

Реализация совместных проектов в рамках стратегического партнерства для обеспечения устойчивого развития российского бизнеса

Implementation of Joint Projects within the Framework of Strategic Partnership to Ensure Sustainable Development of Russian Business

DOI: 10.12737/2587-6279-2024-13-2-23-31

Получено: 03.03.2024 / Одобрено: 15.03.2024 / Опубликовано: 25.06.2024

Зыкова Ю.С.

Аспирант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва,
e-mail: volna21@mail.ru

Zykova Yu.S.

Postgraduate Student, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow,
e-mail: volna21@mail.ru

Аннотация

В настоящей статье рассмотрена проблема формирования и развития стратегических партнёрств для обеспечения устойчивого развития бизнеса в России. В статье представлены авторская методика анализа стратегических партнёрств, а также результаты ее апробации на примере анализа стратегических партнёрств: Московского автомобильного завода «Москвич», китайской автомобилестроительной компании JAC Motors, АО «Оптическое волоконные системы» и японской компании Sumitomo Electric Industries.

Особое внимание уделено рассмотрению существующих проектов вышеприведенных компаний, которые реализуются ими совместно. В результате анализа предложены направления развития стратегического партнёрства данных компаний, а также рассмотрены возможные перспективные направления сотрудничества российских компаний с зарубежными в условиях санкционного давления.

Ключевые слова: экономика, менеджмент, устойчивое развитие, устойчивость бизнеса, проектное управление, проекты, сотрудничество, партнёрство, стратегическое партнёрство, совместные предприятия, «Москвич», JAC, АО «Оптическое волоконные системы», Sumitomo Electric Industries.

Abstract

This article is devoted to formation and development of strategic partnerships to ensure sustainable business development in Russia. The article presents the author's methodology for analyzing strategic partnerships, and also outlines the findings of its practical evaluation using the example of the analysis of the following strategic partnerships: Moscow Automotive Plant Moskvich; Chinese automotive company JAC Motors; Optic Fiber Systems JSC; and the Japanese company Sumitomo Electric Industries. Particular attention is paid to the existing projects of the above companies, which are implemented by them jointly. The analysis has highlighted several developmental areas where these companies could develop their partnership. Also, the author considered several promising areas of cooperation between Russian and foreign companies under the conditions of sanctions pressure.

Keywords: economy, management, sustainable development, business sustainability, project management, projects, cooperation, partnership, strategic partnership, joint ventures, Moskvich, JAC, Optic Fiber Systems JSC, Sumitomo Electric Industries.

Термин «устойчивое развитие» получил широкое распространение после публикации доклада «Наше общее будущее», подготовленного в 1987 г. Международной комиссией по окружающей среде и развитию ООН. Рассматриваемое понятие было введено для изучения взаимоотношений человека, общества и природы.

Согласно докладу «Наше общее будущее» ООН, под устойчивым развитием понимается такое развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности. Идеология устойчивого развития сбалансированно сочетает социальные, экономические и экологические приоритеты развития [8].

В настоящее время ООН определены 17 целей устойчивого развития (ЦУР) на период 2016–2030 гг.,

которые сформулированы в «Повестке дня в области устойчивого развития на период до 2030 года», одной из которых является активизация работы механизмов глобального партнёрства в интересах устойчивого развития [16].

По данным некоторых специалистов, 80% всех компаний в мире вовлечены в партнёрские сети, что способствует увеличению их доходов на 20%. При этом в условиях западных санкций, с одной стороны, с 2015 до 2022 г. наблюдалось значительное сокращение в России компаний с иностранными владельцами. Нашу страну в этот период покинули свыше 70% компаний с иностранным участием. В то же время российские компании переориентировались в поисках зарубежных партнёров на Китай и другие страны Азии, Латинской Америки, страны Ближнего Востока и Африки. И на начало 2023 г.

примерно четверть компаний нашей страны, потерявших своих партнёров в связи с санкциями, смогла установить партнёрские связи с новыми организациями.

Устойчивость может рассматриваться в экономическом, финансовом, социальном, культурном и других аспектах. Так, например, по результатам исследования Национального рейтингового агентства (НРА), отмечается снижение уровня интегральной финансовой устойчивости российских компаний в 2022 г. по сравнению с 2021 г.

