

М. М. ШЕВЧЕНКО, Т. Ю. НАЗАРОВА, Ю. А. ДОНЬСЬКА
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СКЛАДІ МІЖНАРОДНОГО
СТРАТЕГІЧНОГО АЛЬЯНСУ

У статті проаналізовано економічну сутність, класифікацію, особливості утворення та функціонування міжнародних стратегічних альянсів. Виявлено необхідність постійного моніторингу розвитку тенденцій глобалізації, змін у турбулентному зовнішньому середовищі та особливостей розвитку новітніх форм міжнародного бізнесу. Визначено роль новітніх форм міжнародного бізнесу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та ефективності його господарської діяльності на внутрішньому та закордонних ринках. Проаналізовано теоретичні підходи до трактування поняття "міжнародний стратегічний альянс", виявлено їх обмеження і дискусійні положення та запропоновано уточнену дефініцію цього поняття. Розглянуто методичний підхід до визначення привабливості галузі для утворення стратегічного альянсу між українськими та закордонними підприємствами. Доведено, що найбільш привабливими підприємствами з метою утворення стратегічних альянсів є ті, що належать до фармацевтичної промисловості, сектору фінансових послуг, авіабудування, IT-галузі, будівництва. Визначено мотиви та перспективи утворення міжнародних стратегічних альянсів для українських та закордонних підприємств. Розглянуто управлінські рішення, що сприятимуть ефективній діяльності українських підприємств у складі міжнародних стратегічних альянсів. Доказано, що реалізація ефективної стратегії управління підприємством у складі альянсу сприятиме зміцненню його конкурентних позицій за рахунок виникнення синергії, об'єднання матеріальних та нематеріальних активів підприємств. Зроблено висновок, що в умовах розгортання процесів глобалізації участь українських підприємств у стратегічних альянсах є перспективним стратегічним вибором з точки зору зміцнення конкурентних позицій на світовому ринку і ефективного функціонування на ринку України.

Ключові слова: управління підприємством; міжнародний бізнес; міжнародний стратегічний альянс; конкурентоспроможність.

М.Н. ШЕВЧЕНКО, Т.Ю. НАЗАРОВА, Ю.А. ДОНЬСЬКА
ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В СОСТАВЕ МЕЖДУНАРОДНОГО
СТРАТЕГИЧЕСКОГО АЛИАНСА

В статье проанализированы экономическая сущность, классификация, особенности создания и функционирования международных стратегических альянсов. Выявлена необходимость постоянного мониторинга развития тенденций глобализации, изменений в турбулентной внешней среде и особенностей развития новых форм международного бизнеса. Определена роль новых форм международного бизнеса в обеспечении конкурентоспособности предприятия и эффективности его хозяйственной деятельности на внутреннем и зарубежных рынках. Проанализированы теоретические подходы к трактовке понятия "международный стратегический альянс", выявлены их ограничения и дискуссионные положения, предложено уточненное определение этого понятия. Рассмотрен методический подход к определению привлекательности отрасли для образования стратегического альянса между украинскими и зарубежными предприятиями. Доказано, что наиболее привлекательными предприятиями с точки зрения создания стратегических альянсов являются те, которые функционируют в фармацевтической промышленности, секторе финансовых услуг, авиастроении, IT-отрасли, строительстве. Определены мотивы и перспективы образования международных стратегических альянсов для украинских и зарубежных предприятий. Рассмотрены управленческие решения, способствующие эффективной деятельности украинских предприятий в составе международных стратегических альянсов. Доказано, что реализация эффективной стратегии управления предприятием в составе альянса будет способствовать укреплению его конкурентных позиций за счет возникновения синергии, объединения материальных и нематериальных активов предприятий. Сделан вывод, что в условиях развертывания процессов глобализации участие украинских предприятий в стратегических альянсах является перспективным стратегическим выбором с точки зрения укрепления конкурентных позиций на мировом рынке и эффективного функционирования на рынке Украины.

Ключевые слова: управление предприятием; международный бизнес; международный стратегический альянс; конкурентоспособность.

