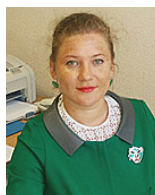


УДК 334.796:005.21+338.48+796



**Шаврук С.В.**, канд. ист. наук  
(Белорусский государственный университет  
физической культуры)



**Шаврук Ю.А.**, канд. экон. наук  
(Белорусский государственный  
экономический университет)

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

В статье рассматриваются теоретические основы функционирования международных стратегических альянсов, включающие уточнение данного понятия. Выявляются тенденции развития стратегических альянсов в мировой экономике и социальной сфере, определяется совокупность признаков, отличающих международные стратегические альянсы от других форм интегрированных экономических структур в современной глобальной экономике.

**Ключевые слова:** стратегические альянсы; тенденции развития; современная глобальная экономика.

Развитие глобальной экономики характеризуется усилением взаимодействия между компаниями различных стран. В условиях открытости международных рынков и стремительного изменения конкурентной среды предприятия субъекты социальной сферы, с одной стороны, могут испытывать трудности, опираясь лишь на свои собственные ограниченные ресурсы и возможности, а с другой – имеют уникальную возможность получить недостающие ресурсы и компетенции от других независимых субъектов экономической и социальной деятельности, используя различные формы межфирменного сотрудничества [1].

Интеграция усилий взаимодействующих компаний из разных стран для повышения общей устойчивости на глобальном рынке является одной из доминирующих тенденций развития мировой экономики.

Повышение эффективности интеграционных форм сотрудничества требует от участников, порой конкурирующих между собой на конкретных сегментах рынка, нахождения баланса между стратегическими и частными экономическими интересами, между централизованным и децентрализованным управлением. Возникает необходимость в использовании гибких организационных форм межфирменной интеграции, к которым относятся международные стратегические альянсы. Соответственно, их развитие в Республике Беларусь как современной формы эффективного международного сотрудни-

### STRATEGIC ALLIANCES IN THE SOCIAL SPHERE

Theoretical basics of the international strategic alliances functioning including specification of this concept are considered in the article. Strategic alliances development trends in the world economy and the social sphere are revealed, the set of features distinguishing the international strategic alliances from other forms of integrated economic structures in the modern global economy is defined.

**Keywords:** strategic alliances; development trends; modern global economy.

чества, является актуальной проблемой, ибо будет способствовать притоку прямых иностранных инвестиций и инновационных технологий из-за рубежа во все сферы народного хозяйства [1].

Рост значения международных стратегических альянсов среди других форм интегрированных структур особенно характерен для современной международной экономики и обусловлен, в первую очередь, «развертыванием» глобализации, а именно: усилением активного взаимодействия субъектов хозяйствования разных стран, возрастанием интеллектуализации хозяйственной деятельности (V, VI уклад) и снижением ценности традиционных технологий (III, IV уклад) [1].

Увеличение количества международных стратегических альянсов свидетельствует об усилении их значимости и роли среди других форм интегрированных корпоративных структур. В глобальной экономике международный стратегический альянс является наиболее прогрессивной формой развития бизнес-отношений на мировом рынке в сравнении с такими их формами, как холдинги и финансово-промышленные группы [1].

Международные стратегические альянсы усиливают и облачают в гибкую форму процессы концентрации капитала, еще больше усиливают мощь крупнейших компаний за счет согласования и объединения их усилий по сращиванию мировых рынков и устранению более мелких и слабых конкурентов [1].

Большинство фундаментальных работ, посвященных изучению стратегических альянсов, опубликованы в ЕС и США. Среди них можно выделить

работы И. Ансоффа, Б. Гаретта, Б. Гомеса-Кессерса, Дж. Даннинга, Э. Джана, П. Джона-Хана, И. Доза, П. Друкера, П. Дюссожа, М. Есино, Э. Кэмбелла, Р. Моклера, Ф. Мэлджерса, М. Портера, Р. Рихтера, М. Робинсона, К. Саммерса, Р. Спекмена, А. Стрикленда, О. Тае Хуна, А. Дж. Томпсона, Г. Хэмела, Р. Уоллеса и др. [1].

