

Н.В. Ревуцька, канд. екон. наук,
доцент кафедри економіки підприємств,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

А.В. Янголь, аспірантка
кафедри економіки підприємств,

СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ ЯК СУЧАСНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Визначено концептуальні основи формування стратегічних альянсів як сучасних бізнес-моделей компаній. Обґрунтовано особливості функціонування стратегічних альянсів у вітчизняній практиці.

Аннотация. Определены концептуальные основы формирования стратегических альянсов как современных бизнес-моделей компаний. Обоснованы особенности функционирования стратегических альянсов в отечественной практике.

Summary. Defined conceptual foundations of the formation of strategic alliances as a modern business model. The peculiarities of functioning of strategic alliances in domestic practice.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Бізнес-модель компанії, стратегічний альянс, стійка конкурентна перевага, ключові компетенції компанії.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Бизнес-модель компании, стратегический альянс, устойчивое конкурентное преимущество, ключевые компетенции компании.

KEYWORDS. Business model, strategic alliance, a sustainable competitive advantage, core competencies of the company.

Динамічний розвиток зовнішнього середовища, зростання рівня його невизначеності і ризику зумовлює зміну поглядів на природу конкуренції та методи конкурентної боротьби, що визначило їх еволюцію від інструментів прямого протистояння до реалізації нових технологій «співконкуренції» і далі — до відкритого або латентного співробітництва для досягнення довгострокових конкурентних переваг. Досвід функціонування як зарубіжних, так і вітчизняних підприємств свідчить, що стійке зростання та успіх сьогодні залежать саме від уміння керівництва створити і безперервно удосконалювати бізнес-модель.

Сучасна концепція бізнес-моделювання виникла у кінці 1990-х років та досліджувалась у працях А. Сливоцького, Г. Хамела, К. Прахалада, Г. Чесбро та ін. [6].

В останні десятиліття дослідники все частіше сходяться на думці, що успішним є підприємство, яке здатне формувати та розвивати ключові компетенції як джерело довгострокових конкурентних переваг, а відповідно і стійкості компанії у ринковому середовищі. Тому особливої актуальності в останні роки набули дослідження економічної природи, особливостей формування та функціонування стратегічних альянсів як сучасних моделей бізнесу.

Основною метою цієї статті є дослідження особливостей створення та функціонування стратегічних альянсів як одного із виду бізнес-моделей. Для цього будемо спиратись на метод наукового узагальнення, порівняння та метод синтезу.

Стратегічні альянси дозволяють створювати конкурентні переваги бізнесу у новітній економіці за рахунок доступу до ресурсів, здібностей, ринків, технологій, капіталу, персоналу партнера.

Більшість авторів появу стратегічних альянсів як сучасної моделі бізнесу відносять до 1980-х років, хоча зустрічаються випадки створення спільних підприємств ще в XIX столітті [2]. Саме в останні десятиліття стратегічні альянси, як особлива форма взаємодії юридично самостійних компаній, набули поширення в різних сферах бізнесу.

Поява і розвиток стратегічних альянсів як особливого виду інтегрованих бізнес-моделей зумовлена рядом причин:

- по-перше, динамічний і непередбачуваний характер розвитку зовнішнього середовища потребував створення гнучкої архітектури бізнесу, яка б дозволила швидко реагувати на зміни;

- по-друге, у 1980-ті роки провідні компанії активно почали здійснювати реінжинірінг бізнесу, що дозволило використовувати корпоративні компетенції для підвищення ефективності діяльності. Це створило передумови для забезпечення компліментарності та синергійності ключових компетенцій різних компаній з метою досягнення вищого рівня ефективності у стратегічних альянсах;

- по-третє, потреба реалізації глобальних конкурентних стратегій спонукала певні компанії до пошуку унікальних джерел ресурсних переваг в об'єднанні з національними підприємствами.

Основними ознаками стратегічного альянсу є: збереження незалежності учасників; прагнення до реалізації загальних стратегічних цілей; спільне використання ресурсів для реалізації поставлених цілей.

Узагальнюючи основні визначення стратегічного альянсу пропонуємо його трактувати як особливий вид бізнес-моделі, що створюється на основі угоди партнерства між окремими компаніями, в процесі реалізації якої ресурси, здібності і ключові компетенції інтегруються в основних процесах для забезпечення компліментарної чи синергійної ефективності спільного функціонування. На рис. 1 наведено спрощену схему процесу створення стратегічних альянсів як моделі бізнесу.

Існує значна кількість видів стратегічних альянсів, які можна класифікувати:

- ♦ за ймовірністю збереження або втрати учасниками самостійності у прийнятті стратегічних рішень (інсорсинговий та аутсорсинговий типи взаємодії підприємства з іншими учасниками ринку);
- ♦ залежно від рівня інтегрованості відносин між партнерами (координація, кооперація тощо);
- ♦ залежно від джерел виникнення конкурентних переваг на основі співпраці учасників (альянси горизонтального типу, альянси вертикального типу, дистриб'юційні альянси, споріднені диверсифіковані альянси, перспективні диверсифіковані альянси тощо);
- ♦ за функціональним призначенням (виробничі, фінансові, інвестиційні, науково-технічні, маркетингові тощо).

