

**Андросова Ирина Владимировна**  
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет», г. Курск, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0002-4019-6875  
**e-mail:** [irinka-rusik@mail.ru](mailto:irinka-rusik@mail.ru)

**Согачева Ольга Валерьевна**  
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет», г. Курск, Российская Федерация  
**ORCID:** 0000-0002-5773-8589  
**e-mail:** [sogachova@mail.ru](mailto:sogachova@mail.ru)

**Androsova Irina**  
Candidate of Economic Sciences,  
Southwest State University, Kursk, Russia  
**ORCID:** 0000-0002-4019-6875  
**e-mail:** [irinka-rusik@mail.ru](mailto:irinka-rusik@mail.ru)

**Sogacheva Olga**  
Candidate of Economic Sciences,  
Southwest State University, Kursk, Russia  
**ORCID:** 0000-0002-5773-8589  
**e-mail:** [sogachova@mail.ru](mailto:sogachova@mail.ru)

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПАРТНЕРСТВА КАК СОВРЕМЕННАЯ ФОРМА ИНТЕГРАЦИИ БИЗНЕСА В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

**Аннотация.** Рассмотрена роль стратегических партнерств в практике интеграционных взаимодействий промышленных предприятий в современной экономической среде. Выделены отличительные особенности стратегических партнерств от других форм интеграции бизнеса. Установлено, что для промышленных предприятий наиболее применимы стратегические партнерства, основанные на механизме субконтрактации. Разработана модель стратегического партнерства на основе субконтрактации. Приведены практические примеры создания стратегических партнерств. Проанализирован уровень развития стратегических партнерств в промышленности, а также изучена обеспечивающая данный процесс инфраструктура. Авторы акцентируют внимание на проблемах, препятствующих активации процессов создания стратегических партнерств на основе субконтрактации в регионах. По итогам написания статьи предложены рекомендации, направленные на успешную реализацию создания стратегических бизнес-партнерств в промышленности.

**Ключевые слова:** взаимодействие, интеграция, кооперация, партнеры, промышленные предприятия, сетевые формы интеграции, стратегическое партнерство, субконтрактация.

**Для цитирования:** Андросова И.В., Согачева О.В. Стратегические партнерства как современная форма интеграции бизнеса в промышленности//Вестник университета. 2020. № 10. С. 10–14.

## STRATEGIC PARTNERSHIPS AS A MODERN FORM OF BUSINESS INTEGRATION IN INDUSTRY

**Abstract.** The article considers the role of strategic partnerships in the practice of integration interactions of industrial enterprises in the modern economic environment. The authors highlight the distinctive features of strategic partnerships from other forms of business integration. The paper ascertains that for industrial enterprises, strategic partnerships based on the mechanism of subcontracting are most applicable. The study develops a model of strategic partnership based on subcontracting. The article gives practical examples of creating strategic partnerships. The paper analyses the level of development of strategic partnerships in industry, as well as studies the infrastructure that provides this process. The authors focus on the problems that hinder the activation of the processes of creating strategic partnerships based on subcontracting in the regions. Based on the results of the article, the authors offer recommendations aimed at the successful implementation of the creation of strategic business partnerships in industry.

**Keywords:** cooperation, industrial enterprises, integration, interaction, network forms of integration, partners, strategic partnership, subcontracting.

**For citation:** Androsova I.V., Sogacheva O.V. (2020) Strategic partnerships as a modern form of business integration in industry. *Vestnik universiteta*. 1. 10, pp. 10–14. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-10-10-14

В современных экономических условиях все большую популярность набирает формат ведения бизнеса, основанный на интеграции. Протекание интеграционных процессов влияет на характер отношений их участников, способствует появлению новых объединений, позволяющих увеличить концентрацию ресурсов, повысить эффективность производственно-хозяйственной деятельности и, как результат, – получение синергического эффекта. Все это достигается за счет эффекта масштаба, единой инфраструктуры, гарантированного

**Благодарности.** Исследование выполнено при поддержке гранта Президента Российской Федерации по государственной поддержке ведущих научных школ Российской Федерации № НШ-2702.2020.6 «Концептуальные основы новой парадигмы экономического развития в эпоху технологической и социальной трансформации».

