

На правах рукописи

ТРУФКИН АНДРЕЙ СТЕПАНОВИЧ

**ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ
ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ**

Специальность 08.00.14 Мировая экономика

**Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

Москва – 2010 г.

Работа выполнена на кафедре экономики зарубежных стран и внешнеэкономических связей экономического факультета Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова.

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Мазурова Елена Кирилловна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Карпухина Елена Алексеевна

кандидат экономических наук
Майборода Ксения Борисовна

Ведущая организация: **Институт экономики РАН**

Защита диссертации состоится 18 февраля 2010 г. в 15.00 на заседании диссертационного совета Д 501.002.03 при Московском государственном университете имени М.В. Ломоносова по адресу: 119991, Москва, Ленинские горы, д.1, МГУ имени М.В. Ломоносова, 3-й гуманитарный корпус, экономический факультет, аудитория № 507.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале Научной библиотеки имени А.М. Горького 2-го учебного корпуса гуманитарных факультетов МГУ имени М.В. Ломоносова.

Автореферат разослан 18 января 2010 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Пенкина С.В.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Транснациональные корпорации (ТНК) являются ключевыми субъектами мирового глобализирующегося хозяйства, не только во многом определяя основные тенденции его развития, но и оказывая существенное влияние на макроэкономическую политику большинства стран. На сегодняшний день в мире насчитывается около 82 тысяч ТНК с числом зарубежных филиалов около 810 тысяч. Зарубежные активы ТНК в 2008 г. составили 70 трлн. долл., зарубежные продажи – 30 трлн. долл. (что на 53% превышает объем международной торговли), занятость в зарубежных филиалах – 77 млн. чел. На долю зарубежных филиалов ТНК приходится около 10% мирового ВВП и свыше трети мирового экспорта. Годовые объемы продаж крупнейших ТНК составляют сотни миллиардов долларов, превосходя национальный доход многих стран мира; ТНК контролируют подавляющее большинство патентов на новую технику и технологии.

Нарастающая скорость изменений внешней среды, значительная неопределенность, интенсификация конкуренции на мировых рынках и ускорение научно-технического прогресса заставляют ТНК обращать особое внимание на выбор наиболее эффективных конкурентных стратегий. Стратегические альянсы как форма сотрудничества между различными компаниями стали активно развиваться в 90-е годы XX века. На сегодняшний день стратегические альянсы, в том числе трансграничные, стали неотъемлемой частью международной экономической системы.

Участие в стратегических альянсах позволяет транснациональным корпорациям достичь множества выгод, среди которых доступ к ресурсам партнера, приобретение новых знаний, улучшение репутации, увеличение рыночной власти, снижение риска, подавление конкурентов, а также установление новых стандартов. Вместе с тем, участие в стратегических альянсах сопряжено с целым рядом трудностей; до 50% от общего числа альянсов не достигают объявленных целей.

Необходимость анализа особенностей стратегических альянсов как одной из наиболее широко распространенных конкурентных стратегий ТНК на современном этапе развития мировой экономики обуславливает актуальность данного исследования.

Цели и задачи исследования. Целью работы является исследование особенностей функционирования стратегических альянсов на современном этапе развития мировой экономики и определение методов повышения эффективности их использования для улучшения конкурентных позиций ТНК. Реализация поставленной цели обуславливает необходимость решения следующих задач:

- определение теоретических основ анализа конкурентных стратегий ТНК, а также основных тенденций современных процессов прямого иностранного инвестирования;
- определение места стратегических альянсов в спектре конкурентных стратегий ТНК и основных мотивов вступления в стратегические альянсы;
- анализ процессов обучения в стратегических альянсах ТНК и воздействия данных процессов на конкурентные позиции компаний, участвующих в альянсе;
- выявление взаимосвязей между риском, доверием и контролем в стратегических альянсах ТНК;

- определение основных теоретических подходов к динамике стратегических альянсов ТНК и исследование факторов, лежащих в основе подобной динамики;
- рассмотрение особенностей многосторонних стратегических альянсов и сетей альянсов; анализ возможных взаимосвязей в рамках портфеля стратегических альянсов ТНК;
- определение методов повышения эффективности стратегических альянсов как инструмента достижения целей ТНК.

Объект и предмет исследования. Объектом диссертационного исследования выступают стратегические альянсы транснациональных корпораций. Предметом диссертационного исследования являются экономические и социальные отношения, возникающие в процессе сотрудничества транснациональных корпораций друг с другом и с прочими компаниями.

Методологическую основу исследования составляют принятые в отечественной и зарубежной науке принципы и методологические подходы, связанные с использованием общенаучных методов анализа и синтеза, логического и ситуационного анализа, а также частных приемов экономического исследования: субъектно-объектного, экономико-статистических группировок, динамических рядов, систематизации, сравнительного анализа.

Теоретическую основу исследования составляют научные труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные вопросам функционирования транснациональных корпораций и стратегических альянсов ТНК. Огромный вклад в понимание деятельности ТНК внес Дж. Даннинг, создавший эклектическую парадигму OLI. При этом Дж. Даннинг опирался на более ранние работы С. Хаймера, Р. Вернона, Р. Коуза и многих других. Среди отечественных ученых теоретические подходы к данной проблеме разрабатывали В.П. Колесов, Е.А. Касаткина, М.Л. Лучко, А.Г. Мовсесян, С.Б. Огневцев, В.А. Цветков.

Исследованию стратегических альянсов как конкурентной стратегии ТНК посвящали свои работы такие выдающиеся зарубежные исследователи, как Б. Гарретт и П. Дюссож, Р. Уэлборн и В. Кастен, а также сам Дж. Даннинг. Вопросы межорганизационного обучения в стратегических альянсах разрабатывали, в том числе, Г. Хэймел, А. Инкпен и Б. Симонин. Проблемам риска, доверия и контроля в стратегических альянсах уделяли большое внимание Т. Дас и Б. Тенг, а также С. Кумар и А. Сетх. Динамика стратегических альянсов подробно анализируется в работах И. Доза, М. де Ронда и Х. Бучики, А. Пика и П. Виндрума. Особенности сетей стратегических альянсов выступали в качестве предмета исследований Б. Когута, Р. Берта и Дж. Коулмана. Среди отечественных ученых исследованием стратегических альянсов занимаются, в том числе, М.Л. Лучко, Е.А. Карпухина и М.А. Бобина.

Между тем, особенности стратегических альянсов ТНК на современном этапе развития мировой экономики, связанные, в том числе, с процессами межорганизационного обучения, с взаимосвязями риска, доверия и контроля в стратегических альянсах, а также с увеличением роли многосторонних стратегических альянсов и сетей альянсов, пока не получили исчерпывающего освещения в

экономической литературе, что делает необходимым проведение дополнительных исследований в данной области.

Эмпирическую основу исследования составляют статистические данные ЮНКТАД, ВТО и ОЭСР, информационные Интернет-ресурсы, в том числе корпоративные материалы, печатные информационные источники.

Научная новизна диссертации представлена следующими положениями и выводами:

- на основе теоретического анализа воздействия вступления в стратегические альянсы на конфигурацию преимуществ собственности, локализации и интернализации ТНК (известных как преимущества OLI) сделан вывод, что стратегические альянсы дают ТНК возможность получить доступ к преимуществам собственности и локализации других компаний за счет сотрудничества с ними, и в отдельных случаях позволяют увеличить преимущества собственности на постоянной основе при помощи обучения. Однако при этом происходит снижение преимуществ интернализации, так как другие компании также получают доступ к преимуществам собственности ТНК; более того, возникает риск усиления позиций конкурентов;
- раскрыты особенности обучения в стратегических альянсах ТНК. Определено, что обучение в стратегических альянсах ТНК может принимать форму интернализации знаний и компетенций партнера, повышения осведомленности о целях и методах работы партнера, обретения опыта в сфере управления стратегическими альянсами, пересмотра существующих норм и ценностей, лежащих в основе корпоративной культуры ТНК, а также повышения эффективности самого процесса обучения. На основе анализа ключевых факторов, влияющих на эффективность процесса интернализации знаний и компетенций партнера, определены основные методы повышения эффективности данного процесса – выделение необходимых для целей обучения ресурсов, создание соответствующей системы мотивации персонала, формирование среди сотрудников ТНК положительного отношения к обучению, развитие компетенции в области управления стратегическими альянсами;
- обоснованы взаимосвязи между риском, доверием и контролем в стратегических альянсах ТНК. Выявлено, что риск в стратегических альянсах может принимать две основные формы, выступая в качестве риска исполнения или отношенческого риска; при этом в обоих случаях возможными механизмами снижения уровня воспринимаемого риска являются доверие и контроль. Установлено, что воспринимаемый отношенческий риск может быть снижен при помощи репутационного доверия или поведенческого контроля, в то время как воспринимаемый риск исполнения – при помощи компетентностного доверия или контроля результатов; социальный контроль способен снизить как воспринимаемый отношенческий риск, так и воспринимаемый риск исполнения;
- на основе анализа различных методологических подходов к исследованию динамики стратегических альянсов ТНК предложена трактовка развития

