других видах основной деятельности Объединение одного товара с другим Взаимодействие между товарами	Совместные технологические разработки Совместный дизайн
<b>Инфраструктурные</b>	Общие инфраструктурные потребности Общий капитал	Общее финансирование Общая бухгалтерия Общий юридический отдел Совместное взаимодействие с государственными органами Совместный наем и тренинг Общее использование денежных средств и др.
<b>Производственные</b>	Общее территориальное размещения сырья Идентичные или схожие производственные процессы Идентичные или схожие процессы сборки Идентичные или схожие процедуры тестирования/контроля качества	Общая входящая логистика Совместное производство деталей Общие сборочные мощности Общее оборудование тестирования/контроля над качеством Виды совместной заводской косвенной деятельности Общая инфраструктура участков
<b>Рыночные</b>	Общие покупатели Общие каналы распределения Общие географические рынки	Общая торговая марка Перекрестные продажи товаров Взаимосвязанные или пакетные продажи Перекрестное субсидирование комплементарных товаров Общий отдел маркетинга Общий торговый персонал Общая система сервиса/ремонта Общая система обработки заказов Общая физическая система распределения Общая финансовая организация покупателей или распределения

Выявление возможного синергетического эффекта является сложной задачей, также, как и его количественная оценка, в настоящее время суще-

<sup>66</sup> Источник [75]

ствуют методики измерения синергетического эффекта, основанные на экспертной оценке [22].

Методика экспертной оценки эффекта синергии, предложенная в диссертационном исследовании Генераловой А.В., может быть адаптирована применительно к деятельности стратегического альянса. Оценка проводится в следующей последовательности [34]:

1. Эксперты оценивают факторы появления эффекта синергии в рамках конкретного стратегического альянса, ранжируя их по степени значимости.

2. По балльной шкале от 5 (максимальное положительное значение) до -5 (максимальное отрицательное значение) проводится оценка уровня развития факторов каждого участника альянса.

3. Далее определяется средневзвешенная величина показателя синергетики в баллах по отдельным факторам (максимальная величина не может превышать 5 баллов), которая показывает уровень синергизма между участниками интеграционного объединения, по следующей формуле:

$$C = \frac{\sum_{i=1}^n \bar{B}_i \beta_i}{\sum_{i=1}^n \beta_i}, \quad (1)$$

где  $\bar{B}_i$  - средняя балльная оценка по  $i$ -му фактору;

$\beta_i$  – весомость  $i$ -го фактора;

$n$  – количество факторов.

На основании полученных данных по оценке уровня синергизма между партнерами по объединению, если оценен синергетический эффект внутри каждого предприятия, участвующего в стратегическом альянсе, можно определить общую его привлекательность. Для этого необходимо воспользоваться следующей формулой:

$$P'_{\text{общ}} = \left(1 + \frac{C}{C_{\text{max}}}\right) \frac{\sum_{i=1}^n \left(1 + \frac{C_i}{C_{\text{max}}}\right) V_i}{\sum_{i=1}^n V_i} \quad (2)$$

где  $P'_{\text{общ}}$  – общая привлекательность стратегического альянса с учетом синергетического эффекта;

$V_i$  – удельный вес  $i$ -ого предприятия в общей продукции стратегического альянса;

$C_i$  – балльная оценка синергизма  $i$ -ого предприятия;

$C$  – общая балльная оценка синергизма;

$\bar{C}$  – средняя балльная оценка синергизма.

Если оценить синергизм внутри каждого предприятия, входящего в стратегический альянс, не представляется возможным, можно воспользоваться следующей формулой:

$$P'_{\text{общ}} = P_{\text{общ}} + P_{\text{общ}} \frac{C}{C_{\text{max}}} = P_{\text{общ}} \left(1 + \frac{C}{C_{\text{max}}}\right) \quad (3)$$

Особенностью данной методики является то, что она позволяет определить наиболее важные ключевые эффекты взаимодействия участников стратегического альянса, которые будут способствовать получению реального экономического эффекта межфирменной кооперации в рамках будущего стратегического альянса.

Предлагаемая методика оценки уровня синергетического эффекта, возникающего в стратегическом альянсе, может быть представлена в виде следующего алгоритма (рисунок 40).

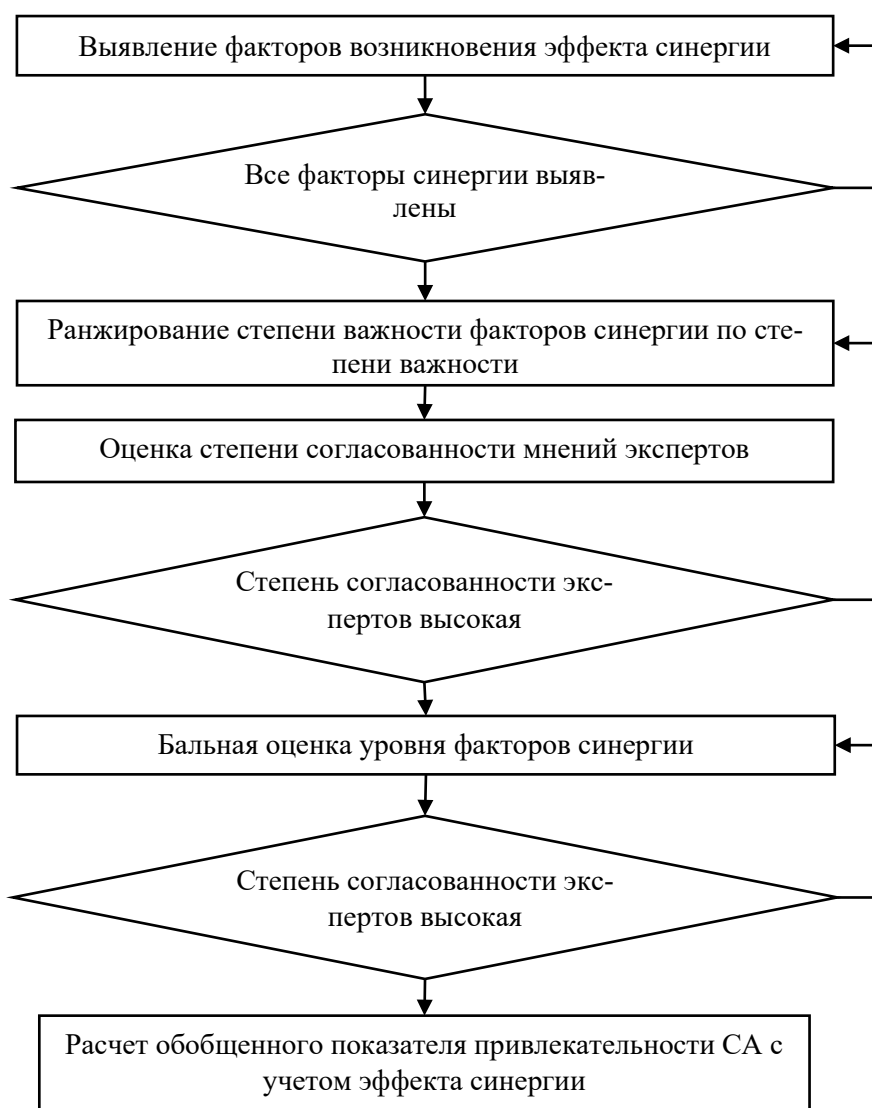


Рисунок 40. Алгоритм оценки эффекта синергии при проектировании стратегического альянса.<sup>67</sup>

### *3. Оценка целесообразности и эффективности структурных изменений в рамках стратегического альянса.*

Процесс создания и последующего функционирования стратегического альянса связан с возникновением различных организационных ситуаций, преодоление которых требует структурных решений. Оценка рациональности принятия данных решений может быть осуществлена на основе показателя структурного многообразия, который может быть рассмотрен в данном случае как потенциальная возможность социально-экономической системы, т.е.

<sup>67</sup> Составлено автором

стратегического альянса, из чего следует, что структурное многообразие характеризует степень наращивания стратегического конкурентного потенциала альянса.

Оценка целесообразности и эффективности структурных изменений состоит из последовательных этапов и может быть представлена в виде алгоритма (рисунок 41).

В соответствии с представленным алгоритмом первостепенной является задача определения целей создания стратегического альянса, далее осуществляется выбор вида интеграционного процесса. В зависимости от выбранного вида интеграции осуществляется выбор системообразующих факторов, которые позволят оценить целесообразность структурных изменений. Для горизонтального интеграционного объединения таким фактором будет являться товарно-распределительная система, объединяемых хозяйствующих субъектов, для вертикального – механизм обращения текущих активов в рамках альянса. После следует составить описание выбранных факторов.

Товарно-распределительная система горизонтального стратегического альянса включает в себя каналы дистрибуции, которые состоят из каналов реализации продукции. Именно каналы дистрибуции предлагается рассматривать как структурные элементы товарно-распределительной системы. Далее необходимо рассчитать удельный вес каждого канала при условии, что длина каналов, равна числу посредников в них, а ширина, показывает число каналов реализации внутри канала дистрибуции, по следующей формуле:

$$p_i = \frac{Q_i}{\sum_{i=1}^N Q_i}, \quad (4)$$

где  $N$  – число каналов;

$Q_i$  – объем реализованной через каналы продукции.

