

4. Широкова Г. В. Сравнительный анализ проблем на разных стадиях жизненного цикла организации / Г. В. Широкова, Т. П. Козырева // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». — 2006. — Вып. 4. — С. 54–82.

5. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации / И. Б. Гурков. — М.: Изд-во Дело, Академия народного хозяйства, 2008. — 288 с.

6. Андреева Т. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций/ Т. Андреева // Вестник С.-Петерб. ун-та. Сер. Менеджмент. — 2004. — Вып. 3. — С. 33–50.

7. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі / О.В. Раєвнева // Н.-д. центр індустр. пробл. розвитку НАН України, Харк. нац. екон. ун-т. — Х.: ІНЖЕК, 2006. — 493 с.

8. Лепа Н. Н. Моделирование процессов управления развитием предприятия: Монография/ Н. Н. Лепа, Р. Н. Лепа, А. И. Пушкарь / НАН Украины. Ин-т экономики пром-ти: Под ред. Н. Н. Лепы. — Донецк: ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2005. — 448 с.

9. Турлакова С. С. Объектная модель выявления проблемных ситуаций в системе управления развитием предприятий / С. С. Турлакова // Економічний розвиток. — 2008. — № 1. — С. 90–92.

Статтю подано до редакції 05.03.10 р.

УДК 338.487:659.1

Г. В. Махова,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ ПІДПРИЄМСТВ

На основі проактивності або адаптивності поведінки підприємства запропоновано розрізняти ресурсний та цільовий підходи до формування стратегічних альянсів. У статті розглядаються основні принципи та етапи вибору підприємств-партнерів для формування стратегічних альянсів, налагодження партнерських відносин.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегічні альянси підприємств, зовнішні та внутрішні передумови формування альянсів, ресурсний та цільовий підходи.

На основе проактивности или адаптивности поведения предприятия предложено различать ресурсный и целевой подходы к формированию стратегических альянсов. В статье рассматриваются основные принципы и этапы выбора предприятий-партнеров для формирования стратегических альянсов, налаживания партнерских отношения.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** стратегические альянсы предприятий, внешние и внутренние предпосылки формирования альянсов, ресурсный и целевой подходы.

Resource and purpose approaches of forming of strategic alliances are offered on basis of proactive or adaptive enterprise's conduct. Main principles and stages of choosing partners for strategic alliance, adjusting partner relations are examined in articles.

**KEY WORDS:** strategic alliance of enterprises, external and internal pre-conditions of forming strategic alliances, resource and purpose approaches.

У практиці господарювання сучасних підприємств все більшої актуальності набувають міжфірмова взаємодія, інтеграційні та коопераційні відносини, спільне досягнення цілей. За останні десятиріччя з'явилися та набули поширення нові форми організації спільної діяльності підприємств, зокрема мережеві організації, кластерні утворення, стратегічні альянси тощо. Створення того чи іншого об'єднання пояснюється певними причинами, мотивами та цілями підприємств-учасників. Так, як основна причина формування стратегічних альянсів підприємств традиційно визначається можливість партнерських підприємств використовувати ресурси одне одного для досягнення спільних стратегічних цілей. Незважаючи на значний інтерес зарубіжних (Б. Гаррет, П. Дюссож, С. Карделл, Р. Уоллес та ін.) та вітчизняних учених (Н. В. Василькова, В. М. Горбатов, О. М. Гребешкова, З. С. Каїра, А. А. Пилипенко, О. Б. Чернега та ін.) до питань формування та функціонування стратегічних альянсів, поза увагою дослідників залишаються передумови прийняття менеджерами рішень про вступ підприємства до стратегічного альянсу, не розглядаються чинники зовнішнього та внутрішнього середовищ, які визначають напрямок спільної діяльності, обумовлюють вибір партнерських підприємств та формат альянсу. На сьогоднішній день не

розроблений інструментарій вибору підприємств-партнерів для створення стратегічних альянсів, недостатньо розвинутими з методичної точки зору залишаються підходи до формування альянсів. Це обумовило завдання даного дослідження — розробку підходів до формування стратегічних альянсів.

