

резервування, бронювання, авіап перевезень та електронної комерції для світової індустрії туризму є GDS «Amadeus». Останнім часом ця глобальна система активно виходить на український ринок туристичних послуг, але використовується невеликою кількістю туристичних фірм України. Широке розповсюдження системи Amadeus та впровадження систем Galileo, Sabre, Worldspan у туристичну галузь України дозволить підприємствам суттєво скоротити час на обслуговування клієнтів, забезпечити резервування в режимі онлайн, знизити собівартість послуг, оптимізувати формування маршруту туристів за ціною, часом польоту та іншими завданнями та значно підвищити якість туристичних послуг.

### Література

1. Захарова К. В. Использование современных информационных технологий в туристической отрасли Крыма [Электронный ресурс] / К. В. Захарова // Экономика Крыма. – 2009. – № 27. – Режим доступа : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Ekonk/2009\\_27/econ\\_27\\_2009.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Ekonk/2009_27/econ_27_2009.pdf)
2. Сайт глобальной системы бронирования Amadeus [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.amadeus.ru>
3. Державна служба туризму і курортів України: офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://tourism.gov.ua>.
4. Сайт информирования по выбору путешествия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.travelport.com>
5. Сайт глобальной системы бронирования Sabre [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.sabreairlinesolutions.ru/about/history.htm>
6. Виноградська А. М. Технологія комерційного підприємництва : [навч. посібник] / Виноградська А. М. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 780 с.

Надійшла 14.10.2010

УДК 338.487:659.1: 658.011

Г. В. МАХОВА, О. В. МЕЛЬНИК

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

## ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ В СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСАХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті здійснено спробу дослідити роль та значення нематеріальних активів в діяльності стратегічних альянсів, а також значення управління даними активами для ефективного функціонування альянсів.*

*The article examines whether the role and value of intangible assets in strategic alliances, and asset management value for the effective functioning of alliances.*

*Ключові слова: стратегічні альянси, нематеріальні активи, управління нематеріальними активами, «ефект відпливу», «ефект розливу».*

**Вступ.** Суттєві зміни, що відбулися у економічному середовищі протягом останніх десятиліть, змусили підприємства відійти від традиційних прийомів та методів ведення конкурентної боротьби та звернутися до принципово нових шляхів набуття та підтримки конкурентних переваг. Так, значного поширення набули різноманітні форми співробітництва підприємств, зокрема стратегічні альянси підприємств. Проблемам їх функціонування приділяється все більше уваги як з боку науковців, так і з боку практиків бізнесу.

**Аналіз отаніх досліджень та публікацій.** Дослідженню стратегічних альянсів присвячені роботи зарубіжних авторів – Б. Гаррета та П. Дюссожа, Р. Уоллеса, С. Карделла, які зосереджуються на проблемах формування стратегічних альянсів, їх типології, наслідків функціонування альянсів для підприємств-учасників та для галузі в цілому. Серед вітчизняних дослідників слід назвати О.М. Гребешкову, З.С. Каїру, О.О. Пилипенка, О.Б. Чернегу, які розглядають проблеми ефективності стратегічних альянсів, налагодження партнерських зв'язків між учасниками та інші.

**Невирішена частина проблеми.** Незважаючи на значний інтерес з боку науковців до стратегічних альянсів, ряд питань, пов'язаних з їх формуванням та функціонуванням, виявляється недостатньо дослідженим. Це пов'язано як з еволюцією альянсів в економічному середовищі, так і з зміною самого середовища, формуванням так званої «нової економіки». Так, К. Келлі виділив основні риси «нової економіки», які є найбільш очевидними у світі, що змінюється:

- глобальний характер змін;
- оперування невідчутними благами: ідеями, інформацією та взаємовідносинами;
- тісне переплетіння та взаємодія окремих сегментів «нової економіки» [5].

**Основний матеріал.** Під впливом цих змін відбуваються зміни у природі стратегічних альянсів підприємств, причинах та мотивах їх формування. Значна інтелектуалізація послуг та товарів, зростаюча

роль інновацій та ряд інших факторів зумовили перехід від суто виробничих альянсів, що мали на меті економію за рахунок масштабів та маркетингових альянсів, спрямованих на полегшене проникнення на нові ринки, до альянсів, що забезпечують взаємне навчання, науково-технічні розробки, набуття нового досвіду та ін. Все більше дослідників схиляються до думки, що головною метою формування стратегічних альянсів є саме навчання, прискорене (у порівнянні із самостійною діяльністю) отримання знань як формалізованих, так і неформалізованих. Найбільш успішні компанії відмічають важливість переходу від виробничо-орієнтованої стратегії розвитку до ринкової, клієнто-орієнтованої стратегії.

