

О. В. Гончарова,  
асистент кафедри міжнародного менеджменту,  
ДВНЗ "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана"

## АЛЬЯНСНІ ФОРМИ УПРАВЛІННЯ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

**Стаття присвячена висвітленню феномена альянсних утворень у глобальному менеджменті. Розглядаються різні форми альянсів між основними глобальними гравцями: урядами держав, міжнародними організаціями та глобальними корпораціями.**

**This article is dedicated to the phenomenon of alliances in global management. In this research different forms of alliances among main global players (governments, international organizations and global corporations) are shown.**

*Ключові слова: глобалізація, світове господарство, глобальна економіка, глобальний менеджмент, міжнародний бізнес, транснаціональні корпорації, стратегічні альянси, кооперація, міжнародне співробітництво.*

### АКТУАЛЬНІСТЬ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасному світі все більшого поширення набувають різні форми альянсів для вирішення тих чи інших проблем, які постають перед учасниками глобальної економіки. На регіональному рівні утворюються міждержавні угруповання — альянси, які мають характер інтеграційних об'єднань. Економічне згуртування є головною метою і чинником їх утворення, але часто цей процес підсилюється політичними, культурними й іншими умовами. Наприклад, Рада економічної взаємодопомоги (РЕВ) була, в першу чергу, політичною організацією. Європейський Союз, навпаки, розпочався в 50-х роках як суто економічна організація, а тепер все більше набуває рис політичного союзу. Регіональні угруповання в Латинській Америці значною мірою ґрунтуються на культурній, мовній, регіональній спільності. Спонукальним чинником африканських об'єднань є спільність історичних умов розвитку.

Причини утворення альянсів пов'язані з можливістю вирішення ряду стратегічних проблем:

- скороченням обсягу витрат, необхідного для реалізації великого проекту;
- зменшенням ризику проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок;
- використанням висококваліфікованого науково-інженерного і управлінського персоналу інших компаній, їх новітніх винаходів і розробок;
- скороченням часового лага між яким-небудь відкриттям і появою нового товару або послуги на ринку, тобто одержання вигоди в часі;

— використанням збутової мережі або торговельної марки свого партнера по альянсу для проникнення на нові ринки збуту.

Саме тому розгляд альянсних форм у глобальному менеджменті, їх взаємодія та перспективи діяльності є актуальним науковим завданням.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Актуальність даної теми і перспективи подальшого її вивчення привертають увагу як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Проблеми стратегічних альянсів у деяких ракурсах висвітлювалися в роботах таких зарубіжних вчених як К. Бартлетт, Р. Блейка, Дж. Блека, М. Борга, С. Госхела, Х. Греггерсена, Дж.Ді Стефано, С. Юшімурі, Д. Квіна, Ф. Клухона, Г. Лейна, К. Ліндзі, М. Менденхелла, Дж. Мердока, Р. Морана, С. Морріса, Ж. Мутона, І. Ноймана, Дж. Оллпорта, У. Оучі, Т. Парсонса, Г. Перлмуттера, Т. Пітерса, Дж. Рокіча, Дж. Рорбарха, Ф. Стродтбека, Р. Уотермана, С. Ханді, П. Харріса, Г. Хедлунга та деяких російських та українських вчених, зокрема Белорусова А.С., Білоруса О.Г., Білошапки В.А., Кальченко Т.В., Кириченко О.А., Куриляк В.Є., Лук'яненка Д.Г., Мясоєдової С.П., Панченка Є.Г., Пивоварової С.Е., Рогача О.І., Симонової Л.М.

### ВИЯВЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ ПРОБЛЕМ

Альянсні форми співробітництва розвиваються не лише між державами. Відносно новим явищем у діяльності ТНК в 80—90-х роках стають так звані стратегічні угоди або альянси. Як форма міжнародних зв'язків між

різними компаніями вони існували і до цього, але лише в останні десятиліття одержали широке поширення. Два основних фактори вплинули на швидке і широке поширення стратегічних альянсів.

Перший — це загострення конкурентної боротьби на світових ринках. Причому не тільки між компаніями найбільш розвинених країн. Дуже "небезпечними" і динамічними конкурентами, стали виступати фірми з НІК, які поступово завойовують усе більше конкурентних "ніш" на світових ринках. Другий фактор — це те, що технологія стає в сучасних умовах вирішальною умовою конкурентоспроможності фірми. Саме тому стратегічні альянси створюються як правило, у високотехнологічних галузях, таких, як аерокосмічна промисловість, авіаційна, електроніка, телекомунікації, інформаційні технології, біотехнології, автомобільна і хімічна промисловість.

Суть стратегічних альянсів полягає в об'єднанні фінансових, науково-технічних, людських і інших ресурсів різними фірмами для досягнення певних цілей, яких ефективніше всього досягти за допомогою співробітництва.

### ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

У даній статті поставлено завдання визначити домінуючі глобального менеджменту на сучасному стані його розвитку. Особлива увага приділяється питанню створення і функціонування альянських форм управління. Також серед цілей статті: визначення основних учасників глобального середовища, причин та наслідків виникнення альянсів та їх вплив на різні галузі економіки.

