

3. *Goncalves M.* Managing virtual projects. — McGraw-Hill, USA, 2005. — 432 p.

4. *Hofstede, G.* Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. — 2nd edition, 2001. — 256 p.

5. *Melkman, A. and Trotman, J.* Training International Managers: Designing, Deploying and Delivering Effective Training for Multi-Cultural Groups, 2005, 314 p.

6. PIPC, Global Project Management Survey. — 2005. Режим доступу: <http://www.pmpportal.co.uk>

7. A Guide to the Project Management Body of knowledge (PMBOK Guide), 4th ed. — Project Management Institute, 2008. — 496 p.

8. *Ramaprasad, A. and Prakash, A. N.* 'Emergent project management: how foreign managers can leverage local knowledge' // International Journal of Project Management. — 2003. — № 21(3). — P. 21—30.

Статтю подано до редакції 30.03.12 р.

УДК: 658.114.2

*Н. М. Рябець, канд. екон. наук, доцент
кафедри міжнародного менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний університет
імені Вадима Гетьмана»*

ПОРТФЕЛЬ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ ЯК ПЕРСПЕКТИВНА ФОРМА МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто основні характеристики, проблеми ефективності та тенденції розвитку стратегічних альянсів як форми співробітництва бізнес-структур в умовах постійно зростаючого конкурентного тиску, що є притаманним для сучасного етапу функціонування міжнародного бізнесу. Досліджено специфіку управління портфелем альянсів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: портфель стратегічних альянсів, глобалізація, інтеграція компаній, менеджмент, альтернативні шляхи розвитку.

АННОТАЦИЯ. В статье осуществлён анализ основных характеристик, проблем эффективности и тенденций развития стратегичес-

ких альянсов как формы сотрудничества бизнес-структур в условиях постоянно растущего давления конкуренции, что является свойственным для современного этапа функционирования международного бизнеса. Исследована специфика управления портфелем альянсов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: портфель стратегических альянсов, глобализация, интеграция компаний, менеджмент, альтернативные пути развития.

ANNOTATION. Evaluation of strategic alliances performance conducted based on research allowed to identify main patterns of strategic alliance development under conditions of permanently growing competitive pressure. Under scope of the paper research were evaluated peculiarities of portfolio alliance management.

KEY WORDS: portfolio of the strategic alliance, globalization, company integration, management, alternative ways of development

Постановка задачі. В сучасних умовах розвитку та функціонування міжнародного бізнесу глобалізація є одним з ключових факторів, що спонукає компанії до пошуку альтернативних шляхів набуття та збереження конкурентних переваг, одним з яких є створення альянсів, зокрема стратегічних. Прогнозується, що у XXI ст. саме стратегічні альянси перетворюються на пріоритетний інструмент конкурентної боротьби компаній на міжнародних ринках. Серед основних факторів, що сприяють розвитку альянсів, на думку експертів, слід виділити наступні: підвищений конкурентний тиск на глобальному рівні, короткий життєвий цикл продукції, що виробляється, швидкі технологічні зміни та вихід на ринок нових потужних гравців тощо. Не менш важливим стимулом до створення альянсів є невизначеність і ризики навколишнього середовища функціонування компаній, які тісно пов'язані з глобалізаційними процесами, а також необхідність їх мінімізації.

Аналіз останніх джерел і публікацій. Слід зауважити, що тема стратегічних альянсів уже отримала певний розвиток у сучасній економічній теорії та висвітлюється протягом останніх двох десятиліть. Одними з перших серед зарубіжних авторів до проблематики стратегічних альянсів звернулися Б. Гаррет, Дж. Деннінг, П. Дюссож, Т. Кіслер, Т. Лоранж, Й. Рус, К. Харріган та ін. Серед учених країн СНД питання

