

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту

Кафедра міжнародних економічних відносин

Долгошеєва Ольга Ігорівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ»

Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»

Студентки II курсу
(номер курсу)
групи МЕ.мз – 01с
(шифр групи)

(підпис)

Долгошеєва О.І.
(ініціали, прізвище)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна магістерська робота містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис)

Долгошеєва О.І.
(ініціали, прізвище здобувача)

Керівник: завідувач кафедри міжнародних економічних відносин,
професор, доктор економічних наук
(посада, науковий ступінь)

(підпис)

Петрушенко Ю.М.

(ініціали, прізвище)

Суми – 2021 рік

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної магістерської роботи на тему
«ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ»
студентки Долгошеєвої Ольги Ігорівни

Основний зміст кваліфікаційної магістерської роботи викладено на 46 сторінках, у тому числі список використаних джерел з 39 найменувань, який розміщено на 4 сторінках. Робота містить 4 таблиці та 3 рисунки.

Ключові слова: МІЖНАРОДНІ СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ, СТРАТЕГІЧНИЙ АЛЬЯНС, МІЖНАРОДНІ СТРАТЕГІЧНІ СПІЛКИ.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні, дослідженні умов і організаційно-економічних засад впливу формування міжнародних стратегічних альянсів на їх учасників.

Для досягнення поставленої мети, в роботі вирішено такі основні завдання:

- 1) досліджено теоретичні аспекти поняття стратегічний альянс, його сутність та основні види;
- 2) вивчено мотиви та вигоди стратегічних альянсів;
- 3) окреслено основні етапи формування альянсів;
- 4) проаналізовано вплив альянсу на підприємства, що утворюють його;
- 5) встановлено взаємозв'язок глобалізаційних процесів та необхідності створення стратегічних альянсів;

Об'єктом дослідження є особливості впливу формування міжнародних стратегічних альянсів на їх учасників.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та прикладні аспекти міжнародних стратегічних спілок.

У процесі дослідження залежно від цілей і задач використовувались відповідні методи дослідження економічних процесів, серед яких систематизація, узагальнення та порівняння, метод факторного аналізу та

групування і класифікації, метод аналізу і синтезу.

Під час дослідження, використані наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів, підручники та навчальні посібники на обрану тематику, нормативно-правові акти, аналітичні звіти міжнародних компаній, публікації сайтів та наукових робіт.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у:

- 1) авторському підході до визначення сутності поняття стратегічний альянс;
- 2) визначенні взаємозв'язку між необхідністю формування стратегічних об'єднань та глобалізаційними процесами;
- 3) дослідженні впливу формування стратегічного альянсу на його учасників.

Результати дослідження пройшли апробацію на Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції «ІМПЕРАТИВИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ В УКРАЇНІ І ЄС У КОНТЕКСТІ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ», 25-29 жовтня 2021 року на базі Сумського державного університету за результатами участі в якій були опубліковані тези доповіді «The essence and borders of strategic alliances in international activities» (Y. Petrushenko, O. Dolhosheieva).

Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2021 рік

Рік захисту роботи – 2021 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут бізнес-технологій «УАБС»
Кафедра міжнародних економічних відносин

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Д.е.н., проф. Петрушенко
Ю.М.
(науковий ступінь, вчене звання)
_____ Ю.М. Петрушенко
(підпис) (ініціали, прізвище)
«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ
(спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»)
студенту II курсу, групи МЕ.мз-01с
(номер курсу) (шифр групи)

_____ Долгошеєвої Ольги Ігорівни
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Формування міжнародних стратегічних альянсів» затверджена наказом по університету від «__» _____ 2021 року №__
 2. Термін подання студентом закінченої роботи «__» _____ 2021 року
 3. Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні, дослідженні умов і організаційно-економічних засад впливу формування міжнародних стратегічних альянсів на їх учасників.
 4. Об'єкт дослідження: особливості впливу формування міжнародних стратегічних альянсів на їх учасників.
 5. Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та прикладні аспекти міжнародних стратегічних спілок.
 6. Кваліфікаційна робота виконується на основі матеріалів праць вітчизняних та зарубіжних науковців, підручників та навчальних посібників на обрану тематику, нормативно-правових актів, аналітичних звітів міжнародних компаній, публікацій сайтів та наукових робіт.
 7. Орієнтовний план кваліфікаційної магістерської роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети
- Розділ 1 «Стратегічні альянси, поняття види та їх ключова роль»

У розділі 1 було досліджено теоретичну базу та сутність поняття стратегічний альянс, визначено основні мотиви та вигоди формування

стратегічних альянсів, а також окреслено основні їх типи.

Розділ 2 «Формування міжнародних стратегічних альянсів»

У розділі 2 було проаналізовано процес формування стратегічних альянсів та визначено його основні етапи. Проведено аналіз впливу та визначення взаємозв'язку глобалізаційних процесів та необхідності створення стратегічних альянсів.

Розділ 3 «Аналіз міжнародного стратегічного альянсу на прикладі компаній Renault та Nissan»

У розділі 3 було проведено аналіз впливу формування стратегічного альянсу на прикладі двох відомих автомобільних компаній Renault та Nissan. Розглянуто положення компаній до та після створення альянсу, а також синергетичний ефект від їх співпраці.

8. Консультації з роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Петрушенко Ю.М.		
2	Петрушенко Ю.М.		
3	Петрушенко Ю.М.		

9. Дата видачі завдання: «___»_____ 2020року

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи

(підпис)

Ю.М. Петрушенко

Завдання до виконання одержав

(підпис)

Долгошеєва О.І.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
1. СТАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ, ПОНЯТТЯ, ВИДИ ТА ЇХ КЛЮЧОВА РОЛЬ	9
1.1 Визначення поняття стратегічний альянс	9
1.2 Типи стратегічних альянсів	11
1.3 Мотиви та вигоди формування стратегічних альянсів	14
2. ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ ...	18
2.1 Процес формування стратегічних альянсів	18
2.2 Міжнародні стратегічні альянси як необхідність для сучасних ринків 25	25
3. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО СТРАТЕГІЧНОГО АЛЬЯНСУ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЙ RENAULT ТА NISSAN	28
3.1 Успіх компаній до та після альянсу.....	29
3.2 Структура, спільна співпраця та роль корпоративної та національної культури стратегічного альянсу	32
ВИСНОВКИ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	38
ДОДАТКИ.....	42

ВСТУП

Актуальність дослідження. Бізнес-середовище, яке перебуває під впливом нинішньої глобалізації та економічних труднощів, змушує підприємства створювати альянси. Вони полегшують процес задоволення потреб клієнтів, отримання конкурентної переваги та становлення лідером ринку. Таким чином це може надати можливості для розширення бізнесу. Зазвичай стратегічні союзи утворюються між підприємствами у розвинених країнах чи між підприємствами добре розвинених країн та країн, що у процесі розвитку. Ці спілки можуть бути інструментом реалізації стратегії.

