

6. Міністерство фінансів України. [Електрон. ресурс] – Режим доступу: <http://minfin.gov.ua/control/uk/publish/article>

7. Державна Служба статистики України. [Електрон. ресурс] – Режим доступу: <http://ukrstat.org/uk>

8. Ковальчук А., Ормоцадзе М. Во что обойдутся митинги валовому продукту страны / Ковальчук А., Ормоцадзе М. [Електрон. ресурс] //

Forbes Україна 14 марта 2014. – Режим доступу: <http://forbes.ua/magazine/forbes/1365849-ekonomika-protestov>

9. Аналіз індексу конкурентоспроможності України в 2013–2014 рр. [Електрон. ресурс] – Режим доступу: <http://infolight.org.ua/content/analiz-indeksu-konkurentospromozhnosti-ukrayini-v-2013-2014-rr>

УДК 339.923:339.14

С.Г. МІКАЕЛЯН,

к.в.н., доцент, докторант кафедри міжнародного обліку і аудиту,  
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

## Інтероперабельність і пропріетарність стратегічних альянсів ТНК на ринку високотехнологічної продукції

*Проаналізовано тенденції та детермінанти розвитку стратегічних альянсів ТНК на ринку високотехнологічної продукції. Визначено особливості інтероперабельних і пропріетарних стратегічних альянсів. Охарактеризовано специфіку стратегічних альянсів у високотехнологічних галузях.*

**Ключові слова:** стратегічні альянси, високотехнологічна продукція, транснаціональні корпорації, конкурентні переваги, рівень витрат на НДДКР.

*Проанализированы тенденции и детерминанты развития стратегических альянсов ТНК на рынке высокотехнологической продукции. Определены особенности интероперабельных и проприетарных стратегических альянсов. Охарактеризована специфика стратегических альянсов в высокотехнологических отраслях.*

**Ключевые слова:** стратегические альянсы, высокотехнологическая продукция, транснациональные корпорации, конкурентные преимущества, уровень расходов на НИОКР.

*The trends and determinants of TNC strategic alliances are analysed in the market high technology products. The features of interoperable and proprietary strategic alliances are identified. The specificity of strategic alliances characterized in the high-tech industries.*

**Keywords:** strategic alliances, high-tech products, multinational corporations, competitive advantage, spending on R&D.

**Постановка проблеми.** В сучасній світовій економіці особливого значення набувають технологічні стратегічні альянси, в тому числі за участю ТНК. Вони дають додаткові переваги та дозволяють ТНК суттєво скоротити термін організації нового виробництва і на 50–70% знизити вартість освоєння виробництва. При цьому досягається 93–99% рівня якості продукції партнера. На частку науково-техніч-

них альянсів високотехнологічних галузей (фармацевтична, біотехнологічна, виробництво нових матеріалів, оборонна, авіакосмічна та інформаційно-комунікаційних технологій) припадало 80% усіх створюваних науково-технічних альянсів і 20% – на середньотехнологічні галузі (виробництво інструментів та медичного обладнання, побутової електроніки, автомобілебудування, хімічну).

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Дослідженню стратегічних альянсів як конкурентної стратегії ТНК присвячували свої роботи такі видатні зарубіжні дослідники, як Б. Гарретт Дж. Даннінг, П. Дюссож, Р. Уелборну, В. Кастен, Г. Хеймел, А. Інкпен і Б. Сімонін, Т. Дас, Б. Тенг, С. Кумар і А. Сетх. Динаміка стратегічних альянсів детально аналізується в роботах П. Віндрума, І. Доза, М. де Ронда, А. Піка. Особливості мереж стратегічних альянсів виступали як предмет досліджень Б. Когута, Р. Берта і Дж. Коулмана.

У сучасній економічній літературі тема стратегічних альянсів уже отримала певний розвиток і традиційно розглядалася в контексті розвитку міжфірмових виробничих кооперацій. Проте недостатньо уваги приділено особливостям розвитку стратегічних альянсів на ринку високотехнологічної продукції.

