

УДК 658.5

Михайлов Матвей Вячеславович, магистрант 2 курса, направление подготовки «Менеджмент», программа «Корпоративное управление», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Научный руководитель:

Кожевина О.В., д.э.н., профессор,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Москва, Россия

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ И РАЗВИТИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬЯНСОВ В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

Аннотация: статья посвящена исследованию проблемных аспектов управления рисками, возникающими в процессе формирования и функционирования стратегических альянсов в российской бизнес-среде. Рассмотрены институциональные барьеры межфирменной кооперации в условиях геополитической нестабильности и реализации программ импортозамещения. Особое внимание уделено специфике риск-менеджмента различных форматов интеграции, влиянию цифровой трансформации и механизмам мониторинга эффективности партнерств. Предложены рекомендации по минимизации угроз на основе укрепления доверия между участниками и максимизации синергетического эффекта.

Ключевые слова: стратегические альянсы, управление рисками, российские компании, корпоративное развитие, форматы партнерств, синергетический эффект.

Abstract: The article is devoted to the study of problematic aspects of risk management arising during the formation and operation of strategic alliances in the Russian business environment. Institutional barriers to inter-firm cooperation under geopolitical instability and import substitution programs are considered. Special attention is paid to the specifics of risk management in various integration formats, the impact of digital transformation, and performance monitoring mechanisms. Recommendations for threat minimization based on strengthening trust and maximizing the synergistic effect are proposed.

Keywords: strategic alliances, risk management, Russian companies, corporate development, partnership formats, synergistic effect.

Нарастающая рыночная неопределенность и глобальная нестабильность заставляют современные предприятия обращаться к инструментам интеграции и кооперации ради обеспечения устойчивого роста. Стратегические альянсы выступают специфической формой долгосрочного взаимодействия независимых компаний, объединяющих свои активы, технологии и человеческий капитал ради достижения масштабных целей [1]. Подобный формат сотрудничества обеспечивает участникам сохранение юридической самостоятельности при одновременном извлечении выгод из масштабной синергии ресурсов. Практика ведущих отечественных игроков, включая совместные проекты НПО «Петровакс Фарм» с международными фармацевтическими гигантами или технологическое партнерство компаний 1С и QIWI, наглядно демонстрирует потенциал межфирменных объединений. Реализация намеченных планов и извлечение прибыли видятся невозможными без выстраивания качественной системы управления рисками, сопровождающей проект на всех стадиях его жизненного цикла.

Межфирменная кооперация рассматривается как инструмент обеспечения ускоренного роста организации через преодоление ресурсных ограничений без радикальной перестройки структуры [2]. Подобная возможность масштабирования бизнеса сопряжена с необходимостью балансировки между гибкостью партнерства и жесткостью системы контроля. Отсутствие выверенной стратегии превентивного воздействия на угрозы способно превратить потенциальные выгоды в серьезные финансовые потери еще на этапе интеграции активов.

Процесс формирования альянса в специфических российских условиях характеризуется необходимостью преодоления множества институциональных и организационных барьеров. Трудности часто возникают на этапе первичного согласования долей участия в капитале и выработки принципов распределения будущих дивидендов. Выбор формата альянса нередко диктуется стремлением избежать громоздких процедур, характерных для сделок слияния и поглощения [3]. Подобный подход минимизирует риски потери операционной маневренности, одновременно накладывая на менеджмент обязательства по управлению сложными отношенческими процессами. Данный выбор формата интеграции требует детального изучения правовых последствий и долгосрочных обязательств каждой стороны.

Существенное влияние на динамику развития альянсов оказывает текущее нормативное регулирование, в частности требования антимонопольного законодательства Российской Федерации [4]. Необходимость предварительного согласования сделок с Федеральной антимонопольной службой значительно повышает транзакционные издержки и замедляет запуск совместных инициатив. Успешное функционирование партнерства требует глубокого понимания природы возникающих угроз, разделяемых на внешние и внутренние факторы. Внешние риски определяются волатильностью валютных курсов, изменениями в налоговом законодательстве и санкционным давлением, ограничивающим доступ к зарубежным технологиям. Внутренние риски обусловлены асимметрией информации между партнерами, различиями в операционных

процессах и несовпадением долгосрочных приоритетов развития. Игнорирование данных аспектов приводит к деградации отношений и преждевременному распаду альянса, не достигнувшему поставленных целей.