У цій дипломній роботі міжнародний стратегічний альянс визначається як добровільна угода - партнерство між підприємствами, яке включає обмін продуктами та розробку технологій чи послуг. Крім того, мотиви міжнародного стратегічного альянсу складаються з можливостей, пов'язаних з покращенням та швидким доступом до технологій, можливістю виходу на нові ринки, зниженням фінансових та політичних ризиків, формуванням доданої вартості та одержанням прибутку.

Формування міжнародних стратегічних альянсів можна визначити як особливу філософію ведення бізнесу - форму вираження бізнес-моделі. Кооперація між різними підприємствами існує досить давно (приблизно 100 років) і за останні десятиліття показники різко збільшилися. Таким чином, це стало предметом обговорення, чому вчені та дослідники отримали глибше розуміння міжнародних стратегічних альянсів.

Об'єкт дослідження: міжнародні стратегічні спілки.

Мета дослідження: провести детальний огляд визначення стратегічного альянсу, процесу його формування та встановити зв'язок між впливом формування міжнародних альянсів та успіхом компаній, що їх утворюють.

Цілі дослідження: 1. Переглянути поняття міжнародні стратегічні альянси; 2. Розрізнити типи стратегічних альянсів; 3. Проаналізувати мотиви

(та їх групи) формування міжнародних стратегічних альянсів та їхню вигоду;

4. Проаналізувати процес формування та управління стратегічним альянсом.
5. Визначити зв'язок між глобалізаційними процесами та утворенням міжнародних стратегічних спілок.
6. Визначити як впливає формування альянсу на успіх компаній, що його утворюють.

Методи дослідження. Системний аналіз наукової літератури, порівняльний аналіз та узагальнення.

1. СТАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ, ПОНЯТТЯ, ВИДИ ТА ЇХ КЛЮЧОВА РОЛЬ

1.1 Визначення поняття міжнародний стратегічний альянс

Співпраця між різними підприємствами існує досить давно. Оскільки здавна було набагато легше створювати нові підприємства через співпрацю, нові види діяльності та спілки. Як зазначили Драуланс та ін. співпраця між підприємствами – широко відоме явище: бізнес об'єднується у спілки протягом більш як одного століття; і за останнє десятиліття їхня кількість значно збільшилася. Як зазначали згадані автори, найбільше зростання альянсів (з 10% до 85%) відбулося з початку 1970-х до кінця 1990-х років. У цей період вчені зосередили свою увагу на альянсах з наукового погляду, при цьому основна увага приділялася кооперації та колаборації між підприємствами. Перші наукові дослідження альянсів (аналіз міжорганізаційних відносин) були проведені такими вченими, як Еван та Уоррен у 1970-х роках. Пізніше ці союзи було проаналізовано Борис і Джемісоном, Хамелем, Інкпенем, Мауерами та іншими. Ці дослідження показали, що логіка співробітництва та спілки об'єднують засновників підприємств, постачальників сировини, поточних та потенційних клієнтів, партнерів та минулих конкурентів як для досягнення спільної мети, так і для формування вищої цінності. На думку згаданих учених, особливість альянсів у тому, що кожне підприємство виконує функції, які доповнюють одне одного. Ці функції об'єднують та зміцнюють такі підприємства. Пізніше, як зазначили вчені Дас і Тенг, Стандіфер і Блуєдорн, альянси можуть формувати різні взаємини між підприємствами, що дозволяє отримати конкурентну перевагу за рахунок обміну інформацією та ресурсами. Альянс надає підприємству та новоствореній структурі можливість отримати конкурентну перевагу. Таким чином, у згаданій структурі підприємства можуть зберегти та задіяти власні цінні ресурси. Для детального пояснення визначення альянсу та стратегічних альянсів було проведено точний хронологічний аналіз наукових досліджень,

пов'язаних із поясненням концепції стратегічного альянсу. Графік із основними аспектами визначення концепції стратегічного альянсу зазначений нижче в таблиці Б.1. Вони використовувалися у науковій літературі протягом останніх трьох десятиліть.

У наукових дослідженнях авторами використовувалися два поняття: альянси та стратегічні альянси; різниця між цими згаданими концепціями не аналізувалась. Як зазначив Сеппаля, можна виділити певні риси, які визначають союзи та стратегічні союзи. Альянси можна розглядати як співпрацю між двома компаніями на рівні їхньої діяльності і часто в деяких галузях управління бізнесом. У дисертації згаданий вчений проаналізував стратегічні альянси як вищий рівень співробітництва між деякими підприємствами. Ця співпраця трансформується у партнерство та досягнення стратегічних цілей. При ієрархічному підході найвище становище займають стратегічні союзи: співробітництво, партнерство, союзи та стратегічні союзи.

Не існує загальної концепції альянсу або стратегічного альянсу, але можна помітити деякі подібності та відзначити, що і альянси, і стратегічні альянси:

- є добровільною угодою про вільний обмін, співробітництво та взаємовідносини без спільної власності;
- прагнуть взаємної вигоди, заснованої на довірі, партнерстві та управлінні ризиками, але підприємства зберігають свою автономію;
- є конкретним об'єднанням підприємств для досягнення поставлених стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності на ринку;
- є новим режимом у відносинах підприємств; це допомагає сформувати нову бізнес-модель, яка може зменшити дублювання діяльності та витрати; крім того, це створює сприятливі умови підвищення ефективності.

Підсумовуючи, немає єдиного визначення альянсу і стратегічного альянсу. Аналіз згаданих концепцій та їх елементів дозволив виділити дуже популярні ключові слова: угода підприємств, партнерство, спілка, співробітництво та обмін, які мають автономію.

Таким чином, пропонується розглядати спілки та стратегічні спілки як можливість отримати конкретну перевагу, таку як особливі фінансові та людські ресурси, посилення позиції на ринку, посилення конкурентної переваги, покращення стратегічного стану та можливість розширення ринку. Умовна ієрархія спілок показала, що стратегічні союзи знаходяться нагорі і сприймаються як найсильніше вираження співробітництва та партнерства, що дозволяє досягти стратегічних цілей. Концепція стратегічного альянсу буде використана у наступних розділах цієї роботи.

1.2 Типи стратегічних альянсів

Стратегічний альянс включає одну чи кілька частин мережі розвитку вартості, і він формується з використанням різних конфігурацій підприємств, заснованих на відносинах власності та діяльності. У таблиці, що наведена нижче розглянуто діапазон взаємозв'язків підприємств (сірим кольором), в яких може бути сформований стратегічний альянс.

Таблиця 1.2 Взаємозв'язок між підприємствами [15].

