

Однако индикативное планирование само по себе не является панацеей в решении всех социально-экономических проблем. Успех его реализации, как свидетельствует мировой опыт, определяется многими факторами. Важнейшими среди них являются: законодательное обеспечение экономического развития; адекватность проводимой руководством страны экономической политики содержанию планов; мотивация субъектов хозяйствования к достижению поставленных целей; соблюдение законности в области хозяйственного права как органами власти, так и хозяйствующими субъектами.

Таким образом, на практике могут применяться все три формы планирования: стратегическое, директивное, индикативное. Стратегическое планирование целесообразно применять на всех уровнях управления экономикой. Директивная форма может использоваться при планировании государственного или местного бюджетов, при решении тех или иных народнохозяйственных задач, а также в особо оговоренных законодательством чрезвычайных ситуациях (устранение последствий опасных стихийных бедствий, выполнение особо важных государственных заданий для достижения экономической безопасности). Действительно, правительство, выделяя государственные средства на конкретные цели, вправе устанавливать их адресность, объемы и сроки освоения, контролировать ход выполнения поставленных заданий. Также, если страна оказывается в сложной ситуации, принятие целенаправленных усилий всего общества по устранению дестабилизирующих воздействий, применение жестких административных мер будет оправданным.

Во всех других случаях планирование имеет форму индикативного. Государство определяет основные параметры функционирования социально-экономических систем и всеми имеющимися в его распоряжении регуляторами, как прямыми, так и косвенными, стремится к их достижению.

### Источники и литература

1. Статистичний щорічник України за 2001 рік. – К.:Техніка, 2002. – 641 с.
2. Статистичний щорічник Донецької області за 2001 рік. – Донецьк, 2002. – 355 с.
3. Воронникова В.Г. Формирование рыночных отношений в регионе. – Луганск: Книжковий світ, 1999. – 196 с.
4. Амитан В.Н., Финагин В.В., Лукьяненко А.А. и др. Социально-экономическое развитие городов промышленного региона. – Донецк: ИЭПИ НАН Украины, ООО «Юго-Восток», 2002. – 254 с.
5. Борисевич В.И., Кандаурова Т.А. Прогнозирование и планирование экономики. – Мн.: Экоперспектива, 2000. – 432с.
6. Янукович В.Ф. Социально-экономическое развитие региона: проблемы и пути их решения. – К.: Наук.думка, 2002. – 348 с.

### Каленська Т.В.

## ОСНОВНІ ФОРМИ ТА ХАРАКТЕРНІ РИСИ НЕАКЦІОНЕРНИХ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ

Стратегічні альянси стали надзвичайно важливою частиною корпоративної стратегії багатьох компаній. Два останні десятиліття ХХ ст. характеризувалися “вибуховим” зростанням кількості стратегічних альянсів. Це зростання було обумовлено, перш за все, посиленням глобальної конкуренції і, як результат, почали відбуватися організаційні зміни в діяльності компаній. Транскордонні форми співробітництва, що виникають між компаніями, у відповідь на економічні загрози та можливості, є різноманітними і складними. Провідні позиції серед таких форм займають неакціонерні стратегічні альянси.

При великій кількості досліджень із стратегічних альянсів, неакціонерним формам кооперації, незважаючи на існуючу статистику та тенденції, приділена досить незначна увага (рис 1). Неакціонерні форми партнерства, в тій чи іншій мірі, були досліджені в роботах Р.Кульпана, Д.Чайлда та Д.Фолкнера, Б.Нотембома, Д.Ройера та А.Арінью та інших учених.

Існують різні форми неакціонерних альянсів залежно від галузевої та регіональної специфіки. Серед них найпоширенішими є: ліцензування, франчайзинг, субпідряд, спільний маркетинг, партнерство у постачальницькій мережі, науково-дослідне співробітництво та спільне виробництво.

Одним із основних методів участі на нових ринках через контрактні угоди є ліцензування. У широкому розумінні, контрактне ліцензування є трансфером технологій. Воно включає право на використання запатентованої інформації та торгових марок на певній території, ноу-хау та такі послуги, як встановлення та запуск обладнання, тестування, менеджмент та інше.