Деякі питання вибору партнерського підприємства та налагодження спільної діяльності розглядаються у працях С. Карделла та Р. Уоллеса.

Так, робота С. Карделла присвячена розробці схеми відбору партнерів. Основними принципами відбору партнерів, на його думку, є стратегічна спрямованість, об'єктивність, опора на критерії, адекватність ресурсного забезпечення, багатоетапність та фактологічна основа. Основними параметрами відбору потенційних партнерів є: розмір компанії, географічна присутність, галузева спеціалізація, фінансова стабільність, тривалість діяльності [4, с. 133].

С. Карделл пропонує такі моделі співробітництва:

1. По ланцюгу поставок. Згідно цій моделі надання продуктів або послуги компанії кінцевому споживачеві більш ефективно, коли взаємодія із стратегічними постачальниками та клієнтами здійснюється в межах відносин партнерства.

2. На основі здібностей. У цій моделі знання та досвід, необхідні для реалізації стратегії організації, забезпечуються третьою стороною.

3. На основі пропозиції. Дана модель формується виходячи з того, що пропозиція необхідного споживачам продукту або послуги можлива тільки в результаті об'єднання ресурсів двох і більш організацій.

4. Конкурентне співробітництво, засноване на концепції ринкової влади М. Портера як засіб отримання взаємної вигоди [4].

Такий підхід заснований на тому, що альянси можуть бути орієнтовані на досягнення принципово різних стратегічних цілей (табл. 1).

Вибір партнера на основі використання такого підходу обумовлює необхідність розробки та уточнення в кожному окремому випадку формування стратегічного альянсу достатньо узагальнених принципів та критеріїв.

Р. Уоллес основою встановлення партнерських відносин між підприємствами вважає проведення ретельної самооцінки та оцінки потенційного партнера. Основними напрямками са-

мооцінки є: визначення мети бізнесу компанії, описання типу продукції, визначення цінової політики, стратегії дистрибуції, оцінка виробничих потужностей, визначення стратегії маркетингу [5, с. 160–165].

Таблиця 1

**МОДЕЛІ СПІВРОБІТНИЦТВА ПІДПРИЄМСТВ У МЕЖАХ АЛЬЯНСУ**

Характеристики	По ланцюгу поставок	На основі здібностей	На основі пропозиції	Конкурентне
Рамки діяльності	Ті, що і раніше	Ті, що і раніше	Розширені	Ті, що і раніше або розширені
Фокус співробітництва	Витрати	Знання та досвід	Ринкова пропозиція	Влада
Звичайна кількість учасників	Два або три	Два	Два і більше	Два і більше
Імовірність невдачі	Низька	Середня	Висока	Висока
Значення культурної відповідності	Велике	Середнє	Середнє	Невелике

Адаптоване за [4, с. 10].

Для оцінки потенційного партнера Р. Уоллес пропонує модель LLIFT, яка передбачає використання наступних критеріїв:

- привабливість (Likeability);
- довговічність (Longevity);
- інтереси та стимули (Interest or Incentive);
- фінансові можливості (Financial Muscle and Commitment);
- часові рамки (Timelines) [5, с. 183].

Слід зазначити, що оцінка на основі таких критеріїв значною мірою заснована на інтуїції керівників, неформалізованих, неформальних даних і тому достатньо суб'єктивна. Крім цього, досить складно співвіднести результати оцінки підприємства-ініціатора створення альянсу та підприємств-потенційних партнерів через використання різних принципів та критеріїв їх оцінки. Це внеможливе визначення перспектив майбутнього співробітництва та

ідентифікації можливих проблемних зон спільної діяльності. В дослідженнях Р. Уоллеса, таким чином, більше уваги приділяється не питанням вибору підприємств-партнерів, а розробці заходів щодо налагодження довірчих відносин на етапі формування і функціонування стратегічного альянсу.