Устойчивость развития компании означает ее растущую способность достигать установленных целей в постоянно трансформирующейся окружающей среде. Устойчивость подразумевает стабильность, сохранение тенденции достижения желаемых результатов. В данном случае устойчивость рассматривается в аспекте развития компаний, т.е. сохранение тенденции к развитию, приобретению новых качеств и характеристик, позволяющих достигать больших результатов на протяжении длительного периода. Состояние устойчивости бизнеса в условиях современной рыночной экономики, динамика его развития зависят от влияния внутренних и внешних факторов. Поэтому в целях обеспечения устойчивого развития каждая бизнес-структура стремится максимально использовать факторы, положительно влияющие на нее, и нивелировать отрицательные факторы.

Эффективная организация деятельности, связанной с обеспечением устойчивости бизнеса, должна основываться на его ценностях и принципах в соответствии с поставленными целями [7, с. 35].

Как пишет Э. Клифтон, к принципам устойчивого бизнеса относятся: внесение своего вклада в сеть, или общее дело в бизнесе; ориентация на потребителя; содействие взаимному развитию и процветанию [18].

Как отмечают Ю.Н. Кафиятуллина и Е.Е. Панфилова, устойчивость экосистемы бизнеса трактуется как способность обеспечивать:

- плановые показатели роста и развития конкурентоспособности бизнеса ее участников в случае неблагоприятных институциональных условий в стране и мире при средней/высокой степени влияния негативных факторов внешней среды;
- достижение опережающих показателей финансово-хозяйственной деятельности, если создаются благоприятные институциональные условия

для роста и развития конкурентоспособности участников экосистемы, а также бизнес участников не подвержен влиянию негативных факторов внешней среды [5, с. 34].

Таким образом, показателями устойчивости бизнеса можно считать достижение плановых показателей роста, достижение опережающих показателей финансово-хозяйственной деятельности и повышение конкурентоспособности. Важнейшей составляющей устойчивого развития при этом является выстраивание долгосрочных, доверительных и взаимовыгодных отношений с заинтересованными сторонами, что реализуется через организацию стратегического партнёрства сторон.

Под стратегическим партнёрством, по нашему мнению, следует понимать форму организации (или объединения) двух и более организаций для достижения определенной цели в процессе совместной деятельности, которая влечет за собой возникновение эффектов синергии [2, с. 105].

Основой совместной деятельности стратегического партнёрства является инициация, планирование, организация, контроль и завершение различных проектов.

В соответствии со стандартами по управлению проектами РМВОК, под проектом понимается временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата [20].

Реализуя совместные проекты, стратегические партнеры способны достигать целей их совместной деятельности, в том числе и цели устойчивого развития бизнеса каждого из них. То есть управление проектами в рамках функционирования стратегического партнёрства представляет отдельный интерес для изучения и анализа.

Методология исследования

Методология исследования включает методику анализа стратегических партнёрств как особой формы организации совместной деятельности компаний. Методика составлена нами на основании теоретических источников и собственного практического опыта.

Анализ стратегического партнёрства компаний предполагает ряд этапов (рис. 1).

К основным признакам стратегического партнёрства относятся следующие:

- наличие общей цели, дела или проекта;
- наличие юридических оснований;
- долгосрочный характер сотрудничества;

- многократное, или постоянное взаимодействие;
- независимость партнеров;
- совместимость интересов партнеров;
- взаимное доверие;
- наличие «вклада» со стороны каждого из партнеров (объединение ресурсов, или взаимное использование ресурсов);
- «взаимное функциональное дополнение»;
- взаимная выгода, ценность, синергия;
- общие результаты.

1) Выявление признаков стратегического партнерства компаний

2) Определение (идентификация) общей цели сотрудничества и целей каждого из партнеров

3) Проверка реализации принципа «взаимного функционального дополнения» в партнерстве

4) Проверка совместимости и противоречий партнеров

5) Оценка выгод (результатов) стратегического партнерства для каждого из партнеров

6) Определение перспективных направлений развития стратегического партнерства

Рис. 1. Этапы анализа стратегического партнерства

Идентификация целей каждого из партнеров предполагает определение экономических, социальных и других целей, которые могут иметь как количественное, так и качественное выражение. Одной из целей объединения может являться реализация совместных проектов.

Принцип «взаимного функционального дополнения» в партнерстве

Взаимное функциональное дополнение — это сочетание в совместной деятельности различных функциональных областей компаний с помощью использования функции одного партнера при отсутствии ее у другого.

