

## Міжнародні стратегічні альянси як чинник розвитку конкурентних переваг підприємства

**Касич А.О.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту  
Київського національного університету технологій та дизайну

**Чумаченко Ю.В.**

студент  
Київського національного університету технологій та дизайну

У статті стратегічний альянс розглядається як ефективна форма об'єднання компаній, що максимально відповідає критеріям стратегічних цілей. Визначено основні типи, види та мотиви створення стратегічних альянсів, описані їх переваги та недоліки. Також розкрито проблеми участі українських компаній у міжнародних стратегічних альянсах на сучасному етапі і приведені напрями їх вирішення.

**Ключові слова:** транснаціональні компанії, інтеграція, глобалізація, стратегічний альянс, кооперація, світова економіка.

Касич А.О., Чумаченко Ю.В. МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЛЯНСЫ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье стратегический альянс рассматривается как эффективная форма объединения компаний, максимально соответствующая критериям стратегических целей. Определены основные типы, виды и мотивы создания стратегических альянсов, описаны их преимущества и недостатки. Также раскрыты проблемы участия украинских компаний в международных стратегических альянсах на современном этапе и приведены направления их решения.

**Ключевые слова:** транснациональные компании, интеграция, глобализация, стратегический альянс, кооперация, мировая экономика.

Kasych A.O., Chumachenko Yu.V. INTERNATIONAL STRATEGIC ALLIANCES AS A FACTOR OF DEVELOPMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE ENTERPRISE

This article, the strategic alliance is seen as an effective form of business combination that best meets the criteria of strategic objectives. The main types, types and motives for creating strategic alliances are defined their advantages and disadvantages are described. The problems of participation of Ukrainian companies in international strategic alliances at the present stage are also disclosed and directions for their solution are given.

**Key words:** transnational companies, integration, globalization, strategic alliance, cooperation, world economy.

**Постановка проблеми.** Інтеграція набула ознак важливого чинника розвитку економіки як на національному, так і на світовому рівнях і має прояв у процесах, що відбуваються як на макро-, так і на макрорівні.

Глобалізація на мікрорівні приводить до загострення конкурентної боротьби, що створює безліч перешкод, але так само і можливостей для розвитку сучасних корпорацій. Виходячи з цього, йде пошук таких форм співпраці, які відрізнялися б найбільшою гнучкістю в питаннях управління і координації діяльності, а також найбільш повно відповідали б вимогам ринку. Так, відбувається активний пошук і дослідження нових форм співпраці в межах інтеграції між ключовими гравцями на світовому ринку. Результатом інтеграції між підприємствами стає фор-

мування міжнародних стратегічних альянсів. Важливим моментом у цьому процесі є визначення балансу інтересів і переваг учасників інтеграційних об'єднань. У межах стратегічних альянсів учасники об'єднуються для досягнення спільних цілей, однак зберігають свою самостійність.

Українські підприємства на сучасному етапі здійснюють пошук можливостей для співпраці, однак насамперед з українськими підприємствами. Вхідження до альянсів з іноземними підприємствами обмежується досягнутим рівнем розвитку, ресурсними обмеженнями, привабливістю для потенційних партнерів. Саме тому дослідження закономірностей процесів інтеграції є актуальним для української науки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням особливостей формування

і функціонування міжнародних стратегічних альянсів та чинників, що зумовлюють їх утворення й розвиток, присвячено низку праць як іноземних, так і українських учених, таких як М.А. Бобина та М.В. Грачов [1], В.В. Македон [2], В.А. Вергун і О.І. Ступницький [3], Дж. Лайкер [4], Л.Є. Шульженко [5], К. Барнето [6], Т.В. Каленська [7].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак попри високий науковий рівень досліджень вищезазначених авторів є потреба у продовженні висвітлення важливих питань сутності міжнародних стратегічних альянсів, їх ролі і місця у глобальних стратегіях транснаціональних корпорацій та можливостей долучення до цих процесів українських підприємств.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження переваг та перешкод участі окремих компаній у міжнародних стратегічних альянсах у контексті визначення завдань для українських підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У практиці сучасного міжнародного бізнесу із загостренням конкуренції почався пошук нових можливостей для збереження та розвитку ринкових можливостей. Як відповідь на ускладнення ситуації на ринку підприємства почали створювати союзи зі своїми суперниками, їх постачальниками та навіть клієнтами, які мають стратегічне значення.