Во взаимосвязи с теоретическими и практическими аспектами функционирования международных стратегических альянсов зарубежными учеными Э.П. Бабиным, Л.Д. Градобитовой, А.М. Либманом, А.Г. Мовсесяном, Т.Н. Онгоро, М. Портером, а также белорусскими учеными Н.И. Богдан, А.А. Быковым, Л.М. Кравец, Г.Г. Санько, Г.А. Яшевой исследовались проблемы кластеров, транснациональных корпораций и интегрированных корпоративных структур. Вопросы интеграции Республики Беларусь в мировую экономику, в том числе связанные с развитием международной производственной кооперации, освещены в исследованиях М.И. Балашевича, А.В. Данильченко, С.Р. Василевского, Л.Н. Давыденко, Ю.И. Енина, В.Ф. Медведева, А.Г. Санько, Л.М. Петровской, А.А. Праневич, В.М. Руденкова, Г.В. Турбан, В.Н. Шимова, Г.А. Шмарловской. Вместе с тем в белорусской научной литературе не сформировалось целостное представление о функционировании международных стратегических альянсов и их роли в национальной и глобальной экономике [1].

Проведенный анализ существующих дефиниций международного стратегического альянса, предлагаемый ведущими исследователями разных стран, показал многообразие существующих определений. Каждый из рассмотренных в исследовании современных теоретических подходов к изучению и трактовке сущности стратегических альянсов, взятый в отдельности, может быть применим лишь при рассмотрении частных случаев их функционирования. Следует подчеркнуть, что именно с разнообразием форм межфирменной кооперации связана необходимость учета всех характерных особенностей при определении понятия «международного стратегического альянса» [1].

Международный стратегический альянс определен как соглашение о долговременной кооперации двух или более юридически независимых организаций, расположенных в разных странах, для совместного решения задач на основе общих экономических интересов, включая получение синергетического эффекта от совместного использования ресурсов или структур управления, которое может принимать следующие организационные формы: совместное предприятие, консорциум, межфирменное соглашение с долевым участием, соглашение без долевого участия [1].

На основе исследования места международно-го стратегического альянса в системе экономиче-

ской интеграции определена совокупность признаков, отличающих международные стратегические альянсы от других форм интегрированных корпоративных структур в современной мировой экономике, которые сочетают организационные положения (сохранение полной юридической и экономической самостоятельности компаний-учредителей, возможность участия компаний в нескольких стратегических альянсах, разнообразие организационных форм создания стратегических альянсов с преобладанием соглашений без долевого участия в высокотехнологичных отраслях и совместных предприятий в традиционных) и цели функционирования стратегических альянсов (минимизация рисков в международных инвестиционных проектах, объединение потенциала конкурентов для достижения эффекта масштаба на рынке при высокой степени интеграции фирм, не доводящее до их слияния, выигрыш в конкурентной борьбе путем реализации глобальных стратегий) [1].

Основные научные поиски эмпирических и теоретических исследований сущности международных стратегических альянсов были направлены: во-первых, на изучение и объяснение мотивов создания альянсов исходя из снижения издержек на осуществление операционной деятельности в рамках конкурентно-кооперативной формы взаимодействия (теория транзакционных издержек); во-вторых, на объяснение стремления предприятий к сотрудничеству желанием увеличить отдачу комплиментарных активов партнеров путем обмена уникальными знаниями при объединении компаний в альянс (ресурсно-ориентированная теория); в-третьих, на выявление зависимости формирования альянсов от внешнего окружения, а также их влияния на ситуацию в отрасли (теория отраслевых рынков); в-четвертых, на изучение альянса с позиций возможностей, которые появляются у менеджера при его создании для реализации своей стратегии (школа стратегического управления). Систематизация теорий исследования международных стратегических альянсов, обосновывающих целесообразность их формирования и развития в мировой экономике не только с целью минимизации транзакционных издержек, приобретения конкурентных преимуществ на рынке, но и для реализации глобальной стратегии получения рыночной власти в определенной отрасли, позволила сделать вывод о необходимости интегрированного междисциплинарного подхода к рассмотрению сущности международных стратегических альянсов на основе соответствующих теорий экономики, менеджмента и социологии [1].