На основе принципа «взаимного функционального дополнения» компании-партнеры объединяют стратегические намерения, ресурсы, процессы управления, создают конечный продукт для потребителя (ценность, или маржу).

Взаимное дополнение может проявляться:

- в случае стратегического дополнения предполагается, что цели и стратегия долгосрочного раз-

вития одного партнера могут быть удачно дополнены целями и стратегией другого партнера;

- в случае ресурсного дополнения ресурсы (кадровые, финансовые, производственные, информационные и другие), предоставляемые одним партнером, повышают ценность ресурсов, предоставляемых другим.

Операционное дополнение предполагает взаимодополняемость операций партнеров в рамках «цепочки ценности»: входящая логистика; операции (производственный процесс); исходящая логистика (сбыт); маркетинг, продажи и отношения с потребителем; сервис.

Организационное дополнение предполагает, что в рамках системы менеджмента каждого из партнеров функции планирования, организации, мотивации, контроля при организации стратегического партнерства могут быть дополнены функционалом управления партнера.

Проверка совместимости и противоречий партнеров предполагает проведение диагностики партнеров в части стратегической совместимости, ресурсной совместимости, организационной и культурной совместимости (рис. 2).

Стратегическая совместимость

Ресурсная совместимость

Организационная совместимость

Организационная совместимость и противоречий партнеров

Уровень совместимости в разных областях может быть определен экспертным путем, например, путем присвоения баллов отдельным параметрам совместимости от «1» до «5», где наивысший балл означает наилучшую совместимость параметров, как это рекомендуют делать, например, А. Шпилов и др. [17].

Оценка выгод (результатов) стратегического партнерства

Под результатом стратегического партнерства понимается достижение определенных финансово-экономических, социальных и других показателей,

полученных в процессе совместной деятельности партнеров. Результат совместной деятельности партнеров также может быть оценен с точки зрения результатов, полученных от реализации отдельных проектов в рамках стратегического партнерства.

В табл. 1 представлены потенциальные области ценности, создаваемые в партнерстве.

Таблица 1

Потенциальные области ценности, создаваемые в стратегическом партнерстве

| Количественно измеримые области ценности | Качественно измеримые области ценности |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Увеличение объема продаж; • создание и реализация новых видов продукции и услуг; • снижение затрат на производство и реализацию; • увеличение доли рынка; • доступ к новым рынкам сбыта; • развитие на новых рынках или географическое расширение; • ускорение времени выхода на рынок; • оптимизация бизнес-процессов | <ul style="list-style-type: none"> • Снижение или нейтрализация конкурентных угроз; • снижение или разделение рисков; • диверсификация продуктового портфеля; • доступ к НИОКР и технологиям; • повышение узнаваемости бренда; • повышение удовлетворенности клиентов; • улучшение стратегических планов – дополнительные опции и другие формы ценности; • обмен знаниями и организационное обучение; • новые организационные возможности |

Определение перспективных направлений развития стратегического партнерства предполагает моделирование различных сценариев развития стратегического партнерства, их анализ и оценку потенциальных возможностей и рисков реализации. В части проектной деятельности может быть произведена оценка отдельных перспективных проектов с точки зрения совместной деятельности партнеров.

Результаты исследования

В данном разделе представлен анализ стратегических партнерств российских и зарубежных компаний. Особое внимание при этом уделено результатам совместной деятельности партнеров по отдельным проектам.

Стратегическое партнерство Московского автомобильного завода «Москвич» и китайской автомобилестроительной компании *JAC Motors*

В качестве практического примера рассмотрим стратегическое партнерство Московского автомобильного завода «Москвич» и китайской автомобилестроительной компании *JAC Motors*.

С 1998 по 2022 г. на базе завода «Москвич» выпускались автомобили марок *Renault* и *Nissan*.

В связи с санкциями в мае 2022 г. активы «Рено Россия» перешли в собственность правительства Москвы, а перед руководством завода была поставлена задача – организовать производство отечественных автомобилей под маркой «Москвич» [9].

В качестве стратегического партнера заводом «Москвич» была выбрана китайская компания *JAC Motors*, которая выпускает легковые, грузовые и внедорожные автомобили, а также автобусы и другую технику и электронику [10].

