

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Міжнародний бізнес

Галузь знань

07 Управління та адміністрування

Спеціальність

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Стратегічні альянси як форма взаємодії в міжнародному бізнесі: поточний стан та галузева специфіка формування»

(назва теми)

здобувача **Таранька Богдана Миколайовича**

(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: **к.е.н., доцент Рябець Н. М.**

(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: **к.е.н., доцент Бурмака М.О.**

(підпис)

Київ 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

«Міжнародний бізнес»

07 Управління та адміністрування

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

О.О. Євдоченко

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О. Бурмака

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Тараньку Богдану Миколайовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ очної (денної) _____ форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему «Стратегічні альянси як форма взаємодії в міжнародному бізнесі: поточний стан та галузева специфіка формування»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "14" лютого 2023 р. № 284-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах навчальних підручників та посібників, наукових видань, довідкових матеріалах, офіційних звітах компаній тощо

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ (назва розділу)
Розділ 2	АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ (назва розділу)
Розділ 3	ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ТА ДІЯЛЬНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ ЗА УЧАСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ (назва розділу)

Об'єкт дослідження:	Процеси взаємодії бізнес-структур у рамках реалізації ними кооперативних стратегій на глобальному ринку в сучасних високо конкурентних умовах розвитку.
Предмет дослідження:	Практичні аспекти формування та діяльності стратегічних альянсів в глобальному бізнесовому просторі та в Україні.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Ідентифікація основних характеристик та компонент, проблем та тенденцій і перспективних векторів функціонування та розвитку стратегічних альянсів в сучасних умовах інтенсифікації глобальних перетворень.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Дослідити економічний контекст дефініції стратегічні альянси; Провести детальний аналіз класифікацій та класифікаційних ознак стратегічних альянсів; Надати існуючі формо-видові структури альянських підприємств; Виявити та проаналізувати основні мотиви, що спонукають підприємства до утворення стратегічних альянсів.
У розділі 2	Дослідити міжнародну бізнес-практику стратегічних альянсів та ідентифікувати їх ключові особливості; Визначити сучасні тенденції та особливості формування стратегічних альянсів і дослідити їх вплив на міжнародний бізнес; Виявити фактори, що впливають на успішність міжнародних стратегічних альянсів; Провести оцінку ефективності стратегічних альянсів на конкретних прикладах (галузь автомобілебудування, альянс Renault-Nissan-Mitsubishi).
У розділі 3	Вивчити особливості українського ринку та бізнес-середовища, що впливають на формування та функціонування стратегічних альянсів; Проаналізувати приклади стратегічних альянсів українських підприємств і зробити висновки для подальших рекомендацій; Визначити вплив мілітаризації на український бізнес та ідентифікувати основні виклики; Розробити практичні рекомендації щодо створення та ефективної імплементації механізму формування та підтримки стратегічних альянсів.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Н. М. Рябець

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

Б.М. Таранько

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 108 сторінок, 12 таблиць, 18 рисунків, список використаних джерел з 57 найменувань, 2 додатки.

Стратегічні альянси як форма взаємодії в міжнародному бізнесі: поточний стан та галузева специфіка формування

Об'єктом дослідження є процеси взаємодії бізнес-структур у рамках реалізації ними кооперативних стратегій на глобальному ринку в сучасних високо конкурентних умовах розвитку.

Предметом дослідження є практичні аспекти формування та діяльності стратегічних альянсів в глобальному бізнесовому просторі та в Україні.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – ідентифікація основних характеристик та компонент, проблем та тенденцій та перспективних векторів функціонування та розвитку стратегічних альянсів в сучасних умовах інтенсифікації глобальних перетворень.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- дослідити економічний контекст дефініції стратегічні альянси як однієї із найбільш складних та водночас перспективних форм кооперативних стратегій сучасності;
- проаналізувати мотивації формування стратегічних альянсів та визначити чинники, що впливають на організацію та визначають характер функціонування альянсу та його стратегічне бачення;
- дослідити міжнародну бізнес-практику стратегічних альянсів та ідентифікувати їх ключові особливості;
- дослідити сукупність факторів, що впливають на ефективність процесу формування альянсів;

- проаналізувати основні бар'єри на шляху до встановлення ефективної взаємодії між стратегічними партнерами;

- дослідити стан, специфіку функціонування, проблеми та перспективи розвитку вітчизняних стратегічних альянсів та альянсів за участі українських підприємств.

Практичне значення отриманих результатів. Було надано рекомендації щодо створення та імплементації механізму формування та підтримки міжнародних стратегічних альянсів в Україні. Основними рекомендаціями є необхідність розширення юридичного визначення та регулювання форм стратегічних альянсів в українському законодавстві, активна державна підтримка та розробка механізму ефективного захисту та забезпечення максимальної безпеки міжнародних стратегічних альянсів в умовах повномасштабної війни з боку росії.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2023

Рік захисту роботи 2023

Ключові слова: стратегічний альянс, альянс, міжнародний стратегічний альянс, стратегічне співробітництво, стратегічне партнерство, конкурентоспроможність, ефективність.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньо-професійної програми «Міжнародний бізнес»

Таранька Б.М.

(прізвище, ініціали здобувача вищої освіти)

на тему «Стратегічні альянси як форма взаємодії в міжнародному бізнесі: поточний стан та галузева специфіка формування»

(назва теми)

1. Обґрунтування актуальності обраної теми, витриманість логічного ланцюга тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв'язок назв розділів та підрозділів (0-10 балів):

10

2. Рівень аналізу та повноти розгляду теоретичних концепцій, понятійного апарату досліджуваної предметної галузі; якість аналізу бібліографічних джерел; достатність глибини теоретичних досліджень за темою; цінність теоретичних висновків (0-10 балів):

10

3. Якість та глибина проведених досліджень, застосування аналітичних розрахунків, якісного та кількісного аналізу, відповідність методів і засобів досліджень меті й завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів дослідження (0-15 балів):

15

4. Оцінка результатів досліджень; обґрунтування напрямів, наявність альтернативних підходів до вирішення досліджуваної проблеми, можливість впровадження результатів дослідження, рівень обґрунтування запропонованих рішень (0-15 балів):

15

5. Чіткість, обґрунтованість, практичне значення, можливість реалізації висновків (0-10 бал.):

8

Оформлення роботи та дотримання графіку виконання БДР (0-10 балів):

0

Позитивні сторони дипломної роботи: проведено ґрунтовний теоретичний аналіз, здійснено кількісно-якісний аналіз як глобального, так і вітчизняного бізнес-середовища в контексті формування стратегічних альянсів, досліджено певні практичні кейси організації та функціонування стратегічних альянсів

Недоліки роботи: Деякі висновки потребують більш детального обґрунтування щодо можливості та доцільності їхньої практичної реалізації.

Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи (0-70 балів): 58 (п'ятдесят вісім)

Допущення КБР до захисту перед ЕК робота допущена до захисту перед ЕК

Науковий керівник доцент кафедри міжнародного менеджменту, доцент к.е.н.

(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис)

Рябець Н.М.

(прізвище, ініціали)

“09_” червня _____ 2023_р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	7
1.1 Стратегічний альянс як форма партнерства в міжнародному бізнесі : економічна природа та специфіка.....	7
1.2 Форми та видова структура стратегічних альянсів.....	18
1.3 Мотиваційна природа утворення стратегічних альянсів.....	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	38
2.1 Кількісно - якісний аналіз діяльності стратегічних альянсів у міжнародному бізнесі.....	38
2.2 Аналіз новітніх тенденцій та галузеві особливості формування та розвитку стратегічних альянсів.....	49
2.3 Оцінка ефективності функціонування міжнародних стратегічних альянсів в міжнародному бізнесі.....	63
РОЗДІЛ 3 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ТА ДІЯЛЬНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ ЗА УЧАСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	73
3.1 Стратегічні альянси в Україні : специфіка формування та діяльності.....	73
3.2 Стан українського бізнесу в умовах мілітаризації.....	85
3.3 Рекомендації щодо створення та імплементації механізму формування та підтримки міжнародних стратегічних альянсів в Україні.....	94
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ.....	109
Додаток А.....	109
Додаток Б	111

ВСТУП

Протягом останніх десятиліть світова економіка пережила неабиякі зміни, які призвели до загострення глобалізаційних процесів та посилення конкуренції між підприємствами. За сучасних умов, компанії з усього світу знаходяться в постійному пошуку стратегій, що забезпечують їхню стійкість та конкурентоспроможність. Обмеженість та вичерпність ресурсів, постійно зростаючий конкурентний тиск та надвисока динамічність індустрій призводять до поширення та популяризації різноманітних форматів партнерств, які стають невід'ємною складовою довгострокової стратегії успішних підприємницьких структур. У цьому новому економічному ландшафті саме стратегічні альянси виступають як один із ключових інструментів, що дозволяють підприємствам об'єднувати свої сили, ресурси та знання з метою досягнення спільних цілей та забезпечення своєї конкурентоспроможності у глобальному ринковому середовищі.

У середині 80-х – початку 90-х років минулого століття саме стратегічні альянси стали розглядатися представниками бізнес кіл в якості перспективної форми кооперації між суб'єктами господарювання, що також можуть бути резидентами різних країн. Специфіка економічної природи стратегічних альянсів дозволили їм набути статусу одного із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності в умовах динамічних глобальних трансформацій та турбулентності ринків. Стратегічні альянси являють собою особливу форму партнерства між бізнесовими структурами, що дозволяє їм із більшою ефективністю використовувати сильні сторони їхніх учасників та водночас нівелювати наявні та потенційні ризики. Участь в стратегічних альянсах дозволяє партнерам із значно нижчими ресурсними витратами досягати окреслених стратегічних цілей та швидше адаптуватися до запитів ринків та реагувати на виклики навколишнього середовища, в якому функціонує бізнес.

Важливо відзначити, що вступ до аналізу стратегічних альянсів вимагає глибокого розуміння глобальної господарської кон'юнктури та її впливу на ділові процеси. Розуміння тенденцій у розвитку бізнесу та стратегічного управління стає критично важливим для компаній, які прагнуть залишатися на передових позиціях. Необхідно також виявити фактори, що спонукають підприємства до формування стратегічних альянсів, такі як швидкі технологічні зміни, зростання глобальних ринків та зміна вимог споживачів.

Загальна міжнародна економічна ситуація, також підкреслює важливість стратегічних альянсів у сучасному бізнесі. Наприклад, зміни в політичних та торговельних відносинах між країнами, такі як укладення торговельних угод або вступ до регіональних економічних блоків, можуть створити нові можливості для співпраці між підприємствами з різних регіонів. Також, стратегічні альянси можуть бути викликані необхідністю реагувати на зростаючу конкуренцію від новаторських стартапів або великих глобальних корпорацій.

Тема та дослідження стратегічних альянсів наразі вже отримали певний розвиток у сучасній економічній теорії та висвітлюється протягом останніх десятиліть в основному в науковому колі європейських країн та США, де аналіз та вивчення стратегічних альянсів отримали великого прикладного значення. Одними із числа перших серед зарубіжних авторів до феномену стратегічних альянсів у своїх дослідженнях звернулися Б.Гаррет, Дж. Деннінг, П.Дюссож, Т.Кіслер, Т.Лоранж, К. Харріган та ін. Щодо вітчизняного наукового простору, то тема стратегічних альянсів відносно нещодавно потрапила до фокусу уваги науковців. Існуючі дослідження в основному сфокусовані на внутрішньо- та міжфірмових питаннях співпраці учасників альянсів, менше уваги приділяється аспектам інституційного впливу на функціонування альянсів. Так серед вітчизняних дослідників даної форми кооперації суб'єктів бізнесу варто зазначити наступних, зокрема Белорусова А.С., Білоруса О.Г., Кальченко Т.В., Кириченко О.А., Лук'яненко Д.Г., Панченко Є.Г., Рогач О.І. та інші

Об'єкт дослідження дипломної роботи становлять процеси взаємодії бізнес-структур у рамках реалізації ними кооперативних стратегій на глобальному ринку в сучасних високо конкурентних умовах розвитку.

Предметом дослідження є практичні аспекти формування та діяльності стратегічних альянсів в глобальному бізнесовому просторі та в Україні зокрема.

Метою запропонованої дипломної роботи є ідентифікація основних характеристик та компонент, проблем та тенденцій та перспективних векторів функціонування та розвитку стратегічних альянсів в сучасних умовах інтенсифікації глобальних перетворень. Відповідно до окресленої мети роботи визначено наступні завдання дослідження:

- дослідити економічний контекст дефініції стратегічні альянси як однієї із найбільш складних та водночас перспективних форм кооперативних стратегій сучасності;

- проаналізувати мотивації формування стратегічних альянсів та визначити чинники, що впливають на організацію та визначають характер функціонування альянсу та його стратегічне бачення;

- дослідити міжнародну бізнес-практику стратегічних альянсів та ідентифікувати їх ключові особливості;

- дослідити сукупність факторів, що впливають на ефективність процесу формування альянсів;

- проаналізувати основні бар'єри на шляху до встановлення ефективної взаємодії між стратегічними партнерами;

- дослідити стан, специфіку функціонування, проблеми та перспективи розвитку вітчизняних стратегічних альянсів та альянсів за участі українських підприємств.

Теоретичний та методологічний базис дослідження склали фундаментальні положення сучасної економічної теорії та публікації як українських, так і зарубіжних вчених, чії роботи присвячені аспектам міжнародних економічних відносин, міжнародного та стратегічного менеджменту, кооперативним стратегіям та проблематиці організації та функціонування стратегічних альянсів в сучасних

умовах та ін. Результати даного дипломного дослідження було отримано із використанням такого спектру наукових методів, зокрема: спостереження та порівняння; формалізації; аналітичний метод та синтезу; експертних оцінок та ін.

В якості джерел, що сформували інформаційний масив дослідження стратегічних альянсів використовувались відкриті дані незалежних експертних оцінок, опитувань, досліджень, що було реалізовано міжнародними організаціями (ЮНКТАД, ОЕСР, Світовий банк, Європейської Комісії, World Investment Report, Doing business та ін.) та авторитетних міжнародних консалтингових компаній (PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young та ін.), а також корпоративної звітності підприємств.

Робота має чітку структуру, яка обумовлена логікою дослідження та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел та додатків.

РОЗДІЛ І ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Стратегічний альянс як форма партнерства в міжнародному бізнесі : економічна природа та специфіка

Стратегічні альянси, що стали відомими ще у XVIII та XIX ст., набули неабиякого поширення в глобальній економічній системі протягом XX століття, проте саме лише в останні десятиліття отримали значного імпульсу до розвитку. Імперативом та середовищем формування, діяльності та експансії стратегічних альянсів стала глобалізація, а їхніми головними учасниками транснаціональні корпоративні структури. За даними, що були оприлюднені американськими дослідниками, із середини 1980-х років число стратегічних альянсів у світових масштабах щорічно зростало більш ніж на 25%. Стратегічні альянси – це базис для успішного розвитку бізнесу в глобальній економіці.

Зважаючи на ситуацію у сучасному світі бізнес-процесів та пануючу жорстку конкуренцію підприємствам стає все важче досягати успіху лише за рахунок власних ресурсів. Відповідно, все частіше компанії рухаються в бік перевірки доцільності використання стратегічних альянсів, як засобу досягнення конкурентних переваг, що, при правильній імплементації, робить їх невід'ємною складовою ефективною бізнес-стратегії. Розуміння повної сутності стратегічних альянсів виявляється важливим для компаній, оскільки це дозволяє їм знайти способи забезпечення стійкості у динамічному бізнес-середовищі. Це, в свою чергу, дозволить підприємствам зробити обґрунтовані рішення та віднайти ефективні стратегії, спрямовані на досягнення успіху у сучасному бізнес-світі. Перед тим як приступити до розгляду особливостей функціонування стратегічних

альянсів, необхідно насамперед зрозуміти значення дефініції «стратегічний альянс».

Альянси — це угоди, що базуються на довірі та паритетному співробітництві відповідно до визначених цілей, учасники яких доповнюють спільний бізнес можливостями один одного. В той же час це прагматичні союзи, кожна зі сторін яких прагне переслідувати, насамперед, свої інтереси та вигоди й переваги із метою одержання перемоги в конкурентній боротьбі за рахунок успішного розміщення сил та пріоритетів і захисту або розширення власної ринкової території.

Стратегічні альянси в міжнародному менеджменті припускають, що компанії-учасниці, зберігаючи власну незалежність, укладають угоду про співпрацю в рамках чітко визначених сфер діяльності, переважно із метою спільного завоювання нових ринків збуту і просування продукції та сервісів. При цьому кожна із компаній може одночасно перебувати у складі різних альянсів із декількома десятками інших компаній. Загалом стратегічний альянс можна окреслити як певний вид взаємозв'язку між фірмами задля створення більшої цінності, ніж тієї, що вони мають самі по собі.

Переважна більшість проаналізованих дефініцій у тій чи іншій мірі висвітлюють ключові аспекти даного поняття, але все ж варто провести поверхневий огляд деяких з них, через те, що не існує єдиного визначення сутності цього поняття. Різні дослідники та експерти використовують різні терміни та підходи для опису стратегічних альянсів залежно від контексту та своїх дослідницьких підходів. Ця розбіжність у визначеннях вказує на складність та багатогранність самого поняття стратегічних альянсів. Однак, завдяки широкому спектру досліджень, можна розкрити різні аспекти та особливості стратегічних альянсів, що сприяє розумінню їх значення та ролі в сучасному бізнес-середовищі.

В наш час стратегічні альянси — це бізнес-концепція, що трансформує структуру і динаміку конкуренції в глобальному бізнесі, оскільки групи компаній все частіше вступають у конкурентну боротьбу із іншими групами, змінюючи тим

самим розподіл економічної влади в суспільстві та спонукаючи все більше і більше окремих компаній до приєднання до альянсів .

Термін «стратегічний альянс» почали активно використовувати в економічній літературі на початку 90-х років минулого століття, маючи на увазі різні форми довгострокової співпраці компаній, як правило, реалізовували їх транснаціональні корпорації, що походили з різних країн. Західні економісти, які вже протягом декількох десятиріч досліджують функціонування та розвиток стратегічних альянсів, фокусують свою увагу на вивченні як формату співробітництва, так і систем менеджменту цими структурами, відповідно до переважної більшості точок зору, стратегічні альянси являють собою співпрацю декількох промислових компаній, що спрямовані на досягнення довгострокових результатів, стабільний та сталий розвиток діяльності корпорацій-учасниць. І якщо на початкових етапах мета діяльності альянсів полягала виключно лише у здійсненні спільних торгових операцій, то в сьогоденнішніх реаліях відбулося зміщення цільових акцентів у сферу комплексного науково-технологічного співробітництва.

Саме тому стратегічні союзи слід розглядати в якості комплексного механізму, що дає можливість компаніям отримувати доступ до нових ринків, розширювати власну географію ринків, отримувати передові технології та доповнювати навички й основні компетенції. Відповідно, стратегічні альянси перетворилися на ключові джерела конкурентних переваг для бізнесових організацій, оскільки розширюють можливості учасників вирішувати зростаючі організаційні та технологічні складнощі й виклики, яких зазнає глобальний ринок.

Наразі, незважаючи на поширеність стратегічних альянсів, все ще не сформовано загальноприйнятого розуміння та визначення даного явища міжнародного бізнесу. Одні дослідники під "стратегічним альянсом" розглядають такий формат співробітництва між генеральним підрядником та субпідрядником, що формує "збільшення обсягів виробництва", або ж "об'єднує діяльність деяких підприємств" [1, с. 20–22]; інші вживають даний термін для протиставлення злиттів та "добровільних" поглинань ворожим поглинанням. Існує також думка, що

справжні стратегічні альянси являються нічим іншим як різновидом всебічних договорів, мегаугод, які не мають чітко окресленої конкретної цілі.

Так, класичні визначення даної форми співпраці визначають їх як:

- довгострокові цільові угоди між відособленими, але пов'язаними спільною метою одержання прибутку організаціями, які сприяють набуттю та утриманню ними конкурентних переваг над конкурентами, які не є учасниками даних угод;
- довгострокові контрактні домовленості між компаніями з різних країн, які інтегрують окремі аспекти їхньої бізнесової діяльності таким чином, що виникає взаємозалежність, що є необхідною для досягнення ними стратегічної мети;
- тип міжорганізаційних взаємовідносин, в рамках яких партнери здійснюють суттєві внески (людського, фінансового та/або технологічного капіталу) у розвиток довготривалого співробітництва та орієнтацію на свої спільні та індивідуальні цілі.

Якщо дослідити точки зору щодо сутності поняття «стратегічний альянс» іноземних науковців, то для початку за приклад можна взяти працю Р. Гулаті, де він визначає стратегічні альянси, як добровільні домовленості між фірмами, що передбачають обмін, спільне використання або спільну розробку продуктів, технологій або послуг [2]. Дане визначення, в загальному дає зрозуміти сутність стратегічних альянсів, проте воно може недостатньо враховувати важливі аспекти цього поняття. Перш за все, стратегічні альянси можуть мати більш складний і глибокий характер, ніж просто добровільні домовленості, а якщо враховувати, що у працях певних науковців, процеси злиття та поглинання відносять до форм стратегічних альянсів, а ці процеси не завжди бувають дружніми, тому, дещо недоцільно говорити про «добровільність».

Цікавою є дефініція, що запропонована китайським науковцем Ю. Вей: «простими словами, стратегічний альянс іноді просто називають «партнерством», що пропонує підприємствам можливість об'єднати зусилля для отримання

взаємовигідної можливості та стійкої конкурентної переваги» [3]. Це визначення стратегічного альянсу акцентує увагу на його значимості як способу співпраці між підприємствами, що дозволяє їм досягти взаємовигідних результатів та стати сильнішими на ринку. Звісно, важливо підкреслити певний недолік цієї дефініції у занадто сильному спрощенні та неможливості враховувати всю глибину і складність стратегічних альянсів.

Дещо по-іншому підходить до визначення у своїй роботі Джейсон Уейкем [4], який акцентує свою увагу більше на «стратегічності» альянсу. Він зазначає, що для того, щоб альянс можна було назвати стратегічним, він повинен відповідати, як мінімум одному з 5-ти ключових факторів:

- Має вирішальне значення для успіху основної бізнес-цілі або завдання.
- Має вирішальне значення для розвитку або підтримки основної компетенції чи іншого джерела конкурентної переваги.
- Блокує конкурентну загрозу.
- Створює або підтримує стратегічний вибір для фірми.
- Зменшує значний ризик для бізнесу.

Визначення, запропоноване Хамільтоном [5], зазначає наступне: «стратегічний альянс є тривалою співпрацею, що встановлено між двома або більше незалежними фірмами, задіяними у взаємному використанні або накопиченні ресурсів із метою створення механізму, що дозволив би партнерам перейняти бізнес-активність стратегічного характеру з метою досягнення економічних переваг для усіх задіяних сторін».

Щодо вітчизняних науковців, то зокрема, запропоноване Маховою Г. визначення стратегічного альянсу, як форми організації відносин між підприємствами з використанням взаємних ресурсів для досягнення спільних стратегічних цілей при збереженні автономності [6], є досить точним. Однак, в наш час, мета створення стратегічних альянсів є більш широкою і проникає в інші

аспекти бізнесу. Таким чином, хоча визначення є точним, воно не враховує повноту мети створення стратегічних альянсів у сучасному світі бізнесу, бо вони стали не лише інструментом спільних стратегічних цілей, але й засобом досягнення конкурентної переваги та забезпечення стійкого розвитку підприємств.

Згідно з наведеним визначенням з навчального посібника [7], альянс визначається як форма співпраці між двома потенційними або реальними конкурентами на довгостроковому періоді для досягнення певної мети. Однак, на нашу думку, дане визначення не є повним та коректним, оскільки співпраця в альянсах може включати не тільки конкурентів, але й партнерів, і кількість учасників може бути значно більшою, ніж два. Тож, можна стверджувати, що обмеження стратегічного альянсу до співпраці лише двох конкурентів, є неповним та не відображає всю складність та різноманітність цих союзів, які можуть включати багато учасників та різні типи партнерів.

Підходи щодо визначення сутності стратегічних альянсів, наведених провідними дослідниками, систематизовані та представлені нами у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Підходи щодо визначення сутності стратегічних альянсів

Автор	Зміст визначення стратегічного альянсу
Вілен, Т.Л., Хангер, Дж.Д	Стратегічний альянс представляє собою угоду між двома підприємствами, які об'єднують свої зусилля для спільної бізнес-діяльності з метою досягнення стратегічних цілей, які є взаємовигідними для обох сторін. Цей вид співробітництва виходить за рамки звичайних взаємовідносин між компаніями та передбачає певну специфічну форму партнерства, але не досягає рівня інтеграції, характерного для злиття чи поглинання.
М. Портер – професор кафедри ділового адміністрування Гарвардської школи бізнесу,	Стратегічні альянси - це довгострокові угоди між фірмами, які виходять за рамки звичайних ринкових транзакцій, але не досягають рівня злиття. Форми таких альянсів включають спільні підприємства, ліцензії, довгострокові угоди постачання та інші види взаємовідносин між фірмами.

Продовження таблиці 1.1

Д. Фаулькнер, професор стратегічного менеджменту. Декан бізнес-коледжу, Оксфорд	Стратегічний альянс – це специфічна модель кооперації, яка за своїми ознаками є найближчою до повністю ієрархічних структур. Альянси – це партнерства, які інтегрують свої сили задля мети, а саме досягнення спільних цілей без втрати стратегічної автономності та без відмови від власних інтересів компаній, що є їхніми учасниками.
---	--

Джерело: розроблено автором на основі [8;9;10]

Таким чином, серед ряду основних рис, притаманних альянсам, в тому числі стратегічним, можливо виокремити автономність партнерів, добровільність рішення щодо участі, а також гостру необхідність координації між сторонами-учасниками. Нижче розглянемо основні риси, що притаманні альянсам як одній із моделей співробітництва, а також особливу увагу надамо тим деталям, які саме перетворюють звичайні альянси на стратегічні.

Автономність партнерів. Збереження незалежності між компаніями-партнерами розглядається як одна із основних характеристик альянсу та відрізняє їх від інших організаційних форм, наприклад злиттів та поглинань. Якою б тривалою не була співпраця, вона не може витіснити факт наявності власних компетенцій, що є вкрай необхідним для здатності генерувати додаткову вартість як для своїх клієнтів, так і партнерів.

Альянс передбачає певну паритетність компаній, а тому злиття або придбання в більшості випадків не вважається кооперацією, адже створення нової компанії передбачає цілковиту відмову від незалежності та формування нових єдиних цілей, в той же час альянси, насамперед стратегічні, мають лише обмежене число спільних цілей та зберігають пріоритети діяльності, що специфічні для кожної із компаній-учасниць. В той же час варто зауважити, що хоча збереження незалежності є однією із ключових особливостей стратегічних альянсів, складно визначити, наскільки і в якому ступені реально зберігається економічна незалежність компаній в рамках альянсу та незалежність у прийнятті рішень сторонами, адже всі учасники альянсу прив'язані до ресурсів, стратегічних

поглядів, намірів та рішень усіх інших партнерів, що апріорі виключає та унеможлиблює повну незалежність.

Добровільна участь. Приймаючи рішення щодо вступу до альянсу, підприємство керується виключно власними інтересами, а тому вільно обирає, з якими компаніями кооперуватися, у якому обсязі ця кооперація буде проявлятися, так само компанія-учасниця альянсу чи іншої форми співробітництва має право самостійно вирішити, у який момент виходити з альянсу. Це впливає з визначення кооперації як усвідомленої, чітко обумовленої співпраці між підприємствами, яку можна у будь-який момент односторонньо розірвати. Ця характеристика тісно пов'язана з незалежністю учасників та фактично впливає з останньої.

Необхідність у координації. Говорячи про першу характеристику альянсу – збереження автономності, було зазначено, що компанії залишають за собою право самостійно приймати рішення та не ігнорувати власні інтереси (одночасно переслідуючи визначені альянсом цілі), але, виступаючи стороною кооперативної угоди, компанії дають мовчазну згоду частково відмовитися від незалежності на користь координованої поведінки. Необхідність координації виникає внаслідок того, що альянси не є чистою «ринковою» формою співробітництва, а тому співпраця не може регулюватися виключно ринковими механізмами, як і для будь-якої іншої гібридної організаційної форми виникає необхідність застосування інструментів, властивих ієрархічним організаціям. Таким інструментом може бути організація координаційного органу альянсу, який буде здійснювати координацію діяльності усіх учасників, проте в той же час не виступатиме органом прийняття рішень, оскільки це суперечитиме принципу незалежності учасників.