Міжнародною практикою було напрацьовано низку різноманітних форм міжнародних ділових операцій, зокрема [1, с. 79]:

- інвестиційні форми, що базуються на використанні прямих і портфельних інвестицій;
- неінвестиційні форми, засновані на транскордонній спільній діяльності, делегуванні функцій, партнерстві, розподілі і комбінації діяльності, спільному використанні матеріальних і нематеріальних активів, отриманні спільних транскордонних результатів і їх розподілі між членами альянсу;
- комбіновані форми, які передбачають поєднання інвестиційних і неінвестиційних формах транснаціоналізації.

Загалом стратегічний альянс – це взаємозв'язок між фірмами для створення більшої цінності, ніж вони мають самі по собі. Сьогодні стратегічні альянси – це бізнес-концепція, яка змінює структуру і динаміку конкуренції в усьому світі, оскільки групи компаній все частіше конкурують з іншими групами, змінюючи розподіл економічної влади в су-

спільстві та підштовхуючи все більше і більше окремих компаній до альянсів [8].

Більш комплексне тлумачення представлено в роботі С.В. Богачова: «Міжнародний стратегічний альянс – формальний або неформальний союз компаній, які знаходяться в різних країнах, створюваний з метою об'єднання ресурсів для вирішення завдань реорганізації, підвищення ринкової ефективності або досягнення «ефекту масштабу» [9, с. 236].

Термін «стратегічний альянс» почав активно використовуватися в економічній літературі з початку 90-х років ХХ століття, маючи на увазі різні форми довгострокового співробітництва компаній, як правило, великих транснаціональних корпорацій різних країн, роль яких розкрито у роботі [10].

Західні економісти, які вже впродовж декількох десятиріч досліджують розвиток міжнародних стратегічних альянсів, зосереджують свою увагу на вивченні як форм співробітництва, так і систем управління цими структурами. У зарубіжній науці відбулося фактично формування теорії альянсів, яка представлена працями Е. Айера, Р. Гріффіна і М. Пастея [11], Р. Кантера [12] та інших.

Стратегічні альянси являють собою співпрацю декількох промислових підприємств, яка спрямована на досягнення довгострокових результатів, стабільний і сталий розвиток діяльності корпорацій-учасниць. І якщо на початкових етапах мета діяльності альянсів обмежувалася здійсненням спільних торгових операцій, то в сьогоdnішніх умовах відбулося зміщення цілей у сферу комплексного науково-технічного співробітництва [13].

Саме тому стратегічні союзи слід розглядати як комплексний механізм, який дає змогу компаніям отримувати доступ до нових ринків, розширювати географічну присутність, отримувати передові технології та доповнювати навички й основні компетенції. Відповідно, стратегічні альянси стали ключовим джерелом конкурентних переваг для фірм, оскільки розширюють можливості учасників вирішувати зростаючі організаційні та технологічні складнощі, які виникли на світовому ринку.

Інший підхід викладено в роботі [14], згідно з якою практично всі стратегічні альянси входять до трьох основних класифікацій: торгових, функціональних, динамічних.

*Торговельний альянс* є простою формою співпраці – не більше, ніж покупців та продав-

## Класифікація міжнародних стратегічних альянсів

№	Класифікаційна ознака	Види альянсів
1	За функціями	– інвестиційні – фінансові – виробничі – збутові – інші
2	За терміном дії	– короткострокові – середньострокові – довгострокові
3	За галузями	– автомобільні – авіаперевезення – банківські – страхові – інші
4	За кількістю учасників	– двосторонні – багатосторонні
5	За характером конкурентної поведінки партнерів	– між конкурентами – між не конкурентами

Джерело: складено авторами за даними [13, с. 231]

ців, що формують в основному пасивну структуру продажу та дистрибуції або укладають договори експорту/імпорту.

*Функціональний альянс* об'єднує певні основні функції між двома сторонами шляхом об'єднання зусиль для досягнення конкретних цілей та встановлення поточних відносин. Ці функціональні альянси, як правило, використовуються для проведення або вдосконалення проектів досліджень та розробок, спільних витрат, забезпечення доступу до географічного ринку і, як правило, посилюють дистрибуцію або продаж.

*Динамічний альянс* передбачає залучення прихованих активів обох сторін з погляду навичок, знань та можливостей, необхідних для досягнення результатів. Приклади «прихованих активів» – це можливості дослідження та розроблення, фірмова технологія, організаційна сила або сприйняття на ринках.