М. SHEVCHENKO, T. NAZAROVA, Y. DONSKAYA
SPECIFIC FEATURES OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE INTERNATIONAL STRATEGIC
ALLIANCE

The article analyzes the economic essence, classification, features of the creation and functioning of international strategic alliances. The need for constant monitoring of the development of globalization trends, changes in a turbulent external environment and the development of new forms of international business is identified. The role of new forms of international business in ensuring the competitiveness of an enterprise and the efficiency of its economic activity in the domestic and foreign markets has been determined. The theoretical approaches to the interpretation of the concept of "international strategic alliance" are analyzed, their limitations and controversial provisions are revealed, and a refined definition of this concept is proposed. A methodological approach to determining the attractiveness of the industry for the formation of a strategic alliance between Ukrainian and foreign enterprises is considered. It has been proven that the most attractive enterprises in terms of creating strategic alliances are those operating in the pharmaceutical industry, financial services sector, aircraft construction, IT industry, and construction. The motives and prospects for the formation of international strategic alliances for Ukrainian and foreign enterprises are determined. The management decisions that contribute to the effective operation of Ukrainian enterprises as part of international strategic alliances are considered. It has been proven that the implementation of an effective enterprise management strategy as part of the alliance will contribute to strengthening its competitive position through the emergence of synergy, the combination of tangible and intangible assets of enterprises. It is concluded that in the context of the development of globalization processes, the participation of Ukrainian enterprises in strategic alliances is a promising strategic choice in terms of strengthening competitive positions in the world market and effective functioning in the Ukrainian market.

Key words: enterprise management; international business; international strategic alliance; competitiveness.

Вступ. В сучасних умовах глобалізації економіки культурних, правових факторів турбулентного під впливом економічних, політичних, соціо- зовнішнього середовища відбувається трансформація

форм міжнародного бізнесу. Інтеграція економічних суб'єктів виходить за межі традиційних форм організації міжнародного бізнесу і сприяє виникненню та розвитку нових форм кооперації. Загострення конкуренції спонукає компанії шукати можливості підвищення конкурентоспроможності та забезпечення економічної ефективності власної діяльності через створення нових складних форм міжнародного співробітництва у складі стратегічних альянсів.

Оскільки стратегічні альянси утворюються компаніями з різних країн, необхідно враховувати особливості зовнішнього середовища цих країн, їх управлінський досвід, а також цілі, що переслідуються партнерами. Тому питання управління підприємствами в складі стратегічних альянсів набувають особливого значення.

Аналіз стану питання. Співробітництво компаній в рамках стратегічних альянсів дає їм можливість поєднати взаємодоповнюючі активи, можливості, переваги для забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємств. Наприклад, українські підприємства потребують фінансових ресурсів для комерціалізації наукових розробок і успішного здійснення НДКР.

Разом з тим дослідження діяльності стратегічних альянсів свідчать про велику кількість невдач у такій формі кооперації, оскільки підприємства не досягають поставлених цілей, не узгоджують власні дії і стратегію спільної підприємницької діяльності. Незважаючи на існуючі наукові доробки, потребують подальшого дослідження питання функціонування стратегічного альянсу та ефективного управління підприємством у його складі.

Мета роботи. Метою статті є наукове обґрунтування теоретико-методичних підходів до функціонування стратегічних альянсів та особливостей управління підприємствами в їх складі.

Аналіз основних досягнень і літератури. Проблематику створення та функціонування стратегічних альянсів у своїх працях вивчали такі вітчизняні та закордонні вчені: К. Бартлетт, Р. Блейк, К. Вітасек, К. Гон, О.Є. Данилишин, Е.Л. Драчева, Д. Енгвін, Г.В. Козаченко, К. Ліндзі, І.А. Підгурська, Е.В. Прушківська, І.П. Рибачок, О.В. Чернова, Р. Уотерман, Л.Є. Шульженко, та інші. Ці вчені зробили вагомий внесок у розуміння сутності та видів стратегічних альянсів, мотивів їх утворення, але досі залишається низка недостатньо розкритих та дискусійних питань щодо управління підприємством у складі стратегічного альянсу.

Викладення основного матеріалу дослідження. Процес глобалізації є тією рушійною силою, що змінює структуру світової економіки, призводить до загострення міжнародної конкуренції, прискорює бізнес-процеси та сприяє пошуку ефективних форм міжфірмової кооперації. Вітчизняним підприємствам стає все складніше відповідати викликам глобалізації, утримувати ринки збуту та високий рівень конкурентоспроможності, тому участь у стратегічних альянсах є однією з можливостей досягати власних цілей в сучасних турбулентних умовах.