стратегического альянса как последовательности множества итеративных циклов обучения, характер которых в значительной степени определяется первоначальными условиями сотрудничества, утвержденными на стадии формирования альянса;

- охарактеризованы особенности многосторонних стратегических альянсов по сравнению с двусторонними, связанные, в первую очередь, с необходимостью осуществления обобщенного социального обмена. Выявлено, что многосторонним стратегическим альянсам присущи повышенный отношенческий риск, более значительная роль социальных санкций и высокая важность развития макрокультуры;
- раскрыта сущность сетей стратегических альянсов как особого ресурса, доступ к которому способен обеспечить ТНК существенные выгоды. Определено, что выгоды от участия в сети стратегических альянсов могут быть обусловлены как улучшением доступа к информации, так и развитием принципов координации; в последнем случае в рамках сети создаются компетенции, не принадлежащие ни одной из конкретных компаний в отдельности.
- выявлены основные принципы эффективного управления портфелем стратегических альянсов ТНК. В качестве ключевых принципов определены максимизация положительных синергетических эффектов, возникающих в случае повышения эффективности взаимодействия с различными партнерами за счет сотрудничества с определенной компанией, минимизация отрицательных синергетических эффектов, периодическое прогнозирование потребностей в реконфигурации портфеля стратегических альянсов и осуществление подготовки к подобной реконфигурации, а также обеспечение координации между сотрудниками ТНК, ответственными за функционирование различных стратегических альянсов.

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования состоит в углублении методологического подхода к анализу особенностей стратегических альянсов ТНК на современном этапе развития мировой экономики. Практическое приложение теоретических результатов исследования состоит в разработке конкретных методов повышения эффективности стратегических альянсов как инструмента достижения целей ТНК.

Апробация работы. Работа прошла апробацию на кафедре экономики зарубежных стран и внешнеэкономических связей экономического факультета МГУ имени М.В.Ломоносова. Основные положения диссертации изложены автором в пяти научных публикациях общим объемом 5,3 п.л., в том числе в двух научных публикациях в журналах из перечня ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, определенного ВАК РФ.

Структура работы определена целями и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Список использованных источников насчитывает 115 наименований на русском, английском и французском языках.

Структура диссертационной работы

Введение

Глава I. Место стратегических альянсов в спектре конкурентных стратегий ТНК

- 1.1. Теоретические основы анализа конкурентных стратегий ТНК
- 1.2. Стратегические альянсы как конкурентная стратегия ТНК
- 1.3. Факторы расширения использования стратегических альянсов как конкурентной стратегии ТНК
- 1.4. Типологизация стратегических альянсов
 - 1.4.1. Основные подходы к типологизации стратегических альянсов
 - 1.4.2. Стратегические альянсы неконкурирующих фирм
 - 1.4.3. Стратегические альянсы фирм-конкурентов
 - 1.4.4. Взаимосвязь различных подходов к типологизации стратегических альянсов
- 1.5. Обзор трансграничных стратегических альянсов

Глава II. Специфика функционирования стратегических альянсов

- 2.1. Обучение в стратегических альянсах
 - 2.1.1. Интернализация знаний и компетенций партнера
 - 2.1.2. Приобретение знаний о партнере
 - 2.1.3. Приобретение знаний об управлении стратегическими альянсами
 - 2.1.4. Обучение двойного цикла в стратегических альянсах
- 2.2. Риск, доверие и контроль в стратегических альянсах
 - 2.2.1. Риск в стратегических альянсах
 - 2.2.2. Доверие в стратегических альянсах
 - 2.2.3. Контроль в стратегических альянсах
 - 2.2.4. Взаимосвязь риска, доверия и контроля в стратегических альянсах
- 2.3. Динамика стратегических альянсов
 - 2.3.1. Основные подходы к исследованию динамики стратегических альянсов
 - 2.3.2. Последовательность этапов функционирования стратегического альянса
 - 2.3.3. Обучение как причина эволюции стратегических альянсов
 - 2.3.4. Диалектика стратегических альянсов
- 2.4. Многосторонние стратегические альянсы и сети альянсов
 - 2.4.1. «Созвездия» компаний-партнеров
 - 2.4.2. Бренды стратегических альянсов
 - 2.4.3. Портфель стратегических альянсов компании и социальный капитал
 - 2.4.4. Сети стратегических альянсов

Глава III. Методы повышения эффективности стратегических альянсов

- 3.1. Повышение эффективности стратегических альянсов на стадии формирования
- 3.2. Повышение эффективности стратегических альянсов на операционной стадии
- 3.3. Повышение эффективности стратегических альянсов на стадии оценки результатов и при проведении реструктуризации
- 3.4. Повышение эффективности обучения в стратегических альянсах
- 3.5. Повышение эффективности управления портфелем стратегических альянсов

Заключение

Список использованных источников

Приложения

- Приложение 1. Позиции ведущих ТНК в мировой экономике
- Приложение 2. Современные процессы прямого иностранного инвестирования

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В отечественной и зарубежной литературе существует множество определений стратегических альянсов. В рамках диссертации под стратегическим альянсом понимается объединение научного, технологического, кадрового и финансового потенциала разных компаний для достижения определенных целей, которых эффективнее всего достичь с помощью сотрудничества. Стратегические альянсы являются одной из наиболее широко используемых конкурентных стратегий ТНК в современных условиях: в 2008 г. в мировой экономике было заключено свыше 2 тыс. стратегических альянсов; средний темп прироста количества ежегодно заключаемых стратегических альянсов составляет около 15%¹. При этом до 50% от совокупного количества альянсов не достигают поставленных целей², что свидетельствует о необходимости обратить особое внимание на повышение эффективности использования данной стратегии.

В диссертации проведен анализ воздействия вступления ТНК в стратегические альянсы на конфигурацию преимуществ собственности, локализации и интернализации ТНК. В настоящее время эклектическая парадигма OLI, впервые предложенная Дж. Даннингом на Нобелевском симпозиуме в Стокгольме в 1976 году, является основным теоретическим инструментом анализа феномена международного производства, существования транснациональных корпораций как субъектов международного производства и процессов прямого иностранного инвестирования как средства финансирования международного производства. В диссертации утверждается, что эклектическая парадигма OLI может быть успешно использована для анализа конкурентных стратегий ТНК, в том числе вступления в стратегические альянсы.

В рамках парадигмы существование ТНК объясняется одновременным наличием трех видов преимуществ: преимуществ собственности (О-преимуществ) – конкурентных преимуществ, которыми корпорации одной страны базирования обладают по сравнению с корпорациями любой другой страны базирования; преимуществ локализации (L-преимуществ) – преимуществ от размещения деятельности по созданию добавленной стоимости вне национальных границ страны базирования; преимуществ интернализации (I-преимуществ) – преимуществ от замещения рынков по созданию или использованию создающих поток доходов активов внутрифирменными транзакциями. В соответствии с традиционной точкой зрения, ТНК при помощи создания зарубежных филиалов просто используют О-преимущества, полученные в стране базирования, комбинируя их с L-преимуществами принимающей страны и получая I-преимущества за счет осуществления транзакций и удержания специфических ресурсов внутри фирмы

Однако широкое распространение стратегических альянсов и других форм межфирменного сотрудничества позволяет предположить, что полная интернализация всех операций не всегда выгодна ТНК или не всегда достижима. Нередко ТНК согласны жертвовать I-преимуществами для того, чтобы получить доступ к О-

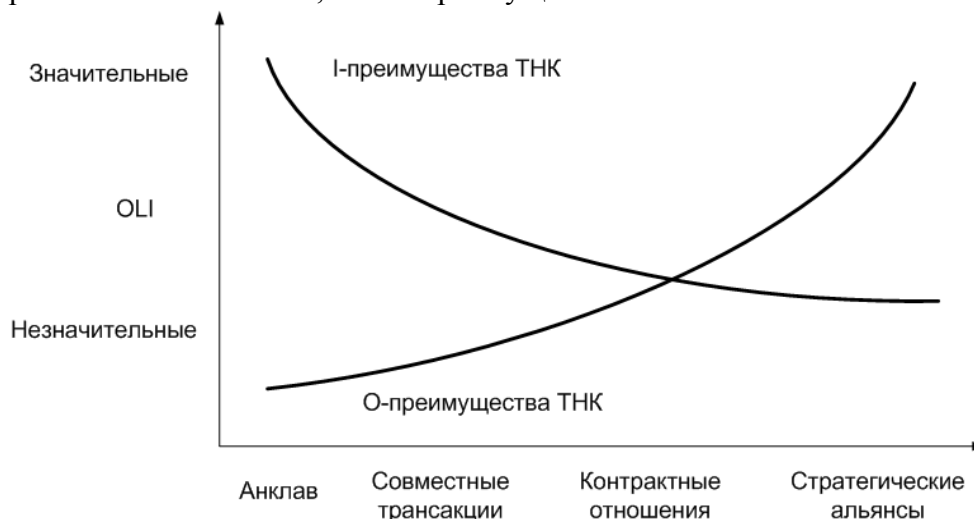
¹ Steinhilber S. Strategic Alliances: Three Ways to Make Them Work. US-MA: Harward Business School Publishing, 2008, p.1.