Угоди про діяльність		Договори власності		
Традиційні угоди	Нетрадиційне договірне партнерство	Відокремлена особа не створюється	Відокремлена особа утворена	Організацію закрито
Договори купівлі-продажу	<i>Угоди про спільне виробництво, спільний маркетинг, спільне дослідження ринку та розширення.</i>	<i>Угоди про інвестиції та інновації</i>	<i>Спільні підприємства: 50x50 та ексклюзивні угоди про створення підприємства.</i>	Угоди про злиття або поглинання
Франшиза	<i>Угоди про управління</i>	<i>Угоди про</i>	<i>Договори про</i>	

	<i>ресурсами та взаємодоповнюваності</i>	<i>обмінні угоди</i>	<i>створення дочірньої компанії у повній власності</i>	
Ліцензування	<i>Угоди про стандартні види діяльності</i>			
Перехресне ліцензування	<i>Діапазон формування стратегічних альянсів</i>			

Можливе формування стратегічного альянсу ґрунтується на угодах про діяльність (договірне нетрадиційне партнерство) та власності (створення чи не заснування окремих організацій). Беручи до уваги, існує три типи стратегічних альянсів: освітній, гібридний та діловий. Кожен тип втілює унікальні стратегічні цілі та потребує особливого управління [16].

1. Освітні альянси створюються задля того, щоб дати можливість обмінюватися думками; їх мета - поглибити та здобути нові знання та творчий потенціал. Такий союз здатний: 1) розкривати нову інформацію про ринки; 2) набувати нових компетенцій; 3) впроваджувати нові технології та покращувати процеси управління. Головний чинник успіху – це здатність партнерів проектувати, керувати організаційними процесами в альянсі, використовуючи неформальні взаємини.

2. Ділові спілки створюються через зростаючу потребу в експлуатації. Зазвичай ці спілки використовуються або для створення виключного становища на географічному ринку, або для того, щоб випередити певний сегмент ринку. Найважливіша мета цього альянсу – забезпечити новий дохід за рахунок комбінації власності партнерів. Сильна та незалежна ідентичність вважається основним фактором успіху; завдяки цьому підприємство стає лідером ринку серед постачальників та дистриб'юторів, а їхня лояльність зростає. Сучасні тенденції формування бізнес-альянсів – формування нової цінності у мережі. Мережа сприймається як форма співробітництва між деякими підприємствами, де кожен учасник спеціалізується на створенні нової цінності для ринку. Мережевий альянс є сильним, якщо члени мережі лояльні один до одного, прагнучи до нових ринкових цінностей і вигоди для себе.

3. Гібридні спілки включають поєднання двох типів спілок - об'єднання

стратегічних намірів підприємств та необхідність використання ресурсів для максимізації або створення нової цінності [16].

Ксіе і Джонстон зазначили, що немає загальної класифікації стратегічних спілок, тому, беручи до уваги визначення та типологію стратегічних спілок, що використовуються в науковій літературі, можна виділити три типи спілок: виробничі спілки, маркетингові спілки та інноваційні спілки [17].

1. Виробничі спілки. Альянси, які зосереджені на організації виробництва: забезпечення постачання сировини, стандартизація, оновлення технологій, підвищення ефективності виробництва і т. д. Основна мета цього альянсу - ефективність та економія обсягу виробництва.

2. Маркетингові спілки. Альянси, які включають неконкурентоспроможні організації, але мають спільні інтереси, як використовувати різні нішеві ринки, реагувати на зміни ринку, збільшувати швидкість, розвивати торгові марки, спільно використовувати канали поширення, мати загальні ціни і т. д. Ці альянси можна охарактеризувати як, такі, що мають більш низький формальний рівень зобов'язання, слабшу спеціалізацію ресурсів; і ці спілки можуть забезпечити більш ефективно використання знань та технологій у галузях, у яких відбуваються швидкі інноваційні зміни на ринках.

3. Інноваційні спілки. Це спілки, які поглиблюють знання, розвивають технології, продукти чи послуги. Іншими словами, вони генерують і поглинають сучасні знання від організацій (зазвичай науково-дослідних організацій) і передають їх іншим організаціям (комерційним підприємствам або розробникам) з відповідними технологіями, щоб застосовувати знання на практиці. У діяльності альянсу можуть брати участь споживачі, постачальники та підприємства, які мають власні ресурси та компетенції. Їхня діяльність погано регулюється угодами чи іншими зобов'язаннями.

Підбиваючи підсумки цього розділу, варто зазначити, що стратегічний альянс включає одну або кілька частин мережі створення вартості, і її формування може ґрунтуватися на угодах про продуктивність і власність та

управління ними. У науковій літературі представлені такі групи стратегічних альянсів: 1) освітні, гібридні та бізнес-альянси та 2) виробничі, маркетингові та інноваційні спілки.

1.3 Мотиви та вигоди формування міжнародних стратегічних альянсів

Насправді існує думка, що стратегічні союзи були сформовані з використанням мотивів спільних партнерів, які ширше аналізуються у науковому контексті. Все більше і більше вчених (наприклад, Glaister, Nielsen, Garcia-Pont and Nohria,) схильні виділяти певні мотиви для формування стратегічних альянсів, наприклад розширення ринку, доступ до технологій, диверсифікація бізнесу, реструктуризація, концентрація ресурсів, розробка продуктів і стандартів, взаємодоповнюваності товарів та послуг на ринку і т.д.

Ці вчені намагаються інтегрувати ці мотиви в систему формування стратегічних альянсів. Тодева і Кнок [9] пропонують згрупувати згадані мотиви у різні категорії:

- Стратегічна та політична категорія мотивів створення альянсів орієнтована на збереження бізнесу, формування та розширення бізнесу у майбутньому;
- інші категорії використовуються для управління ситуацією та отримання прибутку на існуючому підприємстві.

Таблиця 1.3 - Категорії мотивів формування стратегічних спілок за Тодевою і Кноком [9].

Категорія	Мотиви, що потрапили до категорії
Організаційна категорія	Навчання (формування компетенцій): різні навчальні курси, формування колективних компетенцій; реструктуризація; покращення організації діяльності; пошук методів поширення продукції (пошук каналів збуту); адаптація до змін довкілля;

	взаємодоповнюваність товарів та послуг; юридичну діяльність.
Економічна категорія	пошук ринків збуту; поділ витрат та об'єднання ресурсів; зменшення ризику та диверсифікація; пропорційна економія; спеціалізація діяльності.
Стратегічна категорія	Формування та посилення конкурентоспроможності; освоєння нових технологій, створення нових продуктів; співробітництво з потенційними конкурентами; вплив на розвиток галузі.
Політична категорія	Розробка технічних стандартів; усунення обмежень правового регулювання.

