

- Аналіз існуючої стратегії, виявлення недоліків і причин кризових ситуацій;
- Корегування місії та цілей;
- Формулювання стратегічних альтернатив і корегування або зміна існуючої стратегії;
- Впровадження інновацій;
- Ефективне управління змінами;
- Стратегічний контроль та оцінка результатів.

Отже, наявність ефективної антикризової стратегії є необхідним елементом для успішної діяльності підприємства, оскільки це дозволяє бути готовим до кризових ситуацій, адаптивно і гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, стабілізувати дохід, ефективно використовувати фінансові та матеріальні ресурси, максимально задовольняти потреби споживачів і покращувати свої позиції на ринку молочної продукції України.

### **Література:**

1. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб./ З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева; За заг. ред. З. Є. Шершньової. – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с.
2. Балашов А. П. Антикризисное управление: учеб. пособие / А. П. Балашов. – Новосибирск : ГУП РПО СО РАСХН, 2004. – 176 с.
3. Маркетинг в антикризовому менеджменті : конспект лекцій / укладачі: Ю. М. Мельник, О. О. Міцура. – Суми : Сумський державний університет, 2012. – 116 с.

*Ірина РИБАЧОК, Ірена ПІДГУРСЬКА*  
Тернопільський національний економічний університет

## **МІЖНАРОДНІ СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ ЯК ФОРМА СПІВПРАЦІ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАРУБІЖНИХ РИНКАХ**

Розвиток сучасних економічних відносин характеризується переходом від значних кількісних змін до неминучих якісних змін, які обумовлюють зміну структури, природи і форм економічної взаємодії. Причому трансформація ця проявляється на усіх рівнях взаємодії – від міжнародних глобальних утворень до підприємств та їх структур.

В умовах глобалізації економіки, коли конкуренція на ринку стала жорстокою, не всім підприємствам вдається витримати даний тиск. Відтак кожна компанія шукає шляхи для збереження своєї економічної ефективності, підвищення конкурентоспроможності та для можливості розвиватися надалі. Не

завжди підприємства можуть вирішити такі завдання самотужки. Тому, головним стратегічним орієнтиром у розвитку вітчизняних компаній сьогодні повинна стати співпраця із зарубіжними партнерами, де найкращою формою міжнародних партнерських відносин у даному випадку є спільні підприємства, альянси, угоди із маркетингу чи просування продукції.

Експортна мотивація транснаціональних корпорацій при налагоджуванні виробництва на території України збереже наукову базу, яку необхідно реструктурувати відповідно до нових тенденцій ринку. А розроблення та впровадження новинок дозволить значно розширити портфель компаній за рахунок авторських розробок та нових перспективних товарів.

Перспективною формою співпраці на сьогодні є міжнародні стратегічні альянси. Вони є головною складовою глобальної конкуренції. Така форма дозволяють швидко досягти стратегічних цілей та ефекту синергізму з невеликими операційними витратами, меншими потребами в інвестиціях та високим потенціалом успіху.

Існують певні причини вступу до міжнародних стратегічних альянсів [1]:

- отримання доступу до ринків партнерів;
- використання нових технологій;
- скорочення часу для нововведень;
- економія на багатьох видах виробничих витрат;
- оптимізація НДДКР;
- доступ до матеріальних та нематеріальних активів партнерів.

Отже, міжнародні стратегічні альянси стали дуже розповсюдженими в умовах глобалізації економіки. Проте, для того, щоб вони успішно функціонували і приносили дійсну користь учасникам, необхідно знати механізми і способи управління ними.

Успіх альянсу залежить від вміння учасників поважати інтереси один одного, разом працювати і йти на ризики, вміння домовлятися про формування нового співробітництва.

Також існує декілька способів, за допомогою яких стратегічні альянси можуть розвиватися і управлятися найбільш ефективно [2]:

– Першим важливим елементом стратегії розвитку альянсу є ретельне планування їх. Вони можуть бути корисним інструментом або можливістю багатонаціонального зростання для багатьох підприємств із вагомих стратегічних причин.

– Другим найважливішим елементом є ведення, часто складних і тривалих, переговорів про стратегічний альянс і вибір сумісного партнера.

– Третім істотним елементом виступає визначення його точного типу і структури, які роблять можливою відповідну операційну ефективність.

Останній та необхідний елемент по створенню багатонаціональних стратегічних альянсів полягає в їх управлінні і просуванні. Ця робота включає виконання всього комплексу операцій, які необхідно зробити всередині чітко сформованих стратегічних структур.

Дані елементи допомагають працювати міжнародних стратегічних альянсів з високою ефективністю, підвищують конкурентоспроможність на

ринку та надають значні переваги учасникам міжнародних стратегічних альянсів порівняно з компаніями, які працюють на ринку самостійно.

Щодо синергії альянсу, то вона виникає за рахунок ефективного злиття знань, навичок, фінансових засобів, технологій, інфраструктури, засобів виробництва тощо. Можна зазначити, що синергія альянсу виникає при мобілізації переваг учасників-партнерів.

Учасники-партнери можуть оцінити синергію за допомогою аналізу вигоди і витрат, що передбачає підрахунок усіх значущих витрат і доходів, які виникають у результаті кожного вибору, зробленого, як правило, на основі неекономічних міркувань і подальшого їх підсумовування за певний відрізок часу. Аналіз передбачає «об'єктивне» кількісне оцінювання для кожного вибору [3].

Синергія при взаємодії учасників-партнерів дозволяє безпосередньо збільшити операційні доходи, тому питання щодо ролі синергії при різних формах інтеграції залишається актуальним.

Для підприємства синергія – чинник його «цінності», що дозволяє підрозділам підприємства або бізнес-одинаціям [4] досягати вищого рівня прибутку або іншого показника ефективності, ніж вони мали, функціонуючи окремо.

### **Література:**

1. Данилишин О. Є. Стратегічні альянси як сучасні інвестори епохи глобалізації / О. Є. Данилишин [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.confcontact.com/2008febr/1\\_danil.php](http://www.confcontact.com/2008febr/1_danil.php).

2. Безрукова Я. М. Міжнародні стратегічні альянси / Я. М. Безрукова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/33\\_NIEK\\_2008/Economics/37049.doc.htm](http://www.rusnauka.com/33_NIEK_2008/Economics/37049.doc.htm).

3. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учеб. пособие. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

4. Авилова В. В. Холдинги как реальность нашей экономики // Российский экономический журнал. – 1994. – № 2. – С. 24–29.

*Тетяна РУДНІЦЬКА*

Тернопільський національний економічний університет

## **УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Дослідження і управління ризиками ЗЕД є актуальною темою для підприємств, які розпочинають зовнішньоекономічну діяльність. Процес управління ризиками та їх оцінка має велике значення при ухваленні рішень, оскільки дозволяє оцінити можливі втрати, запланувати заходи щодо зниження зовнішньоекономічних ризиків.