

УДК 339.9:339.923

Кузнецов В. Г.  
Шаповалова В. С.

Донецкий национальный университет

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ УКРАИНЫ

В статье рассмотрены основные виды стратегических альянсов, сущность и особенности взаимоотношений, которые возникают между участниками. Обоснована целесообразность создания стратегических альянсов как фактора повышения конкурентоспособности металлургической отрасли Украины.

**Ключевые слова:** стратегический альянс, металлургическая отрасль, конкурентоспособность, объединение, международный стратегический альянс.

**Постановка проблемы.** Ужесточение конкуренции на мировом рынке и постоянно развивающиеся процессы глобализации и транснационализации экономических систем обуславливают необходимость создания и усиления конкурентных преимуществ отечественных предприятий. Особенно актуальным вопрос повышения конкурентоспособности является для предприятий металлургического комплекса, как базовой отрасли экономики страны. Один из путей повышения конкурентоспособности металлургического комплекса Украины является использование форм экономической интеграции промышленных корпораций на основе формирования стратегических альянсов, что позволяет увеличить запас устойчивости бизнеса компаний и повысить гибкость адаптации к меняющейся экономической конъюнктуре, особенно, в условиях глобализации хозяйственных отношений.

Одним из направлений формирования в Украине рыночной экономики является использование достижений и наработок мировой хозяйственной системы. Процесс использования должен быть рациональным, что предполагает тщательный анализ механизмов, рычагов, инструментария и форм организации деятельности в рыночной экономике, условий их эффективного применения, выявления таких условий в экономике Украины, установления возможности применения и только потом – внедрения. Одним из таких достижений являются стратегические альянсы – вид партнерских отношений, который появился в ответ на потребности интеграции деятельности, объединения усилий предприятий с целью сохранения и укрепления рыночной позиции.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Целесообразность создания стратегических альянсов рассматривали многие зарубежные и отечественные ученые, такие как О. Уильямсон, П. Бакли, М. Кэссон, Р. Холл, Ж. Тироль, П. Милгром, Э. Кэмпбелл, Б. Гаррет, С. Дж. Уинтер, Лисин В. С., Карлукхина Е. А., Махова В. Г., Дмитриева О. Г., Евенко Л. И., Матрусов Н. Д. и другие. Однако вопрос необходимости создания стратегических альянсов в металлургическом комплексе до сих пор остается недостаточно освещенным.

**Нерешенная часть проблемы.** Сегодня отечественные интегрированные структуры, которые были созданы в базовых отраслях промышленности, испытывают значительные трудности. Национальный рынок для них, является, с одной стороны, тесным, поскольку они создавались для потребностей советской экономики, к тому же на этот рынок уже давно выходят зарубежные производители. С другой стороны, зарубежные рынки, где пытаются присутствовать отечественные производители, уже сформировались, особенно, если

речь идет о продукции производственного назначения. На таких рынках с высокой конкуренцией продукция отечественных предприятий проигрывает по цене и по качеству, что обуславливается отсталой технической базой и низкой инновационностью продукции.

**Цель исследования** обоснование целесообразности создания стратегических альянсов, как фактора повышения конкурентоспособности металлургического комплекса Украины.

**Результаты исследования.** Мировой опыт показывает, что преимущественно стратегические альянсы создаются с целью создания и коммерциализации инноваций, продвижения продукции на глобализированные рынки, накопления знаний и защиты источников своих конкурентных преимуществ. Формирование стратегических альянсов требует принципиальных изменений в ведении бизнеса. В отличие от обычного долговременного сотрудничества, в котором стороны руководствуются заранее обусловленными соглашениями, стратегические альянсы являются более гибкими структурами, они предусматривают возможность видоизменения первоначальных условий и разделения риска для достижения общих стратегических целей. Стратегические альянсы вырабатывают новую деловую стратегию, открывают новые возможности роста [2].