² Das T., Teng B. Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective // Organization Science, vol. 11, №1, 2000, p.79.

преимуществам конкурентов и, возможно, завладеть этими преимуществами. Другими словами, ТНК может владеть некоторыми О-преимуществами единолично, а другие делить с партнерами в рамках стратегических альянсов. В то же время, использование стратегических альянсов требует огромных усилий по координации, а также затрат значительных ресурсов, как управленческих, так и финансовых. Наличие у ТНК преимуществ собственности, связанных со способностью управлять и координировать внутрифирменные и межфирменные транзакции (От-преимущества) оказывает огромное влияние на конкурентоспособность. Недосток технологических преимуществ, например, может быть компенсирован наличием От-преимуществ, используемых для получения доступа к технологическим активам.

Стратегические альянсы позволяют ТНК получить доступ к О-преимуществам других компаний за счет сотрудничества с ними. Использование этих О-преимуществ может быть ограничено периодом сотрудничества, однако ТНК может постараться при помощи обучения завладеть уникальными знаниями и компетенциями партнера, тем самым увеличив свои собственные О-преимущества. С другой стороны, создание стратегических альянсов означает, что другие компании также получают доступ к О-преимуществам ТНК и могут попытаться завладеть ими. Стратегические альянсы могут быть использованы для получения L-преимуществ с меньшими затратами, чем при организации филиала (например, в случае создания ТНК совместного предприятия с компанией из принимающей страны). В то же время, I-преимущества уменьшаются, так как ТНК утрачивает полный контроль над некоторыми своими активами.

Рисунок 1. Зависимость между степенью тесноты связей партнеров в рамках стратегического альянса, О- и I-преимуществами ТНК



Источник: составлено автором по материалам Scott-Kennel J., Enderwick P. FDI and Inter-Firm Linkages: Exploring the Black Box of the Investment Development Path // Transnational Corporations, vol.14, №1, 2005, p.124

По мере увеличения тесноты сотрудничества компаний в рамках стратегического альянса следует ожидать повышения О-преимуществ ТНК вследствие доступа к дополнительным преимуществам собственности партнера, а также снижения преимуществ интернализации в результате утраты единоличного контроля над все более широким спектром ресурсов. Следовательно, создание стратегического альянса оправдано, если выгоды от обретения новых О- и L-преимуществ перевешивают

издержки от потери I-преимуществ и риски усиления позиций конкурентов в результате их доступа к O-преимуществам ТНК.

В диссертации разработана модель межорганизационного обучения в стратегических альянсах ТНК, объясняющая воздействие различных факторов на эффективность межорганизационного обучения. Основными уровнями организационного обучения являются обучение единичного цикла, обучение двойного цикла и вторичное обучение³. Обучение единичного цикла предполагает постепенные изменения, не затрагивающие основополагающих ценностей компании и, как правило, происходящие в рамках существующей системы организационных процессов, в то время как обучение двойного цикла требует пересмотра существующих норм и правил. Вторичное обучение предусматривает повышение эффективности процесса обучения, представляя собой «обучение относительно обучения». В противоположность вторичному обучению, первые два уровня относятся к «первичному обучению».

Наиболее распространенный уровень обучения в стратегических альянсах ТНК – обучение единичного цикла. Существует три основных типа обучения единичного цикла в стратегических альянсах: во-первых, это интернализация информации, знаний и компетенций партнера (собственно межорганизационное обучение); во-вторых, это возможность лучше «узнать» своего партнера, его цели и методы работы, что поможет в дальнейшем сотрудничестве; наконец, это обретение опыта в сфере управления стратегическими альянсами, что, возможно, сделает участие компании в будущих альянсах более эффективным.

Эффективность интернализации знаний и компетенций партнера зависит как от характеристик обоих партнеров, так и от характеристик самого знания, передаваемого в процессе обучения. К характеристикам партнера, знания которого ТНК стремится интернализировать, относятся стремление защитить свое знание, а также культурные и организационные отличия от обучающегося партнера, снижающие степень «прозрачности» даже в отсутствие целенаправленных усилий по защите знаний и компетенций. К характеристикам знания относится степень его «скрытости», сложность, специфичность и его отношение к сформированной компетентностной базе обучающегося партнера.

Вместе взятые, характеристики обучающего (возможно, вопреки своему желанию) партнера и характеристики знания обуславливают степень неопределенности знания. Неопределенность понимается как неспособность обучающегося партнера понять, какие именно компетенции являются источником конкурентных преимуществ. В более общем смысле, неопределенность знания предполагает непонимание логических связей между действиями и результатами, между причинами и следствиями, что представляет собой существенный барьер на пути передачи, интерпретации, ассимиляции и последующего использования знания. Неопределенность противостоит желанию и возможностям обучающейся ТНК произвести интернализацию требуемых знаний и компетенций.

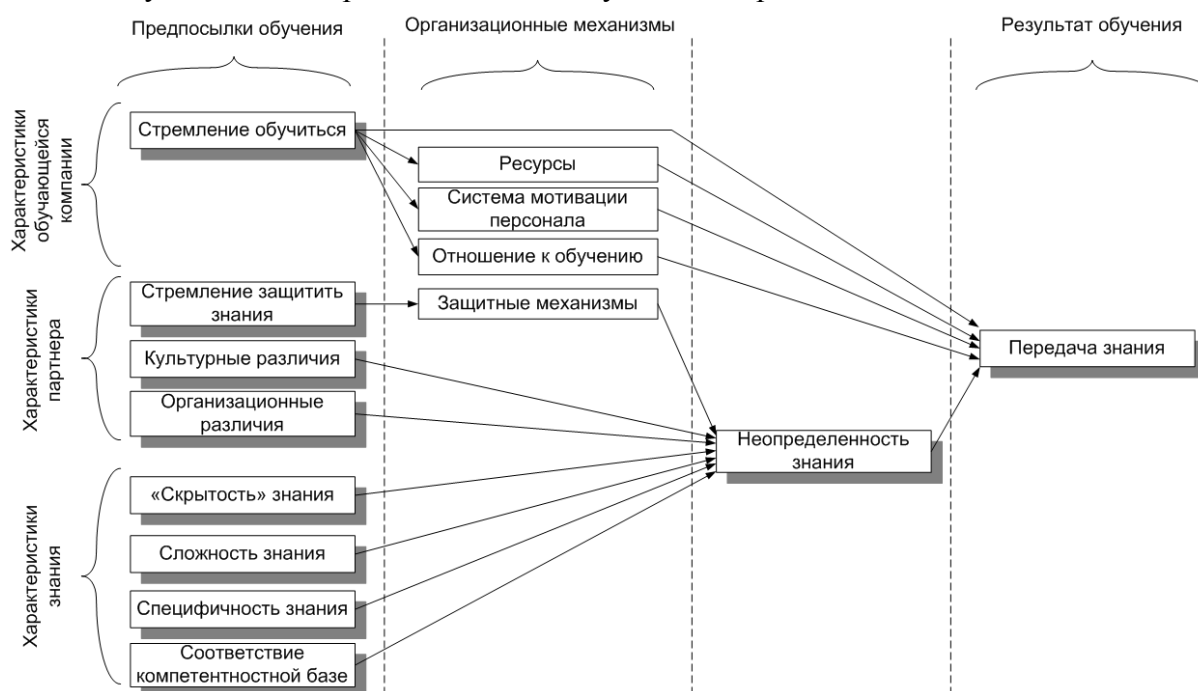
Именно на преодоление неопределенности знания должны быть направлены усилия ТНК в том случае, если ее целью в рамках стратегического альянса является

³ Tsang E. A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliances // Journal of World Business, vol. 34, №3, Fall 1999, p.214.

интернализация знаний и компетенций партнера. Основными характеристиками обучающейся компании, воздействующими на эффективность процесса обучения, являются наличие стремления обучиться, а также наличие возможностей для обучения – выделение достаточных ресурсов, создание подходящей системы мотивации персонала, формирование среди сотрудников соответствующего отношения к обучению.

