



Отримано: 03 грудня 2021 р.

Прорецензовано: 16 грудня 2021 р.

Прийнято до друку: 20 грудня 2021 р.

e-mail: vitaliy\_karpenko@ukr.net

DOI: 10.25264/2311-5149-2021-23(51)-35-46

Карпенко В. Л. Стратегічні альянси як перспективна форма корпоративних інтеграційних об'єднань в молокопереробній галузі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»* : науковий журнал. Острого : Вид-во НаУОА, грудень 2021. № 23(51). С. 35–46.

УДК: 334.7 : 631.7

JEL-класифікація: L 23

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-2476-6700>**Карпенко Віталій Леонідович,**

кандидат економічних наук, доцент

Хмельницького національного університету

## СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ ЯК ПЕРСПЕКТИВНА ФОРМА КОРПОРАТИВНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ОБ'ЄДНАНЬ В МОЛОКОПЕРЕРОБНІЙ ГАЛУЗІ

У статті розглянуто передумови формування стратегічних альянсів як перспективної форми корпоративних інтеграційних об'єднань в молокопереробній галузі Хмельницької обл. Висвітлено різновиди стратегічних альянсів, їх типологію та доведено, що вони є найбільш привабливим видом стратегічних інтеграційних об'єднань корпоративних структур. Запропоновано основні варіанти розвитку стратегічних альянсів молокопереробній галузі Хмельницької обл. Обґрунтовано критерії оцінки та методикку побудови матриці вибору потенційного партнера для інтеграції і утворення стратегічних альянсів.

**Ключові слова:** конкуренція, інтеграція, кооперація, конкурентоспроможність, корпоративні інтеграційні об'єднання, стратегічні альянси.

**Карпенко Віталій Леонідович,**

кандидат экономических наук, доцент

Хмельницького национального университета

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ КАК ПЕРСПЕКТИВНАЯ ФОРМА КОРПОРАТИВНЫХ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ В МОЛОКОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ

В статье рассмотрены предпосылки формирования стратегических альянсов, как перспективной формы корпоративных интеграционных объединений в молокоперерабатывающей отрасли Хмельницкой области. Освещены разновидности стратегических альянсов, их типология и доказано, что они являются наиболее привлекательным видом стратегических интеграционных объединений корпоративных структур. Предложены основные варианты развития стратегических альянсов молокоперерабатывающей отрасли Хмельницкой области. Обоснованы критерии оценки и методика построения матрицы выбора потенциального партнера для интеграции и создания стратегических альянсов.

**Ключевые слова:** конкуренция, интеграция, кооперація, конкурентоспособность, корпоративные интеграционные объединения, стратегические альянсы.

**Vitalii Karpenko,**

PhD in Economics, Associate professor

Khmelnitskyi national university

## STRATEGIC ALLIANCES AS A PROMISING FORM OF CORPORATE INTEGRATION ASSOCIATIONS IN THE MILK PROCESSING INDUSTRY

The article considers the preconditions for the formation of strategic alliances as a promising form of corporate integration associations in the dairy industry of Khmelnytsky region. The strategic alliance, as one of the modern forms of inter-firm integration, has been found to be more flexible than clusters or joint ventures and involves a variety of agreements between companies that work together over a period of time to achieve tactical or strategic goals.

The types of strategic alliances, their typology are highlighted and it is proved that they are the most attractive type of strategic integration associations of corporate structures. The main types of strategic alliances are integration alliances, pseudo-concentration alliances and complementary alliances. That is, a strategic alliance is a form of inter-firm integration, one of the fastest and most accessible ways to implement a global strategy, a "soft" organizational form of integration of dairy companies, which allows joint activities to maintain legal and economic independence; preparatory, organizational



and experimental platform, within which the rational generation of conditions for further unification of partner companies.

The main options for the development of strategic alliances in the dairy industry of Khmelnytsky region are proposed. Evaluation criteria and methods of building a matrix for selecting a potential partner for integration and formation of strategic alliances are substantiated.

The prospects of dairy enterprises after joining the strategic alliance of dairy producers are as follows: uncertainty in demand for intermediate products is reduced and incentives are created to reduce the cost of raw milk; processing of raw materials is provided; enterprises producing raw milk are getting rid of uncertainty in the markets; there is an opportunity to produce new types of dairy products and expanding markets; the competitiveness of the local dairy industrial complex among other market participants is increasing; growth of economic potential of the enterprises forming a local dairy industrial complex is provided; the effect of economies of scale and the possibility of joint use of production capacity is observed; reduce uncertainty, as well as increase the stability of development, because in long-term relationships with a partner, a former competitor in the dairy market is a combination of experience and resources, the ability to transfer technology, knowledge and experience, joint research and staff training; gaining additional access to the market, where competitors are already operating and there is a stable demand for products of certain brands.

**Keywords:** competition, integration, cooperation, competitiveness, corporate integration associations, strategic alliances.

**Постановка проблеми.** Нестабільні сучасні економічні умови, посилення конкуренції між суб'єктами бізнесу в молокопереробній галузі Хмельницької обл. зумовлюють потребу в пошуку нових підходів щодо підвищення ефективності їх діяльності. Конкуренція на сучасному ринку пов'язана не тільки з доступом до ресурсів та ринків збуту, а й з доступом до інформації і партнерів по бізнесу. Економічний розвиток окремого молокопереробного заводу залежить не тільки від того, якими ресурсами він володіє і як ефективно їх використовує, але і від наявності у нього надійних партнерських взаємин і можливостей економічної інтеграції з іншими підприємствами в межах молокопереробної галузі. Активна взаємодія і налагодження інтеграційних зв'язків між бізнес-партнерами в рамках інтеграційних об'єднань дасть змогу отримати оптимальні конкурентні переваги. Усе це вимагає встановлення, розвитку і вдосконалення відносин між суб'єктами господарювання, спрямованих на підвищення ефективності спільної діяльності молокопереробних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** З огляду на досліджувану проблему можна виокремити декілька блоків досліджень, що присвячені питанню формування і функціонування корпоративних інтеграційних об'єднань, зокрема стратегічних альянсів. Так, окремі автори виділяють чотири різновиди стратегічних альянсів:

- альянси з акціонерною участю в існуючих підприємствах;
- стратегічні альянси з створенням нових компаній (спільних підприємств);
- консорціуми для реалізації інвестиційних проєктів;
- альянси зі слабкою кооперацією [1; 2; 3].