В таких умовах важливого значення набувають питання, пов'язані з формуванням, управлінням та захистом нематеріальних активів підприємств при здійсненні спільної діяльності. Методологічні основи наукового аналізу категорії "нематеріальні активи" закладені у працях зарубіжних та вітчизняних економістів: Д.Андриссена, О.Бутнік-Сіверського, Л.Едвінсона, Р.Каплана, Б.Лева, Д.Нортон, Р.Рейлі, І.Репіної, Р.Тиссена, О.Федоніна, Р.Швайса та інших.

В межах даного дослідження визначимо основні проблеми, пов'язані із нематеріальними активами за участі підприємства у стратегічному альянсі.

Говорячи про нематеріальні активи (НМА), перш за все, слід уточнити їх інтелектуальну природу. Так, Е. Брукінг для означення НМА використовує термін «інтелектуальний капітал», який складається з:

- 1) ринкових активів (торгові марки, повторюваність контрактів, портфель замовлень, канали розподілу, різноманітні контракти і угоди, такі як ліцензія, франшиза і т. ін.);
- 2) інтелектуальної власності, що включає ноу-хау, промислові та торгові секрети, патенти та різноманітні авторські права;
- 3) людських активів – сукупності індивідуальних та колективних знань співробітників підприємства, їх творчих здібностей, вміння вирішувати проблеми, лідерських якостей, підприємницьких та управлінських навиків;
- 4) інфраструктурних активів або технологій, методів і процесів, які роблять роботу підприємства взагалі можливою.

Слід зазначити, що нематеріальні активи – це багатоаспектне поняття. По-перше, вони являють собою ту частину майна підприємства, яка не має матеріально-уречевленої форми або його матеріально-уречевлена форма не має сутнісного значення для використання в господарській діяльності. По-друге, НМА – це активи довгострокового використання з терміном корисного використання понад року. По-третє, НМА є немонетарними активами, які мають вартісну оцінку. По-четверте, НМА є засобом отримання вигоди для їх розпорядника. Вони створюють конкурентну перевагу підприємств, прямо або опосередковано приносять дохід, внаслідок чого досягається ефект капіталізації [1].

Говорячи про використання нематеріальних активів при формуванні стратегічних альянсів, важливо звернути увагу на можливості їх відокремлення від компаній або персоналу компаній. Так, всі нематеріальні активи можуть бути поділені на три групи:

1. Нематеріальні активи, що не можуть бути відокремлені від компанії. До них відносяться система управління компанією, наявність професійного персоналу, наявність постійної клієнтури, репутація компанії;
2. Нематеріальні активи, що не відокремлюються від співробітника компанії – професійні якості та репутація, як власників компанії, так і її співробітників;
3. Нематеріальні активи, які можна відділити від компанії, а саме, наявність торгової марки, авторських прав, ліцензій, патентів, контрактів, баз даних клієнтів.

Традиційно, говорячи про формування стратегічних альянсів нематеріальні активи підприємств згадуються в якості вкладів партнерів у спільну діяльність, особливо при формуванні міжнародних альянсів. Так, іноземна компанія надає нематеріальні активи у вигляді технологій, навиків, брендів, досвіду, які із часом набувають все більшого значення. Вклад місцевого партнера полягає у знанні внутрішнього ринку, налагоджених відносинах з регулюючими органами, розвиненій мережі дистрибуції. Значущість цих активів з часом може знизитися через оволодіння іноземною компанією досвіду роботи та знання місцевого ринку. А лібералізація економіки може знецінити зв'язки місцевої компанії з регулюючими органами. Для уникнення цього експерти рекомендують місцевій компанії отримати у розпорядження на 10–20 років важливі нематеріальні активи партнера, що відповідним чином має бути відображено у договорі про співробітництво. Отже, управління нематеріальними активами підприємства при формуванні стратегічного альянсу починається із визначення основних положень угоди про співробітництво, зокрема прав та обов'язків партнерів, меж співробітництва, глибини та широти інформації, що надається партнерові, а також принципи розподілу результатів між підприємствами-партнерами. Однією з основних вимог до функціонування альянсу є довіра та відкриті відносини. Відкритість є надзвичайно важливою складовою для альянсів, що мають на меті взаємне навчання. Здатності та навички, які намагаються розвинути і освоїти сторони, можуть бути міцно пов'язані з практикою та культурою підприємства, і їх засвоєння відбувається тільки в процесі спільної діяльності.

В ході функціонування стратегічного альянсу може виникнути ряд проблем, пов'язаних із використанням нематеріальних активів. Участь підприємства у альянсі пов'язана із ризиком переходу НМА до партнерів непередбаченим способом, шляхом дій технічних фахівців або менеджерів, що на декілька

рівнів нижче керівників, що несуть всю повноту відповідальності. Недбалість в управлінні НМА може стати причиною їх втрати або зменшення їх вартості.

