

**УДК 339.9**

*Тарасевич Н.В., к.ек.н., доцент кафедри банківської справи  
Швець А. В., студент факультету міжнародних відносин  
Одеський національний економічний університет,  
м. Одеса, Україна*

**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2110-7320>**

## **СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ ТА ЇХ РОЛЬ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ**

Глобалізація диктує як окремій країні, і галузі чи компанії загалом, необхідність поглиблення спеціалізації. Щоб ефективно конкурувати на глобальному ринку, компанія повинна звужити номенклатуру продукції, яку вона виробляє і реалізує, і зосередитися на формуванні позитивної репутації на виділеному напрямку, а також досягти постійної присутності на ринку. Найбільшого успіху можуть досягти ті галузі та компанії, які, з одного боку, сфокусували свою програму на конкретній продукції, а з іншого, зорієнтувалися на глобальний ринок в цілому. Така стратегія потребує великих ресурсних вкладень, якими в Україні володіють деякі компанії.

У світовій практиці невеликі компанії, які представляють малий та середній бізнес, для досягнення зазначеної мети об'єднують зусилля, складають угоди про кооперацію двох або більше незалежних фірм для досягнення певних комерційних цілей, для отримання синергії щоб досягти успіху на ринку[1]. У деяких випадках для українських компаній такі об'єднання є чи не єдиною можливістю реалізації стратегії зовнішнього зростання.

Мотивом формування альянсів виступає можливість зниження ризиків, зокрема, фінансових. Створення альянсу при купівлі промислового об'єкту дозволяє розподілити між підприємствами — учасниками інвестиційні зобов'язання. Такі альянси оптимальні для задоволення потреб підприємств у значних коштах для викупу акцій компаній у держави та її подальшого розвитку [2].

Вітчизняний бізнес знав чимало прикладів альянсів у тій чи іншій конфігурації. Проте вони відрізнялися тим, що створювалися або для лобювання спільних проектів, або для політичної підтримки власних бізнес-проектів. Саме з цих причин економічні спілки, як правило, виявлялися мало функціональними та недовговічними. Розширення діяльності та вихід на нові ринки змушує компанії робити ставку на бізнес складову альянсу.

Зараз можна сміливо стверджувати, що ставлення українських компаній до форми та суті альянсів суттєво змінюється. На перше місце виноситься економічна доцільність розвитку бізнесу. Альянси стали необхідною умовою ведення бізнесу. Наприклад, у тій же банківській сфері для вдалого розміщення облігацій, особливо коли емітентом виступає велике підприємство і йдеться про серйозні обсяги, вже практично не обійтися без формування пулу банківських структур. Як приклад, пул із трьох

найбільших українських банків «Райффайзен Банк Аваль», «Укрсоцбанк» та «УкрСиббанк», які провели першу в країні емісію іпотечних облігацій.

Україна - дуже динамічний ринок для розвитку франчайзингу, який у свою чергу, набуває все більшої популярності. З'являються системи, яких можна долучитися, з відносно невеликим обсягом інвестицій. Наприклад, у секторі послуг: хімчистка «Ун Моменто», ресторан *Ciro's Pomodoro*, оздоровчо-фармацевтична фірма «Аюрведік технолоджіс». Ще однією прикметою нових віянь у "економічних тандемах" є прагнення українського капіталу придбати як партнера солідну західну компанію (табл.1).