Таким чином, можна резюмувати, що стратегічний альянс – це форма співробітництва між бізнес організаціями, яка базується на добровільній домовленості між ними щодо співпраці із метою досягнення визначених стратегічних цілей через координацію спільної діяльності, яким також притаманні певні риси, зокрема:

- це угоди про співпрацю між компаніями, що значно глибші за звичайні торговельні операції, але не призводять до злиття компаній. Існують вагомі

відмінності між стратегічними альянсами, заснованими на довгострокових відносинах партнерів, і партнерськими відносинами контрактного типу, оскільки останній різновид співпраці триває обмежений термін та використовується для конкретних проєктів або ж цілей. Звичайні контрактні відносини, зазвичай, не передбачають і не мають на меті подальшого розвитку відносин;

- цей тип господарського об'єднання ґрунтується на укладанні середньо- або довгострокових, дво - або багатосторонніх угод;
- до складу стратегічного альянсу можуть входити не лише постачальники та клієнти, але й фірми-конкуренти;
- у рамках стратегічних союзів реалізується спільна координація стратегічного планування та менеджменту учасниками діяльності, що дає їм можливість погоджувати їхні довгострокові партнерські відносини із вигодою для кожного із учасників;
- стратегічні альянси формуються на основі горизонтальної міжфірмової кооперації, а також між фірмами, що задіяні у суміжних сферах діяльності, з метою обміну технологіями і досвідом, що можуть взаємодоповнювати одне одного;
- альянс, як правило, не є самостійною юридичною особою;
- компанії можуть бути учасниками необмеженої кількості альянсів;
- стратегічні альянси досить динамічні, вільні для партнерів, більш орієнтовані на майбутнє, зменшують незрозумілість та невизначеність у взаємовідносинах партнерів, підвищують стабільність у забезпеченні ресурсами та розподілі продукції та сервісів;
- альянси створюються на певний термін, вони припиняють своє існування, коли необхідність в даному об'єднанні зникає;
- альянси справляють вплив на стан ринкової конкуренції: компанії, які інтегрувалися, спрямовують спільні зусилля більшою мірою проти спільних конкурентів, аніж один проти одного.

Стратегічний альянс – перспективна, але водночас надзвичайно складна структура з точки зору менеджменту. Швидкозростаючі компанії, фокусуючись виключно на власних ключових компетенціях та корпоративних навичках,

створюють розширені підприємства, до яких входять багаточисленні стратегічні альянси, які дозволяють компанії набувати доступу до ключових компетенцій своїх партнерів та досягти із ними синергії. За середніми оцінками, кожна швидкозростаюча компанія США приймає участь у п'яти типах стратегічних альянсів. Незважаючи на перспективність стратегічних альянсів, значна кількість досліджень, показують, що успішними можна вважати менше половини альянсів. Опитування топ-менеджменту компаній, що задіяні у стратегічних альянсах, свідчать про той факт, що питома частка дуже успішних альянсів становить в середньому від 30% до 49%. Найвищий результат 49% продемонструвало дослідження швидкозростаючих компаній, що було проведене експертами PricewaterhouseCoopers. Багато альянсів розпадаються або ліквідовуються, у випадку якщо один із партнерів приймає рішення про придбання іншого. Проведений у 2018 році аналіз 150 компаній, які були членами учасницями стратегічних альянсів, що згодом розкололися, довів, що у 75% всіх стратегічних альянсів партнери були поглинуті одним із учасників альянсу. В цілому наголошується на тому, що японські компанії, у порівнянні із європейськими та американськими, активніше діють та практичніше імплементують досвід, отриманий ними у рамках стратегічного альянсу. Серед числа причин невдач альянсів називають:

- відхилення від стратегічних цілей;
- нереалістичність очікувань;
- операційні та географічні неспівпадіння;
- недостатнє або ж слабке налаштування на успіх;
- нездатність зрозуміти специфіку та адаптуватися до нового стилю менеджменту;
- відсутність або ж занадто низькій рівень довіри між партнерами;
- культурна та організаційна невідповідність – невміння «прочитати» та зрозуміти культурні відмінності між організаціями та людьми.

Кажучи про слабкі сторони стратегічних альянсів, слід зазначити, що ефективна та результативна координація діяльності самостійних компаній є

надскладним завданням (враховуючи різну природу їхньої мотивації, а й інколи цілі, що суперечать). Існуючи переважно незалежно, партнери можуть приймати рішення, що є неоптимальними в контексті інтересів стратегічного альянсу в цілому. Його учасники постійно вимушені відшукувати варіанти вирішення суперечностей між завданнями та цілями, що стоять перед стратегічним альянсом в цілому й окремими його компаніями-учасницями. Доводиться також долати організаційні, мовні та культурні бар'єри. Результати аналізу діяльності стратегічних альянсів демонструють, що близько половини з них не приносять очікуваної віддачі, а їхні учасники досить часто опиняються у вкрай складному становищі, часом жертвуючи своїми інтересами та перевагами.

Таким чином, на підставі розглянутих аспектів, ми пропонуємо таке визначення стратегічного альянсу: Стратегічний альянс - це форма довгострокової співпраці та партнерства між підприємствами, яка передбачає об'єднання їх зусиль, ресурсів, експертизи та можливостей з метою досягнення спільних стратегічних цілей та створення стійкої конкурентної переваги на ринку. Цей вид співпраці може включати обмін технологіями, спільне використання ресурсів, спільну розробку нових продуктів, співтовариство в дослідженнях та розвитку, а також координацію стратегій та діяльності. Стратегічні альянси можуть бути формальною угодою між підприємствами або менш формалізованою співпрацею на основі взаємовигідних відносин. Вони сприяють збільшенню ефективності, витратних переваг, інноваційного потенціалу та ринкової присутності партнерів, а також стимулюють створення нових можливостей і зміну відносин у секторі, допомагаючи підприємствам адаптуватися до швидкозмінного середовища та забезпечувати стійкий розвиток у конкурентному бізнес-світі.

1.2 Форми та видова структура стратегічних альянсів

Класифікація стратегічних альянсів є важливим інструментом інтерпретації функціонування та аналізу результатів їхньої діяльності. Спосіб класифікації альянсів залежить від вибору критерію, за яким групуються форми співпраці між фірмами. Серед основних критеріїв варто відзначити наступні [8]:

- Залежно від функцій: збутові, інвестиційні, виробничі, фінансові тощо;
- Залежно від терміну дії: довгострокові, середньострокові, короткострокові;
- За приналежністю компаній до країн: національні та міжнародні;
- За приналежністю до галузі виробництва: внутрішньогалузеві та міжгалузеві альянси;
- Залежно від галузі діяльності: страхові, авіаперевезення, автомобільні, банківські тощо;
- Залежно від кількості учасників: багатосторонні, двосторонні;
- Залежно від характеру конкурентної поведінки партнерів: між неконкурентами, між конкурентами.

Варто зазначити, що окрім наведених, існує надзвичайно велика кількість різноманітних типів альянсів. Єдності щодо класифікації стратегічних альянсів немає аналогічно, як і у їх визначенні. Їх можна класифікувати відповідно до функцій, що вони виконують (технологічні та науково-дослідні, маркетингові та дистрибуційні, а також альянси, створені для координації виробничої діяльності та логістики), за юридичним та правовим статусом (ліцензійні угоди, спільні підприємства й тому подібне), одним із найбільш поширених способів класифікації альянсів є їхня класифікація відповідно до того, чи співпрацюють конкуруючі підприємства, що задіяні в одній сфері, чи неконкуруючі фірми з різних галузей, які найчастіше взаємодіють у системі постачальника-покупця, таким чином, формуючи, відповідно, горизонтальні і вертикальні стратегічні альянси. Деякі науковці виокремлюють діагональні альянси, що є гібридною формою

вертикальних і горизонтальних партнерств та стосуються кооперативної діяльності між компаніями із різних сфер діяльності.

Інший варіант класифікувати альянси – за масштабами їхньої діяльності: фокусовані і комплексні альянси. Фокусовані альянси передбачають угоду щодо співпраці між двома або більше компаніями, що укладено із метою досягнення чітко окресленого комплексу цілей певним завчасно визначеним способом. До участі в комплексних альянсів можуть залучатися цілковиті організації із боку кожного з партнерів. Огляд основних видових класифікацій наведено у Додатку В.

Наразі поширеної є класифікація, в рамках якої, на основі шести критеріїв експертами виділено 21 вид МСА (рис.1.2). Основними критеріями класифікації є розподіл МСА відповідно до об'єднаних ресурсів, відмінностей або ж схожістю компаній, до функцій чи сфер діяльності МСА, за юридичним оформленням альянсу, в залежності від механізму менеджменту, залежно від виду діяльності учасників та сфери функціонування альянсів. Серед цих критеріїв особлива увага приділяється класифікації МСА за об'єднаними ресурсами, в рамках якої можна виділити спільні підприємства, міноритарні акціонерні альянси, односторонні контрактні альянси і двосторонні контрактні альянси; та класифікації залежно від відмінностей або схожості МСА (ендогенні або екзогенні). В межах останнього критерію класифікації виділяють МСА між компаніями з однієї галузі або між компаніями з різних галузей.

Проблема щодо класифікації стратегічних альянсів в тому, що альянси мають все більш і більш комплексні форми, а тому доволі складно досягти взаємовиключності класифікацій, внаслідок чого деякі альянси можна віднести до різних категоріальних груп за тим чи іншим критерієм. Одним з варіативних прикладів критеріїв класифікації та видової структури МСА є рисунок 1.1.

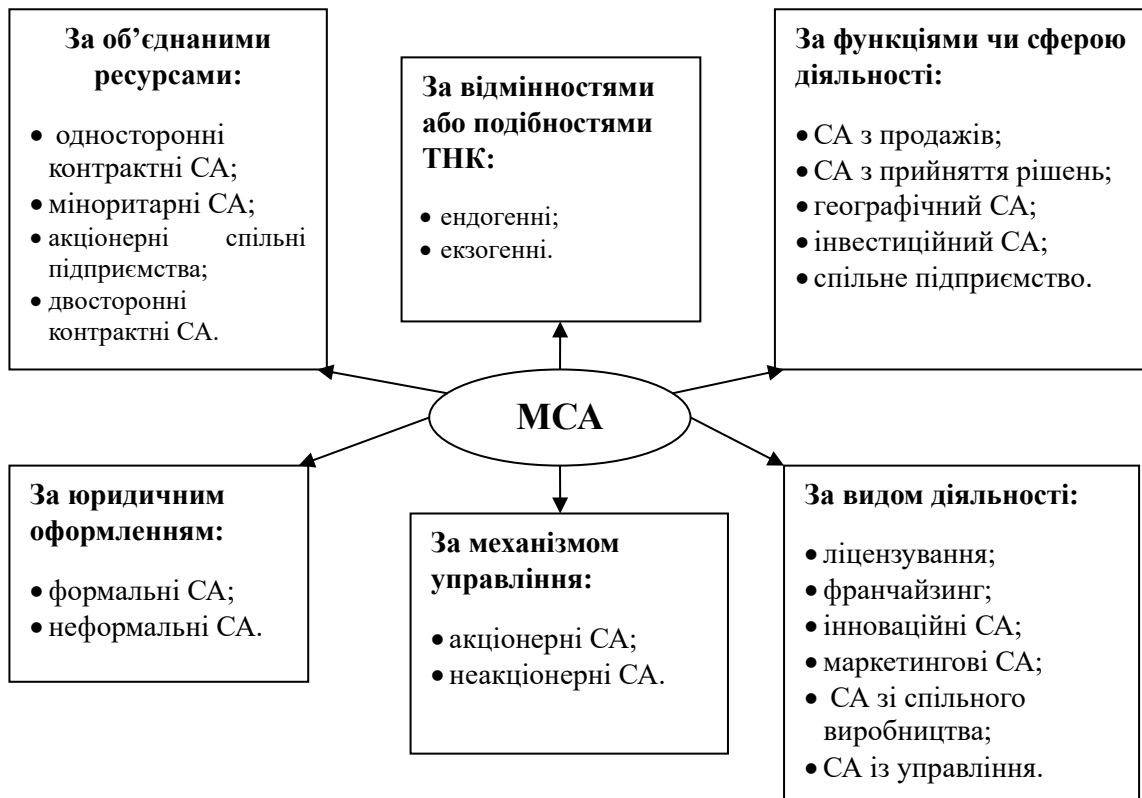


Рисунок 1.1 Критерії класифікації та види МСА

Джерело: розроблено автором на основі [11]

На рисунку 1.2 нами наведено найбільш часто вживані форми альянсів

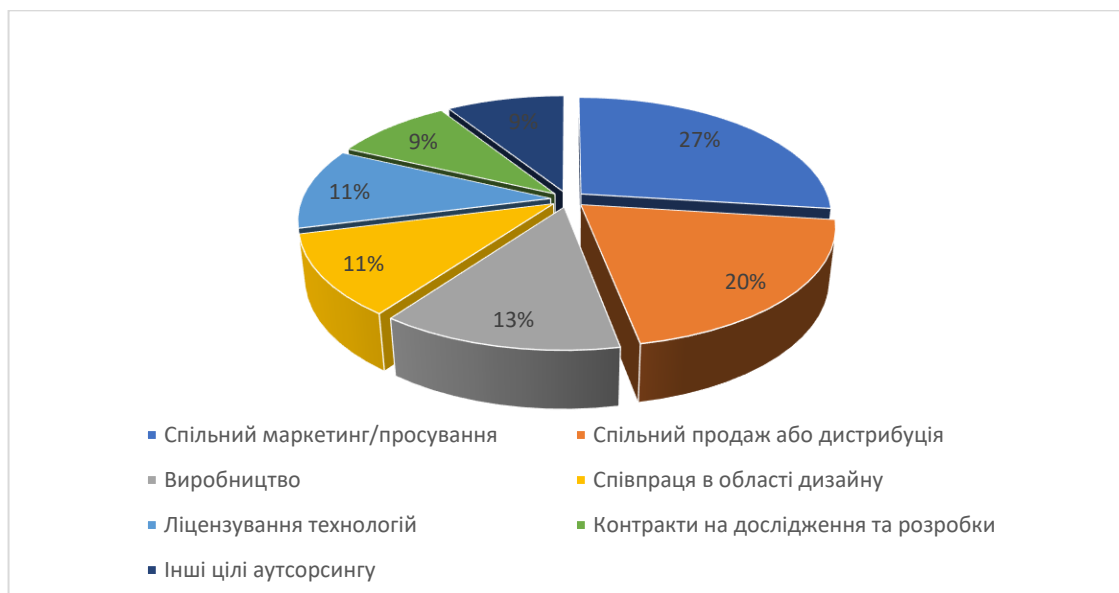


Рисунок 1.2. Питома частка видів СА, найбільш поширених у міжнародному бізнесі

Джерело: розроблено автором на основі [12]

В нашому дослідженні ми сфокусуємось на наступній класифікації: альянси між компаніями, що є конкурентами (горизонтальні) та неконкурентами (вертикальні), оскільки саме дана класифікаційна ознака дозволяє чітко розмежувати альянси, а також проаналізуємо основні форми і типи альянсів.

Горизонтальними альянсами називають такий формат кооперації, за яким підприємства, що перебувають на одному рівні ланцюга створення вартості, інтегрують власні ресурси задля досягнення конкурентних переваг.

Дослідники Дюссож та Гаррет розрізняють наступні підтипи альянсів між фірмами, що є конкурентами: альянси із спільним постачанням, квазі-концентраційні альянси та комплементарні альянси. Перший тип горизонтального альянсу має на увазі участь компаній, що прагнуть реалізувати ефект від масштабу у процесі виробництва певного елемента, чого вони не можуть досягти, будучи відокремленим виробником. Проте, в результаті кожне із підприємств продукує продукт, який є специфічним для нього. Квазі-концентраційні альянси є об'єднаннями компаній, що спільно розробляють, виробляють та збувають єдиний продукт, що результатом такої співпраці. Характерною рисою комплементарних горизонтальних альянсів є об'єднання ресурсів (як матеріальних, так і нематеріальних) у єдиний пул для реалізації певного проєкту. Найбільш впливним прикладом такого співробітництва є ситуація, коли фірма збуває продукт, розроблений конкурентом, через власні канали дистрибуції. Такий продукт не повинен бути прямим конкурентом щодо існуючої продукції фірми, яка погодилася на дистрибуцію. Це обов'язкова умова, оскільки в протилежному випадку фірма-партнер не матиме жодної вигоди від участі в альянсі, а лише полегшує та забезпечує вихід конкурента на ринок.

Вертикальні альянси є одним із різновидів форм стратегічних альянсів, які утворюються за участю неконкуруючих підприємств із різних галузей. Розрізняють як висхідні, так і низхідні вертикальні альянси. Відмінності між в тому, що за першого випадку компанія має прагнення отримати доступ до бази власних постачальників, залучаючи їх до участі в альянсі, у випадку низхідного альянсу компанії вступають до альянсу із власними клієнтами або ж покупцями. Можливою

є також комбінація низхідної та висхідної інтеграції, у випадку якщо компанія намагається приймати участь у повному економічному циклі. Вертикальні альянси є вагомим інструментом саме для тих компаній, що прагнуть уникнути повної інтеграції шляхом придбання іншого підприємства, проте в той же самий час розуміють те, що чисто комерційного характеру відносини із власними постачальниками і покупцями, які регулюються включно дією ринкових механізмів, не задовольняють їхні наявні потреби у повному обсязі. Участь у вертикальних стратегічних альянсах надає ту перевагу для їхніх учасників, що компанії, які співпрацюють разом і зорієнтовані на досягнення спільної мети та між якими склалися довірливі відносини, більш схильні допомагати та підтримувати один одного, ніж компанії відносини яких базуються на ринкових відносинах. Як постачальники, так і покупці, які довіряють один одному, більш схильні сприяти покращенню результативності свого партнера, тим самим альянс роблячи більш ефективним. [13;14]

Вертикальні альянси у загальному випадку є певного роду альтернативою до більш традиційних моделей ринкової експансії, зокрема таких як, створення нового підприємства з нуля (стратегія органічного зростання) або ж купівля вже існуючої компанії.

Проводячи порівняння горизонтальних та вертикальних альянсів, вчені схильні вважати, що вертикальні стратегічні альянси надають більше конкурентних переваг, оскільки саме вертикальні альянси ґрунтуються на комплементарності їхніх учасників, в той час як фірми-учасниці горизонтального альянсу являються конкуруючими фірмами, що перетворює такого роду альянс на складне завдання в контексті управління ним. В горизонтальних альянсах наявним є дуже високий рівень ризику опортуністичної поведінки учасників, проте тим не менш, якщо його менеджменту вдається координувати його діяльність, такий альянс може перетворитись на потужне джерело доданої вартості для компаній-партнерів.

Варто зазначити той факт, що оскільки в реальних умовах діяльності у міжнародному бізнесі можливим є формування різноманітних типів стратегічних альянсів, то досить складно здійснити повну, комплексну й всеохоплюючу їхню

типізацію, яка б відображала всю існуючу різноманітність видів стратегічних альянсів. Ми виокремили три основні типи альянсів, зокрема: коспеціалізація; групування та навчання, детальну характеристику яких наведено нами у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Типи стратегічних альянсів

Тип стратегічного альянсу	Змістовні характеристики
Коспеціалізація	Об'єднання спеціалізованих ресурсів та створення нової доданої вартості шляхом їхньої інтеграції
Групування	Співпраця потенційних конкурентів із метою забезпечення ефективної спільної конкурентної боротьби із більш крупним суперником.
Навчання	Набуття нових знань, можливе лише за умови спільної праці або ж через спостереження за роботою партнера.

Джерело: складено автором

Варто зауважити, що доволі важливим аспектом при формуванні альянсів є урахування положень та принципів чинного антимонопольного законодавства, що пов'язано з тим, що деякі із існуючих типів або ж форм стратегічного альянсу (наприклад, групування) за умови недотримання певних лімітуючих умов ймовірно можуть порушити антимонопольне законодавство і таким чином може стати причиною значних фінансових й репутаційних втрат учасників такого альянсу.

Форма альянсу, що обрано його учасниками, перебуває у залежності від дії багатьох факторів. Так, Т. Дас і Б. Тенг [15] розрізняють наступні основні форми альянсу:

- пряма співпраця – найбільш за інші розповсюджена форма без наявності спільної пайової участі (одно- й двосторонні контрактні альянси);
- спільні підприємства – організація партнерами окремого бізнесу, володіння та управління яким вони здійснюють спільно;

- міноритарні інвестиції – переважно використовуються в рамках реалізації корпоративних венчурних стратегій, відповідно до яких корпорації інвестують в діяльність молодих інноваційних компаній;
- транскордонні стратегічні альянси – довгострокова угода між двома або більшою кількістю ТНК у ключових аспектах та сферах їхньої діяльності із метою отримання синергетичного ефекту та реалізації спільних цілей.

Складність альянсу визначається змістом цілей, що поставлені перед його учасниками. Партнери в рамках альянсів надають перевагу співпраці лише у визначених сферах діяльності, аби уникнути появи ризику надмірної залежності від іншого партнера або ж втрати комерційної таємниці. Обрання ж партнерів для участі в стратегічному альянсі залежатиме від того, наскільки компанії, які прагнуть вступити до альянсу, будуть відповідати як ресурсним, так і кваліфікаційним потребам, що є необхідними для реалізації проекту. Відповідно до того, яку саме форму, тип або ж вид набуде стратегічний альянс, його формування надає ті або ж інші вагомні переваги його фірмам- учасникам:

- доступ до наявних фінансових ресурсів партнерів;
- доступ до існуючих каналів маркетингу, продажів та позицій партнера на ринку;
- доступ до продуктів, технологічних рішень та певних об'єктів інтелектуальної власності партнерів;
- нові ринки для власних товарів й сервісів та нові продукти для своїх клієнтів;
- прискорення процесу розробки нових продуктів та їхнього виводу на ринок;
- посилення ринкових позицій власного бренду завдячуючи каналам партнерів;
- скорочення вартості та нівелювання ризиків науково-технічних розробок й генерування принципово інноваційних пропозицій; швидке досягнення критичної маси;
- глобальне навчання та доступ до управлінського досвіду партнерів тощо.
- Знаходячись у межах стратегічних альянсів, організації шукають нові шляхи досягнення конкурентних переваг та підвищення ефективності, при цьому,

намагаючись уникати ризиків ринку та ієрархічної жорсткості, виникає кілька міжорганізаційних структур.

У наведеній нижче класифікації, що пропонується у науковій праці Тодева та Кноке нами представлено 13 основних форм міжорганізаційних взаємин.

Таблиця 1.3 - Типологія міжорганізаційних форми взаємодії

№	Форми взаємодії	Характеристика
1	Ієрархічні відносини	Процес, при якому одна компанія отримує повний контроль над активами іншої компанії шляхом поглинання або злиття, і встановлює механізм прав власності для керування її діяльністю. Цей процес передбачає інтеграцію активів, ресурсів, персоналу та операційної діяльності поглинутої компанії під владою і керівництвом компанії, що здійснює ці заходи.
2	Спільні підприємства	Створення нового суб'єкта господарювання, двома або більше компаніями, який об'єднуюватиме в собі ресурси акціонерів.
3	Інвестиції в акціонерний капітал	Мажоритарне або міноритарне володіння акціонерним капіталом однієї фірми шляхом прямого придбання акцій іншої фірми.
4	Кооперативи	Організації, які складаються з малих підприємств, що об'єднуються з метою координації і управління своїми спільними ресурсами. Кооперативи можуть об'єднувати підприємства з однієї галузі або різних галузей, що дозволяє підприємствам використовувати синергію, зменшувати витрати, підвищувати ефективність і мати більшу конкурентоспроможність на ринку.
5	Консорціуми науково-дослідних розробок	Угоди між компаніями щодо співпраці в галузі досліджень та розробок, які зазвичай укладаються у швидкозмінних технологічних секторах.
6	Угоди про стратегічну співпрацю	Спільні бізнес-мережі, що базуються на договірних засадах, передбачають множинний стратегічний контроль, співпрацю партнерів в розробці ключових стратегічних рішень та поділ відповідальності за результати своєї діяльності.
7	Картелі	Укладання антимонопольних угод з метою обмеження конкуренції шляхом спільного контролю над виробництвом та/або цінами в конкретній галузі. Притаманно переважно великим корпораціям

Продовження таблиці 1.3

8	Франчайзинг	Франчайзер надає франчайзі право використовувати ідентичну торгову марку в певній географічній області, але зберігає контроль над процесом формування цін, маркетинговими зусиллями і стандартами обслуговування.
9	Ліцензування	Процес, за яким власник інтелектуальної власності (ліцензіар) надає іншій особі (ліцензіату) право використовувати свої права на певний продукт, технологію або бренд за визначеними угодою умовами. Ліцензування дозволяє підприємствам розширити свої можливості, використовуючи наявні інтелектуальні ресурси без необхідності розробки їх самостійно.
10	Мережі субпідрядників	Система взаємодії між підприємствами, в рамках якої субпідрядник укладає довгострокові угоди з постачальниками, що визначають ціни, обсяги виробництва та графіки поставок.
11	Групи галузевих стандартів	Комітети, складені з організацій-членів, які спільно працюють над досягненням консенсусу щодо прийняття технічних стандартів, які регулюють виробництво та торгівлю в певній галузі. Ці комітети встановлюють специфікації, вимоги та процедури, що сприяють забезпеченню якості, безпеки, сумісності та ефективності продуктів та послуг у даній галузі.
12	Поведінкові лобістські групи	Короткочасні організаційні коаліції, складені з різних членів, які спільно координують свої зусилля з лобіювання для впливу на формування державної політики. Ці групи використовують різноманітні стратегії, такі як збори фінансових ресурсів, проведення досліджень, контакти з політиками та громадськими діячами, підтримка кампаній тощо, для того, щоб впливати на законодавчі та регуляторні процеси з метою захисту своїх інтересів та досягнення певних політичних цілей.
13	Ринкові взаємини	Економічні взаємодії та відносини між організаціями, які здійснюються шляхом координації через механізм цін. У цих взаєминах підприємства взаємодіють на ринку, де купівля і продаж товарів та послуг відбувається на основі установленної ціни.

Джерело: розроблено автором на основі [16]

Варто зауважити, що кожному типу стратегічного альянсу притаманна різна модель координації, здійснення контролю взаємозв'язків та інформаційного обміну між його учасниками, що зумовлене специфікою області діяльності, стратегічних цілей співробітництва, терміну дії, рівнем забезпеченості ресурсами та вартості. Задля забезпечення ефективного управління альянсами рекомендованою є

диференціація стилю менеджменту та його адаптація до кожного окремо взятого альянсу; постійне узгодження змісту інтересів учасників, чіткий розподіл завдань та повноважень, а також відповідальності персоналу, контроль змістовності та руху інформаційних потоків в рамках альянсу з метою недопущення виникнення ефекту "зіпсованого телефону", впровадження ефективних механізмів контролю за результатами, зокрема й фінансовими, а також за роботою альянсу.

Отже, узагальнюючи окреслені переваги, що надає створення стратегічних альянсів, можливо зазначити, що найбільш вагомими з них полягають в наступному: поєднання ключових компетенцій та отримання ефекту синергії; скорочення обсягу витрат та зростання рівня ефективності; збільшення рівня загальної конкурентоспроможності на ринку завдяки реалізації кооперативної стратегії.

1.3 Мотиваційна природа утворення стратегічних альянсів

Подальший аналіз теми стратегічних альянсів неможливий без розуміння мотивів утворення фірмами стратегічних альянсів або входження до вже існуючих.

Наявні певні причини вступу компаній до складу стратегічних альянсів. Основні причини вступу до стратегічних альянсів представлені нами на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 Причини вступу компаній до міжнародних стратегічних альянсів

Джерело: розроблено автором [17]

Варто зазначити, що одними із найбільш поширених в контексті трактування мотивації участі в альянсі являються теорія трансакційних витрат, ресурсної залежності і так звана ресурсна теорія.

Теорія трансакційних витрат. Урахування трансакційних витрат при вивченні мотивів вступу до складу альянсів наразі є класичним підходом до даного питання.. В основі теорії перебуває ідея, що за умов ідеального ринкового середовища його суб'єкти можуть задовольняти власні потреби в тих чи інших ресурсах за допомогою саме ринкового формату відносин, купуючи те, в чому є потреба, у інших учасників. Відносини «купівля-продаж» - це єдиний можливий формат співробітництва, що має бути у чисто ринкових відносинах, проте, враховуючи наявну недосконалість ринку й додаткові обсяги витрат, які компанії зазнають через необхідність налагодження відносини, домовлятися щодо умов контракту, здійснювати управління та контроль над операціями (трансакційні витрати), вони вимушені уникати ринкових взаємовідносин у їхньому чистому вигляді та звертатися до групування – перший етап, на якому окремі гравці групуються у

компанії, наступним кроком виступає групування компаній через певні домовленості.