На думку окремих авторів, сьогодні стратегічні альянси є найперспективнішою формою інтеграції підприємств [4; 5], тому що створення альянсів є найбільш швидким і оптимальним шляхом реалізації глобальної стратегії [6].

Як зазначає В. Смиков, стратегічні альянси як система коопераційних зв'язків підприємств можуть бути досить стійкими і не переходити в більш складні варіанти міжфірмової інтеграції [7, с. 54–55]. Але цей процес, підкоряючись внутрішній логіці інтеграційних процесів, може розвиватися далі, підкреслює О. Карпуніна [8, с. 41–42].

Ю. Доз зауважує, що консолідація галузі, зміна конкурентного оточення, нові стратегічні корпоративні рішення, а також інші істотні економічні і соціально-культурні передумови створюють необхідність подальшого зближення партнерів по кооперації, переходу від системної кооперації до більш зрілої і структурованої форми їх взаємовідносин [9, с. 59]. На думку К. Омая типовим прикладом подібної інтеграції є спільні підприємства або спільні проєкти компаній, коли поряд з колишніми коопераційними зв'язками паралельно або на їх базі формуються досить відокремлені спільні утворення компаній-партнерів [10, с. 148]. Ці організаційні структуровані «одиниці» мають свій власний штат, управлінський апарат, відносно відокремлену матеріальну і технологічну інфраструктуру, «виокремлювану» з компаній-партнерів для виконання їхніх спільних завдань в рамках стратегічного альянсу [11, с. 273–277].

Проектні стратегічні альянси, як правило, виникають з коопераційних відносин, коли на основі вже апробованої і успішної системної кооперації створюються нові якісні елементи стратегічної співпраці [12, с. 776]. Р. Уоллес вважає, що перевагою проєктних альянсів є можлива концентрація ресурсів компаній по стратегічно важливих напрямках їх бізнесу [5, с. 141–142]. М. Коаз і А. Левінна наголошують, що організаційне відокремлення інтеграційного ядра дозволяє більш ефективно здійснювати оперативне управління спільними проєктами [3, с. 259–262]. Значний ступінь інтегрованості в порівнянні з попередньою формою альянсів, а з іншого боку, усе це призводить до зростання витрат у разі можливого



виходу з альянсу партнера, що підвищує ймовірність «витоків» конфіденційної інформації, можливі фінансові втрати в разі невдалих проектів [13, с. 199]. На особливу увагу заслуговує розгляд проблем визнання особливостей проектних альянсів, що відображають розвиток міжфірмової інтеграції, при цьому об'єднання мають вплив на зміну співвідношення сил основних суб'єктів ринку [14, с. 517]. Наприклад, на думку К. Харрігана, вони створюють потенційну основу для подальшого зближення корпорацій. Тому, якщо цей процес здійснюється еволюційно, а не шляхом революційних стрибків на основі грандіозних угод по злиттю, то може з'явитися найбільш зріла, завершена модель альянсів – альянси холдингового типу [15, с. 7–9]. Отже, основну увагу К. Харріган звертає на те, що система коопераційних відносин стає в стратегічних альянсах настільки багатоплановою і розгалуженою, її масштаби такі значні і охоплюють структурні бізнес-осередки учасників альянсу, що від спільних проектів компанії переходять до складної комплексної взаємодії, а іноді і до фактичного об'єднання ключових бізнес-процесів. Подібної позиції щодо розуміння сутності коопераційних відносин в стратегічних альянсах дотримується Б. Гомес-Кассерс, оскільки для альянсів холдингового типу характерно не тільки тісна взаємодія партнерів по бізнес-процесам, а й перехресне володіння частиною акціонерного капіталу один одного, загальні управлінські команди, в тому числі на вищому рівні управління [16]. Подібного підходу дотримується А. Зобов [17], С. Ф. Рід і А. Р. Лажу [18], Р. Уоллес [5]. Зокрема, як зазначає М. Шерешева, все це нагадує створення нового холдингу на основі злиття компаній [19]. Але саме тільки «нагадує», тому що за учасниками альянсу зберігається і загальна стратегічна автономність, юридична, господарська та фінансова самостійність – аж до виходу з альянсу [20].

Проведений аналіз наукових розвідок засвідчує значну кількість різноманітних напрацювань у сфері формування стратегічних альянсів, проте питання функціонування корпоративних інтеграційних об'єднань потребує подальшого дослідження, адже саме від цього залежить ефективність учасників альянсу.

**Виклад основного матеріалу.** Незаперечним є той факт, що відносна відкритість, кооперування і взаємодія господарюючих суб'єктів сьогодні розглядається як ключовий фактор забезпечення конкурентоспроможності корпоративних структур. І ці тенденції новітнього формату є протиставленням організаційно-економічній специфіці організації і управління підприємствами в традиційній індустріальній економіці. Отже, в умовах, що склалися, виникає нова парадигма ведення бізнесу у вигляді створення стратегічних альянсів, які можуть охоплювати ланцюжок створення молокопродукції від отримання сировини до споживання кінцевої продукції, тобто охоплювати усі функціональні сфери і відповідати стратегічним вимогам, що полягають в необхідності гнучкого і інтегрованого обслуговування ринків, а також розширення організаційно-технологічних компетенцій завдяки використанню можливостей цифрової економіки.

Стратегічний альянс як одна з сучасних форм міжфірмової інтеграції є більш гнучкою конструкцією, у порівнянні з кластерами або спільними підприємствами, і передбачає найрізноманітніші угоди між компаніями, відповідно до яких вони працюють разом протягом певного періоду для досягнення тактичних або стратегічних цілей. Стратегічні альянси – це «м'яка» організаційна форма інтеграції виробничо-корпоративних структур, котра дає змогу вести спільну діяльність при збереженні засновниками юридичної та господарської самостійності. Саме цей факт має особливе значення в сучасних умовах господарювання, оскільки дозволяє тримати відповідний темп розвитку економічної і виробничої системи корпоративних структур.

Успішний розвиток інтеграційних процесів досягається при врахуванні організаційно-економічних чинників, котрі одночасно стимулюють і стримують розвиток корпоративних структур, зокрема, необхідно відзначити загальносвітові тенденції, перш за все посилення ролі транснаціональних корпорацій у розвитку переробної галузі. Спонукальним мотивом для інтеграційних процесів в економіці є ефект, який досягається за рахунок розширення масштабів виробництва, поглиблення технологічного процесу та розширення ринків збуту молочної продукції.

