

УДК 658.52:38.24

Козаченко Г. В., Шульженко Л. Є.

СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ: ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ

Постановка проблеми. Стратегічні альянси як організаційна форма співпраці є порівняно новим явищем у світовій економіці. Їхнє виникнення спричинено впливом сил зовнішнього (збільшення конкуренції, її глобалізація, активізація інноваційних процесів) та внутрішнього середовища (наявність ресурсів, можливостей та компетенції у підприємств, якими вони в силу певних обставин повною мірою ефективно не можуть розпорядитися). Пік активності створення стратегічних альянсів прийшовся на 80–90-і роки минулого століття. Сьогодні динаміка процесів утворення стратегічних альянсів дещо уповільнилася, але це не означає зменшення їхньої актуальності у сучасній економіці, де інтеграція діяльності залишається домінуючою тенденцією. У сучасній економіці є багато ризиків, ресурси обмежено за вартістю і географічним розміщенням, а ситуація на ринках, орієнтованих на споживачів, та у ринковій інфраструктурі швидко змінюється. Тому компаніям складно виживати поодиночки.

Спочатку створення стратегічних альянсів переслідувало мету усунення дублювання функцій, зменшення операційних витрат, а сфера їхньої діяльності обмежувалася окремими географічними і/або товарними ринками. Нині цілі їхньої діяльності ускладнилися, масштабність розширилася і поширюється вже на необмежені глобальні ринки [1].

Сьогодні стратегічні альянси його учасники намагаються створити довгостроковими. Вони охоплюють різноманітні сфери діяльності - від інвестування у створення інновацій до спільного виробництва, збуту і управління готовим об'єктом. Сучасні стратегічні альянси відрізняються численністю учасників, співпрацею з конкурентами, у більшості своїй відносно короткими термінами існування, що пояснюється недостатньою опрацьованістю їхнього створення. Остання обставина пояснюється відносною легкістю створення стратегічного альянсу, в якому дотепер існують проблемні аспекти, що ще недостатньо вивчені.

Аналіз попередніх досліджень. У сучасній науковій літературі останніх років стратегічним альянсам приділяється достатньо значну увагу. Серед таких наукових праць вже майже класичними стали дослідження Р. Л. Уоллеса [2], Б. Гаррета та П. Дюссожа [3], П. Ф. Друкера [4]. Стратегічні альянси у цих наукових працях розглядаються як одна з могутніх стратегій (за висловлюванням Р. Л. Уоллеса), яка забезпечує просування компаній на шляху економічного процвітання.

У сучасній літературі достатньо докладно розглянуто переваги, що мають стратегічні альянси, які дозволяють їхнім учасникам: концентруватися на своїх ключових (стержневих) компетенціях і ключових видах діяльності; поєднувати свої ключові компетенції, досягаючи, таким чином, ефекту синергії; скоротити бюрократію і спростити організаційну структуру; підвищити ефективність і зменшити витрати; стати гнучкішими і швидко реагуючими; навчатися один в одного та отримувати взаємну вигоду (вихід на нові ринки, нові ключові компетенції, а також результати, які були б неможливі при роботі нарізно [5]. Про недоліки та загрози, що несе участь у стратегічному альянсі, відомо значно менше. Проте їхня наявність зовсім означає не необхідність відмови від цієї організаційної форми співпраці підприємств, а лише необхідність враховувати їх на етапі створення стратегічного альянсу або ухвалення рішення щодо входження у нього. Але у сучасних наукових працях (Карпуніна О., Владімірова І., Дементьєв В., Якутін Ю., Міронов М., Загородников С.) з теоретичних і методологічних основ міжфірмової співпраці механізми формування стратегічних альянсів майже не розглядаються.

Метою статті є розгляд проблемних аспектів створення стратегічних альянсів та шляхів їхнього усунення.

Стратегічний альянс є принципово новим видом партнерських стосунків. Сьогодні стратегічні альянси в міжнародному бізнесі підсилюють і надають гнучкості процесам концентрації і централізації капіталу, ще більше посилюють потужність найбільших компаній за рахунок узгодження і об'єднання їхніх зусиль із приросту світових ринків і усунення дрібніших і слабкіших конкурентів. З цієї позиції стратегічні альянси у світовій економіці виконують подвійну роль: з одного боку, вони виступають свого роду «чистильниками» ринку, які, діючи без сумнівів та компромісів, витискують з ринку слабких учасників, які не змогли вижити. Тому сьогодні є доволі стійкою думка, що стратегічні альянси певною мірою (а іноді і значною) порушують антимонопольне законодавство окремих країн, адже найбільші компанії за рахунок об'єднання зусиль в ринковій сфері отримують монопольні переваги на національних і міжнародних ринках, що потрібно захищати і споживачів, оскільки монопольні позиції таких альянсів дозволяють диктувати ціни, і свободу конкуренції, оскільки стратегічні альянси зводять нанівець зусилля інших конкурентів [1]. Але а з іншого боку, стратегічні альянси сприяють величезній інтеграції капіталу, виробництва, розробці та швидкій комерціалізації інновацій та найшвидкішого доведення їх до споживача і не лише за рахунок цієї інтеграції, а й усунення з ринку слабкіших його учасників, які не виявили бажання бути учасниками альянсів або їх до цих альянсів не узяли.

