

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АЛЬЯНС КАК СПОСОБ УСИЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Гордеева Н.А.,

научный руководитель канд. экон. наук Кистенева Н. С.

Самарский государственный экономический университет

Рассмотрены преимущества стратегического альянса для усиления конкурентных преимуществ ТНК, возможности использования стратегического партнерства в нефтегазовой отрасли. Предложено широкое применение аутсорсинга нефтегазовым компаниям. На примере ОАО «Нефтяная компания «Альянс»» представлено успешное использование стратегического партнерства для усиления конкурентных преимуществ.

Стратегические альянсы, конкурентные преимущества, ключевые компетенции, аутсорсинг, вертикально-интегрированная компания

Стратегические союзы являются самой перспективной формой интеграции компаний. Именно они из всех возможных форм оказались в центре внимания транснациональных корпораций (ТНК) в 90-х гг. Прогнозируется, что в XXIв. они превратятся в важнейшее орудие конкурентной борьбы. Заключение альянсов представляет собой один из наиболее быстрых и дешевых путей реализации глобальной стратегии. Стратегические альянсы обеспечивают значимость фирм и компаний на новых рынках, расширяют географию сбыта, обеспечивают получение и обновление технологий, улучшают навыки и компетенцию, тем самым являются основным источником конкурентных преимуществ.

Глобализация, ожидания потребителей, технологические достижения и изменения в законодательстве оказывают постоянное давление на фирмы, заставляя искать партнеров с дополнительными возможностями, функциями и ресурсами, создавать уникальные стратегии и подходы для достижения своих целей, поддерживать конкурентные преимущества. Интегрированная компания располагает большим набором возможностей и преимуществ.

ТНК уделяют особое внимание конкуренции в важнейших областях деятельности, которые затрагивают их ключевые компетенции. Для каждой ТНК сфера ключевых компетенций специфическая, потеря этих преимуществ оборачивается поражением компании. По Майклу Портеру, устойчивое конкурентное преимущество у компании возникает в случае, когда ее ключевые компетенции совпадают с ключевыми факторами успеха тех рынков, на которых эта компания конкурирует.¹

Все чаще конкуренция осуществляется между альянсовыми или производственными сетями ТНК, хотя границы этих сетей очень размыты, поскольку одни и те же поставщики работают с разными ТНК-потребителями.

Исключительно важным инструментом повышения конкурентоспособности ТНК являются межфирменные стратегические альянсы. По определению Н.Ю. Кониной, стратегический альянс ТНК - относительно продолжительное по времени, интегрированное в хозяйственную деятельность, проектное и доверительное соглашение нескольких независимых компаний, готовых совместно использовать специфические

¹ Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов.: Пер. с англ. Изд-во: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 23.

ресурсы друг друга и нести общий риск в интересах совместного достижения схожих основных конечных целей предпринимательского процесса.²

Стратегические альянсы позволяют каждой из участвующих ТНК повысить конкурентоспособность за счет достижения долговременных целей, оптимизации использования ресурсов и минимизации транзакционных издержек. Международные стратегические альянсы дают возможность ТНК быстро реагировать на потребности рынка, ускорить коммерциализацию технологий, лучше использовать различные системы менеджмента. Крупные ТНК все чаще образуют стратегические альянсы для получения глобальных инновационных конкурентных преимуществ.

Создание стратегических альянсов приводит к изменению характера конкуренции, когда все чаще конкурируют группы компаний, а не фирмы-одиночки. Автор книги «Стратегические альянсы в бизнесе» (Strategic Parthnerships) Роберт Л. Уоллес утверждает, что «создание совместных предприятий и стратегических партнерств – одна из самых могущественных стратегий, обеспечивающих продвижение компаний по пути экономического процветания».³

Преимущества стратегических альянсов:

- концентрация на ключевых компетенциях и видах деятельности;
- объединение ключевых компетенций, достижение эффекта синергии;
- сокращение бюрократии и упрощение организационной структуры;
- повышение эффективности и снижение затрат;
- гибкость, способность быстрого реагирования⁴.

На рис. 1 продемонстрирована роль стратегического альянса в достижении конкурентного преимущества.



