

10. Аналіз зовнішнього середовища являє собою процес, за допомогою якого керівництво оцінює його зміни і вивчає зовнішні можливості й небезпеки, що можуть допомогти або утруднити досягнення цілей організації.

11. Керівництво повинне визначити внутрішні сильні й слабкі сторони організації, щоб ефективно здійснювати планування. Управлінське обстеження являє собою методичну оцінку функціональних зон організації.

12. У розпорядженні організації є чотири стратегічні альтернативи: обмежений ріст, ріст, скорочення й комбінація цих варіантів.

13. Керівництво вибирає стратегію після того, як проведе аналіз зовнішніх можливостей і небезпек, внутрішніх сильних і слабких сторін й оцінить усі свої альтернативи та варіанти.

Література

1. *Аверин А. Н.* Социальная политика и социальная ответственность предприятия. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2008.

2. *Колпаков В. М., Дмитренко Г. А.* Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие. — 2-е изд. — К.: МАУП, 2005.

Шульженко Л. Є.,

канд. екон. наук, доцент,
Східноукраїнський національний
університет імені
Володимира Даля, Україна

Shulzhenko L. Y.,

PhD on economics, assistant
professor, East-Ukrainian
national university named by
Volodimir Dal, Ukraine

КОНКУРЕНЦІЯ У СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСАХ: МІФ ЧИ РЕАЛЬНІСТЬ

Показано доцільність створення стратегічних альянсів з псевдоконкурентами. Надано поняття «псевдоконкуренція».

THE COMPETITION IN STRATEGIC ALLIANCES: MYTH OR REALITY

The expediency of making the strategic alliances with quasi-competitors is shown. The notion of «quasi-competition» is considered.

Тісна співпраця кількох підприємств у стратегічному альянсі здійснюється у будь-якій сфері діяльності і передбачає вирішення поточних і стратегічних завдань. Саме цим пояснюється розмаїття стратегічних альянсів, які створюються на практиці, та їхньої конфігурації. Це прагматичний союз, у якому в кожного з учасників є свої інтереси.

У сучасній літературі достатньо докладно розглянуто переваги, що мають стратегічні альянси, про недоліки та загрози, що несе участь у стратегічному альянсі, відомо значно менше. Проте їхня наявність зовсім означає відмову від цієї організаційної форми співпраці підприємств, а лише необхідність враховувати їх на етапі створення стратегічного альянсу або ухвалення рішення щодо входження у нього.

Типологія стратегічних альянсів є достатньо різноманітною. Серед них приваблює увагу свою суперечливістю альянси з неконкурентами та конкурентами [1, с. 79—91], про які повторюють вслід за Б. Гарретом і П. Дюссожем багато дослідників. Такий розподіл стратегічних альянсів ними виконано за критерієм «наявність конкурентних відносин між учасниками альянсу». Характер стратегічних альянсів з конкурентами описали й Г. Хемел, І. До та К. Прахалад: співпраця — це та ж сама конкуренція, лише в іншій формі [2, с. 12]. Але чи дійсно можливий стратегічний альянс з конкурентами? Чи виникає конкуренція у стратегічному альянсі? І якщо так, то як тоді цей альянс існує? Проведені дослідження дозволили дійти таких висновків.

Конкуренція виникає між реальними конкурентами, тобто виробниками подібної за призначенням продукції (або послуги), які представлено на одному ринку. Причому, реальність конкурентних відносин зумовлена на лише подібністю продукції за здатністю задовольняти певні потреби споживачів, але й розміром конкурентів, обсягами продажів та часткою конкретного ринку.

Якщо конкурент виявився дійсним (або реальним), то слід встановити його природу: конкурент є справжнім або йдеться про псевдоконкурента. Адже конкуренція виникає між приблизно рівними за поданими ознаками виробниками внаслідок перетинання їхніх інтересів на одному ринку. При псевдоконкуренції інтереси виробників, які на перший погляд є однаковими, насправді не перетинаються. Псевдоконкурентами слід вважати економічних агентів, які виробляють продукцію однакового призначення для різних споживачів, але при подібності продукції їхні інтереси з приводу її просування на ринку не перетинаються через неявні, але значні відмінності у запитах споживачів, які виникають природним (ціни) або штучним (домовленість про розподіл ринків) шляхом. Продукція таких виробників, однакова за призначенням, задовольняє різні переваги споживачів щодо такої продукції, тобто підприємства перебувають у різних сегментах ринку, які утворено перевагами споживачів.

Якщо конкурент є реальним, то утворювати з ним стратегічний альянс немає сенсу або потрібно бути дуже обережним і чітко встановити галузі співпраці (окремі розробки або штучний розподіл ринків на кшталт картелю). Недоцільно очікувати від таких стратегічних альянсів отримання переваг всіма учасниками, особливо у довгостроковій перспективі. У таких стратегічних альянсах всі учасники не можуть однаково вигравати, обов'язково буде програвший. Добре, якщо програш можна буде чимось компенсувати (наприклад, більш суттєвим виграшем в іншому питанні).

Утворювати стратегічний альянс має сенс з псевдоконкурентом. У такому стратегічному альянсі є зовсім непогані шанси на виграш кожного з учасників, який виражається отриманням ефекту від партнерства. Ефект від партнерства в учасників стратегічного альянсу з псевдоконкурентами виникає у виграші кожного з них у конкурентній боротьбі з реальними конкурентами внаслідок отримання переваг, які отримує кожна сторона стратегічного альянсу з псевдоконкурентами. Такими перевагами можуть стати технології, інвестиції, розробки, вихід на нові ринки з продукцією, що не є конкурентом продукції учасників стратегічного альянсу з псевдоконкурентами.

Загальний ефект кожного учасника від партнерства у стратегічному альянсі з псевдоконкурентами складається з переваг, отриманих від співучасників в альянсі та в конкурентній боротьбі з реальними конкурентами.

Отже, створення стратегічного альянсу економічно виправдано та безпечно з псевдоконкурентами.

Наведені міркування мають знайти використання в обґрунтуванні рішення про участь у стратегічному альянсі, що так чи інакше прийдеться ухвалювати у найближчому майбутньому вітчизняним виробникам, умови діяльності яких під впливом сил зовнішнього (збільшення конкуренції, її глобалізація, активізація інноваційних процесів) і внутрішнього середовища (наявність ресурсів, можливостей і компетенцій у підприємств і бізнес-груп, якими вони в силу певних обставин повною мірою ефективно не можуть розпорядитися) поступово, але неухильно змінюються.

Література

1. *Гаррет Б.* Стратегические альянсы / Б. Гаррет, П. Дюссож; пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 332 с.
2. Стратегические альянсы : пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 244 с.