

**Олена ПАЛИВОДА**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту сфери послуг,  
Київський національний університет технологій та дизайну

**Юлія ТЕМІНДАРОВА**

старший викладач кафедри менеджменту сфери послуг,  
Київський національний університет технологій та дизайну

## **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПАРТНЕРСТВ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

*Розглянуто сутність, види та переваги формування стратегічних партнерств малими підприємствами України. Визначено та диференційовано головні чинники, які гальмують процес утворення стратегічних партнерств (альянсів) у підприємницькому середовищі малих організацій.*

**Ключові слова:** стратегічні альянси, малі підприємства, проблеми стратегічного партнерства.

Динамічні зміни, що відбуваються в економічному середовищі, потребують від суб'єктів господарювання адекватної реакції, яка насамперед передбачає зміну стратегічної поведінки. Індивідуалізм та розрахунок лише на власні ресурси й можливості в сучасній економіці не дає бажаних результатів, особливо для малих суб'єктів бізнесу. Проникнення міжнародної конкуренції майже на всі ринки, нестабільність глобальної економічної системи, що виявляється в циклічності економічного розвитку, насиченість ринків, розвиток технологій та необхідність системних інновацій зумовлюють нагальну потребу пошуку та впровадження нових організаційних структур ведення бізнесу.

Основою для успішного сучасного розвитку малих організацій може стати об'єднання зусиль та ресурсів для взаємодії в рамках стратегічних партнерств (альянсів). Така інтеграція може здійснюватись у різних напрямках: як по вертикалі – між виробниками та споживачами, так і по горизонталі - між підприємствами однієї галузі або різних галузей, але зайнятих виробництвом спорідненої чи комплементарної продукції.

З кінця 80-х років стратегічні партнерства стали досить поширеною організаційною структурою у світі, яка використовується для прискорення зростання бізнесу. Дослідники стверджують, що більше ніж 20 тис. корпоративних союзів були створені по всьому світу в останні два роки. За даними Booz, Allen & Hamilton, число стратегічних альянсів у США зростало на 25% кожного року, починаючи з 1987 року [3]. В середньому в США кожна швидко зростаюча фірма залучена в стратегічні альянси п'яти різних типів [2, с. 46].

Формування стратегічного партнерства дає можливість малим підприємствам збільшити свої доходи за рахунок використання синергетичного ефекту інтеграційного об'єднання. Кількісний обсяг цього ефекту, за твердженнями підприємців, які беруть участь в стратегічних альянсах, складає 18% від їх сумарних доходів [9]. Проте, незважаючи на успішність зазначеної організаційної структури в економічно розвинених країнах, у підприємницькому середовищі

вітчизняного малого бізнесу її активне поширення є досить проблематичним.

У західній економічній науці дослідженням сутності, типів, цілей та мотивів стратегічних альянсів присвячені праці Р. Уолеса, Б. Гаррета, А. Лажу, М. Хаммера. Серед вітчизняних дослідників актуальні статті, що стосуються перспектив розвитку та механізму функціонування стратегічних партнерств великих компаній, належать Г. Маховій, Г. Простакову, В. Фурман.

Аналіз наукової літератури показує, що сьогодні залишаються недостатньо дослідженими перспективи стратегічних партнерств насамперед для малого бізнесу, а також чинники, що впливають на їх формування. Також у полі наукових досліджень актуальним залишається визначення критеріїв вибору партнерів та розробка моделі успішної бізнес-взаємодії в умовах української економіки.

З огляду на вище зазначене, мета представленого дослідження полягає у з'ясуванні сутності та видів стратегічних партнерств, а також виявленні, та структуруванні чинників, що гальмують процес формування стратегічних партнерств малого бізнесу в українській економіці.

Попри наявність значної кількості досліджень щодо діяльності стратегічних альянсів, у світовій та вітчизняній практиці не існує однозначності у розумінні терміну «стратегічне партнерство». Є велика кількість трактувань цього поняття, які відображають його різні аспекти: політичні, економічні, соціальні, гуманітарні тощо. Така ситуація спричинена передусім різноманітністю форм стратегічних партнерств (альянсів), які зустрічаються на практиці. Діапазон різноманітності лежить в межах від неформальних партнерств, оформлених усними угодами, до утворення спільних підприємств та структур на основі злиттів і поглинань.