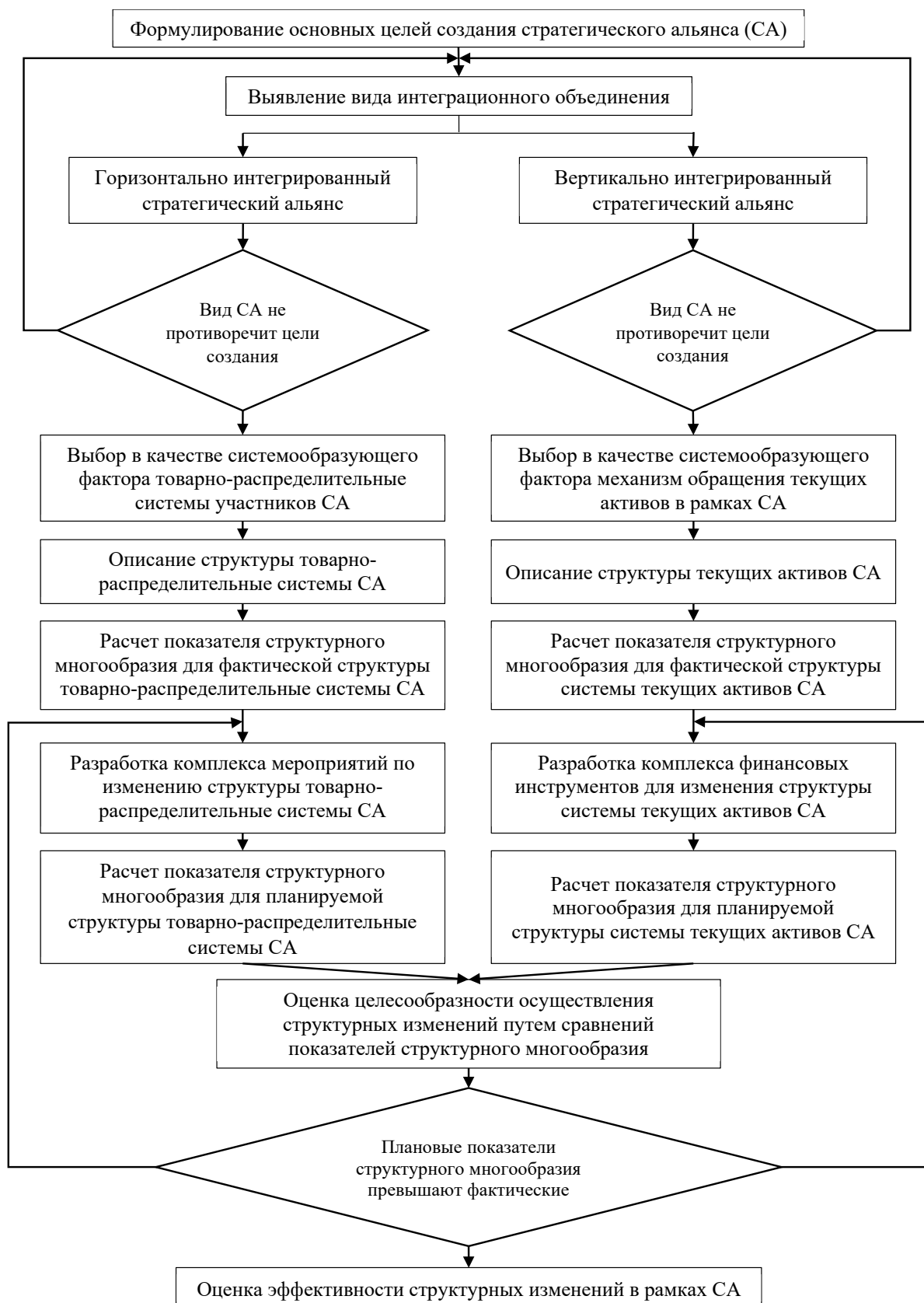


Рисунок 41. Алгоритм оценки эффективности структурных изменений в рамках проектирования горизонтально интегрированных стратегических альянсов<sup>68</sup>

<sup>68</sup> Составлено автором



Механизм обращения текущих активов в рамках вертикального стратегического альянса включает в себя: денежные средства на расчётном счёте, необходимые для покупки сырья и материалов; дебиторскую задолженность за сырьё и материалы оплаченные, но ещё не полученные; сырьё и материалы на складе; материальные ценности в виде незавершённого производства; готовая продукция на складе; дебиторская задолженность за отгруженную, но не оплаченную продукцию; выручка от реализации готовой продукции, поступившая на расчётный счёт. Расчет удельных весов структурных элементов системы текущих активов осуществляется по следующей формуле:

$$p_l = \frac{F_l}{OK}, \quad (5)$$

где  $F_l$  – размер остатков на соответствующих счетах бухгалтерского баланса, которые образовались на определённый момент времени и измеряются в денежных единицах;

$OK$  – оборотный капитал (сумма текущих активов по всем стадиям обращения).

Значение величины текущих активов, находящаяся на определённой стадии обращения ( $F_l$ ) можно определить как сумму средств, которые находятся в том же состоянии у всех участников альянса, по формуле:

$$F_l = \sum_{k=1}^K F_{lk}, \quad (6)$$

где  $K$  – число участников стратегического альянса.

После описания выявленных системообразующих факторов, необходимо рассчитать показатели структурного многообразия для существующих систем.

Оценка фактической структуры товарно-распределительной системы горизонтального альянса производится с помощью формулы показателя структурного многообразия в виде структурной энтропии:

$$S_N^\phi = - \sum_{i=1}^N (p_i * \ln(p_i)) \quad (7)$$

Оценки фактической структуры текущих активов вертикального альянса производится также с помощью формулы показателя структурного многообразия в виде структурной энтропии:

$$S_L^\phi = - \sum_{l=1}^L (p_l * \ln(p_l)) \quad (8)$$

Далее необходимо разработать комплекс мероприятий по совершенствованию товарно-распределительной системы горизонтального стратегического альянса. Мероприятия могут быть связаны с устранением дублирующих каналов реализации, исключением из каналов дистрибуции «сибаритствующих» элементов, а также перераспределением товарных потоков между каналами реализации.

Комплекс мероприятий для вертикального стратегического альянса может основываться на изменении величины дебиторской задолженности, которая может возникнуть в следствии предоставления участникам объединения отсрочки платежей за поставленную продукцию.

И в том, и в другом случае выбор конкретного мероприятия или комплекса мероприятий будет осуществляться на основании показателя величины затрат ( $Z$ ), связанных с его подготовкой и реализацией.

В соответствии с новыми разработанными параметрами товарно-распределительной системы горизонтального стратегического альянса по тому же алгоритму рассчитывается плановый показатель структурного многообразия  $S_M^{пл}$  по формуле (7). Аналогично производится расчет планового показателя структурного многообразия  $S_L^{пл}$  по формуле (8) для вертикального альянса.

Оценка целесообразности осуществления структурных изменений в рамках стратегических альянсов осуществляется посредством сравнения фактического значения показателя структурного многообразия с плановым.

Если плановое значение превышает фактическое, можно сделать вывод о том, что структурные изменения приведут к повышению адаптивных возможностей сложившегося стратегического альянса.

Заключительным этапом в представленном алгоритме будет являться оценка эффективности структурных изменений в рамках стратегического альянса, которая производится по следующей формуле:

$$\text{Эф} = \frac{\Delta S}{Z}, \quad (9)$$

где  $\Delta S$  – изменение показателя структурного многообразия,

$Z$  – затраты, которые необходимо понести при реализации комплекса планируемых мероприятий.

Данный показатель позволяет оценить, сколько структурного многообразия, а значит и возможностей адаптироваться к изменяющимся внешним и внутренним факторам, приходится на 1 руб. произведённых затрат.

Предложенные подходы по оценке экономической эффективности стратегических альянсов на этапе их проектирования позволяют теоретически обосновано подойти к выбору оптимальных направлений развития проектируемого стратегического альянса.

Как правило, в условиях российской легкой промышленности создание стратегического альянса осуществляется вокруг компании, которая является его ядром. Таким ядром являются компании, обладающие конкурентоспособным товарным или корпоративным брендом. В условиях высокой конкуренции на рынке товаров широкого потребления бренд является важнейшим фактором, обеспечивающим успешную дистрибуцию брендового товара, поэтому компании, создавшие успешный товарный бренд, обладают дополнительными конкурентными преимуществами.

Компании, вступающие в кооперацию по производству такой брендовой продукции, используют по выражению М. Портера «эффект безбилетника» при реализации продукции под чужим брендом. Таким образом, повыша-

ется конкурентоспособность продукции всех предприятий участников стратегического альянса.

Этот эффект синергии при создании горизонтальных стратегических альянсов широко проявляется и в развитии вертикально интегрированного альянса, ядром которого является дистрибуторские компании – торговые сети, обладающие хорошо известным брендом.

Важнейшими показателями эффективности создания горизонтального стратегического альянса является показатель роста производительности труда. Рост этого показателя определяется сокращением численности работающих и в первую очередь обслуживающих категорий работников, которые концентрируются в компании, являющейся ядром стратегического альянса. Это позволяет осуществить их сокращение в других компаниях, входящих в стратегический альянс в качестве производственных площадок для увеличения выпуска брендовой продукции. В связи с этим возникает экономия по заработной плате, которая является важнейшим ресурсом снижения себестоимости продукции, выпускаемой в рамках стратегического альянса.

Таким образом, следствием роста производительности труда является повышение ценовой конкурентоспособности продукции стратегического альянса, повышение его суммарной прибыли и рентабельности продукции.

С учетом важности показателя роста производительности труда, как макроэкономического показателя эффективности, так и показателя, являющегося источником роста основных показателей доходности и конкурентоспособности предприятия, в работе была рассмотрена методика расчета роста этого показателя при создании горизонтального стратегического альянса. В рамках альянса вокруг компании (его ядра), владеющей известным товарным брендом, объединяются однопрофильные предприятия с целью увеличения выпуска брендовой продукции, улучшения использования производственных мощностей и повышения доходов от реализации конкурентоспособной брендовой продукции через общие каналы дистрибуции.

Для расчета планируемого показателя роста производительности труда можно воспользоваться прямым методом расчета наиболее популярного показателя - выработки продукции на одного работающего. В основе расчета выработки (ПТ) соотношение выпущенной продукции в стоимостном измерении (ВП), как правило это оптовые цены к общей численности промышленно-производственного персонала (Чппп) в рамках всех предприятий, объединенных в рамках стратегического альянса.

$$ПТ = \frac{ВП}{Ч_{ппп}}, \quad (10)$$

Рост производительности труда будет определяться в виде его индекса. Индекс производительности труда можно рассчитать через соотношение индекса роста выпущенной продукции и индекса снижения численности промышленно-производственного персонала.

Индекс роста выпущенной продукции определяется увеличением суммарного выпуска производимой продукции за счет наиболее полного использования производственных мощностей предприятий, входящих в альянс. Индекс снижения численности промышленно-производственного персонала определяется сокращением численности управленческого персонала в связи с тем, что основные функции управления, связанные с маркетингом, логистикой, научно-конструкторскими разработками, финансами и др. сосредоточены в компании, являющейся ядром альянса. Учитывая, что доля этих категорий управленческого персонала составляет от 10 до 15%, индекс снижения численности управленческого персонала в рамках стратегического альянса будет находиться в диапазоне 0,90.

Применительно к стратегическому альянсу значение индексов выпущенной продукции и индекс численности промышленно-производственного персонала могут быть уточнены. Например, при росте суммарного выпуска продукции на 10% и снижении суммарной численности промышленно-производственного персонала на 10% рост производительности труда составит 22%.

На основе роста производительности труда может быть рассчитано снижение себестоимости выпускаемой продукции, т.к. рост производительности труда является основным фактором роста заработной платы, который должен составлять 75% от роста производительности труда. Доля заработной платы в общих издержках на производство продукции на предприятиях легкой промышленности, в зависимости от ее трудоемкости может колебаться от 10 до 15 %.

$$\text{Э}_T = Y_D \left(1 - \frac{100 + \bar{z}}{100 + B_{cp}}\right), \quad (11)$$

Исходя из этих ориентировочных данных при росте производительности труда на 22 %, затраты на производство продукции снизятся на 4,5%. Это снижение затрат на производство продукции при неизменных прочих условиях позволит увеличить прибыль от ее реализации. Исходя из этих факторов, можно определить рост прибыли.