Стратегічні альянси, за суттю, є угодами про співпрацю, в якій бізнес-можливості учасників доповнюють один одного. Це прагматичний союз, у якому інтереси кожного з учасників є різноспрямованими. За одним вектором кожен з учасників намагається переслідувати свої вигоди, отримувати конкурентні переваги за рахунок вигідної розстановки сил і захисту або розширення ринкової території. Одночасно за другим вектором кожен з учасників вимушений орієнтувати свою діяльність на загальні цілі союзу, враховувати інтереси інших учасників, як мінімум, не наносячи їм шкоди. Отже, одні – власні – інтереси учасників стратегічного альянсу є природними, вони відображають цілі їхньої діяльності, інші – загальні – певним чином нав'язані учасникам стратегічного альянсу, вони відображають цілі альянсу в цілому, і учасники ці інтереси вимушені враховувати. До того ж існує і третя група інтересів – інтереси інших учасників альянсу, і кожен з учасників альянсу має рахуватися з інтересами інших учасників [6].

Вже у природі створення стратегічного альянсу присутні протиріччя інтересів його учасників: протиріччя інтересів кожного учасника з інтересами альянсу в цілому, протиріччя інтересів кожного учасника з інтересами інших учасників. Протягом деякого часу ці протиріччя можуть не виявлятися або їхні вияви можуть бути слабкими. Але після певного часу існування або настання певної події протиріччя інтересів його учасників можуть загостритися.

У наявності протиріччя інтересів учасників стратегічного альянсу немає нічого дивного. Таке протиріччя інтересів має місце в об'єднанні підприємств у будь-якій формі. Йдеться лише про ступінь формальності об'єднання підприємств, яку представляє контроль за діяльністю такого об'єднання. Такий контроль здійснює особа (фізична або юридична), що має на це встановлене законодавством право. Найпоширенішою підставою такого контролю є право власності. Якщо ступінь формальності об'єднання підприємств є високою, то інтереси учасників об'єднання підприємств (або інтегрованої структури) підкоряються інтересам об'єднання або його головного учасника. Об'єднання підприємств (або інтегровані структури) з високим ступенем формальності зазвичай здійснюють діяльність у законодавчо прийнятних організаційно-правових формах (концерн, холдинг).

Учасники стратегічного альянсу, укладаючи угоду про співпрацю у межах чітко окреслених сфер діяльності, залишаються незалежними, тобто формальність об'єднання підприємств в альянсах є майже відсутня (за винятком створення спільного підприємства або

патентного ліцензування). Добровільна співпраця між юридично самостійними і стратегічно незалежними підприємствами для досягнення деяких стратегічних цілей кожного з учасників і альянсу в цілому шляхом об'єднання їхніх ресурсів і відмітних компетенцій засновується на формальних контрактах і (чи) неформальних угодах. Найчастіше укладені угоди стосуються надання технології, ноу-хау, послуг в області управління та маркетингу та навчання персоналу, виробництва (зборки) з подальшим продажем продукції постачальнику. Але угоду про співпрацю у межах окреслених сфер діяльності учасники стратегічного альянсу навіть письмово укладають не завжди. Тому міра відповідальності за свої дії учасників стратегічного альянсу (за винятком відверто кримінальних) є також є низькою – співпраця базується на домовленостях, взаємній вигоді та намаганнях зберегти ділову репутацію (яка, до речі, є нематеріальним активом підприємства і у цивілізованій ринковій економіці коштує достатньо багато). Така свобода взаємин учасників стратегічного альянсу зумовлює множинність стратегічних альянсів, у яких може брати участь одна компанія. Сьогодні, за даними Дж. Дайера, П. Кэйа і Х. Сінха кожна з 500 надвеликих компаній світу бере участь у середньому у 60 стратегічних альянсах, чому надзвичайно сприяє глобалізація ділового світу, широке розповсюдження та взаємопроникнення технологій, яке розмиває границі між галузями [7].

Вирішення протиріччя інтересів учасників стратегічного альянсу може мати різноманітні форми: вихід одного чи кількох учасників з альянсу, руйнування альянсу, поглинання одного учасника іншим. Чим чіткіше визначено інтереси учасників стратегічного альянсу та з'ясовано їхню придатність до участі в альянсі, тим більше успішною буде його діяльність.

Запобігти або пом'якшити протиріччя інтересів учасників стратегічного альянсу можна ще на етапі його створення шляхом посилення обґрунтованості створення альянсу, забезпечення прозорості перспектив його учасників, формування чітких правил поведінки учасників альянсу та розподілу фінансових потоків та інших переваг співпраці.