**Acknowledgements.** The study was carried out with the support by the grant of the President of the Russian Federation for state support of leading scientific schools of the Russian Federation No. NSH-2702.2020.6 “Conceptual foundations of a new paradigm of economic development in the era of technological and social transformation”.

© Андросова И.В., Согачева О.В., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

сбыта. Данные официальной государственной статистики показывают за последний отчетный период, что четверть хозяйствующих субъектов, образованных в результате интеграции, относятся к промышленной индустрии. Уровень развития промышленного производства определяет экономический потенциал государства, оказывая непосредственное влияние на объем валового внутреннего продукта [5].

В настоящее время в России накоплен определенный опыт промышленных предприятий, использующих интегрированную схему работы [8]. Среди них выделяются предприятия автомобильной, химической а также оборонной промышленности. Интеграционные процессы могут проходить в различных организационных формах: жестких и мягких (сетевых). Среди жестких организационных форм выделяются концерны, тресты, конгломераты, холдинги. Жесткие формы интеграции характеризуются подписанием юридически обязывающих соглашений. К мягким организационным формам интеграции относятся картели, синдикаты, ассоциации, консорциумы, стратегические альянсы, союзы и партнерства. Мягкие формы интеграции основываются на согласовании общих интересов участников и взаимной выгоде сотрудничества. Отмечается, что на современном этапе развития наибольшую популярность приобретают именно мягкие (сетевые) формы интеграции бизнеса, что обусловлено всеобщей тенденцией к цифровизации экономики и управления [6]. Наиболее перспективной формой интеграции в сфере промышленности являются стратегические партнерства, предоставляющие возможность участникам-партнерам принимать самостоятельные управленческие решения в обеспечении ресурсами и сбыте продукции, что позволяет выйти на новые рынки. В данном исследовании основное внимание акцентируется именно на стратегических партнерствах, выступающих как наиболее перспективная форма интеграции, позволяющая преодолевать негативные аспекты форсированного роста и укрупнения [2]. Таким образом, цель исследования заключается в разработке рекомендаций, позволяющих придать процессам формирования стратегических партнерств перманентный характер. Проведенное исследование базируется на обобщении теоретического материала по избранной проблематике, анализе фактографических данных из открытых источников.

В общем смысле под стратегическим партнерством понимается сотрудничество хозяйствующих субъектов на основе объединения ресурсов и взаимной координации деятельности для достижения экономического эффекта. Основное отличие стратегического партнерства от долговременных контрактов и иных форм партнерства заключается в том, что оно формирует конкретные конкурентные преимущества, оказывающие существенное влияние на развитие бизнеса организаций-участников [7]. Впервые стратегические партнерства, как новый формат развития бизнеса, появились в 80-х гг. прошлого века преимущественно в таких странах как США, Франция, Германия, Великобритания. Удачным примером стратегического бизнес-партнерства выступило сотрудничество компании Microsoft и IBM PC, по результатам которого у партнеров увеличился объем выручки и доля на рынке программного обеспечения [1].

Основные характеристики стратегического партнерства заключаются в следующем:

- долгосрочное взаимодействие партнеров для достижения единой цели путем взаимного дополнения друг друга;
- реализация совместных высокорентабельных проектов;
- наименее ограничиваемый в законодательном порядке способ проникновения на рынок;
- возможность партнера осуществлять свободный выбор для принятия управленческих решений, ориентированных на перспективу.

В качестве партнеров могут выступать как равные, так и разные по масштабам бизнеса и охватам рынка организации. Выделяют два подхода к созданию стратегических партнерств: вертикальное и горизонтальное объединение. При создании вертикального партнерства руководство организации должно решить классическую проблему: «производить или покупать». Для этого необходимо принять обоснованное управленческое решение: объединение с другим предприятием для производства комплектующих для производства продукции или ее приобретение на рынке у внешних производителей. Именно в таких случаях вертикальные партнерские отношения представляются наиболее приемлемым решением [3]. Горизонтальные стратегические партнерства формируются между организациями для расширения объема продаж за счет создания единой цепочки сбыта.