Дедалі поширенішими стають стратегічні альянси між компаніями різних країн. Натепер їх нараховується кілька тисяч. Цілі таких стратегічних альянсів різні, але частіше за все це об'єднання наукового потенціалу корпорацій, виробниче кооперування і розділ ризиків без взаємного поглинання.

Серед найбільш значущих слід виокремити такі стратегічні альянси, як IBM і Apple (1991) (загалом IBM закріпила майже 1000 стратегічних альянсів), Toyota і BMW (2011), Microsoft і Nokia (2011), Coca Cola і Endomondo (2012), GM і PSA Peugeot Citroen (2012), Mazda та Toyota (2017), Mahindra Group і Ford Motor Company (2017), інші. Загалом компанії

Fortune 500 мають в середньому 50–70 альянсів кожна. Ці факти свідчать про поширення процесів інтеграції на мікрорівні та їх стратегічну значущість для подальшого розвитку учасників [15].

Деякі види стратегічних альянсів розраховані на розширення асортименту продукції і кола споживачів. Такі альянси передбачають спільні маркетингові дослідження, використання загальних збутових каналів, джерел інформації і рекламних кампаній [2]. Інші передбачають розроблення та реалізацію нових інноваційних проектів. Так, альянси в автомобільній галузі спрямовані на розроблення електромобілів в контексті подолання відставання від компанії Tesla.

Для прикладу доцільно розглянути етапи розвитку альянсу «Рено-Ніссан», яке являє собою стратегічне франко-японське партнерство в галузі розвитку машинобудування між компаніями (французькою Renault і японською Nissan), яке було засновано у 1999 році. У жовтні 2016 року Mitsubishi Motors Corporation (MMC) оголосило про те, що Nissan Motor Co., Ltd. (Nissan) завершив операцію з придбання 34% акцій MMC за 237 мільярдів японських ієн і стає найбільшим акціонером компанії MMC [16, 17]. За підсумками роботи за перше півріччя 2017 року альянс вперше в історії став лідером на світовому ринку автовиробників за кількістю проданих машин. Таким успіхом Renault і Nissan, які володіють великими пакетами акцій один одного, багато в чому зобов'язані приєднанням до альянсу Mitsubishi Motors в 2016 році

[18]. Альянс Renault-Nissan у першому півріччі 2017 року обігнав за продажами Volkswagen і Toyota і став найбільшим автовиробником у світі, продавши 5 268 079 автомобілів.

Таким чином, у процесі функціонування стратегічних альянсів можуть змінюватися учасники, цілі, форми і методи співпраці, однак головний критерій залишається незмінним – підвищення конкурентоспроможності продукції, альянсу загалом [12].

Узагальнення висновків вчених та вивчення досвіду функціонування міжнародних стратегічних альянсів дає змогу виокремити такі їх ключові характеристики:

1. *Цілі, які ставлять перед собою учасники альянсів.* Стратегічні цілі у разі їх збігання можуть слугувати важливим чинником початку інтеграційних процесів між самостійними підприємствами. Серед цілей, які стають основою формування альянсів, можуть бути розвиток ринку та забезпечення зростання, використання торгової марки, розподіл ризиків, збільшення бюджетів фінансування спільних проектів, пошук інноваційних рішень, вирішення технічних проблем, передача знань.

2. *Форми співпраці.* Вибір форм співпраці залежить від цілей, які ставлять перед собою учасники альянсу. Зміна цілей та умов зумовлює зміну форм. Відмінною особливістю стратегічних альянсів є збереження незалежності і повної юридичної та економічної самостійності кожної корпорації, що вступила в альянс.

3. *Термін угоди.* Стратегічні альянси формуються для досягнення певних цілей і в разі їх досягнення можуть припинити своє існування. Інколи взаємодія виявляється нерезультативною, тому альянси припиняють своє існування. Досить часто у зв'язку зі зміною цілей учасників стратегічних альянсів відбувається зміна форм взаємодії, їх ускладнення, які переводять угоди у довготермінові.

4. *Ефективність функціонування.* Альянси створюються задля отримання комплексу позитивних результатів, серед яких можуть бути розширення ринків збуту, збільшення обсягів реалізації на цільових ринках, зростання вартості учасників, збільшення обсягу інвестиційних ресурсів. Очікування результатів взаємодії учасників альянсів базується на теорії синергії, коли за рахунок взаємодії підприємств-учасників забезпечується зменшення витрат на реалізацію спільних проектів, а отже, є можливості для отримання більших результатів [6].