Несмотря на многообразие подходов, на практике международный стратегический альянс следует рассматривать как инвестиционный проект [2]. В первую очередь, должна решаться задача определения целесообразности создания или оптимизации дальнейшего функционирования данной интегрированной структуры. Для принятия инвестицион-

ных решений используются показатели следующих типов эффективности: экономической, социальной и экологической (проект рассматривается в качестве самостоятельного объекта исследований, в этом случае показатели рассчитываются в целом по конкретному варианту капиталовложений); бюджетной, финансовой (оценивается целесообразность инвестирования средств в акции предприятия и предоставления средств организациями-кредиторами), отраслевой и региональной (оценка участия в инвестиционной программе материнских и дочерних вертикально-интегрированных компаний, финансово-промышленных объединений), а также показатели эффективности использования собственного капитала [5–9]. Необходимо применить подход к оценке интеграционных процессов международных компаний на основе методов сравнительного анализа и дисконтирования потоков денежных средств, которые дополняют стоимостный, финансовый и стратегический подходы [10, 11].

Важно отметить, что устойчивой тенденцией в развитии международных стратегических альянсов в последние десятилетия является рост их числа в секторе услуг, а также уменьшение количества международных стратегических альянсов в форме совместных предприятий; рост альянсов на базе межфирменных соглашений и консорциумов. По оценкам целого ряда исследователей, имеет место процесс перемещения преобладающего количества альянсов из традиционных в высокодоходные отрасли, в первую очередь фармацевтику, высокие технологии, энергетику, коммуникации, индустрию туризма и спорта [17–22].

Стратегические альянсы индустрии туризма широко распространены, поскольку они помогают

создавать комплексный туристический продукт, который включает в себя проживание, питание, транспорт, развлечения и прочие услуги, и не требуют значительных инвестиций. Малые и средние туристические компании сотрудничают в рамках стратегических альянсов для создания общих для всех участников центров бронирования, что поможет добиться сокращения транзакционных издержек во взаимодействии между многими сторонами.

Альянс отелей – это особый вид ассоциации независимых гостиниц или даже гостиничных сетей, основными целями которых являются совместный маркетинг для повышения прибыльности бизнеса, снижения рисков и затрат, связанных с выходом на новые рынки, преодолением юридических и торговых барьеров, а также сокращением расходов с централизованными совместными закупками, совместным подбором персонала и обучением [21].

Формы стратегических альянсов, создаваемых в индустрии туризма и гостеприимства, включают франчайзинговые соглашения, межфирменные соглашения, совместные предприятия.

Стратегические альянсы в туристической отрасли начали формироваться в начале XX века. Среди наиболее известных международных гостиничных сетей – гостиничная система франчайзинга (4400 гостиниц и 435 000 номеров в 6 странах), Holiday Inn Worldwide (2031 гостиниц и 365 309 номеров в 62 странах), Best Western International (3401 отелей и 276659 в 60 странах), Отель Marriott (2600 отелей и 500 000 номеров в 27 странах), Hilton (более 800 отелей в 27 странах), ITT Sheraton (417 отелей и 129 937 номеров в 61 стране). Некоторые примеры можно увидеть в таблице.