### ОСНОВНИЙ ЗМІСТ СТАТТІ

Хоча на перший погляд глобалізація і регіоналізація є процесами протилежного напрямку, вони не виключають, а доповнюють один одного. На регіональному рівні конкретизуються, організаційно упорядковуються, моделюються інтеграційні процеси, які на глобальному рівні мають узагальнений характер. Поступово розширюючись, регіональні організації відпрацьовують механізм економічного співробітництва, який стає надбанням світової спільноти на глобальному рівні. Цей факт має відображення, до речі, в системі міжнародних організацій: Організація європейського економічного співробітництва, утворена в 1948 р. як регіональна організація, з 1961 р. перетворилася на глобальну — Організацію економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), яка сьогодні об'єднує країни усіх континентів.

У просторовому відношенні можна виокремити такі рівні регіоналізації:

— макрорегіональний — об'єднання держав великого регіону. Такими регіонами є: Західна Європа, Центральна Європа, Східна Європа, Центральна Азія (азіатські країни колишнього СРСР, а також Монголія), Південна Азія, Східна і Південно-Східна Азія, Азіатсько-Тихоокеанський регіон (сполучає декілька регіонів Азії, Австралію, деякі країни Північної й Південної Америки), Північна Америка, Латинська Америка, Близький Схід, Західна і Центральна Африка, Східна Африка, Південна Африка;

— мезорегіональний — співробітництво між прикордонними адміністративно-територіальними утвореннями держав, наприклад, єврорегіони;

— мікрорегіональний — спільні спеціальні економічні зони (СЕЗ).

Серед альянських форм управління на рівні держав можна виділити Європейський Союз — регіональне інтеграційне об'єднання, яке не лише найбільш сформувалося, але й стало певною мірою мікроглобальним.

Стратегічні альянси розвивалися в останні роки особливо бурхливо внаслідок загострення конкурентної боротьби за глобальні ринки, росту витрат на розробки і швидке старіння нових продуктів, а також ризиків транснаціональної діяльності.

Існує кілька основних видів стратегічних альянсів. Це двосторонні або багатосторонні угоди між різними компаніями про спільну науково-дослідну діяльність; венчурні угоди; спільні підприємства "стратегічного характеру"; консорціуми тощо. Вони відрізняються від традиційних договорів про обмін технологіями, СП і інших видів міжфірменного співробітництва тим, що є довгостроковими угодами і утворюються для створення принципово нової технології, товару або вирішення ключових для компаній-учасниць проблем. Стратегічний характер цих альянсів проявляється в тому, що вони націлені на досягнення довгострокових конкурентних переваг для учасників альянсу в рамках глобальної стратегії їх діяльності.

Своєрідність феномена стратегічних альянсів полягає, зокрема, у тому, що найчастіше учасниками того або іншого альянсу є компанії-конкуренти. Чи означає це, що на зміну найгострішої конкуренції приходить "економічна ідилія". Як впливає створення стратегічних альянсів на конкурентне середовище Спеціальне дослідження ОЕСР щодо цього питання виявило подвійний ефект такого впливу.

З одного боку, очевидне ослаблення конкуренції між конкуруючими компаніями, які вступили в альянс. Крім того, часто в результаті стратегічних договорів фірми-учасниці починають спільно контролювати більшу, ніж раніше частку ринку, тим самим обмежуючи конкуренцію.

З іншого боку, треба враховувати ряд інших факторів:

— по-перше, стратегічні альянси стосуються окремих сфер виробництва або напрямів діяльності фірм, тому в інших галузях ті ж самі компанії можуть продовжувати конкурувати між собою;

— по-друге, стратегічні альянси можуть у будь-який момент розпастися;

— по-третє, у результаті альянсів, безумовно, підсилюється конкуренція проти третіх фірм, які не входять до складу їхніх учасників, тому що на ринку з'являється якийсь новий конкурент.

Таким чином, можна говорити і про антиконкурентний, і про проконкурентний вплив стратегічних альянсів. Деякі дослідники вважають утворення стратегічних альянсів своєрідною формою конкуренції в сучасних умовах.

Прикладами стратегічних альянсів, зокрема в автомобільній промисловості є альянси японської "Тойоти" і американської "Дженерал моторс", німецького "Фольксвагена" і американського "Форда", в електроніці — німецьких фірм "Сіменс" і "Бош", у комп'ютерному бізнесі — американських компаній "Інтел" і "Ай-Бі-Ем".

Сучасна світова конкуренція помітно відрізняється від тієї, яка була десятиліття назад. Гасло "хто кого" давно поступилося місцем стратегії співробітництва і партнерства з конкурентами. Реалії 21 століття демонструють це бурхливим ростом кількості стратегічних аль-

янів, у тому числі між самими непримиренними конкурентами. Поняття конкуренції набуло безлічі нових форм, таких як "м'яка", "оксамитова", "партнерська" та ін. Проте, мабуть, змінюються лише методи і форми конкуренції, але суть завжди залишається колишньою. Конкуренція стає лише більш тонкою і витонченою.