Відповідно до положень даної теорії, в основі рішення про вступ до альянсу має бути аналіз всіх ймовірних й потенційних витрат, яких компанія буде нести, функціонуючи самостійно на ринку та купляючи критично необхідні ресурси, ціну виробництва таких видів ресурсів в межах компанії (за абсолютно ієрархічної структури – насамперед, шляхом поглинання визначених фірм), але на противагу також мають бути досліджені витрати й ризики, що можуть виникнути, у випадку якщо компанія звернеться до кооперації - наприклад, ризик викриття конфіденційної інформації та технологій партнеру із кооперації. Варіант, який зменшує можливі обсяги трансакційні витрати, має бути прийнятий до реалізації, адже головний мотив для здійснення кооперації – мінімізація обсягів витрат та її ефективність. Альянси саме є одним із найбільш обґрунтованих варіантів в даному аспекті, адже вони являють собою альтернативу між вибором чи продукувати все самостійно та здійснювати купівлю необхідних ресурсів на ринку, або ж за умови створення довготривалих відносин, що збудовані на довірі, є ефективним практичним інструментом значної мінімізації трансакційних витрат.

Теорія залежності від ресурсів сформована у 1978 р. економістами Пфедфером та Саланчиком. Відповідно до якої фірма залежить від ресурсів, які їй не належать, отже ключовим елементом виживання підприємства є вміння здобувати та утримувати у власності ці ресурси. Таким чином, конкурентні переваги визначаються не стільки рівнем ефективності, скільки організаційною потужністю та вмінням підприємства захищати себе та свої ринкові позиції й амбіції. Так як бізнесові організації не є самодостатніми ринковими організаціями та мають потребу у ресурсах ззовні, вони потрапляють у залежність від середовища, в рамках якого вони оперують, насамперед від окремих інших його учасників, які мають право власності на необхідні ресурси. Стратегію кооперації в даному випадку можна пояснити прагненням компанії отримати контроль над даною ситуацією, отримуючи доступ до унікальних навиків та компетенцій, фінансових та інших видів ресурсів тощо саме шляхом кооперації. Іншими словами,

кооперуючись із іншими основними гравцями ринку, фірми прагнуть знизити власну залежність від факторів навколишнього середовища [10].

Ресурсна теорія ґрунтується на припущенні, що компанії здатні досягнути конкурентних переваг через комбінацію власних ресурсів таким чином, аби їх було складно або в ідеалі неможливо імітувати як вже існуючим, так і майбутнім конкурентам. Іншим джерелом конкурентної переваги виступає наявність доступу до унікальних ресурсів, які складно або неможливо привласнити, імітувати чи скопіювати конкуруючим компаніям. За даної теорії, компанії вступають до стратегічного альянсу через переконання, що, оперуючи на ринку самостійно, вони не зможуть побудувати таку унікальну комбінацію знань, навичок, вмінь та ресурсів, якої зможуть набути саме завдяки кооперації. Згідно із Грантом, конкурентні переваги найбільш швидко та ефективно досягаються за цією теорією через аналіз фірмою наявних ресурсів і профільних компетенцій, оцінки їхнього потенціалу та вибору належної конкурентної стратегії, базуючись на даних отриманих в результаті аналізу та винайдених можливостях. Альянс може бути використаний в якості джерела ресурсів, необхідних для формування унікальних переваг. За ресурсною теорією, «фірма не повинна інвестувати у бізнес, який не є тісно пов'язаним із її основними видами діяльністю. Лише стратегії, які базуються на наявному профільному бізнесі, можуть сприяти та забезпечити набуття та утримання вагомих та стійких конкурентних переваг» [18;19].

Всі наведені причини створення альянсів, що пояснюють положення теорії трансакційних витрат, ресурсо-залежною теорії та ресурсної теорії, можливо умовно розподілити у декілька груп мотивів:

- ринкові мотиви;
- продуктивні й технологічні мотиви;
- ресурсні мотиви;
- навчання та досвід;
- управління ризиками.

Під ринковим мотивом варто розуміти прагнення компанії, яка вступає до складу альянсу, набути або ж полегшити собі доступ до нового ринку, який є для

неї є таким, що недоступним та закритим у тому випадку, що компанія діятиме як відокремлений суб'єкт господарювання. Це може бути пов'язано як із нормативними і політичними обмеженнями, так і з нестачою ресурсів, коли окрема компанія просто фізично не володіє ресурсами, необхідними для виходу її на новий ринок. Володіти доступом до нових міжнародних ринків досить часто є ключовим фактором успіху бізнесу, адже у глобальній економічній системі, коли все більше число конкурентів діють глобально, отримавши від цього широкий ряд переваг, ті компанії, які все ще залишаються локальними акторами, самотійно дуже тим самим обмежують свої ринкові можливості та опції щодо зростання. Навіть у випадку, коли компанія має доступ до ринку, в якості мотиву може виступати прискорення процесу експансії на нього. Участь в альянсі може суттєво скоротити час, необхідний компанії задля здійснення виходу на новий ринок, за тієї умови, що участь в альянсі формує передумови для динамізації проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, а отже, й відповідно і розробку нових сервісів та продуктів, з якими дана компанія мала намір виходити на новий ринок.

Окрім мотиву набуття доступу до нового ринку, фактором вступу до складу альянсу може бути прагнення компанії забезпечити захисти вже існуючої власної позиції на ринку або ж посилити її. Так як стратегічні альянси досить часто мають передбачають об'єднання значної кількості ресурсів та є впливовими гравцями на ринку, то вони можуть чинити вплив на зміну структури ринку та визначати поведінку інших учасників ринку. Крім того, фірми, які приймають участь в альянсі, є значно більш захищеними від дії конкурентного тиску, у порівнянні із окремими гравцями ринку.

До складу продуктово-технологічних мотивів можна віднести:

- потреба заповнити прогалини в наявній продуктивній лінійці;
- розширити існуючий асортимент та пропозицію продуктів;
- генерування доданої вартості для існуючих продуктів;
- приєднання до виробництва нової продукції та технологічних рішень,

тощо.

Вступаючи до альянсу, фірма тим самим відкриває для себе можливість доступу до того ринку, на якому або вже пропонуються або ж можуть з'явитися в майбутньому продукти-субститути або ж такі продукти, що є комплементарні із тими, які компанія пропонує ринку на поточний момент. Таким чином, у компанії виникає можливість розширення портфелю власної продукції, набуття контролю над діями конкурентів, що пропонують товари-замінники, також надачу є можливість організувати вигідне співробітництво із тими компаніями, які пропонують товари-доповнювачі, що в свою чергу, надає змогу отримувати додаткові переваги та вигоди від синергетичних ефектів.

До ресурсних мотивів можливо віднести всю сукупність тих мотивів, які тим чи іншим чином мають відношення до долучення до ресурсів та їх ефективним практичним використанням. Якщо звернутись до теорій, які ми розглядали дещо раніше у даному розділі, то ця група перебуває у тісному зв'язку із теорією залежності від ресурсів, а також ресурсної теорії. Якщо ж говорити про ефективність практичного використання ресурсів, то найбільш очевидною є можливість скорочення обсягу витрат на виробництво за тієї умови, якщо спільне виробництво передбачено рамковими умовами альянсу. Завдяки ефекту масштабу всі, без виключення, учасники такого роду альянсу профітують не тільки від суттєво нижчих виробничих витрат, але й також і витрат на маркетингові кампанії, на науково-дослідну діяльність тощо. В рамках стратегічного альянсу завжди наявною є можливість об'єднання значних обсягів ресурсів на той випадок, коли плануються ймовірність значних витрат. Це один із тих факторів, який пояснює наявність великого числа стратегічних альянсів в індустріях із великими ресурсними витратами, наприклад, у сферах високих технологій, авіації або біотехнологічній та фармацевтичній галузях. Наявність спільного широкого ресурсного фонду формує перевагу над конкурентами, оскільки дозволяє інвестувати кошти в ті сфери, що є недоступними за дефіциту ресурсів. Проте в альянсі слід бути обачними, аби уникнути опортуністичної поведінки інших його учасників та забезпечити використання результатів тієї чи іншої розробки пропорційно та відповідно до інвестованих ресурсів [20].

Управління ймовірними ризиками є інтегруючим мотивом для всіх наведених вище, адже яким би саме мотивом компанія не керувалась, вступаючи до складу стратегічного альянсу, тим чи іншим чином вона прагне захистити себе від невідомості та нівелювати потенційні та вже наявні ризики.

Провідні дослідники практики стратегічних альянсів Лоранж та Рус виокремлюють чотири провідні мотиви, якими альянси керуються у своїй діяльності. При цьому мотивація визначається через співставлення двох індикаторів: важливість та пріоритетність бізнесу, на рахунок якого обдумується можливість створення альянсу, та те яку роль займає цей бізнес у бізнесовому портфелі – чи це профільний, чи скоріше другорядний вектор діяльності, а також позиція, яку обіймає компанія на ринку цього бізнесу – чи це компанія-лідер, чи скоріш це переслідувач. Від різної ймовірної комбінації даних показників залежить те, якого типу набуде майбутній альянс відповідно до мотивації вступу до нього. Зрозуміло, що компанія-лідер, володіючи значною часткою ринку та значними конкурентними перевагами, матиме зовсім іншу мотивацію та інші цілі, ніж компанія, яка змушена відвоювати втрачене чи наздогоняти конкурентів, тому що вона нараз є лише починаючим гравцем.

Як свідчить проведений аналіз функціонування стратегічних альянсів, в певний період часу панував той чи інший мотив входження компаній до їхнього складу. Так, в 70-х роках минулого століття пріоритетним мотивом створення альянсів була успішність збуту продукції. Учасники стратегічних альянсів прагнули отримати найкращі сировинні ресурси, мінімізувати обсяги витрат, впровадити на практиці новітні технології та якісно покращити свої позиції на зарубіжних ринках. У 80-х роках головним мотивом створення альянсів була консолідація позиції компанії в галузі за допомогою транскордонних стратегічних альянсів за для створення економії на масштабі. У 90-х роках ліквідація кордонів між багатьма географічними ринками, а також злиття багатьох галузей спричинило перенесення фокусу на розвиток конкурентних можливостей. Превалювання над власними конкурентами стало надзвичайно важливою умовою для створення конкурентних переваг.

Доцільно задля забезпечення комплексності нашого дослідження, також представити дослідження Д. Елмуті та Ю. Касавала [21], де вони у своїй праці визначили чотири основні причини, чому фірми утворюють стратегічні альянси:

1. Стратегії зростання та виходу на нові ринки: Ця причина показує, що підставою фірми до утворення стратегічних альянсів є забезпечення ефективного зростання та розширення своєї географічної присутності. Це означає, що, наприклад, утворюючи альянси з місцевими партнерами, компанії отримуватимуть доступ до ринкового знання, дистриб'юційних каналів та мережі клієнтів, що сприяє швидкому входу на ці ринки та зростанню обсягів продажів компанії.

2. Отримання нової технології та/або найкращої якості з найнижчою вартістю: Цей пункт означає, що утворення стратегічних альянсів може бути мотивоване бажанням компаній отримати доступ до нової технології, яку вони або не можуть, або не мають наміру розробляти самостійно, а шляхом спільної розробки або обміну технологічними знаннями з партнерами, ці компанії можуть не лише покращити якість своїх продуктів або послуг, а й отримати економію в масштабі, використовуючи спільні постачальницькі ланцюжки або виробничі потужності, що знизить їх закупівлю матеріалів, виробництво та постачання.

3. Зменшення фінансового ризику та розділення витрат на дослідження та розробки: У цьому випадку автори статті доносять, що однією з причин утворення стратегічних альянсів є можливість компаніям поділити фінансові витрати та ризики, пов'язані з проведенням досліджень, розробок і впровадження нових продуктів або технологій, шляхом спільних інвестицій та ресурсного об'єднання з партнерами.

4. Досягнення або забезпечення конкурентної переваги: Крайньою з причин виділяється саме досягнення або забезпечення конкурентної переваги, яка підсумовує в собі зміст попередніх пунктів. Тобто, у спрощеній формі це звучить так: стратегічні альянси можуть допомогти підприємствам досягти або забезпечити конкурентну перевагу на ринку. Шляхом об'єднання сил, компанії можуть створити

унікальні пропозиції для споживачів, покращити ефективність виробництва, а також підвищити свою позицію в боротьбі з конкурентами.

Щодо поглядів ці вітчизняних науковців, то у своїй статті Прохорова М., зазначає, що завдяки альянсам в економіці створюються конкурентні переваги перед іншими іноземними виробниками, зменшуються вхідні бар'єри на іноземні ринки, національні компанії отримують інвестиції на модернізацію виробництва, проводяться спільні наукові дослідження. А на місцевому ринку альянс може підсилювати конкурентні переваги за допомогою нових управлінських методів і технологій, удосконалювати виробничу базу й систему дистрибуції [22].

Варто зазначити, що деякі дослідники, аналізуючи причини, переосмислювали їх, змінюючи кількість або текстове наповнення, що пояснює різницю між ними у різних авторів. Наприклад, у спільній роботі А. Фанехельма та І. Томандер можна знайти, окрім вже озвучених 4-ох, є ще пункт під назвою «Аутсорсинг» [23]. Тобто на думку цих авторів, утворення стратегічних альянсів може бути використано для аутсорсингу певних функцій або процесів підприємства, що дозволяє зосередити увагу на основній діяльності компанії, використовуючи зовнішніх партнерів для виконання спеціалізованих завдань.

Бангладешський вчений Md Masrurul Mowla своїй праці запропонував систему мотивів, яка наведена нами у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Мотиви, що лежать в основі вступу фірм в стратегічні альянси

№	Категорія мотивів	Мотиви
1	Мотиви, пов'язані зі входом та позиціями на ринку:	а) отримати доступ до нових міжнародних ринків
		б) обійти юридичні бар'єри для входу на міжнародні ринки
		в) захист ринкової позиції на поточних ринках
		г) посилення ринкової позиції на поточних ринках

Продовження табл. 1.4

2	Товарні або продуктоорієнтовані мотиви	a) заповнити прогалини в поточній лінійці продуктів
		b) розширити поточну лінійку продуктів
3	Мотиви, пов'язані з товарним ринком	a) вийти на нові домени товарного ринку
		b) вийти в індустрії, що розвиваються, чиї товарні пропозиції можуть з'явитися як замітники або доповнення до товарних пропозицій фірми
4	Мотиви, пов'язані зі зміною ринкової структури	a) зменшити потенційну загрозу майбутньої конкуренції
		b) підняти/звести вхідні бар'єри
		c) змінити технологічну базу конкуренції
5	Мотиви, пов'язані з часом виходу на ринок	a) прискорити темпи входження в нові домени товарного ринку
6	Мотиви, пов'язані з ефективністю використання ресурсів	a) зниження витрат на виробництво
		b) зниження витрат на маркетинг
7	Мотиви, пов'язані зі збільшенням ресурсної бази і зменшенням ризику	a) об'єднати ресурси у зв'язку з необхідністю великих витрат
		b) знизити ризик необхідних великих ресурсних витрат, технологічної невизначеності, невизначеності ринку та/або іншої невизначеності
8	Мотиви, пов'язані з удосконаленням навичок	a) об'єднати нові навички від партнерів по альянсу
		b) покращити наявні навички, працюючи з партнерами по альянсу

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Таким чином процес глобалізації світової економіки уособлює одночасне виникнення мегаекономіки, яка наскрізь пронизує світову економіку. Головним драйвером глобалізації, традиційно як і раніше, є прагнення суб'єктів господарювання, насамперед, ТНК до підвищення обсягів прибутку за рахунок експансії сфер своєї діяльності як в географічному, так і галузевому аспектах та збільшення ринкової частки на базі технічного прогресу та лібералізації умов транснаціонального руху товарів, сервісів, капіталів та технологій. Фундаментальною метою, а тож й мотивом створення стратегічного альянсу є підвищення конкурентоспроможності фірм-партнерів. Альянси створюються на основі визнання того факту, що кожен із числа партнерів має у розпорядженні який небудь ексклюзивний та унікальний ресурс в якості свого внеску в альянс, зокрема:

технологію, управлінське ноу-хау, доступ до ринку та ін. Це потребує того аби повноваження та контроль були розподілені виключно в інтересах спільної вигоди

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

2.1 Кількісно - якісний аналіз діяльності стратегічних альянсів в міжнародному бізнесі

Аналіз діяльності стратегічних альянсів у міжнародному бізнесі є важливою складовою для розуміння їх ефективності та впливу на організації та партнерів, а також кон'юнктуру глобальних ринків в цілому. Дані аналізу дозволяють оцінити якісні та кількісні аспекти альянсів, виявити потенційні переваги та виклики, а також визначити стратегічні шляхи подальшого розвитку. Як ми зазначали у попередньому розділі нашого дослідження, перші різновиди коопераційних структур, що дещо подібні сучасним альянсам, виникли ще у кінці ХІХ – на початку ХХ століття, проте їхня діяльність за своєю економічною суттю була спрямована на спотворювання конкуренції та зорієнтована на розподіл ринку. Найбільш чітко це мало прояв упродовж 1990-1995 рр., коли число стратегічних альянсів у світовому масштабі зросло втричі. Передумовою та середовищем формування, функціонування та розширення масштабів діяльності та присутності стратегічних альянсів виступила глобалізація економіки, а їхніми основними суб'єктами є транснаціональні корпоративні структури. Відповідно до даних американських дослідників, починаючи із середини 1980-х років минулого століття кількість альянсів у світі щорічно демонструвала зростання більш ніж на 25%. Стратегічні альянси за сучасних умов – це одга із головних заporук для успішного розвитку бізнесової діяльності у світовій економіці.

Зважаючи на чітко виражену регіональну специфіку, аналіз діяльності стратегічних альянсів може бути проведений з урахуванням особливостей міжнародного бізнесу, таких як культурні, географічні, правові норми та економічні фактори, а також приділити увагу ретроспективі розвитку даного феномену в практиці міжнародної бізнес-діяльності

В своєму емпіричному дослідженні експерти Нам-Хун Канга та Кентаро Сакаї [24] наводять наступні статистичні дані:

- На початку 2020-х, на країни ОЕСР (найбільше фірм із США, Японії, Великої Британії, Канади та Німеччини) припадало понад 92% світових стратегічних альянсів.
- Компанії з Північної Америки, Азії та Європи склали абсолютний «кістяк» світових стратегічних альянсів. Якщо говорити про співвідношення, то за даними 1990 - 1999 р. у 65% світових стратегічних альянсів брали участь фірми з Північної Америки, і близько 33% і 28% припадає на Азію та Європу відповідно.
- Більшість альянсів за участю північноамериканських фірм відбулася в їхньому домашньому регіоні, де співробітництво з Азією склало 20% від загальної кількості, а з Європою - 16%.
- Вагомий розрив у кількості альянсів між Північною Америкою, а це близько 40 000 компаній, Азією з 20 000 та Європою з 17 000, можна обґрунтувати значними, але пропорційними відмінностями в кількості внутрішньо регіональних альянсів. У той час як сума внутрішніх альянсів всередині Європи та Азії склала близько 13,5 тисяч фірм проти більш ніж 22 тисяч у Північній Америці.
- Першочерговою причиною стрімкого підвищення кількості стратегічних альянсів у Азії можна вважати серйозне збільшення участі компаній з Китаю, Кореї та інших азіатських країн.
- Згідно зі статистичними даними Японської організації зовнішньої торгівлі (JETRO) [25], близько 95% японських альянсів створені з фірмами в Азії,

Північній Америці та Західній Європі. Цього результату, а в даному випадку відчутне збільшення відсотку співпраці з західними партнерами, вдалося досягти лише в дуже короткі строки.

- Ключовими партнерами по стратегічним альянсам Японії є США, Китай, Німеччина, Велика Британія та Таїланд. Щодо різновидів альянсів, західні фірми часто укладали угоди про обмін технологіями, тоді як в альянсах з азійськими компаніями були поширені спільні підприємства.

Функціонування та формування стратегічних альянсів має певні регіональні та країнові особливості. Так, у Європі та Азії стратегічні альянси є присутніми у ряді таких «традиційних» галузей, як послуги, транспорт та логістика. Стратегічні альянси в наш час відіграють вагомую роль у забезпеченні життєдіяльності ключових індустрій глобальної економіки, про що свідчать дані рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 - Частка стратегічних альянсів в розрізі окремих галузей

Джерело: розроблено автором на основі [26]

Аналізуючи дані рисунку 2.1., можливо дійти висновку, що лідерами за кількістю створення стратегічних альянсів, серед числа провідних галузей є галузі виробництва комп'ютерів та продуктів харчування. Але все ж таки лідером залишається високотехнологічна галузь. З часів виникнення стратегічних альянсів у високотехнологічних галузях їхнє число зростало швидкими темпами і вже у 2006

році зросло приблизно у 8 разів, якщо порівнювати із 1980 роком. Нині питома частка СА у високотехнологічних галузях становить 70% від загальної кількості створюваних стратегічних альянсів. Результати наявних досліджень свідчать, що в 1985 році питома частка галузі інформаційних технологій та сфери біотехнологій у сукупній кількості СА в високотехнологічних галузях були однаковими, по 27 %, відповідно, вже у 2020 році частка галузі інформаційних та комунікаційних технологій становила 30 %, в той час як частка галузі біотехнологій відповідала 55 %. Цю тенденцію можливо пояснити тим, що у галузі біотехнологій наявні істотні стимули до формування транскордонних стратегічних альянсів, оскільки жодна функціонуюча біотехнологічна компанія не може мати достатньо необхідного досвіду та навичок в усіх сферах інновацій. Одночасно суттєво скоротилася частка інших високотехнологічних галузей, насамперед, аерокосмічної, автомобільної і хімічної.

Певні трансформації відбулися й в регіональному аспекті. Якщо на початковому етапі виникнення стратегічних альянсів, вони мали переважно внутрішньо регіональний характер, то вже на сучасному етапі розвитку вони набули транскордонного характеру. Найбільш активними регіонами щодо створення ТСА були раніше і все ще залишаються зараз США (49%), Західна Європа (28%) та регіон Східної Азії (9%) (рис.2.2). Останнім часом істотно трансформується структура ТНК-учасниць ТСА, значного посилення набуває роль компаній із КНР. Експертами ринку було виявлено певні відмінності в спеціалізації ТСА в регіональному розрізі. Найбільш інноваційно насиченими є транскордонні стратегічні альянси, які створюються поміж американськими та європейськими ТНК, в той час для азійських компаній більш притаманним стає створення виробничих ТСА.

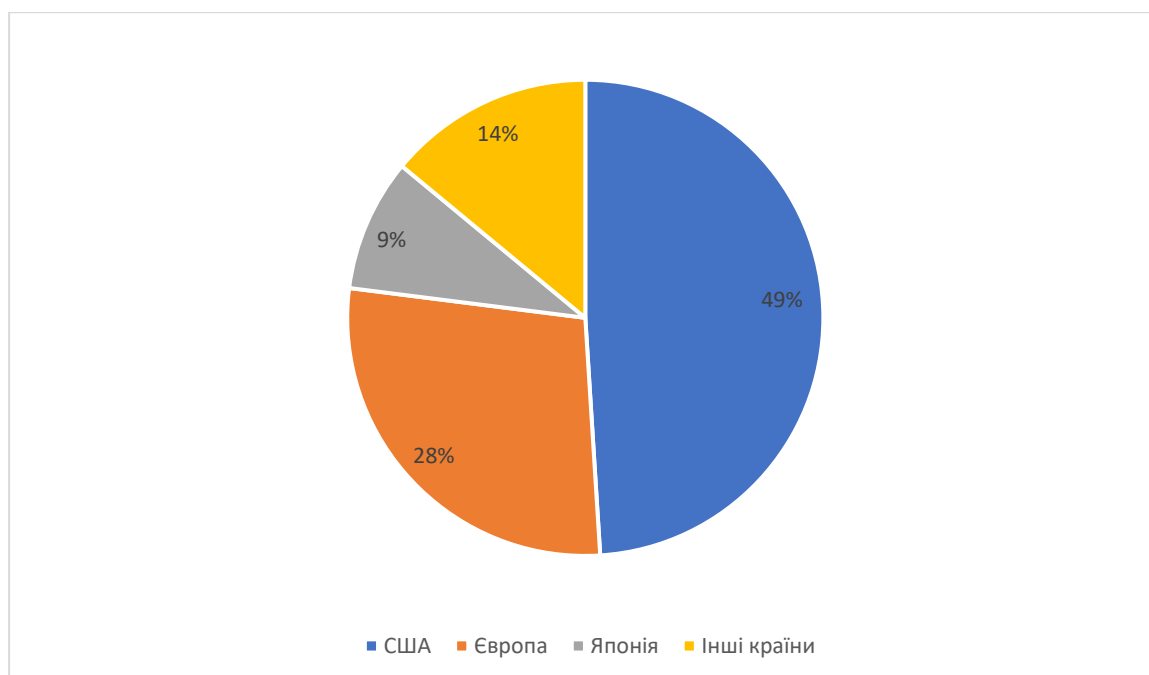


Рисунок 2.2 - Регіональна структура транскордонних стратегічних альянсів у 2020 році

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Варто зазначити, що певний трансформаційний вплив на динаміку, галузей і регіони формування стратегічних альянсів мала глобальна пандемія коронавірусу. Відповідні дані для ознайомлення надано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Стратегічні альянси у Європі у період, до поширення пандемії COVID-19

Країна	Середнє значення кількості МСА	Середнє значення кількості ЄСА	Країна	Середнє значення кількості МСА	Середнє значення кількості ЄСА
Австрія	25,11	9,22	Німеччина	290,88	66,38
Бельгія	39,11	15,33	Греція	7,61	3,33
Болгарія	40,33	2,28	Угорщина	22,44	10,06
Кіпр	1,11	0,5	Ірландія	24,94	7,83
Чехія	10,11	4,33	Італія	103,27	37,05
Данія	21,56	7,17	Латвія	1,5	0,44
Естонія	2,44	0,56	Литва	2,33	1
Фінляндія	34,33	11,22	Люксембург	9	3,77

Продовження таблиці 2.1

Франція	208,11	64,77	Мальта	0,33	0,22
Румунія	43,67	3,61	Нідерланди	114,67	32,61
Словаччина	3,67	2,17	Норвегія	124,78	12,56
Швеція	61,67	21,28	Польща	22	9,94
Туреччина	80,22	5,22	Португалія	9,44	4,28

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Дані аналізу свідчать, що до поширення пандемії COVID-19 в Європі спостерігалася тенденція до децентралізації у формуванні європейського ринку стратегічних альянсів. Ідентифіковано, що для більшості країн, які були об'єктом дослідження, середня кількість європейських стратегічних альянсів (ЕСА) є суттєво нижчою за середню кількість міжнародних стратегічних альянсів (МСА). Це означає, що компанії з країн Європи більш активно співпрацюють та утворюють стратегічні альянси з компаніями з інших регіонів світу.

Дещо актуальніші дані містять дослідження за авторства Максименко І. Я. та Єфімової М.О. [29]. Авторки зазначають, що в останній рік перед пандемією COVID-19 прослідковується збільшення кількості створених стратегічних альянсів, що видно у динаміці Північної та Латинської Америки та Азіатсько-тихоокеанського регіону. Це твердження можна пояснити як загальними причинами: нові можливості для міжнародної співпраці та розширення бізнесу за рахунок глобалізації та швидкого технологічного прогресу в «докоронавірусний» період; так і конкретнішими причинами, такими як привабливість зазначених регіонів (Північна та Латинська Америка, а також Азіатсько-тихоокеанський регіон) для стратегічних альянсів. У цих регіонах спостерігалася значне економічне зростання, наявність потужних ринків та інноваційних індустрій, що створювало об'єктивні можливості для співпраці та розширення бізнесу. Враховуючи наслідки SARS-CoV-2, такі як глобальна економічна нестабільність, обмеження в переміщенні, порушення ланцюжків постачання, зниження глобального попиту на залежні ряди товарів та послуг через зміни в споживчих

пріоритетах, абсолютно прогнозованим є наступне твердження в статті, що в наступному, після зазначеного, році зафіксовано колосальне зниження, в деяких регіонах не менш ніж на 30%. Компанії в геополітичному контексті активно розробляють стратегії для заповнення власних слабких сторінок. Організації намагаються оптимізувати потік даних з метою поліпшення процесу прийняття рішень. Виникає проблема нестачі кваліфікованих працівників, які зможуть обробляти, інтегрувати великі обсяги даних та адаптуватися до стрімких інновацій.