JAC имеет богатый опыт сотрудничества с автопроизводителями разных стран мира, позволяя им выпускать автомобили на базе автомобилей *JAC* под собственными торговыми марками [10; 19]. Например, итальянская автомобильная компания *DR Automobiles* выпускает автомобили на базе *JAC* под маркой *DR*. Иранская компания *Kerman Motor* выпускает автомобили класса седан под маркой *KMC* на базе *JAC J4* [5]. «Минский автомобильный завод» выпускает грузовые и пассажирские микроавтобусы на базе *JAC Sunray* под маркой «МАЗ». Российская автомобильная компания «Соллерс» выпускает фургоны на базе *Sunray* и *X200* под собственными марками «Атлант» и «Арго» [3].

Автомобили производителей выпускаются методом крупноузловой или постовой сборки. Это означает, что компания *JAC* поставляет производителям машино-комплекты, узлы и агрегаты, а сборка происходит уже на заводе автопроизводителя.

Сотрудничество завода «Москвич» и компании *JAC Motors* обладает всеми признаками *стратегического партнерства*, которые обозначены нами в методологии исследования, в том числе наличие общей цели, совместимости интересов и договорных отношений между независимыми друг от друга партнерами, сотрудничество носит долгосрочный характер и характеризуется постоянным взаимодействием партнеров, партнеры объединяют ресурсы при производстве автомобилей, взаимно дополняя друг друга, партнерство имеет результат общей деятельности, который ценен и выгоден. Предполагается также, что партнеры доверяют друг другу, так как вступили в долгосрочный союз.

Общая цель стратегического партнерства двух компаний состоит в том, чтобы производить автомобили «Москвич» в России для последующей продажи в РФ и других странах.

Цель «Москвича» состоит в производстве автомобилей под брендом «Москвич» на основе маши-

но-комплектов и запасных частей на базе JAC для их последующей продажи в РФ и других странах.

Цель компании JAC Motors состоит в том, чтобы продавать готовую продукцию – машино-комплекты на базе JAC и запасные части для автомобилей «Москвич».

Взаимное функциональное дополнение выражается в том, что роль «Москвича» – это производитель, который занимается производством (сборкой) автомобилей под брендом «Москвич» на своей производственной площадке, с использованием своих ресурсов. Завод также осуществляет продажи и обслуживание автомобилей. JAC Motors, в свою очередь, выступает поставщиком готовой продукции – машино-комплектов на базе JAC и запасных частей. Также JAC Motors передает опыт и знание, технологии, стандарты сборки и прочие данные российским коллегам.

Таким образом, взаимное дополнение «Москвича» и JAC Motors включает в себя дополнение в части стратегии развития, ресурсов, операционных процессов и организации управления. Результаты анализа взаимного функционального дополнения в стратегическом партнерстве завода «Москвич» и JAC Motors представлены в табл. 2.

Нами также была проведена *диагностика совместимости и противоречий партнеров*. По нашему мнению, уровень совместимости партнеров в части стратегического развития высокий, так как стратегическое видение руководства завода «Москвич» по производству и сбыту автомобилей «Москвич» на базе JAC совместимо со стратегическим стремлением JAC Motors расширить рынок сбыта и увеличить

объемы продаж машино-комплектов JAC. Ресурсная совместимость также находится на высоком уровне, так как можем наблюдать взаимное дополнение в части ресурсов производства («Москвич»), с одной стороны, и сырья и материалов – с другой (JAC Motors).

В меньшей степени, по нашему мнению, завод «Москвич» и JAC Motors совместимы в части культуры, что объясняется разницей в менталитете, культурных ценностях и мировоззрении, а также в части организации бизнеса, что объясняется потенциально возможными разногласиями в части стиля, системы и методов управления, принятия решений.

Результатом партнерства является то, что в 2023 г. на заводе «Москвич» была выпущена «линейка» автомобилей под брендом «Москвич»: Москвич-3 (кроссовер), Москвич-3е (электрокроссовер) и Москвич-6 (седан), продажи которых уже осуществляются в России и за рубежом [9]. JAC Motors, в свою очередь, расширил рынок сбыта в России, увеличив объемы продаж машино-комплектов, а также повысил узнаваемость своего бренда.

Перспективные направления развития стратегического партнерства «Москвича» и JAC Motors могут заключаться:

- в освоении и производстве новых видов продукции, помимо автомобилей, под брендом «Москвич»;
- в продаже автомобилей под брендом «Москвич» в Китае и расширении каналов сбыта;
- в обмене опытом и обучении кадров;
- в формировании отраслевых стандартов российского автопрома.