щодо формування та специфіки функціонування стратегічних альянсів у своїх дослідженнях висвітлювали М. Афанасьєв, М. Бобіна, І. Владимірова та ін., проте, на нашу думку, тема стратегічних альянсів ще не здобула належної уваги представників вітчизняної економічної думки. Проведені емпіричні дослідження в основному були сфокусовані на внутрішньо- та міжфірмових аспектах співпраці учасників альянсів. Одним із важливих напрямків дослідження специфіки стратегічних альянсів, що отримав розвиток протягом останніх років, є проблематика формування портфеля альянсів як одного з інструментів підвищення ефективності альянсового процесу та ефективного управління ним.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічні альянси — це особлива форма партнерства між підприємствами, що дозволяє ефективніше використовувати сильні сторони учасників і водночас мінімізувати існуючі та потенційні ризики. Участь у стратегічних альянсах дозволяє компаніям з меншими ресурсними витратами досягти стратегічних цілей і швидше адаптуватися до умов навколишнього середовища та реагувати на його виклики. Традиційно, альянси сприймалися як *ad hoc* домовленості, головною задачею яких було врегулювання лише вузького кола спеціалізованих потреб. Не так давно фірми розпочали не просто групуватися до альянсів, а й вступати до багатьох альянсів одночасно, таким чином утворюючи так звані «портфель альянсів». Термін «портфель альянсів» передбачає, що компанія бере участь у значній кількості альянсів різного типу та різного стратегічного значення. Портфель альянсів — це «сума усіх альянсів однієї компанії» та «мережа альянсових відносин з погляду центрального підприємства». «Підприємства вступають до численних альянсів з метою подолання невизначеності та оптимізації ризиків, у той же час збільшуючи власну дохідність шляхом придбання необхідних знань» [8].

Наприклад, у 2009—2011 рр. у США у галузі програмного забезпечення відсоток підприємств, що котируються на біржі й беруть участь у будь-яких альянсах, зріс із 32 % до 95 %, а середня кількість альянсів на одну фірму зросла з 4 до більше ніж 30. У середньому, кожна швидкозростаюча компанія США бере участь у 5 типах стратегічних альянсів, таким чином, створюючи власний портфель альянсів.



Рис. 1. Ілюстрація портфеля альянсів

Тенденція до зростання кількості альянсів на одну фірму, а також зростання відсотку фірм-учасниць альянсів зберігається і досі та поширюється на інші галузі. Такі різкі темпи зростання активності щодо формування альянсів пояснюються тим, що найпершими до альянсів почали вступати високотехнологічні галузі, які потребують як значних фінансових, так і інтелектуальних ресурсів. На сьогоднішній день альянси утворюють не лише підприємства високотехнологічних галузей, проте ІТ-компанії і досі є одним із секторів, на який припадає найбільша кількість альянсів. За даними дослідження, проведеного у 2011 році поміж 431 великих мультинаціональних компаній у всьому світі, на альянси, створені компаніями лише двох секторів — сфер інформаційних технологій (програмне забезпечення, апаратура та ІТ-послуги) та фармацевтичного бізнесу припадає більше ніж 60 % усіх альянсів. Швидкими темпами зростає частка фармацевтичних компаній серед компаній, задіяних у альянсах. Якщо за аналогічним дослідженням 2007 року фармацевтичні та біотехнологічні компанії склали лише 13 % усієї вибірки, то у 2010 році їх частка складає вже 22 %. Альянси набувають критичного значення для компаній цих галузей, адже дозволяють

значно скоротити витрати на НДДКР, виробництво продукції та оптимізувати затрати часу на кожному з етапів створення ланцюга вартості продукції (послуги) (рис. 2).

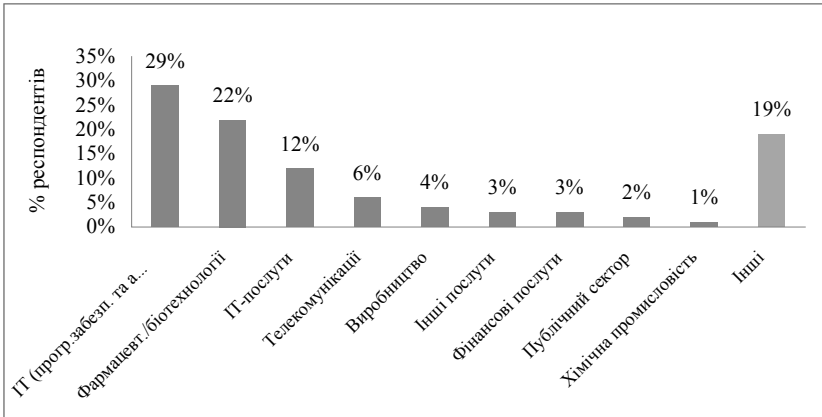


Рис. 2. Секторальний розподіл альянсів

У табл. 1 нами наведено дані щодо країн-партнерів, що приймають участь у формуванні портфелів альянсів.