Таблица 32. Пример расчета роста прибыли от создания стратегического альянса (СА)<sup>69</sup>

Формулы расчета	Пример расчета	Комментарии
<p>1. Расчет роста производительности труда (I индекс роста)</p> $I_{\text{ПТ}} = \frac{I_{\text{ВП}}}{I_{\text{Ч}}}$ $I_{\text{ВП}} = \frac{\text{ВП}_1}{\text{ВП}_0}$ $I_{\text{Ч}} = \frac{\text{Ч}_{\text{ППП1}}}{\text{Ч}_{\text{ППП0}}}$ $\Delta\text{ПТ} = I_{\text{ПТ}} \cdot 100 - 100$ $\Delta\text{ВП} = I_{\text{ВП}} \cdot 100 - 100$ $\Delta\text{Ч} = I_{\text{Ч}} \cdot 100 - 100$	$I_{\text{ВП}} = 1,1$ $I_{\text{Ч}} = 0,85$ $I_{\text{ПТ}} = \frac{1,1}{0,85} = 1,29$ $\Delta\text{ПТ} = 29\%$ $\Delta\text{ВП} = 10\%$ $\Delta\text{Ч} = -15\%$	<p>В результате конфиденциального характера информации о деятельности коммерческих организаций расчеты, приведенные в пунктах 1,2,3,4,5,6 носят ориентировочный характер и базируются на среднеотраслевой статистике по обувному производству</p>
<p>2. Расчет снижения себестоимости в результате роста производительности труда</p>	$C/c_{\text{ПТ}} = \left(1 - \frac{1,218}{1,29}\right) \cdot 15$ $= 0,83$	<p>При росте производительности труда на 29%, рост заработной платы составляет 75%</p>

<sup>69</sup> Составлено автором

$C/c_{\text{ПТ}} = \left(1 - \frac{I_{\text{ЗП}}}{I_{\text{ПТ}}}\right) \cdot \text{ЗП}$		<p>от него или 21,8%. Доля заработной платы в себестоимости продукции в обувном производстве колеблется от 10% до 20% (в среднем 15%), в других отраслях промышленности от 10% до 40%.</p>
<p>3. Расчет прироста прибыли в результате роста объема реализованной продукции</p> $\Delta \text{ПР}_{\text{РП}}^Q = \Delta Q_{\text{ВП}} \cdot (C - C/c)$	$\begin{aligned} \Delta \text{ПР}_{\text{РП}}^Q &= 300000 \cdot (2350 - 2085) \\ &= 79,5 \text{ млн. руб.} \end{aligned}$	<p>Цена детской обуви в зависимости от производителя, особенности модели и размерного ряда колеблется от 1000 руб. до 5000 руб. Средняя ориентировочная цена одной пары детской обуви ориентировочно 2350 руб. Средняя себестоимость одной пары при среднеотраслевой рентабельности производства обуви 11,3 % составит 2085 руб. Ориентировочный выпуск обуви крупного предприятия составляет около 3 млн. пар. По данным Егорьевской обувной фабрики годовой выпуск составлял 2,5 млн. пар. Прирост выпуска продукции составит ориентировочно 10% или 300 т. пар в результате повышения использования имеющихся производственных мощностей участ-</p>

		ников СА.
<p>4. Расчет прироста прибыли в результате изменения цены реализации продукции</p> $\Delta \text{ПР}_{\text{РП}}^{\text{Ц}} = \Delta Q_{\text{РП}} \cdot \Delta \text{Ц}$	$\begin{aligned} \Delta \text{ПР}_{\text{РП}}^{\text{Ц}} &= 300000 \cdot (2820 - 2350) \\ &= 141 \text{ млн. руб.} \end{aligned}$	Цена обуви известных брендов на 10-25% выше. Ориентировочная надбавка к цене продукции партнеров по СА на выпуск брендовой продукции, по приросту выпуска продукции составит на начальный период 10%
<p>5. Расчет прироста прибыли в результате снижения себестоимости продукции</p> $\Delta \text{ПР}_{\text{РП}}^{\text{С/с}} = \Delta Q_{\text{РП}} \cdot \Delta \text{С/с}$	$\begin{aligned} \Delta \text{ПР}_{\text{РП}}^{\text{С/с}} &= 300000 \cdot (2293,5 - 2085) \\ &= 62,55 \text{ млн. руб.} \end{aligned}$	Снижение себестоимости распространяется на весь объем продукции, производимой в рамках СА.
<p>6. Расчет суммарного изменения прибыли в результате создания СА</p> $\begin{aligned} \sum \Delta \text{ПР}_{\text{РП}} &= \Delta \text{ПР}_{\text{РП}}^{\text{Q}} + \\ &\Delta \text{ПР}_{\text{РП}}^{\text{Ц}} + \Delta \text{ПР}_{\text{РП}}^{\text{С/с}} \end{aligned}$	$\begin{aligned} \sum \Delta \text{ПР}_{\text{РП}} &= 79,5 + 141 + 62,55 \\ &= 283,05 \text{ млн. руб.} \end{aligned}$	Расчет суммарного изменения прибыли складывается из прироста прибыли в результате роста объема реализованной продукции, изменения цены реализации продукции и снижения себестоимости продукции

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

В работе проведен анализ партнерских отношений предприятия, занимающегося производством детской обуви и являющегося владельцем известного бренда. На рисунке 42 графически представлено изменение показателя запаса финансовой прочности исследуемого хозяйствующего субъекта за период развития горизонтально интегрированного стратегического альянса, яд-



ром которого оно является. На графике можно наблюдать рост рассчитанных показателей в те периоды, когда заключались новые партнерские отношения.

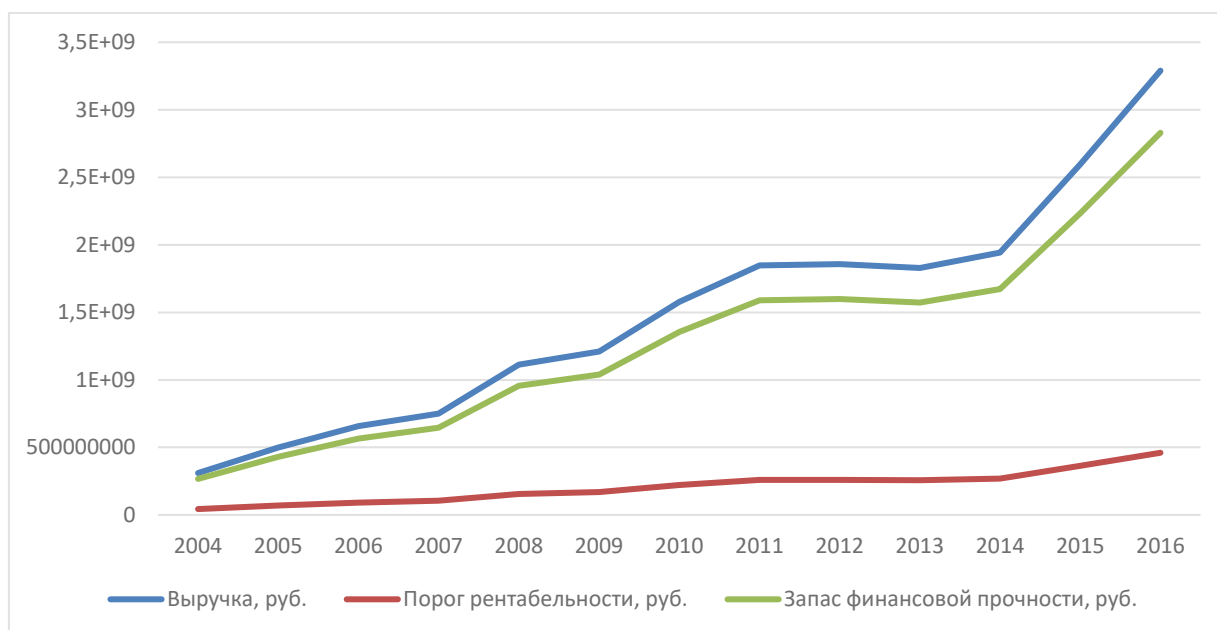


Рисунок 42. Изменение показателя запаса финансовой прочности исследуемого предприятия <sup>70</sup>

Таким образом проведенные расчеты дают наглядное подтверждение того, что развитие партнерских отношений позволило увеличить запас финансовой прочности, следовательно снизить финансовые риски для участников рассматриваемого стратегического альянса.

### 3.4 Разработка методики использования организационно-экономического механизма создания стратегического альянса в легкой промышленности

Под механизмом в экономике понимаются различные характеристики процесса достижения цели. Целью диссертационного исследования является формирование организационно-экономического механизма создания стратегического альянса в легкой промышленности. При определении механизма создания данного союза конечной целью будет являться получение стратегических преимуществ его участников, за счет эффективного и взаимовыгодного сотрудничества в рамках альянса.

<sup>70</sup> График построен автором на основании данных бухгалтерской отчетности отраслевого предприятия

Разработанная методика создания стратегического альянса в легкой промышленности, содержит в себе различные способы, методы и средства достижения цели вступления в альянс. Ее применение позволит предприятиям легкой промышленности наиболее точно обосновать цели заключения договорных отношений, облегчить задачу подбора потенциальных партнеров, выстроить наиболее эффективную стратегию взаимодействия с участниками по союзу, снизить риски, связанные с вступлением и деятельностью в альянсе, повысить эффективность сотрудничества и как следствие всего этого достичь целей создания.

На рисунке 43 представлена блок-схема механизма создания и развития стратегического альянса в легкой промышленности. Условно процедуру создания можно разделить на четыре блока: формирование, запуск, регулирование и развитие деятельности стратегического альянса. Наибольшее внимание в диссертационном исследовании уделено блокам формирования и регулирования деятельности интеграционного объединения.

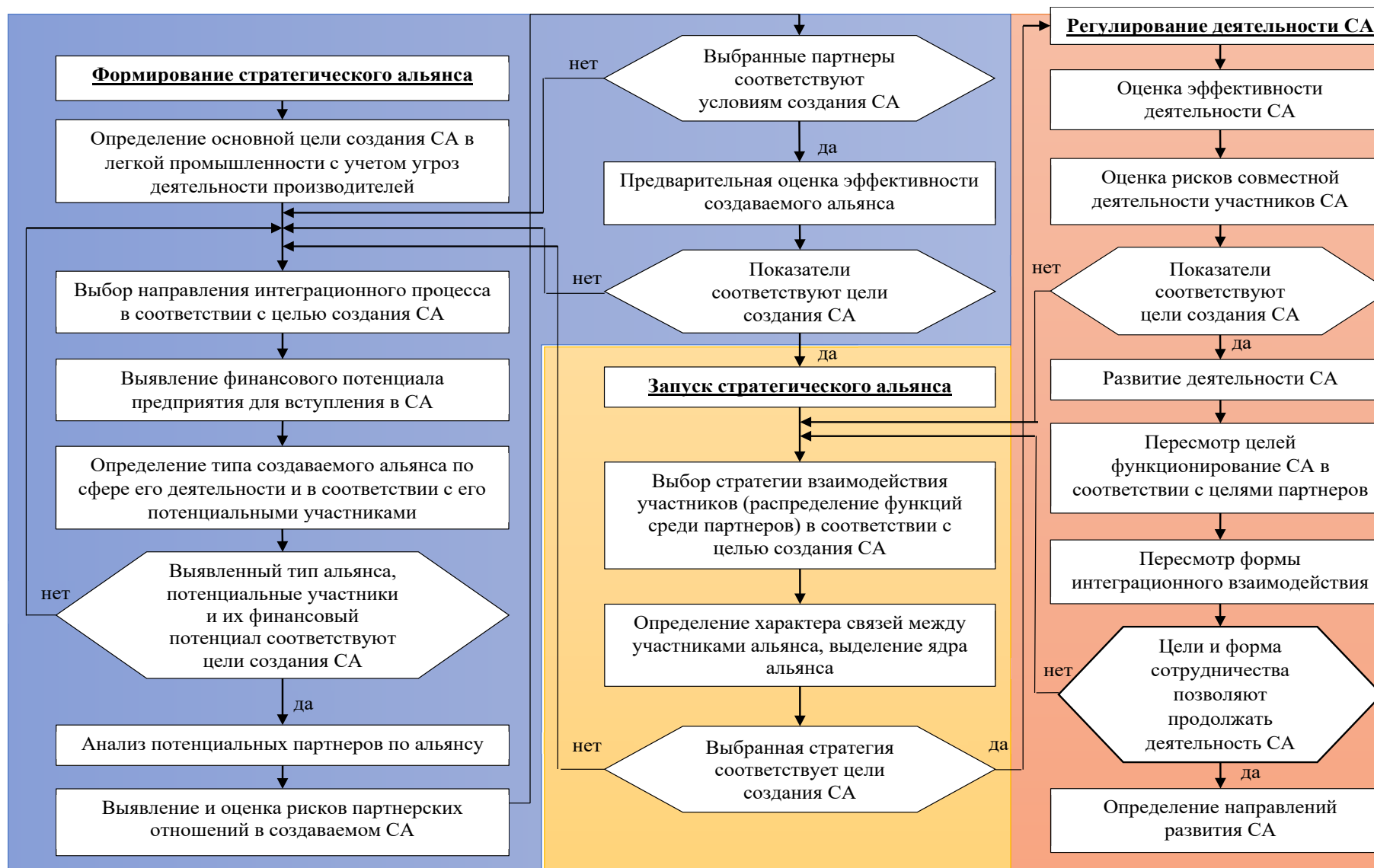


Рисунок 43. Блок-схема механизма создания и развития стратегического альянса<sup>71</sup>