Зусилля конкурентів, спрямовані на позитивну взаємодію один з одним, нагадують один з видів східних єдиноборств — айкідо, метою якого є не знищення супротивника, а досягнення перемоги за рахунок ухилення від боротьби. Сутність стратегії айкідо в конкурентній боротьбі компаній полягає в тому, щоб нейтралізувати сильні сторони конкурента, використовувати його дії таким чином, щоб одержати над ним перемогу. Стратегія айкідо спрямована на забезпечення захисту від неспровокованої атаки з боку конкурента. Кінцева мета захисту тут полягає не в знищенні супротивника, а в його нейтралізації і одержанні можливості контролювати його дії, у використанні для своєї вигоди його сильних, а не слабких сторін, а також у власному удосконаленні, у постійному русі до перемоги над самим собою, до нових здійснень і переваги.

Альянси — це угоди, засновані на довірі і співробітництві відповідно до поставлених цілей, учасники яких доповнюють у бізнес-можливостях один одного. У той же час це прагматичні союзи, кожна зі сторін у яких прагне переслідувати, насамперед, свої вигоди і переваги для одержання перемоги в конкурентній боротьбі за рахунок успішного розміщення сил і захисту або розширення ринкової території.

Стратегічні альянси в міжнародному управлінні припускають, що компанії-учасники, залишаючись незалежними, укладають угоду про співробітництво в рамках чітко застережених сфер діяльності, в основному з метою спільного завоювання нових ринків збуту і просування продукції і послуг. При цьому одна компанія може одночасно мати різні альянси з декількома десятками компаній.

Стратегічні ділові альянси — порівняно нове явище в міжнародному менеджменті, особливо великої активності набули з кінця 1980-их, зокрема в 1990-ті роки.

Спочатку альянси переслідували цілі виключити дублювання функцій, знизити операційні витрати і обмежували сферу своєї діяльності на окремому географічному і/або товарному ринку. Зараз їх цілі ускладнилися, масштабність розширилася і поширюється вже на необмежені глобальні ринки.

Стратегічні альянси між компаніями, у тому числі і між ТНК, є, як правило, довгостроковими і охоплюють різні сфери діяльності від інвестування, науково-технічних розробок до спільного виробництва, збуту і управління готовим об'єктом.

Кожний з корпоративних альянсів, як і кожна з компаній, що беруть участь у них, має перед собою визначені цілі, які в головній своїй суті збігаються. При цьому чому більш чітко сформульована мета альянсу, тим більше успішним буде його діяльність.

Сучасний характер стратегічних альянсів визначається численністю партнерів, співробітництвом з конкурентами і здебільшого відносно короткими термінами існування.

Результативними і довговічними альянси, як правило, бувають у тих випадках, коли об'єднанню підлягають не тільки і не стільки основні і фінансові фонди учасників, а їхній бізнес — знання і управлінські навички.

Успіх альянсів багато в чому залежить від ступеня довіри, подібності культур і взаєморозуміння його учасників.

Альянси являють собою більш гнучку, ніж злиття і поглинання, форму. Для нього меншу роль грають терміни завершення інтеграційних процесів. Більше значення має вплив внеску кожної зі сторін у майбутній розвиток положення всередині альянсу. Найважливішими факторами є налагоджені зв'язки з партнерами, наявність оригінальних ноу-хау, розмаїтість пропонованого споживачам набору послуг і, в останню чергу, капітал компанії. Альянси в чомусь нагадують угоду, оскільки переважна їх більшість протягом всього свого існування вимагають від учасників залучення нових ресурсів. У цьому зв'язку важливим для успішного функціонування альянсу представляється забезпечення "фінансового захисту", а саме: постійних і надійних джерел фінансових ресурсів.

Кожний тип ділового стратегічного альянсу має різну модель координації, контролю взаємозв'язків і інформаційного обміну між учасниками, зумовлену специфікою сфери діяльності, цілей співробітництва, терміну дії, забезпеченості ресурсами і вартості. З метою ефективного управління альянсами рекомендується диференціація стилю управління, адаптуючи його до кожного альянсу; постійне узгодження інтересів учасників, чіткий розподіл повноважень і відповідальності персоналу, організація і контроль вірогідності інформаційних потоків усередині альянсу з метою усунення ефекту "зіпсованого телефону", вживання ефективних заходів для контролю за результатами, у тому числі й фінансовими, роботи альянсу.

Організаційна структура координації і контролю за діяльністю альянсу в сучасний період, коли кожна фірма має не один десяток альянсів, трансформується від жорстко централізованої системи, коли всі функції управління знаходяться у руках невеликої, висококваліфікованої команди фахівців, які прекрасно володіють навичками ведення складних переговорів, підготовки багатобічних контрактів і рамкових угод, проведення широкомасштабних фінансових розрахунків, до широкої і розгалуженої децентралізованої системи з передачею повноважень спеціалізованим групам координації, заснованої на роздільному керівництві окремими проектами і напрямками з використанням новітньої техніки, систем зв'язку, компетенцій і професіоналізму більш широкого кола співробітників.

