

Г. Є. Ямненко,
к. е. н., доцент кафедри економіки підприємств,
ДВНЗ "КНЕУ імені Вадима Гетьмана", м. Київ

СТРАТЕГІЧНІ ПАРТНЕРСТВА: ОСОБЛИВОСТІ ТА КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ

H. Yampenko,
PhD, associate professor of the economy of enterprises,
SHEE "Kyiv National Economic University named after Vadym Getman", Kyiv

STRATEGIC PARTNERSHIP: FEATURES AND COMPETITIVE ADVANTAGES

У статті розглянуто сутність стратегічних партнерств, розкрито їх переваги та недоліки, наведено приклади партнерств у вітчизняній економіці. Показано переваги стратегічних партнерств як особливої форми співпраці партнерів, що сприяє отриманню додаткових конкурентних переваг на ринку.

Essence of strategic partnership is considered in the article, their advantages and defects are exposed, and examples of partnerships are made in a home economy. Advantages of strategic partnership are shown as the special form of collaboration of partners that assists the receipt of additional competitive edges at the market.

Ключові слова: стратегічні партнерства, альянси, співпраця, конкурентні переваги, конкурентоспроможність.

Key words: strategic partnerships, alliances, collaboration, competitive edges, competitiveness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Успішне функціонування підприємства базується на забезпеченні та підтримці його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Сьогодні в умовах динамічного ринкового середовища та глобалізації підприємство може бути успішним лише за наявності певних переваг, що піднімають його на щабель вище своїх конкурентів.

Конкурентоспроможність підприємства є однією з найважливіших категорій ринкової економіки і характеризує можливість та ефективність адаптації підприємства до умов ринкового середовища. Адаптація підприємств до конкурентних умов нестабільного середовища повинна проводитися в процесі ґрунтовного і безперервного аналізу діяльності не лише власного ринкового потенціалу, а й конкурентів. Сучасні підприємницькі погляди на мету діяльності зорієнтовані на формування та забезпечення досконалої стратегії розвитку компанії на основі конкурентних переваг.

У багатьох публікаціях стратегічні альянси стали розглядатися як найбільш прийнятний шлях відновлення балансу конкурентоспроможності, з чим не можна не погодитися. У сучасному, мінливому світі традиційна конкурентоспроможна модель не завжди доступна, оскільки перспективніші в конкурентній боротьбі співпраця і кооперація, а не прагнення знищити усіх конкурентів.

Практика свідчить про розвиток та поширення різноманітних форм підприємницької діяльності, для яких є характерним поєднання партнерства та конкуренції між суб'єктами господарювання. Можливість створення партнерства є конкурентною перевагою, що дозволяє вирішити багато внутрішніх проблем та зміцнити позиції на ринку.

Процес утворення стратегічних партнерств потребує їх ґрунтовного дослідження. Проте до теперішньо-

го часу в науці немає єдності думок відносно визначення поняття "стратегічне партнерство (альянс)", його особливостей і перспектив подальшого розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематиці формування стратегічних альянсів підприємств присвячено значну кількість зарубіжних і вітчизняних робіт, зокрема у працях Б. Гаррета [1] розглядаються проблеми їх практичного функціонування, вплив на учасників альянсу, Р. Уоллес [8] для встановлення довготривалих та результативних партнерських відносин рекомендує проводити ретельну самооцінку та оцінку підприємства-партнера, проблемам формування стратегічних альянсів присвячені праці І. До, К. Прахлада [6], О. Гребешкова, Г. Махова [2] досліджують особливості функціонування стратегічних партнерств українських підприємств, А. Шипілов [9] розглядає основні проблеми створення альянсів, А. Шульженко [10] вивчає критерії типізації стратегічних альянсів тощо, проте недостатньо уваги приділено дослідженню стратегічного партнерства як форми співробітництва, що сприяє отриманню конкурентних переваг.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Розглянути стратегічні партнерства як спосіб отримання додаткових конкурентних переваг учасниками ринку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Стратегічне управління підприємством передбачає уміння спрогнозувати майбутній розвиток підприємства з урахуванням потенційного та реального впливу різноманітних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, оскільки будь-якому суб'єкту господарювання доводиться діяти у досить динамічному конкурентному середовищі, в якому змінюються потреби, інтереси і

смаки споживачів, оновлюються техніка та технології, розширюється асортимент продукції, зростає кількість конкурентів.

