

УДК 334.012.61-022.56(477):[334.752:339.944](045)

Охріменко О. В.

Національний авіаційний університет

ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВЕКТОРИ СТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ КОМПАНІЙ ЗА УЧАСТЮ ВЕЛИКИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР УКРАЇНИ

Стаття присвячена визначенню перспектив та векторів створення стратегічних альянсів компаній за участю великих бізнес-структур України. Встановлено перспективи утворення та особливості стратегічних альянсів у випадку розвитку та зростання українських компаній до рівня потужних ТНК і у випадку незмінності поточного стану. На основі результатів дослідження GLOBE визначено найбільш сприятливі країни/регіони як місця розміщення штаб-квартир потенційних партнерів для українського бізнесу. Виокремлено галузі економіки України, найбільш сприятливі для формування стратегічних альянсів.

Ключові слова: стратегічні альянси компаній, ТНК, бізнес-структури, культурний профіль, GLOBE.

Постановка проблеми. Формування великих бізнес-структур України та перехід до ринкових засад розвитку національної економіки створили сприятливе підґрунтя для встановлення партнерських зв'язків між українськими компаніями, провідними ТНК світу та великими іноземними бізнес-структурами, у т. ч. за допомогою створення стратегічних альянсів.

Практика утворення стратегічних альянсів за участю українських компаній вказує на неповноту використання усіх переваг, що надає даний інструмент взаємодії бізнес-структур. З одного боку, бізнес України знаходиться тільки на етапі зростання до рівня ТНК і не має вже сформованих конкурентних переваг, привабливих для провідних ТНК світу, що зробило б можливим їх виходження до стратегічних альянсів на засадах рівноправного партнерства. З іншого – компанії не використовують співробітництво з іноземним партнером для розвитку бізнес-структури.

За таких умов актуальним є визначення подальших перспектив та векторів формування стратегічних альянсів за участю українського бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ґрунтовні дослідження особливостей реалізації співробітництва у рамках стратегічних альянсів здійснили Б. Гомес-Кассерес, І. До (Доз), Е. Манкін, Д. О'Ніл, К. Прахалад, Р. Реїх, Г. Томас та Г. Хемел. Серед українських науковців слід виокремити роботи Т.В. Каленської та В.В. Македона.

У дослідженнях Л.Є. Шульженко детально висвітлено особливості формування стратегічних альянсів в металургійній галузі України. А І.А. Підгурська визначила стратегічні орієнтири формування міжнародних альянсів за участю українських підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Хоча науковці та експерти, у т. ч. українські, наголошують на потенціалі стратегічних альянсів як різновиду співробітництва компаній та перевагах, які він надає партнерам, недостатньо дослідженими залишаються питання перетворення стратегічних альянсів на ефективний інструмент розвитку бізнес-структур України, перспективності цього різновиду співпраці в українських реаліях та напрямків, створення альянсів за якими є найбільш доцільним.

Мета статті полягає у визначенні перспектив та векторів створення стратегічних альянсів за участю українських великих бізнес-структур на основі аналізу вже наявної практики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток світової економіки на сучасному етапі

супроводжується як загостренням глобальної конкуренції, так і посиленням співробітництва компаній, у т. ч. шляхом формування стратегічних альянсів з конкурентами, постачальниками та споживачами продукції.

Розвиток бізнес-структур та їх перетворення на потужних гравців на національному ринку актуалізує питання виходу на нові географічні ринки, що спрощується у випадку створення маркетингових альянсів, альянсів зі спільного виробництва та надання послуг. Але інструмент стратегічних альянсів надає переваги не тільки компаніям, що здійснюють експансію на зовнішні ринки, але й національним підприємствам, які ще недостатньо потужні для реалізації глобальної стратегії розвитку, однак можуть виступати стратегічними партнерами глобальних ринкових гравців, забезпечуючи останнім переваги доступу на ринки. Для нерівноправних партнерів за альянсом, якими у більшості випадків виступають менш потужні компанії, стратегічні альянси з ТНК чи великими іноземними бізнес-структурами відкривають доступ до нових знань та технологій, завантаження виробничих потужностей та можливість їх розширення.