Таке динамічне зростання загальної кількості транскордонних стратегічних альянсів у високотехнологічних галузях частково можна пояснити тим, що, зокрема, у 1985 році лише 26 % доходу ТНК генерувала основна сфера діяльності, в той час як за сучасних умов цей показник становить близько 60 %, що засвідчує високоактивну діяльність ТНК в напрямку посилення та збереження своєї спеціалізації в умовах зростання глобальної конкуренції. Зважаючи на те, що конкуренція посилюється, ТНК змушені вступати у транскордонні стратегічні альянси, аби зберегти свої позиції в галузі та забезпечити посилення власного ринкового потенціалу. Двадцять п'ять років тому, лише близько 14 % прибутків ТНК отримували за кордоном, в той час як на сьогодні цей показник становить 35 %. Також суттєво змінилася інноваційна політика ТНК, якщо у 80-х роках минулого століття інновації відігравали відносно несуттєве значення в стратегії ТНК і на їх створення та впровадження витрачалося лише близько 2 % прибутку, то зараз значна частка ТНК змінили свою стратегію, в результаті чого і інновації стали займати одне із пріоритетних стратегічно важливих місць. Зокрема, запровадження нових продуктів формує 20 % прибутку у наступні два роки. Дотримання таких темпів, перенесло значну кількість ТНК в умови жорсткої конкурентної боротьби та змусило посилити темпи розробки та практичного впровадження інновацій.

Також очевидно є пряма залежність між зростанням кількості інноваційних транскордонних стратегічних альянсів та рівнем ринкової

капіталізації самих ТНК – зростання приносить більшу доходність акцій та підвищує доходи. Не дивним є те, що компанії, які активно залучаються у ТСА отримують вищі доходи та мають вищу ринкову капіталізацію, ніж їхні конкуренти на ринку, які не є учасниками ТСА. Більшість із цих ТНК приймають активну участь у ТСА та отримують на 70 % більше доходності на акції, ніж їхні конкуренти, які є значно менш активними в даній сфері.

На наш погляд, для подальшої ефективності нашого аналізу доцільно розглянути актуальні дані, пов'язані зі стратегічними альянсами як в загальному розумінні, так і в практичному, тобто ТНК. Для цього за даними, опублікованими німецькою статистичною компанією Statista було сформовано список з 10 найбільших компаній світу за рівнем капіталізації у 2022 році (рис. 2.3).

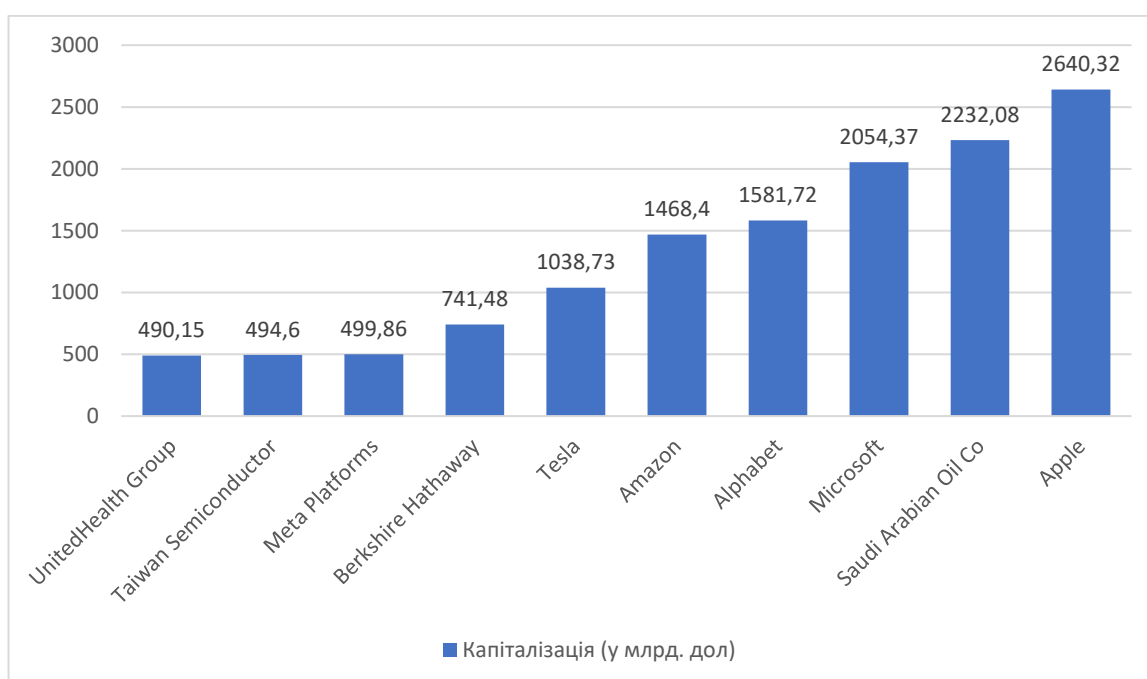


Рисунок 2.3 - Найбільші компанії світу за рівнем капіталізації 2022р. (млрд. дол..США)

Джерело: розроблено автором на основі [30]

Аналізуючи дані, що презентує рисунок 2.3, можна прослідкувати певні закономірності. Станом на квітень 2021 року Apple була найбільшою компанією світу у 2022 році з ринковою капіталізацією 2,64 трильйона доларів США. У загальну п'ятірку лідерів увійшли одні з найбільш впізнаваних світових брендів:

Saudi Arabian Oil Company (Saudi Aramco), Microsoft, Alphabet (материнська компанія медіа корпорації Google) та Amazon. Також, якщо глянемо на національну приналежність цих компаній, то 80% з них (8 з 10) походять з США, а з Саудівської Аравії та Тайваню відповідно. Для детальнішого розуміння регіональних зав'язків у найбільших світових стратегічних альянсів, можна дещо розширити вибірку даних і проаналізувати 100 найбільших компанії світу за рівнем капіталізації [30]. Отже, 63% (63 зі 100) мають регіональну приналежність до США, 10% (10 зі 100) компаній походять з Китаю, 5% - з Франції, 4% - з Великобританії, 3% - зі Швейцарії, по 2% - з Ірландії, Індії, Канади та Австралії (8% на 4 компанії), 1% компаній (1 зі 100) належать до Саудівської Аравії та Тайваню (компанії Saudi Arabian Oil Co та Taiwan Semiconductor, що посідають 2 та 9 місце в рейтингу), Південної Кореї, Данії, Нідерландів, Японії та Гонконгу (7% на 7 компаній).

Додатково, є певна необхідність навести актуальні дані, для підтвердження факту участі перелічених компаній в стратегічних альянсах. Для оцінки виділимо компанію, що посідає перше місце в наведеному рейтингу:

Компанія Apple - американська технологічна компанія, яка проєктує та розробляє побутову електроніку, програмне забезпечення й онлайн-сервіси. Щоб проаналізувати стратегічну діяльність компанії дані було згруповано в таблицю

Таблиця 2.2 - Стратегічна діяльність компанії Apple

№	Пріоритетна сфера	Діяльність компанії Apple для досягнення цілей
1	Віртуальна та доповнена реальність VR/AR	<ul style="list-style-type: none"> • Придбання у 2018 році компаній зі спеціалізацією в AR: Cameraі та Akonia Holographics • Придбання у 2020 році компаній NextVR та Spaces, спеціалізацією, яких був VR.
2	Цифрове здоров'я	<ul style="list-style-type: none"> • Співпраця з компаніями, розробниками програм, університетами тощо, для просування даного пріоритету • Початок співпраці у 2019 році з компанією Biogen IDEC • Проведення спільних досліджень з університетами та державними установами (НІН, Гарвард, Каліфорнійський та Мічиганський університет) • Укладання угод з гігантами сфери охорони здоров'я - UnitedHealthcare і Aetna.

Продовження табл. 2.2

		<ul style="list-style-type: none"> • Придбання у 2019 році компанії Tuo Health
3	Штучний інтелект та машинне навчання	<ul style="list-style-type: none"> • Придбання у період з 2019 по 2020 роки компаній з даної сфери: Laserlike, Voysis, Inductiv, Spectral Edge, Xnor.ai, Lighthouse AI, Silk Labs.
4	Напівпровідники та передові матеріали	<ul style="list-style-type: none"> • Початок діяльності Apple в цій сфері - це придбання у 2008 році, PA Semi • Співпраця з Taiwan Semiconductor • Придбання компанії з спеціалізацією в керуванні живленням Dialog Semiconductor у 2018 році • У 2019 році придбання патентів на бізнес модеми для смартфонів від компанії Intel • Інвестування в постачальників (компанії Corning і II-VI). • Розвиток партнерства з Foxconn та LG Display
а	Автомобілі	<ul style="list-style-type: none"> • Співпраця з Volkswagen в 2018 році • Подання ряду патентів на автомобільні системи керування температурою та сидіння автомобіля. • Придбання стартапу автономного водіння Drive.ai у 2019 році. • За частково непідтвердженою інформацією Apple ініціювала переговори про співпрацю з Hyundai , Toyota і Porsche.
б	Цифрові медіа та послуги	<ul style="list-style-type: none"> • Придбання у період 2019-2021рр. цифрових медіа-компаній, зокрема Scout FM , Vilnux , Primerphonic та AI Music . • Придбання компанією Apple служби цифрових журналів Texture у 2018 році • У 2021 р. спільні інвестиції разом із Alphabet і Andreessen Horowitz, у незалежну платформу розповсюдження музики UnitedMasters. • Співпраця з Verizon та Comcast.
в	Фінансові технології (Fintech)	<ul style="list-style-type: none"> • Придбання у липні 2020 року Mobeewave , яка розробила рішення для перетворення будь-якого телефону NFC на мобільний платіжний термінал. • Придбання фінтех-компанії Credit Kudos у Великій Британії • Партнерські відносини з PayHawk і Isracard для Apple Pay і з Goldman Sachs для запуску кредитної картки Apple.

Джерело: розроблено автором на основі [31]

У таблиці 2.2 відображено дані в розрізі видів діяльності компанії Apple задля досягнення успіху у виділених сферах (основними пріоритетами є проміжок галузей з 1 по 4 пункт, а пункти від а до в відображають певну другорядність). Проаналізувавши надану інформацію, можна виокремити певні особливості у

стратегічній діяльності компанії Apple. Давайте розглянемо кожен з них: Apple активно розвивається в різних напрямках, зокрема зосереджується на технологічних інноваціях, таких як VR/AR, штучний інтелект, напівпровідники, а також розширюють свою присутність у сферах здоров'я, автомобілів, цифрових медіа та послуг, а також фінтеху. Компанія активно використовує стратегії поглинань, придбань, спільних досліджень (НДДКР) і створенні партнерств для досягнення своїх стратегічних цілей. Важливо виділити певну агресивність цієї фірми у придбаннях та поглинаннях інших компаній та стартап – проєктів.

В той же час варто наголосити на тому факті, що зростає не просто кількість альянсів, але і їхні масштаби. Якщо історично фірми формували альянси задля забезпечення здійснення відносно простих та другорядних видів діяльності, то в сучасних умовах альянси використовуються для ведення основної бізнесової діяльності.

Так, за даними опитувань, проведених провідними дослідницькими компаніями, більша половина альянсів створюється із метою ведення спільного маркетингу та продажу, тобто в двох ключових сфер діяльності більшості міжнародних компаній. Компанії долучаються до участі в альянсах на всіх стадіях формування кінцевої продукції (сервісів) – як на етапі розробки концепції продукту або ж послуги, так і на етапі реалізації готової продукції (надання послуг).

Щодо регіональної перспективи варто зазначити, що більшість стратегічних альянсів створюються між компаніями Північної Америки, Азії та Європи. На Північну Америку припадає найбільша питома частка ТСА (65 %), у той час як на Азію та Європу вона є вдвічі меншою (33 % та 28 %, відповідно). Така значна різниця, перш за все, обґрунтовується значними розбіжностями у кількості регіональних стратегічних альянсів ТНК. Також диференціюються цілі створення стратегічних альянсів в розрізі окремих регіонів. У випадку виробничих альянсів достатньо вагомою є частка азійських стратегічних альянсів, що пояснюється роллю країн азійського регіону у світовому виробництві. Щодо сфери маркетингу та інноваційної діяльності потужними являються стратегічні альянси ТНК із

Північної Америки, що є свого роду наслідком наявності в них широкого дослідницького та технологічного базису. Європейські стратегічні альянси характеризуються більшою часткою виробничих стратегічних альянсів ТНК та водночас дещо меншою кількістю маркетингових та інноваційних.

Варто зауважити, що наявною є потужна кореляція між загальним числом стратегічних альянсів ТНК та розмірами національної економіки країн. Для менших економік характерною є більша кількість транскордонних стратегічних альянсів. Приміром, ТНК з США та Японії мають більшу схильність вступати у стратегічні альянси із національними компаніями, ніж із таких країн, як Нідерланди, Швеція та Корея. Також компанії із країн чия економіка є зовнішньо орієнтованою зокрема, Нідерланди, Корея, Швейцарія та Італія схильні до пошуку стратегічних партнерів для альянсу за кордоном. На формування стратегічних альянсів впливає як конкурентне середовище, так і ринкова структура галузей глобальної економіки. У країнах із високим рівнем промислової концентрації ТНК перевага надається організації стратегічних альянсів за участі іноземних партнерів і навпаки.

2.2 Аналіз новітніх тенденцій та галузеві особливості формування та розвитку стратегічних альянсів

Сучасне бізнес-середовище надзвичайно динамічне та конкурентне, що вимагає від компаній стеження за новітніми тенденціями та вміння адаптуватися до них. Однією з найважливіших тенденцій в сфері стратегічних альянсів є участь компаній у декількох альянсах одночасно. Це означає, що підприємства не обмежуються укладанням лише одного стратегічного альянсу, а намагаються створити портфель з різних альянсів залежно від своїх потреб та стратегічних цілей.

Починаючи з початку 2000-х рр. саме стратегічні альянси почали розглядатися менеджментом компаній в якості механізму досягнення конкурентних переваг та виживання в умовах високої невизначеності та надзвичайно сильного конкурентного тиску. Після того, як дослідники взагалі звернули фокус своєї уваги на альянси як такі, що є альтернативою злиття та поглинання, постало питання, якими ж саме перевагами володіють альянси порівняно із більш традиційними та звичними формами кооперації, в яких організаційних формах вони можуть функціонувати та яким чином необхідно керувати ними, аби отримати максимально можливу перевагу з даного типу кооперації. Проте дані дослідження переважно фокусуються на «одиничних» альянсах, а існуванню феномену «зв'язки альянсів» (портфель або ж мережа альянсів) не приділялося достатньої уваги, хоча як показують дані останніх досліджень, число фірм, які беруть участь у більш ніж одному альянсі, демонструє стійку тенденцію до зростання (Табл. 2.3.).

Таблиця 2.3 - Частота участі фірм у альянсах, 1992-2021 рр.

Кількість альянсів	Кількість фірм		Усього	
	1992-1999 рр.	2009-2021 рр.	1992-1999 рр.	2009-2021 рр.
1	385	1572	385	1572
2	113	575	226	1150
3	57	264	171	792
4	26	128	104	512
5	16	96	80	480
6	11	62	66	372
7	8	50	56	350
8	8	28	64	224
9-13	19	55	206	589
14-28	15	42	497	833

Джерело: розроблено автором на основі [32]

Якщо в рамках першого досліджуваного періоду число фірм, що брали участь лише в діяльності одного альянсу, становила близько 60%, то в наступній аналізованій декаді питома частка таких фірм склала вже 54%, що є свідченням того, що існує тенденція щодо більш частого вступу фірм до альянсів. Хоча відсотково кількість фірм, що беруть участь лише в одному альянсі, є найвищою, все рівно існує значна кількість компаній, задіяних у великій кількості альянсів – до 28 і більше. Так, якщо протягом першого періоду питома частка фірм, які брали участь у 7 альянсах, була лише на рівні 1%, то вже у другому, їх частка становила більше як 2%. Як висновок, варто зазначити, що наразі збільшується не тільки абсолютна кількість альянсів, а зростає і частота участі фірм у альянсах.

Як свідчить дослідження, реалізоване протягом 2012-2022 рр. за ініціативи експертів компанії KPMG, із 12 найбільших компаній за ринковою капіталізацією — Alibaba, Alphabet (Google), Amazon, Apple, Facebook, Microsoft і Tencent. 39% організацій не мають формальної стратегії управління партнерами, 40% керівників, опитаних KPMG, зазначають, що стратегічні альянси повинні піднятися на рівень корпоративних стратегій разом з класичними злиттям та поглинанням. У свою чергу 83% цифрових екосистем залучають партнерів із чотирьох або більше галузей, а 53% залучають партнерів із шести чи більше.

Таким чином, однією із сучасних тенденцій функціонування стратегічних альянсів є формування компаніями так званих портфельів альянсів та мереж альянсів.

Термін «портфель альянсів» має на увазі, що фірма приймає участь у значній кількості альянсів різної типології та різного рівня пріоритетності й важливості. Портфель альянсів – це свого роду «сума всіх альянсів однієї компанії» та «мережа альянсових відносин по відношенню до центрального підприємства»

Ціль компанії, яка вступає до численних альянсів, - набути досвід та покращити навички з управління одиночним альянсом із кожним новим альянсом, що додається до портфеля. Вкрай важливо мати правильну комбінацію альянсів, які були б між собою комплементарними та доповнювали б один одного за різними ознаками та параметрами, наприклад протягом життєвого циклу певного проєкту

або ж окремого напрямку бізнесу. Така поведінка подібна поведінці звичайного інвестора, який формує портфель інвестицій, маючи на меті отримання максимальної вигоди від тих ресурсів, які він вкладає у різні проекти. Принциповою різницею є те, що портфель інвестицій є на додачу ще й механізмом хеджування ризиків, а у випадку формування портфелю альянсів складно оцінити, наскільки зменшуються ризики в порівнянні із одиничним альянсом. Є високий шанс того, що ризики навіть зростають за рахунок більшого ступеню складності організацій та менеджменту.

Важливо розрізнити поняття портфелю від дещо подібного поняття мереж. Найголовніша відмінність в тому, що портфелі альянсів не носять багатостороннього характеру в тому контексті, що вони розглядаються з точки зору однієї компанії, водночас в мережах зв'язки є наявними між усіма учасниками. Партнери по альянсу в рамках портфеля зазвичай не будують альянси між собою, тоді як для мереж (так звані, «сузір'я») це є звичною практикою.

Згадуючи портфель альянсів, слід також зазначити, про статичність поняття «портфель», тобто обов'язковою умовою є саме те, що компанія бере участь у декількох альянсах одночасно, в той час як ситуацію, коли компанія є учасницею різних альянсів протягом певного періоду часу та за рахунок цього поглиблює навички співпраці у межах альянсу, не можна розглядати в якості портфелю альянсів.

Якщо до 80-х років минулого століття стратегічні альянси були переважно двосторонніми, то на сучасному етапі вони являють собою багатосторонні розгалужені мережі. На формування таких мереж, так само як і на розвиток двосторонніх стратегічних альянсів, значно вплинули динамічні процеси глобалізації світової економіки. Іншим драйвером, що стимулював формування мереж альянсів, стало ускладнення розробки, виробництва та постачання продукції й сервісів. Тому, цілком логічною реакцією на трансформації, які мали місце у ринковому середовищі, було створення мереж стратегічних альянсів із метою отримання конкурентних переваг. На рисунку 2.4 нами наведено приклад, а саме фрагмент сучасної розгалуженої мережі альянсів компаній.

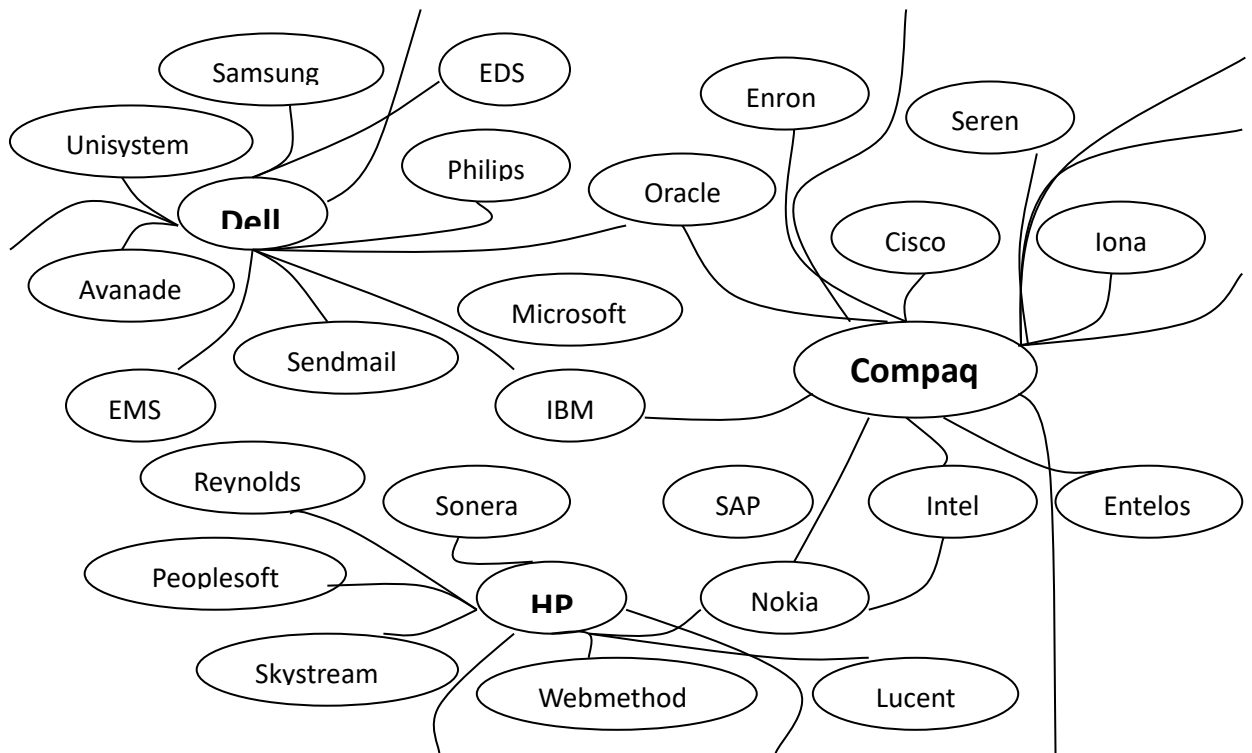


Рисунок 2. 4 - Фрагмент транскордонної стратегічної мережі компаній Dell, Hewlett-Packard та Compaq

Джерело: розроблено автором на основі [33]

Систему взаємовідносин, що наведені на рис. 2.4 мережі ТСА, доцільно буде окреслити як конкурентно-співпрацюючу. Зокрема, перевагою такого роду співпраці із конкурентами є послаблення тиску з їхнього боку, розподіл витрат на НДДКР, можливість впровадження спільного стандарту. В той же час, система не позбавлена й певних недоліків, які включають перетікання інформації та знань до конкурентів, а це в кінцевому результаті, потенційно може призвести до суттєвого посилення ринкової позиції конкурента.

Процес формування мереж СА зумовлюється саме тим фактом, що мережеві ринки забезпечують потенційно вищі рівні прибутків ТНК, які можуть закріпити свої товари як стандарти на основних ринках або ж на другорядних ринках комплементарних товарів. Через наявність формалізованих систем стандартів у галузі, економія на масштабі приносить зниження ціни, а мережа стратегічних альянсів стає все більш привабливою та зростає. Загальні переваги є вагомими, в тому випадку коли стандартизація допускає сумісність продуктів між

користувачами. Продукція, що представлена на ринках мереж ТСА характеризується гетерогенністю, різноманітністю, коротким життєвим циклом, що в свою чергу постійно провокує гостру потребу в інноваціях. У деяких галузях лише незначне число учасників є присутнім на ринку, а домінуючі ТНК можуть досить легко та без значних зусиль створювати бар'єри що унеможливають або ж ускладнюють вступ інших компаній на ринок. Іншими словами, у мережевих індустріях ринки зазвичай передбачають існування значних капітальних ресурсів, надзвичайно ризиковані інвестиції, економію на масштабі, інтенсивні та взаємозалежні технології, які перебувають у власності різних гравців ринку, мережеві специфіки продукції та стійкі тенденції до стандартизації продукції.

Таким чином, останні емпіричні дослідження міжнародної бізнесової практики в контексті формування та функціонування альянсів вказують на можливість протидії турбулентності глобальних ринків не лише за допомогою двосторонніх альянсних відносин, але й через раціональне проектування так званих портфелів альянсів, а також через зміну парадигми конкуренції між компаніями на парадигму конкуренції сітьових бізнес-структур. На сучасному етапі розвитку міжнародного бізнесу та корпоративних структур можна виділити чотири види мереж ТСА: «зіркова», «деревоподібна», «кристалічна» та «павутинна». Для «зіркової» мережі властивим є те, що рух ресурсів між її компаніями-учасницями завжди відбувається опосередковано через керуючий центр. В той час як в «деревоподібній» мережі потік ресурсів відбувається від вузлових елементів у напрямку до керуючого центру, рух ресурсів безпосередньо між вузловими компонентами виключається. У «зірковій» мережі ресурси переміщуються між усіма, без виключення, елементами мережі, проте даний рух не завжди реалізується через єдиний керуючий центр. Специфічною рисою «павутинної» мережі є існування зв'язку кожного елемента мережі із багатьма іншими за відсутності як такого керуючого центру. Можливі конфігурації портфелів альянсів графічно наведено нами на рисунку 2.5.

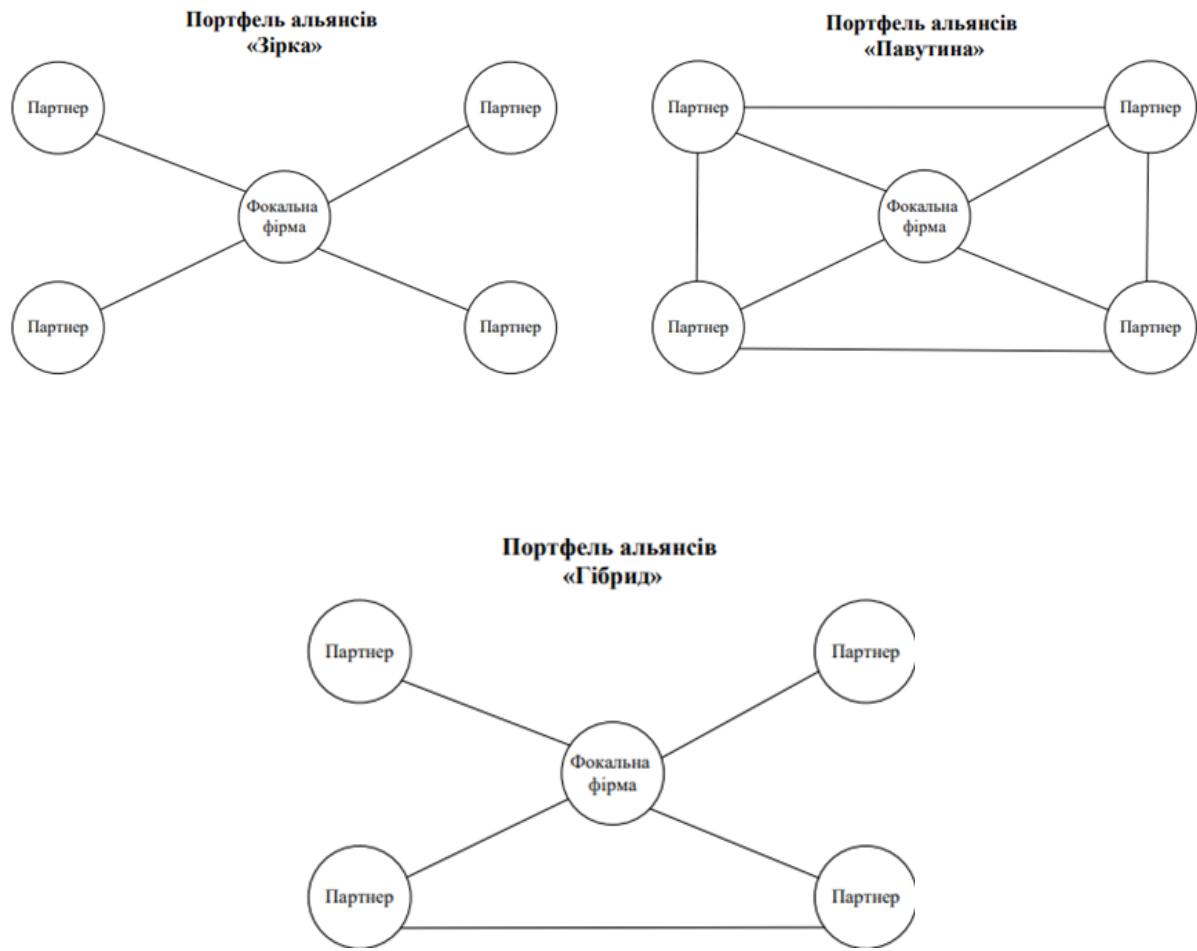


Рисунок 2.5 - Конфігурації портфельів сітєвих бізнес структур

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Конфігурація "зірка" відображає сітєвий портфель, в якому фокальна фірма займає центральне положення і має окремі сітєві контракти з різними партнерами, які не мають взаємних зв'язків між собою. Фокальна фірма забезпечує собі доступ до інформації кожного партнера, які не взаємодіють між собою, що дозволяє їй мати широку базу знань та ідей з різних галузей, що стимулює створення нових продуктів та ринків.