Таблиця 1

**РОЗПОДІЛ КРАЇН-ПАРТНЕРІВ ЗА КІЛЬКІСТЮ
СТВОРЮВАНИХ АЛЬЯНСІВ**

Країни-партнери	Частка у загальній кількості, %
Всередині ЄС	31
США-ЄС	26
ЄС-Японія	10
США-Японія	8
Всередині США	8
ЄС-інші країни	7
США-інші країни	4
Інші	6

Джерело: на основі даних [3]

Як видно з даних, наведених у табл. 1, портфелі альянсів переважно створюються підприємствами-вихідцями з так званої Тріади (США—Японія—Європа), проте не варто забувати про те, що фірми, які належать до промислових країн, що розвиваються (наприклад, Південна Корея) або країн колишнього соціалістичного блоку, дуже швидко долучаються до системи світових альянсів, а часто формують альянси з партнерами з Тріади.

У той же час співвідношення типів портфелів альянсів не є сталою величиною та змінюється залежно від умов навколишнього бізнес-середовища та потреб окремих галузей, але певні типи альянсів — маркетингові, науково-дослідницькі, ліцензування тощо — залишаються своєрідними топ-формами, хоча і змінюється їх кількісне співвідношення. Це підтверджує дослідження проведені Т. Кізлером і К. Деннінгом у 2009 році, під час якого було проаналізовано загалом 10141 альянси для 3530 підприємств у два проміжки часу : січень 1983р. — грудень 1992 р. і січень 1995 р. — грудень 2004 р. [5]. За результатами дослідження, можна побачити, що за період 1983—1992 рр. до 1995—2004 рр. відбулося зростання активності фірм щодо формування альянсів більше ніж у 4 рази, що видно як зі стрімко зростаючої кількості альянсів, так і фірм, що вступали до альянсів. Щодо зміни структури типів альянсів, то якщо у 1983—1992 рр. маркетингові домовленості займали перше місце та їх кількість зростала найшвидше, то вже у наступному періоді спостерігається більш динамічне зростання кількості укладених ліцензійних угод у порівнянні з маркетинговими партнерствами.

У той же час за сучасних умов розвитку зростає не просто кількість альянсів та їх портфелів, але і їх масштаби. Якщо історично фірми формували альянси з метою здійснення відносно простої другорядної діяльності, то в сучасних умовах альянси використовуються для ведення основної діяльності. Так, за даними опитувань, проведених провідними дослідницькими компаніями, більше половини альянсів створюються з метою ведення спільного маркетингу та збуту, тобто двох ключових сфер діяльності більшості міжнародних компаній. Компанії долучаються до альянсів на всіх стадіях формування кінцевої продукції (послуги), як на етапі розробки концепції продукту чи послуги, так і на етапі реалізації готової продукції (надання послуги).