Под стратегическим альянсом Б. Гаррет и П. Дюссож понимают «объединение нескольких независимых предприятий, которые намерены заняться специфическим видом производства или хотят завершить проект, используя при этом знания, материалы и другие ресурсы друг друга» [1]. Так же существуют более широкие по охвату целей взаимодействия определения стратегического альянса – это соглашение о кооперации двух или более независимых фирм, которое основано на доверительных взаимовыгодных отношениях и заключено для достижения коммерческих и стратегических целей, получения синергии объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов, оптимизации трансакционных издержек путем совместной координации необходимых знаний и ресурсов [3].

Стратегические альянсы подразумевают наличие, по крайней мере, двух партнерских фирм, которые: во-первых, сохраняют юридическую независимость после формирования альянса; во-вторых, делят выгоды и управленческий контроль при решении намеченных задач; в-третьих, вносят непрерывные вклады в одну или несколько стратегических областей, такие как технологии или продукция.

Среди всех существующих в экономической литературе классификаций стратегических альянсов наиболее значимой с точки зрения создания

или приобретения партнерами знаний, необходимых для развития и закрепления рыночных позиций, является классификация по функциям, т. е. по тем областям менеджмента, которые фирмы осуществляют вместе. Это может быть сотрудничество и по всему спектру функций управления, начиная с совместной разработки продукта, закупки сырья и прочего, и заканчивая совместным проведением маркетинговых, сбытовых операций, включая послепродажное обслуживание.

Как правило, для функционирования такого стратегического альянса создается совместное предприятие, имеющее статус юридического лица. Однако такое тесное сотрудничество не всегда соответствует целям партнеров по альянсу. В ряде ситуаций их может интересовать взаимодействие только по узкому кругу вопросов, которые сложно осуществить в одиночку. Например, компании при выходе на международный рынок необходима поддержка в проведении маркетинга и сбыта продукции. Сотрудничество с зарубежным партнером и создание с ним маркетингового стратегического альянса будет означать доступ к его сетям распределения, проведение совместных рекламных мероприятий, реализацию грамотной политики в области ценообразования. Взамен компания может предоставить партнеру по альянсу знания и доступ к системе организации маркетинга и сбыта на своем национальном рынке. Таким образом, компании как бы обмениваются рынками и одновременно совершенствуют свои маркетинговые и сбытовые политики, получая в рамках альянса доступ к технологиям и инновациям друг друга и совместно разрабатывая новые маркетинговые мероприятия. Подобное узконаправленное функциональное сотрудничество может быть осуществлено и в любой другой области менеджмента, в результате чего компании создают производственные, научно-технические, финансовые или маркетинговые альянсы.

Потенциальным участником стратегических альянсов была и остается металлургическая отрасль. В Украине в течение многих лет игнорировалась необходимость модернизации и технического перевооружения металлургической промышленности, следствием чего стало снижение конкурентных позиций и объема выпуска отечественной продукции на мировом рынке.

Основным рычагом технологического и организационного развития отрасли служат изменения спроса на металлопродукцию, окончание первоначальной индустриализации в большинстве стран, снижение металлоемкости продукции и уменьшение концентрации производства в машиностроении. Увеличение сортаментного разнообразия металла стало следствием относительного сокращения потребности в больших объемах однородного металла. Такого рода потребности в силах удовлетворить крупные металлургические комбинаты, что позволяет сохранить им уверенные позиции. В связи с регулярными изменениями спроса на первый план выходит оперативное реагирование, вследствие чего возникает потребность в новых технологиях и современном оборудовании.

Технический прогресс позволил развивать технологии производства металла в сравнительно небольших объемах и с высокими экономическими характеристиками. Активный выход на мировой рынок в 90-е годы прошлого века металлопродукции поставщиков из постсоциалистических стран и новых индустриальных стран повлиял на динамику мировых цен и ускорил внедрение

новых технологий и процессов, направленных на удешевление производства металла. В качестве факторов удешевления выступают развитие рынка промежуточной продукции (окаыши, чугун, слитки, заготовки), успешно замещающей поставки первичного сырья (руды), рост производительности труда в отрасли. Кроме того, снижению издержек в металлургии способствовало развитие процессов вторичного использования металлосодержащей продукции в качестве сырья для металлургического производства [5]. По сравнению с крупным производством, значительно большую гибкость проявляют мини-заводы.

