

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ АЛЬЯНСІВ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Підгурська І.А.

У статті досліджено стратегічні орієнтири та перспективи формування міжнародних альянсів українських підприємств, визначено привабливість окремої галузі для іноземних партнерів при створенні альянсів в Україні, показано асиметричність у формуванні партнерських відносин вітчизняних підприємств з іноземними компаніями, визначено фактори зовнішнього впливу при створенні альянсів. Запропоновано можливі форми співпраці партнерських структур при реструктуризації компанії.

Ключові слова: стратегічний альянс, індекс привабливості галузі, стратегічні орієнтири розвитку, стадія консолідації галузі, синергетичний ефект.

ВСТУП

Останнім часом, вітчизняними дослідниками все частіше відмічається тенденція до міжфірмової кооперації підприємств. Адже прискорення економічних процесів у суспільстві, зміна характеру конкурентної боротьби між підприємствами, посилення уваги іноземних компаній до українських ринків та інші фактори сприяли поширенню різноманітних форм партнерських союзів, у тому числі стратегічних альянсів між вітчизняними та іноземними компаніями.

Основною рушійною силою виникнення стратегічних альянсів є глобальна конкуренція. Підприємствам необхідно вступати на шлях постійних інновацій, підтримувати організаційну гнучкість в умовах зміни зовнішнього середовища, обмеженості ресурсів, ринкової невизначеності для того, щоб не відстати від конкурентів.

Крім того, в Україні компаніям вкрай важко розвивати власними силами будь-які технологічні напрямки для досягнення майбутніх конкурентних переваг. Тому часто необхідні технології отримують в інших розробників або використовують такі організаційні моделі як ліцензування, партнерство чи альянси.

Саме завдяки укладанню партнерств між українськими та західними компаніями будуть здійснюватися більшість іноземних інвестицій ближчим часом, витіснивши угоди злиття та поглинання.

Дослідженням мотивів утворення стратегічних альянсів, розвитку, перспектив співпраці та найбільш привабливих сфер формування займалися такі іноземні науковці як Джоуел Блейкі, Карлос Гон, Ів До, Девід Тіс, Гарретт Б. та інші, що висвітлили свої погляди у книзі «Стратегічні альянси», Берхард Нільсен у своїх працях «Як фірми обирають партнерів для міжнародних стратегічних альянсів? Емпіричне дослідження мотивів формування міжнародних

стратегічних альянсів», «Синергія у стратегічних альянсах: мотивація і додаткові синергетичні вигоди у мережах знань», Васильєв О. Г. у науковій праці «Проблеми і перспективи розвитку стратегічних альянсів європейських транснаціональних корпорацій» та вітчизняні науковці: Махова В.Г. у статті «Стратегічні альянси підприємств в Україні: передумови формування та перспективи розвитку», Жуков Ю.С. «Розробка системи управління альянсами», Македон В.В. «Функціонування стратегічних альянсів корпорацій в системі міжнародного бізнесу», та інші.

Мета дослідження полягає у визначенні стратегічних орієнтирів формування міжнародних альянсів українських підприємств для галузей економіки України та виокремленні перспективних сфер для формування стратегічних альянсів.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є системний підхід до визначення економічних процесів; монографії, наукові праці, законодавчі акти, та інші джерела.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для України стратегічні альянси підприємств є відносно новим організаційними формами, що з'явилися приблизно у 2000-му році. Проте вже можна виявити певні особливості їх формування, мотиви створення, стратегічні орієнтири, відмінності, переваги і недоліки їх функціонування.

За висновками експертів, такі фактори як привабливість українських ринків, можливість доступу до дешевих ресурсів, невдачі М&А сприятимуть поширенню стратегічних альянсів в Україні. Проте, політична і правова нестабільність у країні, невідповідність практики ведення бізнесу та неготовність українських менеджерів значно перешкоджають їх формуванню.

Статистичне визначення кількості стратегічних альянсів підприємств в Україні ускладнюється відсутність в українському законодавстві визначення форми такого об'єднання підприємств. А це означає, що стратегічні альянси представляють специфічні

економічні відносини між підприємствами. Такі відносини в організаційному плані набувають різних форм, але не всі вони можуть бути формалізовані. Так, співробітництво між компаніями може здійснюватись на основі певної угоди без створення

нового підприємства, державної реєстрації об'єднання, а отже, не піддається статистичному вимірюванню, особливо це стосується альянсів між підприємствами різних галузей (табл. 1).