Пошук та впровадження нових способів та прийомів отримання сучасними підприємствами конкурентних переваг зумовлює необхідність наукового узагальнення практики створення, функціонування та розвитку стратегічних партнерств (альянсів) як перспективної форми реалізації різноманітних інтересів їх учасників з урахуванням ефективності та результативності подібних бізнес-утворень.

Багато науковців розглядають стратегічне партнерство по-різному. Незважаючи на важливість поняття стратегічного партнерства й наявність посиленої уваги до нього вітчизняних і закордонних вчених, єдиного загальноприйнятого визначення цього поняття не розроблено.

У більшості досліджень стратегічні альянси характеризують як тимчасові господарські об'єднання, що створюються на основі горизонтальної міжфірмової кооперації, у суміжних видах діяльності. У межах стратегічних альянсів здійснюється спільна координація стратегічного планування та управління учасниками діяльності, що дозволяє їм узгодити довгострокові партнерські відносини і гармонізувати інтереси.

Шульженко А. вважає, що стратегічний альянс — це система партнерських гетерархічних відносин різноманітного організаційно-правового оформлення між суб'єктами господарювання, котрі зберігають певну самостійність та автономність діяльності, яку побудовано на невизначено тривалій термін на майнових та нематеріальних підставах з метою ефективного використання матеріальних та нематеріальних ресурсів для досягнення протягом певного проміжку часу єдиних цілей, дотримання спільних інтересів стратегічного та поточного характеру, розподілу ризиків, контролю та результатів спільної діяльності між учасниками альянсу [10, с. 55].

Паливода О. розглядає стратегічне партнерство як особливу інтеграційну структуру двох або більше незалежних компаній, що базується на довірі і спрямована на досягнення комерційних і стратегічних цілей, отримання синергії об'єднаних та взаємодоповнюючих стратегічних ресурсів, оптимізації трансакційних витрат [5].

Стратегічне партнерство — специфічна модель розвитку підприємства шляхом залучення та використання знань та здатностей сторонніх організацій задля досягнення стратегічних цілей та набуття (та/або зміцнення) конкурентних переваг. Стратегічний характер партнерської взаємодії підприємств визначається: 1) наявністю загальної для партнерів стратегії для досягнення певної мети; 2) унікальністю вкладу кожного з партнерів у досягнення спільної мети; 3) розподілом між партнерами відповідальності за успіх у створенні конкурентної переваги для учасників партнерства [2, с. 3].

Стратегічний альянс — це партнерство між підприємствами, в якому їх ресурси, можливості та ключові компетенції об'єднуються для досягнення найкращого результату [3, с. 159].

Підсумовуючи погляди вчених, пропонуємо власне визначення даного поняття: стратегічний альянс — це система збалансованих, взаємовигідних партнерських відносин і взаємних зобов'язань підприємств, закріплених на певний період альянсною угодою. Стратегічний альянс передбачає об'єднання незалежних підприємств для реалізації певного проекту, при цьому кожне підприємство зберігає самостійність і керується тільки своїми цілями та інтересами.

У сучасних умовах вітчизняні підприємства прагнуть до стійкого розвитку, високої конкурентоспроможності й виживання в економічно нестабільних умовах. Для виживання підприємствам необхідно постійно відстежувати і реагувати на зміни, що відбуваються в конкурен-

тному середовищі з метою формування конкурентних переваг, і, відповідно, збереження своїх позицій на ринку. Це особливо актуально для галузей з швидкою зміною потреб споживачів, асортименту продуктів і зростанням кількості конкурентів. В умовах жорсткої конкуренції ринкову позицію підприємства формують наявні в нього конкурентні переваги, вони і стають визначальним чинником його комерційного успіху.