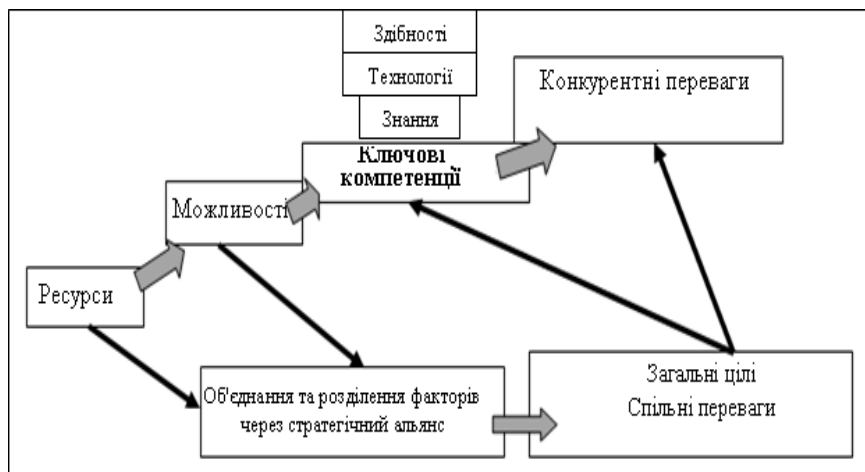


Рис. 1. Схема формування бізнес-моделі стратегічного альянсу (розроблено авторами самостійно)

Незважаючи на активізацію процесів формування стратегічних партнерств як бізнес-моделей розвитку підприємств, відповідь на питання про результативність такого співробітництва залишається неоднозначною. Це обумовлює необхідність виокремлення недоліків і переваг від формування стратегічних альянсів.

Основними перевагами формування та функціонування стратегічних альянсів є: досягнення учасниками своїх цілей при збереженні гнучкості та адаптованості за рахунок швидкої зміни партнерів; реалізація механізму зниження витрат і ризиків технологічних інновацій шляхом трансферу знань і ресурсів; забезпечення постійного доступу до ноу-хау в існуючій чи суміжних галузях.

Слабкими сторонами стратегічних альянсів, що визначають їх недоліки, є:

- більшість стратегічних альянсів обмежується на об'єднанні лише ринкових зусиль, що не сприяє розвитку технологій і корпоративних знань у ключових сферах;

- учасники альянсів, які є об'єднанням реальних або потенційних конкурентів, ризикують потрапити в залежність від інших партнерів і втратити технологічну інформацію;

- складність ефективної координації діяльності самостійних компаній.

Виходячи із визначених переваг і недоліків, передумовами створення стратегічних альянсів можуть слугувати: потреба в об'єднанні зусиль і ресурсів на НДДКР; необхідність залучення додаткового венчурного капіталу; потреба скорочення витрат; забезпечення ефекту від трансферу технологій; доступ до нових ринків; диверсифікація ризиків; залучення команди менеджерів із досвідом реалізації певних проектів; надання можливості меншій компанії використовувати управлінський досвід і місце на ринку потужнішого партнера тощо.

До основних принципів формування стратегічних альянсів відносять: конгруентність — необхідність дослідження та узгодження взаємозв'язків між окремими елементами існуючих бізнес-моделей компаній-партнерів; проактивна поведінка суб'єктів господарювання на ринку (використання компетенцій для приросту знань у галузі; формування та реалізація гнучкого механізму прийняття управлінських рішень; узгоджена автономність учасників партнерства [3].

На рис. 2 зображено процес створення стратегічних альянсів за всіх вищезначених умов сьогодення.

Що стосується вітчизняного бізнесу, то у ній існують приклади стратегічних альянсів різної конфігурації. Відрізняються вони тим, що створювалися або для лобіювання спільних проектів, або для політичної підтримки власних бізнес-проектів учасників альянсу. Саме з цих причин ці партнерства, як правило, виявилися малофункціональними і недовговічними, що не дозволяє їх характеризувати як кращі зразки бізнес-моделей у цій сфері. Розширення діяльності та вихід на нові ринки змушує українські компанії змінити підхід до формування стратегічних альянсів та спиратись на розпрацьований інструментарій.



Рис. 2. Процес створення стратегічних альянсів у сучасній економіці (розроблено авторами самостійно)

Кращі приклади формування бізнес-моделей стратегічних альянсів можна дослідити у таких галузях вітчизняної економіки, як металургія (Корпорація «ІСД» та Duferco (Швейцарія)), авіакосмічні технології (ДКБ «Південне», ВО «Південмаш», Boeing (США), Kvaerner (Норвегія), РСК «Енергія» (Росія)), авіаперевезення (ДонбасАеро та АероСвіт), та, найголовніше, у нафтогазовій галузі [2] .