**Метою статті** є виявлення тенденцій та особливостей розвитку стратегічних альянсів ТНК на ринку високотехнологічної продукції та уточнення методів підвищення ефективності їх застосування для поліпшення конкурентних позицій ТНК.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічні альянси являють собою гнучкі механізми співпраці між фірмами, що дозволяють більш ефективно використовувати сильні сторони учасників, вирішувати стратегічні завдання, зміцнювати конкурентні переваги кожної із сторін за рахунок спільного управління ресурсами. За допомогою альянсів великі та середні фірми швидко адаптуються до змін у технологіях, здійснюють технологічні прориви на стиках галузей, долають кордони країн і економічних союзів, освоюють закордонні ринки збуту, розділяючи з партнерами ризики і вигоди.

На підставі дослідження ідентифіковано основні детермінанти стратегічних альянсів, що пов'язані з:

- укладанням письмового договору, який передбачає двосторонні взаємовідносини, що базуються на спільному створенні і розподілі знань для таких цілей, як розвиток нових технологій, виробничих процесів, маркетингових стратегій;
- альянс, як правило, не є самостійною юридичною особою;
- компанії здійснюють спільну координацію процесів стратегічного планування та управління, що дозволяє більш ефективно узгоджувати довгострокові відносини з метою отримання вигоди.

Мета стратегічних альянсів може бути також різною: проникнення на нові ринки, зниження ризику за рахунок його розподілу, об'єднання взаємодоповнюючих знань та активів, які жодна із компаній не може самостійно розвинути, одержання економії на масштабах, зменшення витрат, подолання торгових та інвестиційних бар'єрів, спільні наукові дослідження й обмін технологіями, розробка загальних технічних стандартів, розширення асортименту продукції тощо.

Особливо динамічне зростання кількості стратегічних партнерств спостерігається в галузі НДДКР (зокрема, в галузі інформаційних технологій і біотехнологій).

Стратегічні альянси стали необхідним заходом у зв'язку з тим, що компанії зіткнулися з глобальною конкуренцією, що