Таблиця 1 - Стратегічні альянси ТНК в Україні

<i>Українська ТНК</i>	<i>ТНК-партнер</i>	<i>Вид альянсу та специфіка взаємодії</i>
«УкрАвто» (ПАТ «ЗАЗ»); до 2001 р. «АвтоЗАЗ» (автомобілебудування та дистрибуція автомобілів)	Daewoo (1998) Hirsch&CIE (2003 р.) Adam Opel GmbH, Daimler AG, GM DAT, VAZ, TATA, Chery, KIA	Спільне підприємство «АвтоЗАЗ-Daewoo» утворено шляхом внесення сторонами до статутного фонду по 150 млн дол. США у грошовій формі: для ПАТ «ЗАЗ» – впровадження нового способу виробництва, доступ до технологій, залучення фінансових ресурсів та досвіду управління, що стимулювало розвиток НДДКР на заводі; для Daewoo – доступ до нового ринку збуту. Hirsch&CIE викупила частку Daewoo у ЗАТ «ЗАЗ» Система контрактів (дистриб'юторська угода, спільна виробнича діяльність): ПАТ «ЗАЗ» – інвестиції для освоєння велико- та дрібноузлового виробництва автомобілів модельного ряду провідних компаній; іноземні компанії – доступ до нового ринку збуту.
«УкрАвто» (автомобілебудування та дистрибуція автомобілів)	General Motors Daimler AG Toyota Motor Corp.	Спільне підприємство на базі Fabryka Samochodow Osobowych (Польща). Угода про дистрибуцію автомобілів «Mercedes-Benz» у Казахстані (2008 р.). Спільне підприємство «Автосаміт ЛТД», яке отримало статус офіційного дилера Toyota
Корпорація «Індустріальний союз Донбасу» (металургія)	Duferco Italia Holding Spa	Спільне підприємство для реалізації проекту з модернізації Алчевського металургійного комбінату вартістю 140 млн дол. США (2004–2007 рр.). Угода про дистрибуцію продукції «ІСД», яка включала створення спільної дистриб'юторської мережі, – доступ «Індустріального союзу Донбасу» на закордонні ринки.

Розроблено за матеріалами [3]

В Україні, на відміну від багатьох інших країн, провідні світові виробники практично не інвестують у складальне виробництво або систему продажів, натомість охоче погоджуються на тандем з українським капіталом. Лідирує за кількістю спільних проектів Запорізький автомобілебудівний завод, в активі якого - альянси з Daimlerchrysler

(Німеччина, США) та Волзьким автомобільним заводом (Росія). Складальне виробництво також активно розвиває компанія "Єврокар".

В Україні почали створюватися та прискорено набирати обертів у розвитку, значущості та необхідності альянси у галузі ІТ, такі як Інтернет Асоціація України (ІНАУ) та PR-компанії Publicity Creating. ІНАУ забезпечує практичну реалізацію проектів, що сприяють розвитку українського сегмента глобальної мережі Інтернет [3]. Значний вплив, який нині надає ІНАУ на розвиток Інтернету в Україні, базується на об'єднанні експертно-аналітичного, інтелектуального, організаційного та технологічних потенціалів та багаторічного досвіду найбільших українських Інтернет-сервісів провайдерів, контент-провайдерів, електронних та традиційних ЗМІ.

Основним напрямком діяльності PR-компанії Publicity Creating є розробка та впровадження індивідуальних програм просування, які допомагають ефективно вирішувати бізнес-завдання клієнта. Publicity Creating орієнтована на співпрацю з великими виробниками, представництвами, спеціалізованими компаніями на ринках b2b.

Однак у розвитку стратегічних альянсів існує велика кількість проблем, які пов'язані власне із законодавством та з виконанням його норм. Основними шляхами вдосконалення чинного законодавства є наближення його норм до норм міжнародного права, усунення протиріч та поновлення законодавчої бази. Незважаючи на певний негативний досвід, жорсткі законодавчі обмеження та непрозорість вітчизняного ринку підприємства починають формувати стратегічні альянси. Перспективність стратегічних альянсів визначатиметься як загальноекономічними умовами, правовими факторами, так і готовністю менеджерів, власників підприємств взаємодії з іншими компаніями.

Отже, альянси з іноземними компаніями гарантують українським підприємствам ринки збуту продукції та можливість конкурувати з великими міжнародними гравцями, як це відбувається у металургійній, машинобудівній галузях. Вітчизняні компанії в альянсі із західним партнером можуть модернізувати виробництво, освоїти нові технології, маркетингові, промо методики та таким чином зміцнювати свої позиції на ринку (прикладом може бути фармацевтична індустрія).

Саме на посилення ринкових позицій учасників спрямовані альянси національних підприємств (авіаперевезення, страховий та банківський сектор, фармацевтика) через розширення асортименту, спектру послуг, покращення технологій, спільні маркетингові зусилля та інше.

#### **Література:**

1. Козаченко Г.В., Шульженко Л.Є. Стратегічні альянси: дуальний характер. Економіка. 2016. URL: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2012\\_27\\_1/Zb27\\_1\\_07.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2012_27_1/Zb27_1_07.pdf).
2. Інтернет Асоціація України: офіційний сайт. URL: <https://inau.ua/pro-asociasiyu>.
3. УкрАвто: офіційний сайт. URL: <https://ukravto.ua>.