

**Г.В. Козаченко**, д-р екон. наук, проф.  
**Л.Є. Шульженко**, канд. екон. наук, доц.

### **СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ: ДУАЛЬНИЙ ХАРАКТЕР**

*Надано визначення поняття "стратегічні альянси". Показано переваги стратегічного альянсу як структурної форми організації діяльності партнерів, а також позитивні аспекти участі у ньому. Розглянуто негативні наслідки функціонування стратегічних альянсів та ризики участі в них.*

*The notion of "strategic alliances" is proposed. The advantages of strategic alliance as the structural form of partners' activity organization are shown. The positive aspects of participation in strategic alliance are considered. The negative consequences of strategic alliances functioning and risks of participation in such alliances are considered.*

*Ключові слова: стратегічний альянс, партнер, участь, характеристика, ризик, наслідки.*

*Keywords: strategic alliance, partner, participation, characteristics, risk, consequences.*

Злиття та поглинання нещодавно вважалися найнадійнішим способом створення нового бізнесу або завоювання нових ринків. Нині під впливом глобальних макроекономічних чинників їхня привабливість суттєво зменшилася. Сьогодні поглинання переважають в зрілих галузях, таких, що втрачають свою "економічну вагу" - у сталеливарній, текстильній, харчовій і більш придатні для підприємств, що прагнуть максимізувати економію від масштабу діяльності.

У наш час активного розвитку набуває створення стратегічних альянсів як нового виду партнерських стосунків. Активний розвиток стратегічних альянсів відбувався в останні 10-15 років. Чинниками, що значною мірою сприяють їхньому формуванню, є глобалізація ділового світу, загальне поширення і взаємопроникнення технологій, яке вже не дозволяє чітко провести межі між галузями.

Стратегічні альянси, за С. Гріффітом [15], легше організувати, компанії не втрачають незалежність, альянс дозволяє "пережити" несприятливий час у світовій, національній економіці або у діяльності окремого підприємства. Їхнє створення розглядається як найбільш швидкий і дешевий шлях реалізації глобальної стратегії. Стратегічні альянси поширеніші в молодих динамічних і високотехнологічних сферах: біотехнологія, фармацевтика, мультимедіа, телекомунікації, комп'ютери, енергетика. У Європі та Азії стратегічні альянси поширені в таких "традиційних" галузях як послуги, транспорт, логістика.

Динаміка зростання стратегічних альянсів обіцяла перехід їхньої кількості у якість - виникнення нових, досконаліших форм конкуренції. За деякими оцінками, стратегічні альянси мають перетворитися на найважливіше знаряддя конкурентної боротьби [2]. Конкуренція у сучасній економіці становиться боротьбою команд, а не одиниць.

Отже, стратегічні альянси сьогодні є стійким явищем (є приклади їхнього створення вже й в українській економіці). Саме через широку розповсюдженість, різноманітність їхніх характеристик необхідно детальніше зупинитися на перевагах та обмеженнях стратегічних альянсів.

Сьогодні феномен стратегічних альянсів в економічній літературі розглядається дуже жваво, наприклад [1,4,12,19]. Його пояснювали Е. Йер у теорії альянсів [16], О. Вільямсон [11], П. Баклі і М. Кассон (засновники моделі інтерналізації) [14], Р. Холл [13] у концепції стратегічної взаємодії; Ж. Тіроль, П. Мілгром, Дж. Роберте у теорії організації промисловості [9], Е. Кембелл і Л. Саммерс у теорії стратегічного управління [5]. Сутність міжфірмових відносин, які формуються у вигляді стратегічного альянсу, пояснювалася з позицій різних наукових концепцій. Можливо, саме тому увагу дослідників зосереджено переважно на позитивних аспектах створення стратегічного альянсу при тому, що існують і негативні.

Дослідження позитивних та негативних сторін стратегічного альянсу як феномену сучасної економіки має виходити з чіткого визначення поняття "стратегічний альянс". Підсумовуючи основні характеристики стратегічних альянсів, що зустрічаються в наукових працях, з використанням їхніх ключових ознак, спираючись на існуючі форми стратегічних альянсів, пропонується таке визначення: стратегічний альянс – це система партнерських гетерархічних відносин різноманітного організаційно-правового оформлення між суб'єктами господарювання, котрі зберігають певну самостійність та автономність діяльності, яку побудовано на невизначено тривалий термін на майнових та немайнових підставах з метою ефективного використання матеріальних та нематеріальних ресурсів для досягнення протягом певного проміжку часу єдиних цілей, дотримання спільних інтересів стратегічного та поточного характеру, розподілу ризиків, контролю та результатів спільної діяльності між учасниками альянсу.

Отже, виходячи з наданого визначення поняття "стратегічний альянс", вивчено його переваги та обмеження.