Стратегічні альянси є найбільш привабливим видом стратегічних інтеграційних об'єднань корпоративних структур. Так, в рамках стратегічного альянсу компанії об'єднують свої ресурси для досягнення певних цілей, тобто кожен стратегічний альянс має свої цілі (наприклад, розробити і запустити у виробництво нову молочну продукцію, отримати вихід на нові ринки). З іншого боку, партнери, котрі вступають в альянс, мають власні цілі, які можуть не цілком збігатися з заявленими цілями альянсу. Компанії, що входять до альянсу, будуть представлені на ринку як єдиний суб'єкт, що підвищує їх конкурентні переваги як окремо, так і всього альянсу в цілому. Стратегічні альянси спроможні зменшувати ризик кожного з партнерів за допомогою розподілу ризиків великого проекту між декількома фірмами. Отже, стратегічні альянси дають змогу компаніям-учасникам стати інтеграційним партнером у розвитку власного бізнесу і отримувати вигоди від взаємодії в рамках створюваних стратегічних об'єднань.



Основні варіанти розвитку стратегічних альянсів розкривають А. Пархе [21], К. Айзенхардт, С. Шонховен [22], В. Македон [23]:

1. Кооперація в рамках послідовних програм призводить до концентрації, тобто злиття, перехресної участі або інших форм перерозподілу власності учасників альянсів. В цьому випадку альянс є лише перехідним етапом на шляху до концентрації.

2. Кооперація має епізодичний характер і завершується, не торкнувшись стратегічних позицій учасників, незалежно від результатів співпраці. По завершенню проекту кожен учасник знову набуває самостійності, умови конкуренції між партнерами змінюються.

3. Стратегічні альянси розвиваються в часі, розширюючи межі первинних цілей, але до вертикальної інтеграції це не призводить. Кожен з учасників зберігає самостійність в ухваленні рішень і з правом вийти з альянсу. Існування таких «незавершених» альянсів свідчить про прагнення партнерів скористатися досвідом спільної роботи для підвищення ефективності кооперації.

4. Структури, створювані для здійснення спільної діяльності або кооперативних програм, поступово виходять з-під контролю партнерів і починають функціонувати як самостійні суб'єкти, розвиток яких починає конкурувати з інтересами партнерів.

5. Посилення стратегічних позицій одного з партнерів на шкоду іншим завдяки участі в стратегічних альянсах. Слабкі партнери використовують альянси для подолання власного технологічного відставання, а сильні – з метою нейтралізації слабших, перешкоджаючи їх становленню як конкурента.

Для концентрованого представлення основних видів стратегічних альянсів, критеріально обумовлених рівнем і масштабом міжфірмової інтеграції, узагальнено проведений огляд у вигляді рис. 1.

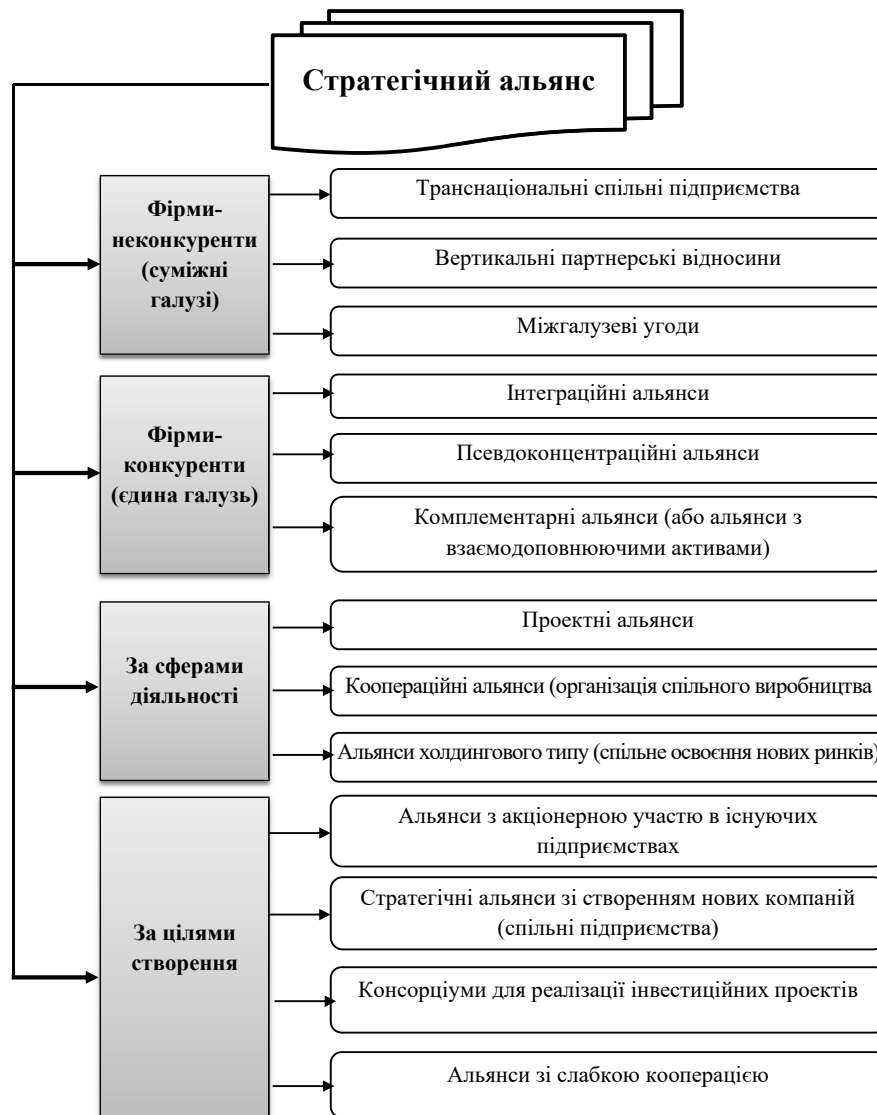


Рис. 1. Типологія стратегічних альянсів

Джерело: узагальнено на основі [24, с. 12–19; 25, с. 46–49; 26; 27].



Відповідно до представленого графічного відображення типології стратегічних альянсів основними видами цих альянсів є інтеграційні альянси, псевдоконцентраційні альянси та комплементарні альянси.