Цілі, форми співпраці, терміни взаємодії та результативність функціонування альянсів залежать від того, чи вдається учасникам отримати ті переваги, які характеризують конкуренцію на ринку тих чи інших видів продукції. Основні переваги, які намагаються отримати підприємства за рахунок участі у стратегічних альянсах, наведені у табл. 2.

Представлений перелік переваг, які очікують отримати учасники альянсів, є дуже потужним драйвером здійснення пошуку партнерів для взаємодії. Однак альянси завжди мають проблемні зони, які потрібно вирішувати в процесі управління. Окремі з недоліків можуть стати непереборною проблемою, у результаті чого альянс припинить своє існування. Саме тому процес формування та функціонування міжнародних стратегічних альянсів потребує впровадження сучасних методів управління та їх постійного удосконалення. На початкових етапах цілі управління зосереджені на подоланні розбіжностей між партнерами, забезпеченні ефективних партнерських відносин. Однак із часом процеси стають більш узгодженими, і цілі почали зміщуватися у сферу розвитку потенціалу та забезпечення його взаємодоповнення.

Загалом слід констатувати, що:

– участь у стратегічних альянсах стає необхідністю функціонування підприємств на багатьох ринках промислової продукції, оскільки відбулося суттєве збільшення їх кількості задля забезпечення технологічного лідерства в цих галузях;

– глобальні лідери мають декілька альянсів та намагаються проникати в галузі, які раніше не були для них характерними;

– стратегічні альянси стають основою більш динамічного створення нових видів продукції, впровадження нових технологій;

Все це змінює умови конкуренції та склад чинників конкурентоспроможності, перетворюючи стратегічні альянси на реальний механізм розвитку конкурентних переваг окремого підприємства.

Оцінюючи перспективи участі у міжнародних стратегічних альянсах українських підприємств, варто наголосити на ключовій проблемі – невідповідності рівня розвитку. Системні проблеми, які стосуються низького рівня інноваційної активності та загалом конкурентоспроможності українських підприємств, досліджено у працях [19, 20, 21]. Ефект від стратегічних альянсів виникає у разі, коли учасники є зіставними за рівнем технологіч-

## Переваги та недоліки функціонування стратегічних альянсів

Переваги	Недоліки (проблемні зони)
– протистояння конкуренції, яка переходить на більш високий рівень саме за рахунок більш динамічного розвитку	– проблеми у визначенні цілей – неспроможність узгодити конкретні цільові показники, такі як рентабельність інвестицій, частка ринку, інші
– встановлення нових глобальних стандартів, наприклад, у сфері технології	– труднощі ефективної організації проектного менеджменту
– подолання протекціоністських бар'єрів	– блокування реалізації стратегічних цілей розвитку учасників альянсу
– розподіл ризиків	– з'ясування стратегічно значущої інформації
– економія масштабу шляхом розподілу постійних витрат на виробництво	– неможливість забезпечити реалізацію угоди у зв'язку з динамічними змінами умов
– доступ до ринкового сегменту, до якого ускладнений доступ	– ступінь культурної сумісності учасників
– доступ до технології – конвергенція серед технологій є походженням багатьох альянсів	– помилки у виборі партнерів
– об'єднання сил у процесі фінансування окремих проектів, які мають високі витрати для управління однією компанією	– втрата довіри партнерів впродовж усього часу співробітництва
– подолання розриву у разі, якщо компанія не має ресурсів або можливостей, необхідних для розроблення конкретної стратегії	– втрата контролю над базовими стратегіями розвитку альянсу у зв'язку зі змінами стратегічних цілей учасників
– «передбачення гри» – компанія, яка є першою за кривою досвіду, отримує переваги на ринку	– неочікувані високі витрати, пов'язані з переходом та координацією

Джерело: складено авторами за даними [11, с. 117]

ного розвитку, ресурсного забезпечення, ринкової значущості. Відповідно забезпечення всебічного розвитку підприємства (технологічного, організаційного, економічного, кадрового) дасть можливість із часом стати учасником міжнародних альянсів на принципах рівності та ефективності.

