

**Summary.** The characteristic features of models of enterprise management are defined: strategic and crisis management, management of enterprise development. The application of model management of enterprise development is proved as optimal for the effective management of the enterprise at the moment.

**Keywords:** strategic management, crisis management, strategy, crisis, development, management development.

*Рецензент к.э.н., доцент УкрГАЗТ Якименко Н.В.*

*Эксперт редакционной коллегии к.э.н., доцент УкрГАЗТ Полякова Е.Н.*

УДК658.5

## ДОСЛІДЖЕННЯ СУТНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ ЯК ПЕРСПЕКТИВНОЇ ФОРМИ КООПЕРАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Токмакова І.В., к.е.н., доцент,  
Сіра В., студентка (УкрДАЗТ)*

*У статті розглянуто характерні риси стратегічних альянсів як форми кооперації. Визначено мотиви вступу підприємств до стратегічних альянсів, внутрішні та зовнішні передумови формування стратегічних альянсів.*

**Ключові слова:** кооперація, стратегічний альянс, формування стратегічних альянсів.

**Актуальність теми.** В умовах глобалізації економіки та конвергенції галузей, прискорення соціально-економічних і політичних процесів перед господарюючими суб'єктами постають якісно нові завдання, обумовлені необхідністю визначення адекватних шляхів і способів набуття конкурентних переваг для забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємств. Практична неможливість вирішення таких завдань власними силами за рахунок внутрішніх ресурсів призводить до розповсюдження різноманітних форм партнерств, зокрема стратегічних альянсів, які перетворилися на стратегічний імператив успішного довгострокового розвитку сучасного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень.** Теоретичні засади створення стратегічних альянсів як актуальної форми співробітництва підприємств досліджують такі зарубіжні та вітчизняні дослідники Гаррет Б., Дюссож П., Каїра З.С., Владимирова І.Г., Дагаєв А.А., Глушенко В.В., Параніч Ю.В., Пономаренко В.С., Тоцький В.І., Лавриненко В.В. та інші [1-7].

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** В наш час стратегічні альянси стали відомими інструментами, що широко використовуються менеджерами, особливо в міжнародному діловому співробітництві. Однак, чимало стратегічних альянсів не досягають своєї кінцевої мети. Це змушує поставити запитання: як

оцінювати можливі невдачі альянсів, які в даний час складають від 40% до 50%; що компанії повинні робити, щоб створити ефективні альянсові можливості? Виходячи з цього, **метою** статті є дослідження сутності стратегічних альянсів як форми кооперації підприємств та аналіз основних причин створення та розпаду стратегічних альянсів в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Альянси – це довгострокові корпоративні відносини між двома (або більше) фірмами. Прикладами таких об'єднань можуть бути спільні підприємства, науково-дослідне співробітництво, довгострокові договори про поставки.

Стратегічні альянси довели свою важливість не тільки для національного, але і для багатонаціонального бізнесу, а також і в цілому для економіки залучених до них держав. Розвиток альянсів і партнерських відносин набув в наш час і досягне в майбутньому набагато більшого розквіту, чим було в минулому. Багато фірм, що раніше рідко вступали в альянси, тепер створюють їх регулярно. Так, наприклад, американська American Telephone and Telegraph (АТТ) і англійська корпорація British Telecom об'єдналися і створили підприємство телефонного зв'язку. Територія, де діє нове об'єднання, охоплює Північну і значну частину Південної Америки, Європи, Азії й Океанії (близько 200 країн і територій). За оцінками, річний оборот об'єднання

складає 10 млрд. дол., а щорічний прибуток перевищує 1 млрд. дол. Конкуруючи американські корпорації АТТ, ІВМ, Apple Computer і німецька фірма Siemens створили альянс, у рамках якого буде вироблятися продукція, "що говорить на одній мові", і розробляються комп'ютерні стандарти по сумісності техніки, що випускається різними конкуруючими фірмами.

Переваги для фірм, що вступають в альянс, полягають в економії на багатьох видах виробничих витрат; в оптимізації НДДКР; у доступі до матеріальних і нематеріальних активів партнерів по стратегічному альянсу. Усі ці переваги можуть проявитися не тільки в довгостроковому, але й у короткостроковому періоді.