Конфігурація "павутина" виникає, коли партнери не лише пов'язані з фокальною фірмою, але й між собою. Даний портфель альянсів сприяє активному обміну інформацією між учасниками та їх взаємній координації всередині сіті, а це вже продукує спільну роботу над складними проектами або продуктами. Однак, ця конфігурація не є ефективною для впровадження інновацій, оскільки всі учасники "павутини" мають майже однаковий доступ до інформації.

Конфігурація «гібрид», що поєднує елементи "зірки" і "павутини". Варто відзначити, що окремо ці конфігурації зустрічаються вкрай рідко, і ми розглядаємо їх як ідеальні форми організації трансакцій всередині сіті. Залежно від переважаючих зв'язків у фокальній фірмі, "гібрид" може нахилитися до одного з цих типів ("зірка" або "павутина"), також присутнє поєднання переваг окремих портфелів, що об'єднані в один.

Фірмам, для вибору одного з типів портфелів важливо розуміти межу ефективності кожного з них, а ефективність конфігурацій напряму залежить від наступних факторів:

- Динаміка галузі. Фактор відноситься до непередбачуваних та часто змінюваних. Якщо такі зміни стаються дуже рідко, то галузь можна називати стабільною.
- Широта асортименту товарів та послуг, які пропонує фірма.
- Вплив на ринок. Визначається силою бренду компанії, яка дозволяє їй встановлювати вищі ціни на продукцію. Репутація та обсяги виробництва також впливають на умови постачання технологій та матеріалів та на здатність залучати талановитих фахівців. Крім того, обсяг фінансових ресурсів і фінансова стійкість впливають на здатність фірми витримати негативні економічні ситуації та забезпечити фінансову стабільність.

Сіті з конфігурацією «зірка» проявляють свою ефективність в галузях з високою динамікою, широким асортиментом товарів і послуг, а також значним впливом на ринок. У таких умовах "зіркам" легше збирати необхідну інформацію, використовувати нові можливості, встановлювати нові зв'язки і відмовлятися від застарілих. Вони мають доступ до нових знань своїх партнерів, що допомагає їм протистояти невизначеності в динамічних галузях, де час і частота змін мають велике значення для отримання конкурентних переваг. "Зірки" мають змогу ефективно впроваджувати нову продукцію і послуги, отримувати переваги від диференціації продуктів та мати високий вплив на ринку, що дозволяє не тільки вибирати партнерів, але й впливати на сіткові відносини з конкурентами партнерів.

Серед потенційних партнерів сіті, «зірки» можна виокремити виробників, які доповнюють продукцію фокальної фірми, що дозволяє підвищити цінність продукції. Також важливою співпрацею є зв'язок з виробниками продуктів-замінників, що сприяє диференціації продукції та послуг. Крім того, нові учасники галузі з високим потенціалом інновацій можуть стати важливими партнерами. Взаємодія з конкурентами партнерів та навіть прямими конкурентами також має свої переваги, стимулюючи конкуренцію та забезпечуючи економію на спільних витратах.

На відміну від "зірок", "павутини" ефективні в спеціалізованих галузях, де виробництво обмежується на виготовленні окремих елементів для певних продуктів. Зазвичай це спостерігається в автомобільній чи авіабудівній галузях, де головна фірма формує мережу постачальників, які спеціалізуються на певних деталях і тісно співпрацюють між собою. Учасники "павутини" зазвичай не мають значного впливу на ринок і використовують співпрацю для конкурування з більш впливовими фірмами або іншими мережами.

Ще однією сучасною особливістю функціонування та розвитку стратегічних альянсів є мотиваційна складова та зміст цілей їхнього формування, які варіюються в залежності від сфери та галузі. Так, щодо галузевої специфіки формування стратегічних альянсів, галузевий розподіл їхнього формування наведено нами на рисунку 2.6.

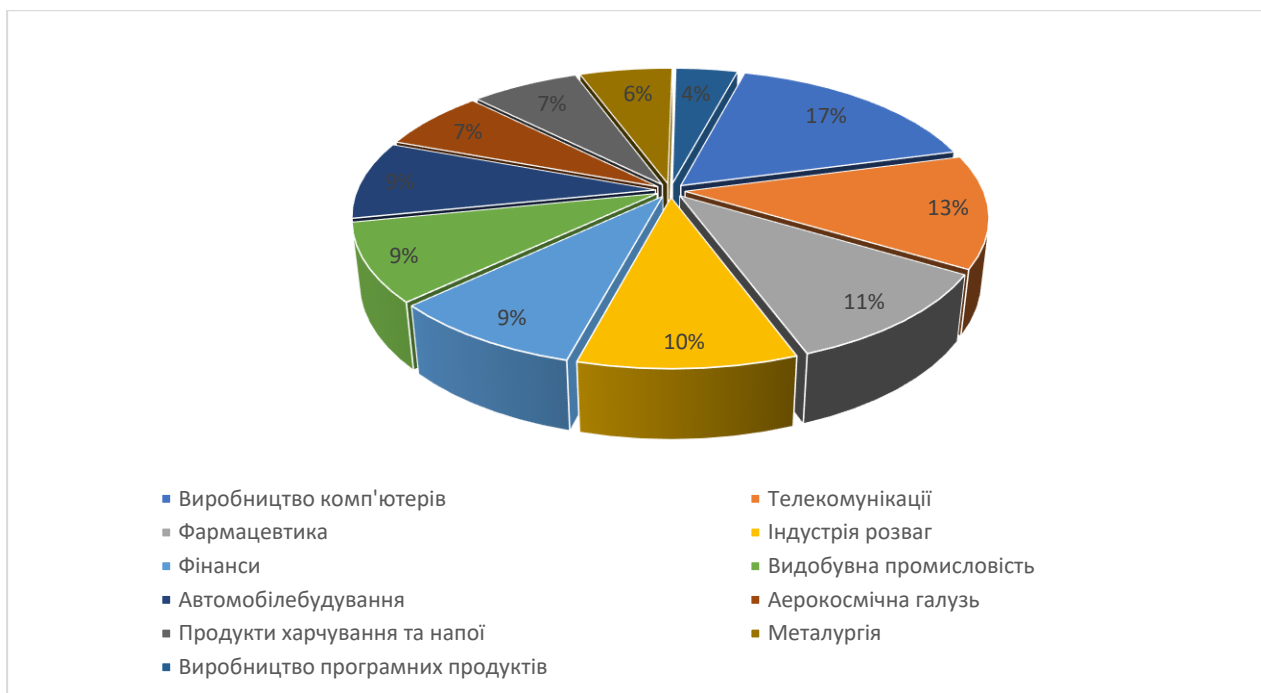


Рисунок 2.6 - Галузевий розподіл міжнародних стратегічних альянсів, 2021 р.

Джерело: складено автором на основі [29]

З допомогою аналізу даних, що презентує рисунок 2.6, можна визначити, що галузі виробництва комп'ютерів, телекомунікації та фармацевтики є лідерами серед провідних галузей у створенні стратегічних альянсів. Даний факт можна пояснити наявністю декількох причин, зокрема:

- по-перше, галузь виробництва комп'ютерів є швидкозростаючою і висококонкурентною галуззю, де інновації та розвиток технологій відіграють важливу роль, а стратегічні альянси якраз дозволяють компаніям об'єднати свої ресурси та експертизу для спільного розроблення нових продуктів і вирішення складних технологічних викликів;
- по-друге, у галузі телекомунікацій та зв'язку стратегічні альянси є ключовим інструментом для розширення глобального покриття та покращення якості послуг, так як знову ж таки ці альянси дозволяють компаніям об'єднати свої мережі та ресурси, щоб забезпечити більш швидку та надійну комунікацію для клієнтів, а також впроваджувати нові технології, наприклад, 5G;
- по-третє, у фармацевтичній галузі стратегічні альянси мають велике значення для дослідження і розробки нових лікарських препаратів. Об'єднання

ресурсів та знань декількох фармацевтичних компаній дозволяє прискорити процес відкриття, випробування та введення на ринок нових ліків, а також знизити витрати на дослідження та розробку.

Отже, створення стратегічних альянсів у галузях виробництва комп'ютерів, телекомунікації та фармацевтики є результатом потреби компаній в ефективному використанні ресурсів, забезпеченні конкурентоспроможності та спільному розвитку інновацій.

Фармацевтична та біотехнологічна галузі є високотехнологічними та одними з найбільш динамічних галузей сучасності. Їхній розвиток є одним з ключових чинників формування інноваційної економічної системи країн. Так, для країн ЄС фармацевтична галузь не лише стимулює медичний прогрес регіону, а також є ключовим активом економічної системи даного інтеграційного утворення та відповідає не менше ніж за частку у 17% сукупних інвестувань ЄС у НДДКР та 3,5% доданої вартості промисловості європейської спільноти. Сучасна фармацевтична галузь Європейського Союзу за рівнем свого розвитку посідає друге у світі місце після США. На Північноамериканські ринки (США та Канада) припадає 42,3% глобального фармацевтичного ринку, набагато випереджуючи Європу (29,2%). Саме фармацевтична індустрія є одним з провідних секторів світової економіки, який відзначається стійкими високими темпами зростання виробництва і прибутковості. Це досягається завдяки широкому застосуванню наукових досягнень у генетиці, клітинній інженерії та біотехнології, що дозволяє фармацевтичним компаніям розробляти і виробляти лікарські препарати з покращеними фармакокінетичними властивостями, доброю переносимістю і високою стабільністю.

Процес пошуку і розробки нових ліків є складним і вимагає значних витрат. Вартість розробки та маркетингу одного успішного лікарського засобу може сягати більш ніж два мільярди доларів, а в межах року в світі зазвичай отримують дозвіл на маркетинг лише 25 нових лікарських препаратів. За таких умов, компанії фармацевтичної індустрії утворюють стратегічні альянси, що дозволяють їм

зеконотити витрати, підвищити капіталізацію та уникнути дублювання діяльності. Серед учасників таких альянсів можна відзначити Abbott, Amgen, AstraZeneca, Bayer, Bristol-Myers Squibb, Johnson & Johnson, Pfizer, Roche та інші. Це сприяє інтенсифікації наукових досліджень і виведенню на ринок інноваційних препаратів у фармацевтичній галузі.

У зв'язку з фінансовими труднощами, з якими стикаються біотехнологічні компанії, а також необхідністю фармацевтичному сектору розширювати асортимент і підвищувати продуктивність, глобальні фармацевтичні компанії почали активно укладати угоди співпраці з біотехнологічними компаніями. Глобалізована сучасність та висока конкурентна боротьба змушують фармацевтичні та біотехнологічні компанії до формування все більше стратегічних альянсів, хоча ще не так давно у цій сфері надавалася перевага таким стратегіям, як злиття та поглинання. В той же час, на думку експертів ринку, злиття та поглинання все ще будуть залишатися важливою стратегічною складовою функціонування даних галузей. Так, згідно з опитуванням, проведенням серед топ-менеджменту фармацевтичних та біотехнологічних компаній у 2020 році, 91% вважає, що у найближчі 10 років обсяг злиттів та поглинань демонструватиме зростання, проте все більшого значення набиратимуть кооперативні стратегії між компаніями фармацевтичного та біотехнологічного секторів. Вже у 2021 році кількість створених альянсів у фармацевтичній та біотехнологічній галузях як вартісно, так і кількісно суттєво перевищила число анонсованих угод щодо злиття та поглинання: 130 угод (40 млрд. дол. США) на противагу 45 угод (20 млрд. дол. США) відповідно.

Створення стратегічних альянсів на ранніх етапах розробки нових лікарських препаратів виявилось вигідним для обох сторін. Такі альянси формувалися не лише у сфері наукових досліджень, але й у маркетингу і виробництві. Наприклад, сьогодні в маркетинговій сфері такі альянси укладаються між глобальними виробниками патентованих лікарських препаратів і компаніями, що є виробниками дженериків. Це є реакцією на зниження прибутку глобальних

фармацевтичних компаній через закінчення терміну дії патентів, гальмування процесу запуску інноваційних продуктів та економічний спад. Створення стратегічних альянсів між великими глобальними фармацевтичними компаніями, компаніями-дженериками та локальними фармацевтичними компаніями у країнах, що розвиваються, відображає тенденцію розвитку світового фармацевтичного ринку. В таблиці 2.4 нами наведено фармацевтичні компанії, які є найбільш активними учасниками альянсів.

Таблиця 2.4 - Найбільш активні учасники альянсів, 2013-2019 рр.

Рейтинг	Компанія	Країна
1	GSK	Великобританія
2	Novartis	Швейцарія
3	Roche	Швейцарія
4	Johnson & Johnson	США
5	AstraZeneca	Великобританія
6	Astellas Pharma	Японія
7	Sanofi	Франція
8	Takeda Pharmaceuticals	Японія
9	Abbott Laboratories	США
10	Pfizer	США

Джерело: розроблено автором на основі [35;36;37]

Варто зазначити, що відповідно до результатів дослідження, реалізованого компанією Datamonitor, відзначено: «Враховуючи падаючу продуктивність власних науково-технічних розробок та політику скорочення витрат, що призводять до необхідності шукати нові шляхи диференціації, формування ефективних портфелів альянсів, щоб забезпечити інновації, стало критичним для фармацевтичного бізнесу». В той же час провідна консалтингова компанія Accenture в свою чергу також підтримує наведену думку: «Переможцями в даному високо конкурентному середовищі стануть лише ті компанії, які визнають зовнішні інновації в якості ключових для їхнього успіху та будуть формувати стратегію, організацію, процеси та технології, що є критично необхідними для підтримки та посилення

ефективності їх альянсових активностей». Велика кількість фармацевтичних корпорацій вже долучилися до реалізації альянсових стратегій, результатом чого стало майже експоненціальне зростання числа та вартості створюваних альянсів в рамках даної галузі. Участь в альянсах розглядається топ-менеджментом даних компаній як інструмент придбання нових та збереження наявних ключових компетенцій у високо динамічному середовищі. Альянсам, що формуються, відводиться дійсно стратегічна роль та значення, оскільки, згідно із даними опитування, проведеного у 2020 році серед менеджменту провідних біофармацевтичних корпорацій, 72% компаній вже більше як п'ять років мають спеціально сформовану команду менеджерів та фахівців, яка працює над проектами альянсу, тобто альянси жодним чином не розглядаються як другорядне тимчасове явище, а займають своє виділене місце у структурі компанії.

Отже, проведений аналіз засвідчує те, що швидкість із якою укладаються угоди щодо організації стратегічних альянсів суттєво зростає з кожним роком, що є передусім найбільш властивим високотехнологічним галузям, де провідні виробники формують стратегічні альянси із закордонними конкурентами, задля розподілення обсягу витрат та ризику у розробці нового продукту або ж сервісу, а також аби забезпечити собі доступ на нові іноземні ринки. Не є виключенням те, що у найближчій перспективі будуть виникати й інші ймовірні альтернативні форми партнерства, що створюватимуть нові можливості для компаній та дозволятимуть більш швидко та адаптивно реагувати на зміни у конкурентному середовищі. Для того, щоб бізнесу вижити, топ-менеджмент бізнес-структур має здійснювати політику спрямовану на максимізацію їхньої присутності не лише виключно на основних ринках, але також і на тих, де оперують їхні конкуренти. Зростаючі витрати, що необхідні для забезпечення підвищення конкурентоспроможності у цих декількох сферах, зокрема високотехнологічних та науковомістких, означають, що і горизонтальна, і вертикальна модель інтерналізації та інтеграції вже більше неможливі. Компанії, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними на певному галузевому ринку повинні відшукувати шляхи та методи покриття витрат

на інновації. В даному контексті надзвичайної актуальності набувають саме стратегічні альянси, зокрема й транскордонні.

2.3 Оцінка ефективності функціонування міжнародних стратегічних альянсів в міжнародному бізнесі

Для успіху альянсу, компаніям-партнерам необхідно чітко визначити та розмежувати на початковому етапі співробітництва, у яких саме сферах учасники альянсу будуть співробітничати, а які сфери залишаються для проведення вже звичної їм конкурентної боротьби, яку компанії провадили до моменту створення альянсу. Наприклад, розмежувати конкуренцію та кооперацію можливо відповідно до ринків, коли кооперуватися компанії будуть виключно на одному специфічному ринку, в той час як інші залишатимуться вільними для конкуренції. Іншим варіантом є співпраця лише на певному етапі процесу розробки продукту, коли необхідність здійснення такого роду кооперації викликана, наприклад, необхідністю отримати ефект масштабу або ж доступу до комплементарних технологій, що є необхідними для забезпечення розвитку того чи іншого продукту

Рівень успішності стратегічних альянсів достатньо складно визначити, рскільки, перш за все, складно встановити, відповідно до яких параметрів оцінювати успішний або ж невдалий альянс. Не завжди альянси, що розпадаються, є неуспішним, адже вони могли створюватися на обмежений строк та припинити своє функціонування по досягненню окреслених стратегічних цілей. Іншим ймовірним варіантом успішного завершення альянсу є його розформування за обопільною згодою, коли всі партнери отримують певні вигоди від виходу із складу партнерства. За різними наявними даними, рівень невдач альянсів коливається в межах від 60 до 72%, що є надзвичайно високим значенням, враховуючи те, скільки

різного роду ресурсів, зокрема фінансових й часових, інвестується в альянси. Деякі із дослідників вказують на те, що насправді рівень успішності є набагато вищим, а середній рівень невдач альянсів складає лише близько 25-30% [Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Якщо детально дослідити дані щодо рівня успішності альянсів, то з'ясуємо, що для потужних транснаціональних корпорацій, які володіють спеціалізованим відділом по роботі із альянсами та приділяють належну увагу менеджменту створеного альянсу, питома частка започаткованих альянсів, які не досягли поставлених перед ними цілей, є ще меншою.

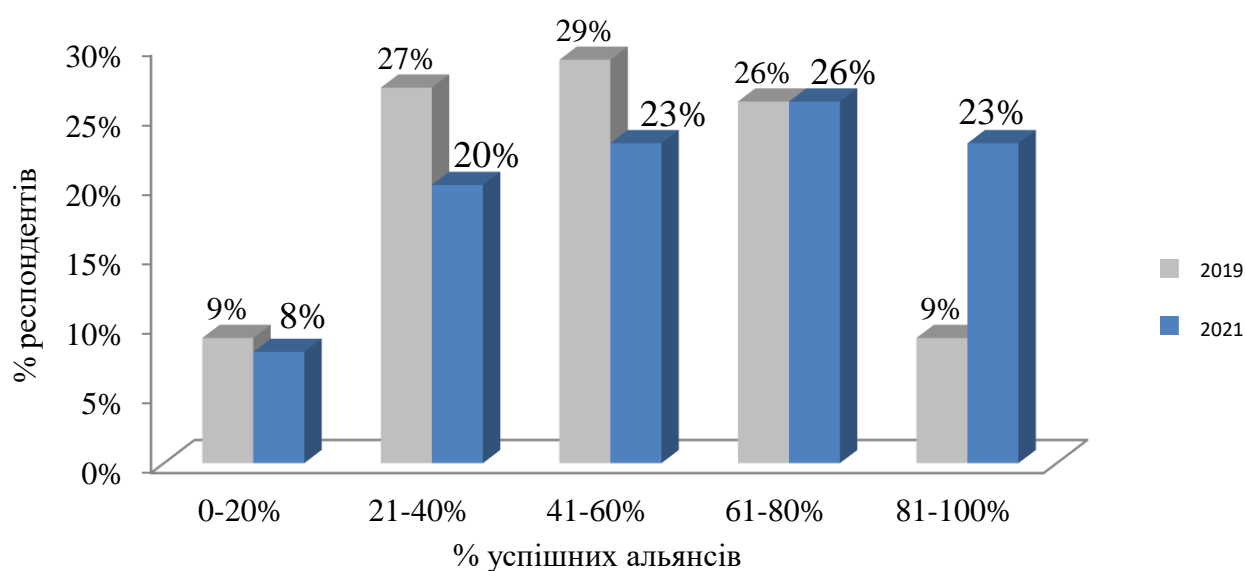


Рисунок 2.7. - Рівень успішності альянсів у 2021 р. у порівнянні з 2019 р.

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Таким чином, можна зазначити, що наявним є тренд зростання питомої частки успішних альянсів у 2021 році порівняно з 2019 роком. Середній рівень успішності зріс і становить 57%, проте зріс не лише середній показник, а й зросла кількість компаній, які оцінюють на рівні 81-100% створених ними альянсів як такі, що є успішними, - з 9% 2019 році до 23% у 2021 році. Зростання кількості успішних альянсів можна в певному розумінні назвати очікуваним, оскільки у 2019 році помітно зросли обсяги інвестицій у формування та розвиток стратегічних альянсів, а результати цих інвестицій стали помітні вже через два роки. Тим не менше, все

одно наявним є незначний відсоток компаній (8% у 2021 р. проти 9% у 2019р.), які не мали успішного досвіду у створених ними альянсах. Для них рівень успішності сягає не більше 20%. Зростання частки успішності відбувається поступово, із повільним підвищенням відсотку успішних альянсів. Раптовий стрибок із найнижчого рівня успішності до найвищого скоріше є нехарактерним в практиці традиційних альянсів. Зростаючі компетенції та обсяги інвестицій в менеджменті альянсами та ефективність процесів дозволяють компаніям якісно змінювати показники результативності з часом.

З іншого боку, міжнародні альянси все ще залишаються справжнім викликом для менеджерів компаній. Середній рівень успішності у 49% свідчить про те, що вони є набагато більш складними з точки зору управління, ніж національні альянси. Навіть враховуючи той факт, що рівень успішності збільшився на 4 п.п. у порівнянні з 2019 роком.

Оскільки, як свідчить проведений нами аналіз, результати якого наведені у попередньому пункті даного дослідження, в глобальній автомобільній промисловості міжнародні стратегічні альянси відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможності та розвитку компаній. Ці альянси дозволяють автомобільним виробникам об'єднувати свої ресурси, експертизу та технології для досягнення спільних цілей і успіху на світовому ринку. Тому, оцінка ефективності функціонування таких міжнародних стратегічних альянсів є важливим завданням для автомобільних компаній, бо вона дозволяє з'ясувати, наскільки успішно вдалося досягти спільних результатів, реалізувати взаємо вигідність та забезпечити синергію між партнерами альянсу, а також саме тому на прикладі даної галузі ми проаналізуємо діяльність міжнародного альянсу та спробуємо ідентифікувати фактори його успішності.

Стратегічні альянси давно стали нормою в автомобільній промисловості, більш того, вони відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможності та розвитку компаній. Виробники автомобілів використовують альянси для виробництва автомобільних компонентів, наприклад двигуни однієї компанії в авто іншої, та досягнення ефекту масштабу. Більшість стратегічної співпраці компаній

проявляється у спільних виробничих підприємствах. Близько 65% альянсів, починаючи з 1999 року були транскордонними, що свідчить про високий ступінь глобалізації цього сектора. Тому, оцінка ефективності функціонування таких міжнародних стратегічних альянсів є важливим завданням для автомобільних компаній, бо вона дозволяє з'ясувати наскільки успішно вдалося досягти спільних результатів, реалізувати взаємо вигідність та забезпечити синергію між партнерами альянсу.

З метою забезпечення більш глибокого розуміння процесів, що відбуваються в галузі автомобілебудування, варто розглянути глобальні альянси у світовій автомобільній промисловості, найбільш відомі з яких наведено нами на рисунку 2.8.

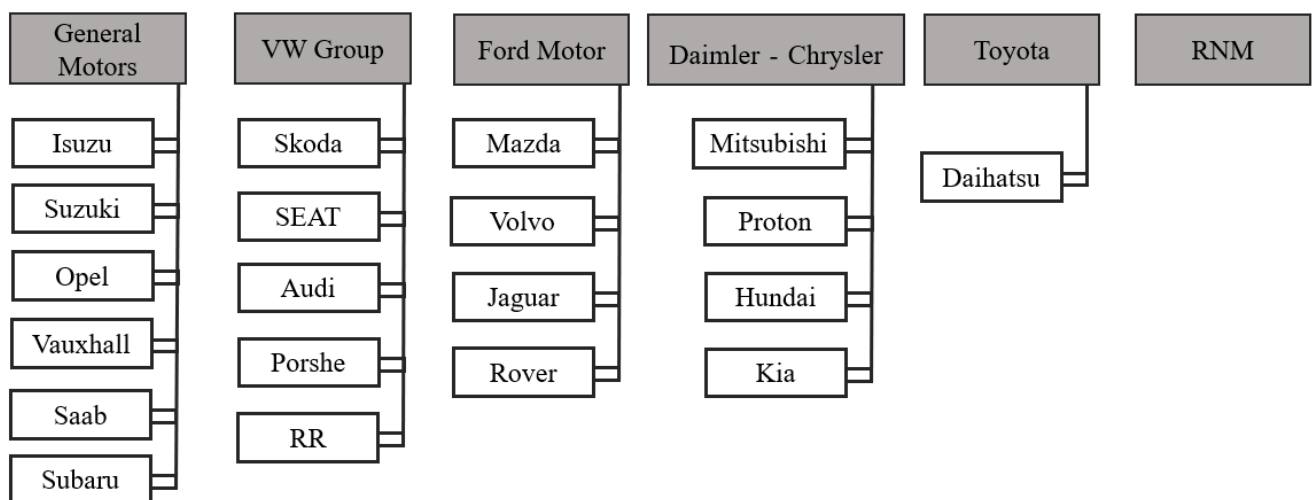


Рисунок 2.8 Глобальні альянси у світовій автомобільній промисловості

Джерело: розроблено автором на основі [39]

Наведений вище рисунок надає візуальну інформацію про наявність та розподіл міжнародних стратегічних альянсів серед провідних автомобільних компаній. Чітко прослідковується розділеність основних виробників автомобілів на кілька транскордонних груп. Наприклад, Ford володіє меншарним капіталом (25%) у Mazda з 1979 року та збільшив цей пакет акцій до 33,4%. General Motors та Isuzu створили альянс у 1971 році, а альянс General Motors/Suzuki розпочався у

1981. В останні роки ці альянси зміцнили зв'язки всередині ширшого кола шляхом збільшення своїх перехресних холдингів з іншими компаніями з метою забезпечення достатніх фінансових ресурсів для досліджень і розробок та економії на масштабі виробництва.

Міжнародні альянси в автомобільній промисловості дозволяють партнерам отримувати переваги від спільних дій, як от використання надлишку виробничих потужностей однієї компанії, іншою. Усі виробники автомобілів стикаються з тяжким вибором щодо операційної діяльності своїх складальних ліній, їх кількості, потужності та ефективності. Для досягнення економії масштабів можна використовувати спільне або змішане виробництво, коли моделі різних компаній виготовляються на одній виробничій лінії. Це особливо вигідно, коли один партнер має виробничий центр у регіоні, де інший не має своїх потужностей. Наприклад, Renault використовує фабрику Nissan у Мексиці для виробництва своєї моделі, а Mazda, яка має надлишкові потужності в Японії, збирала моделі Ford на власному заводі в 2000 році.

Для переходу від поверхневого, до детального аналізу виберемо стратегічний альянс RNM - «Renault-Nissan- Mitsubishi» (далі «Renault-Nissan», приєднання Mitsubishi Motors Corporation відбулося лише через 16 років після початку існування альянсу), розглянемо ретроспективу формування та результати функціонування даного стратегічного партнерства компаній.