Вчені Ейзенхардт та Шунховен виділили дві основні групи стратегічних мотивів формування спілок. Перша група складається із стратегічних мотивів: підприємства утворюють стратегічні спілки задля досягнення стратегічних цілей та отримання прибутку. Другу групу становлять соціальні мотиви: підприємства утворюють стратегічні спілки через соціальні контакти людей. Соціальні цінності, такі як довіра та відданість, є основою для формування стратегічного альянсу. В таблиці 1.3 представлені групи мотивів та мотивів формування стратегічних спілок, запропоновані зазначеними вченими:

Таблиця 1.4 - Мотиви формування стратегічних альянсів

Мотиви	Група мотивів/авторів
<ol style="list-style-type: none"> 1. Необхідність (підприємства утворюють стратегічні альянси, щоб відповідати вимогам законодавства чи стандартів); 2. Асиметрія (підприємства об'єднуються у стратегічні альянси, щоб усунути прогалини у діяльності); 3. Необхідність взаємного принципу (підприємства утворюють стратегічні спілки задля досягнення балансу, гармонії та взаємної підтримки, але не домінування, контролю чи конкуренції). 4. Ефективність (підприємства утворюють стратегічні альянси для укладання найприбутковіших і вигідних угод); 5. Стабільність (підприємства утворюють стратегічний альянс для вироблення стратегії співробітництва; з його допомогою можна буде уникнути невизначеності та буде можливість ефективно прогнозувати та використовувати ресурси). 	

Продовження таблиці 1.3

Мотиви	Група мотивів/авторів
6. Законність (підприємства утворюють стратегічні спілки, щоб покращити репутацію та спонукати інші підприємства до співпраці).	Група стратегічних мотивів (Олівер, 1990; Ейзенхардт, Шунховен, 1996)
1. Зміцнення. Лідер ринку хоче розпочати новий бізнес і таким чином зміцнити існуючий «сімейний портфель». 2. Готовність обганяти. Повільне підприємництво демонструє готовність обігнати інші підприємства, які є лідерами у тому самому сегменті бізнесу. 3. Вживання. Незважаючи на те, що бізнес підприємств у своєму сегменті є досить сильним, цей вид бізнесу вже неконкурентоспроможний. Це є причиною для нового старту. 4. Реструктуризація. Бізнес підприємства може бути реструктуровано, відмовившись від збиткової діяльності, перейнявши частину прибуткової діяльності в іншого підприємства; у такий спосіб підвищиться ефективність обох підприємств.	Група стратегічних мотивів (Lorange et al., 1993)
1. Придбання нових цінних ресурсів, необхідних для отримання конкурентної переваги. 2. Збереження цінних ресурсів для підприємства, таких як висококваліфіковані фахівці, інноваційні технології тощо. 3. Усунення невикористовуваних та збиткових ресурсів з метою формування стратегічного альянсу; необхідні цінні людські ресурси та відповідне технологічне середовище. Група стратегічних мотивів Група соціальних мотивів (Дас і Тенг, 2000)	Група соціальних мотивів (Дас і Тенг, 2000)

Аналізуючи групи мотивів формування стратегічних альянсів, було зазначено, що домінують дві групи мотивів: стратегічні та соціальні групи, які складаються з широкого спектра різних мотивів формування стратегічних та соціальних альянсів. Але в будь-якому випадку ці мотиви пов'язані зі стратегічними намірами (використання внутрішніх та зовнішніх ресурсів, управління ситуацією), необхідністю (дотримання стандартів, взаємність тощо) та можливостями (соціальні мережі співробітників на підприємстві).

Соарес виділяє чотири основні потенційні переваги, що надаються стратегічними альянсами для міжнародного бізнесу:

- 1) підтримка виходу на ринок,
- 2) поділ ризиків,

- 3) обмін знаннями та досвідом,
- 4) синергія та конкурентоспроможність.

1. Підтримка виходу ринку.

Для виходу на ринок потрібно, щоб підприємство було підготовлено в галузі управління та маркетингу (формування відповідного комплексу маркетингу, знайомство з міжнародною діловою ареною та зміни у структурі управління), певних ресурсів (людських та фінансових) та їх управління, знань та досвіду. Перебуваючи на місцевому ринку підприємство не може самостійно вийти на зовнішній ринок; але якщо буде сформовано стратегічний альянс із місцевими чи міжнародними підприємствами, можливості збільшаться.

2. Поділ ризиків.

При виході на місцеві або зарубіжні ринки та реалізації нових продуктів можуть виникати різні типи ризиків: фінансовий ризик, ризик діяльності і т. д. З урахуванням цього формування стратегічного альянсу можна розглядати як процес зниження ризику, оскільки відповідальність буде розділена між об'єднаними підприємствами відповідно до тимчасової угоди.

3. Обмін знаннями та досвідом.

Різні підприємства компетентні у відповідних галузях, але не скрізь. Формування стратегічних альянсів дає можливість обмінюватися знаннями, досвідом та компетенціями. Таким чином підприємства навчаються та зростають.

4. Синергія та конкурентоспроможність.

Формування стратегічних альянсів - це метод зниження ризику, який може виникнути при виході на інші ринки та розширенні міжнародного бізнесу, розвитку наукових досліджень тощо. Конкурентоспроможність може бути підвищена за рахунок об'єднання сильних сторін партнерів та отримання ефекту синергії у діяльності. Для окремих підприємств це було б неможливим.

Біггс підкреслює найважливіші фактори, що впливають на потенційну вигоду стратегічних союзів, які були згадані Соаресом [14]: яснота та загальне бачення, поділ цілей та їх оцінка, взаємна вигода та довіра, взаємодоповнюваність сил та прагнення до стратегічних вигод, сильне управління, поділ ризиків, прибуток і контроль, групове прийняття рішень, вирішення проблем у групах, вибір партнерів та їх оцінка, відповідність культури, поділ діяльності тощо.

Підсумовуючи, можна відзначити, що стратегічні альянси були формовані за мотивами спільних партнерів, які можна поділити на чотири категорії: організаційні, економічні, стратегічні та політичні. Аналізуючи групи мотивів формування стратегічних спілок, було зазначено, що домінують дві групи: групи стратегічних та соціальних мотивів. У науковій літературі згадуються чотири потенційні переваги, що надаються міжнародним бізнесом стратегічними альянсами: підтримка виходу на ринок, поділ ризиків, обмін знаннями та досвідом, синергія та конкурентоспроможність.

2. ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ

2.1 Процес формування стратегічних альянсів

Формування стратегічних альянсів визначається як послідовний процес. Льюїс виділяє 4 етапи формування стратегічного альянсу: 1) постановка цілей альянсу; 2) визначення та вибір типу альянсу; 3) аналіз можливостей формування альянсу; 4) вибір партнерів та формування альянсу.

Кін та Мак Дональд зазначають, що доки були сформовані стратегічні альянси, основне підприємство (ініціатор) проходить три стадії: ідентифікація альянсу; оцінка можливостей та переговори з підприємствами, які бажають створити альянс; водночас метод має бути ідентифікований; його мета –

оцінити можливості майбутнього альянсу [18].