Відповідно до вимог економічної раціональності та конкурентних переваг, а також з огляду на нові фактори розвитку світового економічного простору основними напрямками сучасної транснаціоналізації є:

1) інвестиційні - засновані на використанні матеріальних і фінансових активів у вигляді прямих та портфельних інвестицій;

2) неінвестиційні - засновані на трансграничній спільній діяльності, делегуванні функцій і партнерстві, розподілі та комбінації діяльності, трансграничному спільному використанні нематеріальних активів і отриманні спільних трансграничних результатів та їх розподілу між членами альянсу;

3) комбіновані - поєднання інвестиційних і неінвестиційних форм транснаціоналізації.

Основні причини формування стратегічних альянсів: отримання доступу до ринків партнерів, використання нових технологій, скорочення часу для нововведень. Одним із основних економічних мотивів створення транснаціональних альянсів є відносне скорочення прямих інвестицій і досягнення економічного ефекту за рахунок трансграничного використання нематеріальних активів, пайової участі, партнерства або розподілу та комбінації функцій. Таким чином, для ТНК та інших компаній, які ведуть міжнародний бізнес, стратегічне управління передбачає вибір (раціональну комбінацію) інвестиційних і неінвестиційних форм розвитку і транснаціоналізації. Фактори, які впливають на вибір між інвестиційними та неінвестиційними формами транснаціоналізації і створення альянсів, хоч і є багатоплановими, однак визначаються економіко-правовим середовищем, в якому створюються стратегічні альянси. З огляду на це їх можна об'єднати у дві групи: юридичні та економічні фактори.

Вибір інвестиційних і неінвестиційних форм має базуватися на юридичній можливості розподілу функцій або спільної діяльності чи перетворення виключних активів (власних активів

компанії) на активи спільної діяльності. Це проблема юридичного врегулювання розподілу спільних функцій спільного використання активів, а також використання результатів спільної діяльності чи партнерства. До останніх відносять передусім режим оподаткування та репатріації доходів, умови застосування угод про уникнення подвійного оподаткування, режим спільного використання активів, лізингу, ліцензування та ін.

Найвпливовішими у групі економічних факторів є фактори витрат і економії, глобальна конкуренція, наявність досвіду діяльності в зарубіжних країнах, ризик та його редукація, ефективність менеджменту та контролю, знання місцевих умов здійснення діяльності.

З точки зору сфери інвестиційної діяльності стратегічні альянси умовно можна розділити на три види:

- альянси по реалізації проектів НДДКР;
- альянси по організації спільного виробництва;
- альянси по спільному освоєнню нових ринків.

Найбільшого розповсюдження набули альянси, що створювались з метою співпраці у сфері НДДКР. На сьогоднішній день до цієї групи належить більше половини всіх стратегічних союзів.

Деякі види стратегічних альянсів розраховані на розширення асортименту продукції і кола споживачів. До таких видів відносяться альянси по проведенню спільних маркетингових досліджень, використанню загальних збутових каналів, джерел інформації і проведення спільних рекламних кампаній. В умовах загострення конкурентної боротьби спільні зусилля в області НДДКР, виробництва і збуту продукції зменшують витрати і розширюють збут, відкриваючи нові ринки.

Останнім часом зросло число стратегічних альянсів, зв'язаних із придбанням частини акцій компанії. Прикладами таких угод можуть служити угоди "Дженерал Моторз" з японськими фірмами. "Дженерал Моторз" придбала 20% капіталу "Фуджі Хеві Індастріз" за 1,4 млрд. дол., уклавши угоду про широкомасштабне співробітництво в області розробки і виробництва легкових і вантажних автомобілів, їх комплектуючих і відповідних технологій. Ця угода повинна привести до посилення позицій обох сторін на світовому ринку. "Дженерал Моторз" також бере участь у капіталі "Сузукі" і "Тойота".

