

Тема 5. КОНСАЛТИНГОВІ ПОСЛУГИ З РОЗРОБЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

4 години

План

1. Конкурентний бізнес-консалтинг, його сутність і завдання. Поняття конкурентного управління.
2. Конкурентна діагностика бізнес-організації та її складові. Експрес-діагностика та комплексна діагностика КСП підприємства.
3. Діагностика конкуренції і конкурентів бізнес-організації. Конкурентні переваги і конкурентоспроможність фірми.
4. Діагностика конкурентної ситуації в галузі й на ринку. Методики оцінки ринкової частки бізнес-організації та ступеня монополізації ринку. Побудова конкурентної карти ринку.
5. Консультування щодо розроблення та реалізації конкурентної стратегії фірми.

Література:

- Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с.
- Шевченко Л. С. Конкурентний консалтинг: актуальні питання розвитку. *Економічна теорія та право*. 2022. № 1(48). С. 44-64.
- Шевченко Л. С. Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему. *Економічна теорія та право*. 2022. № 2(49). С. 72-92.

Конкурентний бізнес-консалтинг: завдання

Завдання конкурентного бізнес-консалтингу є:

- надання клієнтам професійних порад щодо використання методів *конкурентної діагностики*, одержання та аналізу різнобічної інформації про реальних і потенційних конкурентів бізнес-організації, ринкову політику, визначення рівня конкурентоспроможності фірми на національному та світовому ринку;
- *розроблення спеціальних стратегій*, тактик і програм конкурентних дій, реалізація фірмами концепції конкурентного *управління*;
- *трансформації бізнес-моделі і стратегій* організації під впливом змін у конкурентному бізнес-середовищі фірми;
- *створення системи економічної безпеки бізнесу і підприємства*;
- *навчання менеджерів технологіям прогнозування конкурентного середовища*, адже окремі параметри конкуренції піддаються статистичній оцінці та аналізу;
- *консультування з юридичних питань*: правового регулювання процесів злиття та поглинання, застосування норм антимонопольного/конкурентного законодавства тощо.

Конкурентний консалтинг: види

➤ **Економічний:** процес консультацій щодо майбутніх напрямів розвитку на основі результатів економічного аналізу;

➤ **Управлінський:** підпорядковується формуванню системи *конкурентного управління фірмою*.

У широкому розумінні йдеться про *управління фірмою* в умовах конкуренції, що зростає.

У більш вузькому значенні під конкурентним управлінням слід розуміти *управління конкурентоспроможністю* фірми:

- передбачення небезпек конкуренції;
- аналіз конкурентних ситуацій у галузі й на ринку;
- оцінку ринкового становища фірми та її конкурентів;
- розроблення заходів із зменшення негативних наслідків конкурентної боротьби;
- використання механізму конкуренції для сталого економічного розвитку фірми.

Як управлінський консалтинг конкурентний консалтинг інтегрується зі стратегічним, операційним, ситуаційним, консалтингом змін, інноваційним, цифровим консалтингом тощо.

Юридичний конкурентний консалтинг

- професійна допомога з питань *застосування норм конкурентного законодавства України*, а саме: визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єкта господарювання на ринку та проявів зловживанням ним, ознак ринкової влади суб'єкта господарювання, змісту та наслідків антиконкурентних узгоджених дій суб'єктів господарювання, небезпеки для розвитку конкурентних відносин антиконкурентних дій органів влади, органів місцевого самоврядування, органів адміністративно-господарського управління та контролю; концентрації суб'єктів господарювання та недобросовісної конкуренції, політики держави щодо розвитку та захисту конкуренції;
- розроблення спеціальних *правових стратегій* суб'єктів господарювання (фірм) – з визначенням причин та часу ймовірного виникнення підприємницьких ризиків, їх можливих правових наслідків для фірми, а також правових механізмів захисту бізнесу;
- упровадження менеджерами фірми спеціальних *юридичних процедур та інструментів*: due diligence, compliance, forensic, investor relations, government relations та інших.

Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07.06.1996 № 236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>

Конкурентний консалтинг: внутрішній і зовнішній

- *Внутрішнє консультування* передбачає надання професійної допомоги керівникам компанії співробітниками самої бізнес-організації. Внутрішніми консультантами у закордонних фірмах є: економіст із конкуренції, консультант/експерт із конкуренції, керівник практики з антимонопольного законодавства і конкуренції
- *Зовнішнє консультування* здійснюється незалежними консультантами та професіоналами консалтингових фірм, для яких така діяльність є підприємницькою.

Зовнішніми консультантами у сфері конкуренції є:

- 1) консалтингові фірми – глобальні та національні;
- 2) провідні бізнес-консультанти, науковці, викладачі університетів, які працюють як у складі консалтингових фірм, так і самостійно.
- 3) юридичні фірми, які накопичили чи не найбільший досвід надання послуг із конкурентного права.