*Інтеграційні альянси.* Компанії, які встановлюють партнерські відносини для того, щоб домогтися ефекту збільшення виробництва при виготовленні унікальних молочних продуктів або виробництва окремої продукції, вступають в інтеграційні альянси фірм-конкурентів. Спільно вироблена окрема молочна продукція позиціонується як власна продукція компаній-партнерів, і досить часто ця продукція вступає в пряму конкуренцію на ринку. Учасники інтеграційних альянсів фірм конкурентів, партнерські відносини яких обмежуються окремими виробничим етапом кожного з учасників, як і раніше залишаються конкурентами по відношенню один до одного, і, незважаючи на кооперацію, ринок залишається арбітром в їх конкурентній боротьбі.

*Псевдоконцентраційні альянси.* Компанії-конкуренти, спільно розробляють, виробляють або реалізують молочну продукцію, створюють так звані псевдоконцентраційні альянси. Так само, як і у випадку інтеграційних альянсів фірм-конкурентів, партнери надають в розпорядження альянсу схожі активи та технології, і основною їхньою метою є досягнення збільшення обсягів виробництва. Але, на відміну від інтеграційних альянсів фірм-конкурентів, на ринок випускається єдина продукція, яка належить всім партнерам. Окремий продаж продукції призведе до коливань в ціні, тому що лише цим можуть відрізнитися продавці ідентичного молочного продукту, і, відповідно, цінова боротьба сприятиме отриманню збитків усіма партнерами. Тому з точки зору ринку псевдоконцентраційні альянси фірм конкурентів призводять до усунення конкуренції між партнерами через те, що на ринку вони представлені спільно.

*Комплементарні альянси.* Комплементарні альянси фірм-конкурентів об'єднують між собою компанії, які залучають до участі в партнерському проекті активи і технології. Найчастіше ці альянси створюються в тому випадку, коли один партнер розробляє певну продукцію, комерційна реалізація якої здійснюється через торговельну мережу другого партнера. Слід зазначити, що комплементарний альянс фірм-конкурентів може бути створений тільки в тому випадку, коли продукція, що випускається одним з партнерів (або розробляється за участю всіх партнерів), не вступає в пряму конкуренцію з продукцією того чи іншого партнера. Звичайно, якщо тільки партнери не зацікавлені у входженні свого безпосереднього конкурента на свій ринок реалізації молочної продукції. Саме з цієї причини комплементарні альянси фірм-конкурентів створюють такі компанії, які виробляють дуже різномірну продукцію або працюють на чітко визначених ринках. Комплементарні альянси фірм-конкурентів найчастіше укладаються між двома компаніями, на відміну від того, коли інтеграційні і псевдоконцентраційні альянси об'єднують, як правило, більше двох партнерів. Найчастіше комплементарні альянси укладаються з метою комерційної реалізації продукції, і набагато рідше об'єктом спільної діяльності стає безпосередньо виробництво молочної продукції.

Визначальна особливість розвитку альянсу на етапі створення полягає в слабкій структурованості, це певною мірою мало відрізняє його від коопераційних зв'язків підприємств. Відповідно, нова якість таких зв'язків в стратегічних альянсах полягає в тому, що відносини матимуть довготривалі, стійкий і принципово важливий характер для корпорації в тому розумінні, що вони є інструментом їх стратегічного розвитку. Також, на відміну від звичайної кооперації, «коопераційні» стратегічні альянси, як правило, засновані на певному комплексі зв'язків і взаємодій. Загалом «ядром» стратегічного альянсу може бути не тільки комплекс коопераційних відносин, тривала «дружня історія» партнерства. Стратегічне значення для корпорацій неминуче набуває винятковий, ексклюзивний характер цього партнерства, що виходить за межі тривіальної кооперації. Цей вид стратегічних альянсів є характерним для ринків, де є відчутною обмеженість ресурсів (виробництво молока сільськогосподарськими підприємствами Кам'янець-Подільського та Новоушицького районів як сировини для молокопереробних підприємств), при цьому вибір постачальника – це завжди стратегічний вибір. Тому при неможливості вертикальної інтеграції практично єдиний вихід – це стратегічно обґрунтовані довготривалі рішення, що забезпечують постачання сировини на молокопереробні підприємства (ТОВ «Вінковоцький сир завод»; ПрАТ «Деражнянський молочний завод»; ПП «Джівальдіс»). Причому важливість цих рішень є взаємообумовленою як для постачальника, так і для споживача.

На нашу думку, стратегічний альянс – це не заперечення злиття компаній, а з урахуванням можливої консолідації молокопереробної галузі попередня злиттю форма міжфірмової інтеграції, один з найбільш швидких і доступних шляхів реалізації глобальної стратегії, «м'яка» організаційна форма інтеграції молокопереробних підприємств, котра дає змогу вести спільну діяльність при збереженні засновниками юридичної та господарської самостійності; підготовчий, організаційно-експериментальний майданчик, в рамках якого відбувається раціональне генерування умов для подальшого об'єднання компаній-партнерів. Відповідно, на сьогодні залишається невирішеною наукова проблема щодо визначення місця і ролі стратегічних альянсів в корпоративному середовищі молокопереробних підприємств.



Важливим питанням при виборі партнерів для інтеграції і утворенні стратегічних альянсів є визначення критеріїв їх оцінки, що спонукає до розроблення відповідної методики і алгоритму. Це дасть змогу виявити сильні і слабкі сторони виробничо-господарської, фінансової та маркетингової діяльності і допоможе компанії виявити свої ключові переваги в молокопереробній галузі та збуту продукції, а отже, вимоги до партнера по альянсу.

Саме тому ми провели опитування серед управлінського персоналу, щоб підтвердити, спростувати або поглибити знання про сприйняття на рівні управлінського персоналу значення і можливості вибору потенційного партнера для стратегічного альянсу. Для цього 65 суб'єктам господарювання: молокопереробним корпораціям, сільськогосподарським підприємствам, торговельним організаціям – були розіслали по електронній пошті листи з описом мети дослідження і опитувальником. Опитування проводилося в умовах анонімності для більш чесних відповідей. У підсумку ми отримали 58 відповідей, котрі дають загальне уявлення про поставлену проблему. Питання в опитувальнику мали відкритий характер, що дозволило виділити такі відповіді та на основі розробленого переліку критеріїв прийняття рішення про вибір партнера для розвитку стратегічного альянсу запропоновано матрицю вибору потенційного партнера для стратегічного альянсу (табл. 1).