Переважна більшість дослідників під стратегічним партнерством розуміє певну технологію координації діяльності організацій, не пов'язаних між собою адміністративними відносинами. Більш повно стратегічне партнерство можна визначити як угоду про кооперацію двох або більше незалежних фірм, що

базується на довірчих взаємовідносинах і укладена для досягнення комерційних і стратегічних цілей, отримання синергії об'єднаних та взаємодоповнюючих стратегічних ресурсів, оптимізації трансакційних витрат [1, с. 96]. Для поглибленого розкриття сутності поняття «стратегічне партнерство» можна виділити такі його характерні аспекти [8, с. 33-35]:

- у стратегічне партнерство (альянс) завжди входить декілька незалежних організацій (від 2-х і більше);
- воно завжди має чітко визначену мету;
- жодна з організацій, які входять до партнерства, не може досягти самотужки мету, яку визначено;
- наявність узгодженого механізму взаємодії, який передбачає розподіл повноважень, завдань, ризиків, прибутків та відповідальності між учасниками.

Перелік можливих форм стратегічних партнерств, що зустрічають на практиці, за різними критеріями диференціації подано в табл. 1.

В українській економіці перші стратегічні альянси з'явилися на початку 2000-х років і їх формування було обумовлено політичними чинниками та стосувалося

виключно великих підприємств [5].

Слід зауважити, що досить часто дослідники пов'язують утворення та функціонування стратегічних партнерств виключно з великими підприємствами. На наш погляд, така позиція є обмеженою, адже налагодження міжфірмової взаємодії задля прискорення зростання бізнесу та посилення ринкових позицій на основі використання сильних сторін партнерів, є також актуальним і для організацій малого та середнього бізнесу. Звичайно утворення стратегічних партнерств малими фірмами не має такого суспільно-економічного резонансу як створення альянсів між компанією Аеросвіт та Донбасаеро чи «Єврокар» та Skoda Auto, [4] проте воно може мати значні позитивні результати як безпосередньо для самих малих фірм, так і підприємницького середовища в цілому.

Формування стратегічних партнерств малими підприємствами може сприяти отриманню таких переваг:

- доступ до каналів маркетингу та продажів партнера;
- доступ до технологій та інтелектуальної власності

Таблиця 1. Види та характеристика стратегічних партнерств

Вид стратегічного партнерства	Характеристика стратегічного партнерства
<i>Критерій диференціації стратегічних партнерств: мета діяльності</i>	
1. Стратегічне партнерство з прямим співробітництвом 2. Стратегічне партнерство як спільне підприємство 3. Стратегічне партнерство на основі міноритарних інвестицій	1. Характеризується відсутністю пайової участі в капіталі. 2. Створення партнерами нового бізнесу, яким вони володіють та управляють спільно. 3. Інвестування в нові інноваційні компанії в межах корпоративних венчурних стратегій
<i>Критерій диференціації стратегічних партнерств: щільність взаємодії партнерів</i>	
1. Партнерство зі слабкими взаємозв'язками 2. Партнерство з помірними взаємозв'язками 3. Партнерство з тісними взаємозв'язками	1. Компанії працюють спільно лише над одним проектом і зберігають при цьому повну ділову незалежність в інших сферах діяльності. 2. Компанії будують свої відносини у формі підрядників чи субпідрядників, при цьому існує готовність передати своєю інформаційну технологією чи маркетингові функції іншій компанії. 3. Компанії готові до формальної інтеграції ресурсів, інфраструктури, процесів та обслуговування, тобто до створення спільного підприємства на основі поглинання чи злиття.
<i>Критерій диференціації стратегічних партнерств: сфера діяльності</i>	
1. Стратегічні партнерства спільного маркетингу 2. Стратегічні партнерства спільних продаж 3. Стратегічні партнерства спільного ліцензування технологій 4. Стратегічні партнерства спільних наукових розробок 5. Стратегічні партнерства спільного виробництва 6. Стратегічні партнерства спільного освоєння іноземних ринків 7. Стратегічні партнерства у сфері аутсорсингу	1. Інтеграція компаній з метою здійснення спільного маркетингу. 2. Інтеграція компаній з метою здійснення спільних продаж для розширення асортименту та виходу на нові ринки. 3. Інтеграція компаній з метою отримання та спільного використання ліцензій на певні технології. 4. Інтеграція компаній з метою спільного проведення наукових досліджень та використання їх результатів. 5. Інтеграція компаній з метою організації спільного виробництва певних товарів чи послуг. 6. Інтеграція компаній з метою посилення своїх матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів для освоєння нових, насамперед міжнародних ринків. 7. Інтеграція компаній для використання зовнішніх ресурсів.
<i>Критерій диференціації стратегічних партнерств: спосіб функціонування</i>	
1. Формальні стратегічні партнерства 2. Неформальні стратегічні партнерства	1. Стратегічні партнерства, що утворені з реєстрацією юридичної особи. 2. Стратегічні партнерства, що утворені без реєстрації юридичної особи, на основі довірчих, усних домовленостей.