Переваги стратегічних альянсів, встановлені за результатами аналізу досвіду та результатів їхнього функціонування, поділено на загальні і часткові. Загальні переваги властиві стратегічному альянсу в цілому, а часткові отримують його учасники.

Загальні переваги стратегічних альянсів є доволі різноманітними, їхній вияв значною мірою залежить від зосередження їхньої діяльності на продуктах або технологіях, що властиві тому чи іншому технологічному укладу, а також від виду глобального ринку.

Тісна співпраця кількох підприємств у стратегічному альянсі передбачає вирішення як поточних (зменшення витрат, завантаження вільних виробничих площ, економія рекламного бюджету тощо), так стратегічних завдань (розробка та просування нової продукції, зміцнення ринкових позицій, розподіл ризиків та фінансової відповідальності, придбання великих підприємств шляхом викупу акцій та їхній розвиток тощо). У стратегічних альянсів виникають суттєві можливості щодо накопичення знань і захисту джерел своїх конкурентних переваг (ключові ресурси та новітні технології). Створення

стратегічних альянсів дає можливість поєднати ноу-хау і ресурси учасників так, щоб можна було спільно використати їхні загальні ринкові шанси.

Завдяки інформаційно-комунікаційним технологіям стратегічні альянси перетворюються на єдину віртуальну компанію, у якій діяльність учасників стратегічного альянсу координується настільки ефективно, що створюється враження існування єдиної бізнес-організації. Віртуальна компанія здатна ініціювати модернізацію учасників ланцюжка створення вартості, підвищити їхню конкурентоспроможність в ланцюжку, змінити (підвищити прибутковість) будь-якого місця в ланцюжку і змінити сам ланцюжок. Саме завдяки використанню інформаційно-комунікаційних технологій стратегічні альянси значно збільшують гнучкість і ефективність своєї діяльності, що не залишає конкурентам шансів дублювати їхню діяльність [17].

Стратегічний альянс дає змогу суттєво зменшити фінансові ризики при придбанні промислового об'єкта, розділивши між учасниками інвестиційні зобов'язання, що є актуальним для економіки України, де продовжується активна боротьба за власність. Варіант "купівлі у складчину" є привабливим для придбання великих підприємств або холдингів, що вимагає значних коштів для викупу акцій компанії у держави і для її розвитку після приватизації [6].

Стратегічні альянси їхнім учасникам дозволяють:

відкрити нові ринки і джерела отримання прибутку;

вчитися один в одного і отримувати взаємну вигоду (виходи на нові ринки, нові ключові компетенції), а також отримувати такі результати, які були б неможливі при роботі нарізно. В сучасній економіці існує багато ризиків, різних видів ресурсів, які часто обмежені за вартістю і географічним розміщенням, а ситуація на ринках, орієнтованих на споживачів, швидко змінюється [12];

концентруватися на своїх ключових (стержневих) компетенціях і ключових видах діяльності; поєднувати ключові компетенції, досягаючи ефекту синергії; скоротити бюрократію і спростити організаційну структуру; підвищити ефективність і зменшити витрати; стати гнучкішими і швидко реагуючими [12];

уникнути ломки структури і культури підприємства, що відбувається при поглинанні; заздалегідь обговорити ролі і завдання партнерів.

Отже, стратегічним альянсам властиві вагомі переваги, так само переваги має і кожен з учасників альянсу. Стратегічні альянси як форма організації спільної діяльності кількох учасників у низці випадків позитивно впливають на розвиток національних економік, суттєво сприяють прискоренню комерціалізації інновацій, концентрації та промислового використанню знань. Але стратегічним альянсам як системі партнерських гетерархічних відносин різноманітного організаційно-правового оформлення між суб'єктами господарювання властиві не лише переваги, їхнє створення несе і певний негатив, про який майже не згадується у сучасній літературі.

Так само як і переваги, негативні сторони стратегічних альянсів поділено на загальні та часткові.

Часткові негативні сторони стратегічного альянсу стосуються тих незручностей, які виникають для кожного з його учасників. Будучи значною мірою незалежними, партнери можуть ухвалювати рішення щодо своєї діяльності без урахування інтересів не лише інших учасників альянсу, але й стратегічного альянсу в цілому, а також наслідків таких рішень. При цьому відповідальність за такі рішення часто і не настає, адже стосунки партнерів у стратегічному альянсі у більшості випадків формально не оформлено. Його учасники постійно вимушені знаходити форми вирішення протиріч між інтересами стратегічного альянсу в цілому та окремих партнерів. У транснаціональних стратегічних альянсах доводиться долати мовні і культурні бар'єри. Результати аналізу функціонування стратегічних альянсів показують, що у переважній більшості з них учасники вимушені жертвувати своїми перевагами.