Слід виділити такі особливості стратегічних альянсів:

- це угоди про співпрацю між фірмами, що йдуть далі звичайних торговельних операцій, але не приводять до злиття компаній. Існують значні відмінності між стратегічними союзами, заснованими на довгострокових відносинах

партнерів, і партнерськими відносинами контрактного типу, оскільки останній вид співпраці існує обмежений термін і використовується для конкретних проектів або цілей. Звичайні контрактні відносини, як правило, не передбачають подальшого розвитку відносин;

– цей тип господарського об'єднання заснований на укладанні середньо- або довгострокових, дво- або багатосторонніх угод;

– до стратегічного альянсу можуть вступати не тільки постачальники і клієнти, а й конкуренти;

– у рамках стратегічних союзів здійснюється сумісна координація стратегічного планування й управління учасниками діяльності, що дає їм змогу погоджувати їх довгострокові партнерські відносини з вигодою для кожного учасника;

– стратегічні альянси створюються на основі горизонтальної міжфірмової кооперації, а також між компаніями, зайнятими в суміжних сферах діяльності, з метою обміну технологіями і досвідом, що можуть взаємодоповнювати одне одного;

– альянс, як правило, не є самостійною юридичною особою;

– компанії можуть бути учасниками безлічі стратегічних альянсів;

– стратегічні альянси досить рухомі, вільні для партнерів, більш орієнтовані на майбутнє, зменшують неясність і невизначеність у відносинах партнерів, збільшують стабільність у забезпеченні ресурсами і розподілі продукції і послуг;

– альянси створюються на певний термін, вони розпадаються, коли необхідність в об'єднанні зникає;

– альянси справляють вплив на конкуренцію: компанії, які об'єдналися, спрямовують зусилля більшою мірою проти загальних конкурентів, ніж проти один одного.

За тісністю інтеграційних зв'язків виділяють чотири різновиди стратегічних альянсів:

– альянси з акціонерною участю в існуючих підприємствах;

– стратегічні альянси зі створенням нових компаній (спільних підприємств);

– консорціуми для реалізації інвестиційних проектів;

– альянси із слабкою кооперацією.

За сферою діяльності стратегічні альянси умовно можна поділити на три види:

1) з реалізації проектів НДДКР;

2) з організації спільного виробництва;

3) з сумісного освоєння нових ринків.

Найбільшого поширення набули альянси, що створюються з метою співпраці у сфері НДДКР. На сьогодні до цієї групи входить більше ніж половина всіх стратегічних союзів.

Мотивами, відповідно до яких компанії вступають до альянсів, є:

– досягнення економії за рахунок масштабу виробництва;

– сумісне використання виробничих потужностей;

– об'єднання зусиль у виробництві компонентів або збиранні кінцевої продукції;

– зниження невизначеності та посилення стабільності розвитку, оскільки в довгострокових відносинах з критичним партнером об'єднуються їх досвід і ресурси;

– зменшення ризику в діяльності;

– отримання доступу на ринок, де вже існують ринкові структури, що склалися, і певний менталітет, просування на ринок продукції один одного;

– передача технологій, знань і ноу-хау проведення спільних досліджень, навчання персоналу;

– сумісна розробка і виробництво технічно складних виробів (засобів комунікації, комп'ютерів, літаків тощо). Цілі, заради яких компанії вступають до стратегічних альянсів, істотно різняться.

Багато альянсів розпадаються або ліквідуються, якщо один із партнерів приймає рішення про придбання іншого. Проведений у 2004 р. аналіз 150 компаній, які є членами стратегічних альянсів, що згодом розпалися, показав, що у 75% всіх альянсів партнери були поглинуті одним з учасників альянсу. У цілому наголошується, що японські фірми, порівняно з європейськими і американськими, активніше діють, упроваджують досвід, придбаний у рамках стратегічного альянсу.

Часто учасники альянсу навмисно (зсередини знаючи його сильні і слабкі сторони) ставлять партнера в безвихідне становище, коли він не здатний протистояти поглинанню своєї компанії партнером по альянсу.

У багатьох альянсах найбільша небезпека полягає в тому, що компанії, які беруть участь у них, можуть досить добре вивчити операції інших партнерів, скопіювати порядок їх дій і стати успішними конкурентами.