Подана матриця може широко використовуватися для моніторингу та оцінки потенційного партнера, а також для вибору конкретної форми співпраці в інтеграційному об'єднанні. У матриці чотири варіанти вибору, але за необхідності можна оцінювати більшу кількість варіантів. У деяких випадках альтернатива може бути як комбінація декількох варіантів. Кожен варіант має свій вплив на інтереси сторін і належить до різних рівнів прийнятності. Кожну клітинку в матриці вибору стратегічних альянсів підприємств необхідно оцінити за такою шкалою:

- 5 – висока привабливість;**
- 4 – привабливість вище середнього рівня;**
- 3 – середня привабливість;**
- 2 – низька привабливість;**
- 1 – дуже низька привабливість.**

Потім в кінці кожного стовпця матриці вказуємо загальну кількість балів, яку набрав кожен з варіантів. Межі відхилень (МВ) між отриманими варіантами пропонуються такі:

- МВ 0–4 – висока привабливість;**
- МВ 5–9 – привабливість вище середнього рівня;**
- МВ 10–14 – середня привабливість;**
- МВ 15–19 – низька привабливість;**
- МВ 20–24 – дуже низька привабливість.**

Відобразимо за допомогою матриці вибору потенційного партнера для стратегічного альянсу ТОВ «Вінковоцький сирзавод» Хмельницької обл. з сільськогосподарськими підприємствами – постачальниками молока ТОВ «Козацька долина 2006» с. Вихрівка Дунаєвського району; ПОП «Росія» с. Великий Олександрів Вінковоцького району; КСП «Балинське» с. Балин Дунаєвського району за різними варіантами (табл. 1).

Таблиця 1

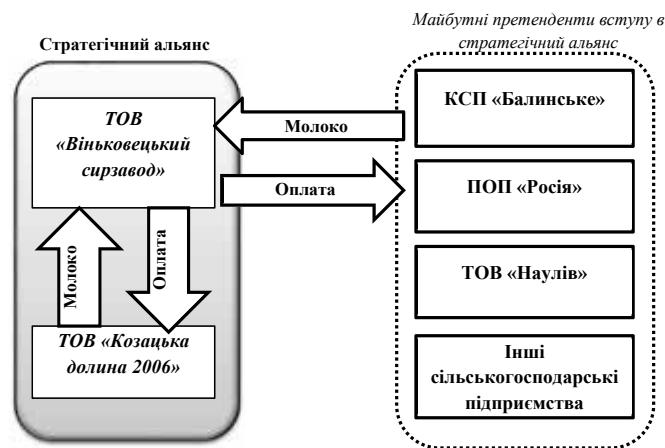
Матриця вибору потенційного партнера для комплементарного стратегічного альянсу

Критерії / Підприємства	ТОВ «Вінковоцький сирзавод»	ПОП «Росія»	КСП «Балинське»	ТОВ «Козацька долина 2006»
Ступінь інноваційності	3	2	2	3
Технологічна відповідність	4	2	3	4
Фінансове становище	4	2	3	4
Сировинна «незалежність»	2	3	3	4
Маркетингова ефективність	4	3	3	3
Ефективність збуту	3	3	3	4
Податкова дисципліна	4	3	3	3
Система управління	4	3	4	4
Кадрова відповідність	4	2	4	3
Ефективність використання людського капіталу	4	2	3	4
Лояльність учасників збутової мережі на ринку	5	3	4	4

Продовження таблиці 1

Мікроклімат в компанії	4	3	3	3
Відносини з діловими партнерами	4	4	4	4
Управління ризиками	4	2	3	3
Розмір ринку	4	3	3	4
Ступінь конкуренції на ринку	4	4	4	4
Вплив локального ринку на продукцію	4	4	4	4
Ступінь оновлення технологій	4	2	3	4
Ринок збуту	4	3	3	4
Доступ до фінансових ресурсів	3	2	2	2
Невизначеність і ризик	3	3	3	3
Загальна кількість балів	79	58	67	75

Як свідчать дані табл. 1 найбільш потенційно привабливим партнером є ТОВ «Віньковецький сирзавод» (79 балів) для створення комплементарного стратегічного альянсу є ТОВ «Козацька долина 2006» (75 балів), де отримано високу привабливість (МВ = 4) та КСП «Балинське» (67 балів) – одержано середню привабливість (МВ = 13). Візуалізація формування комплементарного стратегічного альянсу відображено на рис. 2.



**Рис. 2. Формування комплементарного стратегічного альянсу ТОВ «Віньковецький сирзавод» з сільськогосподарськими підприємствами**

Аналогічно проведемо оцінювання за допомогою матриці вибору потенційного партнера для псевдоконцентраційного стратегічного альянсу, де ініціатором виступає ПрАТ «Деражнянський молочний завод», котрий оцінює можливості альянсу з ТОВ «Віньковецький сирзавод», ПП «Джівальдіс» (табл. 2).

Таблиця 2

**Матриця вибору потенційного партнера для псевдоконцентраційного стратегічного альянсу**

Критерії / Підприємства	ПрАТ «Деражнянський молочний завод»	ТОВ «Віньковецький сирзавод»	ПП «Джівальдіс»	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»
Ступінь інноваційності	5	4	4	5
Технологічна відповідність	5	4	4	5
Фінансове становище	4	4	3	4
Сировинна «незалежність»	4	3	3	4
Маркетингова ефективність	3	3	3	4
Ефективність збуту	4	4	3	4
Податкова дисципліна	4	3		4
Система управління	5	4	4	5
Кадрова відповідність	4	4	4	4
Ефективність використання людського капіталу	4	4	3	4
Лояльність учасників збутової мережі на ринку	5	4	4	5
Мікроклімат в компанії	4	3	3	5
Відносини з діловими партнерами	5	4	4	5
Управління ризиками	4	5	4	5

Продовження таблиці 2

Розмір ринку	4	4	3	4
Ступінь конкуренції на ринку	4	4	4	4
Вплив локального ринку на продукцію	4	5	4	5
Ступінь оновлення технологій	4	3	3	5
Ринок збуту	4	4	3	4
Доступ до фінансових ресурсів	4	3	3	4
Невизначеність і ризик	4	4	4	4
Загальна кількість балів	88	80	73	93

На підставі показників табл. 2 та шкали межі відхилень визначено, що для ПрАТ «Деражнянський молочний завод» (88 балів) найбільш потенційно привабливим партнером є ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (93 бали), що відповідає привабливості вище середнього рівня (МВ = 5) та ТОВ «Віньковецький сирзавод» (80 балів) – привабливість вище середнього рівня (МВ = 8). Проте для цього слід провести переговори з створення стратегічного альянсу та переконати майбутніх партнерів у доцільності створення інтеграційного об'єднання. Візуалізація формування стратегічного альянсу відображена на рис. 3.