Конкурентна діагностика фірми

Конкурентна діагностика – економічна оцінка господарської діяльності фірми в умовах зростаючої конкуренції, визначення рівня КСП кожного суб'єкта господарювання: систематичний збір та оброблення інформації про бізнес; оцінка поточного стану фірми та її конкурентів; передбачення небезпек конкуренції; розроблення заходів із зниження негативних наслідків конкурентної боротьби та використання механізму конкуренції для подальшого розвитку фірми.

Основні види конкурентної діагностики:

- 1) **аналітична діагностика** – процес визначення конкурентних переваг і рівня КСП фірми за допомогою статистичної інформації, використання результатів маркетингових досліджень, аналізу конкурентних карт ринку тощо;
- 2) **експертна діагностика** – базується на даних, які здобувають у процесі проведення експертних опитувань;
- 3) **імітаційна діагностика** – надає інформацію про досліджуваний об'єкт шляхом імітаційного моделювання.

Експрес-діагностика є дослідженням різних аспектів діяльності фірми з метою з'ясування поточної конкурентної ситуації в галузі й на ринку, виявлення проблемних сфер роботи в короткостроковому періоді.

Комплексна конкурентна діагностика передбачає детальне аналітичне дослідження, що охоплює всі напрями роботи фірми: дослідження й розробки, маркетинг, виробничу діяльність, персонал, фінанси, систему управління. Комплексна діагностика дає можливість сформулювати системне уявлення про господарські процеси всередині фірми, здійснити порівняльний аналіз економічного стану фірми та її основних конкурентів, надати довгостроковий прогноз розвитку фірми й галузі в цілому, сформулювати рекомендації щодо вдосконалення стратегії розвитку фірми.

Комплексна діагностика КСП фірми за показниками динаміки господарської діяльності



Діагностика конкуренції

Бізнес-консультант повинен пояснити клієнту сутність і види сучасної конкуренції.

Слід розрізняти:

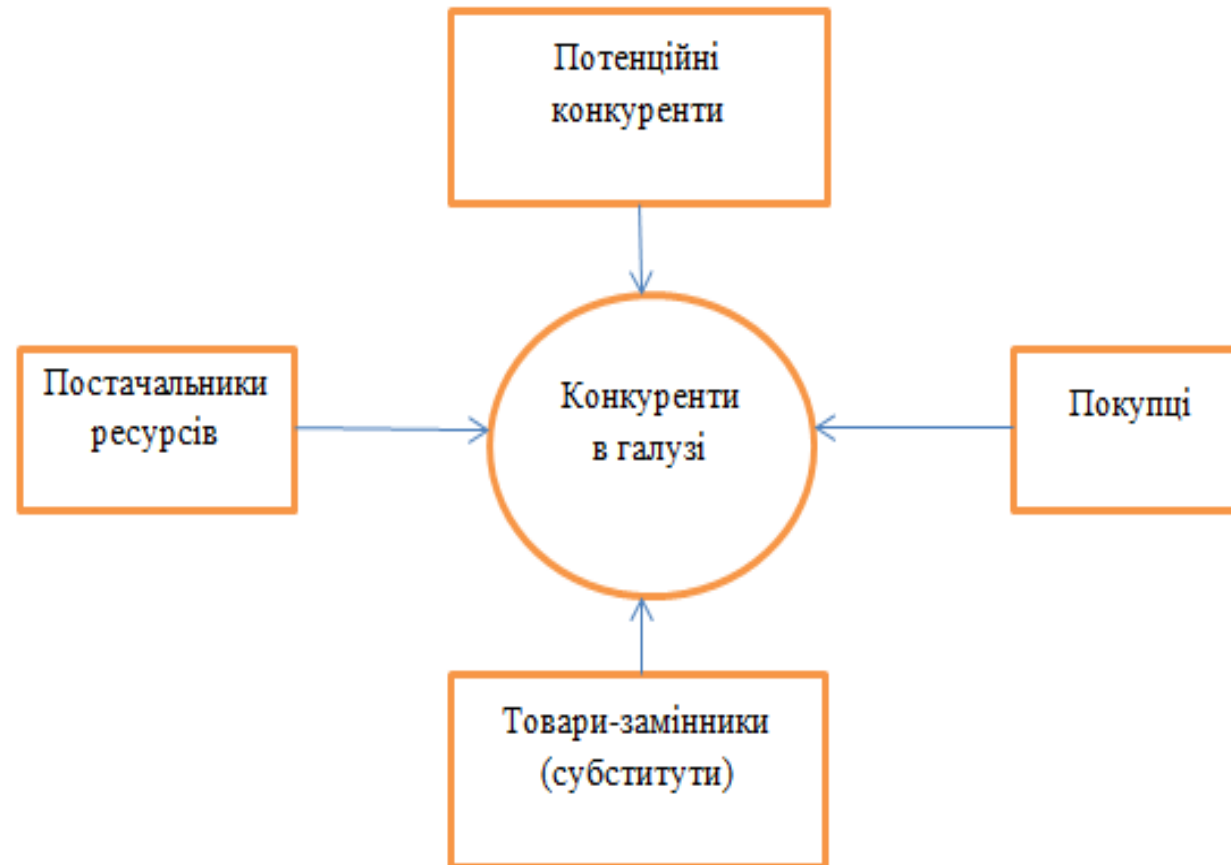
- 1) **функціональну конкуренцію** – між виробниками різних товарів (послуг), які задовольняють одну певну потребу клієнтів, тобто виконують одну спільну функцію;
 - 2) **видову конкуренцію** – між товарами та послугами (виробниками) одного виду, які призначені для задоволення однієї й тієї ж потреби, але відрізняються за якимось суттєво важливим параметром;
 - 3) **предметну конкуренцію** – між ідентичними товарами та послугами (виробниками), які відрізняються якістю виготовлення або навіть однаковими за якістю.
- В аспекті результативності існує **ефективна** і **неефективна** конкуренція.
 - З точки зору конкурентної ситуації в галузі й на ринку, конкуренція може бути **досконалою** (чистою) і **недосконалою** (монополістичною, олігополістичною) і припиняти своє існування у випадку **чистої монополії** однієї фірми.
 - З урахуванням дотримання або недотримання норм законодавства конкуренція поділяється на **добросовісну** та **недобросовісну**.
 - За методами конкуренція поділяється на **цінову** і **нецінову**.