Таблица – Стратегические альянсы в индустрии туризма

Альянс	Год создания	Участники	Цели создания	Дополнительная информация
Ведущие отели мира	1928	Независимые и интегрированные отели	Совместная маркетинговая стратегия	432 отеля в 80 странах
Национальный трест исторических отелей Америки	1989	Исторические отели (более 50 лет)	Объединение исторических памятников культуры	203 отеля в 41 штате
Маленькие роскошные отели мира	1991	Эксклюзивные отели, виллы и особняки	Совместная маркетинговая стратегия	Более чем в 50 странах мира
Малые ведущие отели мира	1999	Независимые и интегрированные отели	Совместная маркетинговая стратегия	
Альянс отелей класса люкс	2000	LI-IW, Relais & Chateaux; Abercrombie & Kent, Inc; Orient-Express Trains & Cruises	Предоставление широкого спектра роскошных отелей по всему миру	Более 800 отелей в 100 странах
Компания Marriott и Bulgari	2001	Отели Marriott и компания Bulgari	Сохранение имиджа и торговой марки	
Объединение крупных отелей	2001	2 больших специализации: крупные и специальные отели мира	Объединение маркетинговых стратегий и усиление ориентации на конкретные сегменты рынка	75 отелей в 20 странах
Visa и Le Meridien	2003	Le Meridien отели & Visa клиентов	Совместное продвижение товарных знаков	
Альянс глобальных отелей	2004	Отели, курорты Xminsoki, Pan Pacific, Regis, Wyndham	Совместный маркетинг предлагает услуги размещения по всему миру	235 отелей на 5 континентах

Примечание: источник – собственная разработка.

Следует отметить, что заключение альянсовых соглашений активно происходит и в индустрии спорта. Ведущие спортивные организации, участвуя в стратегических альянсах, получают доступ к новым ресурсам, делят риски и получают конкурентные преимущества. Благодаря партнерству в стратегическом альянсе, спортивные фирмы могут более эффективно получать доступ к коммерческим новинкам и разрабатывать новые технологии, спортивные продукты и услуги, увеличивать объем продаж, расширять клиентскую базу и увеличивать долю на международном рынке. Так, например, стратегический альянс между Reebok International и Национальной футбольной лигой был создан в 2001 году для реинжиниринга и производства лицензионной одежды [22].

Посредством участия в стратегических альянсах спортивные организации могут играть важную роль в индустрии туризма, а именно: в развитии спортивного туризма. В качестве примера необходимо упомянуть альянс между Австралийской национальной спортивной организацией, Австралийским союзом регби и спортивным туроператором FanFirm. Сотрудничая со спортивным туроператором, Австралийский союз регби получил ряд материальных и финансовых выгод [23].

Еще одним примером сотрудничества в спортивной индустрии является альянс компаний British Petroleum, Castrol и группой Renault в лице Renault Sport Racing. BP и Castrol являются официальными поставщиками топлива и смазочных материалов для команды Renault Sport Formula One Team. Но помимо поставок топлива и смазочных материалов от BP Castrol в рамках Формулы-1, партнеры планируют заняться совместной разработкой передовых решений в области новой мобильности и технологий [24].

Что касается Республики Беларусь, то факт существования «точек роста» динамичного развития международных стратегических альянсов в нашей стране является наглядной демонстрацией эффективности данной формы организации международного бизнеса [1].

В настоящее время туризм является важнейшей сферой деятельности и во многих странах играет значительную роль в формировании ВВП, создании дополнительных рабочих мест, обеспечения занятости, формировании положительного имиджа государств за рубежом. Он оказывает огромное влияние на такие ключевые отрасли экономики, как транспорт, связь, строительство, сельское хозяйство, сфера услуг, то есть выступает своеобразным катализатором социально-экономического развития. Учет этой тенденции весьма актуален и для Республики Беларусь, где высокими темпами развивается туристическая отрасль, в том числе и спортивный ту-

ризм. Так как глобализация, технологии, инновации, климат и демографическая ситуация меняют мир, сектор туризма должен реагировать таким образом, чтобы повысить устойчивость и конкурентоспособность национальной экономики. Объединение предприятий индустрии туризма и спорта в стратегические альянсы позволяет им приобрести ряд выгодно отличающих их конкурентных преимуществ. Данная организационная форма объединения является наиболее эффективной, так как представляется менее рискованной и не требует значительных капиталовложений.