Таблица 2

Результаты анализа взаимного функционального дополнения в стратегическом партнерстве завода «Москвич» и JAC Motors

| Партнеры/ Параметры | Стратегия | Ресурсы | Операции | Управление |
|------------------------|---|--|---|---|
| «Москвич» | Производить автомобили «Москвич» в России для продажи в РФ и других странах | Производственная площадка; оборудование; персонал; финансы; бренд | Производственный процесс; логистика; снабжение; продажи и маркетинг; сервис и обслуживание; операционное управление | Планирование, организация, мотивация, контроль |
| JAC Motors | Продавать машино-комплекты на базе JAC и запасные части | Продукция (машино-комплекты <i>Sehol</i> , запасные части); технология производства | Знания, опыт; консалтинг; контроль качества; стандартизация | Контроль |
| Результат | Производство автомобилей «Москвич» для продажи в РФ и за рубежом | Производство автомобилей «Москвич» с использованием машино-комплектов и запасных частей JAC, и технологии производства JAC | Производство автомобилей «Москвич» в России при содействии JAC Motors в части стандартов качества и т.д. | Управление производственным процессом на заводе «Москвич» с функцией контроля качества JAC Motors |

Стратегическое партнерство АО «Оптическое волоконные системы» и японской компании *Sumitomo Electric Industries*

Другой пример – стратегическое партнерство АО «Оптическое волоконные системы» с японской компанией *Sumitomo Electric Industries*, которое работает с 2013 г.

АО «Оптическое волоконные системы» производит телекоммуникационные оптические волокна стандартов G652 и G657A1, в том числе с уменьшенным диаметром 200 микрон, оказывает услуги по окраске оптического волокна и нанесении кольцевых меток *ring marking* [11].

Компания *Sumitomo Electric* была основана в 1897 г. для производства медной проволоки для электрических целей. Работает в пяти областях бизнеса: автомобилестроение, информационные связи, электроника, окружающая среда и энергетика, промышленные материалы. Имеет более 350 дочерних компаний и свыше 200 тыс. сотрудников более чем в 30 странах мира [12].

Признаками стратегического партнерства предприятий являются наличие общей цели и совместная реализация проектов в течение последних десяти лет, договор о сотрудничестве, постоянное взаимодействие при сохранении независимости партнеров друг от друга, совместимость интересов и взаимное доверие, наличие «вклада» со стороны каждого из партнеров, реализация принципа «взаимного дополнения», многолетнее сотрудничество компаний имеет конкретные измеримые результаты, а также несет в себе определенную ценность для обоих партнеров.

Общая цель стратегического партнерства компаний состоит в том, чтобы создать конкурентоспособную российскую продукцию – оптическое волокно высокого качества, увеличить объемы реализации продукции в России и за рубежом.

Цель АО «Оптическое волоконные системы» состоит в том, чтобы производить высококачественное оптическое волокно и сопутствующую продукцию для реализации в России и за рубежом, и в том, чтобы повысить собственную конкурентоспособность в рамках национального проекта «Международная кооперация и экспорт», который нацелен на формирование глобальных конкурентоспособных секторов.

Цель Sumitomo Electric состоит в том, чтобы осуществлять поставки преформ для производства оптического волокна и оказывать поддержку в вопросах совершенствования производства оптического волокна в России и повышения качества продукции.

Взаимное функциональное дополнение выражается в том, что партнеры дополняют друг друга в части стратегии; в части ресурсов компания *Sumitomo Electric* выступает поставщиком готовой продукции и технологий для АО «Оптическое волоконные системы»; в части операций компания *Sumitomo Electric* оказывает технологическую и консультационную поддержку АО «Оптическое волоконные системы»; в области организации управления *Sumitomo Electric* отчасти осуществляет контроль качества производственного процесса и контроль качества продукции.

Результаты анализа взаимного функционального дополнения в стратегическом партнерстве АО «Оптическое волоконные системы» и *Sumitomo Electric* представлены в табл. 3.