<sup>71</sup> Разработано автором

Блок «Формирование стратегического альянса» включает в себя следующие этапы:

*Этап 1. Определение основной цели создания стратегического альянса в легкой промышленности.*

Для решения данной задачи рекомендуется выполнить определенные действия в следующей последовательности:

1. Проанализировать текущее состояние отрасли и на основании этого сформулировать причины, побуждающие предприятия к вступлению в стратегический альянс.

2. Выявленные причины определяют факторы, обуславливающие создание интеграционного объединения.

3. С помощью построения диаграммы взаимосвязи установленных факторов определяются основные угрозы деятельности предприятия отрасли, которые позволят сформулировать цели вступления в стратегический альянс.

*Этап 2. Выбор направления интеграционного процесса.*

Целью данного этапа является выбор эффективного направления интеграционного объединения в зависимости от цели вступления предприятия в стратегический альянс. Для достижения поставленной цели рекомендуется использовать подход, основанный на анализе конкурентоспособности предприятия с помощью цепочки ценности. Применение данного подхода предполагается в следующей последовательности:

1. Построение цепочки ценности предприятия, где каждое звено будет соответствовать основным и вспомогательным видам деятельности по созданию потребительской ценности продукции.

2. Определение перечня затрат, соответствующих каждому звену цепочки ценности, т.е. конкретному виду деятельности предприятия.

3. Анализ затрат предприятия, их оценка по предложенной анкете в соответствии с установленной шкалой оценивания и выявление звеньев цепочки, набравших наименьшее количество баллов, т.е. являющихся неконкурентными для предприятия.

4. Выбор перспективного направления интеграционного объединения осуществляется с целью снижения затрат и получения конкурентных преимуществ от взаимовыгодного сотрудничества с партнером.

*Этап 3. Выявление финансового потенциала предприятия.*

Данный этап необходим для определения наличия свободных денежных средств у предприятия с целью инвестирования их в создание стратегического альянса. Применение методики осуществляется в следующей последовательности:

1. На основании данных бухгалтерской отчетности строятся графики движения входящего и исходящего денежных потоков.

2. С помощью программного обеспечения MS Excel и метода выравнивания на основе трендовой модели определяются верхние и нижние границы денежного потока на графике.

3. Совмещение на одном графике каналов входящего и исходящего денежных потоков и определение точек пересечения границ денежных потоков с целью выявления риска неплатежеспособности и несостоятельности предприятия.

*Этап 4. Определение типа создаваемого альянса.*

Цель данного этапа заключается в определении наиболее приемлемого потенциального партнера, посредством интеграции, с которым предприятие сможет достичь целей вступления в стратегический альянс, т.е. определяется тип объединения в соответствии с классификационным признаком сферы деятельности альянса.

На данном этапе предлагается использовать метод анализа иерархий в следующей последовательности:

1. Выделяются критерии, по которым будет производиться оценка типа стратегического альянса. Критерии формулируются на основании целей создания стратегического альянса.

2. Определяются альтернативные решения достижения цели создания стратегического альянса – различные организации потенциальные партнеры

по альянсу, среди которых могут быть, например, финансовая организация, поставщики сырья, производственные предприятия и т.д.

3. Посредством построения матриц парного сравнения, экспертам необходимо определить значимость критериев достижения цели от вступления в альянс. В приложении 5 представлен вид матрицы парных сравнений и шкала относительной важности, на основании которой осуществлялась оценка.

4. Далее проводится парное сравнение потенциальных партнеров в рамках каждого из представленных критериев оценки (осуществляется с использованием той же шкалы оценок).

5. Для каждой матрицы рассчитываются компонент собственного вектора и вектор приоритета, далее определяется согласованность приоритетов по показателю отношение согласованности (ОС), через расчет наибольшего собственного значения матрицы суждений ( $\lambda_{\max}$ ) и индекс согласованности (ИС). Значение ОС, чтобы быть приемлемым не должно превышать 20%.

6. Определение глобальных приоритетов является заключительным шагом. Они определяются как сумма произведений векторов приоритета критериев и векторов приоритета форм интеграции. Данный расчет позволяет сделать вывод о наиболее предпочтительном типе создаваемого альянса.

#### *Этап 5. Анализ потенциальных партнеров по альянсу.*

После того, как определена сфера деятельности создаваемого стратегического альянса, необходимо осуществить выбор конкретного партнера по кооперации. Для этого необходимо:

1. Составить перечень основных факторов оценки потенциальных партнеров, которые позволят всесторонне оценить его деятельность. Для более точной оценки необходимо дать их характеристику.

2. На основании сформулированных факторов и их ключевых критериев составить анкету для проведения экспертной оценки.

3. Осуществить ранжирование каждого фактора и его ключевого критерия, характеризующих деятельность потенциального партнера по пятибалльной шкале, где 5 – наивысшая оценка, 1 – низшая.

4. Определить весомость факторов и критериев.

5. Выбрать наиболее важные для выбора потенциального партнера факторы, характеризующие его деятельность, как получившие наибольшую и наименьшую оценку и их значимость для предприятия на основе весомости.

*Этап 6. Выявление и оценка рисков партнерских отношений.*

Целью данного этапа является определение и оценка рисков, которые могут возникать у потенциальных партнеров по стратегическому альянсу. Для выявления рисков необходимо составить классификацию рисков участников стратегического альянса, в соответствии с которой риски необходимо разделить на внутренние и внешние относительно стратегического альянса. Группа внутренних рисков включает неблагоприятные ситуации, связанные с партнерскими отношениями и с деятельностью самого альянса, группа внешних рисков формируется с учетом внешней среды функционирования альянса, сюда входят отраслевые риски, а также экономические, политические, социальные и т.д.

На стадии формирования стратегического альянса целесообразно оценивать именно группу рисков партнерских отношений. Для оценки предложена методика, основанная на построении матрицы вероятностей и последствий. Методику необходимо применять в следующей последовательности:

1. На основании проведенной оценки потенциального партнера определяются факторы, характеризующие его деятельность, набравшие наименьшее количество баллов, а значит представляющие наибольшую угрозу для партнерских отношений. Каждому фактору соответствует определенный вид риска партнерских отношений.

2. Разрабатываются шкалы оценки вероятности наступления риска и его последствий, которые основаны на сопоставлении с величиной возмож-

ного финансового ущерба для предприятия-инициатора создания стратегического альянса.

3. Строятся матрицы последствий и вероятностей для каждого риска и осуществляется оценка уровня риска в соответствии с разработанными шкалами на основании данных бухгалтерской финансовой отчетности.

*Этап 7. Предварительная оценка эффективности создаваемого альянса.*

Для предварительной оценки эффективности создаваемого стратегического альянса можно воспользоваться следующими подходами:

1. Метод анализа иерархий – рекомендуется использовать для определения направления интеграционного процесса и типа создаваемого альянса.

Алгоритм использования данного метода представлен в разделе 3.3.

2. Оценка эффекта синергии, которая включает следующие этапы:

2.1 выявление факторов возникновения эффекта синергии;

2.2 ранжирование факторов синергии по степени важности;

2.3 оценка степени согласованности мнений;

2.4 балльная оценка уровня факторов синергии;

2.5 расчет обобщенного показателя привлекательности стратегического альянса с учетом эффекта синергии.

3. Оценка целесообразности и эффективности структурных изменений в рамках стратегического альянса. Включает следующие этапы:

3.1 формулирование основных целей создания стратегического альянса;

3.2 на основе сформулированной цели выявляется вид интеграционного объединения: горизонтально или вертикально интегрированный стратегический альянс;

3.3 в зависимости от выбранного вида интеграции определяются системообразующие факторы, осуществляется их описание, расчет фактических показателей структурного многообразия;



3.4. далее разрабатываются мероприятия по изменению структуры, осуществляется расчет плановых показателей структурного многообразия в соответствии с предложенными изменениями;

3.5. для оценки целесообразности осуществления структурных изменений в рамках стратегических альянсов осуществляется сравнение фактического значения показателя структурного многообразия с плановым;

3.6. выбор наиболее эффективного комплекса структурных изменений из тех, которые удовлетворяют признаку целесообразности.

Блок «Запуск стратегического альянса» включает в себя следующие этапы:

*Этап 8. Выбор стратегии взаимодействия участников альянса.*

Данный этап предполагает проведение окончательных переговоров, по результату которых формируется стратегия взаимодействия между участниками альянса. Построение партнерских отношений осуществляется на основании проведенного анализа деятельности потенциальных партнеров, их экономических, финансовых, коммерческих возможностей, выявленных для участников стратегического альянса рисков, а также результатов, полученных после предварительной оценки эффективности создаваемого объединения.

*Этап 9. Определение характера связей между участниками альянса.*

Сформировавшаяся в предыдущем этапе стратегия взаимодействия между партнерами, позволит на данном этапе определить ядро альянса, т.е. того участника, на базе которого будет образован центр принятия стратегических решений по управлению деятельностью альянса.

Блок «Регулирование деятельности стратегического альянса» включает в себя следующие этапы:

*Этап 10. Оценка эффективности деятельности стратегического альянса.*

Оценка эффективности деятельности стратегического альянса включает в себя анализ показателя роста производительности труда и анализа влия-

ния финансового риска за счет изменения показателя запаса финансовой прочности.

*Этап 11. Оценка рисков партнеров по альянсу.*

1. Описание характеристики рисков.

3. Подбор показателей, с помощью которых можно оценить тот или иной риск.

Блок «Развитие деятельности стратегического альянса» включает в себя следующие этапы:

*Этап 12. Пересмотр целей функционирования стратегического альянса.*

Пересмотр целей может осуществляться так как первоначальные цели создания альянса достигнуты, и партнеры хотят их изменить. Процедура определения новых целей функционирования будет аналогична, описанной в первом этапе.

