

8. Организация предпринимательской деятельности : монография / И. П. Продус, Т. А. Владимирова, Н. И. Дашенко, Ю. И. Продус. – О. : Наука и техника, 2004, – 392 с.
9. Буров В. Ю. Малое предпринимательство в Забайкальском крае / В. Ю. Буров. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 200 с.
10. Шишкин С. Н. Государственное регулирование экономики: предпринимательско-правовой аспект : монография / С. Н. Шишкин. – М. : Вольтер Клувер, 2007. – 256 с.
11. Чернявська О. В. Організаційно-економічний механізм регулювання ринку праці України : дис... д-ра ек. наук : 08.00.03/ Чернявська О. В. – К., 2009. – 474 с.
12. Кичук О. С. Организационно-экономический механизм содействия развитию малого предпринимательства : дис... канд. экон. наук : 08.00.04 / Кичук Оксана Сергеевна. – О., 2009. – 226 с.
13. Говорушко Т. А. Ефективність розвитку підприємництва у харчовій промисловості України : дис... д-ра экон. наук / Говорушко Тамара Андріївна. – К., 2008. – 453 с.
14. Макконел К. Экономика: принципы, проблемы, политика : в 3 т. / К. Макконел, С. Брю. – Т. 2. – М. : 1992. – 106 с.
15. Заревчацька Т. В. Методичний підхід до оцінки ефективності малого підприємництва у межах формування механізму державного регулювання / Т. В. Заревчацька // Науч. вестн. ДГМА. – 2011. – № 1 (7Е). – С. 264–270.
16. Про затвердження Примірного переліку результативних показників бюджетних програм для місцевих бюджетів за видатками, що не враховуються при визначенні обсягу міжбюджетних трансфертів : наказ Міністерства України № 945 : за станом на 27.07.2012 р. – К., 2012 р. – 37 с.

УДК 331.101.262

І. В. ЯЦКЕВИЧ

Одеський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України

МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ АЛЬЯНСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГАЛУЗІ ЗВ'ЯЗКУ

Досліджується механізм формування альянсів в галузі зв'язку, який враховував би найбільш суттєві особливості договірного співробітництва. Визначено та сформульовано основні питання для керівників підприємств зв'язку зі створення альянсу, проведено аналіз тенденції розвитку галузі зв'язку та досліджено види галузевої приналежності учасників-партнерів альянсу галузі зв'язку.

The authors examine the mechanism of formation of alliances in the telecommunications sector that would take into account the most significant features of contractual cooperation. Defined and the key issues for managers due to the creation of the alliance, the analysis of trends in the field of communications and research types of industrial branches participants partner alliance in the telecommunications sector.

Вступ. Формування глобальних ринків і загострення конкуренції спонукали підприємства зв'язку до розробки нових стратегій та пошуку більш ефективних форм співпраці між підприємствами (організаціями, установами) дозволяють спертися на сильні сторони учасників, вирішувати стратегічні завдання, зміцнюючи конкурентні переваги кожної із сторін через формування альянсів.

Формування альянсів дозволяє селективно оновлювати корпоративний "генофонд" шляхом змішування навичок і здібностей, наявних у різних підприємств, і виформування на цій основі нових компетенцій і створення нових видів бізнесу [1].

Розвиток альянсів сприяла глобалізація ділового світу. Якщо підприємству необхідно вийти на новий ринок, доводиться входити в альянс з партнером, у якого на цьому ринку вже є міцні позиції. В ході укладення подібних угод, підприємства-партнери домовляються про загальну стратегію для досягнення конкретної мети, використання виробничих потужностей, технологій, ефекту масштабу, інформаційних мереж, про частку відповідальності в області ресурсів, фінансування і ризику та про інші аспекти бізнесу в обмін до доступу на новий ринок. Основні причини які спонукають підприємства до створення альянсових відносин є досягнення конкурентних переваг, отримання нової технології, отримання додаткових ресурсів, доступ до нового ринку, скорочення витрат, зниження ризиків, збереження власних стратегічних цілей, гнучкість, взаємне навчання.