Формування стратегічних альянсів спрощує не тільки вихід компаній на нові ринки, але й диверсифікацію діяльності через проникнення у нові галузі та диференціацію товарного асортименту.

Створення стратегічних альянсів за участю українських компаній є можливим за рахунок потенційної привабливості економіки України для іноземних компаній (виключення фактору тимчасової окупації АР Крим та проведення АТО) та наявності вже сформованих великих українських бізнес-структур, які як перетворюються на ТНК, так і можуть виступати у якості національного партнера за стратегічним альянсом.

Потенційна привабливість національної економіки України для іноземних бізнес-структур зумовлена:

- достатньою ємністю українського ринку та платоспроможним попитом, який забезпечується за рахунок тіньового сектора економіки;
- наявністю дешевих факторів виробництва – робоча сила та частково природні ресурси;
- наявністю виробничих потужностей та інфраструктури;
- високим рівнем людського розвитку та людського потенціалу, що забезпечує фактор суспільного сприйняття високотехнологічної продукції;
- географічним розташуванням (близькість до ринків збуту ЄС та США);
- наявністю розвинутої системи транспортного сполучення та зв'язку;

• потенціалом до перетворення іноземної компанії на лідера з високою ринковою часткою на ринках України та до її подальшого зростання.

На наявність перспектив входження українського бізнесу до стратегічних альянсів ТНК та регіональних стратегічних альянсів компаній вказують дві основні ознаки:

1. Наявність досвіду співробітництва українських та іноземних великих бізнес-структур через інструмент стратегічних альянсів (наприклад, автомобілебудування та дистрибуція автомобілів – «УкрАвто» та General Motors, Daimler AG, Toyota Motor Corporation; металургія – Корпорація «Індустріальний союз Донбасу» та Dufereo Italia Holding Spa; добування природного газу – ДК «Укргазвидобування» та Royal Dutch Shell; машинобудування – Новокраматорський машинобудівний завод та Magdeburger Walzwerk Engineering Danieli HeavyMachineryEngineering) [1].

2. Наявність вільного простору для утворення альянсів – невелика кількість функціонуючих альянсів ТНК, а також альянсів національного (альянси, утворенні виключно українськими компаніями) та регіонального (альянси за участю великих бізнес-структур пострадянського простору) рівнів.

Визначення перспектив та векторів утворення стратегічних альянсів за участю українських компаній доцільно здійснювати на основі аналізу українського досвіду участі бізнес-структур у стратегічних альянсах. Зокрема, така співпраця реалізується переважно на засадах домінування іноземних партнерів, які використовують українську сторону у більшості випадків для забезпечення доступу до національного ринку України. Тобто часто співробітництво між українськими та іноземними компаніями набуває рис стратегічного альянсу для вітчизняного бізнесу, у той час як зарахування до даної категорії зарубіжним партнером може й не відбутися через недостатність стратегічної складової (відносно невеликий ринок збуту у загальносвітовому чи регіональному масштабі, низький рівень розвитку українських підприємств для їх розгляду як стратегічних партнерів, низька інтенсивність взаємодії тощо).

Тим не менш, стратегічні альянси, навіть за умов нерівноцінної співпраці, можна розглядати як позитивне явище для національної економіки України з низки причин: забезпечують розвиток виробничої та невиробничої сфер (наприклад, національні підприємства автомобільної галузі шляхом формування альянсів з іноземними партнерами перейшли до одночасного випуску продукції провідних світових марок та організації власного складального виробництва); оновлення фізично та морально зношених основних засобів

за рахунок інвестицій партнерів; доступ до технологій, які не є передовими у світовому масштабі, але нові для України, можуть становити базу для подальшого технологічного удосконалення та здійснення власних НДДКР; можливість поступового розвитку вже існуючої співпраці до її більш тісних різновидів, які будуть включати ширшу взаємодію у питаннях виходу українських компаній на іноземні ринки та здійснення спільних НДДКР (наприклад, у фармацевтиці, машинобудуванні та металургії за рахунок залучення нового покоління дослідників та науковців).