Стратегические партнерства могут реализовываться в различных формах: соглашениях о производстве продукции; предпринимательских сетях; наукоградах; кластерах; партнерствах на основе франчайзинга; кооперации и субконтрактации; аутсорсинга по различным направлениям деятельности. Каждая из форм

стратегических партнерств используется в той или иной сфере деятельности. Так, франчайзинг чаще всего применяется в торговле, кооперация в сельском хозяйстве, аутсорсинг в сфере услуг. Для промышленных предприятий в большей мере характерно стратегическое партнерство, основанное на механизме субконтрактации [4]. Классическое понимание субконтрактации заключается в наличии «контрактора» и ряда «субконтракторов», специализирующихся на производстве комплектующих. На рисунке 1 представлена модель стратегического партнерства, основанная на механизме субконтрактации.



Составлено авторами по материалам источников [7; 8]

Рис. 1. Модель стратегического партнерства на основе субконтрактации промышленных предприятий

Участниками стратегического партнерства, основанного на механизме субконтрактации, являются контрактор (заказчик) и субконтрактор (исполнитель). Контрактор размещает заказ на изготовление изделий или комплектующих, необходимых для производства своей продукции [9]. В результате сотрудничества контрактор избавляется от непроизводительных издержек и концентрирует усилия на более приоритетных задачах. Субконтрактор получает гарантированный канал сбыта своей продукции, увеличивая уровень загрузки своих производственных площадей. Таким образом, применение механизма субконтрактации позволяет оптимизировать производственный процесс и повысить конкурентоспособность участников-партнеров. Российская практика демонстрирует примеры активного применения субконтрактации целым рядом промышленных предприятий: ООО «ПК «Новочеркасский электровозостроительный завод», АО «Коломенский завод», АО «Пензадизельмаш», ООО «Метровагонмаш» и другими [12].

Для более широкого практического применения стратегических партнерств на основе субконтрактации в деятельности промышленных предприятий немаловажную роль играет поддержка со стороны государства и общественных организаций. В г. Москве функционирует некоммерческая межотраслевая организация – Агентство стратегического партнерства в отраслях промышленности (далее – АСП) [10]. Данная организация создана для реализации комплекса мер поддержки развитию различных отраслей промышленности. Агентство реализует различные мероприятия, участие в которых позволяет найти потенциального партнера. Среди состоявшихся проектов АСП можно выделить «ДОМ-А.РФ» (префабрикованное промышленное производство в России), «RusEXPORT» (строительное производство), «АСП. Капремонт» (капитальный ремонт многоквартирных домов). В г. Санкт-Петербурге создано ООО «Первое стратегическое партнерство» (ПСП), оказывающее поддержку бизнеса взаимовыгодными контрактами [11]. Вопросы эффективного взаимодействия участников бизнеса курирует онлайн-платформа – Национальный портал субконтрактации. В настоящее время на платформе зарегистрировано 882 518 участников, суммарный объем завершенных сделок более 60 млн руб., средняя экономия составляет 18 % [12].

Информационную поддержку развитию партнерства на основе субконтракции в субъектах Российской Федерации оказывают региональные центры субконтракции, созданные на базе Межрегионального Центра промышленной субконтракции и партнерства (МЦС). Центры предоставляют возможность промышленным предприятиям осуществить поиск партнеров по интеграции, размещение производственных заказов, оказание консультативных услуг по вопросам государственной поддержки промышленных предприятий. В настоящее время региональные центры субконтракции созданы в 26 субъектах Российской Федерации, более половина, из которых сформирована на базе Торгово-промышленных палат, оставшаяся часть зарегистрирована в виде ООО или некоммерческих партнерств. В информационной системе субконтракции зарегистрировано 17 529 субконтракторов, 3 841 контракторов, 3 915 актуальных заказов [12]. Отмечено, что в настоящее время в системе зарегистрированы такие предприятия Курской области, как Курский электроаппаратный завод, основными партнерами являются проектировщики и сборщики электромеханических изделий, также ООО «Техноресурс», занимающийся изготовлением изделий на высокоточном токарном, фрезерном, шлифовальном, координато-расчетном оборудовании и станках с ЧПУ, электроэрозионном оборудовании, термообработкой. Основной отраслью, в которой действует практика создания партнерств на основе субконтракции, является машиностроение. В данной отрасли достаточно большое количество предприятий как контракторов, так и субконтракторов.