Свобода взаємин учасників стратегічного альянсу є далеко не останньою причиною того, що, за статистикою, більше половини стратегічних альянсів припиняють своє існування не лише не реалізувавши намічені цілі, але й не намагаючись подолати труднощі, що виникли на етапі їхнього створення: визначення чітких цілей об'єднання, координація інтересів учасників, вибір критеріїв оцінювання ефективності діяльності альянсу, підведення результатів його фінансової діяльності та їхній розподіл між учасниками. До тепер не створено механізми компенсації шкоди іміджу альянсу через помилки або невдачі одного з учасників, запобігання просочування комерційної інформації через співробітників фірми-партнера, усунення наслідків невиконання одними учасниками своїх зобов'язань та компенсації збитків іншим учасникам.

Названі проблемні аспекти у створенні стратегічних альянсів існують не одно десятиріччя, щоправда поруч з відомими прикладами найуспішніших стратегічних альянсів у фармацевтиці, автомобільній промисловості та створенні ІТ-технологій. Причому, ці тенденції - проблемні аспекти у створенні стратегічних альянсів та приклади їхнього довгострокового існування – наводять на деякі міркування: очевидно, що створення успішних стратегічних альянсів є наслідком або обґрунтованого опрацювання (що вірніше), або шаленого везіння. І навпаки можна говорити про стратегічні альянси, які створити не вдалося або вони швидко розпалися.

Отже, успішність стратегічного альянсу закладається ще на етапі його створення, а обґрунтоване опрацювання створення передбачає:

- визначення чітких цілей та сфер об'єднання діяльності учасників;
- визначення потенційних учасників стратегічного альянсу, їхній всебічний аналіз з позиції можливості, бажаності та доцільності участі в альянсі;

- виявлення істинних інтересів учасників стратегічного альянсу та формування механізмів збалансованості цих інтересів;
- визначення вкладу кожної із сторін в майбутню діяльність стратегічного альянсу (налагоджені зв'язки з партнерами, наявність оригінальних ноу-хау, різноманітність пропонуваного споживачам набору послуг, капітал у різноманітних формах, забезпечення «фінансового захисту», тобто наявність постійних і надійних джерел фінансових ресурсів) та механізму компенсації за цей внесок з очікуваних результатів;
- виявлення можливості та доцільності об'єднання не лише і не стільки основних і фінансових активів учасників, а їхніх бізнес-знань і управлінських навичок;
- визначення внеску кожного з учасників стратегічного альянсу до спільного результату та його часті у цьому результаті;
- визначення міри довіри, схожості культур і взаєморозуміння учасників стратегічного альянсу;
- створення механізмів координації та контролю діяльності учасників та управління стратегічним альянсом: запобіг поглинання учасниками стратегічного альянсу один одного, компенсації шкоди іміджу альянсу через помилки або невдачі одного з учасників, запобігання розкриття комерційної таємниці та конфіденційної інформації через співробітників учасників, усунення наслідків невиконання одними учасниками своїх зобов'язань та компенсації збитків іншим учасникам;
- створення моделі координації та контролю взаємозв'язків та інформаційного обміну між учасниками стратегічного альянсу, у якій має бути враховано специфіку сфери діяльності, цілей співпраці та забезпеченість ресурсами;
- формування підходів до оцінювання ефективності стратегічного альянсу, для чого потрібна збалансована система кількісних та якісних оцінок, зокрема додаткових вигод, які отримують всі сторони, що беруть участь в альянсі.

ВИСНОВКИ

Стратегічні альянси як феномен сучасної економіки мають не лише переваги, а й слабкі сторони. Участь у стратегічному альянсі несе його учасникам і певні переваги, і загрози. Усунути деякі із загроз можна вже на етапі створення стратегічного альянсу. Але для цього потрібні способи розв'язання тих проблем, що сьогодні існують у створенні стратегічних альянсів.

СПИСОК ВИКРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ноздрєва Р. Б. Стратегические альянсы в международном бизнесе [Электронный ресурс] / Р. Б. Ноздрєва // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 6. – Режим доступа : <http://www.mevriz.ru/articles/2002/6/1011.html>.
2. Уоллес Р. Л. Стратегические альянсы в бизнесе: технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий / Роберт Л. Уоллес; пер. с англ. – М. : Добрая книга, 2005. – 288 с.
3. Гаррет Б. Стратегические альянсы / Б. Гаррет, П. Дюссож; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 332 с.
4. Свэйм Р. Стратегии управления бизнесом Питера Друкера / Роберт Свэйм. – ПИТЕР, 2011. – 432 с.
5. Журавлев В. Секреты стратегических альянсов [Электронный ресурс] / В. Журавлев, В. Кузнецов. – Режим доступа : <http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/880635>.
6. Куницына М. Ю. Целесообразность организации временных вертикальных стратегических альянсов в крупном машиностроении / М. Ю. Куницына // Модели управления в рыночной экономике : сб. науч. тр. Донецкого нац. ун-та. – Донецк : ДонНУ, 2008. – Вып. 11. – С. 135–142.
7. Biggart N. W. The Western Bias of Neoclassical Economics: On the Limits of a Firm-Based Theory to Explain Business Networks / Robert Eccles and Nitin Nohria eds. Networks and Organizations. Boston, MA: Harvard Business School Press. – 1992.

Стаття надійшла до редакції 26.05.2012 р.