Цінова конкуренція – це вид конкурентної боротьби, який ведеться з приводу цін і за допомогою цін. На товарних ринках основними прийомами цінової конкуренції є:

- 1) **«цінова війна»** шляхом відчутного зниження цін на свої товари окремою фірмою;
- 2) **«стримування цін»** в умовах інфляції, але скористатися цим можуть далеко не всі фірми;
- 3) **«маневрування цінами»** шляхом надання різних скидок, таємного зниження цін, установлення однакових цін або максимального зближення цін на товари різної якості;
- 4) **«ціновий прорив»** - проникнення на ринок із принципово новою продукцією високої якості, на яку встановлено найнижчі ціни (нижче ринкових цін) із метою залучення масового покупця і збільшення ринкової частки фірми.

Нецінова конкуренція базується на виокремленні товарів і послуг із низки товарів-конкурентів і наданні їм унікальних, відмінних для покупця властивостей.

Модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера (1979)



П'ять сил конкуренції за М. Портером

Матриця «товари – споживачі» британського бізнес-консультанта П. Дойля (P. Doyle)

покупці (клієнти)	схожі (цільова аудиторія фірми)	прямі конкуренти	непрямі конкуренти
	різні	явні (товарні) конкуренти	неявні конкуренти
		схожі	різні
		товари/послуги	
		Типи конкурентів	

Інші підходи до класифікації конкурентів

Ключові конкуренти – це бізнес-організації, дії яких можуть значно вплинути на результати роботи фірми (як позитивно, так і негативно). До таких бізнес-організацій від фірми йдуть клієнти; від них клієнти приходять до фірми. Ключовими можуть бути як прямі, так і непрямі конкуренти.

Корисні конкуренти – дають фірмі стратегічні переваги: сприяють зростанню загального ринкового попиту, поширенню нових технологій, несуть спільно витрати на розвиток ринку, беруть участь у спільних заходах із профспілками і державними органами управління тощо. Вони грають за правилами, встановленими в галузі.

Конкуренти-руйнівники - постійно порушують правила ведення бізнесу в галузі: намагаються перекупити частку ринку, нерідко йдуть на невиправданий ризик, чим порушують баланс у всій галузі.

«**Маверік**» (maverick) – нетрадиційний конкурент, який щойно вийшов на ринок і який не звертає увагу на правила гри, які на ринку склалися. Навпаки, він сам встановлює ці правила гри. «Ветеранам» ринку дуже важко впоратися з таким конкурентом, усі традиційні, стандартні, шаблонні важелі впливу не спрацьовують.

Порівняльні та конкурентні переваги бізнес-організації

Порівняльні переваги виникають за рахунок існуючих дешевих джерел ресурсів; використання особливих географічних та демографічних можливостей (наявність робочої сили необхідної кваліфікації). М. Портер назвав їх «перевагами низьких порядків». Такі переваги існують нетривалий час і доволі швидко освоюються конкурентами.

Конкурентні переваги створюються самими бізнес-організаціями. Конкурентні переваги є «перевагами високих порядків», а їх придбання чи копіювання значно ускладнені.

М. Портер головними конкурентними перевагами фірми вважав:

- *низькі витрати виробництва;*
- *диференціацію товарів;*
- *концентрацію на потребах одного сегменту (індивідуального споживача або однієї групи споживачів).*