Эффективность интернализации знаний и компетенций приобретает особое значение в стратегических альянсах между компаниями-конкурентами, поскольку та компания, которая способна раньше завладеть необходимыми ей знаниями партнера, может после достижения своих целей выйти из альянса, в результате чего ее конкурентные позиции по отношению к бывшему партнеру усилятся. В соответствии с результатами исследования Б. Гарретта и П. Дюссожа, 41% альянсов приводит к улучшению конкурентных позиций одних партнеров за счет других и только в 1,5% случаев улучшаются конкурентные позиции всех участвовавших партнеров⁴.

Рисунок 2. Межорганизационное обучение в стратегических альянсах ТНК



Источник: составлено автором по материалам:

Simonin B. An Empirical Investigation of the Process of Knowledge Transfer in International Strategic Alliances // Journal of International Business Studies, vol. 35, №5, September 2004, p.408;

Simonin B. Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances // Strategic Management Journal, vol. 20, №7, July 1999, p.598.

Для того, чтобы повысить эффективность стратегических альянсов, направленных как на интернализацию знаний и компетенций партнера, так и на достижение других целей, ТНК необходимо прилагать сознательные усилия для развития компетенции в области управления стратегическими альянсами. Опыт, полученный в процессе участия в определенном альянсе, может быть использован в будущем, при организации сотрудничества с этим же или другими партнерами, что также представляет собой один из типов организационного обучения.

⁴ Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. М.: Инфра-М, 2002. С.321

Необходимо реализовывать мероприятия, направленные на распространение и кодификацию знаний об управлении стратегическими альянсами, полученных непосредственно участвующими в работе альянса сотрудниками ТНК. Полезным инструментом может оказаться регулярное проведение анализа завершившихся альянсов ТНК, направленного на выявление взаимосвязей между осуществленными сотрудниками действиями и полученными результатами, а также на определение методов работы с партнером, показавших наибольшую эффективность. Важными являются не только полученные вследствие проведения анализа результаты, но и сам процесс анализа, заставляющий переосмыслить и лучше понять произошедшие события.

Примером стратегического альянса, созданного с целью обучения, является совместное предприятие NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.), основанное в 1984 году американской ТНК General Motors и японской ТНК Toyota. При помощи сотрудничества General Motors стремилась повысить эффективность своих производственных операций за счет приобщения к передовым технологиям Toyota в области производства «точно-в-срок», а Toyota – приобрести опыт организации производства на территории США и взаимоотношений с американскими профсоюзами. Умелая организация альянса позволила каждому партнеру достичь своих целей – GM повысила производительность труда и качество продукции на других своих заводах за счет внедрения элементов «точно-в-срок», а Toyota получила первую производственную базу на территории Северной Америки.

В диссертации проведено исследование взаимосвязей риска, доверия и контроля в стратегических альянсах ТНК. Риск может пониматься как дисперсия предполагаемых результатов, либо только как вероятность наступления и тяжесть предполагаемых негативных последствий. В рамках диссертации принимается последний подход к определению риска, то есть под более рискованными понимаются ситуации, характеризующиеся большей вероятностью наступления и / или большей тяжестью негативных последствий.

В стратегических альянсах ТНК риск может принимать форму риска исполнения или отношенческого риска. Отношенческий риск связан с возможностью оппортунистического поведения партнера, в то время как риск исполнения охватывает все виды рисков, характерные для стратегического альянса в случае обеспечения наивысшего из возможных уровней сотрудничества партнеров. В отличие от отношенческого риска, присущего только кооперативным взаимоотношениям между компаниями, риск исполнения свойственен всем стратегиям ТНК, и в том числе стратегическим альянсам. С точки зрения процесса принятия решений, основное значение имеет воспринимаемый риск (как отношенческий, так и риск исполнения) – оценка объективного риска со стороны лиц, принимающих решения.

Негативное воздействие воспринимаемого отношенческого риска на функционирование стратегического альянса может быть продемонстрировано на примере альянса между голландской авиакомпанией KLM и американской авиакомпанией Northwest Airlines, заключенного в 1989 г. Существенный отношенческий риск для Northwest Airlines возник в 1995 году, когда KLM предприняла попытку увеличить свой пакет акций в американской компании с 19%

до 25%, что было воспринято управленческим персоналом последней как первый шаг на пути к поглощению. KLM объясняла свои намерения стремлением защитить альянс и повысить свое участие в долгосрочном развитии Northwest Airlines, однако уровень доверия между партнерами резко снизился, и в 1997 г. KLM приняла решение полностью продать свой пакет акций.

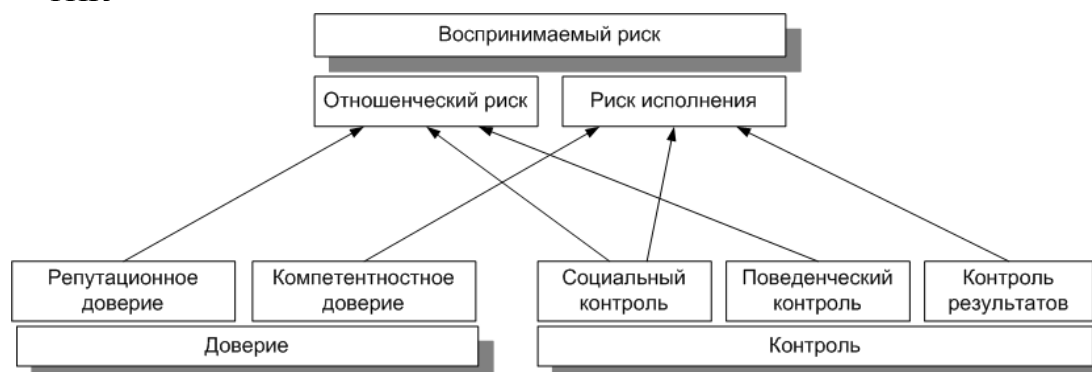
Субъективное доверие представляет собой позитивные ожидания в отношении поведения контрагента в ситуации, характеризующейся наличием риска. Следовательно, воспринимаемый риск и субъективное доверие неразрывно связаны: повышение субъективного доверия ведет снижению воспринимаемого риска, и наоборот. Подобно воспринимаемому риску, субъективное доверие может затрагивать как компетентность партнера ТНК, то есть его способность действовать в соответствии с заключенными соглашениями, так и «ответственность» партнера, то есть его желание осуществить ожидаемые действия, предполагаемое наличие у него моральных обязательств заботиться не только о своих интересах, но и об интересах доверяющего партнера. В первом случае речь идет о компетентностном доверии, во втором – о репутационном доверии. Репутационное доверие позволяет снизить воспринимаемый отношенческий риск, присущий стратегическому альянсу, в то время как компетентностное доверие является важным фактором снижения воспринимаемого риска исполнения.

Различают два основных типа контроля – формальный и неформальный или социальный контроль. Первый тип предполагает использование формализованных правил и процедур для отслеживания и вознаграждения желаемого поведения; второй тип основан на формировании определенной системы ценностей, организационной культуры, в результате чего происходит интернализация целей объектами контроля, ведущая, в свою очередь, к желаемым изменениям в поведении. Формальный контроль может быть реализован либо посредством установления стандартов действий, либо посредством измерения результатов, что позволяет выделить два подтипа формального контроля: поведенческий контроль и контроль результатов. Поведенческий контроль представляет собой эффективное средство борьбы с отношенческим риском, поскольку он предполагает фокусировку внимания контролирующего на процессе, посредством которого планируется достижение желаемых результатов. С другой стороны, контроль результатов позволяет добиться снижения риска исполнения: недостижение установленных результатов сигнализирует о необходимости предпринять корректирующие действия. Социальный контроль основывается на наличии общих ценностей у участников альянса, что приводит к снижению степени несоответствия их целей; данный тип контроля обладает высокой эффективностью в ситуациях, характеризующихся как отношенческим риском, так и риском исполнения.

Таким образом, для снижения воспринимаемого риска в стратегических альянсах ТНК могут быть использованы такие инструменты, как доверие, контроль или их комбинация. При этом типы указанных инструментов различаются в зависимости от того, на борьбу с каким типом риска они направлены. Воспринимаемый отношенческий риск может быть снижен при помощи репутационного доверия, поведенческого контроля или социального контроля, в то время как воспринимаемый

риск исполнения – при помощи компетентностного доверия, контроля результатов или социального контроля.

Рисунок 3. Взаимосвязь риска, доверия и контроля в стратегических альянсах ТНК



Источник: составлено автором по материалам Das T., Teng B. Trust, Control and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework // Organizational Studies, vol. 22, №2, 2001, p. 257.