Аналогічно процес формування стратегічного альянсу був описаний Куглин [19]. Він зазначає, що формування стратегічних альянсів складається із шести етапів:

- 1) аналіз бізнес-стратегії (аналіз можливостей та цілей альянсу, акцентування уваги на основних проблемах та викликах, узгодження різних стратегій);
- 2) маркетингові дослідження (аналіз можливостей розширення ринку);
- 3) оцінка продуктового портфеля (оцінка уніфікації, ресурсів, огляд пріоритетів тощо. буд.);
- 4) оцінка сильних сторін та можливостей підприємства (партнера) (оцінка сильних та слабких сторін партнера, прогнозування факторів вибору партнерів, аналіз мотивів об'єднання в альянс та ін.);
- 5) оцінка готовності підприємства до задоволення потреб ринку (дослідження можливостей задоволення потреб ринку, огляд виробничих потужностей);
- 6) використання сильних сторін і можливостей підприємства у його майбутньої діяльності (досягається шляхом переговорів, коли цілі та вигода підприємства вважаються реальними, укладаються угоди про розірвання договору, штрафні санкції тощо. буд.).

У науковій літературі часто аналізуються дві моделі формування стратегічного альянсу (далі іменованого альянсом): Whipple and Frankel [20] та Mitsuhashi [21]. Модель Міцухаші включає п'ятиступінчастий процес формування альянсу; він починається з можливостей створення альянсу до угоди про створення альянсу (рис. 1.1)



Рис. 1.1. - Модель формування альянсу Міцухаші [21]

Ця модель формування альянсів є досить чітким, вертикальним і нескладним процесом; цей процес не можна охарактеризувати як широкий огляд процесу формування. Більш детальна модель формування альянсу була представлена Уіпллом і Франкелем; вона складається з необхідних етапів процесу формування альянсу: визначення потреби у створенні альянсу, пошук партнерів, вибір партнерів та ухвалення рішення про їх вибір, адміністрування та оцінка альянсу. Ця модель має виняткову особливість, на неї впливають дві паралельні групи: стратегічне та операційне середовище (рис. 1.2).



Рис.1.2 Модель формування альянсу Уішпла та Франкеля [20].

Модель формування альянсу Уішпла та Франкеля визнає, що модель формування альянсу не можна відокремити від оперативної діяльності (повсякденної) або стратегічної діяльності (досягнення стратегічних цілей); і характеризується горизонтальним та вертикальним напрямками. Горизонтальні етапи моделі пов'язані з концептуалізацією альянсу, формуванням альянсу і підтвердженням альянсу.

Коли була проаналізована інформація про формування альянсів, представлена вченими Льюїсом, Вішплом і Франкелем, Кіном і Макдональдом, Куглином і Міцухаші, то можна відзначити, що найважливішими і найчастіше згадуваними етапами Процесу формування альянсу є такі: формування (вибір партнерів та оцінка майбутньої вигоди), розробка, управління (правила та довіра) та управління сформованим альянсом. Вчені Кале та Сінгх називають вищезгадані етапи фазами життєвого циклу альянсу, які складаються з певних факторів (рис. 1.3) [15].

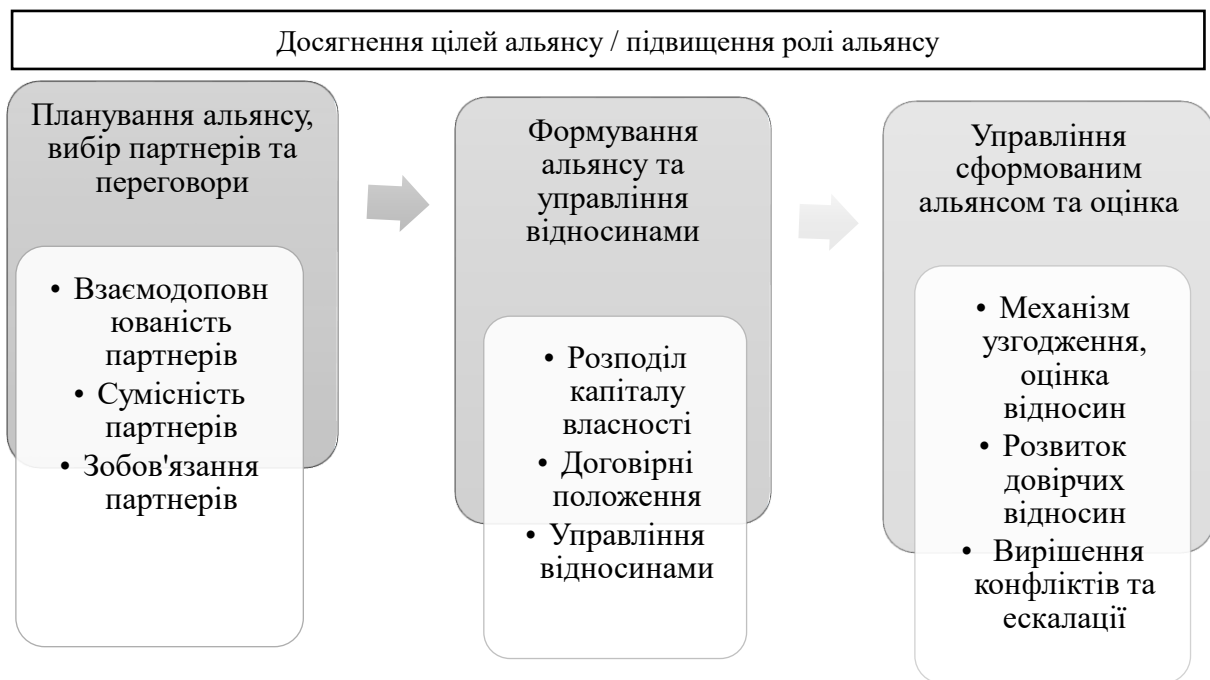


Рис 1.3 Фактори формування альянсу та управління успіхом

Етап планування та формування альянсу: планування, вибір партнерів та переговори. Шах та Свамінатан проаналізували понад 40 досліджень про формування спілок [22]. Ці автори зазначають, що особливості партнерів можуть мати позитивний вплив на формування альянсу: взаємодоповнюваність партнерів, сумісність та придатність партнерів. Взаємодоповнюваність партнерів сприймається як об'єднання виняткових ресурсів та влади, що створюють додану вартість. Чим сильніша взаємодоповнюваність партнерів, тим вищий шанс на успіх. Більше того, недостатньо мати взаємодоповнюваність партнерів та ресурси для створення альянсів, ще одна важлива умова – сумісність партнерів. Сумісність партнерів може виражатися у стилі роботи, культурі та короткостроковій підтримці партнерів для досягнення довгострокових цілей альянсу та отримання прибутку. Зобов'язання партнерів – третій чинник формування альянсу. Партнерам важливо визначити майбутнє зростання альянсу пропорції та вартість розподілу ресурсів, методи та інструменти комунікації, але в цьому випадку жоден із партнерів не впевнений у майбутньому альянсу. Хоча згадані фактори стають дедалі важливішими для успіху альянсу, поточні наукові

дослідження показали, що менеджери в деяких випадках виключають фактор взаємодоповнюваності як найважливіший. Взаємодоповнюваність дуже ефективна, коли один із партнерів молодший (тобто має менше досвіду), ніж інший. З іншого боку, досить складно сформулювати очікування партнерів майбутнього альянсу. Таким чином, взаємодоповнюваність часто означає більш високу взаємозалежність партнерів, і це більш ефективно, коли ясно, як керувати цією взаємозалежністю.

