

*level disparities of socio-economic development and interregional cooperation for the implementation of joint projects and programs within the borders of association. That internal interregional cooperation between the regions of the union at this stage given as much attention on improving integrated EU competitiveness. Outdoor regional policy is implemented, firstly, the transnational level and covers the affiliate interaction with groups of EU countries outside the union, and secondly, to apply to countries which have common borders with it through interregional and cross-border cooperation.*

*Inter-regional and cross-border cooperation in the European Union is based and governed by a large number of documents, one of the main of which is the European Outline Convention on Transfrontier Cooperation between Territorial Communities or Authorities, signed in 1980 and the Additional Protocols (1995, 1998), which defined the concept "interterritorial cooperation" and "cross-border cooperation": cross-border cooperation mentioned as being carried out between the authorities of neighboring territories interterritorial cooperation involves the implementation of relationship between foreign governments that do not coexist.*

*Analysis of the implementation of interregional cooperation in the European Union allowed it to define the following forms: free economic zones and special investment regime territories of priority development activities working Commonwealth and inter-regional organizations. The choice of organizational form of implementation of regional cooperation is based on a consideration of features of a region and depends on the selected areas and terms of cooperation.*

*The main organizational form of cross-border cooperation in the Euroregions EU is perceived as subjects of international activities. At present there are in Europe, according to different sources, between 120 and 183 European regions and more than 30 structures of regional cooperation.*

*Determined that financial support for interregional and cross-border cooperation in the European Union since the 90s carried out through the use of specific initiatives, programs and projects of the association, which in some years were programs INTERREG, PHARE CBC, TACIS CBC, PHARE CREDO, LEADER, EQUAL, JASPERS.*

*Today INTERREG is the largest EU program to support and promote inter-regional cooperation association, which provides three areas of cooperation: A - cross-border cooperation; B - transnational cooperation; C - interregional cooperation.*

**Key words:** *regional policy, the region, the European Union, interregional cooperation, cross-border cooperation.*

УДК 339.92

**О.І. Михайлов**

### **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ ТНК В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ ІННОВАЦІЙ**

*У статті визначено особливості формування стратегічних альянсів транснаціональних корпорацій в сучасних умовах розвитку глобального ринку інновацій. Проаналізовано сучасний стан глобального ринку інновацій. Виокремлено основні причини створення стратегічних альянсів транснаціональних корпорацій. Розглянуто чинники та фактори реалізації стратегій ТНК. Визначено тенденції*

*діяльності ТНК на глобальному ринку інновацій.*

**Ключові слова:** ТНК, стратегічні альянси, глобальний ринок інновацій, інноваційні стратегії ТНК.

Створення оптимальної організаційної форми, здатної забезпечити максимально швидке й ефективне реагування на зміни зовнішнього середовища, є одним із чинників еволюції сучасних транснаціональних корпорацій (ТНК). У зв'язку з значними темпами технологічного розвитку сучасної цивілізації, компанії об'єднують зусилля і ресурси для збереження своїх конкурентних позицій та створення нових можливостей щодо економічного зростання і адекватного реагування на швидкі технологічні зміни. В умовах об'єктивної необхідності розвитку різних форм кооперації, з одного боку, і складності еволюції глобальних організаційних структур – з іншого, ТНК дедалі частіше використовують стратегічні альянси у формуванні міжнародних партнерських відносин.

У світовій та вітчизняній економічній науці діяльність ТНК, інноваційних стратегій та стратегічних альянсів досліджували такі вчені як А. Білоусов [1], В.Горецький [3], З. Каїра [4], О.Рогач [5], А. Томпсон [7], А. Стрикленд [7], Р. Уоллес [8] та інші.

Метою статті є дослідження особливостей формування стратегічних альянсів ТНК, функціонуванні даних альянсів у інноваційній сфері.

ТНК мають можливість використовувати таке перспективне інноваційне джерело, як науково-технічний і кадровий потенціал своїх закордонних філій, стимулюючи інноваційні процеси у філіях ТНК у країнах-реципієнтах інвестицій, створюючи стратегічні альянси, закордонні «інкубатори знань» і одночасно із цим – глобальні інноваційні мережі. Сьогодні на глобальному ринку інновацій ТНК функціонують у динамічному, агресивному і багатоаспектному конкурентному середовищі.