Таблиця 1 Операційні форми стратегічних альянсів підприємств в Україні по галузях економіки [4]

Галузі економіки	Організаційні форми стратегічних альянсів					
	спільні підприємства		консорціуми		інші об'єднання підприємств	
	кількість	у %	кількість	у %	кількість	у %
Торгівля, ремонт автомобілів та предметів особистого вжитку	1166	22,8	9	10,5	114	6,1
Переробна промисловість	898	17,6	11	12,9	108	5,87
Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям	380	7,4	30	35,3	914	49,7
Будівництво	364	7,1	12	14,1	108	5,87
Інші галузі	2228	44,9	23	27	595	32,4
Всього по всіх галузях	5104	100	85	100	1839	100

Враховуючи дані щодо стратегічних альянсів в галузевому аспекті, ми визначили привабливість окремої галузі для іноземних партнерів при створенні альянсів в Україні [1, с.58]. Для чисельності вираження цієї характеристики використовується індекс привабливості стосовно галузі економіки окремої держави (можна використовувати в середньосвітовому масштабі):

$$I_A = N_A' / N_A \quad (1)$$

I_A – індекс привабливості галузі для утворення альянсу (%);
 N_A' – кількість альянсів у галузі країни (в середньому у світі);
 N_A – загальна кількість альянсів у країні (в середньому у світі).

Так, ми визначили, що в Україні найбільш привабливими галузями для утворення альянсів є сфера послуг (18%), де найбільш поширеними є торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку, а також операції із нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємствам, далі йде переробна промисловість – 14% та будівництво – 6,8%.

Якщо зрівнювати із світовими тенденціями, то найбільш популярними сферами поширення стратегічних альянсів у світі є: автомобілебудування, фармацевтика, фінансовий та страховий сектори, харчова промисловість, будівництво. У міжгалузевих альянсах найбільш альянсомісткими галузями у сфері послуг є бізнес-послуги (НДДКР, фінанси) і телекомунікації, а у сфері виробництва – програмне забезпечення та комп'ютери/електроніка.

В основному стратегічні орієнтири при формуванні альянсів в Україні значно відрізняються в залежності від сфери поширення партнерств між підприємствами, цілей, мети, наявних ресурсів, та інше. Проте, можна виділити перспективи формування стратегічних альянсів українських підприємств. Серед них такі як:

- збільшення обсягів продажу на певних товарних ринках, в т.ч. іноземних;
- можливість співпраці з іноземними компаніями при збереженні незалежності підприємства;
- одержання доступу до нових технологій та отримання нових знань та навиків;
- посилення власних конкурентних позицій;
- розширення асортиментного ряду
- розширення джерел фінансування (венчурне фінансування)!
- зменшення витрат і поділ ризику.

Проте, в українському бізнес середовищі дуже часто головним мотивом при укладанні угод чи здійсненні нових придбань є особистісні інтереси окремих бізнесменів чи бізнес груп, які прагнуть закріпити за собою, а в деякій мірі і монополізувати владу одразу у кількох галузевих напрямках. Так, зростанням за рахунок нових придбань відзначилися: Рінат Ахметов та його СКМ угодами у банківському секторі, Group DF у газовому секторі та хімічній промисловості, енакіївська група одразу у кількох галузях економіки – від вуглепрому до банківської діяльності, група «Приват» на чолі з Ігорем Коломойським та інші. За таких обставин іноземні інвестори не дуже поспішають вкладати свої кошти в українську економіку. Крім того, наявність корупції,

погане регуляторне середовище, складнощі у банківському секторі та нерозвинений фондовий ринок не сприяють купівлі українських активів.

Відповідно виникає асиметричність стратегічних орієнтирів при формуванні партнерських відносин з іноземними компаніями. Західні компанії в основному залучають українські підприємства в ролі регіональних дистрибуторів продукції. Іноземні партнери зацікавлені, перш за все, у дешевій робочій силі, можливості входу на нові ринки та полегшенні

схеми збуту продукції, що загалом забезпечує реалізацію окремих стратегічних цілей західних компаній.