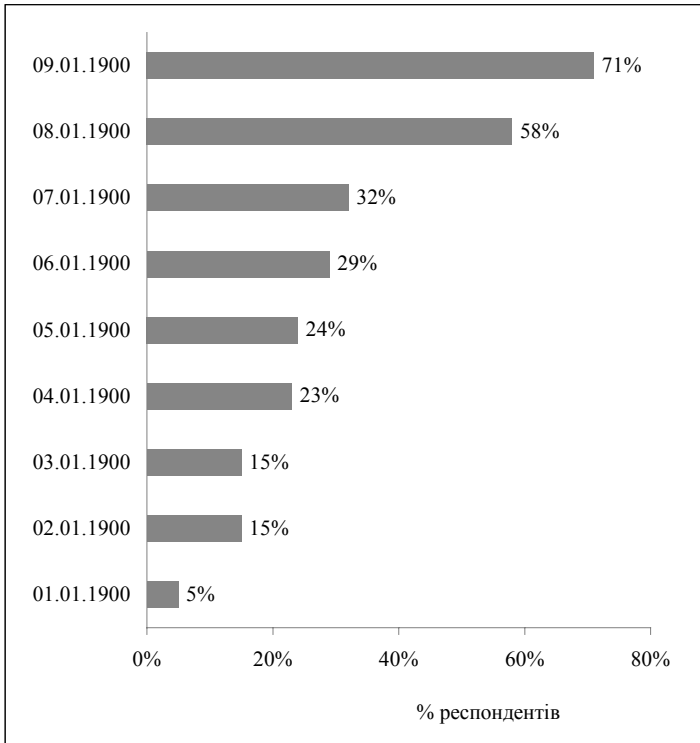


Рис. 3. Мета створення альянсів компаніями в сучасних умовах

Проте, незважаючи на те, що альянси є популярною стратегією у сучасному бізнес-середовищі та існує велика кількість досліджень на тему альянсів, рівень успішності альянсів і досі є недостатньо високим. Особливо, це стосується міжнародних альянсів, які мають середній рівень успішності 49 %. Значна частка стратегічних альянсів розпадаються або ліквідовуються, якщо один з партнерів приймає рішення про придбання іншого. Проведений у 2010 р. аналіз діяльності 150 компаній, які були залучені до стратегічних альянсів, що згодом розпалися, показав, що у 75 % усіх стратегічних альянсів партнери були поглинуті одним із учасників такого альянсу. Серед причин невдач альянсів експерти видаляють наступні: відхилення від стратегічних цілей; нереалістичні очікування топ-менеджменту компаній; операційні

та географічні неспівпадіння; недостатнє налаштування на успіх; нездатність зрозуміти та адаптуватися до нового стилю менеджменту; відсутність або недостатній рівень довіри між партнерами; культурна невідповідність (невміння вивчити та зрозуміти культурні відмінності між організаціями та людьми). Успіх портфельних альянсів базується на тих самих факторах, що й одиничних альянсів, проте, досягнення бажаних результатів ускладнюється за рахунок збільшення ступеня комплексності об'єднання компаній та намічених цілей.

Одним з небагатьох авторів, хто займався комплексним дослідженням портфельів альянсів, є Хоффман, саме він же визначив чотири першочергові завдання, що стоять перед менеджментом щодо управління портфелем альянсів:

— *Визначення стратегії*. Ключовим завданням є встановлення стратегічного напрямку для розвитку (стратегія альянсу), його імплементація, а також формулювання базових правил (політика альянсу), які б неухильно використовувалися у діяльності. Важливо врахувати, щоб діяльність альянсу та його політика не йшли врозріз з корпоративною стратегією та корпоративними цінностями.

— *Моніторинг портфеля*. Передбачає контроль за імплементацією елементів альянсової стратегії та загальної лінії поведінки альянсу, їх аналіз та оцінку результативності. Не стільки важливим є, наскільки успішним є окремий альянс. Набагато важливішим є, чи вдається центральній компанії досягти бажаних цілей у визначеній сфері за результатом діяльності цілого портфеля.

— *Координація* є необхідною у зв'язку з підвищеною комплексністю системи портфеля, коли існує велика кількість зв'язків і процесів, які можуть конфліктувати між собою або, наприклад, дублювати один одного. Все це знижує ефективність діяльності. Завданням координації є саме посилене використання синергій, попередження можливих конфліктів і нівелювання чи принаймні мінімізація уже існуючих.

— *Інституалізація менеджменту*. Високий рівень складності координації численних одночасних альянсів спонукав підприємства створювати спеціалізовані структури з управління альянсами та формалізувати плани у сфері альянсів. Інституалізація означає створення управлінської системи, тобто певного механізму, який би забезпечував інфраструктуру всієї системи альянсів шляхом

надання інструментів і механізмів управління, а також набір стандартизованих процесів, які можна використовувати у альянсах. Крім того, інституалізація передбачає формалізацію ролей і позицій у межах альянсів, особливо важливо визначитися з керівними позиціями, а також визначити ієрархію, якщо така існуватиме, та взаємозв'язки у межах системи альянсів. Інституалізація є важливою не лише на рівні портфеля, проте і на рівні окремих альянсів. До цього елемента можна віднести як організацію тренінгів та семінарів, створення єдиної внутрішньої системи у межах альянсу, так і створення універсальних інструкцій і контрольних листів [6].