Також можна зазначити, що формування альянсових відносини сприяє виникненню ряду проблем, а саме: плутанина в координації дій підприємств-партнерів, виникнення внутрішніх конфліктів, ризик втрати прав власності, уповільнювати бізнес-процес підприємства, відхід від стратегічних цілей, нереалістичні очікування, операційні і географічні накладки, недостатній настрій на успіх, нездатність зрозуміти і адаптуватися до нового стилю керування, мовні та культурні бар'єри, нестача довіри, збереження конфіденційності комерційної таємниці, невміння вивчити і зрозуміти культурні відмінності між організаціями та людьми.

Дослідження робіт [2–5], присвячених теоретичним і методологічним основам формування альянсів, дало можливість визначити, що більшість наукових праць зачіпають аспекти механізму формування альянсів, але не в повному обсязі і без врахування особливості галузі в якій формується та створюється альянс.

Метою статті є визначення механізм формування альянсів в галузі зв'язку який враховував би найбільш суттєві особливості договірної співробітництва (галузеву приналежність партнерів, сферу їх спільних інтересів, стратегічні цілі кожного з учасників-партнерів альянсу).

Основний розділ. Для керівників підприємств зв'язку при формування альянсів виникають ряд питань, необхідність вирішення яких і обумовлено напрям подальших наукових досліджень. Дані питання включають в себе: вибір стратегічних партнерів, форм співробітництва, зміна системи управління, організаційної структури, бізнес-процесів та інші питання. При підготовці до створення альянсу керівництву підприємства зв'язку необхідно відповісти на наступні питання:

- чи є альянс кращим інструментом досягнення певних стратегічних цілей порівняно з самостійними ініціативами і (або) операціями зі злиття/поглинання;
- кого і як вибирати в якості стратегічного партнера;
- яка форма організації альянсу (неформальну угоду, система контрактів, створення загальної власності) буде найбільш ефективною;
- переслідують партнери по альянсу однакові цілі і на однакову вигоду;
- чи слід заздалегідь передбачити необхідність захисту власних компетенцій;
- скільки має проіснувати альянс, чи варто прогнозувати термін його існування і причини його розпаду;
- чи не порушить створення альянсу чинного законодавства країни або регіону?

Альянси в галузі зв'язку формуються з метою диверсифікації діяльності, співпраці з постачальниками і посередниками для скорочення витрат, ефективного використання ресурсів, спільні дії спрямовані на розробку, випуск, надання послуг зв'язку (робіт, продукції, обладнання тощо), – для кожного з цих альянсів мотиви створення, методи управління і наслідки результатів діяльності будуть неоднаковими.

Таким чином, при формуванні альянсів в галузі зв'язку необхідно враховувати тип (вид) альянсу і результат їх діяльності з урахуванням характерних особливостей, притаманні тому чи іншому типу альянсів. В якості основного критерію типологічної класифікації альянсів в галузі зв'язку слід розглядати сферу функціонування суб'єкта підприємницької діяльності, розмір об'єкта, галузеву приналежність учасника-партнера.

Галузь зв'язку складається з двох підгалузей – телекомунікаційна та поштова сфери, де функціонує ряд великих та малих підприємств, які надають різні види послуг зв'язку.

Регіональний розвиток галузі зв'язку за 2009–2011 рр. характеризується значним зростанням доходів від реалізації послуг зв'язку за такими областями як Дніпропетровська, Київська та Одеська, а в інших територіальних одиницях відбулось зростання доходів від 3 до 9 %. Так, в Одеській області відбулось зростання доходів від реалізації послуг зв'язку на 22,3 % або на 467,1 млн грн, а склало на 2011 р. – 2561, у Київській області – на 14,1 % або на 281,3 млн грн та склало 2272,8 млн грн, а в Дніпропетровській області – на 11,3 % або на 225,8 млн грн та на 2011 р. склало – 2225,8 млн грн [6]. Найбільшу питому вагу доходів від реалізації послуг пошти та зв'язку серед регіонів України займає у середньому м. Київ – 40,69 %, Одеська – 4,81 %, Донецька – 4,67 %, Дніпропетровська – 4,54 % та Київська область – 4,38 %.

За 2009–2011 рр. відбулось зростання доходів від реалізації послуг зв'язку в Україні за всіма видами зв'язку крім телефонного міжміського (включаючи міжнародний) який зменшився на 25,2 % або на 1174,7 млн грн.

Доходи від реалізації послуг телефонних міських розмов за 2009–2011 рр. отримали всі регіони України крім Запорізька область та м. Севастополь – їх обсяги доходів зменшилися на 1,9 % та 14,8 %. Найбільший обсяг доходів від надання даної послуги отримали Одеська область – 59,3 % (139,2 млн грн), Київська область – 11,5 % (11,4 млн грн) та Сумська область – 14,4 % (9 млн грн).