Наразі на глобальному ринку інновацій існують три основні суб'єкти, що здійснюють фінансування НДДКР: держави, ТНК і венчурні компанії. ТНК мають істотні переваги на глобальному ринку нововведень, оскільки, по-перше, у порівнянні з державними структурами для ТНК доступ до фінансових ресурсів набагато простіший, і, по-друге, для ТНК НДДКР є важливою, проте не головною і не єдиною сферою діяльності, тому фінансові ризики для ТНК значно нижчі, ніж для венчурних фондів. У результаті частка ТНК на глобальному ринку інновацій у окремі роки складала: у 1990-х рр. – 23 % від загальносвітового рівня, у 2001 – 28-30 %, у 2014 р. – наблизилася до 40-50 % від загальносвітового рівня [3].

Виходячи на глобальний ринок інновацій, ТНК здійснюють інтеграцію інноваційної діяльності у рамках усієї структури головної корпорації, при цьому філії ТНК спеціалізуються на тих інноваціях, де вони найбільш конкурентоспроможні, при цьому активно відбувається процес інтернаціоналізації інноваційної діяльності через створення міжнародних стратегічних альянсів.

Основне завдання стратегічного партнерства – досягнення синергетичного ефекту, який проявляється при об'єднанні компетенцій і ресурсів учасників партнерського проекту. Завдяки зовнішнім партнерським відносинам компанія здобуває цінні ресурси і можливості, яких не могла б отримати в іншому разі, а найважливішою умовою об'єднання зусиль є усунення суперечностей і побудова глибоких, довгострокових відносин.

Створення альянсів наближає фірми до споживачів, полегшує доступ до ринків, допомагає уважно відстежувати всі ринкові та технологічні тенденції, творчо реагувати на ті можливості й загрози, які ці тенденції несуть у собі, постійно генерувати нові ідеї і продукти, швидко й ефективно використовувати їх з урахуванням глобального

масштабу.

Науково-технічні альянси бувають горизонтальними (фірми однієї галузі) і вертикальними (фірми різних галузей). Управління науково-технічним альянсом здійснюється або одним із провідних членів, або спеціально створеним координаційним комітетом.

Велика кількість альянсів, яка формується сьогодні, призводить до того, що топ-менеджменту стає досить важко проводити переговори щодо їхнього створення і контролювати їхнє функціонування. При цьому виникає необхідність розглядати альянси з позицій бізнес-стратегії, а не загальнокорпоративної стратегії, як це відбувалося раніше.

Традиційна дилема для ТНК між вертикальною інтеграцією при створенні і розміщенні на ринку нововведення і контрактацією для цих цілей із сторонніми постачальниками і підрядниками постає сьогодні у цілком іншому ракурсі, тобто у новому вимірі третьої проміжної альтернативи – стратегічного партнерства. Обмін технологіями у межах стратегічних альянсів ТНК більш мобільний, ніж при злиттях/поглинаннях, а оперативне створення альянсів, спрямованих на вирішення конкретних науково-технічних проблем, дозволяє швидко здійснити обмін інтелектуальними ресурсами між учасниками, розділити всі вигоди існування альянсу і розподілити права на створені інновації. Завдяки альянсам ТНК мають можливість скорочувати строк організації нового виробництва приблизно на 14-20 місяців і на 50-70% зменшують загальну вартість освоєння виробництва, при цьому рівень якості продукції досягає 93-99% [5, 258 с.].

На частку науково-технічних альянсів високотехнологічних галузей, таких як інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), фармацевтична, біотехнологічна, виробництво нових матеріалів, оборонна і авіакосмічна промисловість, припадає 80 % усіх створених науково-технічних альянсів і 20% – на середньотехнологічні галузі (виробництво інструментів і медичного обладнання, побутової електроніки, автомобілебудування, хімічна промисловість) [7].

Для японських ТНК пріоритетним є «технологічний мотив» створення транснаціональних альянсів (освоєння ніш ринків високотехнологічної продукції), а для американських ТНК «конкурентний мотив» (узгодження напрямів збутової діяльності), спільним для них є використання можливостей взаємовпливу конкурентних переваг кластерів споріднених галузей та трансграничної інтерналізації конкурентних переваг у рамках стратегічного альянсу. За даними ОЕСР, у 1994-2014 рр. було створено приблизно 180 тис. стратегічних альянсів, більш 62 % з яких – міжнародні стратегічні альянси. Співробітництво у формі стратегічних альянсів активно розвивається, і загальносвітовий оборот товарів і послуг у рамках альянсів досяг у 2010-2014 рр. 45 трлн. дол. США.