Класифікація конкурентних переваг фірми

Вид конкурентної переваги	Зміст конкурентної переваги
<i>Порівняльні переваги, засновані на економічних факторах</i>	Сприятливий загальноекономічний стан ринків, на яких діє фірма; ефективна економічна політика уряду; зростаюча місткість ринку, низька циклічність і сезонність попиту, відсутність товарів-замінників
<i>Порівняльні переваги, обумовлені рівнем розвитку інфраструктури ринку</i>	Організованість та відкритість основних ресурсних ринків (праці, капіталу, землі, інформації, технологій); розвиток міжфірмової кооперації; надання послуг різноманітними посередниками.
<i>Порівняльні переваги, що базуються на географічних факторах</i>	Можливості подолання географічних кордонів ринків; вигідне географічне положення підприємств фірми; наявність транспортних засобів для переміщення товарів на значні відстані.
<i>Порівняльні переваги, засновані на демографічних факторах</i>	Наявність робочої сили необхідної кваліфікації, освітнього та професійного рівня; можливості залучення робочої сили з інших регіонів
<i>Конкурентні переваги економічного та структурного плану</i>	Пов'язані з ефективною виробничою та управлінською структурою фірми, можливостями швидкої експансії в незайняті сегменти ринка, витіснення з ринку реальних і потенційних конкурентів; можливість скористатися ефектом масштабу та ефектом досвіду; високий економічний потенціал самої фірми; наявність джерел додаткового фінансування.
<i>Конкурентні переваги, пов'язані з високими технічними характеристиками</i>	Висока якість та інноваційність застосовуваних машин, устаткування, технологій.
<i>Переваги, що базуються на нормативно-правових актах (! мають неринкову</i>	Пільги або привілеї, надані підприємствам галузі або регіону; виняткові права на інтелектуальну власність тощо.

Конкурентоспроможність фірми

Конкурентоспроможність фірми означає реальну і потенціальну можливість ефективної господарської діяльності, а саме розроблення, виробництва та прибуткової реалізації продукції фірми, що користується пріоритетним попитом споживачів, в умовах конкурентного ринку.

Найчастіше рівень КСП фірми обґрунтовують шляхом:

- 1) прямого порівняння показників її фінансово-господарської діяльності з показниками конкурентів та встановлення конкурентних позицій на ринку;
- 2) самодіагностики стійкості господарської діяльності, ефективного використання економічного потенціалу;
- 3) особистої конкурентності її топ-менеджменту та працівників.

Бізнес-консультування КСП відповідно до етапу життєвого циклу фірми

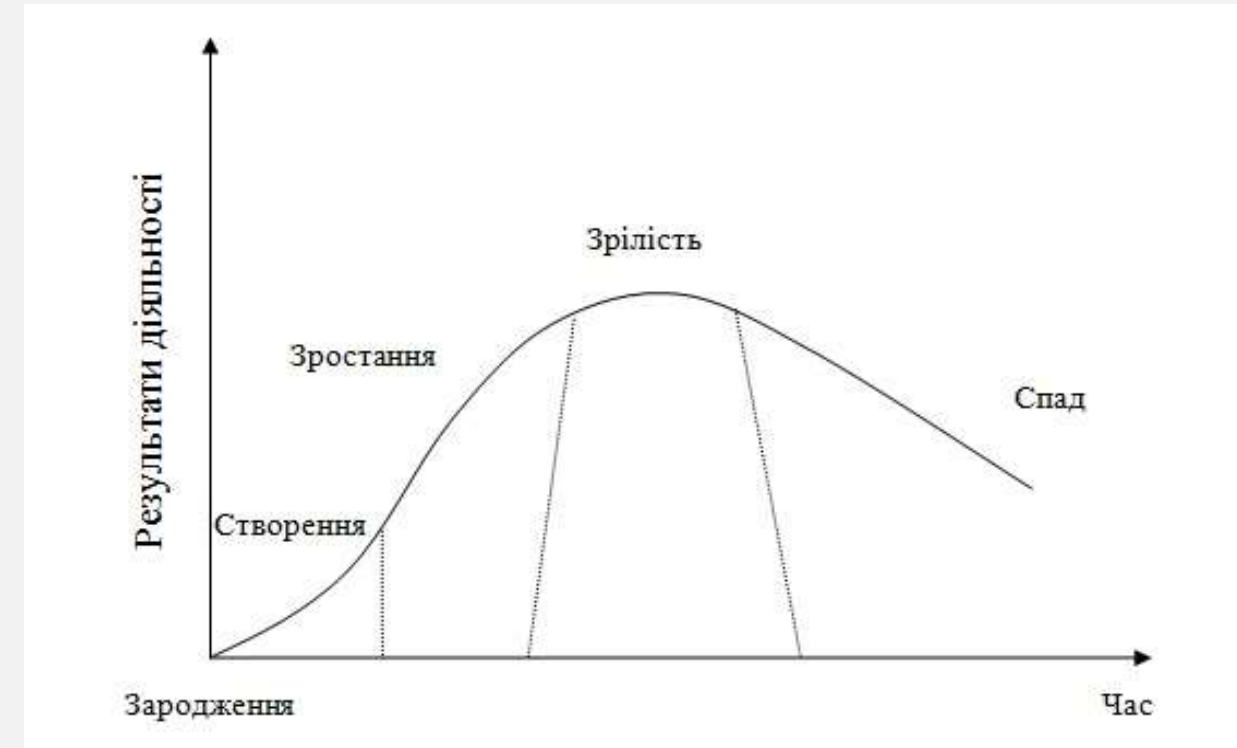
На *стадіях зародження і створення фірми* менеджмент має *усвідомити конкурентні переваги бізнесу*, які надалі потрібно буде реалізувати.