Стратегічні альянси за участю українських та іноземних компаній утворюються у формі спільних підприємств та контрактних угод, які передбачають здійснення спільної виробничої та дистрибуторської діяльності; відсутніми є капітальні альянси (взаємний викуп акцій), повноцінна співпраця у сфері НДДКР, двостороннє ліцензування та повна передача сучасних технологій українській стороні [1].

Основними сферами утворення альянсів в Україні є традиційні галузі економіки, розвинуті ще у часи СРСР: металургія, машинобудування, автомобілебудування, фармацевтика тощо. Починається формування альянсів у сфері послуг, з акцентом на торгівлю, авіаперевезення та фінансові послуги.

Однак, незважаючи на наявність сформованих стратегічних альянсів за участю українських та іноземних великих бізнес-структур, їх кількість є невеликою, а подальше формування в Україні стримується низкою чинників, основними з яких є: проведення АТО та тимчасова окупація АР Крим, низький рівень розвитку ринкових відносин, нестабільність національної валюти, низька ділова активність, несприятливе бізнес-середовище, відсутність культури ведення бізнесу, низький рівень розвитку фінансової сфери, зниження прибутковості українських компаній, відсутність дійсної незалежності гілок влади та дієвого механізму захисту прав інтелектуальної власності, висока частка тіньового сектору економіки та «чорного ринку», громіздка система законодавства та перманентне порушення прав людини.

Об'єднавши усе вищезазначене у цілісну картину, можна стверджувати, що перспективи створення та еволюції стратегічних альянсів за участю українських бізнес-структур слід розглянути у розрізі двох сценаріїв розвитку подій: за поточної незмінної ситуації та у випадку подальшого розвитку українських бізнес-структур та їх перетворення на потужні ТНК.

За незмінної ситуації українські компанії будуть залишатися другорядними партнерами, тобто відносини взаємодії у межах стратегічного

Таблиця 1

Стратегічний профіль вибору партнера за стратегічним альянсом для українських бізнес-структур (максимальне значення 10)

Критерій	Компанії виробничої сфери		Компанії невиробничої сфери	
	На даному етапі розвитку	За умов побудови рівноправного партнерства	На даному етапі розвитку	За умов побудови рівноправного партнерства
Виробництво (послуги)	3,6	8,0	4,6	7,9
Продаж і післяпродажний сервіс	5,1	8,5	3,7	6,2
Фінанси	4,0	7,4	5,7	9,3
Стиль керівництва	2,0	8,8	2,8	8,2
Маркетинг	3,8	8,9	3,9	8,6
Додаткові чинники	2,3	8,5	2,9	8,9

Джерело: розроблено автором

альянсу будуть побудовані таким чином, що іноземний партнер буде займати домінуючу позицію, реалізуючи на ринку України стратегію експансії та використовуючи вітчизняний бізнес у якості підприємств, що спрощують доступ на ринок та забезпечують реалізацію продукції. Основними видами стратегічних альянсів залишаються спільні підприємства та некапітальні альянси.

Перетворення українських компаній на потужних ринкових гравців регіонального та глобального характеру чи навіть їх зростання у межах внутрішнього ринку та набуття статусу ТНК дасть змогу змінити характер участі у стратегічних альянсах з домінування іноземних партнерів на побудову рівноправних відносин.

Зміна ринкового статусу національних компаній та характеру відносин у межах стратегічного альянсу означатиме й зміну підходів до вибору потенційних партнерів та мети вступу до них (табл. 1).

Отже, дослідження підходів українського бізнесу до утворення стратегічних альянсів міжнародного рівня дають підстави стверджувати, що на сучасному етапі розвитку українські компанії погоджуються на створення будь-яких альянсів з іноземними бізнес-структурами, розглядаючи їх як важливий елемент розвитку компанії, тобто ґрунтовний відбір партнерів не ведеться.