При виборі сфери співпраці іноземний інвестор, перш за все, враховуватиме фактори бізнес середовища у країні, серед яких економічні, політичні, соціальні, правові, та інші. Привабливість галузі визначається, як ми вже зазначали, кількістю підприємств у галузі, стадією її розвитку (рис. 1).

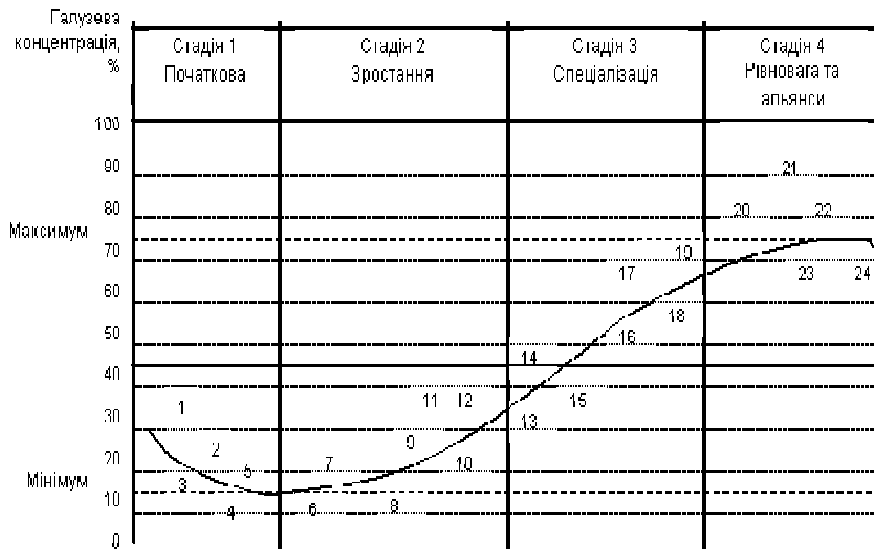


Рис. 1 S-подібна крива консолідації [3]

1 - залізничний транспорт; 2 - телекомунікації; 3 – комунальні компанії; 4 – страхування; 5 – послуги; 6 – банки; 7 – авіакомпанії; 8- хімічна промисловість, фармацевтика; 9 – ресторани та швидке харчування; 10 – пивоваріння; 11 – харчова промисловість; 12- паперова промисловість; 13 - виробництво сталі; 14 - виробництво шин та гуми; 15- виробництво іграшок; 16- виробництво вантажних автомобілів; 16 – постачальники аерокосмічної промисловості; 17 – літакобудування; 18- суднобудування; 19 – лікєро-горілчані заводи; 20 – автоматичні засоби управління; 21 – оборонна промисловість; 22 – тютюнова промисловість; 23 – взуття; 24 – безалкогольні напої.

Можна з впевненістю стверджувати, що залізничний транспорт, телекомунікації та комунальні компанії в Україні тільки прагнуть збільшувати частку ринку та нарощувати доходи, що характеризується виникненням нових компаній у нових секторах або підгалузях, які були відокремлені внаслідок консолідації галузей, або у секторах, де щойно відбулись процеси дерегулювання або приватизації.

В свою чергу авіакомпанії, хімічна промисловість, фармацевтика, харчова промисловість знаходяться на стадії зростання, про що свідчить успішне формування альянсів у цих галузях.

Значення стратегічних альянсів як чинника розвитку зростає залежно від рівня розвитку коопераційних стосунків і технологій в галузі. Крім того, найбільшого значення альянси здобувають у середньотехнологічних галузях із високим рівнем предметної спеціалізації (автомобілебудування, хімічна промисловість) та високотехнологічних галузях (ІКТ, фармацевтика, біотехнології, авіабудування).

Варто наголосити, що приймаючи рішення про злиття з іншим підприємством своєї галузі або вихід на інший ринок необхідно звертати увагу на стадію консолідації, в якій перебуває галузь. Саме найбільш успішними такі кроки є на першій та другій стадіях.