Відповідно за аналізований період відбулось зменшення доходів від надання телефонних міжміських (включаючи міжнародних) розмов за всіма регіонами України за 2009–2011 рр., проте можна зазначити, що найменше зменшення відбулось у таких областях як Київська (9,8 %) та Одеська (9,8 %).

Донецька (31 %), Івано-Франківська (30 %), Одеська (34,3 %) та Чернігівська (35,3 %) області отримали найбільший дохід від передачі і прийому телевізійних та радіопрограм, радіозв'язку за регіонами України за 2009–2011 рр., а з нього доходи від кабельного телебачення зросли на 35 % у Донецькій області, 41,1 % в Одеській області, 48,7 % Чернігівській області та 17,6 % в Івано-Франківській області. Проте, відбулося зменшення даної статті доходів у Вінницької та Тернопільської областях на 1,1 % та 14,1 %.

За 2009–2011 рр. відбулось значне зростання доходів від надання послуг мобільного зв'язку за всіма регіонами України. Найбільші обсяги доходів від надання послуг мобільного зв'язку отримала Автономна Республіка Крим – 45,6 млн грн або 63,2 % та такі області як Вінницька – 43,8 млн грн (80,8 %), Луганська – 38,3 млн грн (79,5 %), Одеська – 204,9 млн грн (93,9 %) та Чернігівська 20,1 млн грн (67,2 %). В інших районах України доходи від надання послуг мобільного зв'язку коливаються в середньому від 30 % до 50 %.

Доходи від реалізації послуг міжнародного зв'язку у 2011 рр. порівняно з 2009 р. зросли на 22,4 % або на 691,7 млн грн, а порівняно з 2010 р. зросли на 19,5 % або на 617 млн грн, що відбулось за рахунок телефонного та мобільного зв'язку. Однак, відбулось збільшення доходів від реалізації таких послуг міжнародного зв'язку як мобільні на 981,8 млн грн, комп'ютерні – 40,2 млн грн, кур'єрська діяльність – 13,8 млн грн та IP-телефонія – 8,4 млн грн, що відображає активність населення (туристичний відпочинок, партнерські взаємовідносини та ін.) та підприємницької діяльності.

Найбільший обсяг доходів від реалізації послуг міжнародного зв'язку відбулось в таких регіонах України як в АР Крим на 92,7 % або на 74,6 млн грн, у місті Севастополь – на 87,2 % (15 млн грн) та в таких областях, як Волинська – 40,9 % (6,5 млн грн), Івано-Франківська – 43,5 % (8,4 млн грн), Київська – 45,6 % (17,8 млн грн), Луганська – 36,4 % (13,8 млн грн), Львівська – 45 % (35,3 млн грн) та Херсонська – 36,2 % (7,1 млн грн). Однак, незважаючи на тенденції змін доходів від реалізації послуг міжнародного зв'язку на регіональному рівні, найбільшу питому вагу в Україні займають такі регіони як Донецька, Одеська та Харківська області та місто Київ.

В галузі зв'язку функціонують великі та малі суб'єкти підприємницької діяльності. Так, основними великими підприємствами галузі зв'язку які функціонують та розвиваються в Україні є ПАТ “Київстар Дж. Ес. Ем.”, ЗАТ “Український мобільний зв'язок”, Українське державне підприємство поштового зв'язку “Укрпошта” та інші суб'єкти господарювання. Серед малих підприємств можна виділити таких суб'єктів господарювання, як ТОВ “ЕКОЛЛ”, ТОВ “ЕВІТЕЛ” та ін.

Дослідження підприємств зв'язку дає змогу визначити, що для суб'єктів підприємницької діяльності галузі зв'язку характерні такі види галузевої приналежності учасників-партнерів як міжгалузевої, внутрішньогалузевої, міжнародної, віртуальні і мережні. У свою чергу, серед учасників-партнерів у рамках однієї галузі (внутрішньогалузевої альянсу) можна виділити вертикальні і конкурентні альянси.

Розкриємо суть кожного виду галузевої приналежності учасників-партнерів альянсу галузі зв'язку.