У широкому змісті до міжнародних стратегічних альянсів (МСА) належать функціональні угоди (наприклад, по спільних науково-дослідних і дослідно-конструкторських роботах (НДДКР), розвитку виробництва, удосконаленню продукції та ін.), домовленості про участь в активах з метою створення нової організації (наприклад, спільні підприємства) і без утворення нової організації (обмін акціями, придбання частки участі).

Стратегічний альянс — угода про кооперацію двох або більше незалежних фірм для досягнення певних комерційних цілей, одержання синергії об'єднаних і взаємодоповнюючих ресурсів компаній.

Існує безліч визначень стратегічних альянсів. Ось деякі класичні визначення. Стратегічні альянси — це:

— довгострокові цільові угоди між відособленими, але зв'язаними метою одержання прибутку організаціями, які сприяють досягненню і утриманню конкурент-

них переваг цих організацій над конкурентами, які не входять у рамки даних угод [1];

— довгострокові контрактні угоди між компаніями різних країн, які пов'язують окремі аспекти їх бізнесу таким чином, що створюється взаємозалежність для досягнення стратегічної мети [2];

— тип міжорганізаційних відносин, при яких партнери здійснюють суттєві внески (людського, фінансового і/або технологічного капіталу) у розвиток довгострокового співробітництва і орієнтацію на свої загальні і індивідуальні цілі [3, с. 92].

Сьогодні стратегічні альянси часто помилково асоціюють зі злиттями і поглинаннями або, навпаки, рутинними контактами контрагентів. Щоб уникнути цього недорозуміння, вважаємо, що суть стратегічних альянсів можна сформулювати в такий спосіб: об'єднання незалежних компаній, які здійснюють певну діяльність або реалізують певний проект, використовуючи інтелектуальні і матеріальні ресурси один одного, замість того, щоб діяти самостійно або йти по шляху злиття або поглинання.

Фундаментальною метою стратегічного альянсу є підвищення конкурентоспроможності партнерів. Альянс створюється на основі визнання факту, що кожний партнер має який-небудь унікальний ресурс як свій внесок в альянс: технологію, управлінське ноу-хау, доступ до ринку та ін. Це вимагає, щоб повноваження і контроль були розподілені в інтересах спільної вигоди.

Переваги альянсів очевидні. Деякі автори відзначають наступні:

- об'єднання великих інвестицій, необхідних для реалізації яких-небудь проектів;
- доступ до спільних активів партнерів;
- прискорене одержання доходу на інвестиції за допомогою більш швидкого обороту активів партнерів;
- розподіл ризиків між партнерами;
- підвищення ефективності за допомогою економії на масштабах, спеціалізації і раціоналізації;
- кооперація на основі кооперації [3, с. 92].

Р.Б. Ноздрьова виділяє наступні ключові фактори успіху стратегічних альянсів:

- широке охоплення каналу збуту;
- взаємна сумісність партнерів;
- інтенсивність інформаційного обміну;
- чіткий розподіл ролей учасників;
- основні правила функціонування союзу;
- умови розірвання угоди (або виходу з неї) [4].

Дещо ширше бачення цих факторів можна побачити у класиків (Spekman і Sawhney):

- сумісність цілей партнерів: цілі кожного партнера повинні бути сумісні таким чином, щоб досягалися як цілі альянсу, так і індивідуальні цілі партнерів;
- одержання стратегічної переваги: повинна бути присутньою вигода від альянсу;
- взаємозалежність партнерів: кожний партнер повинен залежати від іншого і відносини між ними повинні управлятися таким чином, щоб конфлікт зводився до мінімуму, а кооперація до максимуму;
- довіра партнерів один до одного: довіра суттєва для довгострокових взаємин партнерів;
- інформаційний обмін і усунення конфліктів: парт-

Таблиця 1. Класифікація альянсів у міжнародному бізнесі

За функціями	За галузями	По кількості сторін	За часом
Інвестиційні Фінансові Виробничі Науково-технічні Збутові Комбіновані	Автомобілебудування Авіаперевезення Електроніка	Двосторонні Багатосторонні	Тимчасові Постійні, в т.ч.: - короткострокові (до 2 років); - середньострокові (2-5 років); - довгострокові (більше 5 років).

Джерело: [4].

нери повинні часто спілкуватися і повинен існувати механізм формального і неформального усунення конфліктів, які неминуче виникнуть;

— координація роботи: робота партнерів повинна координуватися без бюрократії і без урахування розмірів внесених часток;

— планування: перше, що необхідно спланувати — структура і процеси обміну ресурсами, потім — зміст обміну [3, с. 6—9].