Етап формування альянсу та управління відносинами: вибір та реалізація договірних положень. Альянс у процесі формування може виявити небезпеку поєднання різних угод та дій, що може негативно позначитися на підприємстві чи його партнерах. З цієї причини важливо визначити основні механізми розробки та реалізації альянсів: розподіл майнового капіталу, договірні положення, умови побудови відносин та управління. Як зазначив Вільямсон, аспект управління власністю – це ефективний механізм, який регулює діяльність альянсів та поділяє відповідальність партнерів [23]. Власність партнерів називається «взаємною безпекою», і таким чином створюються угоди, що ґрунтуються на зобов'язаннях, ієрархії та інвестиціях. Учасники угод отримують право на прибуток, який розподілятиметься відповідно до майнової частки; цей фактор стимулює партнерів до співпраці. Другий фактор - це договір про об'єднання та його положення. Партнери укладають договір про об'єднання, в якому обумовлюються їхні права та обов'язки, а також умови вступу до альянсу. У майбутньому ця інформація допоможе здійснювати обмін та врегулювати розбіжності. Як правило, угода про альянс включає різні пункти, що стосуються розкриття інформації, зв'язку з третьою стороною, безпеки інтелектуальної власності та розірвання. Управління відносинами на основі іміджу та репутації – третій фактор розробки та реалізації альянсу. Це сприяє успіху альянсу та знижує транзакційні витрати декількома способами: договірні витрати можуть бути зменшені до мінімуму завдяки довірі партнерів; витрати на взаємний моніторинг нижчі, ніж у стороннього моніторингу; гнучкість партнерів допомагає уникнути зайвих витрат.

Управління відносинами засноване на розподілі ресурсів між партнерами, і це можна розглядати як ефективний інструмент, який дозволяє відстежувати та контролювати поведінку партнерів як формально, так і неформально.

Етап управління та оцінки сформованого альянсу: ролі, координація та довіра. Відповідні рішення та управління партнерами впливають на успіх альянсу. Але якщо вони хочуть отримати вищий прибуток, підприємства, що входять до альянсу, мають ефективно управляти альянсом. На цьому етапі дуже важливими є два фактори: управління координацією та підвищення взаємної довіри між партнерами. Партнери Альянсу повинні координувати свої дії та керувати взаємозалежністю, а також отримувати вигоду від партнерства. Цього можна досягти шляхом отримання достатніх знань та інформації про ролі партнерів по альянсу, прийняття незалежних рішень та використання виділених ресурсів. Отже, для успішного управління альянсом та координації діяльності партнери повинні використовувати відповідні базові механізми: програмування, ієрархію та зворотний зв'язок. Програмування менш складне, порівняно з механізмами, згаданими вище. Це відповідальність кожного партнера за виконання різних завдань. І тут дії партнера може бути більш передбачуваними, момент несподіванки стає недостатнім, а процес прийняття рішень прискорюється. Ієрархія – це другий механізм, який включає формальну структуру прийняття рішень; завдяки цьому механізму можна спостерігати розвиток взаємодії між партнерами (обмін інформацією, ресурсами тощо). Розвиток ієрархії - це як тло для кращого зворотного зв'язку між партнерами. Наприклад, комітети, які відповідають за координацію діяльності альянсу, та менеджери або директори, які надають інформацію, відповідають за отримання зворотного зв'язку.

Розвиток довіри між партнерами дуже важливий для міцнішого партнерства в будь-якому альянсі і допомагає уникнути конфліктів. Як зазначив Мадхок, довіра складається з двох частин: структурних компонентів (відповідність типів очікування) та поведінкових компонентів (ступеня довіри), де останній є більш актуальним [24]. Таким чином, довіра може

розвиватися за рахунок циклічних факторів формування альянсів: транзакцій та виконання партнерських зобов'язань. Наприклад, один партнер може встановити довірчі відносини з іншим партнером і виконувати більше зобов'язань, суворо дотримуючись зазначених зобов'язань. Розвиток довіри залежить від інституційних факторів та корпоративної культури партнерів і може призвести до спільних дій, досягнення цілей та міцності альянсу.

Узагальнюючи цей розділ, можна сказати, що формування стратегічних альянсів - це послідовний процес, який включає бізнес-стратегію та дослідження ринку, оцінку портфеля продукту, оцінку сильних сторін та можливостей підприємства (партнера), підготовку до задоволення потреб ринку та реалізацію сильних сторін підприємства, можливості у потенційній діяльності. Згадані етапи називаються різними вченими факторами життєвого циклу альянсу, а іноді й факторами успіху альянсу: взаємодоповнюваність партнерів, сумісність партнерів, зобов'язання партнерів, власність та частка капіталу, стратегічні положення альянсу, управління відносини, механізм узгодження та оцінки відносин, розвиток капіталу довіри та відносин, вирішення конфліктів та ескалації.

2.2 Міжнародні стратегічні альянси як необхідність для сучасних ринків

Коли міжнародні стратегічні альянси використовувалися як засіб поділу ризиків під час розвідки нафти, їх членські структури зазвичай включали кілька різномірних і дрібніших фірм як партнерів, у результаті розвідка нафти й газу тривалий час була фрагментованою галуззю з багатьма компетентними учасниками. Коли стратегічні альянси використовувалися для створення дорогих і складних проектів за участю транснаціональних замовників таких продуктів, як продукція аерокосмічної та оборонної промисловості, комунікаційне обладнання чи інші інфраструктурні інвестиції, спонсори

отримували вигоду від різноманітних політичних зв'язків партнерів, а також доступу до їх різноманітних досліджень, внаслідок чого використання стратегічних альянсів у цих контекстах сконцентрувало структури галузей, які мають дорогі вступні внески та стикаються з глобально стандартизованими специфікаціями продуктів [25],[26],[30].

Тимчасовий характер стратегічних спілок зробив їх особливо корисними в таких галузях, як розважальне програмування, де були потрібні різні таланти на короткі періоди часу для виконання вузькоспеціалізованих завдань. Завдання, що вимагають можливості синдикації для швидкого поширення поколінь нових продуктів, також виграла від гнучкості швидкого повернення до перевірених партнерів, коли це необхідно, для комерціалізації медіа-властивостей, таких як фільми, онлайн-ігри або інших товарів, що швидко псуються і послуг, залучення капіталу або участі в інших організована експлуатація ресурсів.