Кожна стратегія досягнення конкурентних переваг повинна бути спрямована на: виявлення можливих джерел зростання підприємства; перетворення їх на важіль успішності та поступово у конкурентну перевагу; втілення їх у конкретних методах та способах досягнення позитивного результату.

Інтеграційні перетворення дозволяють досягнути якісно нового стану підприємств, який дозволяє не тільки вижити в нових умовах, але й нарощувати конкурентні можливості за рахунок їх внутрішньої консолідації, реалізації ефектів масштабу, синергії та диверсифікації виробництва, саме тому вивчення можливостей формування і розвитку відносин між підприємствами є особливо актуальним.

Мотиви створення стратегічних альянсів суттєво відрізняються:

- поліпшення конкурентних позицій на місцевому ринку, вихід на новий ринок (іноземний, глобальний);
- подолання ринкових бар'єрів і регіональних торгових блоків;
- ослаблення чи уникнення конкурентних загроз;
- зниження невизначеності та поділ ризику;
- спільне використання виробничих потужностей (передової технології виробництва);
- зменшення витрат та досягнення економії на масштабах виробництва;
- досягнення інтеграції технологій і ринків;
- прискорення інновацій і впровадження нових продуктів;
- передача технологій, знань і ноу-хау, проведення спільних досліджень, навчання;
- отримання права використання товарного знаку;
- стратегічне доповнення (об'єднання ринків чи набутих навичок);
- використання досвіду та зв'язків партнера у відносинах із державою, органами з оподаткування, споживачами.

Отже, інтеграція активів підприємств викликана необхідністю концентрації ресурсів і оптимізації їх використання для ефективної конкуренції на ринку, підвищення якості продукції, забезпечення зростання продажів і є однією з провідних тенденцій розвитку сучасних підприємств.

Зі здобуттям незалежності підприємства отримали свободу у виборі напрямів діяльності та пошуку партнерів, унаслідок чого відбулася зміна економічних взаємовідносин між підприємствами. Кожен суб'єкт господарської діяльності отримав змогу підвищувати ефективність своєї діяльності шляхом налагодження взаємодії з іншими підприємствами [7, с. 248].

Для успішної підприємницької діяльності в умовах ринкової конкуренції та реалізації фінансово-промислових проектів підприємствам уже недостатньо функціонувати в рамках окремих розрізнених господарських товариств, тому вони прагнуть об'єднуватись у групи.

За останні десять років спостерігається спадна тенденція щодо активності утворення об'єднань підприємств (табл. 1). Тривалість і міцність партнерств залежать від успішності їх спільної діяльності, відповідності мінливим внутрішнім і зовнішнім умовам, готовності змінити початкові умови створення у разі потреби.

Стратегічні союзи перетворилися на базовий елемент сучасної ділової стратегії. Вони функціонують в різних галузях промисловості. Найбільш відомі приклади стратегічних партнерств в Україні наведені в таблиці 2.

У наш час підприємствам дуже важко вести ефективну господарську діяльність через велику кількість конкурентів. Привабити до себе споживачів можна лише за наявності суттєвих переваг над суперниками. Запорукою успіху підприємства на ринку є забезпечення конкурентоспроможності за рахунок створення особливих властивостей продукції чи підприємства в цілому. Основним завданням є створення переваг, що є складними чи навіть неможливими для копіювання конкурентами. Створення унікального іміджу чи товару забезпечить підприємству популярність продукції та відомість компанії серед споживачів. Високий рівень конкурентоспроможності підприємства повинен свідчити про ефективність його функціонування, гнучкість у адаптуванні до змін середовища господарювання, високу якість продукції та адекватну цінову політику, позитивність сприйняття споживачами бренду, торговельної марки компанії, високий рівень кваліфікації персоналу тощо.

Можливості успішної співпраці стратегічних партнерів залежать від врахування ряду переваг та недоліків таких об'єднань (табл. 3).