В диссертации раскрыта сущность развития стратегического альянса как последовательности множества итеративных циклов обучения, характер которых в значительной степени определяется первоначальными условиями сотрудничества, утвержденными на стадии формирования альянса. В соответствии с телеологическим подходом к динамике стратегического альянса, основными этапами функционирования стратегического альянса ТНК являются формирование альянса, операционная стадия, а также оценка результатов альянса⁵. Данным этапам предшествует формулирование транснациональной корпорацией определенных целей, относительно которых и происходит оценка результатов. Обучение представляет собой одну из основных причин перехода стратегических альянсов из одного состояния в другое, также обуславливая изменения механизма функционирования альянса на операционной стадии (понимаемые как временный возврат на стадию формирования), возможную эволюцию или распад альянса.

Характер процессов обучения определяется первоначальными условиями сотрудничества, утвержденными на стадии формирования альянса, которые впоследствии способствуют либо препятствуют обучению компаний-партнеров в отношении внешней среды альянса, стоящих перед ними задач, процесса сотрудничества, компетенций и целей друг друга. Наиболее важными среди первоначальных условий являются определение задач, которые каждый из партнеров должен выполнять в рамках стратегического альянса, организационные механизмы партнеров, вступающие во взаимодействие в процессе сотрудничества, структура взаимодействия партнеров, а также ожидания в отношении результатов стратегического альянса, в отношении поведения партнера и его мотивации.

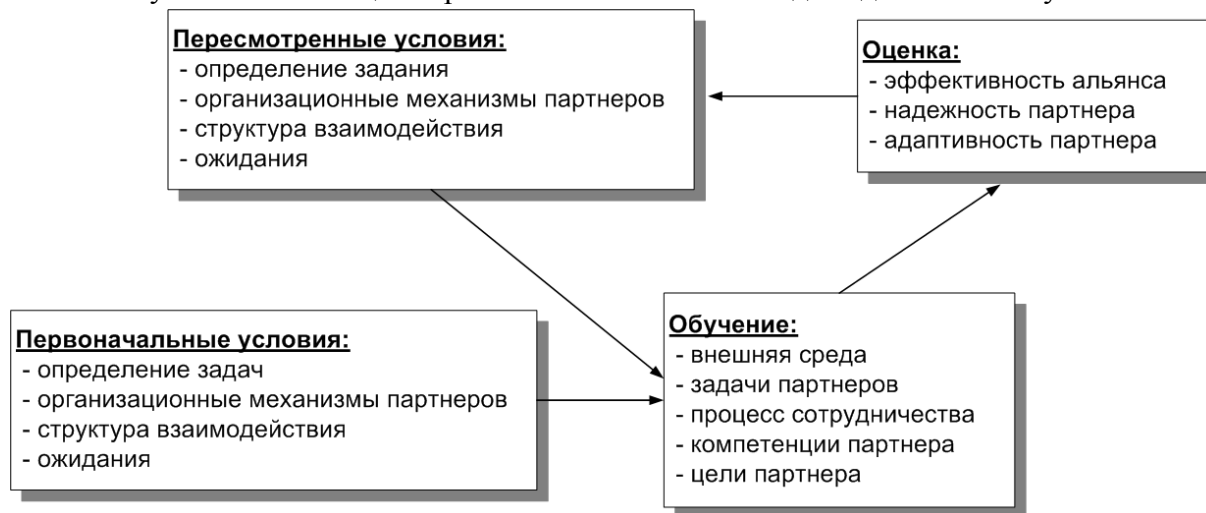
Первоначально обучение является «когнитивным»: в результате лучшего понимания различных аспектов функционирования альянса партнеры осознают, как можно повысить эффективность совместной деятельности. Поведенческое обучение, предполагающее непосредственное осуществление изменений, направленных на

⁵ Das T., Teng B. The Dynamics of Alliance Conditions in the Alliance Development Process // Journal of Management Studies, vol. 39, №5, July 2002, p. 734.

повышение эффективности, сложнее когнитивного; оно зависит от приверженности партнеров стратегическому альянсу. В свою очередь, приверженность определяется оценкой альянса со стороны каждого партнера. Оценке подвергается не только способность альянса создавать стоимость для ТНК и его соответствие долгосрочным целям ТНК, но и поведение партнера, его честность, добропорядочность, отсутствие скрытых мотивов, а также адаптивные способности партнера – насколько он может (и желает) изменить свою деятельность для достижения совместных целей.

После когнитивного обучения и оценки наступает третья стадия цикла обучения – непосредственно поведенческое обучение, выражающееся в пересмотре существующих условий функционирования альянса. Для повышения эффективности совместной деятельности компании могут изменить набор задач, выполняемых стратегическим альянсом, их взаимосвязь и распределение между партнерами; организационные механизмы компаний-партнеров и структура взаимодействия также могут быть скорректированы с целью обеспечения более гладкой и бесконфликтной совместной деятельности. Кроме того, компании пересматривают свои ожидания относительно вероятности достижения стратегическим альянсом поставленных целей и относительно возможного поведения и мотивации партнера. Ухудшение ожиданий, например, осознание низкой вероятности успеха совместного проекта, высокой вероятности оппортунистического поведения со стороны партнера или низкой мотивации партнера, неизбежно приведет к снижению приверженности ТНК альянсу, что негативно скажется на его перспективах.

Рисунок 4. Эволюция стратегического альянса под воздействием обучения



Источник: составлено автором по материалам Doz Y. The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? // Strategic Management Journal, Special Issue, vol. 17, Summer 1996, p. 64.

Распад стратегических альянсов ТНК может быть обусловлен несколькими причинами. Во-первых, стратегический альянс может распасться даже при наличии успешного обучения, в том случае, если его оценка со стороны хотя бы одного из партнеров будет негативной. Во-вторых, определенная конфигурация первоначальных условий способна создавать препятствия для обучения, что приводит к невыполнению ожиданий, снижению приверженности партнеров альянсу и в конечном итоге к прекращению сотрудничества. Наконец, первоначальные условия могут способствовать

когнитивному обучению, но препятствовать поведенческому; другими словами, компании понимают, что необходимо сделать для повышения эффективности альянса, но также понимают то, что они не способны это сделать.

В успешных альянсах партнеры вовлекаются в повторяющуюся последовательность итеративных и интерактивных циклов обучения, которая ведет к постоянному повышению уровня доверия и гибкости в отношениях, а также к большей готовности осуществлять специфические инвестиции. Повторяющиеся циклы обучения имеют кумулятивный эффект; в результате влияние первоначальных условий на функционирование альянса становится все менее и менее заметным. Следовательно, первоначальные условия, способствующие эффективному обучению, должны быть достаточно гибкими, чтобы облегчить возможность их пересмотра, однако при этом в достаточной степени структурировать межорганизационные взаимоотношения, чтобы последние не стали чрезмерно хаотичными.

Примером стратегического альянса, в котором первоначальные условия создали широкие возможности для обучения, что, в свою очередь, привело к длительному и плодотворному сотрудничеству, продолжающемуся по сей день, может служить альянс CFM International в области производства авиационных двигателей между американской ТНК General Electric и французской компанией Snecma, созданный в 1973 г. Сотрудничество компаний началось еще до организации совместного предприятия: в конце 1960-х гг. Snecma выступала в качестве одного из субконтракторов General Electric, что позволило компаниям лучше узнать друг друга и научиться доверять друг другу в ситуации, где ставки были не слишком высоки. В процессе участия в стратегическом альянсе General Electric и Snecma постепенно переходили от реализации относительно независимых задач к все более тесной совместной деятельности, что сопровождалось увеличением уровня доверия и повышением согласованности стратегических целей.

В диссертации проанализированы особенности многосторонних стратегических альянсов ТНК, приобретающих в современных условиях все большую популярность, по сравнению с двусторонними. Например, участникам стратегического альянса производителей полупроводников SEMATECH принадлежит около 50% мирового рынка микросхем; членами альянса являются такие крупнейшие ТНК, как IBM, Intel, Hewlett Packard, Samsung, Toshiba, NEC. Участие в альянсе позволяет компаниям сократить издержки на исследования и разработки, распределить риск, связанный с проведением подобных исследований, а также повысить скорость коммерциализации инноваций; отдача от инвестиций в рамках альянса достигает 440%.

Отличия многосторонних стратегических альянсов, состоящих более чем из двух компаний-партнеров, от двусторонних наиболее четко заметны с точки зрения теории социального обмена, в соответствии с которой поведение субъектов (индивидов и организаций) можно представить как обмен ресурсами, а необходимость социального обмена объясняется редкостью этих ресурсов. В рамках социального обмена условием осуществления действий является ожидание вознаграждения со стороны других участвующих в обмене субъектов. В отличие от экономического обмена, социальный обмен может не предусматривать наличия явных выгод, обладающих экономической ценностью; характерной чертой также является отсутствие явных контрактов.