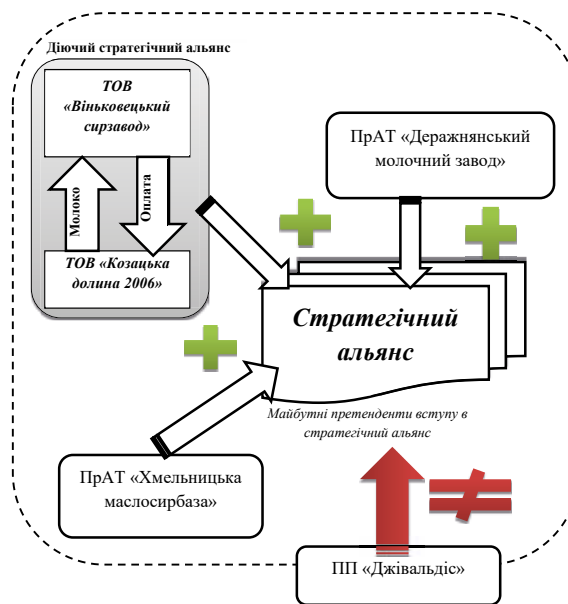


Рис. 3. Формування стратегічного альянсу між молокопереробними підприємствами Хмельницької обл.

Для створення інтеграційного стратегічного альянсу проведемо оцінювання за допомогою матриці вибору потенційного партнера, де ініціатором виступає ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», котрий оцінює можливості альянсу з ПрАТ «Деражнянський молочний завод», ДП «Старокостянтинівський молокозавод», сільськогосподарськими підприємствами – постачальниками молока ТОВ «Козацька долина 2006», ТОВ «Наулів», ТОВ «Фармгейтлайвсток», ТОВ «Подільський господар», супермаркети: Сільпо, АТБ, Таврія В (табл. 3).

Проведена оцінка вибору потенційного партнера для інтеграційного стратегічного альянсу свідчить про те, що ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», котра є ініціатором, набрала 93 бали за критеріями розробленої матриці. Для організації альянсу з своїми прямими конкурентами на ринку молочної продукції Хмельницької обл. можна запропонувати інтеграцію з ПрАТ «Деражнянський молочний завод» (88 балів), що відповідає привабливості вище середнього рівня (МВ = 5) та ДП «Старокостянтинівський молокозавод» (85 балів), що відповідає привабливості вище середнього рівня (МВ = 8). Одночасно, ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» може залучити до альянсу сільськогосподарські підприємства – постачальники молока ТОВ «Козацька долина 2006», ТОВ «Наулів», ТОВ «Фармгейтлайвсток», ТОВ «Подільський господар», котрі відповідно отримали 81, 84, 83 та 87 балів або МВ становить 12, 9, 10 та 6 відповідно, що свідчить про те, що перелічені виробники молока є привабливими партнерами для альянсу. Серед супермаркетів найбільший бал із запропонованих отримав АТБ – 92 або МВ = 1, тобто «висока привабливість».





Таблиця 3

## Матриця вибору потенційного партнера для інтеграційного стратегічного альянсу

Критерії / Підприємства	ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза»	ПрАТ «Деражнянський молочний завод»	ДП «Старокостинівський молокозавод»	ТОВ «Козацька долина 2006»	ТОВ «Наулів»	ТОВ «Фармгейтлайвсток»	ТОВ «Подільський господар»	Сільпо	АГБ	Таврія В
Ступінь інноваційності	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4
Технологічна відповідність	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4
Фінансове становище	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3
Сировинна «незалежність» (логістика)	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4
Маркетингова ефективність	4	3	3	3	4	4	5	4	5	4
Ефективність збуту	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4
Податкова дисципліна	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4
Система управління	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5
Кадрова відповідність	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
Ефективність використання людського капіталу	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
Лояльність учасників збутової мережі на ринку	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5
Мікроклімат в компанії	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4
Відносини з діловими партнерами	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
Управління ризиками	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3
Розмір ринку	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
Ступінь конкуренції на ринку	4	4	4	4	3	4	5	5	5	3
Вплив локального ринку на продукцію	5	4	4	4	4	4		5	5	4
Ступінь оновлення технологій	5	4	4	4	5	5	5	3	4	3
Ринок збуту	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
Доступ до фінансових ресурсів	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3
Невизначеність і ризик	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3
Загальна кількість балів	93	88	85	81	84	83	87	82	92	80

Отже, можна узагальнити вимоги, що висуваються до партнерів при створенні стратегічного альянсу:

– потенційний партнер повинен відповідати за своїми розмірами, напрямками розвитку та іншими критеріями згідно запропонованої матриці корпорації-ініціатора. В іншому випадку відбуватиметься занадто великий ризик для інтеграції;

– потенційний партнер має бути близький компанії за існуючими корпоративними цінностями та організаційній культурі, котра визначає стиль прийняття рішень і передбачуваності його подальших дій;

– потенційний партнер повинен володіти технологічно сумісними ресурсами, котрі є в нього в надлишку та одночасно, які є дефіцитними для компанії-ініціатора;

– потенційний партнер повинен володіти високими компетенціями в тій сфері, в якій компанія ініціатор намагається створити конкурентні переваги.

Візуалізація формування стратегічного альянсу корпоративними структурами в молокопереробній галузі Хмельницької обл. відображена на рис. 4.

Отже, виходячи з вище розроблених методик, корпоративна структура, яка ініціює формування стратегічного альянсу, має можливість підбирати партнерів для інтеграції і розробляти стратегії розвитку альянсів, спираючись на інформацію з раціонального відбору компаній, з якими така бізнес-структура вирішила сформувати альянс.