Можна зауважити, що всі галузі консоліднуються та розвиваються схожим чином; активність у сфері злиттів та поглинань може бути прогнозована; кожен стратегічну подію в економіці слід оцінювати з урахуванням її впливу на ступінь консолідації. Таким чином, формування та розвиток партнерських структур неможливе без розробки відповідної інтеграційної стратегії з урахуванням ситуації, що склалась в галузі у цілому.

В ході дослідження було виявлено, що у перспективі найбільш привабливими з точки зору формування стратегічних альянсів будуть банківський та страховий сектори, агро- і харчпром, ритейл та дистрибуція. Збільшення кількості стратегічних альянсів між підприємствами різних галузей – між банками та торговими підприємствами чи страховими компаніями або між підприємствами споріднених галузей, що характеризуються

відносинами «постачальник – клієнт», останнім часом спостерігається в Україні. В межах цих альянсів відбувається розширення діяльності в межах ланцюжка створення вартості. В основному мета таких партнерств у зменшенні трансакційних витрат.

У харчовій промисловості бажання українських виробників продукції отримати конкурентні переваги та захопити нові сегменти ринку сприяє формуванню альянсів. А вдале розміщення акцій дозволить залучити іноземний капітал та дасть можливість інвесторам ближче познайомитися з молочною галуззю України. Це буде тільки на руку учасникам цього ринку, які відчують серйозний дефіцит молочної сировини на тлі гострого браку власного капіталу, необхідного для будівництва великих молочних комплексів.

Так, у харчовій промисловості ефективними можна вважати функціональні угоди щодо спільного впровадження новітніх технологій у виробництво, використання маркетингових методик та брендингу продукції та реалізації спільних проєктів з будівництва агрокомплексів.

За умов реалізації великого інвестиційного проєкту, створення стратегічних альянсів дозволяє суттєво знизити ризик кожного з учасників шляхом його розподілу між кількома фірмами за рахунок диверсифікації номенклатури виробів, більш швидкого входження на нові ринки, забезпечення окупності інвестиційних витрат і т.п. Джерелом фінансування більшості проєктів українських компаній є виручені від проведення IPO кошти. Прикладом може слугувати «Миронівський хлібпродукт» МХП та вертикально інтегрований холдинг «Авангард».

За наявності сприятливої кон'юнктури на зовнішніх ринках бізнес шукатиме нові можливості для залучення капіталу через приватні або публічні розміщення. На руку українським емітентам будуть як залишок ліквідності на міжнародних фінансових ринках, так і зростання інтересу інвесторів до компаній країн, що розвиваються. Ще один важливий фактор – привабливість українських компаній для інвесторів, перш за все, за рахунок високого прибутку, які ті можуть забезпечити.

Стратегічним орієнтиром у ритейлі на сьогодні є розширення присутності у регіонах країни. Проте, світові тенденції у ритейлі свідчать про збільшення власних ТМ супермаркетів. За дослідженнями компанії ACNielsen, в 2010 році середньосвітовий показник проникнення (по всіх категоріях товарів) власних ТМ склав 26,8% від загального об'єму ринку. До цього рівня підтягуватиметься і український ринок.

В Україні продаж товарів під власними торговими марками супермаркетів стає все більш поширеним явищем. Скоро створювати торговельні марки супермаркетів доведеться майже всім виробникам, які хочуть залишитися у роздрібній торгівлі. Принаймні, це стосується низького і середнього цінових сегментів.

Співпраця у виробництві товарів власних ТМ має ряд переваг. А саме:

- виробництво товарів для ритейлерів — можливість завантажити вільні виробничі лінії;
- можливість диверсифікувати свою продуктову лінійку з мінімальними витратами (лише на виробництво);
- гарантований збут продукції через мережу.

Таке партнерство може реалізовуватись на взаємовигідних умовах, а саме – підприємства мають всі необхідні виробничі потужності, а роздрібні мережі — свою торговельну марку.

Як бачимо, вибір галузі функціонування та партнера при створенні альянсу вимагає окреслення певних стратегічних орієнтирів розвитку партнерської структури. Проте, як ми зазначили вище, характерною рисою альянсів є можливість розвиватися, саме тому більшість альянсів виходять за межі своїх першочергових цілей і змінює стратегічні орієнтири розвитку.