Рис.1. Структура достижения устойчивого конкурентного преимущества

² Кони́на Н. Ю. Менеджмент в международных компаниях: как побеждать в конкурентной борьбе. М.: ТК Велби. 2008. С. 28.

³ Уоллес Р. Стратегические альянсы в бизнесе: технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создании совместных предприятий.: Пер. с англ. М.: Добрая книга, 2005. С. 38.

⁴ Махди Ахмадпур-Эбрахими Роль стратегических альянсов в устойчивом развитии конкурентных преимуществ // Бизнес-информ. 2012. №8. С.226.

Важной тенденцией последнего времени стало широкое применение крупнейшими ТНК аутсорсинга, представляющего собой передачу сторонней фирме любой функции не ключевой компетенции, которая ранее осуществлялась в рамках данной ТНК. Для повышения конкурентоспособности ТНК широко применяют разные виды аутсорсинга: производственный аутсорсинг (или контрактное производство); аутсорсинг бизнес-процессов; аутсорсинг информационных технологий, инновационный аутсорсинг. В настоящее время все более важное значение для ТНК приобретает оффшорный аутсорсинг, под которым понимают такой вид аутсорсинга, когда услуги предоставляются вне страны базирования компании-заказчика.⁵ Крупные производители все меньше привязывают свои заводы непосредственно к рынкам сбыта, размещая их в наиболее экономичных и удобных зонах. В условиях глобальной экономики традиционный принцип «производить там, где продаешь» теряет актуальность.⁶

В отличие от вертикальной интеграции, аутсорсинг позволяет существенно снизить издержки при сравнительно небольших стартовых затратах, а связанное с ним возникновение международной производственной кооперации делает возможным доступ к наиболее современным технологиям. Именно эту модель признают наиболее эффективной. Российские компании используют ее в недостаточной степени, стремясь получить полный контроль над предприятиями. Использование аутсорсинга позволит российским нефтегазовым компаниям сократить издержки, повысить общую эффективность деятельности и направить имеющиеся у них свободные средства на решение стратегических задач: строительство новых нефтеперерабатывающих заводов и модернизацию существующих, повысить выручку и рентабельность нефтегазовых компаний.

Для российской нефтегазовой отрасли приоритетный характер должна носить организация стратегического партнерства с высокотехнологичными зарубежными компаниями. Уровень производительности нефтегазового сектора РФ составляет 35% от уровня производительности США, привлечение иностранных компаний позволит нарастить эффективность нефтегазодобычи.

Иностранные компании, привлекаемые к проектам по освоению российских месторождений углеводородов, усиливают зависимость российской нефтяной промышленности от западных технологий и оборудования. Подобная зависимость позволяет им навязывать невыгодные условия сотрудничества. Приоритетной моделью организации стратегического сотрудничества нефтегазовой отрасли с зарубежными компаниями должно быть партнерство не с иностранными НГДП (поскольку они будут стремиться лишь получить доступ к отечественным месторождениям), а с иностранными сервисными предприятиями.⁷

Интегрированная компания располагает большим набором возможностей и преимуществ. Пример успешного использования стратегического партнерства для усиления своих конкурентных преимуществ представляет ОАО «НК «Альянс»» - вертикально-интегрированная нефтяная компания, лидер нефтепродуктового рынка Дальнего Востока России. В 2008г. слилась с компанией West Siberian Resources, в

⁵ Кони́на Н.Ю. Управление транснациональными корпорациями в условиях глобальной конкуренции // Проблемы теории и практики управления. 2012. № 5. С. 135.

⁶ Журавлев В.Р., Кузнецов В.А. Секреты стратегических альянсов // Экономические науки. 2012. №5(134). С.150.

⁷ Сычева О.С. Стратегические партнерства как инструмент повышения эффективности российской нефтегазовой отрасли // Российский экономический журнал. 2012г. №5. С. 41.

результате чего была образована международная нефтяная компания Alliance Oil. НК «Альянс» пошел на слияние с WSR ради сырьевой базы и возможностей стокгольмской площадки Nasdaq. В 2011 г. компания заключила меморандум о сотрудничестве в области геологоразведки и добычи нефти и газа с испанской компанией Repsol, создано совместное предприятие по нефтедобыче, в которое стороны внесли по \$400 млн. Вклад российской стороны активами — нефтедобывающими предприятиями «Татнефтеотдача» и «Санеко».