Гарретт і Дюссож провели аналіз стратегічних альянсів у своїй однойменній книзі, де розділили їх на два види: альянси між неконкурентами і між конкурентами. До першої групи вони віднесли наступні типи альянсів: [5]

— транснаціональні спільні підприємства: звичайно зборка, іноді збут, одним партнером продукції іншого, іноземного виробника;

— вертикальні альянси: партнерські відносини, що припускають роботу в суміжних ланках ланцюжка виробництва продукту;

— міжгалузеві альянси: угоди компаній з різних галузей, які випускають не пов'язані спільним виробничим ланцюжком продукти (наприклад, диверсифікованість бізнесу, розширення виробничої діяльності за рахунок кооперації з учасником ринку, що цікавить).

У випадку з компаніями-конкурентами виділяються також три типи альянсів:

— інтеграційні альянси: укладаються з метою одержання ефекту масштабу виробництва (наприклад, компанії можуть спільно випускати компоненти, але потім агресивно конкурувати один з одним на ринку готової продукції);

— псевдоконцентраційні альянси: спільна розробка, виробництво і реалізація продукту, який належить всім партнерам (наприклад, консорціуми, створювані для реалізації складних витратних проектів у авіабудуванні, важкому машинобудуванні);

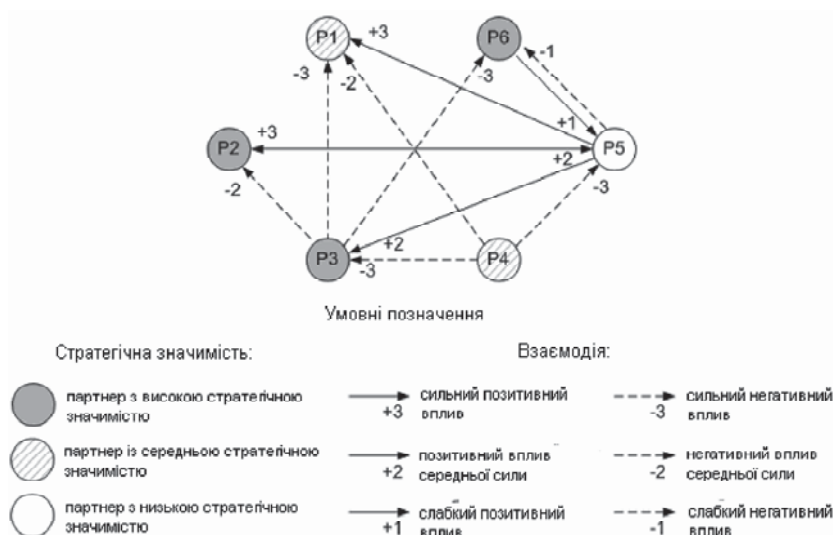
— комплементарні альянси: продукція розробляється і виробляється одним партнером, а реалізується через канали іншого (наприклад, для розширення географії поставок).

Критерієм запропонованої класифікації є характер цілей партнерів. У сфері міжнародного бізнесу стратегічні альянси можна також класифікувати за функціями, галузями, кількістю сторін, які беруть у них участь, часу і тривалості дії.

Р.Б. Ноздрьова пропонує наступну класифікацію альянсів (табл. 1).

На рис. 1 і табл. 2 представлено можливі сценарії взаємодії та взаємовпливу учасників альянсів різних форм і видів (ТНК — ТНК, ТНК — держава, ТНК — НДО, держава-держава та ін.)

Сучасний характер стратегічних альянсів визначається численністю партнерів, співробітництвом з пря-



**Рис. 1. Параметри взаємодії та взаємовпливу учасників альянсів**

мими конкурентами і нерідко короткими термінами існування. Результативними і довговічними альянсами, як правило, бувають у тих випадках, коли об'єднанню підлягають не тільки і не стільки основні і фінансові фонди учасників, а їх знання і управлінські навички.

У стратегічних альянсах існує ряд особливостей:

- це угоди про співробітництво між фірмами, що йдуть далі звичайних торговельних операцій, але не доводять справу до злиття компаній. Існують значні розходження між стратегічними союзами, заснованими на довгострокових відносинах партнерів, і партнерськими відносинами контрактного типу, тому що останній вид співробітництва обмежений у часі і використовується для конкретних проектів або цілей;

- цей тип господарського об'єднання заснований на укладанні середньострокових або довгострокових, двосторонніх або багатосторонніх угод;

- у нього можуть вступати не тільки постачальники і клієнти (наприклад, Marks&Spencer уклала нефор-

мальні стратегічні союзи з багатьма постачальниками товарів), але і конкуренти (наприклад, Grundig і Philips, які об'єднали свої зусилля в галузі відеозапису, або Honda і Rover у мобільному зв'язку);

- у рамках таких союзів здійснюється спільна координація стратегічного планування і управління учасниками діяльності, що дозволяє погодити їх довгострокові партнерські відносини з вигодою для кожного учасника;

- створюються на основі горизонтальної міжфірмової кооперації, а також між компаніями, зайнятими в суміжних сферах діяльності і які володіють взаємодоповнюючими технологіями і досвідом;

- як правило, він не є самостійною юридичною особою;

- компанії можуть бути учасниками безлічі стратегічних альянсів;

- ці організації досить рухомі, вільні для партнерів, орієнтовані на майбутнє, зменшують неясність і невизначеність у відносинах партнерів, збільшують стабільність у забезпеченні ресурсами і розподілі продукції і послуг;

- створюються на певний термін, а коли необхідність в об'єднанні відпадає, вони розпадаються;

- впливають на конкуренцію: компанії, що об'єдналися, направляють зусилля більшою мірою проти спільних конкурентів.