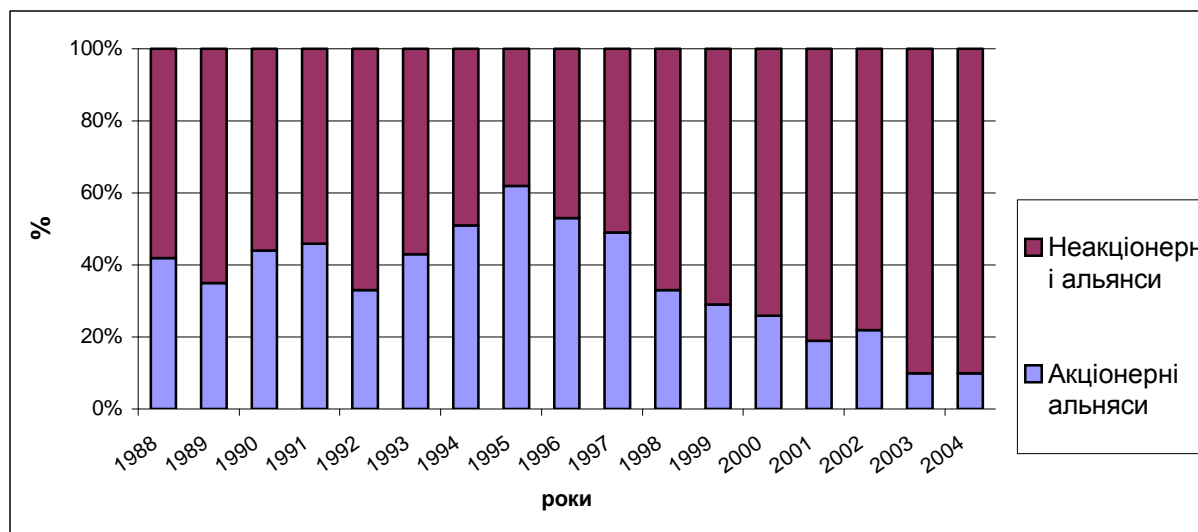


Рис 1. Динаміка організаційних форм міжнародних стратегічних альянсів [2]

Як форма проникнення на ринок, міжнародне ліцензування вважається більш ризикованим ніж експорт і менш ризикованим за пряме інвестування. Існує ряд причин для використання ліцензування як засобу проникнення на іноземний ринок. Як вказує В.Фатак, шляхом ліцензування продукції, ноу-хау, патентів чи торгових марок, компанії намагаються досягти наступні цілі:

- отримати надприбуток від розроблених технологій чи послуг;
- покрити витрати на науково-дослідні проекти;
- проникнути на ринок, який був закритим чи захищеним;
- вивчити новий ринок, з метою подальшого інвестування;
- мінімізувати ризики вступу та розвитку діяльності на новому ринку [5].

Міжнародне ліцензування вперше почали використовувати великі компанії перед Другою світовою війною. Прикладом цього є крос-ліцензування між Du Pont та Imperial Chemical. Ці угоди надавали кожній компанії виключне право на технології іншої в межах певного ринку, таким чином уникаючи прямої конкуренції між основними компаніями.

Виробники військових літаків та інших військових систем надавали ліцензії іноземним виробникам протягом тривалого часу. Наприклад, літак McDonnell Douglas F-15 вироблявся в Японії компаніями Mitsubishi Heavy Industries та Kawasaki Heavy Industries.

Перевагою ліцензування є отримання прибутків від існуючих продуктів чи технологій без здійснення масштабних інвестицій як в маркетинг, так і в виробництво. У випадку високотехнологічних галузей, таких як аерокосмічна, ліцензування приносить ліцензіару значні роялті та платежі. Також ліцензування здійснюється навіть при наявних бар'єрах вступу на ринок. Ці бар'єри можуть включати місцевий політичний чи промисловий тиск, збутову систему, яка надає переваги національним виробникам, рестрикції на імпорт чи тарифні бар'єри та високі транспортні витрати. Основним недоліком ліцензування є відсутність контролю над звітністю.

Ліцензування при певних перевагах, не позбавлено і ризику. Ліцензіат може перетворитися на конкурента, копіювати технологію чи торгову марку та продавати торгову марку без згоди ліцензіара. Досвід багатьох ТНК, які надали ліцензії на патент чи торгову марку компаніям з країн, що розвиваються, показує, що доволі складно для ліцензіара здійснювати повний контроль над виробничими та маркетинговими операціями ліцензіата. В той же час, більш професійне виконання ліцензійних угод спостерігається у ліцензійному партнерстві з компаніями з розвинутих країн [1].