*Этап 13. Пересмотр формы интеграционного взаимодействия.*

В диссертационном исследовании стратегические альянсы рассматриваются в первую очередь, как мягкая форма интеграции, однако, с развитием данного союза отношения партнеров могут перейти в жесткую интеграционную форму. Целесообразность изменения характера взаимосвязей между партнерами можно обосновать с помощью применением метода анализа иерархий.

### **Выводы по Главе 3:**

Проведенное исследование процесса создания эффективного стратегического альянса определило проблему подбора партнера, для решения которой сформулированы критерии оценки привлекательности потенциальных участников интеграционного объединения. Данные критерии позволяют оценить совместимость будущих партнеров, их потенциал, а также финансовое положение. Примененная экспертная оценка выявленных критериев показа-

ла, что наиболее значимыми критериями, характеризующими тот или иной фактор деятельности партнера, являются: деловая репутация потенциального партнера, репутация продукции, финансовые ресурсы и финансовая устойчивость.

Изучение деятельности существующих стратегических альянсов позволило составить классификацию рисков участников данных объединений. Риски относительно самого стратегического альянса разделены на внутренние и внешние, которые включают соответственно следующие группы: риски партнерских отношений и риски, связанные с деятельностью стратегического альянса; отраслевые риски и риски, связанные с внешней средой. В работе предложена методика оценки выявленных рисков, которая содержит поэтапный алгоритм действий. Методика предназначена для использования участниками стратегического альянса, функционирующего в легкой промышленности.

Создание стратегического альянса определяется набором целей и задач, для решения которых он создается. Со временем эти цели могут вступать в противоречие более индивидуальным интересам участников альянса, что делает такую форму сотрудничества нестабильной. Основными проблемами управления стратегическими альянсами являются следующие:

1. существование нескольких центров принятия решений, а следовательно вероятность конфликта интересов и поиск путей их разрешения;

2. компании, входящие в альянс, несмотря на существующее соглашение между ними, остаются независимыми юридическими лицами, что подразумевает наличие нескольких центров принятия управленческих решений по реализации совместной деятельности, при этом отсутствие согласия между партнерами создает риск прекращению его существования;

3. конфликтная природа межфирменной кооперации, т.к. предприятия-партнеры ориентированы, прежде всего, на достижение собственных целей и интересов.

Выявленные проблемы обуславливают проведение предварительной оценки эффективности стратегического альянса на этапе его создания. Предложенные в исследовании подходы, основанные на применении метода анализа иерархий, оценке эффекта синергии и оценке показателя структурного многообразия, позволят на этапе проектирования интеграционного объединения скорректировать цели создания альянса, его потенциальных участников и подобрать наиболее приемлемый тип создаваемого союза.

Таким образом, при оценке экономической эффективности стратегического альянса необходимо ориентироваться на возможность управления и минимизации управленческих рисков определенной формы стратегического альянса.

Оценить эффективность совместной деятельности участников стратегического альянса представляется возможным на основании предложенного подхода, включающего анализ показателя роста производительности труда и сокращения финансовых рисков в связи с ростом производства и реализации продукции и увеличением запаса финансовой прочности.

На основании разработанного организационно-экономического механизма создания и развития стратегического альянса предложена оригинальная методика его применения для предприятий легкой промышленности, которая содержит описание алгоритмов создания, запуска и регулирования деятельности альянса, а также каждого из их этапов.

## Заключение

Текущие условия функционирования предприятий легкой промышленности определяют перспективы развития партнерских отношений для хозяйствующих субъектов. Одной из форм такого межфирменного взаимодействия является создание стратегических альянсов. Анализ отрасли позволил определить основные цели вступления предприятий легкой промышленности в стратегический альянс с учетом существующих угроз деятельности производителей.

К одним из преимуществ, которые получают участники интеграционного объединения, можно отнести то, что вступление в альянс является возможностью для хозяйствующего субъекта улучшить эффективность своей деятельности, реализовать ее в различных отраслях и достичь в наиболее короткие сроки стратегических корпоративных целей. Также создание стратегического альянса даст возможность предприятиям наиболее эффективно преодолевать различные ограничения, связанные с выходом на новые рынки, при условии минимальных затрат, связанных с этим. Однако не стоит забывать о том, что альянс — это сложная стратегия, реализация которой требует тщательного отбора партнеров, последующей продуманной организации и координации взаимоотношений между ними, которые позволят в будущем сократить возникающие разногласия между участниками альянса, а также время на достижение взаимного доверия для снижения различных рисков партнерских отношений.

Для достижения всех вышеуказанных преимуществ от создания стратегического альянса в ходе исследования их видов составлена классификация данного интеграционного объединения и проведен анализ существующих стратегических альянсов в легкой промышленности, который показал, что альянсы являются сложной организационной структурой и могут соответствовать одновременно множествам типов.

Формирование эффективного стратегического альянса является сложной проблемой, для решения которой в работе построено дерево проблемы. На основании построенного дерева проблемы составлена информационная модель проблемы «организационно-экономический механизм создания стратегических альянсов в легкой промышленности».

При принятии предприятием решения о создании стратегического альянса, хозяйствующему субъекту необходимо четко понимать какое из направлений интеграционного процесса необходимо выбрать. В основу метода выбора горизонтальной или вертикальной интеграции легло определение конкурентоспособности предприятий по цепочке его ценности, предложенной М. Портером. Метод позволяет оценить затраты предприятия на конкретный вид деятельности и рассмотреть потенциального партнера, сотрудничество с которым позволит сократить затраты и получить конкурентные преимущества на рынке.

С целью выявления финансового потенциала будущих участников стратегического альянса предложена к использованию методика анализа финансового состояния хозяйствующих субъектов, основанная на построении экстраполяционных моделей денежных потоков, применение которой позволило оценить как финансовый потенциал предприятия, так и выявить проблемы, связанные с риском его неплатежеспособности, а в ряде случаев и его возможной финансовой несостоятельности.

Для построения долгосрочных, перспективных отношений необходимо тщательно изучить всех кандидатов в потенциальные участники союза. В работе представлена методика оценки выбранного партнера с помощью критериального анализа, на основе изучения целей создания альянса, а также основных общих требований, предъявляемых к будущим союзникам.

Вступление в стратегический альянс обусловлено множеством рисков для его участников. В исследовании составлена классификация рисков участников стратегического альянса, в соответствии с которой риски поделе-

ны на четыре группы: риски партнерских отношений; риски, связанные с деятельностью альянса; отраслевые риски; риски, связанные с внешней средой.

Определено, что на этапе формирования целесообразной является оценка группы рисков партнерских отношений. Разработана методика, основанная на оценке рисков посредством составления матрицы последствий и вероятностей. Шкала оценки риска сформирована в соответствии с размером финансового ущерба, который может возникнуть у предприятия.

Для оценки эффективности создаваемого стратегического альянса в легкой промышленности сформулирована, в которую вошли метод анализа иерархий, метод оценки потенциального синергетического эффекта, методы, позволяющие управлять рисками внутри стратегического альянса на основе формирования структурного многообразия.

Представлен механизм создания и развития стратегического альянса предприятий легкой промышленности, который включает в себя три блока: формирование, запуск и регулирование деятельности стратегического альянса. На основе данного механизма разработана методика, содержащая алгоритм и описание его этапов, применение которой позволит предприятиям отрасли сформировать эффективный стратегический альянс.

## Список использованных источников

## Законы и нормативные акты:

1. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 58771—2019 Менеджмент риска. Технологии оценки риска (IEC 31010:2019, NEQ).

## Статистические источники:

2. Официальный сайт Росстат [Электронный ресурс] Режим доступа: [www.gks.ru](http://www.gks.ru), свободный.

3. Официальный сайт Министерства промышленности и торговли [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.minpromtorg.gov.ru>, свободный.

4. Официальный сайт легкой промышленности России [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.ruslegprom.ru>, свободный.

## Научно-методическая литература

5. Абашина М.А. Стратегический альянс как форма инновационной интеграции предприятий//Экономика, управление и право.2011. №5. С. 193-197.

6. Агапова, Е.Ю. Особенности формирования международных стратегических альянсов крупнейшими нефтегазовыми корпорациями России// Проблемы и перспективы управления экономикой. - 2010. - №10. -С. 23-27.

7. Александровский С.В. Разработка модели формирования стратегических альянсов как формы взаимодействия предприятий в инновационном процессе: диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством, Нижний Новгород 2010.

8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб: Питер Ком, 1999. 416 с.

9. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. - М. : Экономика, 1989. - 519 с.

10. Артююнова Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2014. 122 с.



11. Антонов, А. П. Динамический анализ волатильности денежного потока / А. П. Антонов, И. А. Дружинина, А. А. Антонов // Актуальные проблемы и тенденции развития экономики организаций в России : сборник научных трудов : к 15-летию кафедры аудита и контроллинга МГУДТ / Московский государственный университет дизайна и технологии. – Москва : Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Московский государственный университет дизайна и технологии", 2016. – С. 19-25.

12. Антонов А.П. Описание канала ритмичного («идеального») денежного потока // JOURNAL OF CORPORATE MANAGEMENT AND ECONOMICS, Словакия, №2/2016. С. 147-155.

13. Антонов А.П. Подходы к обоснованию формы интеграционного объединения в рамках стратегического альянса / А. П. Антонов, И. А. Дружинина, Д. Б. Шальмиева, А. А. Маракушин // Дизайн и технологии. – 2018. – № 67(109). – С. 113-119.

14. Антонов А.П., Генералова А.В. Дружинина И.А., Современные методы финансового менеджмента: электронное учебное пособие – М.: РГУ им. А.Н. Косыгина, 2017. – 105стр..

15. Антонов А.П., Дружинина И.А., Антонов А.А. Описание денежного потока организации с помощью канала, имеющего непараллельные границы // Международный научный журнал "Инновационная наука" №9/2016, с.114-с.118.

16. Асаул А.Н., Павлов В.И., Бескиерь Ф.И., Мышко О.А. Менеджмент корпорации и корпоративное управление. - СПб.: Гуманистика, 2015.

17. Асаул А.Н., Скуматов Е.Г., Локтеева Г.Е. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей. Под ред. д.э.н., проф. А.Н. Асаула. – СПб.: Гуманистика. 2004. 256 с.

18. Асланов Д.И., Ларионова А.А. Международные стратегические альянсы. Международный научный журнал «Символ науки» №2, 2016.