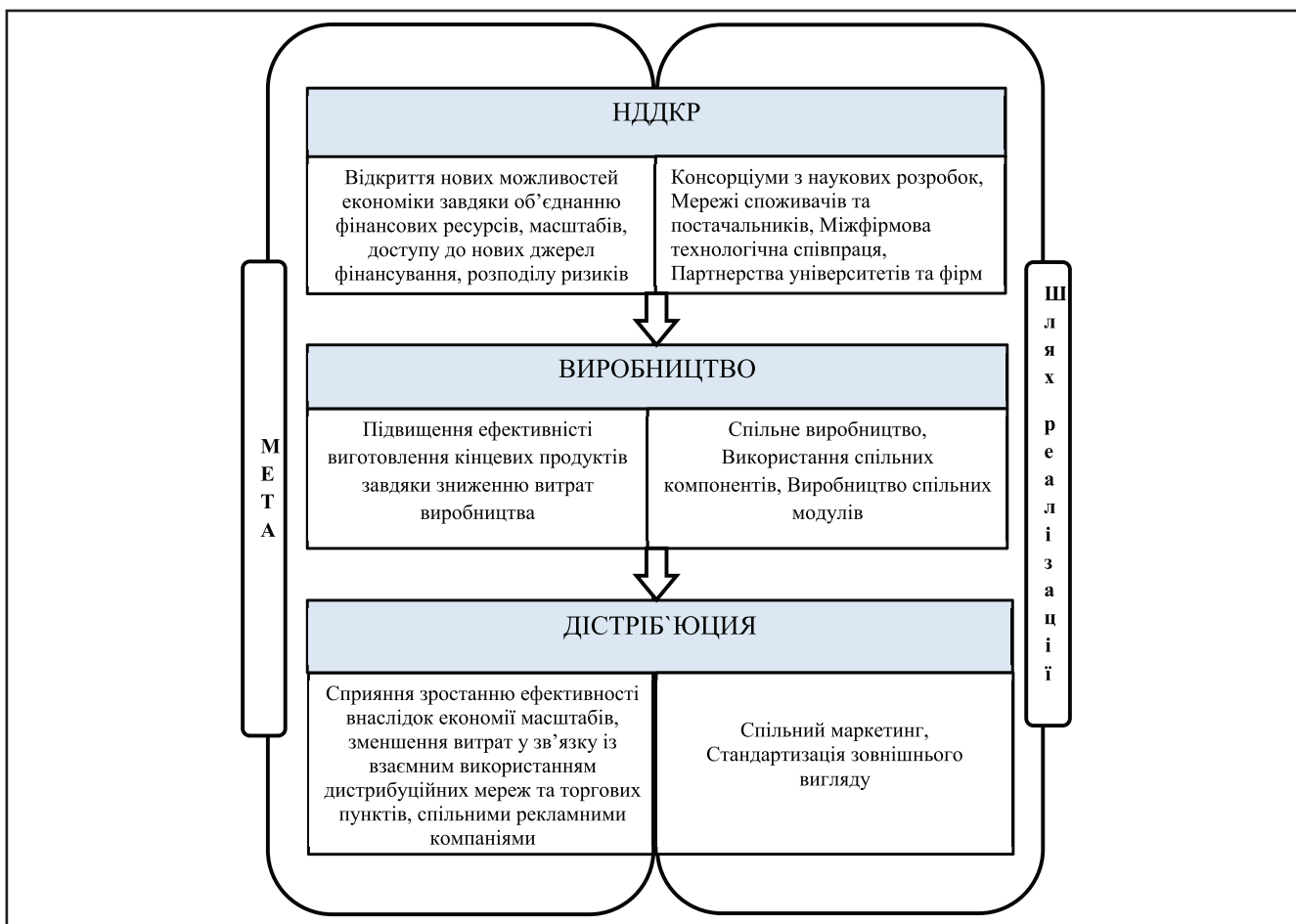
посилюється, зростаючими витратами на НДДКР, на розвиток і випуск продукції, а також на маркетинг. Основними цілями стратегічних альянсів є:

- швидке входження на ринок і запуск товару;
- отримання доступу до нових продуктів, технологій і ринків;
- поділ витрат, ризиків і ресурсів.

Загалом реалізація стратегічних альянсів на ринку високотехнологічної продукції може бути охарактеризована за допомогою моделі (див. рис.).

На основі дослідження приходимо до висновків про адекватність застосування окремих понять, що використовуються у сфері програмного забезпечення, в економічних відносинах, що виникають у сфері виробництва високотехнологічної продукції, запропоновані К.І. Трубніковою [1].

Характерною особливістю інтегрованої стратегічного альянсу є розширення питомої ваги ринку шляхом створення конкурентних переваг та удосконалення і поліпшення існуючих товарів і послуг. При цьому забезпечуються можливості взаємодії продуктів із різних економічних систем; взаємна сумісність обладнання різних виробників; можливості використання устаткування для споживання товарів (послуг) на ринках; об'єднання постачальників товарів (послуг) споживання яких ініційовано обладнанням; розширення функціональних можливостей, встановлених на обладнанні.



**Модель реалізації стратегічних альянсів на ринку високотехнологічної продукції**

*Розробка автора.*

У той час коли пропріетарний стратегічний альянс приводить до створення принципово нових ринків та галузей, що характеризується високою монопольною нормою прибутку і створенням нових товарів і послуг, формування нових потреб.

Слід підкреслити відмінності у ступені значимості стратегічних альянсів для окремих галузей промисловості. Значення стратегічних альянсів як фактора розвитку зростає залежно від рівня розвитку коопераційних відносин та технологій в галузі. Як свідчать дані, альянси мають найбільше значення в середньотехнологічних галузях із високим рівнем предметної спеціалізації (автомобілебудування, хімічна галузь) і високотехнологічних галузях (ІКТ, фармацевтика, біотехнології, авіабудування).