Компанії, зайняті у виробничій сфері, підходять до побудови альянсу на основі таких загальних критеріїв, як «продаж і післяпродажний сервіс», «маркетинг» (переважно як ринкова орієнтація та майстерність в управлінні продуктами та торговими марками, тобто підхід з точки зору упізнаваності брендів на ринку України) та «виробництво (послуги)» (виробництво чи послуги, які надають партнери, розглядаються з точки зору можливості пристосування до ринку України та включення національними виробниками до власного виробничого циклу); мало уваги приділяється критеріям «стиль керівництва», який притаманний компанії-партнеру, та можливості його пристосування для реалізації співробітництва у межах альянсу, і «додаткові чинники», особливо таким як поточна участь компаній в інших альянсах, досвід реалізації альянсної форми співпраці тощо.

Розвиток українських компаній виробничої сфери дасть змогу вийти за національні кордони та перейти до використання стратегії експансії. За таких умов українські бізнес-структури повинні більш ретельно підходити до вибору партнера за стратегічним альянсом, оскільки перед прийняттям рішення про співпрацю необхідно провести різностороннє дослідження особливостей партнера, досвіду його роботи, участі в інших альянсах, моделі побудови партнерських відносин й стилю управління та оцінку можливостей, які отримає українська сторона від співпраці. Таким чином, більше уваги слід приділяти таким загальним критеріям, як «маркетинг» та «стиль керівництва» (визначає ефективність функціонування альянсу та отримання синергетичних ефектів, оскільки однією з причин невдалих альянсів є несумісність партнерів, підходів до побудови та очікуваних результатів функціонування альянсу), «додаткові чинники», а вже після цього на «продаж та післяпродажне обслуговування». Критерій «фінанси» є менш визначальним у побудові альянсів компаній виробничої сфери, оскільки за реалізації стратегії експансії бізнес-структури повинні мати значний обсяг власних фінансових ресурсів.

У цілому українські компанії невиробничої сфери вже на сучасному етапі розвитку підходять до побудови стратегічних альянсів більш ґрунтовно, ніж компанії виробничої сфери, що визначається специфікою сфери послуг, тобто переважанням рівноправної співпраці чи наближеною до неї над домінуванням одного з партнерів, так як послуги характеризуються високим ступенем уніфікації. Компанії погоджуються на співпрацю, виходячи з таких особливостей партнерів, як «фінанси» (високе значення пов'язане з включенням фінансових альянсів до компаній невиробничої сфери), «послуги», «маркетинг» і «продаж та післяпродажний сервіс».

Розвиток компаній невиробничої сфери України призведе до зростання ролі критерію «додаткові чинники», особливо складових, пов'язаних зі структурою майбутнього альянсу, системом взаємозв'язків та управління, а також «маркетинг» та «стиль керівництва», притаманний компанії, яка розглядається як потенційний партнер.

При виборі партнера за альянсом необхідно також приділити увагу проблемі національних відмінностей у поведінці ТНК, що також зумовлює потенційну успішність стратегічного альянсу, оскільки від сумісності партнерів буде залежати ефективність їх взаємодії у межах альянсу.

Вчені та експерти США та Ізраїлю позитивно характеризують використання практики кластеризації країн за критерієм подібності соціально-економічного та соціально-культурного середовища. При визначенні меж кластеру за ознакою подібності менеджменту особливу увагу приділяють національним відмінностям у поведінці корпорацій, різноманіттю стратегій, організаційних форм та політиці управління людськими ресурсами [2, с. 22]. Найбільш ґрунтовною та масштабною дослідницькою програмою останніх років у цьому напрямку стала програма з дослідження культури та практики організаційної поведінки компаній з 62 країн світу – GLOBE (Global Leadership and Organization Behavior Effectiveness Research). За основу було прийнято модель Хофстеде, яка була доповнена та розширена [3].