Де-факто, 1999 – рік створення даного альянсу. Renault Groupe стала власником 36,6 % акцій Nissan Motors (на даний момент частка зросла до 43,4% акцій, а Nissan, у свою чергу має у володінні 15% Renault.). У 2001 році компанії оголосили про подальше зміцнення альянсу та створення холдингу Renault-Nissan, з рівною управлінською часткою обох компаній. Цей альянс успішно продемонстрував свої досягнення: в 1999 році борг компанії Nissan становив 22 млрд. доларів США, а вже через 10 років, у 2009 році, її заробіток склав 7,42 млрд. доларів США. У жовтні 2016 року було оголошено, що Nissan Motor Co., Ltd. придбав 34% акцій Mitsubishi Motors Corporation (MMC) за 237 мільярдів

японських ієн, ставши головним акціонером компанії ММС. Цей рік виявився досить важливим для альянсу, оскільки він відзначає новий крок у його розвитку та розширення. Шляхом започаткування альянсу, Renault-Nissan-Mitsubishi вдалося розширити кількість брендів, під якими вони випускають автомобілі. Аналогічно як і після 1999 р. оновлений альянс довів ефективність, так як вже у першому півріччі 2017 року, альянс зайняв лідируючу позицію на глобальному автомобільному ринку за обсягом продажів. Renault-Nissan вперше перевершив Volkswagen і Toyota за обсягом продажів, ставши найбільшим автовиробником у світі з реалізацією 5 268 000 автомобілів.

Вже за результатами 2022 року глобальний обсяг продажів групи Renault становив 2 051 174 автомобілі, що є на 5,9% менше ніж попередній період. Альянс Renault успішно розвивав продажі в прибуткових сегментах в Європі та за її межами (табл. 2.5).

- Дасія, що є одним з брендів альянсу, зафіксувала 573 800 продажів у 2022 році, що є зростанням на 6,8% порівняно з 2021 роком. Дасія підтвердила своє третє місце на європейському ринку продажів роздрібним покупцям з рекордною часткою ринку 7,6%.
- Ще один бренд Alpine підтвердив свій ріст протягом 3-ох років, продавши 3 546 автомобілів у 2022 році, що є зростанням на 33%, завдяки успіху лімітованих серій іконічного ряду A110. У той же час Alpine розвивалася міжнародно, відкриваючи нові ринки і збільшуючи мережу продажів на понад 40%.

Таблиця 2.5 – Найбільші географічні ринки збуту групи RENAULT у 2022р.

№	Країна	Обсяги (автівок)	Частка ринку, у %
1	Франція	470 280	25,1
2	Німеччина	161 146	5,6
3	Італія	141 108	9,6
4	Туреччина	135 639	17,3
5	Бразилія	126 689	6,5

Продовження табл. 2.5

6	Іспанія + Канарські о-ви	103 417	11,1
7	Індія	87 118	2,0
8	Великобританія	76 329	4,0
9	Марокко	65 287	40,4
10	Південна Корея	52 621	3,2
11	Румунія	51 851	36,1
12	Колумбія	49 521	20,9
13	Польща	48 062	10,0
14	Бельгія + Люксембург	47 329	10,0
15	Аргентина	44 696	11,8

Джерело: складено автором на основі [40]

Згідно з даними таблиці 2.5 та Renault Group продовжувала свою політику продажу, спрямовану на створення вартості, що призвело до збільшення частки продажів у найбільш прибуткових каналах. Частка продажів роздрібним покупцям складала 67% у п'яти основних європейських країнах (Франція, Німеччина, Іспанія, Італія, Велика Британія), що на 8,7 пункти вище, ніж у 2021 році.

На рисунку 2.9 нами наведено градацію основних географічних ринків збуту групи RENAULT за підсумками 2022 року в розрізі обсягів продажу на кожному з них

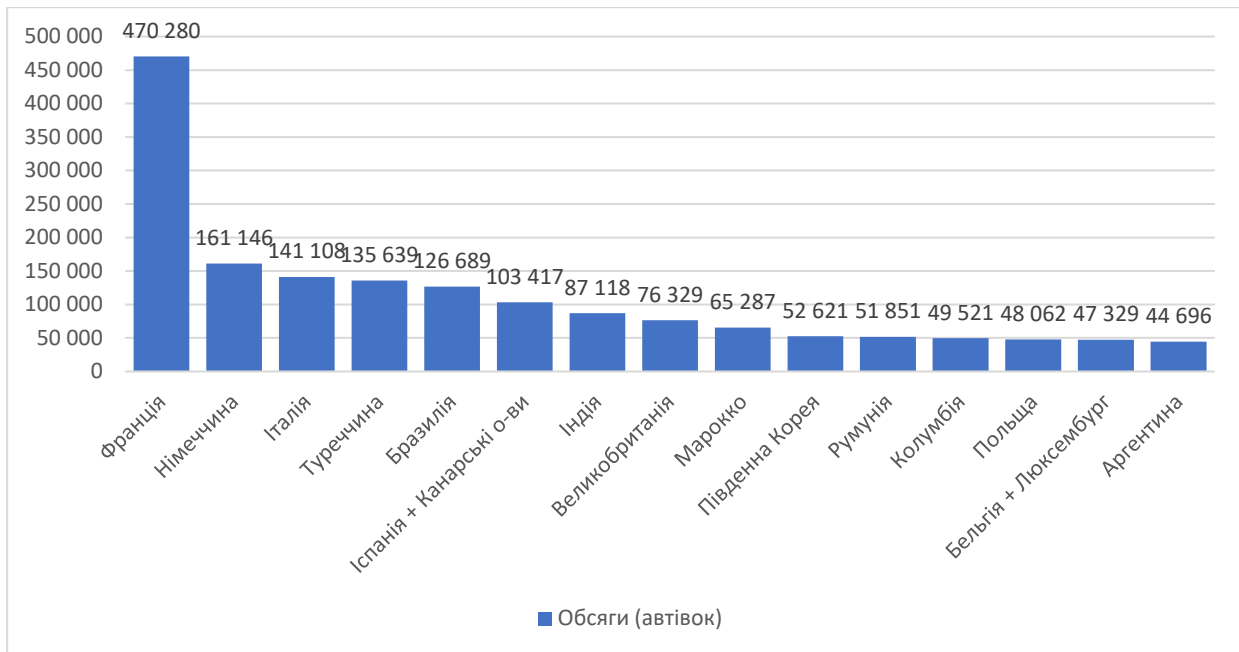


Рисунок 2.9 - Градація за обсягом продажів основних географічних ринків збуту групи Renault Group, 2022 рік

Джерело: складено автором на основі [40]

Поза Європою Renault підтвердив свої позиції та збільшив свою присутність на ключових ринках: Туреччина (+22,6% порівняно з 2021 роком), Марокко (+11,4% порівняно з 2021 роком) та Латинська Америка (+7,9% порівняно з 2021 роком).

В таблиці 2.6 систематизовано та наведено результати діяльності Групи в розрізі основних фінансових показників та їхня динаміка за період 2018-2022 рр.

Таблиця 2.6 - Основні фінансові результати Renault Groupe, 2018-2022 рр. (млн євро)

Показник	Рік			
	2018	2019	2021	2022
Дохід	57 419	55 537	41 659	46 391
Операційний дохід	3 612	2 662	1 153	2 595
% від доходу	6,3	4,8	2,1	4,7
Інші операційні доходи/витрати	- 625	- 557	- 253	- 379
Операційний прибуток	2 987	2 105	900	2 216

Продовження табл. 2.6

Чистий прибуток та витрати	- 353	- 442	- 295	- 486
Внесок дочірніх підприємств	1 540	- 190	423	515
від: NISSAN	1 509	242	526	380
Поточні та відкладені податки	- 723	- 1 454	- 571	- 533
Чистий прибуток	3 451	19	967	- 700
Чистий прибуток по акціях	3 302	- 141	888	-338
Потік вільних коштів від операційної діяльності в автомобільній промисловості	607	153	889	2119

Джерело: складено автором на основі [40]

Відповідно до даних таблиці 2.4, стратегічний альянс, сформований у 1999 та оновлений 2016 роках, демонстрував позитивну фінансову динаміку, що тривала до 2018 року. Ускладнення виникли у 2018 році через звинувачення керівника альянсу у фінансових маніпуляціях та ухиленні від належного та прозорого оподаткування. Проте, ці події не сильно вплинули на динаміку основної діяльності альянсу. Починаючи з 2019 року, альянс стикнувся зі значним зниженням своїх фінансових показників. Причиною цього в першу чергу є пандемія коронавірусу, що суттєво позначилась на діяльності альянсу Renault-Nissan. Загальний знижений попит на автомобілі, обмеження переміщення людей та закриття автосалонів призвели до значного зниження продажів. Були припинені виробничі потужності, а також впроваджено додаткові заходи безпеки, що вимагали додаткових фінансових зусиль. У результаті дії наведених факторів альянс зазнав серйозних втрат та зменшення фінансових показників у період пандемії. Також варто зазначити вплив триваючої повномасштабної війни росії проти України. У пункті «Чистий прибуток від припиненої діяльності», розміщеному в звіті, що став інформаційним джерелом таблиці 2.4 зазначений потенційно не отриманий прибуток у 2,3 млрд. євро пов'язаний з припиненням російської промислової діяльності, оголошеним 16 травня 2022 року. Враховуючи ці складнощі, фінансові показники альянсу відображають виклики, з якими він зіткнувся та його здатність адаптуватись до нових умов.

Важливо відзначити актуальність, тенденції та прогнози й потенційні сценарії подальшого розвитку стратегічного альянсу Renault-Nissan-Mitsubishi. План передбачає випуск до 2030 року 35 нових моделей електромобілів на п'яти загальних виробничих платформах. Він ґрунтується на розподілі тягаря при розробці нових технологій, таких як батареї нового покоління, функції автоматизованого водіння та програмне забезпечення. Також зазначеним є планований ріст з 60% до 80% випуску усіх моделей на загальних платформах до 2026 року.

На початку 2023 р., альянс Renault-Nissan-Mitsubishi оголосив про нові ініціативи, задля виведення партнерства на новий рівень. Було узгоджено пункти тривимірної програми для максимізації створення цінності всіх зацікавлених сторін:

- збільшення кількості операційних проєктів створення високої вартості в Латинській Америці, Індії та Європі;
- підвищення стратегічної гнучкості завдяки новим ініціативам, до яких можуть приєднатися партнери; з
- збалансування перехресного володіння групами Renault і Nissan;
- посилення управління альянсом RNM.

Renault Group та Nissan на додаток уклали обов'язкову до виконання рамкову угоду, щодо раніше згаданих пунктів програми з метою досягнення остаточних узгоджень до кінця першого кварталу 2023 року.

Однією з ключових цілей затвердження цієї широкомасштабної програми є оновлення та посилення 24-річного партнерства, створення нових концепцій гнучкості та використання інноваційних технологій всіх трьох компаній альянсу. Цей наступний етап створить більше можливостей для зростання та сприятиме досягненню ефективності у роботі кожної компанії альянсу RNM, щоб адаптуватися до швидкозмінного ринку автомобільного виробництва та послуг мобільності.

РОЗДІЛ 3 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ТА ДІЯЛЬНОСТІ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ ЗА УЧАСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Стратегічні альянси в Україні : специфіка формування та діяльності

Дослідження вітчизняної бізнес-практики засвідчує той факт, що стратегічні альянси перетворились на невід'ємну складову сучасного бізнесу, а українські підприємства, в цьому випадку, також не є винятком. Хоча в той же час стратегічні альянси підприємницьких структур є відносно новим явищем в економіці України, проте незважаючи на це, з часу їх появи й до сьогодні змін зазнали не лише ставлення до них з боку топ-менеджменту компаній, а й головні мотиви та передумови і причини їх формування

Перші стратегічні альянси за участю вітчизняних підприємств стали помітні на початку 2000-х рр., а їхня організація була насамперед, пов'язана із пошуком політичного заступництва та лобіювання в органах державної влади. В той же час поява перших стратегічних альянсів в Україні в зазначений період вказує на певне відставання вітчизняної практики від світових стандартів. У цей період, коли бізнес-структури більшості економічно розвинених країн вже активно використовували даний інструмент для досягнення конкурентної переваги, українські підприємства тільки починали впроваджувати на практиці цей підхід. Така затримка щодо формування й поширення серед компаній стратегічних альянсів, на майже 20 років може вказувати на втрату конкурентної позиції та

потребу у посиленні й примноженні зусиль аби мати можливість «наздогнати» глобальні тенденції.

Останні ж роки, особливо у довоєнний період 2019-2021 рр., свідчать про зростаючу активність вітчизняних компаній у формуванні стратегічних альянсів, що створює нові можливості для розвитку і посилення конкурентоспроможності національного бізнесу, особливо в певних галузях економіки. Деякі сектори вже мають значний досвід і успішні стратегічні альянси, тоді як інші галузі тільки-но починають досліджувати й впроваджувати даний інструмент співпраці. Переваги стратегічних альянсів стають особливо важливими для таких галузей, як машинобудівна, металургійна, фармацевтична та фінансова, де спільна діяльність може забезпечити синергію ресурсів, технологічний розвиток та нові можливості на ринку.

До поточного часу ставлення менеджменту вітчизняних підприємств до альянсів зазнало змін, через всезростаючу конкурентну боротьбу на перше місце вийшли економічні мотиви формування альянсів. Специфічні економічні й геополітичні умови провадження бізнесової діяльності в Україні обумовили суттєві відмінності у системі причин формування національних та міжнародних альянсів українськими підприємствами.

Вітчизняні науковці, так само як і світові, зосереджуються на вивченні причин, що спонукають компанії до формування стратегічних альянсів. Ця схожість досліджень свідчить про загальну увагу до цього явища та його значення для бізнесу. Дослідники аналізують такі фактори, як пошук синергії ресурсів, спільний доступ до нових ринків і технологій, підвищення конкурентоспроможності і зменшення ризиків. Ця подібність підходів визначає важливість розуміння та аналізу цих чинників для успішної реалізації стратегічних альянсів у сучасному бізнесі. Відображення цілей вітчизняних підприємств при вступі до альянсів наведено у загальному вигляді на рисунку 3.1.

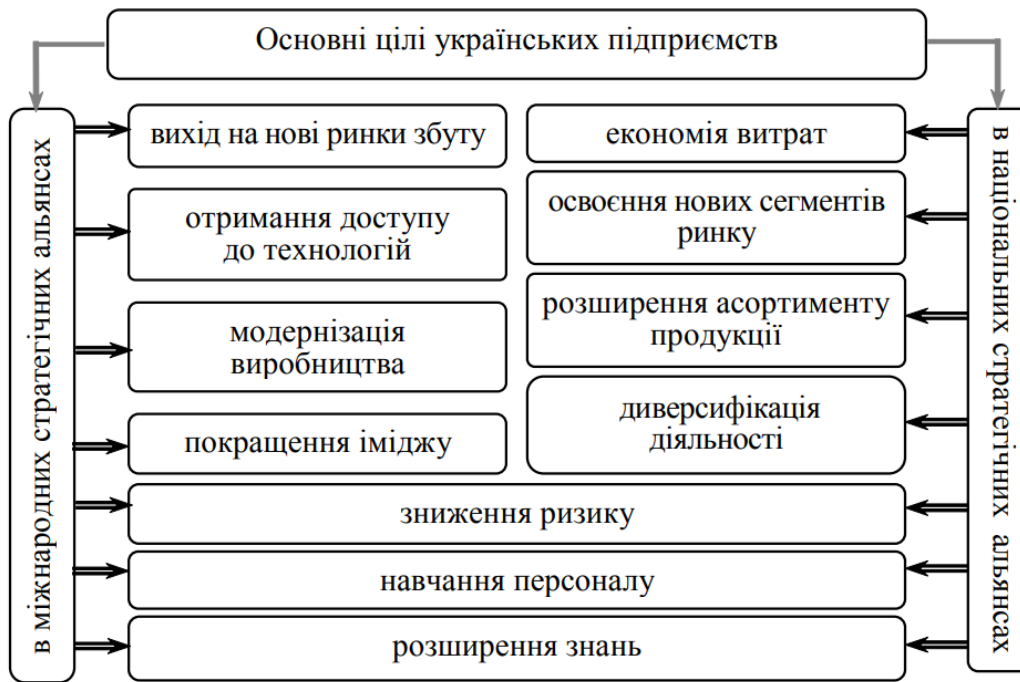


Рисунок 3.1 - Основні цілі українських підприємств у стратегічних альянсах

Джерело: розроблено автором на основі [41]

І все ж у працях українських дослідників [41] головним мотивом визначають економію витрат, проте, на наш погляд, можливо розширити кількість найважливіших причин до трьох:

- Економія витрат. Даний ефект досягається через спільне використання ресурсів, об'єднання виробничих потужностей або оптимізацію постачання. Економія витрат є важливим чинником для підприємств, оскільки вона може покращити їх конкурентоспроможність і прибутковість. Співпраця у такому форматі може відбуватися на будь-якому етапі діяльності, зокрема від спільного користування виробничими потужностями до етапу реалізації продукції. Такі альянси укладаються між компаніями, що перебувають у конкурентних відносин або ж фірмами з однієї галузі, які ведуть діяльність на різних продуктових сегментах ринку або ж на різних географічних ринках, і через це не є один одному прямими конкурентами. Так, наприклад, корпорація «Богдан» та Запорозький автозавод у 2003 році сформували альянс на виробничих потужностях ЗАЗ щодо спільного збирання автомобілей ВАЗ. Ще одним варіантом знизити обсяги витрат для

підприємств виступає кобрендинг, тобто спільне просування двох торговельних марок одного або декількох різних виробників. Крім того, компанії прагнуть забезпечити економію витрат формуючи стратегічні альянси із підприємствами суміжних галузей, налагоджуючи тим самим системи постачання та збуту продукції. В той же час варто зазначити що українські підприємства вкрай рідко формують альянси із метою зниження обсягів витрат на реалізацію НДДКР, здійснення технологічних розробок. Що в свою чергу може бути пояснено недостатньо належним високим рівнем розвитку технологій, а також певним страхом компаній щодо розголошення комерційної таємниці та стратегічно важливої інформації.

- Збільшення інвестиційних можливостей. Цей ефект досягається з допомогою спільного доступу до нових ринків, технологій або фінансових ресурсів. Альянс привертає інвесторів, які були б недоступні партнерам окремо. Також, спільне фінансування дозволяє збільшити обсяг інвестицій в нові проекти та дослідження і розробки, що може забезпечити довгострокове зростання та конкурентну перевагу.

- Зменшення ризиків. Досягнення даної цілі є можливим завдяки розподілу ризиків між партнерами альянсу, обміну досвідом та експертизою, а також спільним управлінням ризиками. Альянс в змозі допомогти компаніям покращити свою стійкість до зміни ринкових умов, політичних ризиків або технологічних викликів. Так, наприклад, створення альянсу при придбанні об'єкту промисловості надає можливість розподілити поміж компаніями-учасницями свої інвестиційні зобов'язання. На тлі боротьби за власність такого роду альянси є оптимальним варіантом для задоволення потреб компаній у значних обсягах коштів, необхідних для здійснення викупу акцій компаній як у держави або ж іншого власника та її подальшого функціонування та розвитку

Дослідивши головні цілі вступу підприємств у стратегічні альянси, можна спробувати виділити найважливішу з них, враховуючи актуальну економічну ситуацію. На відміну від вищезазначеної економії витрат, на нашу думку саме зараз однією з найважливіших причин є в першу чергу зменшення ризиків. Зниження

ризиків дозволяє компаніям краще управляти невизначеністю, збільшити їхню стійкість та забезпечити стабільну довгострокову конкурентоспроможність. У випадку України мова йде про зменшення вразливості вітчизняних підприємств перед зовнішніми загрозами, забезпечення стійкості та виживання в умовах геополітичних конфліктів, економічної нестабільності та повномасштабного вторгнення росії, а також збільшення політичного та економічного впливу, що призведе до зміцнення позиції України як суверенної держави.

Українська економіка володіє значним потенціалом для створення та розвитку стратегічних альянсів у різних галузях. Статистичне вирахування кількості стратегічних альянсів підприємств на даний час ускладнено відсутністю у вітчизняному законодавстві чіткого визначення такої форми об'єднання підприємств. Пропонуємо як форми стратегічних альянсів підприємств, відповідно до наявних класифікацій організаційно — правових форм підприємств, вважати спільні підприємства, консорціуми та інші види об'єднань, до складу яких відносяться такі, як асоціації, корпорації, холдинги, концерни. Проте, слід відмітити, що в українському законодавстві, що регулює організаційно-правові форми, поки що акцентується увага лише на спільних підприємствах та консорціумах. Далі варто дати визначення цих понять, базуючись на чинному українському законодавстві.

Відповідно до Закону України “Про зовнішньоекономічну діяльність” [42], спільні підприємства – це підприємства, які базуються на спільному капіталі суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, на спільному управлінні та на спільному розподілі результатів та ризиків;

У свою чергу визначення поняття «консорціум» можна знайти у статті 120 Господарського кодексу України [43], де про цю організаційно – правову форму стратегічного альянсу написано наступне: «це тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо). Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані

ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, в порядку, визначеному його статутом».

Інші типи стратегічних альянсів, які можуть бути поширені в міжнародній практиці, ще не мають чіткого юридичного визначення в українському контексті.

Для можливості аналізу наявних в Україні організаційних форм стратегічних альянсів підприємств наведена таблиця 3.1. Варто зазначити, що дані за 2022 – 2023 роки, що наведені на сайті Державної служби статистики України, можуть не враховувати всі можливі форми альянсів, але дають загальне уявлення про їх поширеність в українському бізнес-середовищі.

Таблиця 3.1 Кількість організаційних форм стратегічних альянсів підприємств за галузями економіки станом на 1.10.2022 року

Галузі економіки	Організаційні форми стратегічних альянсів підприємств					
	Спільні підприємства		Консорціуми		інші об'єднання підприємств	
	кількість	у %	кількість	у %	кількість	у %
Торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку	357	21,45 %	16	9,76 %	44	5,95 %
Переробна промисловість	241	14,48 %	20	12,2 %	61	8,24%
Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям	129	7,75 %	61	37,2 %	317	42,84 %
Будівництво	117	7,03 %	28	17,07 %	48	6,49 %
Інші галузі	820	49,29 %	39	23,78 %	270	36,48 %
Всього по всіх галузях	1664	100 %	164	100 %	740	100 %

Джерело: розроблено автором на основі [44]

З аналізу даних, що презентує таблиця 3.1 чітко прослідковується той факт, що українська економіка відрізняється різноманітністю організаційних форм спільної

діяльності підприємств залежно від сфер та галузей. Статистичні дані показують, що спільні підприємства, консорціуми та інші об'єднання найбільше поширені в переробній промисловості, сфері операцій з нерухомим майном, будівництві, торгівлі, ремонті автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку. Відповідно до наявних даних станом на 01.10.2022 року, найбільша кількість спільних підприємств створена у сфері торгівлі, ремонту автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку, мова йде про 21,45 % (тобто 357 од.) від спільних підприємств створених в Україні. Галузі переробної промисловості, операції з нерухомим майном, оренди, інжинірингу, надання послуг підприємцям та будівництва також відзначились часткою створення форм стратегічних альянсів, покривши сумарно майже третину від загальної кількості (14,48 %, 7,75 % та 7,03 % відповідно). Усього за даними того періоду нараховувалось 1664 спільних підприємства. У зв'язку з тим, що з початку ХХ ст. державна реєстрація таких підприємств припинилась, прослідковується постійне зменшення їх кількості у розрізі останніх років.

У сфері операцій з нерухомістю, 37,2% від загальної кількості консорціумів, а це 164 одиниць, були створені за участю українських підприємств, а трохи більше третини належали до інших об'єднань. Загалом, на початок 2022 р. в Україні функціонувало ще й 740 інших об'єднань.

Щодо стратегічних альянсів, сформованих підприємствами із різних галузей, в цілому у довоєнний період помітним було збільшення їх кількості міжстраховими компаніями та банками, банками та торговими підприємствами, а також між підприємствами споріднених галузей, взаємовідносини між якими мали характер «постачальник — клієнт».

У сфері стратегічного партнерства підприємств важливо дослідити розподіл альянсів за видовими ознаками, як наприклад ознаки Міжнародні/Національні та Майнові/Немайнові, що відображено на рисунку 3.2 та надає змогу зрозуміти особливості й характер співпраці між підприємствами.

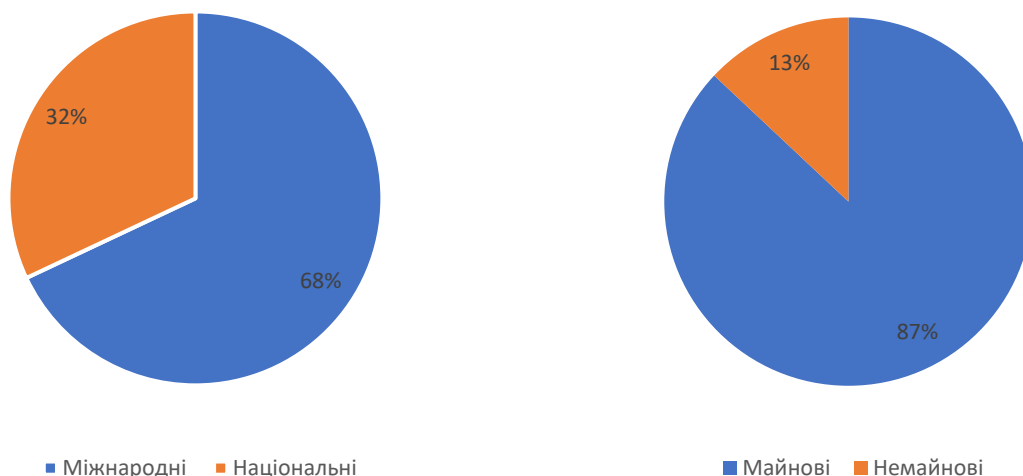


Рисунок 3.2 - Розподіл стратегічних альянсів за участю вітчизняних підприємств відповідно до видових ознак: Міжнародні/Національні та Майнові/Немайнові, станом на 31.01.2022 р.

Джерело: розроблено автором на основі [45]

Розпочати аналіз фактичних даних, наведених на рисунку доцільно із визначення відображених в ньому понять. Міжнародні стратегічні альянси є формою співпраці між підприємствами з різних країн, що мають за мету забезпечити взаємну вигоду та створити конкурентні переваги на міжнародному ринку, як наприклад для відкриття можливостей глобальної експансії. Для іноземних партнерів формування альянсів із українськими компаніями - спосіб вийти на нові для них ринки, для місцевих, зокрема українських, — суттєво розширити свої бізнесові можливості. Українським компаніям організація альянсів із закордонними компаніями або ж вступ до складу міжнародних стратегічних партнерств забезпечує якісне зростання статусу та збільшення числа міжнародних контрактів в своєму «портфелі». Крім того, для вітчизняних фірм саме альянс може стати способом виходу на міжнародні ринки, на яких вони зможуть конкурувати із великими міжнародними бізнесовими структурами. Зокрема, вітчизняні металургійні компанії задля досягнення саме таких стратегічних цілей вступають до складу альянсів із транснаціональними корпоративними структурами.

Національні стратегічні альянси, з іншого боку, виникають між підприємствами в межах однієї країни з метою спільного розвитку, підтримки і зміцнення своїх позицій на внутрішньому ринку. Отже, формування альянсів Національного статусу обумовлено необхідністю пошуку ймовірних шляхів економії витрат, розширенням інвестиційних можливостей. Через сумісну виробничу, маркетингову й збутову напрямки діяльності Підприємства-партнери, зокрема, отримують можливість збільшити ринкову частку, підсилити свої поточні ринкові позиції.

У свою чергу, майнові/немайнові стратегічні альянси відрізняються за способом власності. Майнові альянси передбачають спільну власність над активами, технологіями чи інтелектуальною власністю. Немайнові альянси, з іншого боку, базуються на партнерстві та спільній діяльності без передачі власності.

Відповідно до наявних статистичних даних, близько 68% стратегічних альянсів, що є присутніми в Україні є міжнародними, спрямованими на співпрацю з партнерами з інших країн. Решта 32% складають національні стратегічні альянси, що формуються між внутрішніми підприємствами. З точки зору власності, близько 87% стратегічних альянсів є майновими, коли партнери об'єднують свої активи та ресурси. Решта 13% становлять немайнові стратегічні альянси, де співпраця базується на обміні знаннями, технологіями та експертизою.

Вважаємо за доцільне перейти до практичного огляду, який допоможе краще усвідомити, як українські підприємства використовують цей інструмент для досягнення своїх стратегічних цілей. Для цього нами було сформовано Таблицю 3.2, яка надає приклади конкретних стратегічних альянсів з участю українських підприємств.