На рис. 3 зображено спрощену схему оцінки доцільності формування бізнес-моделі стратегічного альянсу у базових галузях української економіки. Якщо загальна кількість очікуваних переваг є однаковою для всіх учасників альянсу (у випадку нафтової галузю, зацікавленими сторонами є держава і суспільство), такий альянс можна вважати ефективним.

До потенційних переваг від формування стратегічних альянсів у базових галузях відносять:

— економічні (для учасників альянсу (суб'єктів господарювання) — збільшення прибутку, зниження собівартості тощо, розширенні ринкових можливостей; для суспільства — зменшення ціни газу та нафти; для держави — грошові надходження до бюджету);

— політичні (для держави — політична стабільність завдяки оптимізації функціонування базової галузі; для підприємств-партнерів — реалізація власних інтересів в іноземній країні; для суспільства — зростання рівня добробуту);

— компетенційно-ресурсні (для підприємств — розмежування чи делегування компетенцій, перерозподіл наявних ресурсів, досвід у спорідненій сфері).

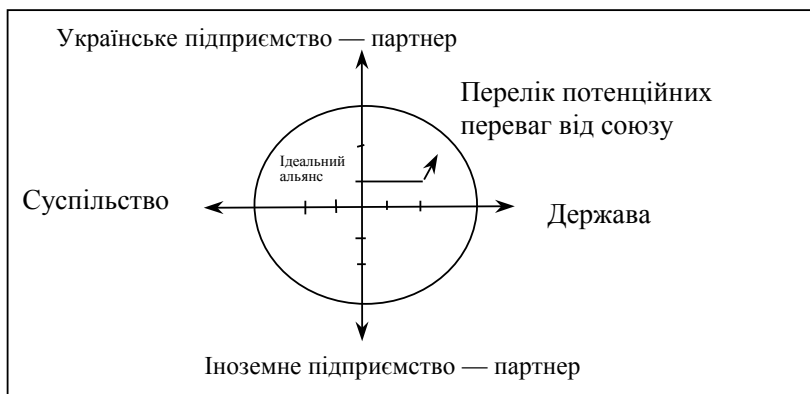


Рис. 3. Основні вектори оцінки ефективності стратегічного альянсу (розроблено авторами самостійно)

Подальший розвиток відкритої ринкової системи в Україні, забезпечення випуску конкурентоспроможної продукції повинно бути засноване на впровадженні сучасних бізнес-моделей стратегічних альянсів. При цьому, привабливими сегментами вітчизняної економіки з для цього є промислове виробництво.

Проблемами ефективного функціонування стратегічних альянсів є особисті амбіції та розрізненість поглядів партнерів на власну роль у новій бізнес-моделі партнерства; прийняття необґрунтованих рішень через відсутність досвіду діяльності в умовах економічної кризи; недосконалість правової бази регулювання договірних відносин у сфері формування, функціонування та трансформації бізнес-моделей стратегічних альянсів; відсутність сучасного методичного інструментарію розробки та оцінювання ефективності функціонування бізнес-моделі стратегічного альянсу.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що очевидною є тенденція збільшення кількості стратегічних альянсів на фоні глобалізації них та інтеграційних процесів у вітчизняній економіці. Саме тому, перспективою подальших досліджень є адаптація існуючих у західній практиці механізмів створення моделей стратегічних альянсів до умов розвитку вітчизняного бізнесу. Крім цього, уваги потребує розробка методики оцінювання ефективності функціонування бізнес-моделей стратегічних альянсів українських підприємств.

Література

1. *Акмаева Р.И.* Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. — М.: Финансы и статистика, 2006.
2. *Гаррет Б., Дюссож П.* Стратегические альянсы: пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2009.
3. *Генри Чесбро.* Открытые бизнес-модели. — М.: Издательство «Поколение», 2008.
4. *Доналд Кэлфф.* Бизнес не по-американски. Новая европейская бизнес-модель. — М.: Издательство «Вершина», 2007.
5. *Молдован А.* Слияния и поглощения в украинском ГМК: время стратегических альянсов — 28.10.2008. — UGMK. info — Аналитический портал рынка металла и строительства.
6. *Ревуцька Н.В.* Формування бізнес-моделі підприємства (за матеріалами підприємств харчової промисловості України): Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / Н.В. Ревуцька; Київ. нац. екон. ун-т. — К., 2005. — 20 с.
7. Strategic Alliances Needn't End Up in Divorce Court//Published: December 10, 2010 in Knowledge@Wharton.
8. Importance of Forming Strategic Alliances in Business // www.marketingcues.com

Стаття надійшла до редакції 14.09.2010.