Головною загрозою для кожного учасника стратегічного альянсу є те, що альянс працює не лише на посилення бізнесу його учасників, але і дає "додаткові козири" партнерам (які одночасно можуть являтися і конкурентами). Часто це призводить до "нульової" ефективності альянсу через сумнівні партнерів або закінчується поглинанням слабкішого учасника альянсу. Існує низка й інших ризиків - витоку стратегічно важливій інформації, відтоку клієнтури і кадрів до партнера у разі розвалу альянсу та ін. У подібній ситуації, за даними консалтингових компаній, близько 60-70% стратегічних альянсів розпадаються не досягнувши своєї мети або розв'язавши лише найпростіші проблеми [6].

Для того, щоб позитивний ефект від участі у стратегічному альянсі переважав над негативним, необхідно враховувати таке: партнери по стратегічному альянсу мають бути суміщеними; найуспішніші альянси характеризуються тим, що товари і позиції на ринку партнерів доповнюють один одного, а не конкурують; у рамках стратегічного альянсу небезпечно передавати партнерові інформацію, яка може позначитися на конкурентній ситуації; не слід чекати від альянсу негайної віддачі, багато в чому результат залежить від довіри учасників; стратегічний альянс є тимчасовою угодою між партнерами, і якщо він стає не вигідним, його доцільно відразу ж розривати.

Серед загальних негативних характеристик стратегічного альянсу спеціалісти відзначають складність та нестабільність його структури [1,10]. Стратегічні альянси є найскладнішим типом союзів. Ефективна координація діяльності самостійних учасників стратегічного альянсу є складним завданням (враховуючи різність мотивації і цілей, що іноді суперечать цілям інших учасників). Однією з засадничих умов управління стратегічним альянсом є вибудовування партнерських стосунків на довірчій основі, забезпечення та постійна підтримка балансу інтересів учасників альянсу і самих альянсів. Це вимагає великого дипломатичного таланту, уміння дивитися на ситуації очима партнера, розуміння його мотивації. Багато питань управління системою партнерських гетерархічних відносин різноманітного організаційно-правового оформлення між суб'єктами господарювання протягом усього часу існування стратегічних альянсів не вдалося вирішити ані у практиці їхнього функціонування, ані у

теорії. Ця невіршеність примушує висунути припущення, що саме вона є певною мірою причиною нетривалості функціонування стратегічних альянсів.

У діяльності стратегічних альянсів виникають й організаційні загрози, що виявляються у вигляді двох типів ризиків: ризик, пов'язаний з організаційними відносинами, та ризик, пов'язаний з результатами діяльності альянсу. Тому альянс, як структурна форма організації, є значно більш ризикованою та нестабільною через подвійний контроль його діяльності, існування постійних стимулів до опортунізму й невизначеності можливостей зміни стратегічних цілей партнера [8].

Загальні негативні наслідки стратегічних альянсів стосуються й їхнього впливу на національну економіку, умови конкуренції на глобальних ринках та умови споживання товарів широкого вжитку.

Стратегічні альянси, особливо науково-технічні, що створюються з метою спільного проведення фундаментальних НДР, комерціалізації їхніх результатів, взаємного доступу до нових технологій, за участю комерційних і некомерційних організацій, головним чином з розвинених країн, здатні суттєво перетворити національну інноваційну систему [18, с. 32]. З одного боку, вплив таких стратегічних альянсів є позитивним, але не можна не бачити й другої сторони – негативної.

Учасники науково-технічних стратегічних альянсів на проведення фундаментальних НДР, комерціалізацію їхніх результатів та просування нової продукції інвестують дуже великі кошти. У наш час до таких належить більше половини всіх стратегічних альянсів у світі. Більша частина таких альянсів створюється з метою контролю над глобальними ринками. Природним є їхнє бажання повернути вкладені інвестиції з певним прибутком, але часто для прискорення окупності інвестицій нова продукція продається за високими цінами, чому сприяє практичне монопольне становище стратегічних альянсів на ринках певних продуктів. Монопольне становище стратегічних альянсів має негативні наслідки: перешкоджає добросовісній конкуренції, створюючи часто непереборні бар'єри для виходу на ринки нових учасників з аналогічною продукцією, але більш привабливою для споживачів (наприклад, за ціною або споживчими характеристиками); створює умови для нав'язування продукції стратегічних альянсів.