Завданням бізнес-консультанта є поради з виявлення бар'єрів для входження фірми в галузь і на ринок, консультування з питань дотримання фірмою законодавства і правил бізнес-етики.

На *стадії зростання* фірма переходить у стан *конкурентоспроможності*: зростає її частка ринку, набувають визнання продукція та послуги, збільшуються доходи й прибутки. Бізнес-консультант має запропонувати комплекс заходів із підвищення конкурентоспроможності товарів (послуг) і фірми в цілому.

У *найвищій точці розвитку (зрілості)* фірма досягла стану *конкурентної стійкості* та має очевидні технологічні, організаційні, репутаційні й економічні переваги над конкурентами. Бізнес-консультант повинен рекомендувати спеціальні заходи зі збереження такого стану.

На *стадії спаду* конкуренти перехоплюють частину ринку. Від консультантів тоді будуть очікувати експертних висновків (консультаційного проекту) щодо можливості *реорганізації бізнесу та всієї системи управління*.



Діагностика конкурентної ситуації на ринку

Показники	Досконала конкуренція	Монополістична конкуренція	Олігополія	Чиста монополія
Кількість фірм-продавців на ринку	Велика кількість незалежних продавців і покупців	Відносно велика кількість виробників	Обмежена кількість великих продавців	Одна фірма (підприємстві)
Тип продукції	Стандартна (однорідна)	Диференційована	Однорідна і диференційована	Унікальна
Механізм ціноутворення	Ціна встановлюється ринком, залежно від попиту і пропозиції	Ціну встановлює фірма; ступінь контролю за ціною залежить від рівня диференціації продукції	Ціну встановлюють фірми, які входять до олігопольної галузі, шляхом неформальних (таємних) домовленостей і узгоджень	Ціну встановлює фірма
Наявність бар'єрів для входу та виходу з галузі	Значних перепон для переміщень ресурсів і фірм немає	<i>Економічні</i> – необхідність значних коштів для вступу до галузі; <i>юридичні</i> – володіння виробниками патентами на продукцію, авторськими правами (товарними знаками)	<i>Технологічні</i> – ефект масштабу; <i>фінансові</i> – необхідність значних коштів для створення великої фірми (підприємства); <i>економічні</i> – контроль над джерелами сировини; <i>юридичні</i> – володіння фірмами патентами і ліцензіями на виробництво продукції	<i>Технологічні</i> – ефект масштабу; <i>фінансові</i> – необхідність значних коштів для створення великої фірми (підприємстві); <i>економічні</i> – приватна власність над джерелами сировини; <i>юридичні</i> – володіння патентами і ліцензіями на виробництво продукції; використання методів недобросовісної конкуренції
Повнота інформації про ринок	Покупці і продавці мають повну інформацію про ринок і його кон'юнктуру	Інформація обмежена, є об'єктом комерційної таємниці	Інформація обмежена, є об'єктом комерційної таємниці	Інформація обмежена, є об'єктом комерційної таємниці

Як розраховується частка ринку фірми?

Частка ринку фірми може розраховуватися в такі способи:

1) *частка ринку у вартісному вираженні*, яка визначається на основі виручки.

Показник розраховується за формулою:

$$P_i = \frac{OP_j}{OP} \times 100 \%, \quad (5.1)$$

де P_j – частка на ринку j -го суб'єкта господарювання ($j=1,2,\dots, n$);

OP_j – обсяг товарів, що продається (постачається, виробляється) або придбавається (споживається, використовується) j -м суб'єктом господарювання;

OP – загальний обсяг реалізації продукції певного асортименту на ринку (обсяг ринку), грош. одиниць;

2) *частка ринку, що обслуговується*, розраховується не відносно всього базового ринку, а відносно продажів у сегментах (сегменті), де працює фірма; отже, частка ринку, що обслуговується, завжди більша за частку ринку в цілому;

3) *відносна частка фірми* – відношення продажів фірми до продажів конкурентів. Наприклад, якщо фірма утримує 30 % ринку, то її частка відносно конкурентів дорівнює $30:70=0,43$, або 43 %;

4) *частка ринку відносно найбільшого конкурента (або лідера)*. Якщо такий утримує 20 %, то частка ринку фірми відносно найбільшого конкурента складає $30:20=1,5$;

5) *частка «усвідомлення»*: процент клієнтів, які називають певну фірму (марку товару), коли їх просять назвати першу, що спала на розум при прийнятті рішення про купівлю особливого виду товару або послуги. Цей показник відображає найбільш укорінену у свідомості обізнаність про марку й купівельні уподобання;

6) *частка «голосу»*: процент простору або часу в рекламних ЗМІ, який займає торгова марка (фірма), по відношенню до загального обсягу ЗМІ для даної галузі; часто вимірюється кількістю коштів, витрачених на рекламу.

Якими показниками визначається рівень монополізації?