Україну за основними ознаками кластера країн відносять до країн пострадянського простору. Однак цей кластер не був окремо представлений у дослідженні GLOBE, тоді як до числа 62 країн-учасників увійшла Російська Федерація. Аналіз розвитку та транснаціоналізації бізнесу Російської Федерації [4–6] вказує на подібність великого бізнесу/ТНК Росії та України:

- зародження ТНК та великих бізнес-структур на базі розвинутих у часи СРСР галузей промисловості (у Росії – добування та переробка природних ресурсів («Газпром», «Северсталь», «Норильський никель», «ЛУКойл», «Євраз груп», «АЛРОСА»), металургія («Мечел», ММК, НЛМК), важке машинобудування («Об'єдиненніє машиностроительные заводы»); в Україні – металургія (Група System Capital Management, Корпорація «Індустріальний союз Донбасу»), хімічна промисловість (Group DG), автомобілебудування («УкрАвто»);

- перетворення тільки невеликої кількості великих бізнес-структур на глобальних гравців (Російська Федерація – провідні ТНК, Україна – Група System Capital Management, Кондитерська Корпорація ROSHEN) і орієнтація більшості на пострадянський простір (Росія – харчова промисловість («ВимБилльДанн», «Нутритек»), машинобудування («Трансмашхолдинг», «Ростсельмаш», «Тракторные заводы», «Група Газ»); Укра-

іна – гірничодобувна промисловість (ТОВ Donbas Keramik), машинобудування та обладнання (ПрАТ «Укрпостач», ВАТ «Росс», ВАТ «Темп»), металургія (ВАТ «Енергомашспецсталь», ТОВ «Prettl-cabel Ukraine»);

- адаптивність бізнес-структур до швидких та глибоких змін зовнішнього середовища як результат функціонування у періоди криз (затяжна криза початку 90-х років, 2008–2009 рр.);

- виведення капіталу за кордон у періоди політичної та економічної нестабільності і його повернення у формі псевдоінвестицій з офшорних зон;

- рестрація компаній в офшорних зонах, переважно на Кіпрі (100% власності «Трубной металлургической компании» (Росія) належить ТОВ «ТМК Steel» (Кіпр) [7]; окремо виділеною є операційно-холдингова компанія – SCM Holdings Limited (Кіпр), яка володіє усіма корпоративними активами Групи System Capital Management за виключенням АТ «СКМ» (Україна) [8]);

- наявність технологічної бази певного рівня, технічної кваліфікації робочої сили та управлінського персоналу;

- наявність управлінських кадрів, що мали досвід управління великими територіально розподіленими виробничими комплексами, що подібно до специфіки функціонування ТНК;

- досвід роботи в умовах мультикультурного середовища.

Враховуючи включення як України, так і Росії до одного кластеру пострадянських країн, їх входження до єдиної мовної та культурної групи, подібність процесів становлення, розвитку та транснаціоналізації бізнесу, доцільно у рамках аналізу перспектив та векторів формування стратегічних альянсів за участю українських великих бізнес-структур використати отримані у рамках програми GLOBE показники для Російської Федерації, тобто розглядати показники Росії як умовні показники України (табл. 2).

Таким чином, за кластерами країн культурний профіль України найбільш подібний до культурних профілів таких кластерів, як Латиноєвропейський, Латинська Америка, Близький Схід та Східна Європа (у т. ч. Україна). Тобто компанії з країн (табл. 3), що відносяться до цих кластерів за культурою, підходами розвитку та ведення бізнесу, подібні до компаній України, і тому створення стратегічних альянсів з бізнес-структурами цих країн буде найбільш сприятливим щодо уникнення протиріч в управлінні альянсом, обрання шляхів та інтенсивності досягнення поставленої мети. І саме в стратегічних альянсах з компаніями цих країн бізнес України вже на сучасному етапі розвитку може виступати рівноправним партнером.

Поряд з цим країни з подібними культурними профілями мають і подібні проблеми, що стримують як розвиток приватного підприємництва та великих національних бізнес-структур, так і вихід іноземних інвесторів на національні ринки і процеси формування та розвитку стратегічних альянсів компаній. Крім того, країни культурний профіль яких подібний до культурного профілю України, не є світовими лідерами за кількістю ТНК, розвиненістю та конкурентоспроможністю національних економік.

Отже, також доцільно зосередити увагу на більш віддалених культурних кластерах, яким притаманний вищий рівень розвитку бізнес-структур, більша кількість потужних ТНК, наявність сформованої культури ведення бізнесу, вищий ступінь розвитку національних економік та технологічний рівень ТНК. Саме з компаніями з таких країн бізнес-структури України, у випадку формування стратегічних альянсів, матимуть перспективи до зростання та розвитку на основі використання конкурентних переваг, знань, досвіду та більш сучасних технологій партнерів.