Складним галузям, які зіткнулися з технологічною конвергенцією баз знань, необхідно розуміння стратегічних альянсів, які були створені між різними партнерами, щоб розробляти продукти, які зберігали свої передові переваги, залишаючись сумісними з кількома технологічними платформами в міру того, як клієнти використовують продукти диверсифікації. Зокрема, повсюдне використання Інтернету для зв'язку партнерів змінило характер конкуренції у створенні програмного забезпечення, консалтингу в галузі інформаційних технологій та продуктів електронної комерції, серед іншого. Коротший технологічний період напіврозпаду та проривні технології посилили потребу фірм у тому, щоб вчитися процвітати через стратегічні альянси з обміну знаннями за умов конкуренції, де нездатність «танцювати з багатьма партнерами» означає технологічне відставання. Ринки з високою конкуренцією посилили тенденцію атомістичних фірм концентруватися на тому, щоб бути ефективними у розробці продуктів на технологічних аренах одного бізнесу, які були будівельними блоками для створення складніших систем рішень [31],[33].

Також сумнівно, що технологічні конгломерати, створені за рахунок придбань такими фірмами, як Cisco або Google, збережуть свою передову життєздатність у всіх відповідних галузях спеціалізації, не вносячи при цьому жодного вкладу в стратегічні спілки з провідними фірмами у відповідних сферах діяльності застосування технологій.

Потреба фірм у швидкому та вигідному «танці з різноманітними партнерами» в технологічно активних умовах чинить особливий тиск на менеджерів, змушуючи їх використовувати найсильніші ресурси своєї фірми за допомогою альянсів, не підриваючи їхньої потенційної цінності як технологічного стандарту чи платформи для розробки тих майбутніх додаткових продуктів та послуг, які продовжать життєздатність їх конкурентних переваг. Оскільки неналежне використання передачі технологій було потенційно небезпечним для учасників, їхній минулий досвід спілкування, репутація та довіра до партнерів по альянсу будуть важливими для їх економічного виживання. Менеджери також повинні навчитися вдосконалювати таланти своїх фірм, щоб отримати доступ до знань про інновації, що розробляються в молодих організаціях. Хороші партнерські навички будуть особливо важливі там, де підприємці стають все більш впливовим джерелом ідей у тих галузях, де вхідні бар'єри, засновані на адаптивній гнучкості в галузях, що технологічно змінюються, замінили капіталомісткі вхідні бар'єри.

Спільна природа розвитку технологій передбачає, що для солідних фірм все більше важливо часто зважувати і оприлюднювати свою думку - беручи участь у багатьох стратегічних альянсах - щоб формувати спрямованість розвитку галузі шляхом накопичення репутації та необхідних ресурсів і зайняти місце за будь-яким столом переговорів, що вплине на розвиток їх галузі. Стратегічні спілки стали важливим еволюційним стимулом зміни як галузевих структур, так і зв'язків між суміжними галузями. Очікується, що у майбутньому така модель впливу посилиться.

3. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО СТРАТЕГІЧНОГО АЛЬЯНСУ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЙ RENAULT ТА NISSAN

Renault і Nissan - два основні автомобільні бренди, які працюють незалежно один від одного і перебувають у 19-річному альянсі, в якому Renault володіє 43,4% акцій Nissan, а Nissan - 15% Renault. Альянс Renault-Nissan - перший у своєму роді, в якому беруть участь японські та французькі компанії. Renault був відзначений за сучасний дизайн, а Nissan – за високу якість інженерних рішень. Обидві компанії щойно вирішили укласти найважливіший стратегічний альянс, в якому Renault прийматиме як належне 5,4 мільярда доларів боргу Nissan в обмін на 36,6% акцій японської компанії. Перед альянсом було зроблено висновок, що об'єднана компанія стане найбільшим у світі автовиробником.

У випадку Renault-Nissan краще мати альянс, ніж злиття, з багатьох причин. Союзи сприятимуть як злиттю, а й виходу компаній нові географічні етапи, де є деякі обмеження іноземні інвестиції. Дві компанії мали власні можливості на власному ринку. Наприклад, Renault вже існувала в Європі та Північній Америці і була добре відома своїм дизайном та маркетингом. У той же час Nissan був провідним інженером у Японії, Європі та Північній Америці. Таким чином, у Renault був добрий шанс вийти на японський ринок, де існує безліч перешкод з боку японського уряду.

Синергія, однак є суттєво важливою для альянсу. Альянс буде більш раціональним, коли дві фірми прагнутимуть подальшої взаємодії у своїх фінансових та технологічних цілях. Ця синергія між двома компаніями була ключовим елементом у виборі альянсу Nissan-Renault. За словами Карлоса Гона, менеджера альянсу Renault-Nissan: «Ми від початку заявили, що не прагнемо злиття, а, швидше, хочемо отримати велику віддачу від синергії між двома компаніями». За словами Гона, причина вибору альянсу, а не злиття полягала в тому, що обидві компанії прагнули «повороту». Хоча альянс був

більш ризикованим, аніж злиття, вони вибрали його, бо думали, що це дасть їм більше можливостей для розвитку.

Однак, незважаючи на переваги, які Nissan-Renault отримав від альянсу, вони зіткнулися із труднощами. Однією з проблем є те, чи призведе альянс до збільшення або зменшення частки в ціні. Це було справжнім випробуванням для Nissan, ціна акцій якої впала після вступу до альянсу. Крім того, дві компанії зіштовхнулися із проблемами міжкультурної взаємодії. Однак завдяки їх здатності зосередитися на меті роботи вони змогли досягти успіху.

3.1 Успіх компаній до та після альянсу

Альянс між Renault та Nissan став видатною парадигмою успішного альянсу у всьому світі. Однак до 1999 р. перспектива створення альянсу між цими двома фірмами не була такою райдужною.

З погляду Renault, колишня думка зміцнювала різні фактори. По-перше, Renault відновлювалася протягом 1996 і 1998-2009 років, перетворивши збитки у 680 мільйонів доларів США на сукупний прибуток у 1,65 мільярда доларів США. Більше того, невдача злиття з Volvo у 1995 році наклала свій відбиток на компанію, і будь-які подальші спроби створити новий альянс викликали недовіру. Крім того, той факт, що обидві компанії грали домінуючу роль в автомобільній промисловості своїх країн, вказував на те, що потенційний альянс впаде через складності прийняття рішень.

Проте прихильників останнього аргументу було спростовано. Взаємні вигоди, які вони збиралися витягти з альянсу, відклали у бік потенційні проблеми, і обидві сторони зосередилися на успіху альянсу. Це була серйозна проблема, з якою їм вдалося впоратися, навчившись довіряти один одному, бути правдивими та чесними під час переговорів. Крім того, сформувавши спільні дослідні групи, щоб перевірити здатність своїх компаній працювати

разом, вони мінімізували культурні стереотипи та заклали основу для використання спільної синергії. Ці дві компанії були настільки взаємодоповнючими з погляду географії, асортименту продукції та характеру, що майбутнє неминуче було перспективним. Крім того, цей процес дав Renault перевагу перед конкурентами, такими як Ford та Daimler-Chrysler, які зосередилися лише на пошуку синергії на минулих та поточних перевагах, а не на перспективному продуктивному майбутньому.