Загальна частка чотирьох перших підприємств (фірм) ринку (чотиричастковий показник концентрації) (CR_4 – Concentration Ratio), що реалізують максимальні обсяги продукції, у загальному обсязі реалізації продукції на даному ринку:

$$CR_4 = \frac{OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4}{OP}, \quad (2.3)$$

де: OP_i – обсяг реалізації продукції i -го підприємства, тис. грошових одиниць;

OP – загальний обсяг реалізації продукції заданого асортименту, тис. грошових одиниць;

OP_1 – $\max \{OP_i\}$, для всіх $i = 1 \div n$;

OP_2 – $\max \{OP_i \setminus OP_1\}$, для всіх $i = 1 \div (n - 1)$;

OP_3 – $\max \{OP_i \setminus OP_1, OP_2\}$, для всіх $i = 1 \div (n - 2)$;

OP_4 – $\max \{OP_i \setminus OP_1, OP_2, OP_3\}$, для всіх $i = 1 \div (n - 3)$;

n – загальна кількість підприємств, що реалізують цю продукцію.

Визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку в Україні

В Україні використовується «Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку» (затверджена розпорядженням АМК України 05.03. 2002 р. № 49-р)⁵.

Для цього розраховується сукупна частка на ринку п'яти, чотирьох, трьох і двох найбільших суб'єктів господарювання за формулою:

$$SP = \sum_{j=1}^m P_j (\%), \quad (5.9)$$

де $m = 2, 3, 4, 5$ – кількість суб'єктів господарювання; P_j – частка на ринку j -го суб'єкта господарювання; SP – сукупна частка на ринку відповідно 5, 4, 3, 2 суб'єктів господарювання, які мають найбільші частки на ринку.

Суб'єкт господарювання займає монопольне (домінуюче) становище на ринку товару, якщо на цьому ринку у нього немає жодного конкурента; або він не зазнає значної конкуренції внаслідок обмеженості можливостей доступу на ринок інших суб'єктів господарювання.

Монопольним (домінуючим) вважається становище суб'єкта господарювання, частка якого на ринку товару перевищує 35 відсотків, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції, або якщо його частка на ринку товару становить 35 або менше відсотків, але він не зазнає значної конкуренції, зокрема внаслідок порівняно невеликого розміру часток ринку, які належать конкурентам.

Монопольним (домінуючим) вважається також становище кожного з кількох суб'єктів господарювання, якщо стосовно них виконуються такі умови:

сукупна частка не більше ніж трьох суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 50 відсотків;

сукупна частка не більше ніж п'яти суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки на ринку, перевищує 70 відсотків – і при цьому вони не доведуть, що стосовно них не виконуються умови частини четвертої цієї статті.

Конкурентна карта ринку

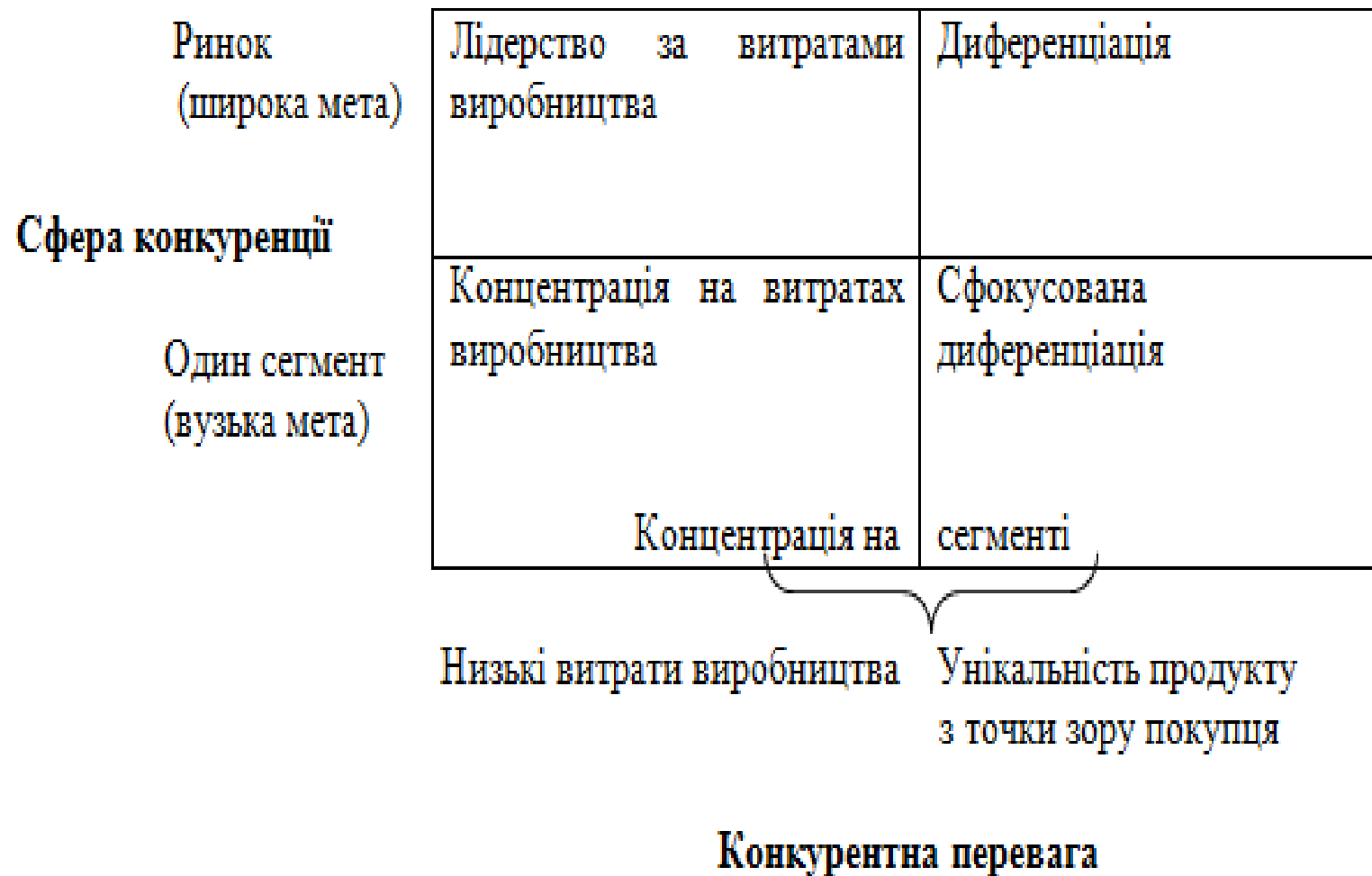
Ринкова частка, D_i		Класифікаційні групи			
		I	II	III	IV
Темп приросту ринкової частки, T_i		Лідери ринку	Фірми з сильною конкурентною позицією	Фірми з слабкою конкурентною позицією	Аутсайтери ринку
Фірми з конкурентною позицією, що швидко покращується	I	1 <i>Найкращий конкурентний статус</i>	5	9	13
Фірми з конкурентною позицією, що покращується	II	2	6	10	14
Фірми з конкурентною позицією, що погіршується	III	3	7	11	15
Фірми з конкурентною позицією, що швидко погіршується	IV	4	8	12	16 <i>Аутсайдер ринку</i>