У більшості компаній на перших етапах стратегічним орієнтиром найчастіше є збільшення обсягів продажу на певних товарних ринках. Вітчизняні підприємства, акціонерні товариства, концерни, корпорації та холдинги, об'єднуючись із закордонними компаніями, отримують можливість проникнути на зарубіжний ринок, що вже поділений між провідними країнами світу, міжнародними та транснаціональними корпораціями. Такі стратегічні альянси виявилися досить ефективними практично в будь-якій сфері промислового виробництва. Наприклад, корпорація «Богдан» відкрила свої підприємства з виробництва вантажних автомобілів та автобусів в Росії. Вітчизняні підприємства альянсів автомобільної галузі, виступаючи у ролі материнської компанії, одночасно випускають продукцію світових марок та організовують власне складальне виробництво.

Існує дві широкі сфери, в яких компанії можуть доповнювати одна одну — це ринки і досвід (навички, технології). Одній компанії важко обслуговувати всі географічні ринки. Справді, одна компанія має досвід і можливості, а інша може просто доповнювати першу — це вже причина для об'єднання в альянс. Найкращий приклад — альянси авіаліній.

Так, основними стратегічними орієнтирами альянсів авіаційної галузі на сьогодні повинні стати:

- розширення мережі польотів і продаж,
- підвищення доступності авіатранспорту для жителів України та інших країн,
- збільшення обсягів авіап перевезень,
- підвищення ефективності використання літаків,
- оптимізація витрат авіакомпаній.

Загалом вже зараз можна стверджувати, що результати діяльності альянсу “Українська авіаційна група” цілком підтверджують загальносвітові тенденції процесу об'єднань і злиття авіаперевізників, в українських масштабах. На Заході синергетичний ефект від консолідації ресурсів провідних авіакомпаній дозволяє їм заощаджувати на експлуатаційних витратах сотні мільйонів доларів щорічно, оскільки жоден перевізник не може покрити цілий світ своїми перевезеннями і однозначно

втратить клієнтів, які не будуть задоволені узгодженістю і ціною рейсів. Об'єднавшись в альянс, авіакомпанії виграють і в клієнтах, і в грошах, і в масштабах.

Проте, в умовах кризи, коли компанії націлені переважно на вирішення короткострокових завдань по забезпеченню поточної діяльності, згортанню або порятунку бізнесу, стратегічні альянси як масовий інструмент стратегічного розвитку фірм тимчасово втрачають свою актуальність. В умовах невизначеного ділового середовища для багатьох компаній змінюються звичні орієнтири і оціночні показники. Це приводить до призупинення діяльності в рамках альянсу або відмови від його подальшої реалізації.

За цих умов можливі і зміна організаційної форми партнерства. Так, можливість створення спільних підприємств при реструктуризації компанії дає можливість схожим компаніям із суміжних галузей об'єднати свої ресурси, щоб отримати вигоду, досягнути якої поодиночі було б занадто дорого. Такою вигодою може бути і доступ до передових технологій, фундаментальні дослідження, навички розробки нової продукції, виробничі потужності, доступ до системи дистрибуції, та інше. Стратегія консолідації активів у СП була актуальна у 2010 році відразу для двох галузевих напрямків в Україні – авіа- і суднобудування.

Ще однією ефективною організаційною формою може бути партнерство у вигляді функціональних угод щодо спільних науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок, розвитку реструктуризації виробництва, спільного проведення маркетингових досліджень, фінансування проєктів, тощо. Фірми домовляються співпрацювати за одним або кількома видами діяльності, де угоди між ними становлять проєкти, в яких набуття нових знань та досвіду для отримання конкурентних переваг, прогноз та моніторинг ринкового середовища та отримання позитивного синергитичного ефекту є основними цілями. Співпраця у формі підприємств альянсів генерує синергитичний ефект від взаємодії двох або декількох фірм, що знаходяться в різних країнах. В свою чергу, виникнення синергійного ефекту зумовлює в основному ефективно використання нематеріальних активів фірми, таких як торгова марка, ділова репутація тощо.