Кажучи про недоліки стратегічних альянсів, слід зазначити, що ефективна координація діяльності самостійних компаній є складним завданням (враховуючи різну їх мотивацію й інколи цілі, що суперечать).

Існуючи значною мірою незалежно, партнери можуть приймати рішення, неоптимальні в плані інтересів стратегічного альянсу в цілому. Його учасники постійно вимушені знаходити форми вирішення суперечностей між завданнями, що стоять перед стратегічним альянсом у цілому й окремими його партнерами. Доводиться долати також мовні і культурні бар'єри. Результати

аналізу функціонування стратегічних альянсів показують, що близько половини з них не дає очікуваної віддачі, а їх учасники часто опиняються в складному становищі, часом жертвуючи своїми перевагами.

Для того, щоб позитивний ефект вступу компанії до стратегічного альянсу превалював над негативним, необхідно враховувати такі моменти:

- партнер по стратегічному альянсу повинен бути сумісним з даною компанією;

- найбільш успішні альянси характеризуються тим, що товари і позиції на ринку партнера доповнюють товари і позиції конкретної компанії, а не конкурують з ними;

- в рамках стратегічного альянсу небезпечно передавати партнерові інформацію, яка може позначитися на конкурентній ситуації;

- не слід чекати від альянсу негайної віддачі, багато в чому результат залежить від довіри, що існує між компаніями;

- при укладанні стратегічного альянсу рекомендується швидко і детально ознайомитися з основними ідеями і практикою партнера в галузі технології й управління та упровадити у свою діяльність найбільш раціональне з цього;

- стратегічний альянс необхідно розглядати як тимчасову угоду між партнерами, якщо він стає невігідним, його доцільно відразу ж ліквідувати.

При формуванні стратегічного альянсу необхідною умовою його економічного майбутнього є поява синергетичного ефекту. Очікуване існування синергетичних вигод дає компаніям змогу нести витрати по процесу поглинання і при цьому виплачувати акціонерам компанії-мети премію за їх акції.

Безліч шляхів досягнення синергії, що підвищують доходи, не піддається короткому опису. Наприклад, синергія може виникати при використанні репутації однієї компанії з відомою торговельною маркою для просування нової продукції партнера по злиттю. В іншому випадку синергія виявляється, коли компанія з розвинутою мережею розповсюдження товарів об'єднується з компанією, продукти якої володіють величезним потенціалом, але є сумнівними її можливості оперативного просунути їх на ринок швидше, ніж конкуренти встигнуть відреагувати. Хоча джерела можуть бути багатообіцяючими, синергії збільшення доходів іноді бувають важкодосяжними. Такі якісні зміни складніше виміряти та вбудувати в моделі оцінювання. Саме тому при плануванні злиття синергії, що відносяться до витрат, виділяються часто, водночас потенційне збільшення доходів може згадуватися, але визначається нечітко. Легко показати, що наявні певні виробничі потужності, які дублюють одна одну, яких можна позбутися в процесі злиття, ніж конкретно пояснити, як можуть бути збільшені доходи в результаті

об'єднання двох компаній. Потенційне збільшення доходів нерідко розпливчато називається вигодами від злиття, але чітко ці вигоди виміряти неможливо..

**Висновки.** Таким чином, можна зробити висновки про те, що формування стратегічних альянсів у масштабах міжнародної економіки – це неминучий процес інтеграції активів. При цьому відбувається утворення особливого економічного ефекту, який називають синергією. Саме вона дає учасникам альянсу змогу скоротити операційні (виробничі) і фінансові витрати, формуючи тим самим досить конкурентоспроможного гравця в середовищі міжнародного бізнесу.