Конкурентна стратегія

Конкурентна стратегія фірми – це:

- 1) стратегія функціонування фірми в конкурентному середовищі;
- 2) стратегія розвитку найбільш конкурентоспроможних бізнес-одиниць організації;
- 3) стратегія використання фірмою своїх основних конкурентних переваг у конкретних галузях і сферах бізнесу.

Конкурентні стратегії М. Портера



Конкурентні стратегії Ф. Котлера і Р. Сінгха

<p style="text-align: center;">ОБОРОННА ВІЙНА</p> <p>Стратегія лідера ринку:</p> <ul style="list-style-type: none">- атака на самого себе з новими ідеями;- блокування ходів конкурентів.	<p style="text-align: center;">АТАКУЮЧА ВІЙНА</p> <p>Стратегія фірми № 2 або № 3 на ринку:</p> <ul style="list-style-type: none">- уникати сильних сторін лідера;- атака на слабкі місця лідера.
<p style="text-align: center;">ОБХІД ІЗ ФЛАНГУ</p> <p>Стратегія для нових гравців:</p> <ul style="list-style-type: none">- рух у не захищені області;- використання елементів несподіваності.	<p style="text-align: center;">ПАРТИЗАНСЬКА ВІЙНА</p> <p>Стратегія для малих гравців:</p> <ul style="list-style-type: none">- пошук ринків, занадто малих, аби їх захищати;- готовність швидко зникнути в разі небезпеки.

Модель «основні компетенції» (інтелектуального лідерства) С. К. Прахалада (S.K. Prahalad) і Г. Хамела (G. Hamel)

Основні ділові здібності	нові	Основні компетенції + 10 нових Які нові ділові здібності будуть потрібні на існуючих ринках?	<u>Мега-можливості</u> Які нові основні компетенції знадобляться для найбільш привабливих ринків у майбутньому?
	ті, що вже є	Заповнення «прогалин» Які є можливості вдосконалення існуючих ринків шляхом більш ефективного використання компетенцій, які вже є?	Білі плями Які нові товари й послуги будуть створені при використанні ділових здібностей?
		існуючий	новий
		Ринок	

Стратегія кооперації

Стратегія кооперації передбачає створення альянсів із конкурентами на основі договірних об'єднань, угод про співробітництво.

Стратегічні альянси:

- як правило, *не є самостійними юридичними особами* і не мають специфічного юридичного статусу: фірми-партнери реалізують індивідуальні інтереси й цілі, які навіть можуть суперечити одна одній, однак усі погоджуються працювати спільно заради досягнення заздалегідь визначених загальних цілей;
- базуються на середньострокових або довгострокових, двосторонніх або багатосторонніх *угодах про співробітництво*, які виходять за межі звичайних торговельних операцій, але не передбачають злиття фірм;
- створюються на основі горизонтальної *міжфірмової кооперації*, а також фірмами, зайнятими в суміжних сферах діяльності, які використовують взаємодоповнюючі технології, знання та досвід партнерів; можуть об'єднувати не тільки постачальників і клієнтів, а й конкурентів;
- мають *кілька незалежних керівних центрів*, які спільно приймають рішення стосовно спільної діяльності з вигодою для кожного партнера; проте жоден із партнерів не може контролювати прийняття стратегічних бізнес-рішень іншими партнерами, інакше альянс переростає у фінансово-промислову групу з домінуючою головною фірмою;
- допускають *участь своїх членів у багатьох інших альянсах*;
- компанії альянсу спрямовують *зусилля більше проти спільних конкурентів, ніж одна проти іншої*; усі партнери одержують додаткові переваги й вигоди від входження до альянсу.