Міжгалузевої альянсу створюють підприємства, ринкова спрямованість яких не має між собою практично нічого спільного, тобто партнери не є ні постачальниками, ні споживачами, ні конкурентами один одного [2]. До причин формування міжгалузових альянсів у галузі зв'язку можна сформулювати наступні:

- міжгалузевої угоди часто розглядаються підприємствами як засіб входження в нову для себе галузь, в якій діють їхні стратегічні учасники-партнери;
- учасники-партнери шляхом поєднання своїх наукових та технічних потенціалів можуть відкрити для себе нові види виробничої діяльності, освоєному за допомогою учасника-партнера (стратегічного партнера);
- прагнення учасників-партнерів забезпечити взаємну підтримку один одного на ринку зв'язку та посилення конкурентноздатності;
- створення альянсу з метою розширення в його рамках своїх науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) з метою посилення конкурентноздатності, задоволення потреб споживачів послугами зв'язку та збільшення додаткового прибутку учасників-партнерів;
- учасники-партнери альянсу не є конкурентами, що сприяє невисокому рівні конфліктів у здійсненні діяльності.

Проте, формування міжгалузових альянсів мають негативні наслідки діяльності. Так, у разі досягнення мети щодо розвитку нових видів виробничої діяльності підприємство стає повноправним конкурентом учасника-партнера, що сприяє розпаду альянсу та посилення конкуренції в галузі. Також, при створенні учасниками-партнерами спільної власності (спільне підприємство, консорціум) міжгалузовий альянс може з часом виявитися незалежним по відношенню до своїх засновників, котрі володіють всією сукупністю необхідних технологій і розробок. У цьому випадку альянс, як самостійний учасник ринку, не може на рівних умовах конкурувати з іншими підприємствами галузі.

Основною ознакою вертикальних альянсів є тісні постачальницько-збутові зв'язки між учасниками-партнерами [2]. В рамках таких альянсів співпраця поширюється або на попередні стадії створення і просування послуг (робіт, продукції) зв'язку, або на наступні – до кінцевого споживача послугами (роботами, продукцією) зв'язку. Відповідно до формування вертикальних альянсів у галузі зв'язку можна віднести наступні причини: зниження виробничих витрат; підвищення якості надання послуг (робіт, продукції) зв'язку; забезпечення стійкості усього виробничо-технологічного ланцюга, тобто бізнес-процес, в рамках якого вони діють; учасники-партнери альянсу не є конкурентами, що сприяє невисокому рівні конфліктів у здійсненні діяльності.

Недоліком вертикального альянсу є те що він характеризується низьким рівнем організаційної взаємодії. При низьких рівнях взаємодії та конкуренції стратегічні цілі учасників-партнерів мають другорядне значення по відношенню до стратегічної гнучкості та виробництва додаткової вартості за рахунок створення працівниками понад вартість робочої сили і безкоштовне привласнення власником засобів виробництва. Таким чином, при формуванні вертикального альянсу, підприємства можуть одночасно співпрацювати з декількома партнерами по одному і тому ж виду діяльності. Проте, одні підприємства-постачальники, не здатні стати надійними учасниками-партнерами, поступово витісняються з ринку, а інші, навпаки, використовують стратегічне співробітництво для посилення своїх конкурентних позицій. Тим самим, збільшення кількості вертикальних альянсів змінює структуру галузі, приводячи до концентрації того її сектора, в рамках якого діють підприємства-постачальники.

Конкурентні альянси припускають об'єднання ресурсів підприємств однієї галузі, що спеціалізуються на виробництві та (або) збуті схожої продукції або надання подібних послуг [2]. Основною причиною формування конкурентних альянсів у галузі зв'язку є спрямованість учасників-партнерів на розширення географії ринків з надання послуг зв'язку та розширення асортименту послуг зв'язку.

Однією з форм формування альянсів в галузі зв'язку є віртуальні альянси. Віртуалізація включає такі поняття, як електронний ринок, електронна комерція, віртуальний продукт, віртуальне виробництво, віртуальна фабрика, віртуальний банк і, звичайно, віртуальні організації (підприємство, корпорація) в цілому [7].