Социальный обмен может быть закрытым и обобщенным. Закрытый социальный обмен является двусторонним; при данном типе обмена партнеры напрямую обмениваются выгодами друг с другом. Обобщенный социальный обмен, возможный в группах с количеством членов больше двух, не предполагает наличия прямого взаимодействия между участниками. Другими словами, выгоды, которые один участник обмена предоставляет другому, не зависят от выгод, предоставленных вторым участником первому – возникающие обязательства могут быть выполнены в отношении третьего участника обмена или даже в отношении группы участников. Многосторонние стратегические альянсы ТНК представляют собой ситуацию, характеризующуюся наличием обобщенного социального обмена, в то время как двусторонние являются классическим случаем закрытого социального обмена.

Отличительными особенностями многосторонних социальных обменов являются повышенная опасность оппортунистического поведения, необходимость развития высокого уровня репутационного доверия, а также усиление роли общих ценностей, разделяемых участниками обмена. Данные особенности позволяют объяснить отличия многосторонних стратегических альянсов ТНК от двусторонних.

Во-первых, по сравнению с двусторонними альянсами, многосторонние альянсы отличаются повышенным отношенческим риском: например, один из участников может уклониться от обещанного им вложения ресурсов в альянс, надеясь на то, что альянс сможет достичь успеха за счет ресурсов, вложенных другими партнерами. Значительный отношенческий риск требует от компаний, вступающих в многосторонний альянс, высокого уровня репутационного доверия друг к другу. Во-вторых, в многосторонних стратегических альянсах более значительную роль играют социальные санкции: нарушения норм социального обмена создают условия для совместного «возмездия»; участники социального обмена должны быть способны разрешать конфликты и восстанавливать справедливость посредством коллективных ответных действий, в рамках которых наказание партнера, нарушившего условия обмена, осуществляется со стороны всех остальных партнеров (а не только пострадавших).

Наконец, многосторонние альянсы характеризуются повышенной ролью «макрокультуры» и общих ценностей партнеров, которые облегчают участие в обобщенном социальном обмене, повышая уровень доверия. Наличие общих ценностей также повышает эффективность социальных санкций: мощь социальных санкций частично заключается в том, что сообщения партнеров о нарушении норм взаимно усиливают друг друга; в случае, если у всех участников альянса имеются одинаковые представления о нормах, подобное сообщение будет намного более действенным.

Таким образом, наиболее существенными отличиями многосторонних стратегических альянсов ТНК от двусторонних являются повышенный отношенческий риск, создающий необходимость для развития высокого уровня репутационного доверия, более значительная роль социальных санкций, а также усиление важности наличия у партнеров общих ценностей для успеха альянса.

В диссертации приведена трактовка сетей стратегических альянсов как особого ресурса, доступ к которому способен обеспечить ТНК существенные выгоды. Сеть стратегических альянсов представляет собой множество компаний, объединенных

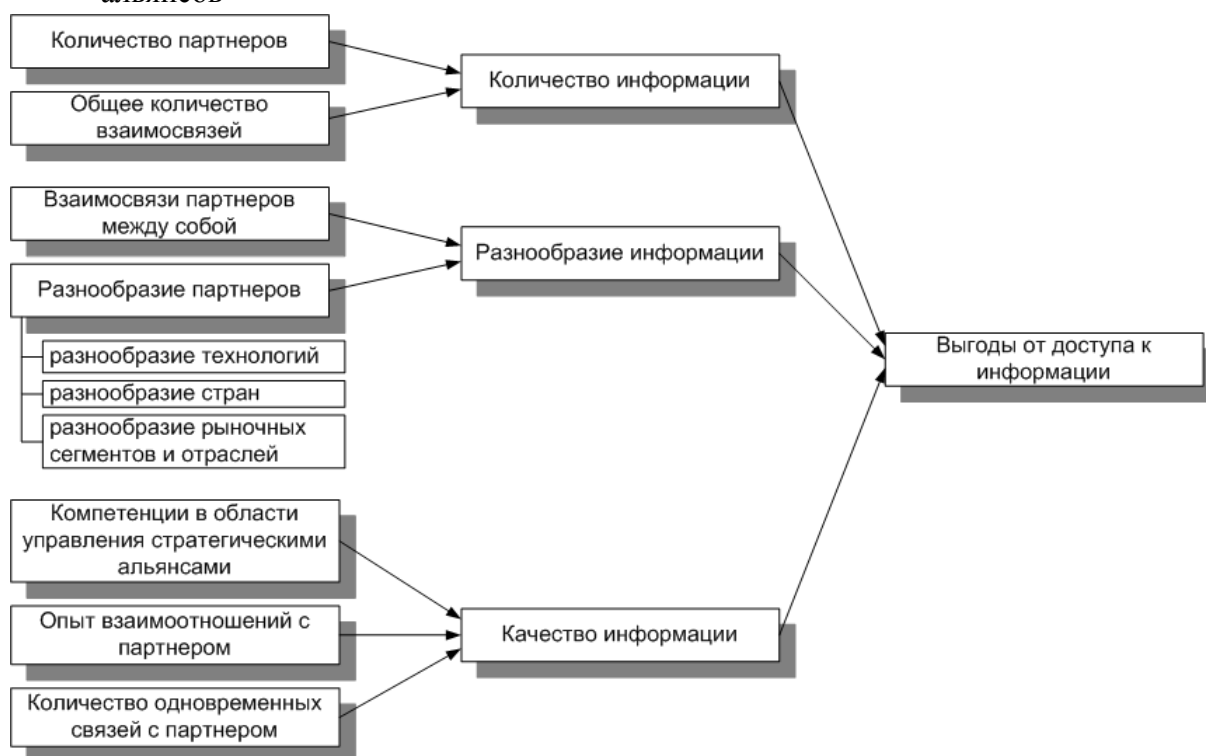
друг с другом отношения сотрудничества (напрямую или опосредованно); при этом взаимодействие участников сети между собой более значительно, чем их взаимодействие с внешним окружением.

Распространение сетей стратегических альянсов не отменяет традиционных форм конкуренции, в том числе между участниками одной сети, однако в большинстве случаев формирование партнерских отношений ведет к ослаблению конкуренции между участниками сети и усилению их соперничества с внешним окружением. Например, во второй половине 1990-х гг. в компьютерной отрасли наблюдалось ожесточенное соперничество между группой компаний, сконцентрированных вокруг американских ТНК Microsoft и Intel (так называемый блок Wintel), и их конкурентами из блока NOIS – Netscape, Oracle, IBM и Sun Microsystems. Стремясь занять ведущие позиции в производстве компьютеров и программного обеспечения для автономной и сетевой работы, Microsoft и Intel вступали в множество альянсов с другими компаниями, направленных на продвижение персональных компьютеров на базе процессоров Intel, оптимизированных для работы с Windows и Internet Explorer. Их конкуренты направили свои усилия на разработку альтернативных аппаратных решений, операционной системы и Интернет-браузера, однако эти попытки не увенчались успехом.

Структура сети стратегических альянсов предполагает наличие принципов координации, которые не только усиливают индивидуальные компетенции компаний-участников, но и создают компетенции, не принадлежащие ни одной из конкретных компаний в отдельности. При этом необходимо разделять выгоды в области доступа к информации и выгоды от координации. Доступ к информации, как правило, является результатом сделки, возможно неявной, между двумя или несколькими компаниями, в рамках которой стороны достигают соглашения о взаимном обмене выгодами. При этом структура и качество взаимосвязей ТНК с другими участниками сети стратегических альянсов влияют на характер получаемых выгод от доступа к информации, в том числе на количество получаемой информации, ее разнообразие и качество.

Количество информации, получаемой в результате участия в сети стратегических альянсов, зависит, в первую очередь, от количества партнеров, с которыми ТНК взаимодействует, и от количества связей с каждым из этих партнеров. Разнообразие информации будет тем выше, чем меньше партнеры ТНК связаны между собой и чем более разнообразными характеристиками они обладают. Наконец, качество информации, определяемое ее ценностью, специфичностью и возможностью использования для решения конкретных задач, зависит как от опыта ТНК в области управления стратегическими альянсами, так и от природы взаимоотношений с конкретными партнерами. Сильные связи обеспечивают обмен более качественной информацией, однако слабые связи могут оказаться предпочтительными по сравнению с сильными в том случае, если они приводят к появлению синергетических эффектов между приобретенными компетенциями, позволяющих повысить эффективность деятельности ТНК; знание, создаваемое посредством слабых связей, может оказаться более инновационным.