Таблица 3

Результаты анализа взаимного функционального дополнения в стратегическом партнерстве АО «Оптическое волоконные системы» и *Sumitomo Electric*

| Партнеры/Параметры | Стратегия | Ресурсы | Операции | Управление |
|------------------------------------|--|---|--|--|
| АО «Оптическое волоконные системы» | Производить оптическое волокно высокого качества для продажи в РФ и за рубежом | Производственная площадка; производственное оборудование; персонал; финансы; бренд | Производственный процесс; логистика; снабжение; маркетинг и сбыт; операционное управление | Планирование, организация, мотивация, контроль |
| <i>Sumitomo Electric</i> | Продавать преформы для производства оптического волокна и оказывать консалтинговые услуги в области производства волокна | Продукция (преформы для оптического волокна). Технология производства | Знания, опыт Консалтинг Контроль качества, стандартизация | Контроль |
| Результат | Производство оптического волокна высокого качества в РФ и его реализация в РФ и за рубежом | Производство оптического волокна на заводе АО «Оптическое волоконные системы» с использованием готовых преформ и технологии производства <i>Sumitomo Electric</i> | Производство оптического волокна на заводе АО «Оптическое волоконные системы» при содействии <i>Sumitomo Electric</i> в части стандартов качества и т.д. | Управление производственным процессом АО «Оптическое волоконные системы» с функцией контроля качества <i>Sumitomo Electric</i> |

Если анализировать *совместимость и противоречия* данного партнерства, то, по нашему мнению, совместимость в наибольшей степени проявляется в стратегических намерениях партнеров и в части ресурсов. АО «Оптическое волокно» благодаря сотрудничеству с *Sumitomo Electric* создает высококачественную продукцию, используя готовые преформы для производства оптического волокна, опыт и компетенции партнера. А *Sumitomo Electric* получает доступ к российскому рынку сбыта и увеличивает объемы продаж готовой продукции и консультационных услуг в области технологий и контроля качества.

Противоречия между партнерами могут возникать в области культуры и управления, что также обусловлено национальными и культурными особенностями ведения бизнеса. Однако подобные противоречия, по мнению автора, неизбежны при организации сотрудничества российских компаний с зарубежными партнерами.

Результаты сотрудничества АО «Оптическое волокно» и Sumitomo Electric:

- с 2013 по 2019 г. АО «Оптическое волокно» увеличило производственные мощности в 2 раза, произвело 5 млн км оптического волокна, а поставки продукции осуществляются более чем в 15 стран мира;
- сотрудничество с *Sumitomo Electric* позволило предприятию получить доступ к самым современным технологиям, профессиональным компетенциям и многолетнему опыту японской компании, и значительно повысить качество производимой продукции;
- АО «Оптическое волокно» на сегодняшний день способно удовлетворить более 50% спроса отечественных кабельных заводов на оптическое волокно, а также удовлетворять растущий спрос на оптическое волокно в странах ЕАЭС;
- АО «Оптическое волокно», при технологической поддержке *Sumitomo Electric*, начало производство собственных преформ для производства оптического волокна, а также вытяжки оптического волокна из готовых преформ;
- компания *Sumitomo Electric* расширила рынок сбыта своей продукции и консультационных услуг; укрепила репутацию мирового лидера производства преформ для оптического волокна; увеличила объемы реализации продукции [11].

Перспективные направления развития стратегического партнерства АО «Оптическое волокно» и Sumitomo Electric, по нашему мнению, заключаются в дальнейшем обмене опытом между компаниями, обучении кадров в области повышения качества продукции и производственных процессов, в проведении совместных научных исследований в стекольной промышленности или специальных областях знаний, в разработке и производстве новых видов продукции, в расширении рынков сбыта в странах ЕАЭС.

Рекомендации

Таким образом, в российской экономике есть успешные примеры организации стратегического партнерства российских компаний с зарубежными. Тем не менее в условиях санкционного давления возникают объективные препятствия к организации стратегических партнерств. Поэтому в настоящее время получила некоторое распространение практика развития стратегического сотрудничества посредством логистических агрегаторов. Такое решение способствует как формированию новых, так и восстановлению прежних логистических связей между компаниями партнерами. Например, в 2020 г. достаточно высокую известность среди российских компаний получила компания «Международная курьерская служба (*Time Saving Machine*)», функционирующая на базе электронной площадки-агрегатора, обеспечивающая взаимодействие заказчиков с международными службами экспресс-доставки *TNT, UPS, FedEx* и российскими компаниями *КСЭ, City Express, Pony Express, СДЭК, DPD*, а также двумя сотнями логистических компаний и таможенных брокеров в разных странах [13].