Головна особливість таких стратегічних союзів – формування зовсім нового типу та рівня внутрішньокорпоративних, міжкорпоративних і глобальних зв'язків. Саме через систему зв'язків ТНК отримують особливі можливості виходити на світові ринки не тільки через традиційну, а й через внутрішньокорпоративну торгівлю і займати потрібні їм ніші. Але досить часто ТНК можуть не шукати, а створювати для себе ніші, оскільки діюча система зв'язків забезпечує їм гарантований доступ на ринки товарів і послуг, вихід на який можливий лише за умови наближення до клієнтів, розширення ринків товарів та послуг, які важко або дорого обслуговувати на відстані і оперативно реагувати на виникнення нових споживачів та ринкових умов або їх змін.

В автомобілебудуванні альянси полягають у жорстких формах і носять складний, комплексний і комплементарний характер. Партнерські ТНК широко використовують механізм взаємної участі в капіталі. В автомобільній промисловості, за даними ОЕСР [2], в період з 1998 по 2008 рік було створено близько 3,2 тис. стратегічних альянсів. Приблизно 75% стратегічних альянсів в автомобільній промисловості – виробничі спільні підприємства. Основними цілями створення стратегічних альянсів є: досягнення глобального охоплення ринків, проведення спільної розробки автомобільних платформ, уніфікація вузлів і деталей, проведення спільних НДДКР, здійснення спільних закупівель, а також спільне використання збутової мережі. Найбільш яскравим прикладом у цій сфері є заснований в 1999 році альянс Renault–Nissan, що став найдовшим міцним крос-культурним поєднанням серед великих автовиробників. Це унікальне партнерство є практичним, гнучким інтероперабельним бізнес-інструментом, який може розширюватися, щоб вмістити нові проекти і партнерів по всьому світу.

В останні сім років альянс перетворився на буфер для захисту партнерів під час регіональних спадів, і це прискорило Renault і імпульс Nissan у деяких із найбільш швидкозростаючих економік у світі.

Альянс допоміг Renault і Nissan перевершити історичних регіональних суперників, піднявши компанії в елітний статус. Разом Renault і Nissan ввійшли у трійку автомобільних груп в усьому світі.

На основі перехресного володіння акціями та взаємної зацікавленості альянс платформа забезпечує максимальну синергію, не руйнуючи брэнда. Для того щоб досягнути конкурентної економії від масштабу, багато автовиробників приступають на співпрацю за аналогією новаторського партнерства, що створено Renault і Nissan 14 років тому [3].

При аналізі сформованих альянсів в автомобільній галузі виявлено, що розгалужена система взаємовідносин між партнерами в рамках альянсу зачіпає різні господарські одиниці і напрями діяльності. В сучасних альянсах взаємодія компаній переходить у складний процес «конкуренція – співпраця». При подальшому розвитку відбувається скорочення конкурентного простору. Конкуренція ведеться між глобальними альянсовими мережами, що складаються з декількох автомобільних ТНК і основними стратегічними постачальниками комплектуючих.

Інформаційні та комунікаційні технології (ІКТ) є сучасною галуззю економіки і такою, що динамічно розвивається. У 1997–2002 роках частка стратегічних альянсів у секторі ІКТ становила приблизно 15–17% від загальної кількості всіх створюваних стратегічних альянсів. У 2003–2006 роках частка стратегічних альянсів сектору ІКТ скоротилася до 7–8%. У 2003–2006 роках було створено близько 900 альянсів за участю 1,8 тис. фірм.