Особливо яскраво негативні наслідки функціонування стратегічних альянсів виявляються на ринках товарів широкого вжитку, зокрема продуктів харчування та ліків. Так, у світовій економіці з 2004 року простежується тенденція динамічного збільшення числа стратегічних альянсів, а сумарні витрати виведення нових ліків на фармацевтичний ринок в розвинених країнах за останні тридцять років вирости майже в 10 разів, що зумовлено високим ризиком невдачі досліджень, що проводяться, витратами на тривалі клінічні випробування і зростаючими витратами на отримання дозволу від державних органів [7]. Патентний захист дозволяє власникам патентів (стратегічним альянсам) відшкодовувати витрати на наукові дослідження та розробки за рахунок високих прибутків від реалізації брендів ліків. Домінування стратегічних альянсів у фармацевтичному і біотехнологічному секторах призводить не лише до

збільшення ціни на ліки (навіть на лікі-дженеріки, процес легалізації яких є не менш витратним), а й до пригнічення розвитку національних фармацевтичних виробників.

Отже, стратегічний альянс як структурна форма організації діяльності партнерів, що отримала розповсюдження останніми роками у світовій економіці, має очевидні переваги – у розвитку окремих видів діяльності, у просуванні інновацій, в обміні видами діяльності тощо. Але при всій позитивності стратегічного альянсу не можна не відзначити його негативні сторони - негативний вплив на глобальні та національні ринки товарів, а також безсумнівні ризики та загрози діяльності учасників стратегічного альянсу.

Відзначені позитивні та негативні характеристики стратегічного альянсу мають бути враховані його учасниками при ухваленні рішення про участь у ньому, в організації управління ними, а також у державному регулюванні національної економіки, адже ретроспективний погляд на еволюцію стратегічних альянсів у світовій економіці свідчить, що держава, як правило, не відсторонюється від процесів їхнього створення та функціонування, використовуючи різноманітні форми та методи державного впливу.

### Література

1. Гаррет Б. Стратегические альянсы / Б. Гаррет, П. Дюссож; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 332с.
2. Знаменский А. О. Стратегические альянсы как международные объединения корпораций / А. О. Знаменский // Российский внешнеэкономический вестник. – 2008. – №4. – С. 11 – 19.
3. Карасюк Е. Бархатная конкуренция / Е. Карасюк // Секрет фирмы. – 2004. – № 4(43). – С. 13 – 18.
4. Карпухина Е. А. Международные стратегические альянсы : [монография] / Елена Александровна Карпухина. – М.: ДиС, 2004. – 214 с.
5. Кембелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кембелл, Л. Саммерс; пер. с англ. / 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 416 с.
6. Когда и зачем создавать альянсы // ИнвестГазета. – 2003. – №48 2-8 декабря // Электронный ресурс; Режим доступа: <http://www.liga.net/smi/show.html?id=92349>
7. Кондратьев В. Глобальная фармацевтическая промышленность / В. Кондратьев // Электронный ресурс; Режим доступа: [www.perspektivy.info/rus/ekob/perspektivy\\_razvitija\\_osnovnyh\\_sektorov\\_mirovogo\\_khozajst\\_va\\_posle\\_krizisa\\_2010-06-05.htm](http://www.perspektivy.info/rus/ekob/perspektivy_razvitija_osnovnyh_sektorov_mirovogo_khozajst_va_posle_krizisa_2010-06-05.htm).
8. Кравчук Н. М. Організаційно-управлінські особливості входження українських підприємств до стратегічних альянсів / Н. М. Кравчук // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 8 (62). – С. 179 – 183.
9. Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности / Ж. Тироль, П. Милгром Дж. Роберте; пер. с англ. / В 2-х томах. – СПб.: Экономическая школа, 1999. – 408 с.

10. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : [учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
11. Уильямсон О. И. Вертикальная интеграция производства: Соображения по поводу неудач рынка / О. И. Уильямсон; пер. с англ. под. ред. В. М. Гальперина. – СПб.: Экономическая школа, 1995. – 366 с.
12. Уоллес Р. Стратегические альянсы в бизнесе: технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создании совместных предприятий / Р. Уоллес; пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2005. – 288 с.
13. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 218 с.
14. Buckley P. The Economic Theory of the multinational enterprise / P. Buckley, M. Casson. – London: Macmillan, 1985. – 326 p.
15. Griffith S. Focus swings to Joint Ventures as economic outlook weakens / S. Griffith // KPMG [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kpmg.com/Global/IssuesAndInsights/ArticlesAndPublications/Pages/JointVentureFocus.aspx>.
16. Iyer E. Theory of alliances: partnership and partner characteristics [Text] / E. Iyer // Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing. – 2003. – Vol. 11, №1. – P. 41 - 54.
17. Kirby D. Joint Ventures as an Internationalization strategy for SMEs / D. Kirby // Small Business Economics. – 2003. – Vol. 21, №3. – P. 233 – 248.
18. Remoe S. Dynamising national innovation systems / S. Remoe. – Paris: OECD, 2002. – 96 p.
19. Townsend J. Understanding alliances: a review of international aspects in strategic marketing / J. Townsend // Marketing Intelligence & Planning. – 2003. – Vol. 23, № 3. – P. 135 - 152.