Причини та мотиви вступу підприємств до альянсу можуть бути поділені на дві групи: пов'язані із внутрішніми потребами підприємств у залученні додаткових ресурсів та обумовлені загальноекономічними процесами глобалізації, конвергенції галузей, інформатизації. Загальноекономічні процеси обумовлюють імперативність стратегічних альянсів у діяльності сучасних підприємств, внутрішні потреби визначають напрямок їх стратегічної діяльності. До зовнішніх чинників, що впливають на формування стратегічних альянсів, відносяться такі характеристики галузі:

- етап життєвого циклу галузі;
- рівень конкуренції у галузі;
- рівень консолідації галузі;
- складність та комплексність зв'язків між підприємствами галузі;
- наявність інтегрованих та квазіінтегрованих структур;
- відносини, що склались у підприємств галузі із постачальниками, клієнтами;
- відносини із підприємствами споріднених галузей.

З одного боку, формування альянсів характерно для галузей, яким притаманні фрагментарність, відсутність явного лідера, тобто таких, що швидко розвиваються. Створення стратегічних альянсів у таких випадках відкриває для підприємств можливість розширення каналів збуту, виходу на нові ринки, розвитку технології та інші можливості, які фірмам складно реалізувати самостійно.

З іншого боку, альянси формуються на зрілих ринках. На думку Г. Дінза та Ф. Крюгера [3], всі галузі в своєму розвитку проходять однакові стадії, на першій з яких підприємства зростають через органічне зростання, намагаються збільшити свою частку ринку та створити конкурентні бар'єри для вступу інших підприємств у галузь. Прагнення компаній випередити конкурентів та домінувати на ринку роблять угоди злиттів та поглинань невід'ємними елементами реалізації стратегії зростання. Причому, спочатку відбуваються поглинання більш крупними підприємствами дрібних фірм-конкурентів, а потім — злиття приблизно рів-

них за розмірами підприємств. Це обумовлено, в більшості випадків, прагненням підприємств забезпечити ефект від масштабу виробництва або досягти ефекту синергізму. Після проходження цього етапу можливості злиттів та поглинань скорочуються. Проблеми зростання відходять на другий план, актуальними стають питання подальшого розвитку. Одним з шляхів вирішення таких проблем стає об'єднання ресурсів підприємств (найчастіше нематеріальних) через формування стратегічних альянсів [3]. Отже, формування альянсів характерно як для галузей, що розвиваються, так і для зрілих галузей підприємствами, перед якими постають питання пошуку шляхів зростання та розвитку.

Серед внутрішніх чинників вступу підприємств до стратегічних альянсів головними можна назвати можливість компенсації, збереження чи підсилення власних цінних ресурсів через використання партнерських та можливість досягнення на цій основі стратегічних цілей. Об'єднання партнерських ресурсів та активів дозволяє досягати ефекту синергізму в певних сферах діяльності, наприклад, у науково-дослідних роботах, збуті продукції, освоювати нові технології та інші.

Визначальний вплив внутрішніх або зовнішніх чинників обумовлює проактивний або адаптивний характер поведінки підприємств при досягненні стратегічних цілей. У разі значного впливу зовнішніх чинників, створення альянсів пов'язано із прагненням підприємств до отримання ресурсів, за допомогою яких можуть бути досягнуті встановлені стратегічні цілі, що відповідає адаптивній поведінці підприємства. Якщо ж більш впливовими є внутрішні чинники, підприємства можуть визначати ті цілі, яких можна досягти при використанні наявних ресурсів та залученні партнерських, тобто поведінка підприємства може бути охарактеризована як проактивна.

Виходячи з проактивності або адаптивності поведінки підприємства та первинності встановлення цілей або визначення наявних ресурсів доцільним є формулювання двох підходів до формування стратегічних альянсів підприємств: цільовий та ресурсний.

Згідно цільовому підходу стратегічні альянси підприємств формуються за принципом пошуку необхідних ресурсів для досягнення встановлених стратегічних цілей, а отже пошуку такого підприємства-партнера, яке б забезпечило можливість використання бажаних ресурсів. Тоді первинним етапом утворення альян-

су є визначення цілей підприємства, вторинним — оцінка наявних власних та необхідних, бажаних ресурсів, визначення «ресурсного розриву». Серед тих зовнішніх ресурсів, яких потребує підприємство, слід виділити ті, доступ до яких може бути забезпечений формуванням стратегічного альянсу, оскільки певні ресурси не можуть бути використані спільно, зокрема через їх захищеність, ключове значення для підприємства, що ними володіє, неподільність тощо.