О.Горда у своїй науковій праці влучно зазначає, що "нові організаційні форми міжнародного бізнесу фокусуються не на самій компанії, а на її мережі партнерів" [1]. До таких сучасних форм міжнародного бізнесу відноситься міжнародний стратегічний альянс. Поняття "стратегічний альянс" досить поширене у науковій літературі, але не існує єдиного підходу до його трактування.

Одна із найбільш відомих дефініцій стратегічних альянсів підприємств запропонована Б. Гарретом та П. Дюссожем, відповідно до якої стратегічний альянс являє собою «об'єднання задля досягнення спільних інтересів двох або більше незалежних підприємств, що мають на меті створити специфічне виробництво або мають прагнення завершити проект, застосовуючи певні ресурси одне одного, замість того, щоб перемогти конкурентів, запустити виробництво самостійно, не розділяючи ні з ким більше ризиків, створити умови для злиття або приєднання компаній» [2].

Тобто йдеться про об'єднання підприємств-конкурентів для досягнення спільної мети за рахунок об'єднання потрібних ресурсів.

У наукових працях Г.В. Козаченко та Л.Є. Шульженко стратегічний альянс розглядається як «система партнерських гетерархічних відносин, що поєднані різноманітним організаційно-правовим забезпеченням суб'єктів господарювання, які мають можливість самостійно та автономно здійснювати свою діяльність як на майнових, так і на немайнових засадах, основною метою яких є ефективне використання ресурсів для досягнення спільних інтересів, єдиних цілей, контролю, розподілу ризиків між учасниками альянсу» [3]. Важливим акцентом у цьому визначенні є саме ефективне використання ресурсів, але слід доповнити, що задля ефективного функціонування ці ресурси мають бути взаємодоповнюючими. Також викликає сумнів необхідність досягнення підприємствами єдиних цілей, оскільки на практиці цілі у партнерів різняться, але це не заважає ефективному функціонуванню альянсу.

Є.Л. Драчова та А.М. Лібман відносять альянси до нефінансових мегакорпорацій, акцентуючи увагу на тому, що відносини між підприємствами регулюються не акціонерним контролем, а спеціальними угодами [4].

А.А. Пилипенко трактує стратегічні альянси як «гнучку форму квазіінтерналізації, в межах якої можна нівелювати вплив термінів завершення інтеграційних процесів на користь внесення визначених внесків кожної зі сторін у майбутній розвиток положення усередині альянсу» [5]. З цього визначення незрозуміло яким чином можна нівелювати вплив термінів завершення інтеграційних процесів в рамках функціонування стратегічних альянсів.

У своїй праці Д. Енгвін зі співавтором розрізняють стратегічні альянси як об'єднання компаній, що не є конкурентами в рамках розвитку спільного підприємництва, та компаній-конкурентів [6].

Слід зазначити, що інтеграція компаній в рамках стратегічного альянсу шляхом горизонтальної інтеграції призводить до об'єднання конкурентів і може активізувати процеси злиття та поглинань. Вертикальна інтеграція по суті призводить до об'єднання компаній, що знаходяться на послідовних етапах технологічного процесу. Також можлива конгломератна інтеграція компаній, що функціонують у різних галузях, і основним мотивом такої інтеграції є інвестиційний.

Дослідження наукових доробків щодо визначення сутності стратегічних альянсів уможливило уточнення дефініції стратегічного альянсу.

Стратегічний альянс - це довгострокова форма міжнародного бізнесу на основі міжфірмових партнерських угод самостійних підприємств, спрямована на досягнення інтересів та спільної мети партнерів за умов об'єднання взаємоповнюючих ресурсів та можливостей в умовах глобалізації.

В науковій літературі також існує велика кількість підходів до класифікації видів міжнародних стратегічних альянсів. Найбільш узагальнену класифікацію на основі роботи У.С. Батлера наведено в праці Морозової І.В. та Чернової О.В. (таблиця 1) [7].

Дискусійним є питання щодо виділення короткострокових стратегічних альянсів, оскільки термін "стратегічний альянс" вже передбачає довгостроковий характер міжнародної співпраці.

Розглядаючи успішну світову практику утворення стратегічних альянсів, можна навести такі приклади: корпорації Intel і Samsung – розроблення пристроїв оперативної пам'яті; Toshiba і Thomson – відеомагнітофони та DVD-плеєри; Coca-Cola і Nestle – у сфері просування холодного чаю Nestea, розробником якого є Nestle, однак реалізація товару відбувається через роздрібну мережу Coca-Cola.