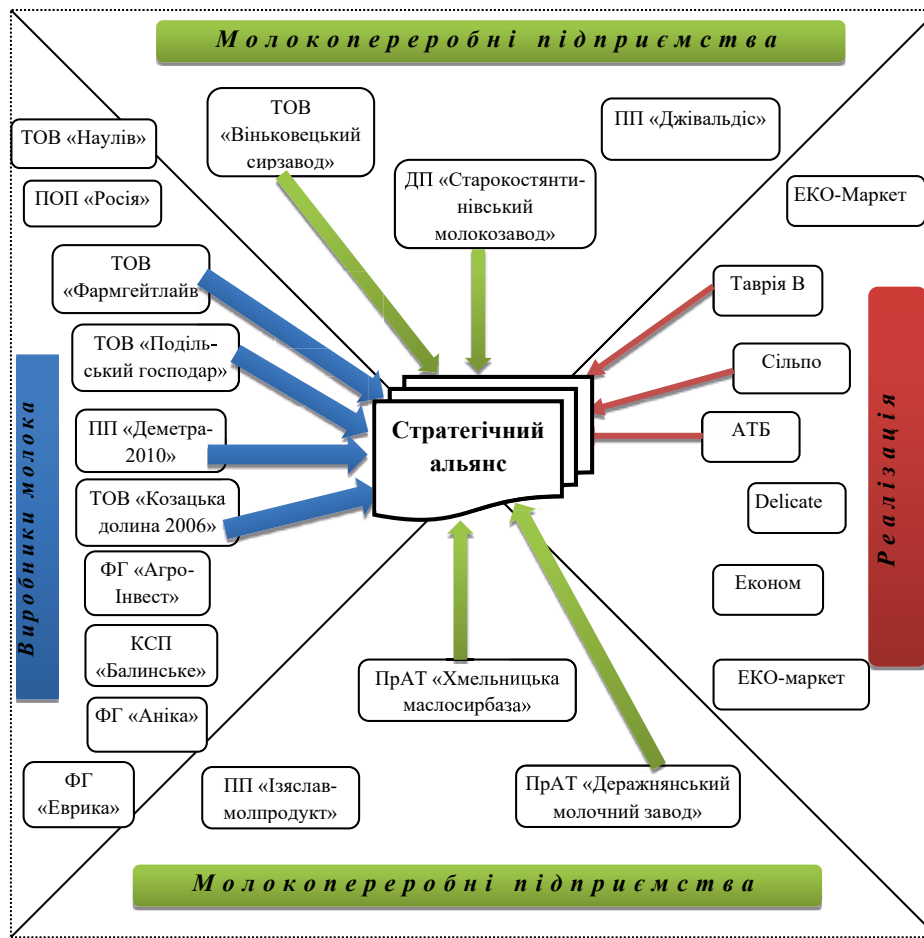


Рис. 4. Формування стратегічного альянсу корпоративними структурами в молокопереробній галузі Хмельницької обл.

**Висновки.** Таким чином, у результаті дослідження акцентовано, що стратегічним альянсам притаманні певні специфічні особливості:

1. Це угоди про співпрацю між фірмами, що є набагато прогресивнішими від звичайних торговельних операцій, але не доводять справу до злиття чи поглинання корпоративних структур. Існують значні відмінності між стратегічними союзами, заснованими на довгострокових відносинах партнерів, і партнерськими відносинами контрактного типу. Останній вид співпраці існує протягом обмеженого часу і використовується для конкретних проектів або цілей. Звичайні контрактні відносини, як правило, не передбачають розвитку відносин у подальшому.

2. Стратегічний альянс як тип господарського об'єднання заснований на укладанні середньострокових або довгострокових, двосторонніх або багатосторонніх угод. В стратегічний альянс можуть вступати не тільки постачальники і клієнти, але і конкуренти, які об'єднали свої зусилля в сфері молокопереробки і збуту продукції.

3. Встановлено, що в рамках стратегічних альянсів здійснюється спільна координація стратегічного планування та управління учасниками діяльності, що дозволяє їм узгодити довгострокові партнерські відносини з вигодою для кожного учасника.

4. Стратегічні альянси створюються на основі горизонтальної міжфірмової кооперації, а також між компаніями, зайнятими в суміжних сферах діяльності і котрі володіють взаємодоповнюючими технологіями та досвідом. При цьому компанії можуть бути учасниками декількох стратегічних альянсів.

5. Стратегічні альянси є оперативними і динамічними, вільні для партнерів, більш орієнтовані для розвитку в майбутньому, зменшують невизначеність у відносинах партнерів, посилюють стабільність у забезпеченні ресурсами і розподілі виробленої продукції.

6. Перспективи молокопереробних підприємств після вступу в стратегічний альянс молоковиробників: – зменшується невизначеність попиту на проміжну продукцію і створюються стимули для зниження витрат на молочну сировину;



- надійно забезпечується переробне виробництво сировиною;
- підприємства, що виробляють молочну сировину позбавляються невизначеності на ринках збуту;
- з'являється можливість випуску нових видів молочної продукції та розширюються ринки збуту;
- посилюється конкурентоспроможність локального молочного промислового комплексу серед інших учасників ринку;
- забезпечується зростання економічного потенціалу підприємств, що утворюють локальний молочний промисловий комплекс;
- спостерігається ефект економії на масштабах виробництва та можливість спільного використання виробничих потужностей;
- об'єднання зусиль, спрямованих на отримання необхідної кількості ресурсів і ефективне виробництво кінцевої молочної продукції;
- сприяння забезпеченню продовольчої безпеки країни;
- зменшення невизначеності, а також посилення стабільності розвитку, тому що в довгострокових відносинах з партнером, колишнім конкурентом на ринку молочної продукції, відбувається об'єднання досвіду та ресурсів, можливість передачі технологій, знань і досвіду, проведення спільних досліджень і навчання персоналу;
- ймовірність зниження ризиків в процесі фінансово-господарської діяльності;
- отримання додаткового доступу на ринок, де вже працюють конкуренти і сформувався стабільний попит на продукцію певних торговельних марок.