Таким образом, в статье выделены перспективные секторы для формирования международных стратегических альянсов, такие как информационно-коммуникационные технологии, фармацевтическая отрасль, индустрия биотехнологий, автомобилестроение, высокие технологии, новые материалы. Особые перспективы создания международных стратегических альянсов видятся в сфере индустрии туризма и спорта. Международные стратегические альянсы как форма интеграции компаний позволяют организациям индустрии туризма и спорта вступить в глобальные сети по предоставлению широкого спектра услуг, расширить взаимодействие с потребителями во всем мире, организовать их обслуживание на более высоком уровне и тем самым повышать имидж страны. Создание стратегических альянсов в индустрии туризма и спортивной отрасли стимулирует компании повышать качество реализуемого туристического и спортивного продукта, выявлять существующие рыночные ниши и диверсифицировать услуги, углублять уровень индивидуализации обслуживания клиентов.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Шаврук, Ю. А. Международные стратегические альянсы в глобальной экономике: тенденции развития и регулирование : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.14 / Ю. А. Шаврук. – Минск, 2014. – 22 с.
2. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 220 с.
3. Гарретт, Б. Стратегические альянсы : пер. с франц. / Б. Гарретт, П. Дюссож. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 331 с.
4. Игнатишин, Ю. В. Тактика слияний и поглощений / Ю. В. Игнатишин. – М. : Бизнес литература, 2005. – 208 с.
5. Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов / С. Майерс, Р. Брейли. – М. : Олимп-Бизнес, 1997. – 1120 с.
6. Гальперин, С. Б. Экономическое обоснование и оценка эффективности проектов создания корпоративных структур / С. Б. Гальперин [и др.] ; под ред. С. Б. Гальперина. – М. : Новый век, 2001. – 56 с.
7. Кальварский, Г. В. Оценочная деятельность : учеб.-метод. пособие / Г. В. Кальварский. – СПб. : Междунар. банк. ин-т, 1999. – 63 с.
8. Капустин, В. Ю. Совершенствование методики оценки эффективности инвестиционных проектов : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / В. Ю. Капустин. – СПб., 1999. – 157 л.