Несмотря на то, что в регионах идет развитие процессов субконтракции, оно происходит слабыми темпами. Основные причины, препятствующие развитию партнерств на основе субконтракции, заключаются в низком уровне развития инфраструктуры рынка субконтракторов, определяемом недостатком преференций для промышленных предприятий. Все вышесказанное вызывает необходимость разработки рекомендаций, способствующих более быстрому внедрению в практику промышленных предприятий стратегических партнерств на основе субконтракции.

Активация региональных процессов создания стратегических партнерств на основе субконтракции систематического характера невозможна без формирования (на современной научной основе) и реализации (в практике деятельности) конкретной базы формирования взаимосвязей и отношений между хозяйствующими субъектами. В рамках данного контекста предполагается реализация следующих рекомендаций:

- активизация и расширение функционала деятельности региональных центров субконтракции за счет информационного продвижения товаров, реально необходимых для потенциально возможных потребителей;
- разработка механизма выдачи заключений о реальной необходимости предлагаемых товаров субконтракторов для контракторов, что повлияет на работоспособность региональных центров субконтракции;
- создание отраслевых цифровых платформ для развития межфирменных взаимодействий на основе субконтракции.

Таким образом, реализация предложенных рекомендаций позволит улучшить условия предпринимательской среды для успешного формирования стратегических партнерств на основе субконтракции.

#### *Библиографический список*

1. Владимирова, И. Г. Организационные формы интеграции компаний // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 6. – С. 15-21.
2. Добросоцкий, В. И., Занковский, А. Н. Психологические аспекты управления эффективным стратегическим партнерством // Управление. – 2020. – № 1. – С. 114-123.
3. Знаменский, А. О. Стратегические альянсы как международные объединения корпораций // Российский внешнеэкономический вестник. – 2008. – № 4. – С. 11-19.
4. Ермак, Т. И., Морозова, Н. И. Стратегическое партнерство как способ согласования долгосрочных интересов организации // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: Труды XVIII Всероссийской с международным участием научно-практической конференции. Симферополь–Гурзуф, 24–26 октября 2019 г. / под ред. Н. В. Апатовой. – ИП Зуева Т.В., 2019. – С. 153-154.
5. Карлик, А. Е., Евченко, А. В. Методологические основы современных прогнозно-аналитических исследований: о комплексных социально-экономических индикаторах регионального развития // Экономическое возрождение России. – 2013. – № 4 (38). – С. 74-79.
6. Мамонтова, С. В. Проблемы и перспективы развития процессов кооперации и интеграции // Дельта науки. – 2016. – № 2. – С. 108-112.

7. Масюк, Н. Н., Кулик, Д. Г. Стратегическое партнерство заинтересованных сторон: предпринимательские сети // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 12. – С. 2179-2184.
8. Тополева, Т. Н. Экономическая интеграция в промышленности: теоретико-методологический аспект // Вестник НГИ-ЭИ. – 2019. – № 1 (92). – С. 138-148.
9. Уразова, Т. А., Калимов, О. В. Оценка конкурентоспособности продукции промышленного предприятия комплексным методом // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2017. – № 4 (34). – С. 41-45.
10. Агентство стратегического партнерства в отраслях промышленности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rospartnerstvo.ru> (дата обращения: 20.08.2020).
11. Первое стратегическое партнерство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://1s-p.ru> (дата обращения: 20.08.2020).
12. Портал информационной поддержки малого и среднего производственного бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.subcontract.ru](http://www.subcontract.ru) (дата обращения: 20.08.2020).