19. Балыхин М. Г., Косычева М. А. Верифицируемость данных в исследовании // *Health, Food & Biotechnology*, 1(4). - 2019. – с. 7-10.
20. Бараничев, В. П. Управление инновациями : учебник для бакалавров / В. П. Баранчеев, Н. П. Масленникова, В. М. Мишин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2012. - 711 с.
21. Безценная Е.Ф. Концепция цепочки ценностей в системе управленческого учета многопрофильных коммерческих структур : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук : 08.00.12. - Ростов-на-Дону, 2015. - 201 с.
22. Белгородский В.С., Дружинина И.А., Генералова А.В. Современные методы стратегического менеджмента. - М.; РИО МГУДТ, 2015, 120 с.
23. Бобина М.А. Стратегические альянсы в глобальной экономике: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.14. - Москва, 2001.
24. Большаков А.В. Управление процессами формирования стратегических альянсов российских компаний: диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством, Москва 2007.
25. Бородунова, В. В. Стратегические альянсы в управлении промышленностью / В. В. Бородунова, Е. В. Песоцкая // *Экономика и предпринимательство*. – 2020. – № 12(125). – С. 659-663.
26. Булгакова И.Н. Концептуальный подход к процессу разработки и адаптации механизмов функционирования интегрированных структур / И.Н. Булгакова, Ю.В. Вертакова, А.Р. Григорян // *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия Экономика. Социология. Менеджмент*. 2016. № 4 (21).
27. Васильев А.С. Проблемы и перспективы развития стратегических альянсов европейских транснациональных корпораций: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.14, Москва, 2010.

28. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство : возможности для будущего процветания / Х. Виссема ; пер. с англ. - М. : Финпресс, 2000. - 272 с.

29. Владимирова И.Г. Организационные формы интеграции компаний. – Менеджмент в России и за рубежом, 1999, № 6.

30. Волкова Ю.А. Интеграция субъектов хозяйствования в современных условиях: сущность, отличительные характеристики и классификация основных форм. Вестник ГГТУ им. П.О. Сухова №3, 2017.

31. Вышегородский Д.В. Стратегические альянсы как возможность укрепления конкурентоспособности компаний чёрной металлургии // Вопросы управления. — 2012. — № 4 (21) — С. 131–142.

32. Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. Москва: Инфра-М. 2002. 352 с.

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

34. Генералова А.В. Совершенствование механизма формирования стратегии промышленного предприятия : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук : 08.00.05. - Москва, 2009. - 188 с.

35. Генералова А.В., Дружинина И.А. Подходы к оценке эффективности стратегического альянса // СОВРЕМЕННЫЕ ЗАДАЧИ ИНЖЕНЕРНЫХ НАУК: сборник научных трудов VI-ого Международного научно-технического Симпозиума «Современные энерго- и ресурсосберегающие технологии СЭТТ – 2017» Международного научно-технического Форума «Первые международные Косыгинские чтения (11-12 октября 2017 года). Т. 6 / М.: ФГБОУ ВО «РГУ им. А.Н. Косыгина». 2017. С. 1390-1394.

36. Генрих Г., Роули Т., Шилов А. Преимущество сетей: Как извлечь максимальную пользу из альянсов и партнерских отношений. – М.: Альпина Паблицер. 2014. 259с.

37. Горшенин Е.В., Никифорова М.С. Проблемы использования инструментов стратегического менеджмента в управлении организацией // Экономические исследования. 2015. №2. С. 1-12.

38. Гохан П.А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 741 с.

39. Грибов, В. Д. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / В.Д. Грибов, Л.П. Никитина. - Москва : НИЦ Инфра-М, 2013. - 311 с.

40. Дайер Дж.Х. Отношенческий подход: кооперативная стратегия и источники межорганизационных конкурентных преимуществ/Дж.Х. Дайер, Х. Сингх//Российский журнал менеджмента. -2009. -№ 3. -С. 65-94.

41. Дембицкий С. Г. Формирование социально ориентированной рыночной экономики в Российской Федерации: Макроэкономические факторы: дис. доктор экономических наук: 08.00.01 - Экономическая теория. Москва. 2004. 518 с.

42. Дембицкий С.Г., Генералова А.В. Специфика разработки финансовых моделей для отраслевых проектов// В сборнике: Дизайн, технологии и инновации в текстильной и легкой промышленности (ИННОВАЦИИ - 2015). сборник материалов международной научно-технической конференции. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Московский государственный университет дизайна и технологии». 2015. С. 138-140

43. Драчева Е.Л., Либман А.М. Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур // Менеджмент в России и за рубежом, 2001.

44. Дружинина, И. А. Финансовые аспекты формирования стратегических альянсов / И. А. Дружинина, А. В. Генералова, А. В. Шильцова // 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, 29–30 октября 2019 года. – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)", 2019. – С. 26-29.

45. Дружинина И.А., Антонов А.П., Белгородский В.С., Генералова А.В. Современные инструменты управления финансовым состоянием предприятия: М, 2016 РИО МГУДТ, 157 стр.

46. Друкер, Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Питер Ф. Друкер ; пер. с англ. и ред. Н. М. Макаровой. - М. : Вильямс, 2003. - 272 с. - ISBN 5-8459-0127-8.

47. Дручевская Л.Е. Формирование стратегических альянсов в гостиничном бизнесе: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, Москва, 2005.

48. Дубино Н.В. Методическое обеспечение процесса стратегического планирования на промышленном предприятии // Вестник Белгородского технологического университета им. В.Г. Шухова. 2015. №1. С.115-119.

49. Енин, Ю. И. Оптимизация деятельности стратегических экономических альянсов / Ю. И. Енин, В. А. Журавлев, В. А. Васичева // Вестник Белорусского государственного экономического университета. – 2020. – № 1(138). – С. 31-38.

50. Ефимов А.В. Стратегические альянсы в российской экономике: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством, Санкт-Петербург, 2000.

51. Ефременко Д. А. Вертикальная интеграция: теория, практика, формы, организация. М.: МГИУ, 2014.

52. Знаменский А.О. Стратегические альянсы как международные объединения корпораций // Российский внешнеэкономический вестник. 2008. №4. С. 11-19.

53. Зобов А.М. Методологические проблемы классификации стратегических альянсов / А. М. Зобов // Экономическая наука современной России. – 2005. – № 4(31). – С. 147-151.

54. Измалкова С. А. Корпоративная социальная ответственность: современные аспекты менеджмента: Учебное пособие для высшего профессионального образования / С. А. Измалкова, С. А. Никитин, Е. Е. Кононова [и др.]. – Орел: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Государственный университет - учебно-научно-производственный комплекс", 2014. – 174 с.

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

56. Кит П.П. Формы межфирменных стратегических альянсов в автомобильной промышленности / П.П. Кит // Автомобильная пром-сть. -2007. - № 2

57. Королева Е.В. Стратегические альянсы как фактор повышения конкурентоспособности промышленных предприятий: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05, Москва, 2010.

58. Королева Е.В. Стратегические альянсы: зарубежный опыт и российские особенности: Статья. – М.: Журнал Российский внешнеэкономический вестник №5, 2009. С. 3-13.

59. Кожевников С.А. Управление формированием и развитием вертикально интегрированных структур в экономике России // Экономические и социальные перемены в регионе: факты тенденции, прогноз, 2016. № 6. С.53-69.

60. Кузнецов И.А. Актуальные тенденции развития стратегических альянсов и партнерств в России: Статья. – М.: Журнал Транспортное дело России №4, 2014. С. 181-186.

61. Кузнецова О.Н. Управление отраслевыми рисками в промышленности: методика оценки и пути совершенствования: диссертации на соискание

ученой степени кандидата экономических наук: специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством, Москва 2014.

62. Куропятник Р. С. Уточнение теоретических аспектов стратегических альянсов//Вестник СевНТУ. 2010. № 10. С. 89-92/

63. Лезговко А.М. Формирование механизма управления рисками предприятий легкой промышленности: диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством, Москва 2012.

64. Листопад М.Е. Роль сетевых структур в реорганизации российской промышленности: диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (промышленность), Краснодар 2004.

65. Ломакина В.К. Мировая экономика: Учебник для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 735 с.

66. Лясников И.В., Дудин М.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие. М.:КНОРУС, 2014. 256 с.

67. Масленникова Н. П. Менеджмент в инновационной сфере : учеб. пособ. / Н. П. Масленникова А. В. Желтенков. - М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2005. - 536 с.

68. Масленникова Н. П. Управление развитием организации : монография / Н. П. Масленникова. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2002. - 304 с. - ISBN 5-85873-094-9.

69. Махди Ахмадпур-Эбрахими. Роль стратегических альянсов в устойчивом развитии конкурентных преимуществ//БИЗНЕС ИНФОРМ. 2011. №8. С. 224 – 227.

70. Медников М.Д. Совершенствование механизмов управления горизонтально-интегрированными, диверсифицированными и вертикально-интегрированными корпоративными образованиями / М. Д. Медников, А. С. Соколицын, Н. А. Соколицына. - СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2018. - 128с.

71. Медников М.Д., Соколицын А.С., Соколицына Н. А. Моделирование корпоративного поведения предприятий вертикально-интегрированных финансово-промышленных структур // Региональные аспекты управления, экономики и права Северо-западного федерального округа России. Выпуск 1 (34). Межвузовский сборник научных трудов / под редакцией д-ра экон. наук, проф., Академика МАНЭБ А.Д. Макарова, д-ра воен. наук, проф., академика АВН А.А. Целыковских.-Санкт-Петербург: ООО "Свое Издательство", 2015. С. 93-103.

72. Мичурина, О.Ю. Теория и практика интеграционных процессов в промышленности: монография // М.: ИНФРА-М, 2016. 287 с.

73. Мовсеян А.Г. Транснациональный капитал и национальные государства / А.Г. Мовсеян, С.Б. Огневцев // Мировая экономика и международные отношения. - 2005. - № 6. - С. 25-32.

74. Морозова Т.Ф., Даниелян К.Р., Шильцова А.В. - «Оценка факторов инвестиционной среды отрасли», Словакия, 2014. С. 72-77.

75. Невская И. В., Марк И. А. Финансовый менеджмент — основа эффективного управления // Молодой ученый. — 2019. — №12. — С. 105-109.

76. Непринцева Е.В., Шубин С.А. Особенности оценки эффективности вертикально-интегрированных структур // Региональная экономика: теория и практика, 2007. № 12 (51). С. 76-83.

77. Нефедова, О. С. Классификация денежных потоков организации / О. С. Нефедова, А. П. Антонов, И. А. Дружинина // Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2018) : материалы Всероссийской научной конференции молодых исследователей , Москва, 23 мая 2018 года / Министерство образования и науки Российской Федерации; Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство). – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)", 2018. – С. 249-252.



78. Омаэ К. Конец национального государства: становление региональных экономик // Глобализация: контуры XXI века. М., 2004. Ч. I. С. 211 – 220.

79. Охрименко Е.В. Стратегические альянсы компаний: проблематика субъектного состава и разграничения от иных разновидностей сотрудничества экономических субъектов / Е.В. Охрименко // Молодой ученый. – 2015. – № 2-6(17). – С. 1289-1293.

80. Папырин В.Б. Формирование и развитие стратегических альянсов в предпринимательстве: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05. - Киров, 2006.

81. Петренко Ю.В. Методы управления производственными рисками на предприятиях легкой промышленности: диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством, Санкт-Петербург 2009.

82. Попова Е. В. Развитие Бизнес-процессов в промышленности и механизмы их реализации // Инновации и инвестиции. 2014. №12.

83. Портер Е.М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер Е.М.; [пер. с англ. И. Минервин]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

84. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. – М.: Альпина Паблишер, 2016.