ВИСНОВКИ

Таким чином, проаналізувавши стратегічні орієнтири формування альянсів між українськими компаніями та іноземними партнерами можна зробити висновок, що схильність до формування альянсів у певних галузях може бути обумовлено специфікою їх функціонування, етапом життєвого циклу галузі, умовами діяльності на місцевих та світових ринках.

Варто наголосити, що значна кількість високоприбуткових альянсів із значним внутрішнім рівнем конкуренції в Україні формується підприємствами однієї галузі. Прикладами можуть

бути харчова, хімічна промисловість, авіабудування. Менше розповсюдження отримали альянси між підприємствами, що діють у різних сферах економіки, проте значного поширення набули альянси у страховому та банківському секторах, а також у ритейлі.

Можна сказати, що альянси з іноземними компаніями гарантують українським підприємствам вихід на нові ринки та поширення каналів розповсюдження продукції (харчова промисловість, нафтохімічна промисловість, авіаційна галузь), посилення конкурентної боротьби, можливість використання технологій, брендів та інших ресурсів партнера (фармацевтична промисловість, авіаційна, паливно-енергетична), зменшення витрат та поділ ризику (страхування, банківський сектор, енергетична промисловість, авіаційна галузь), стратегічне доповнення (об'єднання ринків чи набутих досвідом навиків (авіабудування, суднобудування).

Саме на посилення ринкових позицій учасників спрямовані альянси національних підприємств (авіаперевезення, страховий та банківський сектор, фармацевтика) через розширення асортименту, спектру послуг, покращення технологій, спільні маркетингові зусилля та інше.

Специфічною рисою використання стратегічних альянсів в українській підприємницькій практиці можна назвати слабку участь в альянсах українських малих і середніх компаній. Результати, отримані в ході дослідження альянсів за участю європейських компаній, свідчать, що вузькоспеціалізовані малі і середні фірми є основною рушійною силою при формуванні і розвитку альянсів особливо в середньо- і високотехнологічних галузях. Одночасно необхідне створення умов також і для розвитку вже існуючих високотехнологічних малих і середніх фірм.

Участь і зростання залученості українських фірм в процес формування альянсів і їх мереж могли б в значній мірі сприяти розвитку і підвищенню ефективності зовнішньоекономічних зв'язків України. Крім того, стратегічні альянси багато в чому могли б сприяти модернізації виробничих потужностей самих компаній і підвищенню конкурентоспроможності виробленої ними продукції, як на українському, так і на світовому ринку.

Переваги стратегічних альянсів обумовлені тим, що ця форма співробітництва є довготривалою, забезпечує комплексність співпраці, спільну відповідальність партнерів за ефективність діяльності підприємства, зменшується інвестиційний ризик, особливо його залежність від політичних чинників.

Проте, існують і стримуючі фактори поширення стратегічних партнерств в Україні, пов'язані із політичними, економічними, правовими, регуляторними та соціальними проблемами, а саме: політичною нестабільністю, непрозорістю законодавства, низьким рівнем залучення фінансових та стратегічних інвесторів через відсутність юридичного планування, своєчасної підготовки інформації для інвесторів та слабкими комунікаціями із портфельними інвесторами, нерівністю умов

конкуренції на ринках та інші проблеми, що характерні для української економіки.

Перспективи формування та функціонування стратегічних альянсів підприємств в Україні визначаються політичними, економічними, юридичними, соціальними умовами ведення бізнесу в країні. Позитивний вплив на поширення альянсів в

Україні здійснює зростання економіки країни, можливість вільного приходу іноземного капіталу в країну, розширення внутрішніх ринків за рахунок покращення рівня життя населення, посилення конкурентної боротьби, як внутрішньої, так і між вітчизняними та закордонними компаніями.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобина М.А. Международный бизнес: стратегия альянсов / М.А. Бобина, М.В. Грачев. – М.: Дело, 2006. – 240с.
2. Гарретт Б. Стратегические альянсы: пер. с англ. / Б. Гарретт, П. Дюссож. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 332 с.
3. Грейм Динз, Фриц Крюгер, Стефан Зайзель. К победе через слияние. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу: пер. с англ. / Динз Грейм, Крюгер Фриц, Зайзель Стефан. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004 - 252 с.
4. Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
5. Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм / Э.Кемпбелл, Лачс К. Саммерс – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 416 с.