Ресурсний підхід передбачає визначення стратегічних цілей виходячи із можливостей об'єднання партнерських ресурсів за їх різних сполучень. Первинним етапом у такому разі буде оцінка наявних власних ресурсів, можливості їх об'єднання з ресурсами інших підприємств та визначення тих цілей, що можуть бути досягнуті. Виходячи з цього вторинним етапом буде встановлення та уточнення стратегічних цілей альянсу та підприємств-учасників (табл. 2).

Таблиця 2

**ОСНОВНІ ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЯНСІВ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ РЕСУРСНОГО ТА ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДІВ**

	Підходи до формування стратегічних альянсів підприємств	
	цільовий	ресурсний
Основні етапи формування стратегічних альянсів підприємств	Формулювання стратегічних цілей підприємств	Оцінка наявних ресурсів підприємства
	Оцінка наявних та необхідних ресурсів, визначення «ресурсного розриву»	Визначення стратегічних цілей, що можуть бути досягнуті через об'єднання ресурсів
	Визначення потенційних партнерів за критерієм наявності необхідних ресурсів	Визначення потенційних партнерів за ресурсами, якими вони володіють
	Вибір підприємств-потенційних партнерів	
	Уточнення цілей стратегічного альянсу	
	Формалізація відносин підприємств-партнерів	

Для оцінки ресурсів підприємств, визначення «ресурсного розриву», встановлення цілей можуть бути використані загальні методи та підходи стратегічного управління. Вибір підприємств

має здійснюватися із дотриманням певних принципів, що дозволить запобігти помилок у формуванні та функціонуванні стратегічного альянсу.

Перш за все, вибір учасника альянсу повинен бути стратегічно орієнтованим. Здійснюючи вибір партнера центральне підприємство, якими б привабливими не були можливості підвищення операційної ефективності, повинне орієнтуватися на можливість досягнення стратегічних цілей.

По-друге, вибір підприємств-партнерів та їх оцінка, як і власна оцінка має бути об'єктивною. При формуванні альянсу та відборі його учасників значний вплив має особистий фактор. Для забезпечення об'єктивності процедура вибору має бути чітко визначеною та піддаватися контролю. Часто достатньою основою для формування стратегічних альянсів вважаються довірчі, дружні відносини власників або керівників підприємств. Як наслідок — проблеми в ході функціонування альянсу, виникнення конфліктів щодо розподілу робіт, результатів тощо. Стратегічні альянси передбачають встановлення прагматичних, але в той же час довірчих відносин на рівні підприємств, а не окремих осіб. Тому, особливої важливості при формуванні стратегічного альянсу набуває відбір та вибір підприємств-партнерів. У контексті ресурсного та цільового підходів до формування стратегічних альянсів змістовність та послідовність етапів відбору та вибору партнерів дещо відрізняється (рис. 1 та 2).



Рис. 1. Основні етапи відбору підприємства-партнера в контексті цільового підходу до формування стратегічного альянсу





Рис. 2. Основні етапи відбору підприємства-партнера в контексті ресурсного підходу до формування стратегічного альянсу

Відмінності у послідовності етапів та їх наповненні обумовлені адаптивністю поведінки підприємства в одному випадку, що проявляється у пошуку підприємств-партнерів, що володіють необхідними ресурсами для досягнення цілей діяльності підприємства, визначених впливом зовнішнього середовища, та проактивністю в іншому — що відображається у самостійному встановленні цільових орієнтирів, виходячи з наявного та доступного набору ресурсів. Так, при ресурсному підході головною особливістю є необхідність оцінки партнерських ресурсів та можливості їх використання. За допомогою якісних методів аналізу (дерево цілей, експертні оцінки, сценарні прийоми, імовірнісні підходи) визначається значущість та доступність тих чи інших ресурсів та способів їх використання для досягнення цілей (рис. 3).

При цільовому підході важливим моментом є визначення тих цілей, що можуть бути досягнуті при сполученні різних ресурсів підприємств-потенційних учасників альянсу. У разі схожості ресурсів, вони можуть бути поєднані для підсилення результатів їх використання, в інших випадках (комплементарності, незалежності ресурсів), їх поєднання може забезпечувати взаємні компенсацію, збереження, а також підсилення, що буде основною для визначення цілей.