85. Пришляк Е.А., Нефедова Л.В. Инновационная активность российских предприятий легкой промышленности// В сборнике: Сборник научных трудов Международного научно-технического Симпозиума «Экономические механизмы стратегического управления развитием промышленности» III Международного Косыгинского Форума «Современные задачи инженерных наук». Москва, 2021. С. 195-199

86. Просветов Г.И. Стратегические альянсы. Задачи и решения, Альфа-Пресс, 2010.

87. Радько С.Г., Дембицкий С.Г., Пришляк Е.А. Развитие интеграционных объединений предприятий в промышленности и рынок труда: монография. – М.: ФГБОУ ВО «РГУ им. А.Н. Косыгина», 2021. – 161 с.

88. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 512 с. — (Библиотека словарей «ИНФРА-М»).

89. Роберт Л. Уоллес. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий. М.: Хорошая книга, 2005. 288 с.

90. Руденко М.Н. Мотивы создания стратегических альянсов // Вестник Пермского Государственного университета. 2011. № 4. С. 91-95.

91. Рычихина Н.С. Интеграция предприятий как мера стабилизации экономики малых городов // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2010. №4 (24). С. 63-66.

92. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий - М.: Радио и связь, 1993. — 278 с.

93. Селезнёва Е.С., Антонов А.П., Афанасьев В.А. Оценка периода упреждения прогноза изменения канала денежного потока // Международный научный журнал "Инновационная наука" №4/2016 (в 5 частях), часть 2, с.42-с.46.

94. Сизов В.С. Глобализация и международная экономическая интеграция. - М.: НИЦ Инфра-М, 2015. 320 с.

95. Силаков А.В. Генералова А.В., Бизнес-процессы в деятельности организации: учебное пособие // М.: РГУ им. А.Н. Косыгина, 2017. - 49 с.

96. Скоч А.В. Синергетический эффект кластерообразующих инвестиций: методы количественной и качественной оценки // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. №3. с.23-30

97. Старикова М.С. Управление эффективностью интеграционных взаимодействий промышленных корпораций: монография // Белгород: БГТУ им. В.Г. Шухова, 2014. 108 с.

98. Стратегические альянсы: Пер. с англ. О. Хорасанов, А. Силонов – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 244 с.

99. Текутьев И.В. Управление стратегическими альтернативами формирования и развития альянсов промышленных предприятий: диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством, Москва 2007.

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

101. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. ; пер. с англ. А.Р. Ганцевой, В.Ю. Дроздова, А.Г. Завады, Т.В. Клекоты, Э.В. Кондуковой, К.Д. Сафонова, И.В. Тарасюк. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.

102. Трохина С.Д., Ильина В.А., Морозова Т.Ф. Управление финансовыми рисками организации// Финансовый менеджмент. 2012. № 1. С. 3.

103. Фомичев А.Н.. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. 468 с.

104. Фихтнер, О. А. Методологические подходы к оценке эффективности функционирования сетевых предпринимательских структур / О. А. Фихтнер // Вестник Новгородского государственного университета. – 2011. – № 61. – С. 12-16.

105. Шальмиева Д.Б., Дружинина И.А., Белгородский В.С. Определение путей инновационного развития предприятий лёгкой промышленности в условиях нестабильности. экономики// Дизайн и технологии. 2015. № 47 (89). С. 95-102

106. Шерешева М.Ю. Перспективы развития межфирменных сетей в экономике России // Инновационное развитие экономики России: институциональная среда. Сб. статей: Т. 4 / Под ред. В.П. Колесова, Л.А. Тутова. М.: МАКС Пресс, 2011. С. 568-575.

107. Шерешева М.Ю., Бузулукова М.В. Сетевые межфирменные взаимодействия в деятельности ТНК на российском рынке. // Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. – 2012. – №1. – С.52-75.

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

109. Шильцова А.В. Развитие отечественных промышленных предприятий посредством создания стратегических альянсов / А.В. Шильцова // 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.

110. Шильцова А.В. Предпосылки и факторы создания стратегических альянсов в мировой и отечественной практике / А.В. Шильцова // 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. 397-399.85.

111. Шильцова, А. В. Международные тенденции развития интеграционных процессов хозяйствующих субъектов / А. В. Шильцова // Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты: сборник научных статей 9-й Международной научно-практической конференции, Курск, 19–20 сентября 2019 года. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2019. – С. 429-432.

112. 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 по итогам проведения круглого стола, Москва, 26 сентября 2019 года / Под редакцией Радько С.Г.. – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)", 2019. – С. 174-178.

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

114. 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 по итогам проведения круглого стола, Москва, 24 сентября 2020 года / Под редакцией С.Г. Радько. – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)", 2020. – С. 229-234.

115. Шильцова, А. В. Теоретические подходы к оценке экономической эффективности стратегического альянса в легкой промышленности на этапе проектирования / А. В. Шильцова, А. В. Генералова, И. А. Дружинина // 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.

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

117. Штыков Д.В. Интеграция российских компаний в стратегические альянсы в условиях глобальной экономики: диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (предпринимательство), 08.00.14 – Мировая экономика, Москва 2008.

118. Яковлев, А. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. 7-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2008. - 864 с. / А. Яковлев // Вопросы экономики. – 2008. – № 9. – С. 155

119. Eisenhardt K. M. Dynamic capabilities: what are they? / K. M. Eisenhardt, J. A. Martin // Strategic Management Journal. - 2000. - Vol. 21, № 10/11. - P. 1105-1121.

120. Hamel G. The concept of core competence / G. Hamel // Competence Based Competition. - Chichester: John Wiley and Sons Ltd, 1994. - P. 11-33.

## Приложение 1

Анкета оценки критериев оценки потенциальных партнеров для сотрудниче-  
ства

Факторы	Ранг	Ключевые критерии	Ранг
1. Надежность		1.1 Деловая репутация	
		1.2 Период работы организации	
		1.3 Информация о существующих партнерских отношениях	
		1.4 Размер/территориальное расположение	
2. Имидж		2.1 Бренд	
		2.2 Репутация продукции	
		2.3 Внутренняя корпоративная политика	
		2.4 Внешняя корпоративная политика	
3. Ресурсы		3.1 Производственная оснащенность	
		3.2 Производственные площади	
		3.3 Финансовые ресурсы	
		3.4 НИОКР	
		3.5 Человеческие ресурсы	
4. Маркетинг		4.1 Торговая сеть	
		4.2 Маркетинговая стратегия	
5. Финансовый потенциал		5.1 Финансовая устойчивость	
		5.2 Рентабельность	
		5.3 Обязательства	
		5.4 Банкротство	
		5.5 Инвестиции	

## Реестр рисков, возникающих у участников стратегического альянса

Риск	Описание риска	Источники риска (показатели, характеризующие риск)
1. Риски партнерских отношений		
1.1 риск недобросовестного ведения деятельности партнером	риск недополучения прибыли или возникновения убытков из-за некомпетентного и недобросовестного ведения дел руководством партнера, что отразится на эффективности его деятельности и деятельности альянса	структура денежных потоков партнера, оборачиваемость его активов, обязательства по судебным искам
1.2 риск несовпадения внутренней и внешней политики партнеров	риск прекращения партнерских отношений из-за проблем, связанных с неприятием ведения дел партнером	эффективность маркетинговой, производственной, финансовой, кадровой и инновационной политики партнера
1.3 риск несовпадения стратегических интересов партнеров	риск прекращения партнерских отношений из-за разных взглядов на дальнейшее развитие стратегического альянса	стратегия деятельности партнера
1.4 ресурсные риски партнера	риски, связанные с неэффективным использованием ресурсов партнером	фондоотдача, рентабельность, показатели эффективности использования основных средств и оборотных активов, заработная плата персонала, производительность труда, показатели эффективности финансовых вложений партнера
1.5 коммерческие рис-	риск возникновения	текущие коммерческие



ки	ущерба из-за развития неблагоприятных ситуаций, связанных с коммерческой деятельностью	сделки у партнера и у предприятия, стоимость товаров, реализуемых альянсов, стоимость сырья и материалов, каналы логистики, платежеспособность покупателя
1.6 финансовые риски, связанные с основной деятельностью партнера	риск возникновения убытков из-за неблагоприятного финансового состояния участника альянса	прибыль, рентабельность, финансовая устойчивость, платежеспособность, ликвидность потенциального партнера
1.7 риск нестабильности партнерских отношений	риск, связанный с преждевременным выходом партнера из стратегического альянса, и как следствие возникновение у предприятия убытков и неполучения прибыли	прибыль, расходы предприятия
1.8 риск недостоверной оценки потенциального партнера	риск недополучения прибыли или возникновения убытков из-за несоответствия партнера результатам оценки его деятельности	эффективность финансовых вложений предприятия
1.9 риск рейдерского захвата партнером	риск потери хозяйственной деятельности вследствие нарушений партнером договорных отношений	величина активов, стоимость предприятия
1.10 риск неисполнения партнером обязательств в рамках деятельности альянса	риск возникновения убытков в следствии не освоения партнером средств, инвестированных в его деятельность, а также недополучения прибыли в результате неэффективного выполнения партнером операций,	прибыль, расходы, эффективность финансовых вложений предприятия

	оговоренных в рамках партнерских отношений	
2. Риски, связанные с деятельностью СА		
2.1 риск недостижения основной цели создания альянса	риск возникновения убытков из-за недостижения цели вступления в альянс, риск недостижения цели в связи с ее неточным определением	прибыль, расходы, эффективность финансовых вложений предприятия
2.2 риск потери/недополучения дохода участниками альянса	риск неполучения или потери дохода от деятельности в рамках стратегического альянса	прибыль, рентабельность, эффективность финансовых вложений предприятия
2.3 риск неточной оценки эффективности деятельности альянса	риск возникновения убытков и потери финансовой устойчивости предприятия в связи с неточной или некорректной оценкой деятельности предприятия в результате его партнерских отношений в рамках стратегического альянса	производительность труда, финансовый результат, другие показатели финансового состояния предприятия
2.4 финансовые риски деятельности альянса	риск появления убытков из-за возникновения проблемного финансового положения после вступления в стратегический альянс	прибыль, рентабельность, финансовая устойчивость, платежеспособность, ликвидность предприятия
2.5 организационные риски	риски потери дохода, возникновения ущерба или недостижения цели создания альянса, вызванные неправильным управлением деятельностью стратегического альянса, некомпетентностью руководства организаций-партнеров	эффективность финансовых вложений предприятия
3. Отраслевые риски		
3.1 технологический	риск возникновения	объем производства,

риск	ущерба и неполучения прибыли в связи с возникновением сбоев в технологическом процессе	фондоотдача, фондоемкость, объем продаж, рентабельность, расходы на обслуживание/покупку оборудования партнера и предприятия
3.2 научно-технический риск	риск возникновения убытков в связи с отрицательными результатами НИОКР, низким техническим уровнем производства, низкой квалификацией кадров научно-технических служб, из-за возникновения непредвиденных научно-технических проблем, расходов	расходы на НИОКР
3.3 риск, связанный с качеством продукции	риск недополучения прибыли в связи с производством некачественной продукции	объем продаж, прибыль, затраты на сырье и материалы, затраты на закупку высокотехнологичного оборудования
3.4 сырьевой риск	риск увеличения затрат на сырье и материалы или возникновение их дефицита	затраты на сырье и материалы
3.5 конкурентный риск	риск недополучения прибыли в связи с предпочтением клиентами продукции конкурентов	объем продаж, прибыль
3.6 риск невостребованности продукции	риск недополучения прибыли в связи с производством неконкурентоспособной продукции	объем продаж, прибыль
3.7 риск изменения конъюнктуры рынка	риск снижения показателей эффективности деятельности в связи с неблагоприятными измене-	темпы прироста емкости рынка, динамика рыночного спроса, предложения и цен на то-

	ниями конъюнктуры рынка	вары, динамика маржи, срок окупаемости вложений в деятельность
4. Риски, связанные с внешней средой		
4.1 экономический риск	риск возникновения убытков из-за неблагоприятных тенденций развития экономики (как на мировом уровне, так и в масштабах страны или отдельного региона)	прибыль, расходы предприятия
4.2 социальный риск	риск снижения доходов и возникновения убытков в связи с неблагоприятной социально-экономической обстановкой в стране	доходы, расходы, объем производства, реализации и качество продукции предприятия
4.3 политический риск	риск возникновения убытков или снижение прибыли в следствии изменения политики государства	прибыль, расходы предприятия, объем государственной поддержки отрасли
4.4 законодательный риск	риск возникновения убытков в следствие непредвиденного законодательного регулирования, например, изменения антимонопольного законодательства	прибыль, расходы предприятия
4.5 инфляционный риск	риск обесценивания доходов, получаемых от партнерских отношений, в связи с увеличением уровня инфляции	уровень инфляции, доход предприятия
4.6 валютный риск	риск повышения расходов в связи с изменением курса валюты	курс валюты, расходы предприятия

## Приложение 3

## История АО «Егорьевск-обувь»

1936 г. — была принята к эксплуатации Егорьевская специализированная фабрика по выпуску детской обуви.