Таблиця 1 - Класифікація міжнародних стратегічних альянсів

№	Класифікаційна ознака	Вид альянсу
1	Залежно від функцій	Збутові Інвестиційні Виробничі Торговельні Інші
2	Залежно від терміну дії	Довгострокові Середньострокові Короткострокові
3	Залежно від галузі діяльності	Страхові Банківські Авіап перевезення Фармацевтика Інші
4	Залежно від кількості учасників	Багатосторонні Двосторонні
5	Залежно від характеру конкурентної поведінки партнерів	Між конкурентами Між неконкурентами

Зацікавленість українських підприємств участю у стратегічних альянсах обумовлена відсутністю

інвестиційних ресурсів для комерціалізації власних наукових розробок, необхідністю виходу на закордонні ринки збуту, розвитку виробничої та науково-дослідної діяльності, ознайомлення та використання сучасних підходів до управління підприємством.

Для іноземних компаній мотивами участі у стратегічних альянсах є привабливість українського ринку, насиченість національних ринків збуту, доступ до дешевих джерел сировини та кваліфікованої робочої сили, наявність перспективних наукових розробок. Тому можна дійти висновку, що існують значні перспективи утворення та функціонування стратегічних альянсів за участю українських підприємств. Разом з тим політична, правова та економічна нестабільність, невідповідність практик ведення бізнесу перешкоджають розвитку цієї форми міжнародного бізнесу.

В роботі Підгурської І.А. [8] проведено дослідження існуючих стратегічних альянсів підприємств в Україні за галузями економіки. Відповідно до його результатів, найбільш поширеною формою стратегічних альянсів є спільні підприємства, особливо у сфері торгівлі, ремонту автомобілів та предметів особистого вжитку (у кількості 1166), переробної промисловості (898), будівництві (364) та інших галузях. Найбільша питома вага консорціумів як форми стратегічного альянсу припадає на операції з нерухомим майном, оренду, інжиніринг (35,3%).

В роботі [8] також запропоновано методичний підхід до визначення привабливості галузі для утворення стратегічного альянсу між українськими та закордонними підприємствами. Індекс привабливості галузі для утворення альянсу пропонується визначати за наступною формулою:

$$I_a = N'a/N_a, \quad (1)$$

де I_a - індекс привабливості галузі для утворення альянсу (%);

N_a - кількість альянсів у галузі країни (в середньому у світі);

N - загальна кількість альянсів у країні (в середньому у світі).

Слід зазначити, що розрахунок запропонованого індексу привабливості галузі для утворення стратегічного альянсу відображає лише поточну ситуацію, що склалася у країні і не враховує тенденції розвитку високотехнологічних підприємств, наприклад ІТ-сфери.

Якщо звернути увагу на статистику функціонування стратегічних альянсів у світі, то найбільша їх кількість утворена у фармацевтичній промисловості, автомобілебудуванні, сфері фінансових послуг, будівництві.

Управління підприємствами в складі міжнародного стратегічного альянсу ускладнюється різницею у справжніх цілях і намірах партнерів, прагненні диверсифікувати ризики та отримувати більшу частку прибутку, невідповідністю практик ведення бізнесу. Проте управлінські рішення слід зосередити на наступному:

- ретельному виборі партнерів та коректному веденні переговорів;
 - посиленні власних конкурентних позицій на внутрішньому та закордонних ринках;
 - детальному плануванні і моніторингу результатів діяльності альянсу;
 - отриманні нових знань, інновацій та сучасних практик ведення бізнесу;
 - отриманні інформації щодо кон'юнктури цільових закордонних ринків збуту від партнера;
 - збільшенні обсягів продажів та налагодженні збутових мереж на закордонних ринках;
 - розширенні джерел фінансування та диверсифікації ризиків.

Слід зазначити, що знання, управлінський досвід, сучасні технології управління, наукові розробки розглядаються сучасними міжнародними компаніями як джерело конкурентних переваг, оскільки суттєво впливають на виробничу, фінансову, маркетингову та організаційну діяльність підприємства.

Наведені вище рекомендації дадуть змогу українським підприємствам зміцнювати свої конкурентні позиції, працювати більш ефективно та отримувати значні переваги порівняно з компаніями, що ведуть господарську діяльність самостійно.