До кожної конкурентної переваги потрібен індивідуальний підхід, в бізнесі немає дрібниць, на які не слід звертати увагу. Тому управління системою конкурентних переваг повинно бути цілеспрямованим, постійним і включати в себе комплекс дій та заходів, які будуть забезпечувати стійкість конкурентних переваг, неможливість їх копіювання та відтворення, сприяти найшвидшій і найоптимальнішій адаптації підприємства до мінливих умов навколишнього середовища. Щоб бути серйозним суперником, підприємство повинно постійно

Таблиця 1. Динаміка кількості організаційних форм стратегічних альянсів підприємств в Україні протягом 2004–2013 років (на початок року)

Форми функціонування стратегічних альянсів підприємств	Роки									
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Спільні підприємства*	5605	5431	5291	5148	5068	5013	4954	4925	4823	–
Консорціуми	66	77	80	84	84	89	92	92	94	93
Інші об'єднання юридичних осіб	2082	2061	1971	1880	1774	1717	1634	1598	1532	1412

* Чинним законодавством не передбачається створення та державна реєстрація нових підприємств за цією організаційно-правовою формою.

Джерело: [4].

розвивати свої внутрішні можливості в усіх сферах для посилення своєї позиції серед конкурентів і досягнення стабільної конкурентної переваги.

Розриви в ресурсах і конкурентних можливостях між господарюючими суб'єктами викликають розрив у якості та асортименті продукції, техніці та технологіях, що суттєво впливає на ринкові позиції. Тому найкращий спосіб скоротити цей розрив та досягти лідерства — об'єднання ресурсів і можливостей з новими стратегічними партнерами. У сучасному світі підприємство, яке не здатне швидко забезпечити собі вигідну ринкову позицію, втрачає ключові можливості.

Відповідно до сучасної ресурсної концепції фірми конкурентна перевага досягається шляхом безперервного розвитку існуючих ресурсів і здібностей, а також створення нових у відповідь на плінність умов ринку. Саме тому все більше бізнес-одиниць приходять до висновку, що якщо вони не знайдуть собі надійних партнерів, то їм доведеться формувати конкурентні переваги самостійно, а це потребує часу і великих коштів.

Таблиця 2. Приклади стратегічних партнерств в Україні

Сфера діяльності	Приклади
харчова промисловість	ПАТ «Молочний альянс», «Дніпропетровський олійноекстракційний завод», «Чумак», група «Лакталіс», спільне українсько-британське ТОВ «Українська чайна фабрика «АХМАД ТІ», ТОВ «Полос ЛТД» (спільне українсько-ізраїльське підприємство), ТОВ СП «НБУЛУОН» (спільне українсько-угорсько-англійське підприємство), корпорація Roshen та угорська компанія Bonbonetti Choco
авіабудування та авіап перевезення	корпорація «Антонов» (АНТК ім. Антонова, КІАЗ «АВІАНТ», ХДАВП, Київський авіаремонтний завод № 410), «Українська авіаційна група» (авіакомпанії «АероСвіт», «Дніпроавіа», «Донбасаеро»), авіакомпанії МАУ та «Дніпроавіа»
юриспруденція	юридична фірма Magisters член мережевого юридичного альянсу Lex Mundi
ІТ-ринок та ринок безпеки	консорціум «АСТЕК» (ТОВ «Підприємство «Пластик Карта», ТОВ «КАРД-СИСТЕМС», ТОВ «Компан-Україна», ЗАТ «Науково-дослідний інститут Прикладних інформаційних технологій», ПП «НВК Сайтек»)
фармацевтика	корпорація «Артеріум» (ВАТ «Київмедпрепарат» та АТВТ «Галичфарм»), ЗАТ «Фармацевтична фірма «Дарниця» (Україна) та європейський концерн «Шерінг АГ» (Bayer Schering Pharma AG, Німеччина), ВАТ «Фармак» (Україна) та транснаціональна компанія «Елі Ліллі»
банки і страхові компанії	«Промінвестбанк» та АСТ «Вексель», «ПриватБанк» та СГ «ТАС», банк «АВАЛЬ» та АСК «Еталон». Укрсоцбанк та АСК «Укрсоцстрах» і НАСК «Оранта», «Ренессанс Жизнь» та фінансовий холдинг «Самсон»
автомобілебудування	корпорація «Богдан», ЗАЗ, ЗАТ «Об'єднані транспортні системи» (Росія), корпорація «Богдан» та «УкрАвто», ЗАЗ та Волзький автомобільний завод (Росія), ЗАЗ та DaimlerChrysler (Німеччина), ЗАЗ та GM «Опель» (Німеччина), Кременчуцький автоскладальний завод (корпорація АІС) та Geely (Китай), ЗАТ «Новокраматорський машинобудівельний завод»
металургійна галузь	корпорація «Індустріальний союз Донбасу» та компанія Dufenco (Швейцарія)
хімічна галузь	ТОВ Альянс Холдинг (російська компанія НК Альянс та британсько-датська компанія Shell)
нафтогазовидобування	СП Полтавська газонафтова компанія, СП «Газ транзит», «Укртатнафта», «РУНО», «Audi Hungaria Motor Kft», «Kraft Foods Ukraine», «Рено-ЛАЗ», «АвтоЗАЗ-ДАЕВОО», ТОВ «Краматорськтеплоенерго» (КТЕ)