Іншою традиційною формою неакціонерних альянсів є франчайзинг. В останні роки у світі відбувся активний розвиток франчайзингових угод у зв'язку з експансією основних франчайзингових компаній, таких як Coca-Cola, Pepsico, McDonald's, Burger King, Kentucky Fried Chicken (KFC), Hilton Hotels та Holiday Inns. Франчайзинг працює на зразок ліцензування за виключенням того, що франчайзинг вважається тривалішим типом відносин. Також франчайзер зазвичай здійснює ширший контроль над діяльністю франчайзі, з метою підтримання якості продукції та послуг. Більше того, досить часто франчайзер зобов'язує франчайзі купувати у нього обладнання та основні компоненти. Наприклад, McDonald's та Burger King зазначають у франчайзингових угодах, що франчайзі зобов'язаний купувати у них певну продукцію.

Ряд компаній використовує міжнародний франчайзинг як засіб проникнення на іноземний ринок. У комбінації з швидкими темпами зростання виникаючих ринків, міжнародний франчайзинг як стратегія розвитку бізнесу виявилася надзвичайно ефективною для багатьох компаній.

Вибір найбільш придатних для франчайзингу країн історично базувався, окрім особливостей франчайзингової угоди, на географічній схожості до національного ринку та схожості культур. Іншими важливими факторами можуть бути також договір преференційної торгівлі та існуючі ділові відносини. Зараз франчайзери, починаючи з ресторанів швидкого харчування, і закінчуючи мережами готелів, ведуть активну експансію на зарубіжні ринки.

Деякі спеціалісти пояснюють бум франчайзингу конвергенцією попиту споживачів у різних країнах світу. Ця конвергенція не є повною, оскільки існують певні відмінності у попиті споживачів на специфічну продукцію.

Використання франчайзингу є особливо перспективним у галузі послуг, особливо у сфері швидкого харчування. Іншими сферами ефективного використання франчайзингу є бізнес-консультації, автопослуги, спорудження, та роздрібні супермаркети. Як і ліцензування, франчайзинг надає швидкий доступ на іноземні ринки без значних інвестицій. Ще однією популярною формою неакціонерних альянсів є субпідряд. Субпідряд відомий також як “аутсорсинг” - угода, згідно якої одна компанія надає право часткового виробництва чи здійснення сегменту бізнесової діяльності іншій. Субпідряд також охоплює угоди від купівлі вироблених за кордоном компонентів, які потім збираються на головному підприємстві до повного виробництва продукції за кордоном.

Субпідряд є традиційно важливим у будівництві та аерокосмічній галузі, де складність виробництва зумовлює залучення іншої спеціалізованої компанії для здійснення певних послуг. Міжнародний аутсорсинг також є важливою складовою діяльності автомобільної галузі.

Субпідряд є ідеальною стратегією, якщо компанія бажає спеціалізуватися на розробці або виробництві основних компонентів чи технологій, залишаючи виробництво другорядної продукції іншим компаніям.

Однією з головних переваг субпідряду є зниження витрат. Іноземні постачальники зазвичай пропонують виконання робіт за нижчу плату. Іншими перевагами є значні прибутки від ознайомлення з виробничим процесом компанії-партнера.

Головним же недоліком субпідряду є потенційна втрата гнучкості та контролю, оскільки компанія знижує власні виробничі потужності. Також аутсорсинг може поглибити залежність від іноземних партнерів як джерела основних компонентів.

Іншою популярною формою неакціонерних стратегічних альянсів є партнерство у постачальницькій мережі. Ефективні зв'язки з постачальниками є доволі вигідною стратегією. Досліджуючи процес управління постачанням у японських компаніях, багато західних ТНК почали застосовувати таку ж практику. Замість пошуку найдешевшого постачальника на ринку, приймаючи пропозиції багатьох потенційних постачальників, низка ТНК встановили довгострокові відносини з обраним, обмеженим колом постачальників. В обмін, вони забезпечують надійне та своєчасне постачання частин та комплектуючих. Причиною таких тісних зв'язків між виробником та постачальником є вигоди, які очікують отримати від вчасної системи постачання (just-in-time delivery system). Ідея вчасної системи постачання полягає в тому, що економія вартості товарно-матеріальних запасів підвищує продуктивність компанії. Компанії пов'язані системою вчасного постачання з своїми постачальниками можуть отримувати значні вигоди шляхом перенесення більшості вартості товарно-матеріальних запасів постачальнику і отримувати їх по мірі необхідності. Іншими словами, продукція надходить, коли вона потрібна у виробничому процесі, замість її зберігання на складі. Система вчасного постачання є повною зміною у технології оперування товарно-матеріальними ресурсами