9. Ковалев, В. В. Финансовый анализ: управление капиталом, выбор инвестиций, анализ отчетности / В. В. Ковалев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 512 с.
10. Кохно, А. П. Методы анализа и оценки эффективности интегрированных структур А. П. Кохно [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.trinitas.ru/rus/doc/0009/001a/00091069.htm>. – Дата доступа: 02.02.2013.
11. Руководство по оценке стоимости бизнеса / Д. Фишмен [и др.]; пер. с англ. Л. И. Лопатникова; под ред. В. М. Рутгайзера. – М.: Квинто-Консалтинг, 2000. – 370 с.
12. Залуцкий, В. И. Проектирование логистических систем распределения готовой продукции машиностроительных мероприятий: теория и практика / В. И. Залуцкий. – Минск: Монлитера, 2010. – 61 с.
13. Edwards, J. S. Expert Systems in Management and Administration – Are they really different from Decision Support Systems? // European Journal of Operational Research. – 1992. – Vol. 61. – P. 114–121.
14. Кравченко, Т. К. Экономические информационные системы / Т. К. Кравченко, Д. В. Исаев // Информатика: учеб. : под ред. С. В. Назарова; Нац. открытый ун-т «ИНТУИТ»: БИНОМ. лаб. знаний: в 2 ч. – 2012. – Ч. 1. – С. 199–296.
15. Association of Strategic Alliance Professionals Alliance Management Compensation Research 2011 Summary Report [Electronic resource]. – 2011. – Mode of Access: <http://www.justice.gov/atr/foia/divisionmanual/204293.htm>. – Date of Access: 10.09.2017.
16. Clark, K. Harvard business review on strategic alliances / K. Clark. – Boston: Harvard business school publishing. – 2005. – Vol. 83, № 6. – P. 222.
17. Cools, K. The role of alliance in corporate strategy / K. Cools // The Boston Consulting Group report [Electronic resource]. – 2005. – Mode of Access: [http://www.strategic-alliances.org/membership-memberresources/bpb-public\\_articles/alliances\\_nov05\\_rpt.pdf/view](http://www.strategic-alliances.org/membership-memberresources/bpb-public_articles/alliances_nov05_rpt.pdf/view). – Date of Access: 02.03.2017.
18. Duysters, G. The State of Alliance Management: Past, Present, Future / G. Duysters, Ard-Pieter de Man, D. Luvison [Electronic resource]. – 2012. – Mode of Access: <http://www.strategic-alliances.org/4thSoAM.pdf> (SECURED). – Date of Access: 15.09.2012.
19. Lynch, R. Strategic Alliances: The Business Imperative for Partnering / R. Lynch // American Management Association [Electronic resource]. – 2008. – Mode of Access: <http://www.amanet.org/editorial/webcast/archive/2008/strategic-alliances.pdf>. – Date of Access: 26.04.2011.
20. Pathak, S. Strategic tie-ups make sense in times of crisis / S. Pathak // Emirates Business 24/7.–2009 [Electronic resource]. – Mode of Access: <http://www.zawya.com/Story.cmf/sidZAWYA20090406042120/Strategic%20tieups%20make%20sense%20in%20times%20of%20crisis>. – Date of Access: 29.05.2017.
21. Чернышев, Д. А. Стратегические альянсы в гостиничной индустрии как форма организации предпринимательской деятельности: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Д. А. Чернышев. – М., 2012 – 190 л.
22. Strategic alliances in the sport industry: a case review of Reebok International and the NFL – 2007 [Electronic resource]. – Mode of Access: [https://academicarchive.snhu.edu/bitstream/handle/10474/1722/snhu\\_00150.pdf?sesequen=1&isAllowed=y](https://academicarchive.snhu.edu/bitstream/handle/10474/1722/snhu_00150.pdf?sesequen=1&isAllowed=y). – Date of Access: 10.05.2018.
23. Strategic alliances in sport tourism: national sport organizations and sport tour operations – 2014 [Electronic resource]. – Mode of Access: <http://daneshyari.com/article/preview/140818.pdf>. – Date of Access: 10.05.2018.
24. Renault Sport Racing and BP strengthen strategic relationship – 2018 [Electronic resource]. – Mode of Access: <https://www.renaultsport.com/renault-sport-racing-and-bp-strengthen-strategic-relationship.html>. – Date of Access: 15.05.2018.

19.11.2018

Международная научно-практическая конференция

«ФИЗИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА И СПОРТ. ОЛИМПИЙСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ»

11 февраля 2019 г., г. Краснодар, Российская Федерация

Министерство спорта Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма»

Основные направления работы конференции:

1. Построение и содержание процесса многолетней подготовки спортсменов различной квалификации.
2. Научно-культурологические и экономические аспекты развития физической культуры и спорта.
3. Медико-биологические аспекты физической культуры и спорта, современные физкультурно-оздоровительные технологии.
4. Педагогические и социально-психологические аспекты современного образования и физкультурно-спортивной деятельности.
5. Наследие международных спортивных форумов и развитие Олимпийского образования.

Материалы отправлять по электронной почте: [поо@kgufkst.ru](mailto:поо@kgufkst.ru).

Материалы сборника будут размещены в наукометрической базе данных РИНЦ (Российский индекс научного цитирования).