Разом з тим, залишаються недостатньо дослідженими та потребують системного вирішення проблемні питання визначення теоретико-методичних засад формування та функціонування стратегічних альянсів підприємств як форми міжфірмової кооперації, спрямованої на задоволення потреб вітчизняних підприємств у набутті конкурентних переваг, їх подальшого розвитку на основі спільної діяльності в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюється. Наукове підґрунтя створення та ефективного функціонування стратегічних альянсів підприємств неможливе без застосування аналітичного інструментарію економічної теорії, економіки та управління підприємством, стратегічного менеджменту, а також без дослідження нових тенденцій у економіці та їх впливу на ефективність функціонування суб'єктів господарювання.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1.Владимирова И.Г. Организационные формы интеграции компаний // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999.- №2.
- 2.Глуценко В.В., Параніч Ю.В. Интегрированная структура субъектов хозяйствования: их назначения, современный стан функционирования та развития. – Х.: Либуркіна, 2005. -63с.
- 3.Пономаренко В.С., Горбатов В.М. Корпорации та интегрированные структуры: проблемы науки та практики: монография. – Х.: ИНЖЕК, 2007. -344 с.
- 4.Тоцький В.І., Лавриненко В.В. Организационный развитие предприятия: Навч. Посіб. – К.: КНЕУ, 2005. – 247 с.
- 5.Гаррет Б, Дюссож П. Стратегические альянсы: Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2002. -332 с.
- 6.Каіра З.С. Инновационные стратегии управления предприятиями: эффективность стратегических альянсов // Научные работы ДонНТУ. – Вип. 89-2. – С. 194-201.
- 7.Дагаев А.А. Экономический рост и глобализация технологического развития //

**Аннотация.** В статье рассмотрены характерные черты стратегических альянсов как формы кооперации предприятий. Определены мотивы вступления предприятий в стратегические альянсы, внутренние и внешние предпосылки формирования стратегических альянсов.

**Ключевые слова:** кооперация, стратегический альянс, формирование стратегических альянсов

**Summary.** In the article the personal touches of strategic alliances are considered as forms of cooperation of enterprises. The reasons of entry of enterprises in strategic alliances are definite, internal and external pre-conditions of forming of strategic alliances.

**Keywords:** co-operation, startegicheskiy alliance, forming of strategic alliances

*Рецензент к.е.н., доцент УкрДАЗТ Полякова О.М.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Зубенко В.О.*

УДК 658.821

## АНАЛІЗ ТА СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ФАКТОРІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ РІЗНИХ РІВНІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*Толстова А.В., аспірант (Укр.ДАЗТ)*

*В статті проаналізовані та систематизовані фактори, що впливають на конкурентоспроможність економічних систем різних рівнів господарювання.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, економічні системи, фактори.

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** В останні роки перед країною постала проблема реальної втрати значної частки транзитних потоків. Це пов'язано з проектами транспортних маршрутів, які складатимуть конкуренцію вітчизняним МТК. Саме тому найважливішим питанням, від якого залежать ефективність функціонування вітчизняних МТК, що проходять територією України є конкурентоспроможність їх національної мережі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених частин загальної проблеми.** Питанню конкурентних відносин, конкурентоспроможності присвячені роботи таких визначних вітчизняних та зарубіжних вчених як: В.Л. Дикань, В.А. Павлова, В.Є. Реутов, Н.З. Вельгош, Л.І. Піддубна, В.В. Чернега, М.Г. Миронов, О.А. Швиданенко, М. Портер, Ф. Фатхутдинов, В.Г. Шинкаренко, та інші [1-10]. В роботах вчені з різних сторін досліджують фактори, що впливають на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання різних рівнів. Проте, виникає необхідність систематизувати запропоновані

фактори з метою подальшого використання в дослідженні конкурентоспроможності національної мережі МТК.

**Метою статті** є дослідження та систематизація факторів, що впливають на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання різних рівнів господарювання.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні не існує єдиного визначення поняття «конкурентоспроможність». Основним чинником, який призводить до великої кількості трактувань цього поняття є різні позиції вчених, економістів, а також те, що розглядаються лише окреме підприємства, галузь або економіка в цілому. Саме тому було прийнято, що [11] всі конкурентні відносини здійснюються на трьох рівнях:

- мікрорівень – конкретні види продукції, виробництва, підприємства;
- мезорівень – рівень галузі, корпоративного об'єднання підприємств та фірм горизонтального типу інтеграції;
- макрорівень – рівень господарських комплексів міжгалузевого типу інтеграції і т.п.[11].