Система вчасного постачання виникла в Японії і досить успішно використовується багатьма японськими компаніями, включаючи Toyota, Nissan, Honda, Sony та Matsushita. В Японії ця система називається “канбан”. Якщо система чітко скоординована, то вона приносить ряд вигод виробнику: скорочення товарно-матеріальних ресурсів, кращий кругообіг робочої сили, менший час виробництва, менші площі та, навіть, вища якість.

Як результат, велика кількість компаній, від виробників автомобілів до виробників комп'ютерів використовують партнерство з постачальниками для підвищення продуктивності і таким чином порівняльних переваг.

Прикладом такого партнерства є тісні відносини між Flextronics та Cisco Systems. Замовлення Cisco автоматично надходять в Flextronics, де відбувається термінове відвантаження продукції прямо клієнтам Cisco. Таким же чином, канадський виробник телекомунікаційного обладнання Nortel Networks уклав угоду про продаж компанії Solectron чотирьох заводів та купівлю протягом чотирьох наступних років продукції на 10 млрд.дол. США у Solectron.

Наступною формою неакціонерних стратегічних альянсів є спільний маркетинг. Часто дві компанії з різних країн чи ТНК укладають маркетингову угоду, згідно якої кожна з сторін зобов'язується займатися спільним маркетингом послуг та продукції. В таких ситуаціях партнери вважають перевагою проникати на ринок країн без прямих інвестицій, де, можливо обсяги продажів не виправдовують прямого входу на ринок. Компанії при цьому можуть поширити свою співпрацю і на інші ринки. Наприклад, базуючись на досвіді попереднього маркетингового альянсу, Wal-Mart та America Online (AOL), підписали стратегічну маркетингову угоду. Згідно цієї угоди, 240 магазинів Wal-Mart у Великобританії розповсюджують диски з комп'ютерними інтерактивними послугами AOL U.K., а Wal-Mart інтегровано до мережі магазинів, інтересів та каналів AOL U.K [4].

Іншим прикладом є медична галузь, а саме маркетинговий альянс між Carl Zeiss (Франція) та Linvatec (США). Компанія Zeiss, яка є визнаним світовим лідером у виробництві хірургічних мікропроцесорів, оголосила про створення глобального стратегічного альянсу з Linvatec Corporation, яка є провідним розробником технологій та обладнання з широкого спектру хірургічних процедур із мінімальним втручанням. Згідно умов контракту, Zeiss та Linvatec спільно впроваджують на ринок розроблену хірургічну технологію.

Природа маркетингової співпраці варіюється залежно від галузі, проте спільним є те, що головною метою співпраці є взаємне просування продукції чи послуг компаніями-партнерами. Негативною стороною такої співпраці є високий ступінь залежності від партнера і слабкий контроль над операціями в іншій країні.

На поточному етапі досить велика частка контрактних стратегічних альянсів припадає на науково-дослідну діяльність. Зростаюча кількість компаній у різних країнах співпрацюють у розробці та розвитку нових продуктів чи технологій. Компанії об'єднують свої ресурси, розподіляючи витрати високої вартості проектів чи об'єднують людські та технологічні ресурси для впровадження інновацій. Досить помітно, що мультидисциплінарні дослідження різних країн приносять значні прибутки. Л.Каоунідз особливо підкреслює такі тенденції у трьох сферах – матеріальні науки та інжиніринг, біонауки та біотехнології і інформаційні технології та конвергенція комп'ютерного, комунікаційного та мультимедійного змісту [7]. Ці галузі більшою мірою є взаємозалежними та розвиваються швидкими темпами в межах різних національних інноваційних систем у всьому світі, що у свою чергу стимулює співпрацю між компаніями різних країн в інноваційній сфері. Відносна частка неакціонерних форм в галузі науково-дослідної співпраці має тенденцію до зростання, з 1991 р. до 2001 р. їх кількість зросла з 265 до 545 відповідно, в той час як частка акціонерних альянсів в науково-дослідній діяльності невинно скорочується [6].