По нашему мнению, основными направлениями развития стратегических партнерств являются:

- изучение и апробирование практических механизмов поиска потенциальных партнеров и их отбора, как в России, так и за рубежом;
- совершенствование методов анализа потенциальной ценности партнеров друг для друга в случае их сотрудничества;
- поиск возможностей создания и развития сетевых форм стратегического партнерства между компаниями отдельной отрасли;
- использование компаний-агрегаторов для улучшения логистических связей между компаниями-партнерами.

Литература

1. Гейдж Д. Партнерское соглашение: Как построить совместный бизнес на надежной основе [Текст] / Д. Гейдж. — М.: Альпина Паблишер, 2016. — 310 с.
2. Зыкова Ю.С. Понятие, сущность и организационные формы стратегического партнерства [Текст] / Ю.С. Зыкова // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2017. — № 3. — С. 100–106.
3. Ильин С. В России начали выпускать фургоны Sollers Atlant и Argo [Электронный ресурс] // Motor.ru: 2022. 26 нояб. — URL: <https://motor.ru/news/sollers-aka-jac.htm> (дата обращения: 15.09.2023).
4. Кафиятуллина Ю.Н. Управление устойчивостью экосистемы бизнеса [Текст] / Ю.Н. Кафиятуллина, Е.Е. Панфилова // Управление: Экономика и бизнес. — 2021. — Т.10. — № 2. — С. 33–42.
5. Костин Е. Иранская марка Kerman Motor первым привезет в Россию компактный седан [Электронный ресурс] // RG.RU: 2023. 26 июня. — URL: <https://rg.ru/2023/06/26/iranskaia-marka-kerman-motor-pervym-privezet-v-rossiiu-kompaktnyj-sedan.html> (дата обращения: 10.09.2023).
6. Львова А. Концерн начинается: к выпуску нового «Москвича» могут подключить китайцев [Электронный ресурс] // Iz.ru: 2022. 19 мая. — URL: <https://iz.ru/1336469/anastasiia-lvova/kontcern-nachinaetsia-k-vypusku-novogo-moskvicha-mogut-podkliuchit-kitaitcev> (дата обращения: 10.09.2023).
7. Мурсалов М.М. Принципы устойчивости бизнеса [Текст] / М.М. Мурсалов // International Scientific Review of the problems and prospects of Modern Science and Educational. Collection of scientific articles LXXXV International correspondence scientific and practical conference. Boston: Problems of Science, 2022, pp. 35–38.
8. Наше общее будущее. Доклад Международной комиссии по окружающей среде и развитию (МКОСР) [Текст] / пер. с англ. под ред. С.А. Евтеева и Р.А. Перелета. — М.: Прогресс, 1989. — 21 с.
9. Официальный сайт ОАО «Москвич» [Электронный ресурс]. — URL: <https://moskvich-auto.ru>
10. Официальный сайт JAC Motors [Электронный ресурс]. — URL: <https://jacen.jac.com.cn>
11. Официальный сайт АО «Оптическое волоконные системы» [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.rusfiber.ru>
12. Официальный сайт Sumitomo Electric Industries [Электронный ресурс]. — URL: <https://sumitomoelectric.com>
13. Официальный сайт Международной курьерской службы «Time Saving Machine» [Электронный ресурс]. — URL: <https://timesavingmachine.ru>
14. Сондерс М. Методы проведения экономических исследований [Текст] / М. Сондерс, Ф. Льюис, Э. Торнхилл; пер. с англ. — 3-е изд. — М.: Эксмо, 2006. — 868 с.
15. Сотрудничество. Harvard Business Review: 10 лучших статей (коллектив авторов). — М.: Альпина Диджитал, 2023. — 176 с.
16. Цели устойчивого развития: ООН и Россия. Доклад о человеческом развитии в Российской Федерации [Текст] / Под ред. С.Н. Бобылева, Л.М. Григорьева. — М.: Аналитический центр при Правительстве РФ, 2016. — 298 с.
17. Шипилов А. Преимущество сетей. Как извлечь максимальную пользу из альянсов и партнерских отношений [Текст] / А. Шипилов, Г. Грив, Т. Роули. — М.: Альпина Паблишер, 2014. — 217 с.
18. Clifton E. Three Principles of Sustainable Business [Электронный ресурс] // Meetingoftheminds.org: 2016. 14 дек. — URL: <https://meetingoftheminds.org/three-principles-sustainable-business-17739> (дата обращения: 19.11.2023).
19. JAC Motors [Электронный ресурс]. — URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/JAC_Motors
20. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 3rd ed. USA, Pennsylvania: Project Management Institute, 2004. 460 p.