Таблиця 2

Культурні профілі за культурними кластерами у рамках проекту GLOBE

Критерій	У	КА	ПА	БС	ЦПА	ЛА	АК	НЄ	ГЄ	ЛК
Схильність уникати невизначеності	3,7	4,4	4,2	4	4,3	3,7	4,5	5,2	5,1	4,1
Наполегливість	4,4	4,05	3,8	4,1	4,3	4,1	4,2	3,7	4,7	4,1
Інституційний колективізм	4,1	4,8	4,5	4,3	4,2	4	4,6	4,9	4,1	4,2
Груповий колективізм	5,6	5,6	5,9	5,7	5,3	5,6	4,2	3,8	4,3	5
Рівність чоловічих та жіночих ролей	3,9	3,2	3,3	3	3,3	3,4	3,5	3,8	3,2	3,3
Гуманістична орієнтація	3,9	4,1	4,8	4,4	4,5	4	4,1	4,2	3,6	3,9
Орієнтація на результат	3,8	4,7	4,4	4	4,1	3,9	4,4	4	4,4	4
Орієнтація на майбутнє	3,4	4,2	4,1	3,7	4	3,6	4,1	4,3	4,4	3,7
Дистанція влади	5,3	5,2	5,4	5,3	5,3	5,4	5	4,6	5	5,3

Примітка: Україна (У), Конфуціанська Азія (КА), Південна Азія (ПА), Близький Схід (БС), Центральна та Південна Африка (ЦПА), Латинська Америка (ЛА), Англійський кластер (АК), Нордична Європа (НЄ), Германська Європа (ГЄ), Латиноєвропейський кластер (ЛК)

Джерело: [3]

Таблиця 3

Подібність культурного профілю України до культурних профілів інших країн у рамках проекту GLOBE

Критерій	Країни
Схильність уникати невизначеності	Угорщина, Гватемала, Болівія, Греція, Венесуела, Грузія
Інституційний/груповий колективізм	Гватемала, Сінгапур, Єгипет, Індонезія, Таїланд, Мексика
Рівність чоловічих та жіночих ролей	Швеція, Намібія, Словенія, Чехія, Португалія, Польща
Гуманістична орієнтація	Туреччина, Намібія, Фінляндія, Мексика, Аргентина, Болівія
Орієнтація на результат	Греція, Венесуела, Іран, Угорщина, Катар, Італія
Орієнтація на майбутнє	Аргентина, Польща, Угорщина, Іран, Гватемала, Італія
Дистанція влади	Індія, Іспанія, Німеччина, Угорщина, Колумбія, Туреччина

Джерело: [2, с. 30]

Однак функціонування стратегічних альянсів за участю країн з протилежними культурними профілями може бути неефективним за рахунок: значних відмінностей бізнес-культур, стандартів та звичаїв ділової практики, у т. ч. практики корпоративного управління; малої сумісності ключових бізнес-процесів, операційного планування, операційних систем, фінансової та управлінської звітності, систем бухгалтерського обліку [9, с. 831].

Але слід відзначити, що прослідковується тенденція до уніфікації стратегій розвитку, експансії на зовнішні ринки, іноземного інвестування тощо, провідних ТНК світу, особливо розвинутих країн, після світової системної кризи 2008–2009 рр. Тобто відбувається поступове нівелювання національних особливостей стратегій ТНК та їх зближення, що пом'якшує відмінності культурних профілів країн і підвищує перспективність альянсів, утворених між країнами різних культурних кластерів.

За галузевим розподілом перспективним є як формування стратегічних альянсів у найбільш альянсомістких галузях економіки України, так і розвиток за допомогою цього інструменту національної економіки України у цілому. Крім того, ТНК України у металургії потенційно можуть створювати рівноправні стратегічні альянси [10, с. 571] як з країнами з наближеними культурними профілями (табл. 4), так і з ТНК розвинених країн.