Висновки. Проведене дослідження показало, що в умовах розгортання процесів глобалізації участь українських підприємств у стратегічних альянсах є перспективним стратегічним вибором з точки зору зміцнення конкурентних позицій на світовому ринку і ефективного функціонування на ринку України. Управлінські рішення підприємства в складі стратегічного альянсу мають спрямовуватися на можливості отримання інвестицій, знань, інформації щодо кон'юнктури закордонних ринків збуту та сучасних практик ведення бізнесу.

Список літератури

1. Горда О. С. Трансформация форм организации международного бизнеса / О. С. Горда, А. С. Горда. // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2017. № 11. с. 52–56.
2. Гаррет Б., Дюссож П. *Стратегические альянсы* (пер. с англ.) М.: ИНФРА –М, 2002. 332 с.
3. Козаченко Г.В., Шульженко Л.Є. *Стратегічні альянси: дуальний характер* [Електронний ресурс] URL: http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2012_27_1/Zb27_1_07.pdf
4. Драчева Е.Л., Либман А.М. Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2001. № 4. с.12–21.
5. Пилипенко А.А. *Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку*. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008.
6. Duncan Angwin, Tanya Sammut- Bonicci *Strategic Alliances* [Електронний ресурс] URL: https://www.researchgate.net/publication/272352929_Strategic_Alliances.
7. Морозова І.В., Чернова О.В. Стратегічні альянси як феномен глобальної економіки // *Приазовський економічний вісник*. Випуск 1(18). 2020. с.14-19.
8. Підгурська І.А. Стратегічні орієнтири формування міжнародних альянсів українських підприємств // *Науковий вісник ужгородського університету. Серія Економіка*. Випуск 2(34). 2011. с.197-202.

References (transliterated)

1. Gorda O. S. Transformaciya form organizacii mezhdunarodnogo biznesa [Transformation of forms of organization of international business] / O. S. Gorda, A. S. Gorda. // *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* [Economics and business: theory and practice]. 2017. no 11. pp. 52–56.
2. Garret B., Dyussozh P. *Strategicheskie alyansy* [Strategic alliances] (per. s angl.) Moscow: INFRA –M, 2002. 332 p.
3. Kozachenko G.V., Shulzhenko L.Ye. *Strategichni alyansi: dualnij karakter* [Strategic alliances: dual nature] [Elektronnij resurs] URL: http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2012_27_1/Zb27_1_07.pdf
4. Dracheva E.L., Libman A.M. Problemy opredeleniya i klassifikacii integrirovannyh korporativnyh struktur [Problems of definition and classification of integrated corporate structures] // *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia and abroad]. 2001. no 4. pp.12–21.
5. Pilipenko A.A. *Strategichna integraciya pidpriyemstv: mehanizm upravlinnya ta modelyuvannya rozvitu* [Strategic integration of enterprises: management mechanism and development modeling]. Kharkiv: VD «ІNZhEK», 2008.
6. Duncan Angwin, Tanya Sammut- Bonicci *Strategic Alliances* [Elektronnij resurs] URL: https://www.researchgate.net/publication/272352929_Strategic_Alliances.
7. Morozova I.V., Chernova O.V. Strategichni alyansi yak fenomen globalnoyi ekonomiki [Strategic alliances as a phenomenon of the global economy] // *Priazovskij ekonomichnij visnik* [Priazovsky Economic Bulletin]. issue 1(18). 2020. pp.14-19.
8. Pidgurska I.A. Strategichni oriyentiri formuvannya mizhnarodnih alyansiv ukrayinskih pidpriyemstv [Strategic guidelines for the formation of international alliances of Ukrainian enterprises] // *Naukovij visnik uzhgorodskogo universitetu. Seriya Ekonomika* [Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Economics series]. Issue 2(34). 2011. pp.197-202.

Надійшла (received) 23.11.2020

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Шевченко Марина Миколаївна (Шевченко Марина Николаевна, Maryna Shevchenko) - кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри міжнародного бізнесу та фінансів, м Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2165-9907>; e-mail: maryna.shevchenko@i.ua

Назарова Тетяна Юрївна (Назарова Татьяна Юрьевна, Nazarova Tetjana Jurii'vna) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри міжнародного бізнесу та фінансів; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5734-876X>; e-mail: taniya2017@ukr.net

Донська Юлія Анатоліївна (Донская Юлия Анатольевна, Donskaya Yulia Anatolii'vna) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», студент; м. Харків, Україна; ORCID: 0000-0002-5385-0442; e-mail: donska_ya@ukr.net