**Висновки.** Проведене дослідження процесів розвитку міжнародних стратегічних альянсів, а також можливості їх використання в цілях розвитку окремих галузей економіки і підвищення конкурентоспроможності бізнесу дає змогу дійти таких висновків:

– по-перше, на сучасному етапі міжфірмова співпраця і міжнародні стратегічні альянси стали найважливішим інструментом ведення конкурентної боротьби і завоювання лідируючих позицій на ринку;

– по-друге, залежно від характеристик партнерів і цілей співробітництва взаємодія може здійснюватися як за всім спектром функцій управління, так і за окремо взятими галузями, у результаті чого формуються комплексні маркетингові, виробничі, науково-технічні альянси;

– по-третє, з метою об'єднання наукового потенціалу, виробничої кооперації та розділу ризиків під час освоєння виробництва капіталомісткої і наукомісткої продукції і виходу з неї на ринок ТНК все частіше використовують стратегічні альянси.

Міжнародні стратегічні альянси зміцнюють співпрацю індивідуальних фірм і роблять так, щоб конкуренція досягла нового рівня між групами фірм з різними інтересами. Слід зазначити, що спільні підприємства далеко не завжди успішні, оскільки є ймовірність зіткнення різних стилів управління і корпоративних культур, також можливі зміни різних обставин і перегляд основних цілей створення спільного підприємства. Крім цього, справжні цілі створення альянсу не завжди розкриваються.

Погана розвиненість стратегічних альянсів в Україні пояснюється передумовами й особливостями економічного розвитку. Однак стратегічні альянси є однією з найбільш перспективних форм інтеграції, тому саме вони повинні стати основою корпоративної економіки України.

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Бобина М.А. Международный бизнес: стратегия альянсов / М.А. Бобина, М.В. Грачев. – М.: Дело, 2006. – 240 с.
2. Македон В.В. Міжнародні стратегічні альянси компаній: [монографія] / В.В. Македон. – Д.: Вид-во ДУЕП, 2010. – 304 с.
3. Вергун В.А. Сучасні інноваційні стратегії ТНК і синергетичний ефект «технологізації» / В.А. Вергун, О.І. Ступницький // Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки». – 2014. – № 3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/2310/2030](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/2310/2030).
4. Лайкер Дж. Toyota: 14 принципів менеджмента ведущей компании мира / Дж. Лайкер; пер. с англ. – М.: Альпина Паблішер, 2013. – 400 с.
5. Шульженко Л.Є. Стратегічний альянс: визначення та ознаки / Л.Є. Шульженко // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2012. – № 1(172). – Ч. 1. – С. 171–175.
6. Barnato K. Is this the real secret to Samsung's success? / K. Barnato. – 2014. – Feb. 4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.cnbc.com/2014/02/06/is-this-the-real-secret-to-samsungsuccess.html>
7. Каленська Т.В. Транскордонні стратегічні альянси ТНК: [монографія] / Т.В. Каленська. – Ірпінь: Національний університет ДПС України, 2010. – 150 с.
8. Стратегические альянсы; пер с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 244 с.
9. Шульженко Л.Є. Стратегічний альянс: визначення та ознаки / Л.Є. Шульженко // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2012. – № 1(172). – Ч. 1. – С. 171–175.
10. Касич А.О. Методичні основи аналізу ефективності діяльності підприємства в умовах транснаціоналізації капіталу / А.О. Касич // Ефективна економіка, 2011. – № 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=453>.
11. Гриффін Р., Пастей М. Международный бизнес. 4-е изд. / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. – СПб.: Питер, 2006. – 1088 с: ил. – (Серия «Классика МВА»).
12. Kanter R. M. Collaborative advantage: The art of alliances. Harvard Business Review, 1994, July-August, pp. 91–108. 16.
13. Батлер, У. Э. Основные черты открытого акционерного общества и американской корпорации / У. Э. Батлер // Государство и право. – 2012. – № 7. – С. 79–86
14. Богачев, С. В. Капиталотворческая функция промышленных корпораций / С. В. Богачев; НАН Украины; Институт экономики промышленности. – Донецк, 2009. – 236с
15. Alliance Renault Nissan Mitsubishi Official website [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.alliance-2022.com/>
16. Mitsubishi International Website [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mitsubishi-motors.com/>
17. Nissan International Website [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nissan-global.com/EN/>
18. Renault International Website [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://group.renault.com/finance/>
19. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / А.О. Касич // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 11. – С. 290–294.
20. Касич А.О. Інноваційна продукція як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств України / Касич А.О., Назарова М.В., Климович Т.А. // Держава та регіони: науково-виробничий журнал. – 2008. – № 2. – С. 66–69.
21. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства / Касич А.О., Харьковская Ж.В. // Економічний аналіз. – 2016. – № 2, Том 25. – С. 79–85.