Потенційними компаніями-партнерами (світові лідери виробництв сталі) для українських ТНК для формування стратегічних альянсів у металургії є Arcelor Mittal, Nippon Steel & Sumitomo Metal Corporation, Hebei Steel Group, Baosteel Group, Wuhan Steel Group, POSCO, Shagang Group, Ansteel Group, ShougangGroup, JFE [11, с. 9].

І.А. Підгурська на базі авторського підходу, розглядаючи як національні, так і міжнародні стратегічні альянси, встановила, що найбільш привабливими галузями для формування стратегічних альянсів в Україні (розраховано як співвідношення кількості альянсів у галузі та загальної кількості альянсів в Україні) є сфера послуг – 18%, а саме торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку, операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємствам; переробна промисловість – 14%; будівництво – 6,8% [12]. Тобто сфера послуг є потенційно привабливою і для іноземних компаній, вихід яких на ринок України може бути здійснено за допомо-

гою формування стратегічного альянсу за участю української компанії.

Висновки. Стратегічні альянси компаній – різновид співробітництва, який вже наявний у взаємодії великих бізнес-структур України та ТНК інших країн світу і має перспективи подальшого розвитку, що зумовлено його привабливістю як інструмента розвитку українського бізнесу та проникнення на ринки України іноземних компаній.

У більшості стратегічних альянсів український партнер – нерівноправний партнер, але може використати співробітництво як для поточного завантаження виробничих потужностей, так і розвитку та зростання компанії до рівня ТНК.

З компаніями країн, культурні профілі яких подібні до культурного профілю України, можливо створювати стратегічні альянси, в яких українська сторона буде виступати рівноправним бізнес-партнером вже на сучасному етапі розвитку приватного підприємництва в Україні. Тоді як стратегічні альянси з країнами, культурні профілі яких мають суттєві відмінності, український партнер буде нерівноправним, але може використати такий альянс для подальшого розвитку та зростання, у т. ч. технологічного.

За галузевим спрямуванням стратегічні альянси доцільно створювати не тільки у традиційних галузях економіки України (металургія, машинобудування, автомобілебудування, фармацевтика), а й у сфері послуг (з акцентом на торгівлю, авіаперевезення та фінансові послуги) та для розвитку національної економіки у цілому.

Отже, компанії України вже мають конкурентну перевагу (дешеву робочу силу та ресурси), яка формує потенціал до вступу до стратегічних альянсів з іноземними бізнес-структурами. Однак згодом такі переваги нівелюються, і, відповідно, необхідно підвищити кваліфікацію робочої сили та управлінського персоналу, перейти до ширшого використання провідних технологій та інновацій. А на найвищому етапі розвитку бізнес-структури слід перейти до розробки комплексної стратегії, яка дасть змогу отримувати не короткострокову, а довгострокову ефективність, утворити конкурентну перевагу та утримувати стабільні позиції протягом тривалого часу. Таким чином, компанії України повинні поступово відійти від тактики реагування та адаптації до стратегічного мислення (тобто формування усіх можливих, а не найбільш перспективних стратегічних альянсів з іноземними партнерами; створення стратегічних альянсів на засадах рівноправного партнерства з компаніями країн, що мають подібний культур-

Таблиця 4

Місце країн, потенційних партнерів компаній України для створення стратегічних альянсів, за результатами дослідження GLOBE у рейтингу World Steel Association

Країна	2012		2013	
	Місце у рейтингу	Виробництво термічно не обробленої сталі, млн. т	Місце у рейтингу	Виробництво термічно не обробленої сталі, млн. т
Індія	4	81,2	4	77,3
Німеччина	7	42,6	7	42,7
Туреччина	8	34,7	8	35,9
Україна	10	32,8	10	33,0
Італія	11	24,1	11	27,3
Мексика	13	18,2	13	18,1
Іран	15	15,4	15	14,5
Іспанія	16	13,8	16	13,6
Польща	20	8,0	20	8,4

Джерело: [11, с. 9]

ний профіль, і перейти до домінування у таких альянсах; нерівноправне партнерство у вже створених альянсах), що дасть змогу створити унікальний продукт та зайняти свої унікальні пози-

ції на ринку і що можливо у випадку формування стратегічних альянсів з ТНК розвинутих країн та реалізації виваженої політики та стратегії участі в альянсному утворенні.