У секторі ІКТ, що характеризується динамічним і гіперконкурентним середовищем, альянси ТНК створюються в основному з метою адаптації до зовнішнього середовища. Завдяки розвиткові значних альянсових мереж найбільші ТНК мають можливість вибудовувати гнучкі стратегії середньострокового і довгострокового розвитку, а також оперативно реагувати на мінливі умови зовнішнього середовища.

Основними секторами для формування стратегічних альянсів в ІКТ є: програмне забезпечення та системи обробки інформації, телефонні комунікації, комунікаційне обладнання, електронні компоненти та приналежності, комп'ютерне та офісне обладнання.

Однією з найбільш яскравих та динамічних компаній даного сектору останніх років є Google Inc. За останні десять років компанія взяла участь у цілому ряді альянсів з найрізноманітнішими гравцями даної галузі, крім того, поглинула безліч дрібніших учасників, що володіють популярним на ринку активом (наприклад, YouTube) або необхідними патентами, технологіями та виробничими потужностями (так було з Motorola Mobility).

Найбільш важливим стратегічним альянсом, в який вступила компанія Google з метою виходу на ринок смартфонів і планшетів, є альянс із Sony, укладений у травні 2010 року [4]. Метою даної угоди було поширення мобільної платформи Android від Google у всій лінійці існуючих і майбутніх продуктів в області мобільних пристроїв від Sony. Компанії в рамках даного альянсу без участі в капіталі зобов'язалися проводити спільні дослідження та розробки з метою оптимізації мобільного софту від Google в пристроях Sony. Крім того, в рамках альянсу ве-

лася і все ще ведеться спільна дослідницька та інноваційна діяльність з розробки та застосування нових технологій в мобільних пристроях. Варто відзначити далекосяжні плани обох компаній – поєднати програмне забезпечення та інший софт від Google з технологіями і пристроями Sony, реалізацію ряду проектів з адаптації даної операційної системи і супутніх програм до використання в інших приладах, наприклад, телевізорах нового покоління, цифрових рамках тощо. Крім того, компанія Sony отримала можливість надати своїм користувачам доступ до тисяч додатків і програм, використовуючи хмарні сервіси Google. Коли був укладений даний альянс, платформа Android була встановлена на останні мобільні пристрої під маркою спільного підприємства Sony Ericsson (ще один сьогодні вже не існуючий стратегічний альянс двох великих компаній у секторі ІКТ). На сьогодні свідченням успішності даного альянсу є стрімке розширення лінійки смартфонів від Sony (гід однойменним брендом), що завойовує все більшу частку на ринку, і лінійки високотехнологічних планшетів, що складають солідну конкуренцію продуктам Apple і Samsung.

У ході проведеного дослідження встановлено, що альянс сам за участю ТНК у секторі ІКТ у більшій мірі властива проблема розмивання кордонів окремої компанії внаслідок активного розвитку альянсових мереж, а також безперервного і динамічного інноваційного процесу. Розмиті кордони компаній у перспективі призводять до складнощів у прогнозуванні результативності діяльності альянсу. Також при розвитку альянсових мереж у ТНК у секторі ІКТ виникають проблеми з необхідністю врахування виникаючих ризиків приймаючих країн. При участі в значному числі альянсових мереж у ТНК сектору ІКТ неминуче виникнуть проблеми оцінки найбільш ефективних напрямів розвитку, а також вибору найкращих технологічних рішень.

Аналіз практики створення стратегічних альянсів між фармацевтичними та біотехнологічними компаніями націлені на оптимізацію витрат по НДДКР і виявлення найбільш перспективних препаратів і продуктів, що мають потенціал розвитку при проведенні клінічних випробувань. Особливу перевагу мають препарати, що вже знаходяться на другий і третій фазах клінічних випробувань або ті, що показали значний потенціал у ході досліджень на етапі предклінічних випробувань. Такі препарати завдяки створенню стратегічних альянсів можуть бути набагато швидше виведені на ринок і принести прибуток. Завдяки розвитку стратегічних альянсів із біотехнологічними фірмами на ранніх етапах розробки, а також з фармацевтичними компаніями або мережами фармацевтичних і біотехнологічних фірм на пізніх етапах розробки препаратів окремо взята фармацевтична ТНК здатна гнучко контролювати весь виробничий і пов'язаний з нею інформаційний ланцюжок.