Висновки з проведеного дослідження. Стратегічні альянси займають особливе місце у системі міжнародних економічних відносин та є перспективною, проте і водночас складною формою співпраці. Зростання числа та кількості форм стратегічних альянсів є закономірною характеристикою сучасності, враховуючи зростаючий конкурентний тиск, швидкість технологічних змін та динамічність навколишнього глобального середовища. Так, лише у США за 20 років з початку 90-х років ХХ ст. було створено більше 12 тис. альянсів. Компанії ЄС також є активними учасниками світової системи альянсів, адже вони є партнерами у 35—40 % усіх існуючих альянсів у світі. В той же час зростає кількість підприємств, що походять з країн, що швидко розвиваються, які створюють міжнародні альянси. Це свідчить про зростаючу важливість альянсу як стратегії набуття довгострокової конкурентоспроможності у сучасному нестабільному бізнес-середовищі.

Однією з актуальних проблем для підприємств, у першу чергу наукоємних галузей, є необхідність одночасної участі у кількох альянсах. Для великих компаній кількість таких альянсів може досягати сотень. Критично важливою у такій ситуації стає наявність налагодженої системи управління портфелем альянсів. Процес керування портфелем альянсів може відрізнитися у різних компаніях залежно від їх специфіки та поставлених стратегічних завдань, проте, для успішного менеджменту ключовими є дотримання наступних елементів: визначення стратегії портфелю; формалізація процесів і стандартизація інструментів управління; моніторинг політики та стратегії портфеля; координація портфеля, одним з завдань якої є уникнення конфліктів.

Література

1. *Бобина М. А.* Международный бизнес: стратегия альянсов / М. А. Бобина, М. В. Грачев. — М.: Дело, 2006. — С. 240.
2. *Бутенко А. П.* Глобализация: сущность и современные проблемы / А. П. Бутенко // Социально гуманитарные знания. — 2002. — № 3. — С. 318.
3. *Васильев А. С.* Альянсы европейских ТНК в фармацевтической промышленности / Васильев А. С. // Мировая экономика и международные экономические отношения. — 2010. — № 62 — С. 474—478.
4. *Гаррет Б.* Стратегические альянсы / Гаррет Б., Дюссож П.; пер. с франц. — М.: Инфра-М, 2002. — 224 с.
5. *Keasler T. R.* A re-examination of corporate strategic alliances: New market responses/ Keasler T. R., Denning K. C. // Journal of Finance and Accounting. — 2011. — Vol. 48. — №1. — P. 21—47.
6. *Hoffmann W. H.* How to Manage a Portfolio of Alliances / Hoffmann W. H. // Long Range Planning. — 2005. — P. 121—143.
7. *Oxley J. E.* Alliances and Performance/ Oxley J.E. //Advances in Strategic Management. — 2009. — Vol. 26. — P. 147—164.
8. *Sudmann L.* Risk in alliance portfolios: Dimensions and managerial implications / L. Sudman. — RWTH: Aachen. — 2004. — P. 28.

Статтю подано до редакції 05.04.12 р.

УДК: 338.439.02

*О. Ю. Чубукова, д-р екон. наук, проф.,
завідувач кафедри економічної кібернетики
Київського національного університету
технологій та дизайну*

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ЦІНОУТВОРЕННЯ НА СВІТОВОМУ РИНКУ

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто та проаналізовано обсяги виробництва сільськогосподарської продукції на світовому ринку. Обґрунтовано механізм утворення ціни на сільськогосподарську продукцію на світовому ринку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: сільськогосподарська продукція, експорт, світовий ринок, механізм ціноутворення.

АННОТАЦИЯ. В статье рассмотрено и проанализировано объемы производства сельскохозяйственной продукции на мировом рын-