1940 г. — было изготовлено 1 040 000 пар. Даже во время войны производство не останавливалось.

1949 г. — производство достигло прежнего уровня.

1996 г. — фабрика подписала контракт на выполнение заказа по производству детской обуви с итальянской компанией IGI, из её материалов, под технологическим контролем итальянских специалистов.

2001 г. — зарегистрирована ТМ «Котофей».

2002 г. — подписан договор с ОАО «Комплект», ООО «КурскОбувь».

2004 г. — подписан договор о сотрудничестве с предприятием ООО «КурскОбувь».

2004 г. — реализован 1 000 000 пар детской обуви.

2004 г. — получение международного сертификата соответствия требованиям стандарта ISO 9001:2000.

2005 г. — начало строительство новой производственной площадки по адресу: г. Егорьевск, ул. Владимирская, д. 8.

2006 г. — подписан договор с ООО «Сурана» г. Зарайск по производству детской обуви ТМ «Котофей» .

Декабрь 2006 г. — 70-летний юбилей фабрики «Егорьевск-обувь».

2006 г. — выпущено 1 500 000 пар в год.

2007 г. — завершение строительства новой производственной площадки.

Июль 2007 г. — размещен заказ на производство ТМ «Котофей» на Калужской обувной фабрике.

15 сентября 2007 г. — открытие новой производственной площадки ОАО «Егорьевск-обувь».

2007 г. — выпущено 2 500 000 пар в год.

2008 г. — выпущено 3 000 000 пар в год.

2009 г. – производство 2 085 000 пар в год.

2010 г. – производство 2 682 000 пар в год.

ISO 9001:2008 подтверждение сертификата.

2011 г. — запуск логистического склада.

Декабрь 2011 г. – 75 летний юбилей фабрики «Егорьевск-обувь».

2013 г. — ОАО «Егорьевск-обувь» удостоено почетного звания «Лидер России 2013».

2014 г. — ТМ «Котофей» подтвердила соответствие программе «Российское качество».

2015 г. - ТМ "Котофей" награждена премией "Товар года 2015", ОАО "Егорьевск-обувь", удостоено почетного звания «Лидер России 2015»; а также получило национальную премию в области индустрии моды "Золотое веретено"

## Приложение 4

## Анализ показателя запаса финансовой прочности предприятия за период

Показатели	Годы								
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Цена, руб.	360	455	445	450	605	600	690	716	860
Выручка, руб.	310087000	499623000	656396000	749955000	1111749000	1210201000	1576254000	1847168000	1857570000
Общие затраты, руб.	192253940	309766260	406965520	464972100	689284380	750324620	977277480	1145244160	1151693400
Постоянные затраты, руб.	19225394	30976626	40696552	46497210	68928438	75032462	97727748	114524416	115169340
Переменные затраты, руб.	173028546	278789634	366268968	418474890	620355942	675292158	879549732	1030719744	1036524060
Объем производства, шт.	864000	1102000	1484000	1679000	1838000	2016000	2282000	2580000	2167000
Переменные затраты на единицу, руб.	200,26452	252,98515	246,81197	249,24055	337,516835	334,966348	385,42933	399,503777	478,322132
Точка безубыточности, шт.	120358	153338	205343	231607	257693	283105	320871	361851	301745
Порог рентабельности, руб.	43328770	69768954	91377698	104222964	155904036	169863249	221400656	259085183	259500591
Запас финансовой прочности, руб.	266758230	429854046	565018302	645732036	955844964	1040337751	1354853344	1588082817	1598069409

## Продолжение таблицы

Показатели	Годы				
	2013	2014	2015	2016	2017
Цена, руб.	995	1200	1490	1460	1280
Выручка, руб.	1829097000	1941970000	2597738000	3289629000	2910103000
Общие затраты, руб.	1134040140	1204021400	1610597560	2039569980	1804263860
Постоянные затраты, руб.	113404014	120402140	161059756	203956998	180426386
Переменные затраты, руб.	1020636126	1083619260	1449537804	1835612982	1623837474
Объем производства, шт.	1842000	1631000	1744000	2258000	2281500
Переменные затраты на единицу, руб.	554,091274	664,389491	831,156998	812,937547	711,741168
Точка безубыточности, шт.	257205	224794	244458	315205	317507
Порог рентабельности, руб.	255919167	269753049	364243129	460198573	406409476
Запас финансовой прочности, руб.	1573177833	1672216951	2233494871	2829430427	2503693524

## Приложение 5

## Матрица парных сравнений для критериев оценки

	$A_1$	$A_2$	...	$A_n$
$A_1$	1	$a_{12}$		$a_{1n}$
$A_2$	$a_{21}$	1		$a_{2n}$
...			...	
$A_n$	$a_{n1}$	$a_{n2}$		1

где  $A_1, A_2, \dots, A_n$  – критерии, по которым будет проводиться оценка.

## Шкала относительной важности

Относительная важность	Определение	Объяснение
1	Равная важность	Равный вклад двух видов деятельности в цель
3	Умеренное превосходство одного над другим	Опыт и суждения дают легкое превосходство одному виду деятельности над другим
5	Существенное или сильное превосходство	Опыт и суждения дают сильное превосходство одному виду деятельности над другим
7	Значительное превосходство	Одному из видов деятельности дается настолько сильное превосходство, что оно становится практически значительным
9	Очень сильное превосходство	Очевидность превосходства одного вида деятельности над другим подтверждается наиболее сильно
2,4,6,8	Промежуточные решения между двумя соседними суждениями	Применяются в компромиссном случае
Обратные величины приведенных выше чисел	Если при сравнении одного вида деятельности с другим получено одно из вышеуказанных чисел (например, 3), то при сравнении второго вида деятельности с первым получим обратную величину (т.е. 1/3)	



АКТ

20.01.2022 № 02/1

Москва

о внедрении результатов  
исследования в производственную  
деятельность

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

ООО «Термопол»



Гонтарь В.А.

2022

Результаты диссертации Шильцовой Анастасии Владимировны на тему:

**«Формирование стратегических альянсов в легкой промышленности»,**

подготовленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности: 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами — промышленность) используется в производственной деятельности ООО «Завод нетканых материалов «Термопол» в частности:

- методика оценки потенциальных партнеров стратегического альянса, позволяющая определить все имеющиеся возможности партнера и выявить наиболее значимые для интеграции;
- алгоритм определения степени риска сотрудничества в интеграционном объединении для каждого партнера, позволяющий принять решение о целесообразности вступления в стратегический альянс.

Главный технолог

ООО «Термопол»

Handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Мезенцева'.

Мезенцева Е.В.

ООО "Термопол" (заводы нетканых материалов, Холлофайбер®)  
Россия 121471, г. Москва ул. Рябиновая, д. 43Б, к.1, оф.101

Телефон: +7 495 585 80 14, +7 495 664 74 30

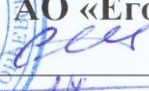
<http://www.hollowfiber.ru/>

АО «Егорьевск-обувь»  
ИНН 5011017647 / КПП 501101001  
Россия, 140305 Московская область,  
г. Егорьевск, ул. Владимирская д.8

Телефон: +7 496 40 4-05-32  
Факс: +7 496 40 4-05-34  
Сайт: [www.kotofey.ru](http://www.kotofey.ru)  
E-mail: [info@kotofey.ru](mailto:info@kotofey.ru)



“УТВЕРЖДАЮ”  
Генеральный директор

АО «Егорьевск-обувь»  
  
Сорокин С.В.  
«17» « 02 » 2022 г.

### А К Т

внедрения результатов диссертационной работы соискателя Российского государственного университета им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство) Шильцовой Анастасии Владимировны на тему «Формирование стратегических альянсов в легкой промышленности», выполненной под руководством к.э.н, доц. Генераловой А.В.

МО, г. Егорьевск

«17» « 02 » 2022 г.

Рассмотрены предложенные Шильцовой А.В. подходы к анализу и оценке целесообразности создания и обоснованию формы стратегического альянса в легкой промышленности на основе предложенной методики оценки его экономической эффективности на этапе проектирования. Результаты диссертации используются в практической деятельности АО «Егорьевск-обувь», в частности:

- методика оценки потенциальных партнеров стратегического альянса, позволяющая определить все имеющиеся возможности партнера и выявить наиболее значимые для интеграции;
- методика предварительной оценки эффективности создания стратегического альянса, основанная на анализе принятия альтернативных решений, оценке синергетического эффекта, а также оценке целесообразности и эффективности структурных изменений в рамках стратегического альянса.

Отмечается актуальность и практическая значимость для АО «Егорьевск-обувь» решаемых в работе задач, новизна теоретических и практических подходов.

Внедрение результатов работы будет способствовать:

- созданию оптимальной модели взаимодействия руководящих работников и служб управления, предприятий, входящих в создаваемый стратегический альянс в части, касающейся структурной перестройки кадрового состава на предприятиях,

обеспечивающей значительный рост совокупного уровня производительности труда и повышении ценовой конкурентоспособности продукции;

– определению и построению механизма создания и трансформации стратегического альянса с учетом изменяющихся условий функционирования предприятий и возникновением новых целей и задач его развития в ближайшей и отдаленной перспективе;

– эффективному управлению стратегическим альянсом на основе оценки и учета в процессе управления эффектов взаимодействия «синергии» предприятий-участников альянса и структурных изменений в рамках интеграционного объединения.

Рекомендуется использовать теоретические и методологические разработки, предложенные в рамках данной диссертационной работы, на аналогичных предприятиях легкой промышленности.

Исполнительный директор  
АО «Егорьевск-обувь»



Евплов А.В.