Таблиця 3.2 Приклади стратегічних альянсів за участю українських підприємств

Українське підприємство	Партнер	Сфера діяльності альянсу	Характеристика
Торгова фірма "Рудь" [6]	Mars Ukraine	харчова промисловість	У 2020 році була укладена дистриб'юторська угода та було розпочато продаж 3-ох торгових марок Mars Ukraine
АТБ [7]	"Logistic Union" LLC	Ритейл	"Logistic Union" LLC виконує комплексне обслуговування торговельної мережі «АТБ» у сфері складської логістики.
Metinvest Digital [8]	Microsoft	ІТ-ринок та ринок безпеки	Метінвест Діджитал є сертифікованим партнером Microsoft із 2019 року, за 9 компетенціями Microsoft із 18 можливих.
АТ «Фармак» [9]	Nord Farm	Фармацевтика	Придбання польської фармацевтичної компанії «Nord Farm».
ОТР Bank [10]	СК "Росно Україна"	Банки і страхові компанії	Створення страховою компанією РОСНО Україна та ОТР Bank спільної програми банківського страхування
Корпорація «Богдан» [11]	Hyundai Motor Company GWM Limited	Автомобілебудування та їх дистрибуція	Подібні угоди про дистрибуцію автомобілів «Hyundai» у 1999 та «Naval» у 2018.
НКМЗ[12]	Danieli Heavy Machinery Engineering	Металургійна галузь	Партнерська виробнича співпраця включає виготовлення обладнання для "ТЛС 4300 МЗ Rourkela Steel" з Індії

Продовження табл. 3.2

НАК «Нафтогаз України» [13]	RWE Supply&Trading	Нафтогазодобування	НАК "Нафтогаз України" і німецька газова компанія RWE Supply&Trading у серпні 2021 підписали меморандум про співпрацю у сфері розвитку водневих проєктів.
-----------------------------	--------------------	--------------------	---

Джерело: розроблено автором на основі [46-53]

В даній таблиці представлені різні українські підприємства, які укладають стратегічні альянси з міжнародними партнерами в різних сферах діяльності. Першим важливим висновком, що можна скласти після аналізу даної таблиці є наявність серйозного розмаїття галузей формування альянсів українськими підприємствами.

Харчова промисловість, роздрібна торгівля, IT-ринок та безпека, фармацевтика, банківська та страхова галузі, автомобілебудування та дистрибуція, металургія та нафтогазодобування – це лише декілька прикладів галузей, в яких здійснюються стратегічні альянси. Галузевий розподіл досить широкий, що свідчить про значну активність українських підприємств у встановленні партнерських зв'язків з компаніями з різних сфер.

Результативному функціонуванню альянсів за участю українських та міжнародних компаній сприяє раціональне поєднання сильних сторін партнерів, головні з числа яких наведено нами на рисунку 3.3.

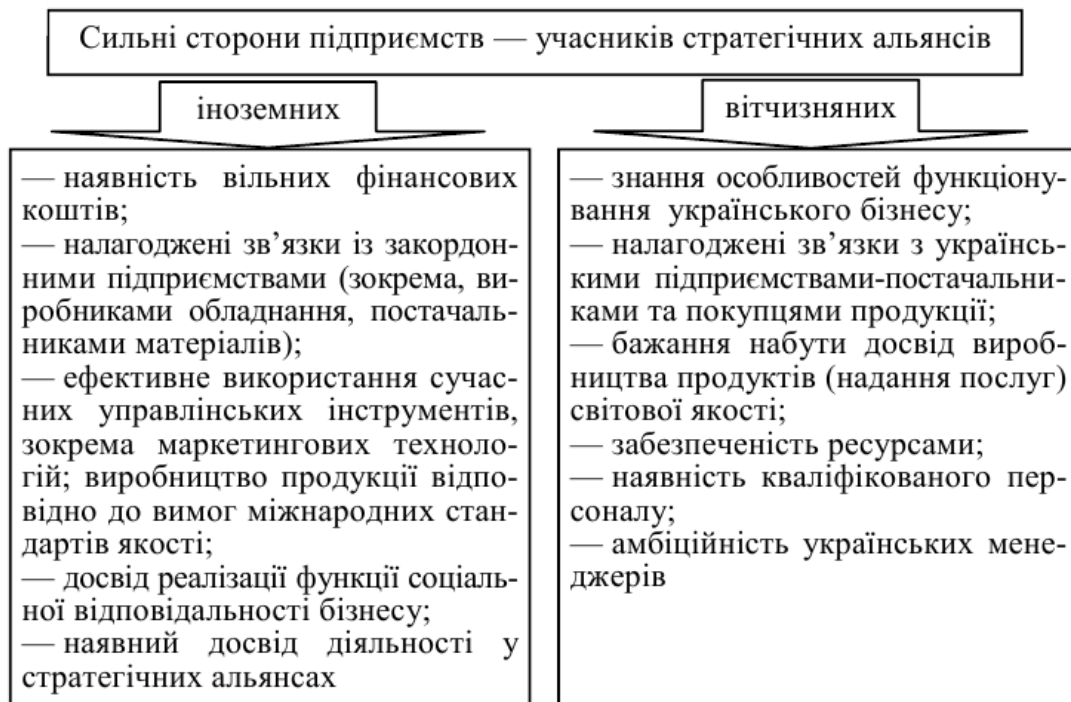


Рисунок 3.3 - Сильні сторони вітчизняних та іноземних компаній, що можуть бути імплементовані в стратегічних альянсах

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Отже, міжнародні стратегічні альянси сприяють спільному розвитку, обміну технологіями та інноваціями, підвищенню конкурентоспроможності та доступу до нових ринків. Встановлення партнерських зв'язків з міжнародними компаніями є важливим елементом стратегічного розвитку українських підприємств і може сприяти їхньому успіху на міжнародній арені.

Таким чином, можна визначити такі основні тенденції в організації альянсів вітчизняними підприємствами. По-перше, альянси національного статусу переважно формуються з метою досягнення економії витрат у різних сферах та на різних етапах діяльності. Через альянси із іноземними бізнес-структурами українські підприємства намагаються забезпечити собі доступ до нових ринків збуту, одержання технології, а також якісно змінити свою ділову репутацію та імідж. Українські підприємства, знаючи місцевий ринок, є своєрідними постачальниками закордонним компаніям полегшених схем збуту продукції,

порівняно дешевої робочої сили, розширення географії їх ринків, а собі натомість забезпечують — можливість реалізації продукції під торговельною маркою підприємства-партнера і відповідно, доволі часто, позиціонування українського підприємства як структурної частини іноземної компанії. Подальші перспективи формування та функціонування стратегічних альянсів підприємств в Україні ускладнені бойовими діями на території, але й водночас визначаються економічними, юридичними, політичними, а також соціальними умовами ведення бізнесу в країні. Стримують поширення альянсів війна та геополітична нестабільність, непрозорість законодавства, скорочення місцевого ринку та ряд інших проблеми, що характерні для української економіки, зокрема в умовах війни.

3.2 Стан українського бізнесу в умовах мілітаризації

Вивчення практики формування та діяльності стратегічних альянсів з участю вітчизняних підприємств є важливим аспектом розуміння сучасного стану українського бізнесу. Особливе значення набуває аналіз економічної та бізнесової ситуації в умовах мілітаризації, оскільки війна, зокрема нічим не спровокована, має значний вплив на всі сфери життя країни, включаючи підприємництво та комерційну діяльність. В таких умовах, здатність підприємств адаптуватися та шукати нові шляхи для забезпечення стійкості та успіху стає надзвичайно важливою.

В умовах військового конфлікту і регіональної нестабільності бізнес-середовище зазнає різких змін і викликів. Повномасштабний збройний конфлікт вимагає перегляду та адаптації стратегій підприємств, оскільки вони стикаються з такими проблемами, як знижений попит на ринку, зміна структури виробництва та

постачання, ризики щодо безпеки та стабільності поставок, а також втратами ресурсів в цілому і людських – особливо.

Бізнес в умовах мілітаризації неминуче зазнає впливу таких факторів, як обмеження ринкового доступу, зміна міжнародних торговельних відносин, збільшення ризиків та загальна непередбачуваність. Це ставить підприємства перед необхідністю знаходити інноваційні шляхи виживання та розвитку, залучаючи нові ресурси або форматуючи підходи до управління наявними задля підвищення ефективності, знаходження нових ринків, мінімізації ризиків та забезпечення стійкого розвитку в умовах невизначеності.

Аналіз стану бізнесу в умовах мілітаризації надає нам необхідну контекстуальну основу для дослідження стратегічних альянсів в цих умовах. Спочатку доцільно зробити поверхневий огляд стану економіки .

Унаслідок повномасштабної війни, падіння національної економіки в 2022 році досягло 30,4%, що є безпрецедентним випадком і найнижчим результатом для України. Також спостерігалася висока споживча інфляція, що становила 26,6%. Це означає, що вартість товарів та послуг зросла в середньому на 25%. Водночас, відбулася значна девальвація національної валюти, яка зросла з 29 грн за долар до 40 на готівковому валютному ринку [54]. Внаслідок війни український бізнес зазнав значних збитків, які підтверджуються числами. Прямі збитки підприємств оцінюються на 13 млрд доларів, а загальні непрямі збитки перевищують 33 млрд доларів. На відновлення підприємств необхідно майже 25 млрд доларів. Прослідковуються нові концепції в діяльності українських підприємств, як наприклад спрямованість зусиль бізнесу на розвиток місцевого виробництва та уникнення товарів агресора.

Україна зазнала серйозних обмежень у зовнішньоекономічній діяльності та руйнування логістичних ланцюгів поставок через війну та нестабільну ситуацію в країні. Загальна протяжність сухопутного кордону України становить приблизно 5638 км, з них кордони з росією та республікою Білорусь становлять 1974,05 км та

1084,2 км відповідно. Це означає, що 54,2% кордону є закритими для перевезень, що обмежує переміщення товарів та послуг через ці напрямки.

Внаслідок повномасштабного збройного конфлікту, український бізнес зазнав значних ускладнень у веденні зовнішньоекономічної діяльності через обмежену пропускну здатність західного кордону. Руйнування логістичних ланцюгів також поширилося на морські порти, що стало серйозними перешкодами для переміщення товарів та послуг. Ці обмеження суттєво вплинули на логістичні ланцюги та поставки товарів. Багато підприємств, особливо ті, які мали зв'язки з країнами Європейського Союзу, зазнали значних втрат через неможливість виконувати контракти та здійснювати зовнішньоекономічні операції. Компанії, що спеціалізуються на імпорті та експорті товарів, змушені шукати альтернативні шляхи доставки та поставок, що призводить до збільшення витрат та затримок.

Значними для дослідження є опубліковані статистичні дані Європейської Бізнес Асоціації (ЄБА) [55]. За результатами 2022 року, більшість компаній повідомляють про зниження своїх доходів в доларовому еквіваленті: 29% відзначають зниження до 20%, 54% – зниження на 21% і більше. Тільки 6% опитаних компаній повідомляють про відсутність змін, а 11% стверджують про зростання. Цей результат суттєво відрізняється від прогнозів та очікувань бізнесу до повномасштабної війни, коли до вторгнення було прогнозоване позитивний ріст для 83% компаній Європейської Бізнес Асоціації у 2022 році.

Значно збільшилася кількість компаній, які відчули вплив ракетних атак на свою діяльність - з 47% у жовтні до 89% на кінець 2022 року. В результаті бойових дій 40% компаній зазнали безпосередніх збитків, а 25% мають активи на окупованих територіях, зокрема обладнання, техніку, нерухомість та транспорт. Збитки бізнесу залишаються значними: 32% повідомляють про збитки до 1 мільйона доларів, 36% - про збитки в діапазоні від 1 до 10 мільйонів доларів, 16% - про збитки понад 10 мільйонів. Український бізнес активно прагне до відновлення після результатів повномасштабної збройної війни росії. Навіть ускладнені умови не зупиняють підприємців, які продовжують працювати. Вагомим аргументом до цієї тези

будуть діаграми (рис. 3.4), що відображає динаміку створення нових форм бізнесу та містять в собі порівняльні дані з попередніх періодів.

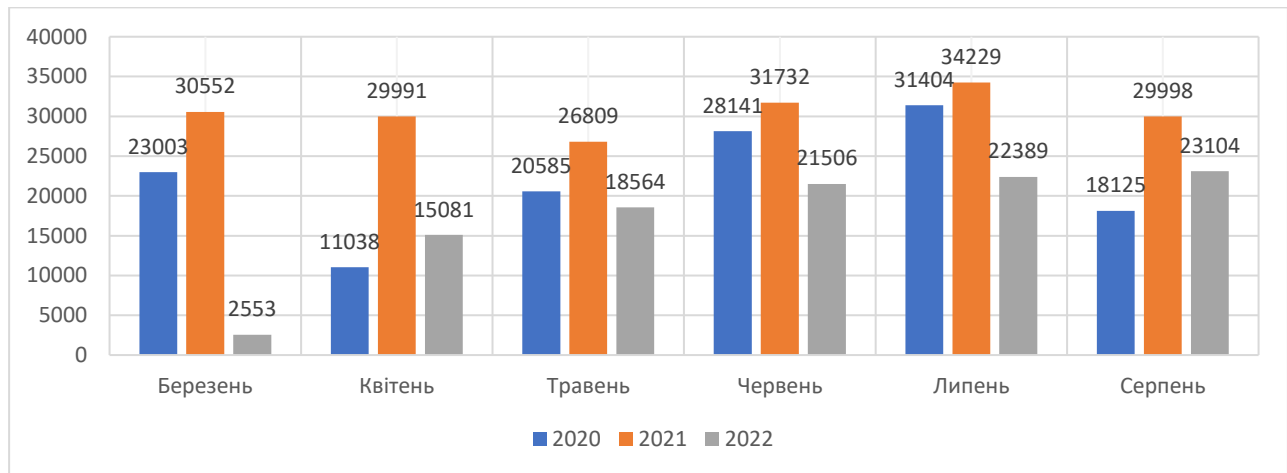


Рисунок 3.4 - Динаміка реєстрацій бізнесу у 2020, 2021, 2022 роках

Джерело: розроблено автором на основі [56]

Згідно з графікою рисунку 3.4, протягом березня-липня 2022 року реєстрація нових підприємств наблизилася до 74% від аналогічного періоду у 2021 році.

За перші 6 місяців повномасштабної війни, у реєстрації нових бізнесів прослідковується позитивна динаміка відновлення, починаючи з квітня. Кількість зареєстрованих підприємств зростає щомісяця, з 15 тисяч у квітні до понад 23 тисяч у серпні.

У серпні 2022 року темп реєстрації нового бізнесу в умовах повномасштабної війни становить 114% порівняно з серпнем 2020 року і 71% порівняно з серпнем 2021-го.

За період відновлення, починаючи з квітня, темп реєстрації нового бізнесу в умовах повномасштабної війни складає 85% порівняно з відповідним періодом 2020 року і 63% порівняно з відповідним періодом 2021 року. Війна призвела до активізації закриття бізнесу в Україні, з рівнем закриття в середньому 13 тисяч підприємств щомісяця, що перевищує кількість зареєстрованих нових підприємств до середини липня. Важливо зазначити, що в серпні 2022 року кількість нових бізнесів вперше за проаналізовані 6 місяців перевищує кількість закритих підприємств удвічі.

Додаткові дані, що стосуються реєстрації бізнесу наведено на рисунку 3.5, де показано динаміку створення та видовий розподіл нових організацій.

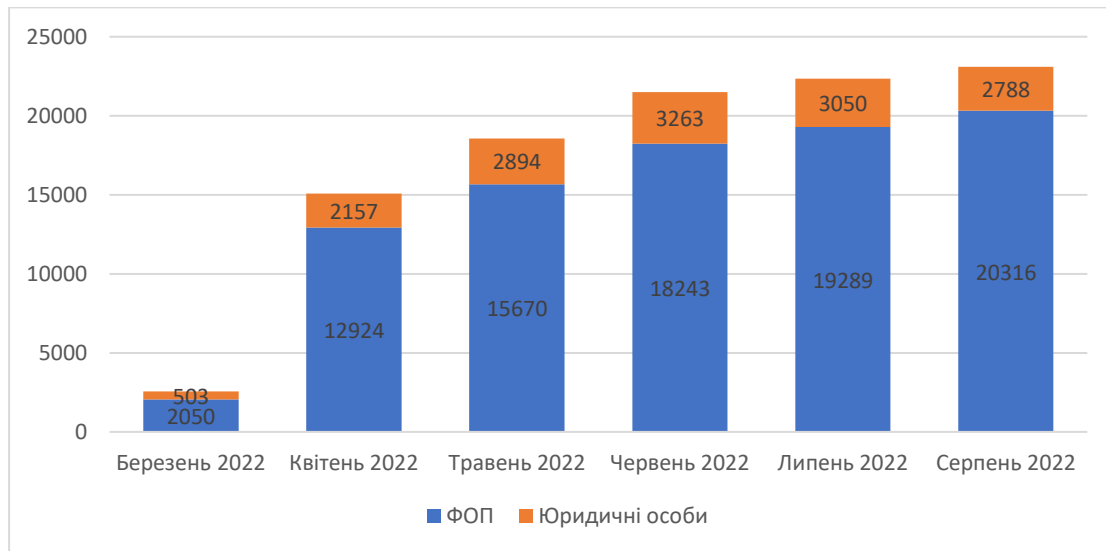


Рисунок 3.5 - Динаміка реєстрації нових суб'єктів господарювання з їх розподілом за перших 6 місяців повномасштабної війни

Джерело: розроблено автором на основі [56]

Проаналізувавши дані рисунку 3.5, бачимо, що упродовж 6 місяців повномасштабної війни, (період з 01 березня 2022 по 31 серпня 2022) було зареєстровано 97 803 суб'єкти господарювання з усієї України. За весь проаналізований період, було виявлено, що кількість фізичних осіб-підприємців (ФОПів) значно перевищувала кількість зареєстрованих юридичних осіб. Загалом, понад 86% нових бізнесів, зареєстрованих протягом цього періоду, були ФОПами. Це свідчить про те, що багато підприємців в Україні вибирають цю форму власності для реалізації своїх підприємницьких ідей та розвитку бізнесу.

Варто зазначити, що наявними є дані, щодо регіонів, які виявилися найбільш перспективними для створення нового бізнесу в зазначений період в умовах війни, це місто Київ, яке займає лідируючу позицію з 17% від загальної кількості реєстрацій, Львівська область з 9%, а також Дніпропетровська область з 7,6%. На наш погляд, ці області є перспективними для розвитку нового бізнесу в умовах війни з кількох причин. По-перше, місто Київ, як столиця України, має великий потенціал та концентрацію ресурсів для бізнесу. У Львівській області

привабливість для створення нового бізнесу в умовах війни може бути пояснена заміною акценту з туристичної сфери на аспект безпеки, що пов'язано з її географічним розташуванням. Знаходячись на заході України та межуючи з Європейськими країнами, Львівська область може використовувати своє прикордонне положення як перевагу. Дніпропетровська область, зі своїм великим промисловим потенціалом, надає можливості для розвитку виробництва та промислових підприємств. Крім того, відповідно даних, протягом цього періоду, кількість нових реєстрацій юридичних осіб зростала, зокрема в червні досягла піку з 3 263 реєстраціями. Значний приріст реєстрацій нових юридичних осіб у серпні 2022 року порівняно з попереднім місяцем свідчить про позитивну динаміку. Загалом, у серпні 2022 року темп реєстрації нового бізнесу становив 77% порівняно з відповідним періодом 2021 року та 127% порівняно з показником 2020 року. Більшість нових бізнесів, а саме понад 86%, були зареєстровані як фізичні особи-підприємці. Це свідчить про активність та ініціативність окремих підприємців, які шукають можливості для розвитку своїх справ та бізнесів у складних умовах війни.

На наш погляд, необхідно виділити для нашого аналізу дані по юридичним особам, серед яких потенційно можуть бути підприємства з альянсними організаційними формами, з цією метою було створено рисунок 3.6.



Рисунок 3.6 - Сфери бізнесу, в яких найбільш активно відбувалась реєстрація нових юридичних осіб з початку повномасштабної війни

Джерело: розроблено автором на основі [57]

В сфері Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок, юридичні особи реєструвалися найчастіше, очолювані благодійними організаціями (95,7% від загальної кількості). Протягом війни було зареєстровано 4 138 нових юридичних осіб у цій галузі, що порівняно з 30-ма реєстраціями в 2020 році та 32-ма в 2021 році є колосальним зростанням. Щодо інших галузей, найбільша кількість нових юридичних осіб створювалась в наступних:

- Ремонт комп'ютерів, побутових виробів і предметів особистого вжитку (1 414 юридичних осіб);
- Неспеціалізована оптова торгівля (450 юридичних осіб);
- Вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур (363 юридичних осіб).

Варто зазначити, що певні зміни в кількості реєстрацій юридичних осіб спостерігалися в окремих секціях:

- Реєстрація нових юридичних осіб у промисловості, сфері транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрській діяльності, а також у сфері інформації та телекомунікацій розпочалася тільки з третього місяця війни.

- Протягом війни було зареєстровано 4 157 благодійних організацій, що становить 35% від загальної кількості реєстрацій. Найбільше таких реєстрацій було зафіксовано у квітні та травні 2022 року.

- За весь період війни було зареєстровано 1 411 громадських організацій, що становить майже 12% від загальної кількості реєстрацій. Найбільше таких реєстрацій було зафіксовано у травні та червні 2022 року.

Одним із дієвих механізмів збереження та підвищення вітчизняного бізнес-потенціалу є формування стратегічних альянсів та отримання підтримки з боку

держави та міжнародних партнерів для цих утворень і бізнесу в цілому. Цей підхід дозволяє підприємствам працювати над вирішенням спільних викликів і використовувати синергетичний ефект для досягнення кращих результатів. Крім того, підтримка з боку держави та міжнародних партнерів грає важливу роль у забезпеченні успіху стратегічних альянсів і бізнесу в цілому. Держава може створювати сприятливе регуляторне середовище, надавати фінансову підтримку, інфраструктуру та інші ресурси для підтримки альянсів та сприяння їхньому розвитку.

За приклад таких міжнародних партнерів, що надаватимуть фінансову, технічну та консультативну підтримку, а також допомагатимуть у встановленні зв'язків з іншими компаніями і ринками, можна вибрати та розглянути програму USAID «Конкурентоспроможна економіка України»,

Аналізуючи програму USAID «Конкурентоспроможна економіка України», можна відзначити її вагомую роль у підтримці українського бізнесу. Ця програма спрямована на стимулювання конкурентоспроможності української економіки через підтримку малого та середнього бізнесу, розвиток експортного потенціалу та покращення бізнес-середовища в цілому. Зокрема, програма надає грантове фінансування для підприємств з метою підготовки до виходу на зовнішні ринки.

Наприклад, оголошення грантової програми для створення і підтримки діяльності об'єднань підприємств у експортні альянси із загальним обсягом фінансування у \$ 1,5 млн. Це сприяє створенню альянсів між підприємствами та їхньому подальшому розвитку. Крім того, програма надає консультаційну та технічну підтримку, що допомагає підприємствам у покращенні своєї конкурентоспроможності та розвитку нових можливостей.

Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України» оголошує грантову програму для створення і підтримки діяльності об'єднань підприємств у експортні альянси із загальним обсягом фінансування \$ 1,5 млн. Реалізація ініціативи здійснюється у партнерстві з Міністерством економіки України, Офісом

з розвитку підприємництва та експорту, а також національним проектом Дія. Бізнес [18]. Ключовою, зазначеною у програмі, метою грантової програми є збільшення рівня інтернаціоналізації українського бізнесу, розширення експорту товарів і послуг на міжнародні ринки. Програма надасть підтримку експортним альянсам, що сприятиме зміцненню потенціалу українських підприємств та спонукатиме їх до об'єднання для досягнення спільної мети - входу на нові ринки. Навіть у важкі часи, підприємці продовжують працювати й розвиватись, тим самим підтримуючи економіку країни. Програма USAID готова надати комплексну підтримку, створюючи основу для подальшого відновлення країни.

Пріоритетними галузями для отримання грантової підтримки є інформаційні технології, інжиніринг, виробництво, а також креативні індустрії та послуги. Однак програма відкрита до заявок з інших секторів, якщо вони відповідають встановленим критеріям відбору. Перший віце-прем'єр-міністр України – Міністр економіки України, Юлія Свириденко, підкреслила, що підтримка бізнесу, який збільшує внутрішню переробку й експортує готову продукцію, є одним із пріоритетних завдань уряду. У ситуації з блокуванням українського експорту та зниженням попиту на внутрішньому ринку, програма створення та підтримки об'єднань підприємств у формі експортних альянсів має допомогти українському бізнесу розширювати свою присутність на зовнішніх ринках. Розвиток внутрішнього виробництва, в свою чергу, стане запорукою подальшого відновлення економіки України. У рамках програми планується надання близько 15 грантів на суму від 35 000 до 150 000 доларів. Прийом заявок триватиме до 30 вересня 2023 року включно. Оскільки цікавість до програми значна, заявки та їх розгляд будуть проводитися поетапно з наступними дедлайнами: 30 червня та 30 вересня 2023 року. Зазначено, що програма USAID «Конкурентоспроможна економіка» активно працює над розвитком експортних можливостей для українського бізнесу. Одним із інструментів є грантове фінансування, яке стимулює об'єднання бізнесів з метою підготуватися до виходу на зовнішні ринки. У рамках підтримки програми передбачається участь у торгових місіях та

провідних міжнародних виставках, що дозволить налагодити контакти з потенційними партнерами, а також просувати українські товари та послуги за кордоном. Варто зазначити, що саме стратегічні альянси із іноземними партнерами можуть стати одним із дієвих та ефективних механізмів повоєнного відновлення України з урахуванням головних тенденцій та запитів сучасного етапу розвитку, тобто створити базис для побудови цифрової та «зеленої» економіки України в майбутньому.

3.3 Рекомендації щодо створення та імплементації механізму формування та підтримки міжнародних стратегічних альянсів в Україні.

Міжнародні стратегічні альянси, як ми й зазначали раніше, мають великий потенціал для України в контексті розвитку та зміцнення її міжнародного впливу. В умовах глобалізації та швидкого технологічного прогресу, українські компанії та урядові організації повинні активно шукати можливості для співпраці з іноземними партнерами, щоб спільно реалізовувати стратегічні проекти та досягати спільних цілей.

Однак, створення та забезпечення належного функціонування міжнародних стратегічних альянсів потребують певної систематичності та професіоналізму. Важливим етапом є визначення чітких критеріїв для вибору потенційних партнерів та встановлення взаємовигідних цілей і завдань. Далі, необхідно ретельно аналізувати потенційні переваги і ризики такої співпраці, а також розробити стратегію реалізації альянсу та механізми його підтримки.

Для успішної діяльності та подальшої популяризації в Україні міжнародних стратегічних альянсів необхідно також враховувати політичний, економічний та культурний контекст країн-партнерів. Важливим аспектом є забезпечення

ефективної комунікації та взаєморозуміння між сторонами, а також підтримка з боку держави через створення сприятливих умов для співпраці та розвитку.

Далі нами будуть запропоновано потенційні шляхи щодо оптимізації створення та імплементації механізму формування та підтримки міжнародних стратегічних альянсів в Україні. Використання цих рекомендацій може стати важливим кроком у підвищенні ефективності співпраці України з міжнародними партнерами та досягненні взаємовигідних результатів. Беручи до уваги попередні дані досліджень представлені в п.п. 3.1 необхідно виділити дані про недостатню кількість організаційно-правових форм суб'єктів господарювання для стратегічних альянсів.

Тому першою та однією з найвагоміших рекомендацій для забезпечення успішного створення та імплементації механізму формування та підтримки міжнародних стратегічних альянсів в Україні є необхідність у розширенні юридичного визначення та регулювання форм стратегічних альянсів в українському законодавстві. Поточно акцентується увага лише на спільних підприємствах та консорціумах, тоді як інші типи стратегічних альянсів, які широко поширені в міжнародній практиці, ще не мають чіткого юридичного визначення в українському контексті. Далі вказано певні заходи, яких доцільно вжити для забезпечення практичної імплементації наведеної рекомендації:

1. Проведення аналізу та зондування вітчизняного законодавства. Є необхідність у проведенні детального аналізу наявного українського законодавства, що регулює організаційно-правові форми, з метою ідентифікації прогалин у юридичному визначенні та регулюванні інших типів стратегічних альянсів. Цей аналіз допоможе з'ясувати, які саме альянси потребують юридичного визначення та які аспекти потребують додаткового уточнення.