Значний інтерес до зазначеної форми коопераційного співробітництва з боку найбільших ТНК, дозволяє віднести стратегічні альянси до однієї з форм прямого іноземного інвестування. Головними умовами успіху діяльності стратегічних альянсів ТНК є сумісність глобальних бізнес-концепцій розвитку партнерів (включаючи експортну стратегію, податкові питання, розподіл прибутку та здійснення інвестицій, різні масштаби бізнесу і т. д.), врегульованість прав власності і контролю, ефективна автономність, (відсутність домінування одного партнера над іншим з часом), спільність і взаємопроникнення ділових традицій і поєднання культур.

Управління альянсом потребує вирішення задач, які не зустрічаються у звичайних ієрархічних структурах, тому кожен вид ділового стратегічного альянсу має власну модель координації та контролю взаємозв'язків та інформаційного обміну між учасниками, обумовлену специфікою сфери діяльності, цілей співпраці, терміну дії,

забезпеченості ресурсами та вартості. Сьогодні найбільш ефективно використовується модель «багаторівневого прийняття рішень», що передбачає диференціацію, адаптацію та узгодження інтересів учасників і базується на розгалуженій децентралізованій системі передачі повноважень спеціалізованим групам координації [2].

ТНК при створенні стратегічного альянсу використовують особливі організаційно-економічні механізми нарощування «альянсоздатності сторін» і «синергізму взаємодії», які передбачають, по-перше, розробку та реалізацію перспективної програми співробітництва у межах усієї сукупності проектів (освітніх, інноваційних, навчально-виробничих, соціокультурних), по-друге, узгодження стратегій (стратегічних планів) діяльності, «прейскуранта цін» на послуги і роботи, використання цільових стимулів результативності спільної діяльності, регламентацію завдань, функцій, прав і відповідальності персоналу. Зусилля ТНК спрямовані, перш за все, на подолання «невизначеності знань» для розуміння, що саме компетенції та інтерналізація знань є джерелом конкурентних переваг у рамках стратегічного альянсу.

Впродовж першого десятиліття ХХІ століття кількість створених стратегічних альянсів, у тому числі за участю ТНК, збільшувалась у геометричній прогресії (навіть під час світової фінансової кризи 2007–2009 рр.) завдяки прискоренню процесів транснаціоналізації бізнесу, збільшенню потреб для фінансування НДДКР, пошуку більш ефективних форм корпоративної взаємодії через співробітництво з компаніями галузі, які досягли відповідного досвіду та можливостей.

Сьогодні спостерігається значне збільшення числа стратегічних альянсів ТНК у фармацевтичній та біотехнологічній галузях при сталих темпах зростання їх кількості у секторах автомобілебудування, хімічної промисловості, а також ІКТ і одночасному уповільненні темпів у «старих» галузях промисловості.

Якщо протягом 1995- 2005 рр. 31 % стратегічних альянсів було створено з метою спільної виробничої діяльності, 27 % для спільної діяльності у сфері маркетингу і збуту та 13 % для здійснення спільних НДДКР, то у наступному десятилітті ситуація змінилася з точністю до навпаки: темпи зростання і стратегічне значення альянсів у сегменті спільних НДДКР і маркетингу значно збільшилися [3].

Успішні альянси у сфері НДДКР дозволяють ТНК досягти синергетичного ефекту, поєднуючи свої кадрові й інноваційні потенціали, знизити фінансові видатки і ризики кожного з учасників, одержати вигоду у часі і т.д. У сучасному висококонкурентному зовнішньому середовищі альянсові мережі поступово перетворюються у значний чинник конкурентних переваг, а також завоювання і утримання провідними ТНК лідуючих позицій на світовому ринку.

За умов створення мережі альянсів досягається ефект масштабу діяльності, завдяки якому багатопрофільні ТНК здатні швидко адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища з меншими витратами за рахунок використання систем знань і компетенцій, що доповнюють один одного. Згідно з даними, кожна із провідних міжнародних ТНК зі списку «Fortune Global 500» бере участь у середньому у 3-5 альянсових мережах.

У цілому, всім закордонним «інкубаторам знань» ТНК властива одна головна риса: вони є у значній мірі самостійними на першій стадії свого розвитку, а згодом, скорегувавши всю систему відносин з іншими підрозділами «своїх» ТНК у ефективно функціонуючу структуру, інтегруються до загальнокорпоративної інноваційної стратегії. У остаточному підсумку «інкубатори знань» перетворюються у повністю інтегровані в систему ТНК закордонні НДДКР-підрозділи і є складовими інтегрованої глобальної мережі НДДКР – прямий і зворотній трансфер знань і технологій вдовж лінії «материнська компанія–закордонні філії». Тобто, саме створення глобальних інноваційних мереж є ключовим завданням, рішення якого дозволяє ТНК максимально

використовувати потенціал своїх закордонних НДДКР-філій, які, у свою чергу, «підживлюються» новими ідеями з «зовнішніх» джерел інформації.