У стратегічних альянсах також можна виділити чотири різновиди:

- альянси з акціонерною участю в існуючих підприємствах;

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

- консорціуми для реалізації інвестиційних проектів;

- альянси зі слабкою кооперацією.

**Таблиця 2. Форми взаємодії учасників альянсу**

Форма	Мотивація	Сфери діяльності	Час дії	Організація
Корпорація-корпорація	Охоплення нових ринків, оптимізація виробництва, зниження витрат, інновації	Виробництво, торгівля, послуги	Тимчасові, постійні	Централізована → децентралізована
Корпорація-держава	Освоєння природних ресурсів, захоплення нових ринків	Видобуток, міжнародна торгівля	Тимчасові, постійні	Неформальна
Корпорація-міжнародна організація	Участь у вирішенні глобальних проблем людства	Екологія	Тимчасові, постійні	За програмами, неформальна
Держава-держава	Захист власних інтересів	Міжнародні відносини	Тимчасові, постійні	Договірні
Міжнародна організація-міжнародна організація	Вирішення конкретних проблем	Міжнародні відносини	Тимчасові, постійні	За програмами, неформальна
Держава-міжнародна організація	Вирішення конкретних проблем	Міжнародні відносини	Тимчасові, постійні	

Джерело: розроблено автором.

З погляду сфери діяльності стратегічні альянси умовно можна розділити на три види: альянси з реалізації проектів НДДКР; альянси з організації спільного виробництва; альянси зі спільного освоєння нових ринків.

Історично компанії розвинених країн, орієнтовані на експорт, шукали можливості альянсу з компаніями менш розвинених країн, щоб імпортувати і просувати на місцевий ринок свою продукцію, — такі угоди часто були необхідні для одержання доступу на ринки менш розвинених країн. Останнім часом провідні компанії різних держав створювали стратегічні альянси для посилення спільних можливостей по обслуговуванню цілих континентів і просуванню до ще більшої залуче-

ності в діяльність на світовому ринку. Як японські, так і американські компанії створювали альянси для зміцнення своєї конкурентоспроможності на ринку країн Європейського союзу (ЄС) і освоєння ринків східноєвропейських країн, що відкриваються.

До початку XXI ст. налічувалося більше 10 тис. міжнародних стратегічних альянсів. Більше чверті з них були пов'язані з мікроелектронікою, обчислювальною технікою, автоматизацією промислового виробництва і технологіями телекомунікацій. Альянси активно використовуються також у галузі біотехнологій і нових матеріалів. У країновому контексті переважають стратегічні альянси між партнерами з США і країн Західної Європи.

Таким чином, історично міжнародні стратегічні альянси передували національним. У той же час на шляху до створення спільного ринку в країнах ЄС виникла гібридна форма міжнародних і національних альянсів. Провідні національні фірми Європи вступили в консорціуми, щоб спільно реагувати на виклик, кинутий конкурентами з США і Японії. Прикладом внутрієвропейського міжфірмового співробітництва став ряд спільних науково-технічних програм, у тому числі ESPRIT (інформаційні технології), BRITE (нові матеріали), RACE (телекомунікації).

Відповідно до дослідження, проведеного американським економістом Дж. Мюрреем на основі бази даних Wall Street Journal, в 1989—1992 рр. фірмами США були утворені 778 стратегічних альянсів, з яких 61% були міжнародними. При класифікації за країнами і регіонами приблизно 57% із загального числа альянсів становили угоди між американськими фірмами — з одного боку, і західноєвропейськими або японськими, з іншого (приблизно в рівній пропорції). Найбільш несподіваний і "видатний", за словами Дж. Мюррея, феномен кінця 1980-х — початку 1990-х років — ріст числа асоціацій за участю російських фірм (за досліджуваний період приблизно 10% таких організацій, створених американськими фірмами, доводилося на союзи за участю російських партнерів).