### Література:

1. Bleeke J., Ernst D. (1995). Is your Strategic Alliance Really a Sale? *Harvard Business Review*, Vol. 73, № 1. [in English].
2. Das T. K., Teng B. S. (1999). Managing risks in strategic alliances. *Academy of Management Executive*, Vol. 13, № 4. [in English].
3. Koza M. P., Lewin A. Y. (1998). The co-evolution of strategic alliance. *Organization Science*, 9, 255–264. [in English].
4. Гарриет Б., Дюссож П. (2002). *Стратегические альянсы*. Москва : Инфра-М, 352.
- Gariyev, B., Dyusozh, P. (2002). *Strategicheskiye alyansy* [Strategic alliances]. Moskva : Infra-M. 352. [in Russian]
5. Уоллес Р. (2005). *Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий*. Москва : Хорошая книга, 288 с.
- Uolles, R. (2005). *Strategicheskiye al'yansy v biznese. Tekhnologii postroyeniya dolgosrochnykh partners'kikh otnošeniy i sozdaniya sovmestnykh predpriyatiy* [Strategic alliances in business. Technologies for building long-term partnerships and creating joint ventures]. Moskva : Dobraya kniga, 288. [in Russian]
6. Gugler P. (1991). *Les alliances strategiques transnationales*, Editions Universitaires Fribourg Suisse, 270. [in English].
7. Смыков В. В. (2004). Конкурентные преимущества стратегических альянсов. *Проблемы современной экономики*, 1 (9). 53-58.
- Smykov, V. V. (2004). Konkurentnyye preimushchestva strategicheskikh al'yansov [Competitive advantages of strategic alliances]. *Problemy sovremennoy ekonomiki* [Problems of Modern Economics], 1 (9). 53-58. [in Russian].
8. Карпукхина Е. А. (2004). *Международные стратегические альянсы. Опыт исследования*. Москва : Дело и Сервис, 176.
- Karpukhina, Ye. A. (2004). *Mezhdunarodnyye strategicheskiye al'yansy. Opyt issledovaniya* [International strategic alliances. Research experience]. Moskva : Delo i Servis, 176. [in Russian].
9. Doz Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17, 55 – 83. [in English].
10. Ohmae K. (1989). The Global Logic of Strategic Alliances. *Harvard Business Review*, Vol. 67, № 2, 143–154. [in English].
11. Williamson O. E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, № 2, 269–296. [in English].
12. Inkpen A. C. (2000). A Note on the dynamic softlearning alliances: Competition, cooperation, and relativescope. *Strategic Management Journal*, 21 (7), 775–779. [in English].
13. Підгурська І. А. (2011). Стратегічні орієнтири формування стратегічних альянсів українських підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*, 2, 197–202.
- Pidhurska, I. A. (2011). Stratehichni oriientyru formuvannia stratehichnykh aliantsiv ukrainskykh pidpriemstv [Strategic guidelines for the formation of strategic alliances of Ukrainian enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya «Ekonomika»* [Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Economics Series], 2, 197–202. [in Ukrainian].
14. López-Duarte C. (2016). International strategic alliances and national culture: Mapping the field and developing a research agenda. *Journal of World Business*, Vol. 51, No. 4, 511–524. [in English].



15. Harrigan K. R. (2015). *Strategic alliances as agents of competitive change. Collaborative strategy a guide to strategic alliances*. Cheltenham: Elgar Book Series, 1–12. [in English].
16. Gomes-Casseres B. (1994). Group Versus Group: How Alliance Networks Compete. *Harvard Business Review*, 72. [in English].
17. Зобов А. (2005). Стратегические альянсы и продуктовые стратегии корпораций. *Маркетинг*, 6 (85), 60–69.
- Zobov, A. (2005). Strategicheskiye al'yansy i produktovyye strategii korporatsiy [Strategic alliances and product strategies of corporations]. *Marketing* [Marketing], 6 (85), 60–69. [in Russian].
18. Рид С. Ф., Лажу А. Р. (2004). *Искусство слияний и поглощений*. Москва : Альпина Бизнес Букс, 958.
- Rid, S. F., Lazhu, A. R. (2004). *Iskusstvo sliyaniy i pogloshcheniy* [The art of mergers and acquisitions]. Moskva : Al'pina Biznes Buks, 958. [in Russian].
19. Шерешева М. Ю. (2006). *Межфирменные сети*. Москва : ТЕИС, 320.
- Sheresheva, M. YU. (2006). *Mezhfirmennyye seti* [Intercompany networks]. Moskva : TEIS, 320. [in Russian].
20. Eisenhardt K. M., Schoonhoven C. B. (1996). Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 7. [in English].
21. Parkhe A. (1991). Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic Alliances. *Journal of International Business Studies*, 22. [in English].
22. Eisenhardt K. M., Schoonhoven C. B. (1996). Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 7. [in English].
23. Македон В. В. (2010). *Міжнародні стратегічні альянси компаній*. Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП, 304.
- Makedon, V. V. (2010). *Mizhnarodni stratehichni aliansy kompanii* [International strategic alliances of companies]. Dnipropetrovsk : Vyd-vo DUEP, 304. [in Ukrainian].
24. Знаменский А. О. (2008). Стратегические альянсы как международные объединения корпораций. *Российский внешнеэкономический вестник*, 4, 11–19.
- Znamenskiy, A. O. (2008). *Strategicheskiye al'yansy kak mezhdunarodnyye ob'yedineniya korporatsiy* [Strategic alliances as international associations of corporations]. Rossiyskiy vneshneekonomicheskiy vestnik [Russian Foreign Economic Bulletin], 4, 11–19. [in Russian].
25. Гончарова О. В. (2011). Альянсні форми управління у глобальному середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*, 14, 43 – 49.
- Honcharova, O. V. (2011). Aliansni formy upravlinnia u hlobalnomu seredovyshchi [Alliance forms of governance in a global environment]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: Practice and Experience], 14, 43–49. [in Ukrainian].
26. Касич А. О., Чумаченко Ю. В. (2017). Міжнародні стратегічні альянси як чинник розвитку конкурентних переваг підприємства. <[https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/13.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/13.pdf)>(2021, вересень, 30).
- Kasych, A. O., Chumachenko, Yu. V. (2017). *Mizhnarodni stratehichni aliansy yak chynnyk rozvytku konkurentnykh perevah pidpriemstva* [International strategic alliances as a factor in the development of competitive advantages of the enterprise]. <[https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/13.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/13.pdf)>(2021, september, 30). [in English].
27. Морозова І. В., Чернова О. В. (2020). Стратегічні альянси як феномен глобальної економіки. *Приазовський економічний вісник*, 1(18).
- Morozova, I. V., Chernova, O. V. (2020). Stratehichni aliansy yak fenomen hlobalnoi ekonomiky [Strategic alliances as a phenomenon of the global economy]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk* [Priazovsky Economic Bulletin], 1(18). [in Ukrainian].