Растущее многообразие запросов потребителей, технический прогресс, расширение возможностей информационного обмена между экономическими субъектами, тенденции глобализации и регионализации мировой экономики определяют потребность в совершенствовании как организационной конфигурации самой металлургии, так и организационных форм ее взаимодействия с другими отраслями.

Можно выделить две модели в стратегиях металлургических компаний с условными названиями «традиционная» и «новаторская»:

«Традиционная»: производство стальных полуфабрикатов широкого применения с низкими удельными издержками для удовлетворения массового спроса.

«Новаторская»: выпуск специальной высокотехнологичной стальной продукцией с улучшенными характеристиками, приемлемой для изготовления высококачественных конечных изделий.

Первая модель характерна для крупных металлургических комбинатов, которые реализуют положительный эффект масштаба. Большая часть таких комбинатов расположена в Китае, Южной Корее, России, Украине, Индии и т.д. Вторая модель за последние два десятилетия получила распространение в компаниях Японии, США, Германии, Франции, Великобритании. Она появилась как реакция на повышение и постоянное ужесточение требований потребителей к качеству металлопродукции, особенно со стороны производителей автомобилей [4].

Выбор той или иной модели стратегии влияет на выработку необходимых организационных способностей и соответственно на конкурентные преимущества фирм как пучка этих способностей. Различия в организационных способностях между фирмами часто становятся причиной создания горизонтальных стратегических альянсов в черной металлургии. Такие союзнические образования наблюдаются прежде всего среди поставщиков стальной продукции автомобильной промышленности. При этом также преследуется цель увеличения доли на мировом рынке и получения максимальной прибыли, хотя и при ограниченных капитальных затратах. Центр тяжести подобного сотрудничества приходится на НИОКР и маркетинг. Общепринятым является то, что именно расходы на НИОКР как в сталеплавильной, так и в других отраслях промышленности имеют решающее стратегическое значение [5].

С учетом несбалансированности активов больших интегрированных структур в промышленности Украины, ограниченностью возможностей отечественных предприятий и государства относительно прямого или непрямого финансирования деятельности металлургических предприятий, целесообразно создание стратегических альянсов,

где вопросы модернизации производства должны решаться с учетом интересов каждого из участников и общегосударственных заданий.

Целью создания такого стратегического альянса должна стать модернизация отечественной металлургии для производства высококачественной продукции удержания позиций на глобальных рынках. Состояние предприятий металлургической отрасли и их неустойчивые позиции на глобальных рынках касается национальных интересов (в сущности, идет речь об экономической безопасности государства) [7]. Износ основных фондов в отрасли достиг угрожающей цифры – 65%. Изменить ситуацию может стратегический альянс отечественных металлургических предприятий, машиностроителей, угольных предприятий, энергопроизводителей и научных организаций.

Необходимость привлечения научных организаций для участия в стратегическом альянсе с металлургическими предприятиями, производителями оборудования, угольными предприятиями и энергопроизводителями обусловлена объективными причинами. В Украине еще сохранились научные организации, которые в состоянии как равноправные партнеры принять участие в таком альянсе. Например, институт ГИПРОСТАЛЬ (проект «печи-ковша» для Енакиевского металлургического завода, в которой из зарубежного оборудования использована лишь система электропитания фирмы Siemens. Производство всех остальных элементов осуществлялось на Новокраматорском машиностроительном заводе). Институт УКРГИ-ПРОМЕС, работники которого из-за не востребованности украинскими заказчиками занимаются разработкой проектов для зарубежных стран, в частности для России (Новолипецкий металлургический комбинат и «Северсталь»).