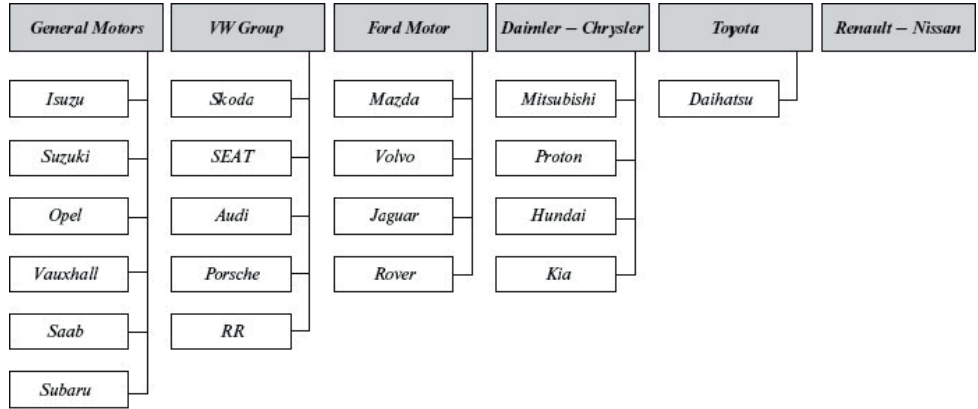
Формування міжнародних виробничо-експортних альянсів можна простежити на прикладі російського алюмінієвого бізнесу.

Наведемо ще деякі приклади найбільш відомих транснаціональних альянсів:

— American Airlines і British Airways — члени-засновники альянсу One World Alliance, який складається з цих двох і ще майже десятка авіакомпаній; основна мета альянсу — надавати клієнтам маршрути з однієї точки земної кулі в іншу, від початку до кінця подорожі (при цьому American Airlines і British Airways конкурують між собою в секторі трансатлантичних перельотів);

— Ericsson і Sony співробітничать у виготовленні телефонів, хоча Ericsson самі є великим виробником мобільних телефонів;

— Pfizer співробітничать з Microsoft і IBM у виготовленні і продажах програмного забезпечення для лікарів, хоча у Microsoft також є стратегічний альянс з WebMD, які вже намагаються розробляти такі ж товари



**Рис. 2. Глобальні альянси у світовій автомобільній промисловості**

і мають угоду з Microsoft про використання технології останніх у своїх нових програмах;

— Microsoft має альянси з Ford, Starbucks і сотнями інших компаній, включаючи таких своїх ворогів, як Apple і Corel (до речі, Microsoft розрісся до дивовижних розмірів саме завдяки альянсу з IBM);

— Ford і Toyota, Nissan і Renault, Mitsubishi і Daimler-Chrysler, а також інші автогіганти сформували альянси в різних галузях: розробка, виробництво, продажі, участь у частках та ін.;

— Nestle використовувала розширену збутову інфраструктуру свого конкурента CocaCola для просування холодного чаю Nestea.

Виникають і на перший погляд, дивні союзи. Кілька років тому Sainsbury оголосили про стратегічний альянс з British Airways, заснований на такій логіці: один з партнерів — "улюблений супермаркет британців", а інший — "улюблена авіалінія світу". Тайваньська компанія Acer, відома на світових ринках, насамперед, як виробник недорогих комп'ютерів, у 2003 р. вирішила розширити лінію преміальних ноутбуків. Зробили це тайваньці за допомогою бренда Ferrari, ґрунтуючись на наступній логіці: "у обох марок висока швидкість". На світових ринках з'явилися червоні ноутбуки, а потім і монітори з логотипом Ferrari.

Великий досвід по створенню експортних компаній накопичений у Чехії, наприклад, там діють наступні експортні компанії:

— Czech Water Alliance поєднує фірми, які спеціалізуються на інвестиціях, спорудженні, проектуванні і плануванні проектів у водному господарстві, гідроелектростанцій, водоймищ і водонапірних споруд і т.д.;

— Czech NBC Team поєднує компанії, які тісно співробітничать у галузі засобів протихімічного захисту, знезаражування навколишнього середовища, військових матеріалів. Передумовою є створення єдиного джерела інформації — аналіз експортних потреб чеських фірм і докладний моніторинг експортерів з метою досягнення більш тісного співробітництва із закордонними асоціаціями;

— Czech Health & Safety Alliance — експортна асоціація чеських підприємств і установ, що займаються дослідженнями, розробкою і виробництвом спеціальних засобів, призначених для порятунку життя і охорони здоров'я при стихійних лихах, промислових аваріях, епідеміях. Асоціація спеціалізується в галузі охорони здоров'я, захисту і безпеки.

На рис. 2 представлено приклад альянсів у автомобільній промисловості.

**Таблиця 3. Галузева структура компаній, які брали участь в операціях з концентрації капіталу на світовому рівні в 2009 р.**

За вартістю операцій		По чисельності операцій	
Галузь	Вартість операцій, млрд долл.	Галузь	Число операцій
Видобуток нафти	75,9	Послуги підприємствам	842
Автомобілебудування	50,8	Хімічна промисловість	345
Банки і фінанси	50,6	Банки і фінанси	314
Сфера телекомунікацій	50,3	Електротехніка і електроніка	293
Виробництво паперу, видавнича діяльність	40,9	Оптова торгівля	268
Виробництво і розподіл електроенергії	39,4	Виробництво продовольства і тютюнових виробів	233

Джерело: [11].

Таким чином, вивчення закордонного досвіду галузевих експортних компаній показує, що подібні утворення сприяють більш ефективному просуванню товарів на світові ринки.