Джерело: складено автором.

Таблиця 3. Переваги та недоліки стратегічних партнерств

Переваги	Недоліки
1) розширення асортименту продукції; 2) допомога в організації продажів; 3) технічна підтримка і мінімальні терміни виконання замовлень; 4) інформаційна підтримка партнерів; 5) зниження витрат, вихід на збутові мережі партнера; 6) досягнення економії масштабу та підвищення ефективності; 7) створення нових видів доходів; 8) ширші можливості залучення фінансових ресурсів; 9) доступ до іноземних ринків з мінімальними витратами; 10) створення конкурентних переваг щодо інших підприємств; 11) посилення мотивації персоналу; 12) зростання перспектив розвитку підприємств; 13) освоєння знань і захоплення ключових компетенцій партнера; 14) можливість колективного використання ресурсів без втрати власної спеціалізації і незалежності; 15) досягнення більшої гнучкості та реагування на зміни; 16) можливість створення мереж за участю декількох компаній	1) ймовірна тривала залежність підприємства від чужих навичок і можливостей; 2) можливі розбіжності між партнерами у реалізації прав власності; 3) складність структури управління; 4) обмежені можливості доступу до джерел фінансування діяльності; 5) різна мотивація та суперечливі цілі; 6) можлива залежність при проведенні певних випробувань протягом тривалого періоду; 7) менша гнучкість спільного підприємства, порівняно з незалежним; 8) обмежені можливості розвитку; 9) конфлікти, викликані різницею корпоративних культур учасників

Джерело: складено автором.

Таким чином, стратегічне партнерство як особлива форма партнерських зв'язків є суттєвим джерелом формування конкурентних переваг за рахунок розширення ринку діяльності, ефекту досвіду, економічного потенціалу, джерел фінансування, рівня розвитку інфраструктури, інформованості про стан ринку тощо. Стратегічне партнерство сприяє синергетичному збільшенню результативності діяльності, даючи вигоду кожному з партнерів. Компанія, яка оптимально пристосувалася до навколишнього середовища, має найбільше шансів на виживання і подальший розвиток.

ВИСНОВКИ

Отже, важливою проблемою розвитку сучасних підприємств є проблема створення такого балансу інтересів учасників, коли всі вони були б зацікавлені в якісному розвитку цих відносин та інших економічних процесів. Тому вивчення можливостей формування і розвитку відносин стратегічного партнерства підприємств є актуальним, оскільки підтримка та успішна реалізація таких альянсів сприятиме стимулюванню попиту, зростанню виробництва, підвищенню продуктивності праці, розробці та реалізації нових інвестиційних проектів, підвищенню конкурентоспроможності підприємств та розвитку економіки в цілому.