Джерело [2, 8, 10]

- партнера;
- збільшення фінансових ресурсів;
- отримання нових ринків для своїх товарів та нових товарів для своїх споживачів;
- посилення бренду на ринку за допомогою іміджу та репутації партнера;
- прискорення розробки нових товарів та вихід з ними на ринок;
- зменшення вартості та ризиків інновацій;
- збільшення своїх знань та навичок за рахунок досвіду партнера;
- зменшення виробничих, логістичних та транзакційних витрат;
- підвищення якості продукції;
- скорочення часу певних бізнес-процесів.

Для вітчизняного малого бізнесу, попри очевидні ринкові вигоди, утворення стратегічних партнерств сьогодні ще не стало повсякденною практикою. Хоча дослідження показують, що спроби формування подібних партнерств у середовищі малих та середніх підприємств існують. Здебільшого такі альянси мають неформальний характер, характеризуються слабкими взаємозв'язками між учасниками і найчастіше виникають у сфері виробництва, логістики та продажів. У таких напрямках, як здійснення спільного маркетингу чи наукові розробки, вони зустрічаються надзвичайно рідко.

Складність формування стратегічних партнерств (альянсів) малими підприємствами України зумовлена тим, що між ними відсутні навички взаємодопомоги, вони майже не скоординовані, на відміну від великих підприємств, які мають сформовані системи кооперування.

Утворення партнерства між різними самостійними підприємствами на сьогоднішній день пов'язане з такими проблемами, як: відсутність добре налагоджених систем обміну інформацією, недостатній досвід співробітництва та рівень довіри між партнерами, відсутність гарантій нерозголошення комерційної таємниці, низький професійний рівень менеджерського персоналу, кризовий стан вітчизняної економіки тощо. Також зберігається ризик того, що виробнича система певного стійкого підприємства не зможе оцінити модель підприємницької діяльності та ментальність інших підприємств, що з великою ймовірністю призведе до втрати якостей, які дають перевагу партнерству [7]. Узагальнений перелік головних чинників, що викликають найбільші перешкоди для малих підприємств при спробі формування партнерств для досягнення довгострокових цілей подано, на рис. 1.

Особливістю стратегічних альянсів між малими організаціями є те, що, з одного боку, фірми об'єднують свої зусилля, не втрачаючи господарської та юридичної самостійності, а з іншого – вони повинні сформувати такі міжфірмові зв'язки, які б дали можливість управляти спільними ресурсами чи можливостями таким чином, щоб вирішувати стратегічні завдання, посилюючи конкурентні переваги кожного партнера. При цьому фірми знаходяться в ситуації, коли не можуть контролювати процес прийняття рішень у компанії партнера. Все зазначене зумовлює зростання у ділових відносинах ролі неформальних чинників, насамперед взаємної довіри. Слід акцентувати увагу на тому, що партнерська довіра містить в собі два головних аспекти. По-перше, це довіра до чесності та порядності партнера, по-друге, це довіра до досвіду та компетентності. Формування довірчих відносин є першочерговим та



Рис. 1. Класифікація чинників формування стратегічних партнерств малими підприємствами України

найбільш проблемним завданням для багатьох вітчизняних підприємств. Наявність ділової довіри між партнерами залежить від ряду обставин як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру.

Слід зазначити, що вітчизняне ділове середовище сьогодні характеризується досить низькими показниками довіри. Такі елементи партнерських домовленостей, які розповсюджені в державах з розвинутою економікою і на яких часто тримаються ділові партнерства, як «джентльменська угода», «слово честі» тощо не є особливо поширеними в Україні. Причини цього явища лежать здебільшого за межами економічних відносин, передусім у сферах культури, політики та права. Крім того, особливістю встановлення відносин довіри між партнерами є те, що для їх формування потрібен час, певні знання та наявність мотивації. Сьогодні більшість малих підприємств не готові до здійснення такої роботи через низку причин. По-перше, більшість з них переконані в тому, що в бізнесі краще ні від кого не залежати, по-друге, дуже часто, незважаючи на те, що переваги стратегічних партнерств є очевидні, підприємці мало знають про них і, як наслідок, боячись невідомого, рідше вступають в партнерства, ніж це було б доцільно. По-третє, діяльність з пошуку сфер партнерства, вибору партнерів, встановлення певних правових відносин, розробки стратегії та механізму партнерства потребує певних знань, що для багатьох малих підприємств є проблемою через низький якісний рівень їх менеджерів.