Дослідження у фармацевтичному секторі у країнах ЄС дає підстави констатувати, що серед провідних фармацевтичних ТНК склалися дві групи фірм. До групи особливо великих ТНК входять: Bayer SE (Bayer Health Care AG), GSK, Astra

Zeneca, Sanofi–Aventis. Ці компанії сформували значне число альянсів у різних сферах і формах. У 2000–2008 роках ці компанії сформували понад 300 стратегічних альянсів.

Другу групу представляють великі фармацевтичні компанії, які можна віднести до невеликих ТНК. Ці компанії в 2000–2008 роках сформували близько 150 стратегічних альянсів. Сформовані альянси в більшості своїй є вузькоспеціалізованими, основними партнерами при їх формуванні виступають малі та середні біотехнологічні компанії [5].

В останнє десятиліття спостерігається стирання кордонів між фармацевтичною та біотехнологічною галузями. В цей період відзначено різке зростання числа стратегічних альянсів в галузі при збільшенні середньої вартості угоди з формування альянсу.

В умовах кризи, коли компанії націлені переважно на вирішення короткострокових завдань щодо забезпечення поточної діяльності, згортання чи врятування бізнесу, стратегічні альянси як масовий інструмент стратегічного розвитку фірм тимчасово втрачають свою актуальність. В умовах невизначеності ділового середовища для багатьох компаній змінюються звичні орієнтири і оціночні показники. Це призводить до припинення діяльності в рамках альянсу або відмови від його подальшої реалізації. Стратегічний альянс є в більшій мірі чинником середньострокового стратегічного розвитку компанії і в кризових умовах не повинен розглядатися як механізм оперативного реагування. Криза може підштовхнути і прискорити формування альянсів у тих галузях, де відкриються нові можливості. Формування альянсів буде ще більш продуктивним за прямої або опосередкованої державної підтримки.

### Висновки

На основі дослідження доведено, що під інтеперабельним стратегічним альянсом слід розуміти об'єднання, що дає змогу розширити питому вагу ринку шляхом створення конкурентних переваг та удосконалення і поліпшення існуючих товарів і послуг. У той час коли пропріетарний стратегічний альянс приводить до створення принципово нових ринків та галузей. У будь-якому разі ефективно управління стратегічним альянсом ТНК передбачає врахування взаємного впливу партнерів ТНК один на одного, що створює умови для максимізації позитивних синергетичних ефектів, що виражаються у підвищенні ефективності взаємодії з різними партнерами. Аналіз практики створення стратегічних альянсів ТНК на ринку високотехнологічної продукції дозволяє зробити висновок про те, що основним завданням створених стратегічних альянсів є оптимізація витрат по спільним НДДКР і мінімізація пов'язаних з ними тимчасових, технологічних та фінансових ризиків.

### Список використаних джерел

1. Трубникова Е.И. Методологические проблемы формирования стратегий экономических субъектов: институциональный аспект [Текст]: монография / Е.И. Трубникова. – Самара: Изд-во Сам НЦ РАН, 2009. – С. 150.

2. OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2013. – URL: [http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-science-technology-and-industry-scoreboard-2013\\_sti\\_scoreboard-2013-en](http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-science-technology-and-industry-scoreboard-2013_sti_scoreboard-2013-en)

3. Alliance facts & figures 2012–2013 – Retrieved from: <http://www.renault.com/en/lists/archivesdocuments/alliance-facts-and-figures-2012.pdf>

4. Sony and Google Establish Strategic Alliance to Deliver Compelling New Cloud-based Products and Services with the Android Platform. – Retrieved from: <http://googlepress.blogspot.ru/2010/05/sony-and-google-establish-strategic.html>