Література:

1. Гаррет Б., Дюссож П. Стратегические альянсы: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 332 с.
 2. Гребешкова О.М., Махова Г.В. Проектний підхід до формування стратегічних партнерств підприємств // Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. — 2009. — Вип. 22. — С. 23—27.
 3. Калініченко Л.А. Інноваційні процеси підприємств у складі стратегічних альянсів // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2009. — № 26. — С. 157—161.
 4. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
 5. Паливода О.М. Підходи до управління стратегічними партнерствами підприємств // Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції "Формування ефективних механізмів підвищення конкурентного потенціалу економічних систем за умов розвитку інтеграційних процесів". — Режим доступу: http://mevhn.com/load/2013/2_pidvishhennja_konkurentnogo_potencialu_promislovikh_pidpriemstv_v_sistemi_globalnikh_viklikiv/32-1-0-210
 6. Стратегические альянсы: пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 244 с.
 7. Телетов О.С., Провозін М.В. Перспективи розвитку стратегічного партнерства промислових підприємств // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012. — № 4. — С. 247—254.
 8. Уоллес Р.А. Стратегические альянсы в бизнесе: технологии построения долгосрочных отношений и создания совместных предприятий / Пер. с англ. — М.: Добрая книга, 2005. — 288 с.
 9. Шипілов А. Конкуренція в системах альянсів // Києво-Могилянська Бізнес Студія. — 2006. — № 9. — С. 26—32.
 10. Шульженко Л. Є. Аналіз критеріїв типізації стратегічних альянсів // Економіка. Менеджмент. Підприємство. Зб. наук. праць Східноукраїнського національ-

ного університету імені Володимира Даля. — Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2011. — Вип. 23. — Ч. II. — С. 54—59.

References:

1. Garret, B. and Djussozh, P. (2002), *Strategicheskie al'jansy [Strategic alliances]: INFRA-M, Moscow, Russia.*
 2. Hrebeshkova, O.M. and Makhova, H.V. (2009), "Project approach to the formation of strategic partnerships of enterprises", *Zbirnyk naukovykh prats' ChDTU. Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 22, pp. 23—27.
 3. Kalinichenko, L.L. (2009), "Innovative processes of enterprises in strategic alliances", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 26, pp. 157—161.
 4. Official website of the State Statistics Committee of Ukraine [Online], available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 4 November 2013).
 5. Palyvoda, O.M. (2013), "Approaches to the management of strategic partnerships business" *Materialy X Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii "Formuvannia efektyvnykh mekhanizmv pidvyschennia konkurentnoho potentsialu ekonomichnykh system za umov rozvytku intehratsiynnykh protsesiv"* [Introduction of effective mechanisms to improve the competitive potential of economic systems in terms of integration processes], [Online], available at: http://mevhn.com/load/2013/2_pidvishhennja_konkurentnogo_potencialu_promislovikh_pidpriemstv_v_sistemi_globalnikh_viklikiv/32-1-0-210 (Accessed 24 October 2013).
 6. *Strategicheskie al'jansy [Strategic alliances], Al'pina Biznes Buks, Moscow, Russia, 2008.*
 7. Tielietov, O.S. and Provozin, M.V. (2012), "Opportunities for the development of strategic industry partnerships", *Marketynh i menedzhment innovatsij*, vol. 4, pp. 247—254.
 8. Uolles, R.L. (2005), *Strategicheskie al'jansy v biznese: tehnologii postroeniya dolgosrochnykh otnoshenij i sozdaniya sovmetnykh predpriyatij [Strategic alliances in business: technologies of creation of the long-term relations and creation of joint ventures]*, *Dobraja kniga, Moscow, Russia.*
 9. Shypilov, A. (2006), "Konkurentsiia v systemakh al'iansiv", *Kyievo-Mohylians'ka Biznes Studia*, vol. 9, pp. 26—32.
 10. Shul'zhenko L. Ye. (2011), "Analysis of strategic alliances classification criteria", *Ekonomika. Menedzhment. Pidpriemnytstvo. Zb. nauk. prats' Skhidnoukrains'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, no. 23, pp. 54—59.

Стаття надійшла до редакції 05.11.2013 р.