Формування віртуального альянсу можливе як на рівні однієї країни так і на міжнародному рівні. Віртуальний альянс в галузі зв'язку – є комп'ютерно-інтегрована організація учасників-партнерів, що виконують спільну роботу і координуючі дії з метою отримання прибутку, будучи географічно віддаленими одне від одного. Причиною формування даного альянсу є географічно розподілені ресурси; створення та впровадження нових видів послуг (робіт, продукції, проектів) зв'язку; зменшення (відсутність) виробничих витрат; підвищення якості надаваних послуг (робіт, продукції) зв'язку; гнучка, адаптивна, динамічна мережива структура; учасники-партнери можуть одночасно входити до складу кількох віртуальних альянсів.

Недоліком віртуального альянсу є управління знаннями, які циркулюють в мережах, що впливає на ефективність віртуальних учасників-партнерів та складність розподілу бізнес-процесів.

В сучасних умовах найбільш популярними є формування альянсових мереж – це об'єднання більш, ніж двох підприємств, зв'язаних між собою формальними і неформальними угодами про співпрацю. Їх називають також “багатофірмовими альянсами” або “кластерами”. Альянс сам по собі не є учасником ринкових відносин, який іменується альянсовою мережею. Альянси є сполучними ланками між підприємствами (структурні блоки альянсової мережі) в альянсовій мережі. У більшості випадків, альянси у складі альянсової мережі є білатеральними, тобто вони пов'язують одне підприємство з іншим. Але іноді виникають ситуації, коли деякі з альянсів, що входять до складу альянсової мережі, можуть сформувати мультilaterальні угоди [8].

Причиною формування та створення альянсових мереж у галузі зв'язку є розподіл прибутку та контроль над бізнес-процесами між учасниками-партнерами; гнучкість бізнес-процесів між учасниками-партнерами; альянсові мережі більш стійкі к навикишньому середовищу (зовнішні фактори).

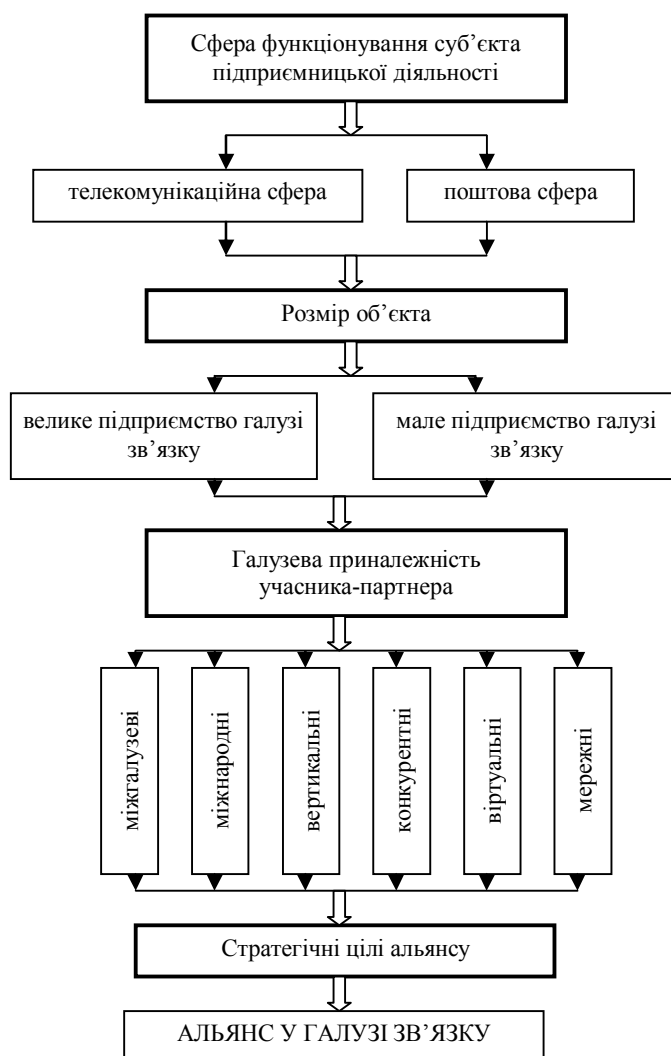


Рис. 1. Алгоритм формування альянсів у галузі зв'язку

Недоліком альянсової мережі пов'язано з визначення співвідношення сил і влади учасників-партнерів альянсу. Міжнародний альянс являє собою відносно тривалий за часом міжпідприємницьку угоду щодо співпраці, яка передбачає спільне використання ресурсів та/або структур управління двох або більше самостійних підприємств, розташованих у двох або більше країнах, для спільного виконання завдань, пов'язаних з корпоративною місією кожної з них [8]. Передумовою формування міжнародних альянсів в галузі зв'язку є:

- просування і завивання нових ринкових ніш в галузі зв'язку з надання послуг зв'язку;
- мінімізація витрат на закупівлі сировини і матеріалів;
- зростання обсягу виробництва і отримання додаткових доходів учасників-партнерів від ефекту економії на масштабі діяльності;
- створення альянсу з метою розширення в його рамках своїх НДДКР для посилення конкурентноздатності на міжнародному рівні;
- прагнення учасників-партнерів забезпечити технологічного розвитку для посилення конкурентноздатності.