До слияния с West Siberian Resources нефтепереработка компании обеспечивалась собственным сырьем только на 25%. В настоящее время ОАО «НК «Альянс»» располагает запасами в 430 млн баррелей нефти.

Консолидированная выручка компании в 2011 г. составила 2,89 млрд долларов США., чистая прибыль — 218 млн долларов США. Среди акционеров компании - Repsol, Alltech Investments, Investors Life Insurance. НК «Альянс» планирует удвоение добычи в 2013 г.

Возможности НК «Альянс» позволяют наращивать активы и диверсифицировать бизнес: распространять деятельность на смежные отрасли – разведки и добычи, транспорта и перевалки нефтепродуктов. Сектор нефтепереработки обеспечивает компании долгосрочные преимущества, задает стимулы для комплексного развития компании.

Руководство НК «Альянс» главным стратегическим направлением развития компании считают диверсификацию рынка товаров и услуг, территориальную экспансию и охват разных категорий потребителей⁸.

В перспективе НК «Альянс» дорогостоящий проект подключения к системе магистрального нефтепровода, что обеспечит рост объемов переработки и укрепит конкурентоспособность компании.

НК «Альянс» успешно использует преимущества аутсорсинга. На большинстве заправочных станции компании помимо реализации топлива осуществляется торговля сопутствующими товарами, их номенклатура постоянно росла и достигла нескольких тысяч позиций. НК «Альянс» закупила более 40 лицензий на АйТи-Ойл: Торговая система, проект по ее внедрению на все АЗК сети планируется закончить до конца 2013г. Торговая система является единым решением для управления реализацией топлива, сопутствующих товаров и услуг в сети АЗК, позволяет полностью автоматизировать все основные процессы торгового предприятия: закупки, прием, хранение, реализацию, отношения с клиентами. Его внедрение позволяет проводить централизованную ассортиментно-ценовую политику, повысить прибыльность торговли сопутствующими товарами и увеличит их долю в общем объеме продаж АЗК.

Выводы:

1. ТНК уделяют особое внимание конкуренции в важнейших областях деятельности, которые затрагивают их ключевые компетенции.
2. Исключительно важным инструментом повышения конкурентоспособности ТНК являются межфирменные стратегические альянсы, позволяющие получить доступ к инновациям партнера по альянсу, объединить научный и технологический потенциал, ускорить процесс внедрения в производство результатов НИОКР, снизить издержки и разделить риски освоения производства и сбыта новых сложных наукоемких изделий.
3. Использование аутсорсинга позволит российским нефтегазовым компаниям сократить издержки, повысить общую эффективность деятельности и направить имеющиеся у них свободные средства на решение стратегических задач.

⁸ Закиров К. Сервис – рынок потребителя // Нефтегазовая вертикаль. 2012. № 20. С. 55.

4. Интегрированная компания располагает большим набором возможностей и преимуществ. Пример успешного использования стратегического партнерства для усиления своих конкурентных преимуществ представляет ОАО «НК «Альянс»».

Список литературы

1. Журавлев В.Р., Кузнецов В.А. Секреты стртегических альянсов // Экономические науки. 2012. №5(134). С.149-152.
2. Закиров К. Сервис – рынок потребителя // Нефтегазовая вертикаль. 2012. № 20. С. 52-55.
3. Кони́на Н.Ю. Менеджмент в международных компаниях: как побеждать в конкурентной борьбе. М.: ТК Велби. 2008. 283 с.
4. Кони́на Н.Ю. Управление транснациональными корпорациями в условиях глобальной конкуренции // Проблемы теории и практики управления. 2012. № 5. С. 134-147.
5. Махди Ахмадпур-Эбрахими Роль стратегических альянсов в устойчивом развитии конкурентных преимуществ // Бизнес-информ. 2012. №8. С.216-232.
6. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов.: Пер. с англ. Изд-во: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715с.
7. Сычева О.С. Стратегические партнерства как инструмент повышения эффективности российской нефтегазовой отрасли // Российский экономический журнал. 2012г. №5. С. 23-41.
8. Уоллес Р. Стратегические альянсы в бизнесе: технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создании совместных предприятий.: Пер. с англ. М.: Добрая книга, 2005. 288с.