Так, при здійсненні спільної діяльності підприємства можуть підпасти під дію так званих «ефекту відпливу» та «ефекту розливу», які є специфічними проявами переходу НМА до партнерів або втрати їх значущості, цінності та вартості. Зменшення цінності інтелектуальної власності або її крадіжці проявляється «ефектом відпливу». Його виникнення може бути також зумовлено зменшенням продуктивності, зміною лояльності робітників підприємств, втраті покупців через змішання торгових марок та ін. [4]. «Відплив» може бути викликаний переходом до партнерів певних знань та здібностей непередбаченим способом, недосконалим управлінням процесом передачі знань тощо. Отже, для уникнення «ефекту відпливу» підприємствам, що вступають до альянсів, необхідно чітко визначити, які саме НМА будуть використовуватися у спільній діяльності, спосіб їх використання та механізм захисту. Якщо альянси пов'язані із спільним навчанням слід чітко визначити ті формалізовані та неформалізовані знання, які будуть передані партнерам. Важливим елементом в даній сфері є робота з персоналом, яка полягає у роз'ясненні суті партнерських відносин, мети формування альянсу, його завдань, відповідно визначенні функцій персоналу, обов'язків та повноважень, встановлення певних інформаційних меж при налагодженні довірчих відносин. Частково в цьому проявляється дуальність партнерських відносин підприємств: необхідність встановлення довірчих відносин при збереженні конфіденційної або значущої інформації, дотримання інформаційних меж.

«Ефект розливу» полягає в тому, що репутація одного підприємств «розливатиметься» на інших партнерів та альянс в цілому. Це може мати для них як позитивні, так і негативні наслідки [2]. Репутація підприємства як постачальника високо- або низькоякісної продукції може розповсюджуватися на його партнерів. Якщо портфель альянсу складається з бізнесів, що перевершують за якістю продукцію конкурентів, портфельні результати суттєво перевищать стандартні результати кожного підприємства окремо. І навпаки, якщо в портфелі альянсу питому вагу мають бізнеси з репутацією виробників низькоякісної продукції, діяльність альянсу буде менш прибутковою, ніж потенційні показники незалежних підприємств.

**Висновки.** Отже, формуючи альянс для підприємства важливим є вибір та оцінка партнера, що необхідно для запобігання ризиків, пов'язаних із використанням одним партнером іншого у власних інтересах для досягнення індивідуальних цілей, а також уникнення сильної залежності від партнера чи альянсу в цілому.

Особливої уваги слід приділити проблемам управління нематеріальними активами у разі формування альянсу різними за розмірами підприємствами, що загрожує учасниками нерівними відносинами «старшого та меншого братів». Для меншого учасника загроза полягає у значній залежності від альянсу та від партнера, керівними вказівками та підвищеними вимогами з боку більшого підприємства. На іншого учасника – більш велике підприємство – може бути перекладена координація діяльності альянсу, а відповідно і відповідальність за досягнення результатів. Крупне підприємство-партнер може бути зацікавлено в отриманні технологій, ноу-хау, розробок, якими володіє «молодший партнер», а він, в свою чергу, в отриманні коштів для проведення дослідницьких робіт. В такому разі відносини партнерів зводяться до фінансування венчурних проєктів і втрачають своє стратегічне значення.

Для того, щоб зазначені ризики не стали приводом для відмови від вступу до альянсу, підприємствами доцільно попередньо перед створенням повномасштабного стратегічного альянсу з передбачуваним партнером реалізувати невеликий спільний проєкт, що дозволить отримати більш повне уявлення про здібності, культуру, цінності іншої сторони.

Отже, для уникнення проблем, пов'язаних із використанням нематеріальних активів у стратегічному альянсі підприємства-партнери мають чітко визначити які саме НМА та яким чином будуть використані у спільній діяльності та розробити комплекс заходів щодо захисту власних НМА. Подальшого дослідження вимагають питання сутнісного наповнення таких заходів та визначення механізмів їх реалізації.

### Література

1. Гребешкова О. М., Мельник О.В. Базові положення стратегічного управління нематеріальними активами підприємств / О. М. Гребешкова, О. В. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 6. – Т. 2 (122). – С. 132–135.
2. Кэмбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кэмбелл, К. Саммерс Лачс ; [пер с англ.]. – 2-е изд. СПб. : Питер, 2004. – 416 с. : ил.
3. Махова Г. В. Теоретичні аспекти формування стратегічних альянсів підприємств / Г. В. Махова // Стратегія економічного розвитку України : збірник наукових праць. – 2009. – № 24–25. – С. 19–24.
4. Уелборн Р. Деловые партнерства: как преуспеть в совместном бизнесе / Ральф Уелборн, Винс Кастен ; [пер. с англ.] – М. : Вершина, 2004. – 327 с.
5. Kelly K. New Rules for the New Economy. Ten Radical Strategies for a Connected World. New York: Viking, 1999. P. 2.

Надійшла 17.10.2010