Зарубіжний досвід показує, що стратегічні партнерства можуть утворюватися практично в усіх сферах функціонування малого бізнесу. В США 71% існуючих альянсів здійснює задля спільного маркетингу, 58% бере участь в спільних продажах, 32% існує у сфері спільного ліцензування технологій, 29% займається спільними дослідженнями [2, с. 46].

Для малих підприємств України, ознакою яких часто є низька ринкова конкурентоспроможність через обмеженість ресурсів для маркетингу та низький рівень впровадження різного типу інновацій, угоди про стратегічне співробітництво з іншими організаціями можуть дорівнювати отриманню доступу до більших ресурсів і збільшенню ринкових, а також інноваційних можливостей. Отже, серед стратегічних партнерств малих організацій, на наш погляд, найбільш перспективним насамперед є співробітництво у сфері маркетингу та інновацій. Пошук конкретних сфер утворення партнерства, розробка його економічного, правового та соціального механізму є важливим сучасним завданням для подальшого наукового пошуку.

Незважаючи на зазначені труднощі, слід визнати факт, що в сучасному світі, частиною якого є Україна, для переважної більшості малих підприємств робота поодинокі є більше неможливою. Щоб протистояти конкуренції з боку великих підприємств, а також з боку іноземних компаній, малі фірми повинні шукати нові організаційно-правові форми ведення бізнесу, найбільш перспективною серед яких є стратегічне партнерство (альянс).

### Список літератури

1. Кони́на, Н. Стратегические альянсы наукоемких корпораций США [Текст] / Н. Кони́на // Проблемы теории и практики. – 2006. – №4. – С.96-103
2. Котельников, В. Ю. Теп 3: Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями [Текст] / В. Ю. Котельников – М.: Эксмо, 2007. – 96с. – (Бизнес-коуч)

3. *Малый бизнес и власть стратегических альянсов* // [Текст] / [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.powerhomebiz.com/vol5/strategicalliance.htm>
4. Махова, Г. Стратегічні альянси підприємств в Україні: передумови формування та перспективи розвитку // [Електронний ресурс] / Г. Махова. – Режим доступу: <http://economica.org.ua/2011/strategichni-alyasni-ua/>.
5. Махова, Г. Практика формування стратегічних альянсів підприємств України / [Електронний ресурс] / Г. Махова. – Режим доступу: <http://economica.org.ua/2011/praktika-formuvannya-strategichnix-alyasni-ua/>.
6. *Передовые подходы к стратегии бизнеса* [Текст]: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 246с. – (Серия «Идеи, которые работают»).
7. *Промисловий потенціал України: проблеми та перспективи структурно-інноваційних трансформацій* [Текст] / Відпов. Ред. канд. екон. наук Ю. В. Кіндзерський. – К.: Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2007. – 408с.
8. Уоллес, Р. Л. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий [Текст] / Р. Л. Уоллес; пер. с англ. Малкова И. – М.: Добрая книга, 2005. – 288 с.
9. *Small business note*. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.smallbusinessnotes.com/managing-your-business/strategic-alliances.html>
10. *Creating Strategic Alliances*. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://EzineArticles.com/?expert=Mark\\_Smiciklas](http://EzineArticles.com/?expert=Mark_Smiciklas).

### РЕЗЮМЕ

*Паливода Елена, Теминдарова Юлия*

#### **Формирование стратегических партнерств в малом бизнесе: проблемы и перспективы**

Рассмотрена сущность, виды и преимущества формирования стратегических партнерств малыми предприятиями Украины. Определены и структурированы факторы, которые тормозят процесс создания партнерств (альянсов) в предпринимательской среде малых организаций. Намечены наиболее перспективные направления стратегического сотрудничества в малом бизнесе.

### RESUME

*Palyvoda Olena, Temindarova Yulia*

#### **The formation of strategic partnerships in a small business: problems and perspectives.**

The essence, types and advantages of formation of strategic partnerships by small business enterprises are considered in this article. It has been defined and structured the factors which restrain the process of creation of the partnerships in a small business area. The most perspectives ways of strategic partnership in a small business are pointed out.

*Стаття надійшла до редакції 09.03.2011 р.*