Текущая геополитическая повестка и необходимость форсированного импортозамещения создают дополнительные стимулы для внутренней кооперации российских предприятий. Межфирменные союзы в высокотехнологичных отраслях позволяют распределять колоссальные затраты на НИОКР и сокращать время вывода продуктов на рынок. Однако достижение таких преимуществ лимитировано дефицитом долгосрочного доверия в предпринимательской среде. Формирование устойчивой доверительной среды выступает необходимым условием снижения транзакционных издержек на контроль и мониторинг действий партнера. Без выстраивания прозрачных механизмов взаимодействия любая форма интеграции рискует превратиться в «институциональную ловушку», поглощающую ресурсы без отдачи.

Тщательное проектирование архитектуры будущего союза подразумевает проведение глубокого анализа ресурсной базы и операционных возможностей каждого контрагента. Сбалансированность взаимных ожиданий и вкладов на предынвестиционной стадии выступает залогом предотвращения деструктивных конфликтов в долгосрочной перспективе. Согласование стратегических приоритетов до момента юридического оформления сделки содействует плавному переходу к операционной фазе сотрудничества.

Динамический характер межфирменных отношений требует от менеджмента постоянного пересмотра карты рисков на каждом этапе жизненного цикла объединения. Первоначальные угрозы правового и финансового характера в процессе развития партнерства постепенно трансформируются в сложные операционные и технологические вызовы. Обеспечение непрерывности процесса идентификации негативных факторов содействует своевременной адаптации выбранной стратегии взаимодействия под меняющиеся условия внешней среды.

Выбор конкретной модели интеграции детерминирует базовый набор угроз, требующих постоянного контроля и превентивного воздействия. Систематизация ключевых характеристик различных форм кооперации базируется на сопоставлении теоретических моделей менеджмента и результатах изучения практического опыта отечественных предприятий. Выделение сильных и слабых сторон наиболее распространенных форматов взаимодействия основывается на оценке их устойчивости к типичным категориям рисков [5]. Итоговая классификация по результатам проведенного сравнительного анализа представлена в Таблице 1.

Таблица 1 – Сильные и слабые стороны форматов альянсов

	Сильные стороны	Слабые стороны
Альянсы с акционерным участием	<ol style="list-style-type: none"> 1. Укрепление доверия через взаимный контроль акций 2. Синергия ресурсов без полной потери автономии 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Риск потери контроля при неравенстве партнеров 2. Сложность выхода из альянса
Совместные предприятия	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разделение рисков и затрат 2. Синергетический эффект от объединенных компетенций 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Громоздкие процедуры решений 2. Высокая вероятность банкротства 3. Культурные конфликты
Консорциумы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Временное объединение для крупных проектов 2. Минимизация рисков за счет экспертизы партнеров 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Трудоемкий поиск партнеров 2. Зависимость от других 3. Сложное управление и претензии по прибыли
Альянсы со слабой кооперацией	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гибкость и низкие затраты 2. Быстрая реализация без формальностей 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкое доверие и риск оппортунизма 2. Короткий срок жизни 3. Слабая защита от конкурентов

Представленные данные свидетельствуют о необходимости дифференцированного подхода к риск-менеджменту в зависимости от выбранного организационного формата. Совместные предприятия видятся наиболее подверженными угрозам управленческих тупиков и длительных процедурных задержек из-за сложности согласования интересов. Одной из центральных задач управления выступает защита интеллектуального капитала и предотвращение несанкционированного заимствования компетенций. Передача знаний и уникальных технологий в рамках альянса сопряжена с угрозой их бесконтрольной утечки к партнеру [6]. Эффективное управление требует создания барьеров для «вымывания» ключевых активов при обеспечении достаточной открытости для совместного обучения и генерации инноваций.

Проработка детальной финансовой модели альянса с учетом возможных сценариев выхода участников создает надежный фундамент для дальнейшего продуктивного взаимодействия. Развитие систем управления рисками должно опираться на внедрение современных механизмов мониторинга и контроля. Скрытым барьером на пути к достижению синергии становятся фундаментальные различия в корпоративных культурах компаний-партнеров. Несовпадение управленческих стилей, подходов к мотивации персонала и внутренних коммуникационных стандартов порождает скрытую напряженность и сопротивление изменениям. Снижению подобных отношенческих рисков способствует активное развитие институтов репутационного и компетентностного доверия. Предварительный аудит финансового состояния контрагента в сочетании с математическим моделированием его устойчивости минимизирует вероятность внезапного прекращения финансирования проекта.

Цифровая трансформация бизнес-процессов накладывает отпечаток на характер взаимодействия внутри альянсов, создавая как новые возможности, так и специфические угрозы. Внедрение технологий Индустрии 4.0 открывает путь к качественному повышению производительности и конкурентоспособности промышленных комплексов [7]. Вместе с тем, использование облачных решений и общих баз данных требует повышенного внимания к вопросам

кибербезопасности и защиты конфиденциальной информации. Риск несанкционированного доступа к технологическим секретам со стороны третьих лиц или недобросовестных сотрудников партнера может перечеркнуть все выгоды от сотрудничества.