Сплеск трансграничних операцій по злиттю і придбанню, який спостерігається в останні роки і який торкнувся не тільки країн, що розвиваються, але, головним чином, розвинених країн, пов'язаний з дією таких факторів, як відкриття національних ринків у результаті лібералізації торгівлі, інвестицій і ринків капіталу, які тривають у багатьох країнах процеси приватизації, дерегулювання деяких галузей і сфер діяльності, посилення конкурентного тиску під впливом процесів глобалізації і технологічного прогресу. При такій ситуації збільшення розміру і управління портфелем географічно диференційованих активів здобувають для компаній все більше значення, тому що дозволяють їм розширювати фінансові, управлінські і оперативні можливості, укрупнювати компанії, краще адаптуватися до невизначеного і швидко мінливого технологічного середовища. Це надто важливо в умовах підвищення ролі знань у світовій економіці і для вирішення питань, пов'язаних зі стрімким зростанням витрат на науково-технічні дослідження.

До інших факторів, які сприяють збільшенню розмірів компаній, належить прагнення зайняти пануюче положення на ринку, а також одержати короткострокові фінансові вигоди від зміни біржової вартості активів. У багатьох випадках цей процес самопідтримується у формі міжфірменних угод, які для ТНК є важливим засобом збереження гнучкості, розширення доступу до новітньої технології і впровадження стандартів на ранніх стадіях розробки нових продуктів. Вони дозволяють їм контролювати напрям технологічних змін і зміцнювати тим самим свої ринкові позиції.

В останнє десятиріччя операції зі злиття і поглинання супроводжувалися такими істотними структурними змінами, як загострення конкуренції в сфері новітніх технологій, інформатики і телекомунікацій; структурні перетворення в таких інтернаціоналізованих галузях, як автомобілебудування, хімічна промисловість і банківська справа; прискорення; інтернаціоналізації фірм, які надають інженерно-технічні і консультаційні послуги підприємствам і тому змушених слідувати за своїми клієнтами.

У таблиці 3 представлені дані про галузеву належність фірм, які беруть участь у процесах концентрації на світовому рівні.

Найбільші трансграничні операції по злиттю і поглинанню здійснюються в основному між компаніями промислово розвинених країн, де низький рівень фінансо-

вих і валютних ризиків, а також відчувається необхідність структурної перебудови провідних галузей промисловості (нафтового, енергетичного і телекомунікаційного) і фінансового середовища.

## ВИСНОВКИ

Глобалізація світової економіки — це одночасне виникнення мегаекономіки, яка пронизує світову економіку. Головною рушійною силою глобалізації, як і раніше, є прагнення економічних суб'єктів, у першу чергу, ТНК до підвищення прибутку за рахунок розширення сфер діяльності в

географічному і галузевому напрямку і збільшенню ринкової частки на основі технічного прогресу і лібералізації міжнародного руху товарів, послуг, капіталів і технологій.

Визначено, що суть стратегічних альянсів можна сформулювати в такій спосіб: об'єднання незалежних компаній, які здійснюють певну діяльність або реалізують певний проект, використовуючи інтелектуальні й матеріальні ресурси один одного, замість того, щоб діяти самостійно або йти по шляху злиття або поглинання.

Фундаментальною метою стратегічного альянсу є підвищення конкурентоспроможності партнерів. Альянс створюється на основі визнання факту, що кожний партнер має який-небудь унікальний ресурс як свій внесок в альянс: технологію, управлінське ноу-хау, доступ до ринку та ін. Це вимагає, щоб повноваження і контроль були розподілені в інтересах спільної вигоди.

## Література:

1. Jarillo J. On strategic networks // Strategic Management Journal. — 1988. — № 9. — P. 32.
2. Almor-Ellemers T. International strategic alliances, a mean to cope with a changing environment. Paper presented at the Danish Summer Research Institute. — Denmark, Gilleleje, 1992. — P. 8
3. Gugler P. Building transnational alliances to create competitive advantage // Long Range Planning. — 1992. — № 25(1). — P. 91—92.
4. Международный маркетинг: учебник / Под ред. Р.Б. Ноздревой. — М.: Экономистъ, 2005. — С. 602.
5. Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 332 с.
6. Файоль А. Общее и промышленное управление / Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г. Управление — это наука и искусство. — М., 1982. — С. 114—120
7. Lorsch J.W. Organization and environment: Managing differentiation and integration. — Homewood, Ill., 1967.
8. Поляков В.В., Щенин Р.К. Мировая экономика и международный бизнес. — М.: КНОРУС, 2005. — С. 45.
9. Циганкова Т.М. Элементы системы мониторингу зарубежного бизнес-средовища // Наук. вісник Чернівецького університету: Зб. наук. праць. Вип.65. Економіка. — Чернівці: Рута, 2000. — С.104—109.
10. Швиданенко О.А. Глобальна конкурентоспроможність: теоретичні та прикладні аспекти / Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. В.Гетьмана". — К., 2007. — 307 с.
11. Problemes economiques. — 2010. — 12 avr. — № 2660. — P. 20.

Стаття надійшла до редакції 09.06.2011 р.