Основні види стратегічних альянсів

Критерій класифікації	Види стратегічних альянсів
Кількість учасників	Двосторонні, багатосторонні
Рівень охоплення	Національні, міжнародні
Тип взаємодії членів альянсу	Альянси горизонтального типу – створюються фірмами, які здійснюють господарську діяльність на одній стадії виробничого процесу, надають однакові послуги; альянси вертикального типу – формуються постачальниками сировини або споживачами продукції (послуг); альянси фірм, які виробляють і надають взаємодоповнюючі товари і послуги.
Напрямок розвитку	Комплексні (мають широку сферу діяльності; фірми домовляються про спільне здійснення кількох етапів процесу виведення товарів чи послуг на ринок, зокрема, НДДКР, проектування, виробництва, маркетингу і розподілу); функціональні (охоплюють тільки один напрямок діяльності партнерів по альянсу – виробничі, маркетингові, фінансові, науково-технічні альянси).
Галузь економіки	Одногалузеві, міжгалузеві.
Значущість партнерів по союзу	Альянси рівних партнерів (усі учасники сильні або всі учасники слабкі); змішані альянси (сильний партнер – слабкий партнер).
Фактор конкуренції	Альянси фірм, які не конкурують між собою (транснаціональні спільні підприємства, вертикальні партнерства, міжгалузеві угоди); альянси фірм-конкурентів (інтеграційні, псевдоконцентраційні, комплементарні альянси).
Сфера діяльності	Альянси з реалізації проектів НДДКР; альянси з організації спільного виробництва;

Стратегічні альянси фірм-конкурентів

1) *інтеграційні альянси* – найчастіше створюються для проведення спільних науково-дослідних робіт і спільного виробництва окремих деталей (ними потім укомплектовуються власні продукти партнерів); партнери залишаються конкурентами на ринку, але глобальні конкурентні позиції національного виробника посилюються;

2) *псевдоконцентраційні альянси* – виконують усі основні функції, необхідні для спільного виробництва: НДДКР, виробництво, комерційний розподіл продукції. Партнери надають у розпорядження альянсу схожі активи й науково-дослідні розробки, причому в більшості випадків один партнер бере на себе розробку, інший – виробництво продукції. Їх основна мета – досягти збільшення розміру виробництва. Але тепер на ринок випускається єдина продукція, яка належить усім партнерам, а конкуренції між партнерами немає;

3) *комплементарні альянси* – об'єднують між собою фірми, які залучають до партнерського проєкту активи і науково-технічні розробки, різні за своїм характером. Найчастіше один партнер розробляє якусь продукцію, а інший її реалізує через свою комерційну мережу. Але це можливо, якщо продукція партнерів не вступає в пряму конкуренцію між собою або представлена на різних ринках.

Приклади альянсів

Автомобільний Renault-Nissan Alliance;

авіаційний Star Alliance - 28 компаній (Air Canada, Air China, Lufthansa, Turkish Airlines та інші);

Coca-Cola і Nestle – у сфері просування холодного чаю Nestea, розробником якого є Nestle, однак реалізація товару відбувається через роздрібну мережу Coca-Cola;

American Telephone and Telegraph (ATT) і British Telecom, що створили організацію, яка займається налагодженням телефонного зв'язку. Територія, де діє нове об'єднання, охоплює близько 200 країн і територій. За оцінками експертів, щорічний оборот об'єднання досягає близько 10 млрд дол. США, а щорічний прибуток становить більше 1 млрд дол. США

Стратегія «блакитного океану» В. Чан Кіма (W. Chan Kim) та Рене Моборн (Rene Mauborgne)

«Червоний океан» символізує галузі, які вже відомі та яким притаманна активна конкурентна боротьба. **Стратегія «червоного океану»** націлена на сутичку з противником, перемогу будь-якою ціною.

«Блакитний океан» - це унікальний ринковий простір, у якому немає конкурентів, і де саме конкуренція непотрібна. Для цього важливо створити *новацію цінності*, коли фірма поєднує нововведення з такими аспектами, як практичність, ціна й низькі витрати.

Стратегія «блакитного океану» передбачає:

- 1) створення вільного від конкуренції нового ринкового простору;
- 2) можливість не боятися конкуренції, зробити боротьбу непотрібною;
- 3) створення та завоювання нового попиту;
- 4) спростування принципу взаємозамінності цінності / економії витрат;
- 5) побудову всієї системи діяльності фірми відповідно до завдання одночасного досягнення диференціації і низьких витрат.