Компанії приймають участь у науково-дослідній співпраці в першу чергу з метою зниження витрат. Наприклад, розподіл витрат і ризиків технологічного розвитку є важливим у капітальних та науково-дослідних секторах таких як телекомунікаційне обладнання, фармацевтика та інші. Стратегічні цілі відіграють значну роль, коли компанії використовують партнерство для проникнення на новий ринок, особливо високих технологій та ринки з високим ризиком.

Провідні позиції у науково-дослідній співпраці займають високотехнологічні сектори світової економіки, особливо фармацевтична галузь та галузь інформаційних технологій. Досліджуючи науково-дослідні альянси, можна виділити ряд закономірностей:

- зростаюча кількість неакціонерних форм співпраці;
- провідні позиції у науково-дослідному партнерстві займають високотехнологічні сектори світової економіки;
- частка міжнародного науково-дослідного партнерства має тенденцію до зниження, в той час як зростає партнерство в межах Північної Америки;
- домінування США у науково-дослідному партнерстві.

Іншою формою партнерства є спільне виробництво, яке також називається співвиробництвом чи діловим розподілом продукції, де дві чи більше компаній приймають участь у виробництві кінцевого продукту. Якщо кожна компанія-учасник оволоділа виробництво певних складових продукції чи процесами мінімізації витрат чи диференціації (наприклад, лідер якості), вони доповнюватимуть один одного у виробництві кращої за якістю продукції. Цей тип партнерства може використовуватися як частина іншої співпраці (наприклад, спільне підприємство) чи повністю як нова співпраця. Прикладом такого партнерства є угода між GM та Fuji Heavy Industries про спільне виробництво машин. GM отримує вигоди від потужності Fuji у виробництві повноприводного керування та безступеневої трансмісії, в той час як Fuji виграє від досліджень GM відносно альтернативних енергетичних рослин чи іншої екологічної орієнтації. Альянс першочергово фокусує діяльність на проектуванні та виробництві мало- та середньогабаритних спортивних транспортних засобів.

Деякі американські компанії зосереджують виробництво ряду деталей своєї продукції на Тайвані, Карибах чи в Мексиці, таким чином використовуючи переваги дешевої робочої сили. У цих країнах збираються працenasичені компоненти, а завершальна зборка відбувається в США. Таким чином діловий розподіл продукції є методом зниження загальних виробничих витрат з метою підтримання конкурентоспроможності.

Таким чином, проведений аналіз свідчить про те, що швидкість із якою укладаються контрактні угоди значно зростає з кожним роком, що є особливо характерним для високотехнологічних галузей, де провідні виробники створюють стратегічні альянси з закордонними конкурентами, з метою розподілення витрат та ризику у розробці нового продукту, а також забезпечити доступ на іноземні ринки. Не є виключенням, що у майбутні роки будуть виникати інші альтернативні форми партнерства, що відкриватимуть нові можливості для компаній і дозволитимуть більш гнучко реагувати на зміни в конкурентному середовищі.

В подальших дослідженнях автором планується детальніший розгляд мотиваційного механізму співпраці, розгляд неакціонерних стратегічних альянсів з точки зору різних економічних теорій, а також закономірності створення та функціонування неакціонерних стратегічних альянсів в різних сферах світової економіки.

#### Джерела та література

1. Child, J., Faulkner, D. *Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. - Oxford University Press. - 1998. - 350p.
2. Cools, K., Roos, A. *The Role of Alliances in Corporate Strategy*. - The Boston Consulting Group Report. - November 2005. - 30p.
3. Kaounides, L.C. *Science, technology, and global competitive advantage // International Studies of Management & Organization*. - № 1 (Spring 1999). - P.53-79.
4. Nooteboom, B. *Inter-firm Collaboration, Learning and Networks*. - London: Routledge. - 2004. - 226p.
5. Phatak, V. *International management: Concepts and cases*. - Cincinnati: South-Western College Publishing. - 1997. - P.254-255.
6. *World Investment Report 2005. Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*. - UNCTAD. - N.Y.:2005. - P.120-156