Недоліками міжнародних альянсів пов'язано:

- з знанням культури, мови, традицій іноземного учасника-партнера;
- знанням сформованих умов на іноземному ринку, включаючи правові, економічні та політичні аспекти;
- високою міжнародною конкуренцією з іноземними підприємствами які функціонують та розвиваються у цій галузі;
- питаннями стандартизації та міжнародної сумісності;
- незахищеності інтелектуальної власності.

Проведені дослідження дають змогу зазначити загальний недолік для всіх типів альянсів – це збереження комерційної таємниці учасників-партнерів.

Проведені дослідження формування альянсів в галузі зв'язку, дає змогу визначити алгоритм (рис. 1). Рекомендований алгоритм формування альянсів в галузі зв'язку дає можливість майбутнім учасникам-партнерам визначити та сформулювати стратегію формування, розвиток альянсу та мету, що сприяє ефективності його розвитку.

Література

1. Яцкевич І. В. Теоретичні аспекти соціально-економічної сутності альянсу / І. В. Яцкевич // Культура народів Причорномор'я. – Симферополь : Межвузовский центр “Крым”, 2011. – № 215. – С. 150–152.
2. Кит П. Типологический подход к формированию межфирменных стратегических альянсов / П. Кит // Проблемы теории и практики управления. – № 7. – 2006. – С. 34–39.
3. Кони́на Н. Стратегические альянсы наукоемких корпораций США / Н. Кони́на // Проблемы теории и практики управления. – № 4. – 2006. – С. 96–103.
4. Карасюк Е. Оксамитова конкуренція / Е. Карасюк // Секрет фірми. – № 4 (43). – 2004. – С. 9.
5. Зобов А. Стратегічні альянси і продуктові стратегії корпорацій / А. Зобов // Маркетинг. – № 6 (85). – 2005. – С. 68.
6. Держкомстат України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
7. Манюшис А. Виртуальное предприятие как эффективная форма организации внешнеэкономической деятельности компании / А. Манюшис, В. Смольяников, В. Тарасов // Проблемы теории и практики управления. – № 4. – 2003. – С. 89–93.
8. Пивоваров С. Э. Международный менеджмент : учебник / С. Э. Пивоваров, Л. С. Тарасович. – 4-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 720 с.

УДК 658.338

Д. О. ДМИТРЕНКО

Запорізька державна інженерна академія

ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДХОДІВ ПРИ ВИЗНАЧЕННІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Досліджено різні наукові тлумачення терміну “антикризове управління” на підставі аналізу економічної наукової літератури, яка присвячена дослідженню даного питання.

In this article investigates different scientific interpretation of the term “crisis management” based on economic analysis of the scientific literature that is devoted to research this issue.

Постановка проблеми. Антикризовий менеджмент це відносно новий напрям управління підприємством. Об'єктивна необхідність його впровадження зумовлена розвитком кризових ситуацій у вітчизняній економічній та фінансових сферах. Тому останнім часом цей підхід набув значного поширення, однак розуміння сутності цього напрямку управління, його змісту, особливостей, теоретичного підґрунтя ще знаходиться на стадії формування. Усе це спричиняє розвитку різних підходів при визначенні даної економічної категорії та нетотожність оцінок окремих базових положень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження сутності антикризове управління міститься в працях Б. Річардсона, Р. Хіта, С. Беляєва та В. Кошкіна, Василенко В. О., А. Блінова та В. Захарова, А. Большакова, А. Бобильової, А. Грязнової, Голов С.Ф., С. Кукушкіна, Е. Короткова, Л. Лігоненка, І. Ларіонової, В. Захаров, В. Пилипчука, Балдин К.В., А. Ряховської та М. Федотової, З. Айвазян, К. Хамфріс, А. Чернявський, З. Шерш-