2. Розроблення нових нормативно-правових актів або перегляд на предмет доцільності та відповідності світовій бізнес-практиці наразі чинних. На основі аналізу, викладеного вище, слід розглянути можливість розробки нових нормативно-правових актів або поновлення вже існуючих, щоб врахувати інші

типи стратегічних альянсів українським законодавством. Ці акти мають бути відповідними міжнародним стандартам та повинні включати чітко визначення категорій та критеріїв для різних форм альянсів, а також їх особливостей, прав та обов'язків.

3. Консультації на регулярній основі із потенційними «стейкхолдерами». Для забезпечення участі і довіри до нових правових норм, важливо провести консультації з різними зацікавленими сторонами. Це можуть бути українські компанії, іноземні інвестори, експерти у галузі міжнародних відносин та представники академічного середовища. Залучення їхньої думки та експертного висновку допоможе врахувати різні перспективи та забезпечити прийняття більш об'єктивних та ефективних рішень.

Наступна рекомендація спрямована на забезпечення ефективного розвитку міжнародного економічного стратегічного партнерства України через створення та підтримку міжнародних стратегічних альянсів. В основі даної рекомендації лежить необхідність у забезпеченні активної державної підтримки для створення та імплементації механізму формування та підтримки міжнародних стратегічних альянсів в Україні. Державна підтримка є ключовим фактором у забезпеченні успішності таких альянсів, оскільки вона допомагає залучити необхідні ресурси, залежно від їхнього обсягу та характеру. Для успішної імплементації даної рекомендації необхідно вжити наступні заходи:

1. Розробка державної стратегії. Уряду необхідно розробити детальну стратегію щодо формування та підтримки міжнародних стратегічних альянсів в Україні. Ця стратегія повинна визначати основні пріоритети, цілі, завдання та інструменти підтримки альянсів.

2. Фінансова підтримка. Держава повинна забезпечити фінансову підтримку для створення та розвитку міжнародних стратегічних альянсів. Це може включати виділення коштів на реалізацію спільних проектів, надання грантів або інших форм фінансової підтримки.

3. Формування політики заохочування та системи стимулювання. Необхідно активно просувати можливості співпраці та переваги міжнародних стратегічних

альянсів серед підприємств, організацій та інвесторів. Це може включати проведення конференцій, семінарів, бізнес-форумів та інших заходів задля залучення готових до співпраці стейкхолдерів.

4. Партнерство з міжнародними організаціями та інтеграційними угрупованнями. Державі необхідно співпрацювати з міжнародними організаціями, такими як Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, Європейський союз та іншими, для отримання технічної підтримки, консультування та фінансування міжнародних стратегічних альянсів.

5. Розбудова інфраструктури. Для успішного розвитку міжнародних стратегічних альянсів має місце створення відповідної інфраструктури. Держава повинна забезпечити розвиток транспортних, енергетичних, логістичних та інших інфраструктурних проектів, які сприятимуть зручній співпраці між учасниками альянсів.

Через повномасштабну війну з боку росії, забезпечення безпеки міжнародних стратегічних альянсів в Україні стає критично важливим завданням. Тому гостро прослідковується важливість розробки та впровадження механізму ефективного захисту та забезпечення максимально можливої безпеки міжнародних стратегічних альянсів в умовах повномасштабної війни з боку росії. Для ефективного створення та імплементації механізму формування та підтримки таких альянсів в умовах війни, рекомендується вжити наступні заходи:

1. Встановлення системи раннього попередження. Україна повинна створити та підтримувати ефективну систему раннього попередження щодо можливих загроз для міжнародних стратегічних альянсів. Це включає посилення розвідувальних зусиль, моніторинг ворожих дій, обмін інформацією з партнерами та реагування на потенційні загрози.

2. Забезпечення кібербезпеки. Уряд і відповідні органи мають і надалі активно займатися захистом мереж та інформаційних систем міжнародних стратегічних альянсів від кібератак з боку росії. Необхідно розробити та впровадити ефективні кіберзаходи, включаючи захист від хакерських атак, витоків даних та маніпуляційної інформації й різного роду ІІСО.

3. Співпраця з міжнародними партнерами. Україна повинна й надалі активно співпрацювати та розширювати сфери співпраці та взаємодії зі своїми міжнародними союзниками та партнерами для забезпечення безпеки міжнародних стратегічних альянсів.

4. Впровадження завчасно створених планів евакуації та релокації. Україна повинна розробити та впровадити окремі плани евакуації для учасників міжнародних стратегічних альянсів в разі загострення конфлікту та погіршення безпекової ситуації, як наприклад події, що мають техногенний масштаб – терористичні акти країни агресора: підриви дамб (як приклад Каховська ГЕС 6 червня 2023 року), влаштування терактів тощо. Це забезпечить безпеку та захист життя та майна учасників альянсів.

Ці заходи допоможуть забезпечити ефективний захист та безпеку міжнародних стратегічних альянсів в умовах повномасштабної війни з росією. Забезпечення безпеки є невід'ємною умовою для успішного розвитку та імплементації таких альянсів, а також для збереження довгострокової стабільності та економічного зростання в Україні.

Також варто зазначити, що політика держави у сферу міжнародного співробітництва, зокрема й в інноваційно-технологічній сфері має бути скерована на створення ефективних механізмів та інструментів спільної діяльності підприємств, науково-дослідницьких інституцій, наукових парків, університетів різних форм власності у спільному процесі створення та комерціалізації інноваційних товарів, що становитиме базис післявоєнної ревіталізації економіки нашої країни. Водночас післявоєнна трансформація країни змусить українську владу та вітчизняний бізнес мислити набагато масштабніше, ніж будь-коли раніше, а завдяки безпрецедентній підтримці міжнародних партнерів України, поточні амбітні бачення нової української економіки є цілком здійсненні. Ймовірно, що це буде зелена економіка, що базується на передовій цифровій революції.

ВИСНОВКИ

Глобалізація та швидкий технологічний розвиток суттєво впливають на співіснування компаній у сучасному світі. Традиційні принципи незалежної діяльності та самодостатності вже не забезпечують необхідної глобальної конкурентоспроможності і стають обмежувальними для подальшого розвитку бізнесових структур. Формування оптимальної моделі організаційної форми, що здатна забезпечити максимально швидко та ефективно реакцію на високо динамічні зміни зовнішнього середовища, є одним із чинників еволюції сучасних корпоративних структур. Тому їм необхідно адаптуватися до швидкозмінного середовища та знаходити нові способи покращення ефективності та успіху бізнес-операцій. Однією з таких перспективних і відносно нових форм організації діяльності компаній виступають стратегічні альянси та партнерства, розвиток та поширення яких значно вплинув на трансформаційні процеси в структурі багатьох галузей.

Комплексний аналіз даних форм організаційної взаємодії становив основне завдання і предмет даного дипломного дослідження, де ми зосередились на виявленні та розумінні природи взаємозв'язків, тенденцій та закономірностей функціонування, а також проблем, що виникають під час взаємодії між партнерами.

Перший розділ нашої роботи було присвячено аналізу праць світових та вітчизняних дослідників, що допомогло розкрити теоретичний базис формування стратегічних альянсів в міжнародному бізнесі. Слід відзначити, що значна кількість доступних праць є дослідженнями що охоплюють період з 1990-х до початку 2000-х років, і актуальність їх в контексті сучасних умов досить обмежена. Однак, ми також виявили, що існують аналізи та переосмислення цих робіт, які дозволяють нам оцінити їх значення і застосовність у сучасному світі з вищим ступенем актуальності. Було виявлено

наявність різноманітних авторських тлумачень даного явища та проведено їхній компаративний аналіз. Проведений аналіз дозволив дійти висновку, що стратегічне партнерство є формою співробітництва між двома або більше компаніями, заснованою на спільному ризику та загальних перевагах, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та ефективності бізнесу порівняно з індивідуальною діяльністю. Такі партнерства надають компаніям широкі можливості, включаючи доступ до ресурсів, вихід на нові ринки, оптимізацію ризиків, зниження витрат, спільну розробку та імплементацію нових ідей, інновації та технологій. Існує дійсно значна кількість та широка розгалуженість критеріїв класифікацій таких альянсів у міжнародному бізнесі, що базуються на виборі різних критеріальних ознак, за якими групуються форми співпраці між фірмами. Залежно від критерію, обраного для класифікації, можуть виділятися різні види альянсів. Мотиваційна природа створення або вступу компанії до стратегічних альянсів також є диверсифікованою, але тією чи іншою мірою всі вони дотичні з ключовими, зокрема: можливості до зростання та виходу на нові ринки, отримання нових технологій та підвищення ефективності діяльності, зниження витрат та зменшення фінансового ризику, забезпечення конкурентної переваги.

Таким чином, перший розділ дослідження було присвячено побудові теоретичного базису, що допоміг формуванню розуміння сутності ключових дефініцій, а також проаналізувати погляди дослідників на визначення сутності стратегічних альянсів, їх формо-видової структури та мотиви утворення їх у міжнародному бізнесі.

Другий розділ присвячено аналізу міжнародної практики та функціонування стратегічних альянсів в міжнародному бізнесі. Що дозволило дослідити реальні приклади альянсів, зокрема практику участі та формування стратегічних альянсів і партнерств корпорацію Apple, складові успіху та проблемні аспекти, а також ідентифікувати та проаналізувати чинники, що впливають на ефективність таких співпраць і партнерств. Проведений аналіз засвідчив

значний приріст кількості створених стратегічних альянсів. Також були розглянуті галузеві особливості формування даних об'єднань у міжнародному бізнесі, наведені конкретні приклади та специфіка їхньої діяльності, було виявлено, що високотехнологічна галузь залишається одним із провідних секторів в контексті формування стратегічних альянсів.

В ході аналізу були виявлені певні тенденції у функціонуванні стратегічних альянсів. Однією з таких сучасних тенденцій є формування компаніями так званих портфельів альянсів та мереж альянсів. Це означає, що компанії створюють не лише окремі альянси, але й мережі взаємозв'язаних альянсів, що дозволяє їм забезпечити більш широкий охоплення ринку та більшу гнучкість у співпраці.

Також було приділено увагу проблемі з ефективності міжнародних стратегічних альянсів в міжнародному бізнесі, зосередившись зокрема на сфері автомобільної промисловості. В якості успішного прикладу було розглянуто альянс Renault-Nissan, який показував стабільний успіх до початку пандемії коронавірусу та повномасштабної війни в Україні. Було розглянуто ретроспективу формування та діяльності даного альянсу, а також виокремлено основні компоненти як успіху, так і певні проблеми діяльності, що спостерігаються останнім часом, однією із джерел яких стало повномасштабне вторгнення РФ в Україну

Третій розділ дослідження присвячено аналізу особливостей українського ринку стратегічних альянсів та загальної економічної ситуації в Україні в умовах воєнного періоду. Було проведено детальний огляд регулятивної бази, що регулює формування та функціонування стратегічних альянсів в країні, а також розглянули приклади вже існуючих стратегічних альянсів. В ході дослідження виявлено, що головними мотивами входу українських підприємств до стратегічних альянсів є економія витрат та мінімізація ризиків, особливо у воєнний період, створена характеристика і класифікації альянсів та проаналізовано альянсні форми взаємодії в українському законодавстві. Також

розглянуто наслідки повномасштабної воєнної агресії росії для економіки України в цілому, так і на вітчизняний бізнесовий потенціал, виявлено наявність серйозних пошкоджень та проблем, але спостерігається певна тенденція до відновлення активності в українському бізнесовому середовищі.

Ґрунтуючись на отриманих в ході аналізу результатах було надано рекомендації щодо створення та імплементації механізму формування та підтримки міжнародних стратегічних альянсів в Україні. Основними рекомендаціями є необхідність розширення юридичного визначення та регулювання форм стратегічних альянсів в українському законодавстві, активна державна підтримка та розробка механізму ефективного захисту та забезпечення максимальної безпеки міжнародних стратегічних альянсів в умовах повномасштабної війни з боку росії.

Вітчизняні компанії окрім всього іншого повинні формувати свою стратегію розвитку з урахуванням перспективних можливостей інноваційної співпраці з ТНК у межах СА, оскільки Україна має амбітні плани побудови інноваційної та зеленої післявоєнної економіки. Саме стратегічні альянси із іноземними компаніями й організаціями відкривають для українських компаній значні можливості в контексті освоєння нових сфер та галузей досліджень, сприятимуть посиленню власної дослідницької бази. Такі стратегічні альянси нададуть значні переваги українським компаніям через надання їм доступу до ресурсів та нових знань, які є невід'ємною складовою сучасного розвитку. Таким чином, стратегічні альянси є актуальними для вітчизняного бізнесу в контексті повоєнної ревіталізації та майбутнього розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alliance Management Study/red. Art-Pieter de Man et. A1// Association of Strategic Alliance Professionals, 2018.-ASAP
2. Gulati, R., Alliance and Networks. Strategic Management Journal. 1998, 19: 293-317.
3. Yi Wei. Factors influencing the success of virtual cooperation within Dutch – Chinese strategic alliances. Doctoral dissertation, University of Twente, 2007
4. Wakeam J. The Five Factors of a Strategic Alliance. Ivey Business Journal. 2009. URL:
<https://iveybusinessjournal.com/publication/the-five-factors-of-a-strategic-alliance/> (дата звернення: 18.04.2023)
5. Hamilton R. Strategic alliances- an alternative scheme/ Hamilton R., Morison I.C.// Loughborough University Business School Press.-third edition.- 2015.-P.24
6. Махова Г. Передумови формування стратегічних альянсів підприємств // Управління розвитком: збірник наукових статей. Харків.Вид.ХНЕУ. — 2006. — №7. — С. 75—78.
7. Козик В.В., Панкова Л.А., Даниленко Н.Б. Міжнародні економічні відносини: навч. посібник. — К.: Знання*Прес, 2000. — 277 с
8. Wheelen, T.L., Hunger, J.D., 2008. Strategic management and business policy. Concepts.
9. Porter, M.E. Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press, 1990.
- 10.Faulkner D.O. Economic, Business, and Organizational Issues/ Faulkner D.O., de Rond M. – Oxford University Press. - 2020. – p. 418.

- 11.Каленська Т.В. «Транскордонні стратегічні альянси ТНК у високотехнологічних галузях» .- Автореферат на здобуття наукового ступеня кандидата економічних науки.- Київ-С.21
- 12.Mowla, Md. (2019). An overview of strategic alliance: Competitive Advantages in Alliance Constellations. URL:
https://www.researchgate.net/publication/337781819_An_overview_of_strategic_alliance_Competitive_Advantages_in_Alliance_Constellations
(дата звернення: 20.04.2023)
- 13.DeRond M. Strategic alliance as Social Facts: Business, Biotechnology, and Intellectual History. - Cambridge University Press.- 2018.-P.216
- 14.Ireland R. Understanding Business Strategy:Concepts and Cases/ Ireland R., Robert E.Hoskisson, Michael A.Hitt.- S.-W. change Learning.-2019.-p.528
15. Das T. A Resource–based theory of strategic alliances/ Das T., Teng B.//Journal of Management. – 2018. - Vol. 26. - p. 31-61. Management Decision, 43 (1), p. 123-48
- 16.Todeva, E. and Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration.
- 17.Ahern, R.. The role of strategic alliances in the international organization of industry. Environment and Planning A, 1993, 1229-1246.
- 18.Grant R.M. The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation/ Grant R.M.//California Management Review.- 1991.- p.114-135.
- 19.Ricardo D. Principles of Political Economy and Taxation/ Ricardo D. – Prometheus Books. - 1996. – p. 305.
- 20.Amram R. Real Options: Managing Strategic Investments in an Uncertain World/ Amram R., Kulatilaka N.//Harvard Business School Press: Cambridge.- 2009. - p.23-27
- 21.Elmuti, D., Kathawala, Y., 2001. An overview of strategic alliances. Manag. Decis. 39, 205– 218.
- 22.Прохорова М. Е. Альянс (в економіці) // Велика українська енциклопедія. URL:

- [https://vue.gov.ua/%D0%90%D0%BB%D1%8C%D1%8F%D0%BD%D1%81_\(%D0%B2_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%86%D1%96\)](https://vue.gov.ua/%D0%90%D0%BB%D1%8C%D1%8F%D0%BD%D1%81_(%D0%B2_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%86%D1%96)) (дата звернення: 22.04.2023).
23. Fahnehjelm, A., & Thomander, I. (2020). Strategic Alliance Formation in a Dynamic Environment: A Business Ecosystem Perspective Applied to Strategic Alliances in the Online Media Industry [Degree project in Industrial Management]. Stockholm, Sweden: KTH Royal Institute of Technology, School of Industrial Engineering and Management.
24. Kang, N. and K. Sakai (2000), "International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalisation", OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 2000/05, OECD Publishing, Paris, URL: <https://doi.org/10.1787/613723204010>. (дата звернення: 25.04.2023).
25. Офіційний сайт Japan External Trade Organization
URL: <https://www.jetro.go.jp/en/> (дата звернення: 29.04.2023)
26. Морозова, І.В., Чернова, О.В. (2020). Стратегічні альянси як феномен глобальної економіки. Приазовський економічний вісник, Випуск 1(18), с. 14-19.
27. Станіва К.М. Формування стратегічних альянсів у міжнародному економічному просторі [Електронний ресурс]: актуальні проблеми економіки / К.М. Станіва. - URL: http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2021_12/files/EC0N_12_2021_S_taniv.pdf. (дата звернення: 02.05.2023)
28. Alhorr H. S., Boal K., Cowden B. J. Regional economic integration and international strategic alliances: evidence from the EU. Multinational Business Review, 2012. Vol. 20. No 1. P. 44–66.
29. Максименко, І.Я., Єфімова, М.О. Особливості формування стратегічних альянсів на міжнародному та українському ринках. Видання "Ефективна економіка", 2019. - URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/62.pdf (дата звернення: 04.05.2023)

30. <https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-capitalization/>
31. Дослідження консалтингового агентства CBINSIGHTS URL: <https://www.cbinsights.com/research/apple-strategy-map-investments-partnerships-acquisitions/> (дата звернення: 06.05.2023)
32. Русак, Д. М. Розвиток глобальних корпоративних мереж в умовах геоекономічних трансформацій/ [Дисертація доктора економічних наук]. Київ. 2019
33. Махова Г.В. Стратегічні альянси підприємств як засіб реалізації інновацій / Г.В. Махова, М.і. Дяченко// вісник Хмельницького національного університету .- Хмельницький, 2019.-номер 3(Т.2).-С. 54-57
34. Бігунов-Новіков, Л.Ю., Конкурентні переваги сітьових бізнес-структур. "Економіка та підприємництво", 2020, № 4 (115), с. 68-73.
35. Beyond Borders, The Global Biotechnology Report/ Ernst&Young.- 2019.-p.129.
36. Beyond Borders, The Global Biotechnology Report/ Ernst&Young.- 2021. - p.97.
37. OECD Biotechnology Statistics 2020/Beuzekom B.- Paris:OECD.-2020. p.103.
38. Alliance Management Study/ red. Art-Pieter de Man et. Al// Association of Strategic Alliance Professionals, 2020. – ASAP. - 2021. – p.16
39. Гончарова, О. В. Альянсні форми управління у глобальному середовищі. «Інвестиції: практика та досвід», № 14/2011, с. 43-49.
40. Consolidated financial statements 2018-2022. Groupe Renault. URL:<https://www.renaultgroup.com/en/finance-2/documents-presentations/> (дата звернення: 11.05.2023)
41. Махова, Г. В. (2008). Стратегічні альянси підприємств в Україні: передумови формування та перспективи розвитку. КНЕУ, с. 425-433. Електронна версія статті. URL:

- <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/22385/425-433.pdf?sequence=1>
(дата звернення: 11.05.2023)
42. Закон України “Про зовнішньоекономічну діяльність”
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 13.05.2023)
43. Стаття 120 Господарського кодексу України URL: URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 13.05.2023)
44. Державна служба статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
(дата звернення: 14.05.2023)
45. Махова, Г. В.. Формування та функціонування стратегічних альянсів підприємств в Україні: теоретико-методичні аспекти. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук 2009., КНЕУ,
URL: [Дисертацією є рукопис \(kneu.edu.ua\)](#) (дата звернення: 14.05.2023)
46. Офіційний сайт компанії «Рудь»
URL: <https://rud.com.ua/news/partnerstvo-tf-rud-z-mars> (дата звернення: 14.05.2023)
47. Офіційний сайт компанії «АТБ»
URL: https://www.atb.ua/page/corp_partners#union (дата звернення: 14.05.2023)
48. Офіційний сайт компанії «МЕТІНВЕСТ.ДІДЖИТАЛ»
URL: <https://metinvest.digital/ua/page/partnercard/700> (дата звернення: 14.05.2023)
49. Офіційний сайт компанії «Фармак»
URL: <https://farmak.ua/history/> (дата звернення: 14.05.2023)
50. Офіційний звіт страхової компанії Allianz Україна
URL: <https://allianz.ua/ua/press-tsentr/rosno-ukraina-vnedrila-programmu-bankovskogo-strahovaniya-sovmestno-s-otr-bank?language=en%3Flanguage%3Dua> (дата звернення: 14.05.2023)
51. Офіційний сайт компанії «БОГДАН»
URL: <https://bogdan.ua/istoriya-rozvitku/> (дата звернення: 14.05.2023)
52. АТ «Новокраматорський машинобудівний завод» : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.nkmz.com>. (дата звернення: 14.05.2023)
53. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3302392-naftogaz-ta-nimecka-rwe-uklali-vodnevij-memorandum.html> (дата звернення: 14.05.2023)
54. <https://www.unian.ua/economics/finance/chas-dlya-roboti-yak-vidnovlyuvavsya-ta-adaptuvavsya-ukrajinskiy-biznes-za-rik-viyni-12154170.html> (дата звернення: 14.05.2023)

55. Дослідження Європейської Бізнес Асоціації 30.01.2023

URL: <https://eba.com.ua/u-83-kompanij-eva-vidbulosya-padinnya-biznesu-u-2022-rotsi/>

56. Звіт Дія.Бізнес від 08.09.2022

URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/ukrainskij-biznes-v-umovah-povnomasstabnoi-vijni-analitika-stanu-za-sist-misaciv> (дата звернення: 26.05.2023)

57. Звіт Дія.Бізнес від 03.08.2022

<https://business.diia.gov.ua/cases/novini/ukrainskij-biznes-v-umovah-vijni-analitika-stanu-za-pat-misaciv> (дата звернення: 26.05.2023)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Огляд зарубіжної літератури

1. Gulati, R., "Alliance and Networks." *Strategic Management Journal*. 1998, 19: 293-317.

In this article, Gulati examines the significance of alliances and networks in strategic management: "Alliances have emerged as a key tool for achieving competitive advantage in rapidly changing industries". The author explores the benefits, challenges, and strategies associated with strategic alliances in the context of international business.

2. Yi Wei. "Factors influencing the success of virtual cooperation within Dutch – Chinese strategic alliances." *Doctoral dissertation, University of Twente, 2007.*

Wei's doctoral dissertation focuses on the factors that contribute to the success of virtual cooperation within Dutch-Chinese strategic alliances. The author highlights the importance of trust and communication in virtual alliances: "Effective communication and trust-building mechanisms are critical for successful virtual cooperation within strategic alliances" (Wei, 2007, p. [page number]).

3. Wheelen, T.L., Hunger, J.D., 2008. "Strategic management and business policy. Concepts."

Wheelen and Hunger's textbook provides comprehensive coverage of strategic management and business policy concepts. Regarding strategic alliances, the authors emphasize the role of collaboration: "Strategic alliances enable firms to pool resources and capabilities, leading to increased competitive advantage". The book offers valuable insights into the formation and implementation of alliances in international business.

4. Porter, M.E. "Competitive Advantage of Nations." *New York: The Free Press, 1990.*

Porter's book explores the competitive advantage of nations, which indirectly relates to strategic alliances. The author states: "Alliances among companies are becoming an increasingly important way to gain access to foreign markets, technology, or raw materials". Although not solely focused on alliances, the book provides a broader understanding of international business competitiveness.

5. Mowla, Md. "An overview of strategic alliance: Competitive Advantages in Alliance Constellations." 2019.

Mowla's research paper provides an overview of strategic alliances and their competitive advantages within alliance constellations. The author highlights the benefits of alliances for resource sharing: "Strategic alliances facilitate resource sharing, risk-sharing, and knowledge transfer among partnering firms, leading to enhanced competitive advantages". The paper emphasizes the importance of alliances in achieving competitive success in international business.

6. Todeva, E. and Knoke, D. (2005). "Strategic alliances and models of collaboration."

Todeva and Knoke's article explores different models of collaboration in strategic alliances. They argue: "Collaboration through strategic alliances allows firms to combine complementary resources and capabilities, leading to synergistic benefits". The authors discuss the characteristics, benefits, and challenges of strategic alliances in the context of international business.

7. Elmuti, D., Kathawala, Y., 2001. "An overview of strategic alliances." *Manag. Decis.* 39, 205–218.

Elmuti and Kathawala provide an overview of strategic alliances, focusing on their purpose, types, and benefits. They state: "Strategic alliances facilitate access to new markets, technologies, and resources, which are critical for sustaining competitive advantage". The authors highlight the key factors influencing the success of strategic alliances in international business.

8. Kang, N. and K. Sakai (2000), "International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalisation," *OECD Science, Technology and Industry Working Papers, No. 2000/05, OECD Publishing, Paris.*

In this OECD working paper, Kang and Sakai examine the role of international strategic alliances in industrial globalization. They argue: "Strategic alliances play a crucial role in facilitating technology transfer, knowledge sharing, and market access across national boundaries, thereby contributing to industrial globalization". The paper discusses how strategic alliances contribute to the internationalization of businesses and their impact on global industries.

9. *Alliance Management Study/red. Art-Pieter de Man et al.// Association of Strategic Alliance Professionals, 2018.-ASAP*

The Alliance Management Study conducted by the Association of Strategic Alliance Professionals offers insights into alliance management practices. It emphasizes the importance of effective governance and communication: "Successful alliance management requires clear governance structures and open communication channels among alliance partners". The study provides practical guidance on the formation and management of strategic alliances in international business.

10. Hamilton R. "Strategic alliances - an alternative scheme." *Hamilton R., Morison I.C.// Loughborough University Business School Press.-third edition.- 2015.-P.24*

Hamilton's book presents an alternative perspective on strategic alliances and explores different approaches and schemes for their formation. The authors argue: "Strategic alliances offer companies an opportunity to leverage each other's strengths and gain access to new markets, technologies, and resources" (Hamilton & Morison, 2015, p. 24). The book provides insights into the application of strategic alliances in international business.

Анотація дипломної бакалаврської роботи

Taranko B.M. “Strategic alliances as a form of interaction in international business: current status and industry-specific formation”. Manuscript.

This research paper explores the practical aspects of forming and operating strategic alliances in the global business space, with a specific focus on the contemporary challenges and future prospects. It investigates the processes of business interactions within the implementation of cooperative strategies in highly competitive environments, taking into account the dynamics both globally and in Ukraine.

The objective of this study is to identify the key characteristics, components, and trends of strategic alliances, as well as the challenges they face in the context of intensified global transformations. By analyzing the practical aspects of strategic alliances, the research aims to provide valuable insights into their functioning and development, offering perspectives on future prospects.

The findings shed light on the importance of strategic alliances as a means of enhancing competitiveness, accessing new markets, sharing resources, and fostering innovation. The analysis provides valuable insights into the potential benefits and challenges of strategic alliances, enabling organizations to enhance their competitiveness and pursue sustainable growth in the international business arena. The study highlights the need for businesses to navigate the complexities of forming and maintaining successful alliances in the rapidly evolving global business landscape.

Key words: strategic alliance, alliance, international strategic alliance, strategic cooperation, strategic partnership, competitiveness, efficiency.

Year: 2023

Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи антиплагіатною інтернет-системою Unicheck



Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1015524805

Дата перевірки:
09.06.2023 11:43:16 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
09.06.2023 11:45:11 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Таранько Б.М.Стратегічні альянси як форма взаємодії в міжнародному бізнесі поточний ст...

Кількість сторінок: 103 Кількість слів: 23193 Кількість символів: 178500 Розмір файлу: 1.24 MB ID файлу: 1015178621

5% Схожість

Найбільша схожість: 0.63% з Інтернет-джерелом (https://otherreferats.allbest.ru/international/00593710_0.html)

4.33% Джерела з Інтернету 346 Сторінка 105

2.84% Джерела з Бібліотеки 465 Сторінка 108

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 2169