Рисунок 5. Информационные выгоды от участия ТНК в сети стратегических альянсов



Источник: составлено автором по материалам Koka B., Prescott J. Strategic Alliances as Social Capital: A Multidimensional View // Strategic Management Journal, vol. 23, №9, September 2002, pp. 799

Помимо доступа к информации, сотрудничество в рамках сети стратегических альянсов может привести к формированию компетенций, заключенных в самой структуре взаимоотношений, например, когда участники сети вырабатывают принципы координации, повышающие эффективность их совместной деятельности. Стратегические альянсы не только позволяют получить доступ к ресурсам других компаний, но и сами имеют характеристики стратегического ресурса: связи, которыми ТНК обладает в рамках сети стратегических альянсов, с трудом поддаются имитации конкурентами и не могут быть приобретены на открытом рынке; данный ресурс, однако, находится вне ТНК, будучи результатом межфирменного сотрудничества.

Структура сети стратегических альянсов не только предполагает наличие принципов координации, но и часто сама является результатом действия этих принципов. При этом, в то время как сети стратегических альянсов представляют собой источник создания стоимости, структура сети определяет то, каким образом происходит распределение данной стоимости. Более того, различные структуры сетей обеспечивают участникам различную комбинацию информационных выгод и выгод от координации. На наиболее общем уровне выделяют разреженные и плотные сети⁶.

Разреженные сети имеют иерархическую структуру, они основаны на отсутствии дублирующих взаимосвязей – большинство связей в подобных сетях представляет

⁶ Kogut B. The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure // Strategic Management Journal, vol. 21, №3, March 2000, pp. 420-421. В оригинале типы сетей названы соответственно сети Берта (*Burt networks*) и сети Коулмана (*Coleman networks*) – по именам ученых, изучавших сети определенного типа.

собой единственный путь между двумя участниками. Компании, имеющие множество связей с другими участниками сети, не взаимодействующими между собой, располагаются в структурных дырах и могут играть роль информационных брокеров. Информационный брокер повышает эффективность функционирования сети за счет снижения издержек на обмен информацией между участниками сети, и, вследствие занимаемого им монопольного положения, ему достается подавляющая часть стоимости, создаваемой сетью. Причиной того, что определенные компании занимают структурные дыры, может быть наличие у этих компаний неимитируемых ресурсов, целенаправленные усилия по формированию благоприятной конфигурации сети или историческая случайность.

Плотные сети основаны на дублирующихся взаимосвязях, позволяющих улучшить координацию между членами сети посредством частых повторяющихся обменов. Структура подобных сетей более плоская; выгоды от участия в сети распределяются между всеми участниками в зависимости от установленных правил и переговорной силы участников. Что касается выгод от доступа к информации, то в отсутствие информационных брокеров они распределяются между всеми участниками сети более-менее равномерно.

Следовательно, сети стратегических альянсов позволяют компаниям-участникам получить выгоды как от улучшения доступа к информации, так и от улучшения координации совместных действий; при этом характер и распределение данных выгод между участниками определяются структурой сети.

В диссертации определены основные принципы эффективного управления портфелем стратегических альянсов ТНК. По мере того, как количество стратегических альянсов, в которых одновременно участвует ТНК, возрастает, использование традиционных подходов к управлению стратегическими альянсами, акцентирующих внимание на эффективности управления каждым альянсом в отдельности, перестает быть достаточным условием успеха в конкурентной борьбе. Перед ТНК встает задача создания портфеля стратегических альянсов, обеспечивающего достижение синергетического эффекта за счет взаимодействия с различными партнерами, и управления данным портфелем.

Наиболее важным условием создания эффективного портфеля стратегических альянсов является учет взаимного влияния партнеров друг на друга, позволяющий максимизировать положительные синергетические эффекты, проявляющиеся в том, что сотрудничество с определенным партнером повышает эффективность взаимодействия с другими партнерами, и минимизировать отрицательные синергетические эффекты. В соответствии с результатами исследования, проведенного С. Парис и А. Кэшер, в среднем 30% потенциально существующих между партнерами ТНК взаимосвязей способны обеспечить положительный синергетический эффект, 25% – отрицательный синергетический эффект; в 45% случаев взаимодействие между партнерами отсутствует⁷.

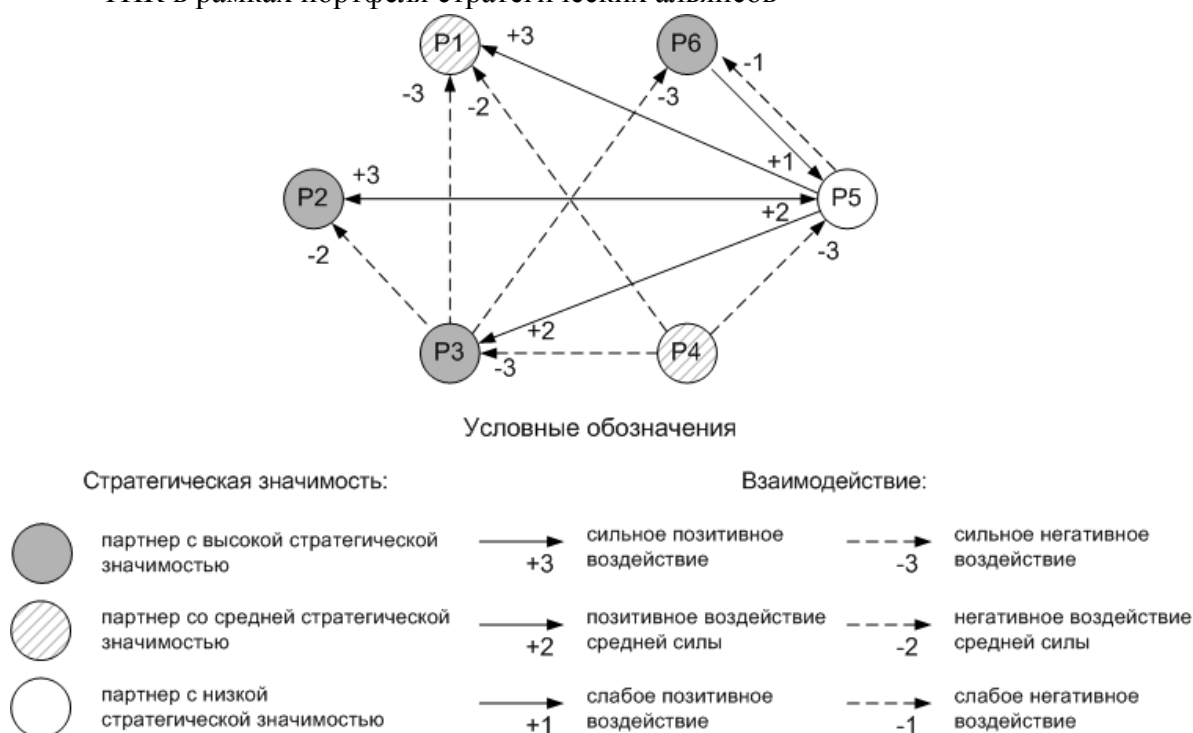
Сотрудничество ТНК с определенной компанией может положительно сказываться на взаимодействии с другой компанией, если данные партнеры являются

⁷ Parise S., Casher A. Designing and Managing Your Network of Business-Partner Relationships // The Academy of Management Executive, vol. 17, №4, November 2003, p. 29.

участниками единой сети стратегических альянсов (то есть связаны друг с другом не только посредством сотрудничества с ТНК), предлагают взаимодополняемую продукцию или привержены одним и тем же технологическим стандартам. Более того, участие определенных компаний в портфеле стратегических альянсов ТНК может свидетельствовать о репутационном и компетентностном доверии этих компаний к ТНК, что способно снизить воспринимаемый риск сотрудничества с ТНК для других компаний. Положительные синергетические эффекты в портфеле стратегических альянсов могут привести к усилению конкурентных позиций ТНК: ее партнеры с большей готовностью будут делиться с ТНК важной информацией о своих продуктах, покупателях, о рыночной ситуации и о возникающих в связи с ее изменениями возможностях и угрозах, будут привлекать к сотрудничеству с ТНК другие компании, с которыми она прежде не взаимодействовала.

С другой стороны, отрицательное воздействие стратегического альянса с определенной компанией на перспективы сотрудничества с другим партнером возможно в том случае, если эти компании конкурируют друг с другом, принадлежат к конкурирующим сетям стратегических альянсов или занимаются развитием взаимоисключающих стандартов. Репутационное доверие по отношению к ТНК со стороны ее конкурирующих друг с другом партнеров будет ниже, что негативно скажется на качестве взаимоотношений, на приверженности партнеров альянсам с ТНК, и, следовательно, на успешности альянсов; подобные партнеры будут неохотно предоставлять ТНК имеющуюся в их распоряжении ценную информацию, опасаясь, что данная информация станет достоянием конкурентов.