Международные стратегические альянсы для металлургического комплекса Украины в теории являются рычагом выхода на новый уровень развития и функционирования. Соединение усилий и ресурсов, использование комплементарных ресурсов, знаний и опыта позволит укрепить не только национальную экономику, но и позиции отечественных товаропроизводителей на тех рынках, где они уже присутствуют и рассматривать возможность экспансии на другие рынки. Основываясь на опыте участия украинских предприятий в международных стратегических альянсах, можно сделать вывод о том, что с практической точки зрения украинские предприятия не готовы участвовать в международных альянсах как равноправные и стратегически важные партнеры. В силу технологической отсталости техники и технологий украинские предприятия значитель-

но проигрывают своим зарубежным конкурентам и представляют интерес для них только в качестве поставщиков сырья и базы для размещения производственных мощностей. Поэтому участие украинских металлургических предприятий в международных стратегических альянсах следует рассматривать как перспективу развития комплекса в будущем, воплощение которой возможно только после реформации и серьезных преобразований внутри отрасли.

Создание стратегических альянсов отечественных металлургических предприятий, машиностроителей, угольных предприятий, энергопроизводителей и научных организаций на данном этапе развития отрасли, по мнению авторов, является наиболее реальным и необходимым направлением интеграции металлургического комплекса. Сочетание ресурсов и достижение эффекта синергизма, существенное обновление техники, технологий и производственной базы, а также комплементарное использование знаний партнеров послужит толчком для качественного развития отрасли.

Аргументом в пользу создания подобных стратегических альянсов металлургических предприятий, является способность его потенциальных участников легко включаться в совместную деятельность (они не связаны технологически) и выходить из него, что является привлекательным для участия в таком стратегическом альянсе. Однако, необходимо не только определить готовность предприятий к партнерским отношениям, но и оценить целесообразность участия потенциальных партнеров в стратегическом альянсе, направить соответствующие усилия на координацию деятельности в рамках сотрудничества, сбалансирование интересов участников без ущерба общей цели стратегического альянса.

**Выводы.** Состояние металлургического комплекса Украины сегодня характеризуется как критическое, изношенность основных фондов, низкий уровень инновационного развития и конкурентоспособности предприятий и продукции на мировом рынке, что обуславливает необходимость применения новых форм и методов осуществления хозяйственной деятельности. Наиболее оптимальным выходом из сложившейся ситуации, учитывая множество факторов, является создание стратегических альянсов отечественных металлургических предприятий, машиностроителей, угольных предприятий, энергопроизводителей и научных организаций. Данные объединения позволят повысить уровень развития и конкурентоспособности металлургического комплекса в частности и укрепить национальную экономику в целом.

#### Список литературы:

1. Гаррет Б., Дюссож П. Стратегические альянсы: Пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2012. XX. – 332 с.
2. Бобина М. Стратегические межфирменные альянсы // Вопросы экономики. – 2011. – № 4. – С. 96-110.
3. Владимирова И. Г. Слияния и поглощения компаний: характеристика современной волны // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 1. – С. 25.
4. Рябцев А. Ю., Ковалев Н. Н. Концептуальное моделирование формирования и мониторинга стратегических корпоративных альянсов // Корпоративное управление: проблемы внутренней внешней интеграции. Екатеринбург : УрГЭУ, 2010.
5. Савчук С. В. Анализ основных мотивов слияний и поглощений // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 5.
6. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. – СПб. : Лениздат; CEV Press, 2011. – 702 с.
7. Уинтер С. Дж., Нельсон Р. Р. Эволюционная теория экономических изменений. – М. : Дело, 2012. – 536 с.

**Шаповалова В. С.**

Донецький національний університет

### СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

**Резюме**

У статті розглянуто основні види стратегічних альянсів, сутність і особливості взаємовідносин, які створюються між учасниками. Обґрунтовано доцільність створення стратегічних альянсів як фактора підвищення конкурентоспроможності металургійної галузі.

**Ключові слова:** стратегічний альянс, металургійна галузь, конкурентоспроможність, об'єднання, міжнародний стратегічний альянс.

**Kuznetsov V. G.**

**Shapovalova V. S.**

Donetsk National University

### STRATEGIC ALLIANCES AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS OF METAL INDUSTRY OF UKRAINE

**Summary**

In the article describes the main types of strategic alliances, the nature and characteristics of relationships that arise between the parties. The expediency of strategic alliances as a factor in increasing the competitiveness of Ukraine's steel industry.

**Key words:** strategic alliance, metallurgical industry, competitiveness, association, an international strategic alliance.