References

1. Gage D. Partnerskoye soglasheniye: Kak postroit' sovmestnyy biznes na nadezhnoy osnove. [Partnership agreement: How to build a joint business on a reliable basis] Moscow, Alpina Publ., 2016. 310 p.
2. Zykova Yu.S. Concept, essence and organizational forms of strategic partnership. Menedzhment i biznes-administrirovaniye [Management and Business Administration], 2017, no. 3, pp. 100–106. (in Russian)
3. Ilyin S. Sollers Atlant and Argo vans began to be produced in Russia (2022). Available at: <https://motor.ru/news/sollers-aka-jac.htm> (accessed 15 September 2023).
4. Kafiyatullina Yu.N., Panfilova E.E. Business Ecosystem Resilience Management. Upravleniye: Ekonomika i biznes. [Management: Economics and business], 2021, vol. 10, no. 2, pp. 33–42. (in Russian)
5. Kostin E. Iranian brand Kerman Motor will be the first to bring a compact sedan to Russia (2023). Available at: <https://rg.ru/2023/06/26/iranskaia-marka-kerman-motor-pervym-privezet-v-rossiiu-kompaktnyj-sedan.html> (accessed 10 September 2023).
6. Lvova A. The concern begins: the Chinese can be involved in the production of the new Moskvich (2022). Available at: <https://iz.ru/1336469/anastasiia-lvova/kontcern-nachinaetsia-k-vypusku-novogo-moskvicha-mogut-podkliuchit-kitaitcev> (accessed 10 September 2023).
7. Mursalov M.M. Business Sustainability Principles. International Scientific Review of the problems and prospects of Modern Science and Educational. Collection of scientific articles LXXXV International correspondence scientific and practical conference. Boston: Problems of Science, 2022, pp. 35–38.
8. Nashe obshcheye budushcheye [Our common future] Report of the International Commission on Environment and Development (ICED) (Russ. ed.: S.A. Yevteyev i R.A. Perelot). Moscow, Progress Publ., 1989. 21 p.
9. Official website of JSC "Moskvich" (2023). Available at: <https://moskvich-auto.ru>
10. Official website of JAC Motors (2023). Available at: <https://jacen.jac.com.cn>
11. Official website of JSC "Fiber Optic Systems" (2023). Available at: <https://www.rusfiber.ru>
12. Official website of Sumitomo Electric Industries (2023). Available at: <https://sumitomoelectric.com>
13. Official website of the International Courier Service "Time Saving Machine" (2023). Available at: <https://timesavingmachine.ru>
14. Saunders M., Lewis P., Thornhill A. Research methods for business students. 3rd ed. Edinburgh, Pearson, 2003, 868 p.
15. Sotrudnichestvo [Partnership] Harvard Business Review: 10 best articles (team of authors). Moscow, Alpina Digital Publ., 2023. 176 p.

16. Tseli ustoychivogo razvitiya: OON i Rossiya. Doklad o chelovecheskom razvitii v Rossiyskoy Federatsii [UN Sustainable Development Goals and Russia. Report on human development in the Russian Federation] (Russ. ed.: S.N. Bobylev, L.M. Grigoriev) Moscow, Analytical Center for the Government of the Russian Federation Publ., 2016, 298 p.
17. Shipilov A., Grieve G., Rowley T. Preimushchestvo setey. Kak izvlech' maksimal'nuyu pol'zu iz al'yansov i partnerskikh otnosheniy [The advantage of networks. How to get the most out of alliances and partnerships]. Moscow, Alpina Publ., 2014. 217 p.
18. Clifton E. Three Principles of Sustainable Business (2016). Available at: <https://meetingoftheminds.org/three-principles-sustainable-business-17739> (accessed 19 November 2023).
19. JAC Motors (2023). Available at: https://ru.wikipedia.org/wiki/JAC_Motors
20. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 3rd ed. USA, Pennsylvania: Project Management Institute, 2004.460 p.