Рисунок 6. Условный пример взаимодействия между различными партнерами ТНК в рамках портфеля стратегических альянсов



Источник: составлено автором по материалам Parise S., Casher A. Designing and Managing Your Network of Business-Partner Relationships // The Academy of Management Executive, vol. 17, №4, November 2003, p. 32.

При проведении реконфигурации портфеля стратегических альянсов ТНК необходимо учитывать не только взаимное влияние партнеров друг на друга, но и стратегическую значимость отношений с различными партнерами. Особое внимание следует уделять воздействиям, оказываемым различными участниками портфеля стратегических альянсов на взаимоотношения ТНК с партнерами, обладающими высокой стратегической значимостью.

Управление портфелем стратегических альянсов ТНК представляет собой динамический процесс: изменения рыночной среды либо целей ТНК приводят к созданию новых альянсов, эволюции существующих либо к прекращению сотрудничества с некоторыми партнерами. Для того, чтобы иметь возможность заранее подготовиться к подобным изменениям, ТНК необходимо понимать, как будет трансформироваться портфель стратегических альянсов с течением времени, проводя на регулярной основе сценарный анализ возможных реконфигураций портфеля стратегических альянсов.

Примером компании, осуществившей серию эффективных реконфигураций портфеля стратегических альянсов, может служить американская ТНК в сфере электронной коммерции Amazon.com, которая начала свою деятельность в 1995 г., занимаясь продажей книг посредством сети Интернет. На начальном этапе деятельности основу портфеля составляли соглашения о сотрудничестве с издателями и распространителями печатной продукции, а также с крупными Интернет-порталами, такими как AOL или Yahoo!, что способствовало повышению осведомленности потребителей о бренде Amazon.com. По мере роста популярности среди пользователей Интернет, американская ТНК заключала множество альянсов с другими компаниями, занимающимися электронной коммерцией, создавая условия для расширения ассортимента предлагаемой продукции. Наконец, становление Amazon.com в качестве одного из лидеров на рынке электронной коммерции привело к заключению стратегических альянсов с крупными компаниями в сфере розничной торговли (неэлектронной). Выгоды Amazon.com, помимо получения платы за оказываемые услуги, заключаются в повышении популярности разработанной программной платформы в качестве стандарта для электронной коммерции.

Координация деятельности сотрудников ТНК, ответственных за функционирование различных альянсов, также является важным условием создания эффективной системы управления портфелем стратегических альянсов. Необходимо наладить систему формальных и неформальных коммуникаций, посредством которой информация, получаемая сотрудниками ТНК в определенном альянсе, распространялась бы во внутренние подразделения и к сотрудникам других стратегических альянсов компании.

Таким образом, эффективное управление портфелем стратегических альянсов ТНК предполагает достижение положительного синергетического эффекта за счет взаимодействия с различными партнерами, прогнозирование потребностей в реконфигурации портфеля стратегических альянсов и осуществление подготовки к подобной реконфигурации, а также обеспечение координации между сотрудниками ТНК, ответственными за функционирование различных стратегических альянсов.

В результате проведенного исследования особенностей стратегических альянсов транснациональных корпораций на современном этапе развития мировой экономики были сделаны следующие выводы:

1) При помощи вступления в стратегические альянсы транснациональные корпорации получают доступ к преимуществам собственности и локализации других компаний, а также возможность увеличить свои преимущества собственности на постоянной основе за счет межорганизационного обучения. В то же время, доступ партнеров к преимуществам собственности ТНК обуславливает снижение преимуществ интернализации и создает опасность усиления позиций потенциальных конкурентов.

2) Эффективность межорганизационного обучения в стратегических альянсах ТНК зависит, с одной стороны, от характеристик передаваемого в процессе обучения знания и характеристик обучающего партнера, которые, взятые вместе, обуславливают степень неопределенности знания, а с другой стороны – от характеристик обучающегося партнера. Основными характеристиками знания, воздействующими на его неопределенность, являются степень его «скрытости», сложность, специфичность и отношение к компетентностной базе обучающегося партнера. Со стороны обучающего партнера на неопределенность знания влияют культурные и организационные отличия от обучающегося партнера, а также стремление защитить знание. Ключевыми характеристиками обучающейся ТНК, позволяющими ей преодолеть неопределенность знания, являются наличие стремления обучиться, а также возможностей для обучения: выделение достаточных ресурсов, создание соответствующей системы мотивации персонала, формирование среди сотрудников позитивного отношения к обучению.

3) Двумя основными формами риска в стратегических альянсах ТНК являются отношенческий риск, связанный с возможностью оппортунистического поведения партнера, и риск исполнения, охватывающий все виды рисков, присущих стратегическому альянсу в случае обеспечения наивысшего из возможных уровней сотрудничества партнеров. Механизмами снижения воспринимаемого отношенческого риска являются репутационное доверие, поведенческий контроль или социальный контроль; для снижения риска исполнения могут применяться такие механизмы, как компетентностное доверие, контроль результатов или социальный контроль.

4) Развитие стратегического альянса ТНК можно рассматривать как последовательность множества итеративных циклов обучения; при этом характер данных циклов в значительной степени определяется утвержденными на стадии формирования альянса первоначальными условиями сотрудничества. Наибольшее воздействие на развитие процесса сотрудничества оказывают определение задач, выполняемых каждым из партнеров, организационные механизмы партнеров и структура их взаимодействия в рамках альянса, а также ожидания в отношении результатов стратегического альянса, в отношении поведения партнера и его мотивации. Эффективная комбинация первоначальных условий должна создавать возможности как для когнитивного, так и для поведенческого обучения, обеспечивая постоянное повышение уровня доверия и гибкости в отношениях.

5) Многосторонние стратегические альянсы ТНК представляют собой частный случай обобщенного социального обмена, не предполагающего в обязательном порядке наличия прямого обмена выгодами между участниками. В результате подобные

альянсы характеризуются повышенным отношенческим риском, а также более значительной ролью социальных санкций и общих ценностей, разделяемых всеми участниками альянса.

6) Сети стратегических альянсов представляют собой особый ресурс, доступ к которому способен обеспечить ТНК выгоды, связанные как с улучшением доступа к информации, так и с развитием принципов координации в рамках сети. Структура сети стратегических альянсов определяет не только комбинацию информационных выгод и выгод от координации, но и механизм распределения создаваемой сетью стоимости между участниками сети. Разреженные сети потенциально способны обеспечить передачу информации с наименьшими издержками на поддержание связей, однако создают условия для присвоения информационными брокерами подавляющей части стоимости, создаваемой сетью. Плотные сети в большей степени, чем разреженные, позволяют улучшить координацию между участниками, а также характеризуются более равномерным распределением информационных выгод.

7) Эффективное управление портфелем стратегических альянсов ТНК предполагает учет взаимного влияния партнеров ТНК друг на друга, что создает условия для максимизации положительных синергетических эффектов, выражающихся в повышении эффективности взаимодействия с различными партнерами за счет сотрудничества с определенной компанией, и минимизации отрицательных синергетических эффектов. Также важными принципами управления портфелем стратегических альянсов являются регулярное проведение сценарного анализа возможных реконфигураций портфеля и обеспечение координации между ответственными за функционирование различных стратегических альянсов сотрудниками ТНК.

По теме диссертации автором опубликовано 5 научных работ общим объемом 5,3 п.л., в том числе две статьи в журналах из перечня ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, определенного ВАК РФ:

1. Труфкин А.С. Межорганизационное обучение в стратегических альянсах компаний // Креативная экономика. – 2009. – Сентябрь. – 0,25 п.л.

2. Труфкин А.С. Риск в стратегических альянсах компаний // Российское предпринимательство. – 2009. – Август, 2-й выпуск. – 0,25 п.л.

3. Труфкин А.С. Стратегические альянсы транснациональных корпораций // Мировая экономика: некоторые аспекты кризиса: Сборник научных работ / Под ред. д.э.н., проф. Касаткиной Е.А. – М: МАКС Пресс, 2009. – 1,7 п.л.

4. Труфкин А.С. Слияния и поглощения транснациональных корпораций // Мировая экономика: некоторые аспекты кризиса: Сборник научных работ / Под ред. д.э.н., проф. Касаткиной Е.А. – М: МАКС Пресс, 2009. – 1,8 п.л.

5. Труфкин А.С. Современные стратегии ТНК в области корпоративной социальной ответственности // Актуальные вопросы развития международных экономических отношений: Сборник научных работ / Под ред. д.э.н., проф. Касаткиной Е.А. – М: МАКС Пресс, 2008. – 1,3 п.л.