Паралельно відбувається структуризація «нового» типу ділової організації, що сфокусована на поєднанні і координації ділових процесів у масштабах цілих галузей і ринків, розвитку нових організаційних компонентів, у тому числі кваліфікованого персоналу, систем оцінки результатів, систем винагород, тощо. Фактично, глобальні конкурентні стратегії ТНК засновані на знаннях та інформації є фундаментом ділового успіху XXI століття, що буде безпосередньо залежати від конкурентоспроможності інтелектуального капіталу і активів та їх ефективного використання.

Отже, сьогодні можна згрупувати наступні чинники, що дозволяють ТНК реалізовувати інвестиційні стратегії при входженні на глобальні ринки інновацій:

а) глобальна поведінка споживача – пошук товару кращої якості по більш низькій ціні;

б) технологічні зміни як найважливіший інструмент входження на нові глобальні ринки;

в) виникнення нового типу так званих «фінансово забезпечених» конкурентів, тобто ТНК, що мають державне субсидування та можливість використовувати ці фінансові ресурси як «стратегічний бюджет» у конкурентній боротьбі;

г) існування державної політики, спрямованої на подолання національних бар'єрів, яка сприяє проникненню гіперконкуруючих глобальних ТНК на внутрішній ринок.

Традиційна модель поведінки ТНК (диверсифікація та постійне стратегічне планування «революційних» вдосконалень) реалізується паралельно із раціональним територіальним розміщенням НДДКР та перенесенням частини великих «інституційних модулів» у країни з кращими умовами для їх здійснення або з дешевими і досить кваліфікованими кадрами.

У зв'язку з інтенсивною діяльністю ТНК на глобальному ринку інновацій чітко простежуються наступні тенденції:

- по-перше, ТНК та їх стратегічний менеджмент зосереджують свої зусилля одночасно на всіх конкурентних параметрах: витрати виробництва, якість продукції, строки поставок, створення «ноу-хау», ринкові бар'єри, стабілізація фінансового становища;

- по-друге, ТНК реалізують глобальні інноваційні стратегії завдяки багатьом аспектам і на різних рівнях: у сфері ресурсів, на ринках товарів і послуг, у складі об'єднаних компаній і т.п. Це відбувається в умовах, коли позиції конкурентів ТНК динамічно змінюються, ситуації на глобальних ринках стають мало прогнозованими, строки прогнозів різко скорочуються, а в основні сфери інноваційних розробок перетворюються: біотехнологія, наноматеріали, освіта, соціологія, медицина, комп'ютерні технології;

- по-третє, технологія перетворюється у фільтр, що дозволяє систематизувати неструктуровані рішення, які потребують інтуїції, а роль «сценарного планування» багаторазово збільшується на противагу методам стратегічного планування, що базувались на аналізі минулих даних і їх екстраполяції у майбутнє. Темпи прискорення змін ділового середовища відбуваються настільки швидко, що синергетичний ефект «технологізації» фактично знецінює минулий досвід і освіту у галузі управління;

- по-четверте, особливості класифікації стратегічних союзів, об'єктивні умови стадій їх становлення і розвитку залишають дискусійним серед науковців питання співвідношення альянсів та спільних підприємств (однак спостерігається тяжіння до розрізнення цих двох понять), а життєвий цикл стратегічних альянсів визначає ключове

значення їх успішності, оскільки паралельно змінам у життєдіяльності союзу змінюється вибір напрямку, що впливає на результативність союзу;

- по-п'яте, найефективнішою на сьогодні є модель багаторівневого прийняття рішень, яка передбачає особливий організаційно-економічний механізм нарощування «альянсоздатності» сторін і синергізму взаємодії. Відповідно до сучасних тенденцій, за якими значиною частиною організаційної культури стало отримання організаційного знання, а стратегічні альянси стали інноваційним способом отримання знань, важливим показником ефективності їх діяльності є інтернаціоналізація знань та компетенцій.

Поєднання глобального підходу з задоволенням локальних інтересів (управлінські технології) визначає модель вибору ТНК місць розміщення та альтернативних шляхів технологічного розвитку, методи планування і фінансування міжнародних НДДКР, а також підходи до управління персоналом у міжнародному середовищі.