5. Васильев А.С. Альянсы европейских ТНК в фармацевтической промышленности. – URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/2011/08/11/1267431676/92.pdf>

УДК 336.02:338.242

Р.М. МАГУТА,

здобувач, Інститут законодавства Верховної Ради України

## Безпека у фінансовій сфері та критерії її оцінки

У статті розглянуто критерії безпеки у бюджетній сфері, управлінні державним боргом, гарантованим державою боргом та боргом корпоративного сектору; податкової системі, сфері фінансів реального сектору економіки, що визначені в Концепції забезпечення національної безпеки у фінансовій сфері, затвердженій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 серпня 2012 року №569-р. Здійснено порівняння критеріїв концепції з Методикою розрахунку рівня економічної безпеки, затвердженою наказом Міністерства економіки України від 29 жовтня 2013 року №1277. Виявлено, що визначені в концепції критерії недостатньо повно ідентифікують чинники криз, що унеможлиблює здійснення комплексного причинно-наслідкового аналізу факторів кризового стану фінансової сфери, розроблення предметних заходів їх попередження та нейтралізації. Визначено за необхідне суттєво розширити критерії оцінки кризового стану всіх складових фінансової системи та доцільності їх побудови на принципах системного підходу.

**Ключові слова:** фінансова, бюджетна, податкова, боргова безпека; безпека фінансів реального сектору економіки; індикатор, причинно-наслідкові зв'язки, контрольна функція держави.

В статье рассмотрены критерии безопасности в бюджетной сфере, управлении государственным долгом, гарантированным государством долгом и долгом корпоративного сектора, налоговой системе, сфере финансов реального сектора экономики, которые определены в Концепции обеспечения национальной безопасности в финансовой сфере, утвержденной распоряжением Кабинета Министров Украины от 15 августа 2012 года №569-р. Осуществлено сравнение критериев концепции с Методикой расчета уровня экономической безопасности, утвержденной приказом Министерства экономики Украины от 29 октября 2013 года №1277. Выяснено, что определенные в концепции критерии недостаточно полно идентифицируют причины кризисов, что делает проблематичным осуществление комплексного причинно-следственного анализа факторов кризисного состояния фи-

нансовой сферы, разработку предметных мер их предупреждения и нейтрализации. Предложено существенно расширить критерии оценки кризисного состояния всех составляющих финансовой системы и целесообразности их построения на принципах системного подхода.

**Ключевые слова:** финансовая, бюджетная, налоговая, долговая безопасность; безопасность финансов реального сектора экономики, индикатор, причинно-следственные связи, контрольная функция государства.

The article covered criteria in the sphere of finance, public debt management, state credit bonding and the debt of corporate sector; in the fiscal system, sphere of finance of the real sector of economy, determined in the 569-p Concept of National Security in the financial sector, adopted by the Cabinet of Ministers of Ukraine on August 15, 2012. It was made the comparison between the criteria of the Concept and the Pay Methodology of the level of economic security, approved by the Ministry of Economy of Ukraine on October 29, 2013. It was found that the criteria, defined in the Concept, does not sufficiently identify factors of crisis, making it impossible to implement the comprehensive cause-and-effect relation analysis of crisis factors in the financial sphere, to develop subject measures of its prevention and neutralization. Find it necessary to extend the criteria for assessment of the depressed conditions of all aspects of financial system and to prepare them on the principles of systematic approach.

**Keywords:** financial, national, fiscal and debt security; financial security of the real sector of economy; indicator, cause-and-effect relation, control function of the state.

**Постановка проблеми.** Національна безпека у фінансовій сфері з погляду теоретико-методологічного трактування означає такий стан бюджетної, грошово-кредитної, банківської, валютної систем та фінансових ринків, який характеризується досягненням збалансованості, стійкості національної економіки до внутрішніх і зовнішніх загроз, спроможністю забезпечити ефективне функціонування націо-