Особое внимание следует уделить технологическим рискам, связанным с утечкой уникальных ноу-хау и потерей конкурентных преимуществ. Защита интеллектуального капитала требует создания многоуровневой системы безопасности, включающей подписание соглашений о неразглашении (NDA) и использование закрытых каналов обмена данными. В российских компаниях управление такими рисками осложняется отсутствием развитой культуры охраны нематериальных активов. Создание совместных центров НИОКР в рамках альянса позволяет централизовать контроль над инновациями и распределить затраты на их правовую охрану. Эффективная патентная стратегия выступает действенным инструментом защиты интересов всех участников объединения.

Разработка антикризисных планов на случай резкого изменения рыночной конъюнктуры становится обязательным условием выживания партнерства в турбулентной среде. Подобные документы должны содержать четкие алгоритмы действий при наступлении форс-мажорных обстоятельств, включая порядок пересмотра условий договора или временной консервации совместных активов. Гибкость договорных отношений признается ключевым фактором сохранения альянса в периоды экономических шоков. Постоянный мониторинг внешних опережающих индикаторов позволяет руководству вовремя распознавать сигналы грядущих изменений и адаптировать стратегию сотрудничества под новые реалии.

Система оценки результативности деятельности альянса должна охватывать финансовые, операционные и стратегические метрики в рамках комплексной сбалансированной модели показателей [8]. Регулярный анализ выполнения ключевых показателей эффективности (KPI) позволяет менеджменту своевременно реагировать на возникающие негативные тенденции

и отклонения от плановых значений. Достигаемая за счет объединения ресурсов экономия на масштабе и существенная оптимизация операционных расходов создают прочную основу для укрепления рыночных позиций на долгосрочную перспективу. Процесс мониторинга должен сопровождаться качественной оценкой уровня интеграции персонала и степени сближения корпоративных стандартов. Использование современных BI-платформ автоматизирует сбор данных и повышает объективность принимаемых управленческих решений.

Поддержание жизнеспособности альянса в долгосрочной перспективе требует регулярного пересмотра стратегических целей в соответствии с рыночной динамикой. Разработка гибких сценариев адаптации позволяет сохранять устойчивость партнерских связей даже при резком изменении внешних условий. Постоянный диалог между управленческими командами способствует быстрому разрешению возникающих противоречий и поддержанию высокого уровня мотивации персонала. Наличие механизмов оперативного урегулирования споров предотвращает перерастание мелких недопониманий в системные корпоративные конфликты.

Внедрение риск-ориентированного подхода к управлению альянсами позволяет российским компаниям трансформировать возникающие угрозы в новые возможности для роста. Тщательная идентификация рисков на предынвестиционной стадии закладывает основу для формирования доверительной среды между участниками. Разработка совместных регламентов риск-менеджмента способствует синхронизации действий партнеров в критических ситуациях. Системное управление рисками превращает стратегический альянс в мощный и надежный драйвер корпоративного развития, обеспечивающий лидирующее положение отечественного бизнеса в условиях глобальной конкуренции и существенных санкционных ограничений. Совершенствование культуры партнерских отношений становится долгосрочным инвестиционным вложением в будущее российской экономики.

Литература:

1. Санников В. М. Стратегические альянсы в бизнесе: механизмы формирования и развития предпринимательских структур: монография. М.: РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2021. 256 с.
2. Юрков С. В. Международные стратегические альянсы как механизм корпоративного роста // Экономические стратегии. 2021. № 5–6.
3. Долженко О. И. Стратегические альянсы как альтернатива слияний и поглощений международных компаний индустрии моды // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 12-2 (106). С. 48–52.
4. Федеральный закон от 26.07.2006 №135-ФЗ «О защите конкуренции» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс] – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/e2d3d15c3c59a3000bc91ed1648fcdb09549d391/ (дата обращения 10.04.2026).
5. Джамиев Д. М. Формирование стратегических альянсов как фактор повышения результативности деятельности компаний // Вектор экономики. 2021. № 6. С. 1–10.
6. Филин С. А., Большакова К. В., Холопцева К. А. Стратегические альянсы как форма получения знаний и компетенций // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 3. № 10 (118). С. 83–96.
7. Дмитриева С. В. Индустрия 4.0 и цифровая трансформация в промышленном комплексе // Инновации и инвестиции. 2023. № 6. С. 400–404.
8. Анохина М. Е., Середина Н. С. Стратегические альянсы в обеспечении конкурентоспособности регионального АПК // Креативная экономика. 2024. № 9 (45). С. 1–10.