### Список використаної літератури

1. Белоусов А. С. Международный менеджмент и американские ТНК / А. С. Белоусов // США: Экономика. Политика. Идеология. – 2008. – N 3. – С. 89-101; Belousov A. S. Mezhdunarodnyu menedzhment i amerikanskie TNK / A. S. Belousov // SShA: Ekonomika. Politika. Ideologiya. – 2008. – N 3. – S. 89-101

2. Бобина М. А. Стратегические альянсы в глобальной экономике / М. А. Бобина // Мировая экономика и международные отношения. – 2011. – N 11. – С. 106-109; Bobina M. A. Strategicheskie alyansy v globalnoy ekonomike / M. A. Bobina // Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya. – 2011. – N 11. – S. 106-109

3. Горецкий В. В. Основные принципы инвестиционной стратегии ТНК на глобальном рынке инноваций [Електронний ресурс] / В. В. Горецкий. — Режим доступа : <http://uecs.ru/index.php?option=comflexicontent&view=items&id=2176>; Goretskiy V. V. Osnovnye printsipy investitsionnoy strategii TNK na globalnom rynke innovatsiy [Yelektronniy resurs] / V. V. Goretskiy. — Rezhim dostupa: <http://uecs.ru/index.php?option=comflexicontent&view=items&id=2176>

4. Каїра З. С. Стратегічні альянси : навч. посіб. / З. С. Каїра, А. І. Омелянчук, О. В. Іванова. – Донецьк : Юго-Восток Лтд, 2012. – 204 с.; Kaïra Z. S. Strategichni alyansi : navch. posib. / Z. S. Kaïra, A. I. Omelyanchuk, O. V. Ivanova. – Donetsk : Yugo-Vostok Ltd, 2012. – 204 s.

5. Рогач О. І. Міжнародні інвестиції: теорія та практика бізнесу транснаціональних корпорацій / О. І. Рогач. – Київ : Либідь, 2005. – 356 с. ; Rohach O. I. Mizhnarodni investytsii: teoriia ta praktyka biznesu transnatsionalnykh korporatsii / O. I. Rohach. – Kyiv : Lybid, 2005. – 356 s.

6. Рябцев А. Ю. Формирование стратегических альянсов промышленных корпорацій : дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.05 / Алексей Юрьевич Рябцев; Уральский государственный университет. – Екатеринбург, 2004. – 182 с. ; Ryabtsev A. Yu. Formirovanie strategicheskikh alyansov promyshlennykh korporatsiy: dis. ... kand. ekonom. nauk : 08.00.05 / Aleksey Yurevich Ryabtsev; Uralskiy gosudarstvennyy universitet. – Yekaterinburg, 2004. – 182 s.

7. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – Москва : Вильямс, 2009. – 928 с.; Tompson A. A. Strategicheskiy menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza / A. A. Tompson, A. Dzh. Striklend. – 12-e izd. – Moskva : Vilyams, 2009. – 928 s.

8. Уоллес Р. Стратегические альянсы в бизнесе / Р. Уоллес. – Москва : Добрая Книга, 2011. – 288 с. ; Uolles R. Strategicheskie alyansy v biznese / R. Uolles. – Moskva: Dobraya Kniga, 2011. – 288 s.

Стаття надійшла до редакції 02.11.2015.

**Mikhaylov O.**

### **FORMATION STRATEGIC ALLIANCE TNC IN MODERN CONDITIONS OF THE GLOBAL MARKET INNOVATIONS**

*In the article the features of the formation of strategic alliances of transnational corporations in the current conditions of the global market innovation. Based on the global market innovation, TNCs carry out the integration of innovation within all structures of the corporation, with branches of multinationals specializing in innovation, where they are most competitive. The main objective of the strategic partnership - to achieve a synergistic effect, which manifests itself when combining competences and resources partnership project participants. Successful R & D alliances allow TNCs to achieve synergies by combining their human and innovation potential, reduce financial costs and risks of each participant. Today you can group the following factors that allow TNCs to implement investment strategies when entering into global markets innovations: global consumer behavior - search for better quality product at a lower price; technological change as an essential tool for entering new global markets; the emergence of a new type of so-called "financially secured competitors, is multinationals with state subsidy and the ability to use these financial resources as" strategic budget " in the competition; the existence of public policies to overcome national barriers which immerses hiper competitive global TNCs in the domestic market. Traditional patterns of TNCs (diversification and continuous strategic planning "revolutionary" improvements) is implemented in parallel with rational territorial distribution of R & D and transfer of large "institutional modules" in the countries with the best conditions for their implementation or with cheap and relatively skilled labor. The combination of a global approach gladly local interests (management technology) determines the model of choice TNC placements and alternative ways of technological development, methods of planning and financing international research and development, as well as approaches to human resource management in an international environment.*

**Key words:** *transnational corporations, strategic alliances, global market innovation, innovation strategies of TNCs.*