#### References

1. Vladimirova I. G. Organizatsionnye formy integratsii kompanii [*Organizational forms of integration of companies*]. Menedzhment v Rossii i za rubezhom [*Management in Russia and Abroad*], 1999, no. 6, pp. 15-21.
2. Dobrosotskii V. I., Zankovskii A. N. Psikhologicheskie aspekty upravleniya effektivnym strategicheskim partnerstvom [*Psychological aspects of effective strategic partnership management*]. Upravlenie, 2020, no. 1, pp. 114-123.
3. Znamenskii A. O. Strategicheskie al'yansy kak mezhdunarodnye ob'edineniya korporatsii [*Strategic alliances as international associations of corporations*]. Rossiiskii vneshneekonomicheskii vestnik [*Russian Foreign Economic Journal*], 2008, no. 4, pp. 11-19.
4. Ermak T. I., Morozova N. I. Strategicheskoe partnerstvo kak sposob soglasovaniya dolgosrochnykh interesov organizatsii [*Strategic partnership as a way to coordinate long-term interests of the organization*]. Aktual'nye problemy i perspektivy razvitiya ekonomiki. Trudy XVIII Vserossiiskoi s mezhdunarodnym uchastiem nauchno-prakticheskoi konferentsii. Simferopol'–Gurzuf, 24–26 oktyabrya 2019 g. [*Current problems and prospects of economic development. Proceedings of the XVIII All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation. Simferopol–Gurzuf, October 24–26 2019*], pod red. N. V. Apatovoi. IP Zueva T. V., 2019, pp. 153-154.
5. Karlik E. A., Evchenko A. V. Metodologicheskie osnovy sovremennykh prognozno-analiticheskikh issledovaniy: o kompleksnykh sotsial'no-ekonomicheskikh indikatorakh regional'nogo razvitiya [*Methodological foundations of modern predictive and analytical research: on complex socio-economic indicators of regional development*]. Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii [*Economic Revival of Russia*], 2013, no. 4 (38), pp. 74-79.
6. Mamontova S. V. Problemy i perspektivy razvitiya protsessov kooperatsii i integratsii [*Problems and prospects of development of cooperation and integration processes*]. Del'ta nauki, 2016, no. 2, pp. 108-112.
7. Masyuk N. N., Kulik D. G. Strategicheskoe partnerstvo zainteresovannykh storon: predprinimatel'skie seti [*Strategic partnership of stakeholders: business networks*]. Fundamental'nye issledovaniya [*Fundamental research*], 2014, no. 12, pp. 2179-2184.
8. Topoleva T. N. Ekonomicheskaya integratsiya v promyshlennosti: teoretiko-metodologicheskii aspekt [*Economic integration in industry: theoretical and methodological aspect*]. Vestnik NGIEI [*Bulletin NGIEI*], 2019, no. 1 (92), pp. 138-148.
9. Urazova T. A., Kalimov O. V. Otsenka konkurentosposobnosti produktii promyshlennogo predpriyatiya kompleksnym metodom [*Assessing the competitiveness of industrial enterprise products by a complex method*]. Teoriya i praktika servisa: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii, 2017, no. 4 (34), pp. 41-45.
10. Agentstvo strategicheskogo partnerstva v otraslyakh promyshlennosti [*Agency for strategic partnership in industries*]. Available at: <https://www.rospartnerstvo.ru> (accessed 20.08.2020).
11. Pervoe strategicheskoe partnerstvo [*First strategic partnership*]. Available at: <http://1s-p.ru> (accessed 20.08.2020).
12. Portal informatsionnoi podderzhki malogo i srednego proizvodstvennogo biznesa [*Portal of information support for small and medium-sized manufacturing businesses*]. Available at: [www.subcontract.ru](http://www.subcontract.ru) (accessed 20.08.2020).