Доступність ресурсів центрального підприємства

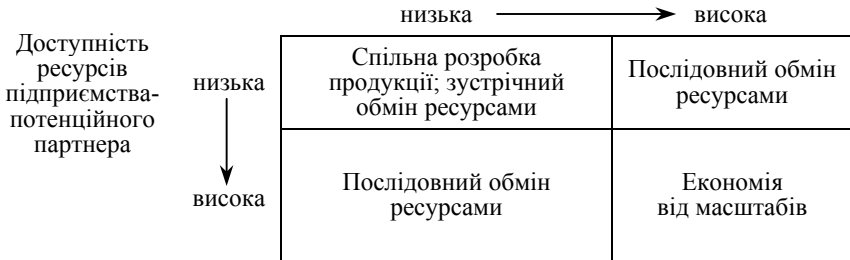


Рис. 3. Модель обміну ресурсами між партнерами альянсу (адаптовано за [2])

При визначенні цілей альянсу та його учасників, важливим є їх узгодження з індивідуальними цілями підприємств-партнерів. З одного боку, цілі підприємств у стратегічних альянсах мають бути підпорядковані власним загальним цілям; з іншого, оскільки підприємства в межах стратегічного альянсу зберігають незалежність, їх індивідуальні цілі можуть не співпадати, а в деяких випадках суперечити цілям партнеру по альянсу, що може спричинити виникнення конфлікту стратегічних інтересів альянсу та інтересів окремого підприємства. Поза межами альянсу інтереси підприємств-учасників можуть мати опортуністичний характер, особливо якщо альянс створюється підприємствами-конкурентами. Через це визначального значення набуває довіра між партнерами всередині альянсу. Тому, процес відбору підприємств для формування стратегічного альянсу має бути циклічним і повторюватися доти, доки не буде визначений той партнер, який повністю відповідатиме всім вимогам центрального підприємства, а умови співробітництва задовольнятимуть обох учасників альянсу.

У контексті дослідження стратегічних альянсів підприємств доцільно виділити ряд питань, вирішення яких сприятиме забезпеченню ефективності альянсу та успішності діяльності підприємств у його межах, зокрема дослідження континууму цільових настанов учасників альянсу як можливої альтернативи набуття конкурентних переваг, визначення співвідношення цілей підприємств-учасників стратегічного альянсу, а також потребує вирішення проблема визначення основних напрямків змін з погляду досягнення цілей вступу підприємства до стратегічних альянсів.

## Література

1. *Гаррет Б.* Стратегические альянсы / Б. Гаррет, П. Дюссож; пер. с англ. — М.: ИНФРА — М, 2002. — XX. — 332 с. — (Серия «Менеджмент для лидера»).
2. *Дерябина М.* Организационные формы процесса управления знаниями / М. Дерябина // Проблемы теории и практики управления. — 2008. — № 7. — С. 100–116.
3. *Динз Г.* К победе через слияния: Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу / Грейм Динз, Фриц Крюгер, Стефан Зайзель; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 252 с.
4. *Карделл С.* Стратегическое сотрудничество: Креативный бизнес-курс / Стивен Карделл. — Пер. с англ. К. Ткаченко. — М.: ФАИР — ПРЕСС, 2005. — 256 с. — (Британская ассоциация консультантов в области управленческого консультирования).
5. *Уоллес Р. Л.* Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий / Роберт Л. Уоллес; пер. с англ. — М.: Добрая книга, 2005. — 288 с.

Статтю подано до редакції 27.01.10 р.

УДК 658.589(477)

*М. А. Михайлюк*, доцент,  
кафедра політичної економії  
обліково-економічних факультетів  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

### ІННОВАЦІЙНІ ПЕРЕВАГИ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглядається проблема підвищення конкурентності вітчизняних підприємств за рахунок використання інноваційних переваг їхнього розвитку, проведення державою політики сприйняття та використання інновацій підприємством як чинника сталості його відтворення.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** інноваційний процес, конкурентність підприємства, науково-технологічний розвиток, інноваційна політика держави.