Список літератури:

1. Охріменко О.В. Входження українського бізнесу до стратегічних альянсів ТНК / О.В. Охріменко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/vipusk-3-2015/332-okhrimenko-o-v-vkhodzhennya-ukrajinskogo-biznesu-do-strategichnikh-alyansiv-tnk>.
2. Грачев М. Менеджмент в «мижнародной системе координат» / М. Грачев // Экономические стратегии. – 1999. – № 2. – С. 19–32.
3. Норпе М.Н. Culture and Leader Effectiveness: The GLOBE Study / М.Н. Норпе, R. Eckert [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ccl.org/leadership/pdf/assessments/GlobeStudy.pdf>.
4. Березной А. Транснационализация российского бизнеса / А. Березной // Мировая экономика и международные отношения. – 2008. – № 11. – С. 32–43.
5. Кузнецов А. Два вектора экспансии российских ТНК – Евросоюз и СНГ / А. Кузнецов // Мировая экономика и международные отношения. – 2006. – № 2. – С. 95–102.
6. Осадчий Н. Особенности эволюции крупного бизнеса в России / Н. Осадчий // Мировая экономика и международные отношения. – 2005. – № 8. – С. 43–51.
7. Трубная металлургическая компания [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <https://www.tmk-group.ru>.
8. Офіційний сайт Групи System Capital Management [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.scm.com.ua>.
9. Waldman D. Cultural and Leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries / D. Waldman // Journal of International Business Studies. – 2006. – № 37. – Р. 823–837.
10. Шульженко Л.Є. Стратегічні альянси у розвитку вітчизняної металургії / Л.Є. Шульженко // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2012. – № 11(182). – Ч. 1. – С. 569–574.
11. World Steel in Figures 2014 // World Steel Association. – 2014. – 30 p. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.worldsteel.org/dms/internetDocumentList/bookshop/World-Steel-in-Figures-2014/document/World%20Steel%20in%20Figures%202014%20Final.pdf>.
12. Підгурська І.А. Стратегічні орієнтири формування міжнародних альянсів українських підприємств / І.А. Підгурська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Nvuu/Ekon/2011_34/statti/3_16.htm.

Охріменко Е. В.

Национальный авиационный университет

ПЕРСПЕКТИВЫ И ВЕКТОРЫ СОЗДАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЛЯНСОВ КОМПАНИЙ ПРИ УЧАСТИИ КРУПНЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУР УКРАИНЫ

Резюме

Статья посвящена определению перспектив и векторов создания стратегических альянсов компаний при участии больших бизнес-структур Украины. Перспективы формирования и особенности стратегических альянсов установлены как в случае развития и роста украинских компаний до уровня мощных ТНК, так и в случае неизменности текущего состояния. На основе результатов исследования GLOBE определены наиболее благоприятные страны/регионы как места расположения штаб-квартир потенциальных партнеров украинского бизнеса. Выделены отрасли экономики Украины, наиболее благоприятные для формирования стратегических альянсов.

Ключевые слова: стратегические альянсы компаний, ТНК, бизнес-структуры, культурный профиль, GLOBE.

Okhrimenko O. V.

National Aviation University

PROSPECTS AND DIRECTIONS OF COMPANIES' STRATEGIC ALLIANCES CREATION WITH THE PARTICIPATION OF BIG UKRAINIAN BUSINESS STRUCTURES

Summary

The article studies the prospects and directions of companies' strategic alliances creation with the participation of big Ukrainian business structures. The prospects of strategic alliances formation and its peculiarities are predicted in case of the Ukrainian companies' growth and its development to the level of powerful TNCs and in case of the rigidity. Based on GLOBE study the most favourable countries / regions as the places of potential partners for Ukrainian business deployment are determined. The most favourable economic sectors for formation strategic alliances in Ukraine are sorted out.

Keywords: companies' strategic alliances, TNCs, business structures, cultural profile, GLOBE.