На цій основі Renault через альянс із Nissan досягла міжнародної структури, яка дозволила їй успішно справлятися зі змінами, що відбуваються на світовій автомобільній арені. Таким чином, глобальна синергія та розширення виробництва на зарубіжні ринки, такі як Японія, Північна Америка та Азія, підвищили її потенціал та зробили її значним учасником автомобільної промисловості.

Історія Nissan розпочинається з початку 1933 року. Nissan - японський виробник автомобілів, який протягом багатьох років досягає міцної присутності на ринках Азії та США. За винятком того факту, що Nissan був дуже символічним символом промислової могутності Японії, він також мав ряд сильних сторін, таких як технологічна та інженерна компетенція, а також був гарним у виробництві великих автомобілів.

Наприкінці березня 1999 року Nissan та Renault підписують угоду про створення глобального альянсу. Метою цієї угоди було надання переваги та досягнення прибуткового зростання обох компаній. Однак під час створення альянсу Nissan був майже банкрутом і зіштовхнувся із серйозною борговою проблемою. Однією з основних причин цього боргу та фінансових труднощів було те, що Nissan інвестував багато грошей у різні компанії, і в результаті Nissan не міг вкладати гроші у компанію та її продукти. Таким чином, компанія довгий час не отримувала прибутку, і в результаті борг Nissan в 1999 досяг 22 мільярдів доларів США. Крім того, того ж року (1999) частка внутрішнього ринку впала з 17,4% до 13%.

Маючи це на увазі, і після того, як Daimler Chrysler і Ford відмовилися

від ідеї партнерства та розірвали переговори про альянс з Nissan, компанія вдалася до стратегічного альянсу з Renault, в якому обидві компанії мали чітке уявлення про те, чого вони хочуть. Альянс був життєво важливим для двох компаній, оскільки Nissan були потрібні гроші Renault, щоб зменшити свої боргові проблеми, а Renault хотів здобути уроки з успіхів Nissan у США та Азії, які були необхідні для розширення на її ринку. Протягом періоду процесу соціальної ініціації, що триває шість місяців, виникло багато переваг перед конкурентами, оскільки вони проводили статичні аналітичні оцінки та зосереджувалися на пошуку співробітництва на основі своїх минулих та поточних сильних сторін, а не спільному майбутньому.

Щоб досягти цього, Nissan довелося значно змінити свою прибутковість та конкурентоспроможність. Спочатку Nissan відмовився від інвестицій в інші компанії, тобто кейрецу, що є «традиційним японським правилом», яке вимагає від усіх компаній в Японії довгострокових закупівельних відносин, інтенсивної співпраці та частого обміну персоналом і технологіями між компаніями та обраними постачальниками. Персональний менеджмент також змінився, і якщо раніше Nissan оцінював своїх співробітників на основі періоду, протягом якого вони працювали в компанії, вони змінили критерії оцінки, розглядаючи продуктивність кожного співробітника. Потім вони створили спільну мову, тобто англійську, та створили дев'ять крос-функціональних команд. Впроваджуючи вищезгадані зміни, Nissan вдалося скоротити закупівельні витрати, скоротити кількість постачальників, закрити торгові точки і заводи, що перетинаються, і, нарешті, скоротити робочу силу.

Завдяки альянсу Nissan та Renault вигоди, які виникли, були очевидними та визначальними. Прозорий бенчмаркінг дозволяє двом компаніям із різними культурами обмінюватися передовим досвідом, а загальна платформа та загальна стратегія закупівель дозволили значно заощадити. Примітним є той факт, що для збереження корпоративної ідентичності вони вирішили залишитися в якості окремих менеджерів, окремих брендів та окремих компаній, у той час як кожне рішення впливало на обидва бренди.

Операційні рекомендації, що випливають із цієї справи про альянс, містять цінні відомості про те, як дві компанії, що знаходяться в однаковій ситуації, такі як Renault і Nissan, демонструють сильні сторони в різних сферах компетенції та регіонах світу (Nissan мав сильну присутність в Азії та США), в той час, як Renault мав присутність у Європі), може наблизитися до зростаючого та конкурентного світового ринку автомобілебудування.

Таким чином, успіх цього альянсу також взаємопов'язаний із синергізмом між двома компаніями, а принципи рівноправності сприяють передачі знань між іноземними командами інженерів.

Нарешті, Nissan успішно перескочив із сьомої найдорожчої автомобільної компанії у світі на четверту.

3.2 Структура, спільна співпраця та роль корпоративної та національної культури стратегічного альянсу

Вважається, що стратегічні спілки є джерелом конкурентної переваги. Проте водночас зростає занепокоєння щодо їхніх відмов. Одна з основних причин - нездатність запровадити відповідну структуру управління та системи управлінського контролю у новоствореному об'єднанні. Більшість компаній утворюють групи управління альянсом, які управляють всією організацією, використовуючи міжфірмові команди, міжфункціональні групи, керівні комітети та рада альянсу.

За спостереженнями, Renault був зацікавлений у створенні поваги між двома партнерами по альянсу і, відповідно, наслідував підхід андської цивілізації, працюючи разом протягом шести місяців, перш ніж сформувавши альянс. Процес соціальної ініціації забезпечив Renault-Nissan перевагу перед своїми конкурентами, такими як Daimler-Chrysler. Пізніша компанія не експериментувала із соціальною співпрацею, щоб розвинути здатність

ділитися знаннями та зміцнювати довіру. Таким чином, структура Renault та Nissan стала результатом того, що компанії були випробувані на етапі соціальної ініціації. Вони сформували нову раду, до якої увійшли по 5 членів від приймаючих компаній. Щоб прискорити інтеграцію та покращити комунікаційний процес, вони створили 9 міжфункціональних команд (CFT) та 11 міжфірмових команд (CST). Що ще важливіше, у цих командах був голова від Renault, заступник голови від Nissan чи навпаки. Більше того, міжфункціональні команди були обмежені 10 членами з різних відділів, таких як закупівля, виробництво, що забезпечувало прогрес між цими відділами. В результаті альянс зміг випустити 22 нові моделі автомобілів у наступні три роки та збільшити виробничі потужності у Японії.

Понад те, міжфірмові команди створили ефективну синергію. Один із прикладів процесу злиття був у Мексиці. Renault пішов з ринку в 1986 році, а Nissan зіткнувся з надлишком виробничих потужностей у 1999 році. Тому альянс вирішив зібрати разом менеджерів обох компаній та визнати можливість синергії. Усього за п'ять місяців автомобілі Renault почали виробляти на заводах Nissan, а завантаження виробничих потужностей заводу збільшилося з 56% до майже 100%. Таким чином, міжфірмові команди дозволили Renault-Nissan спочатку пройти через соціальну ініціативу, а потім перейти до формальних рамок співпраці та обміну знаннями. Так само крос-функціональні команди покращили процес інтеграції.

Управління ланцюжком постачання - одна з ключових проблем для світових виробників автомобілів. Великі гравці автомобільної промисловості шукають революційні методи керування своїми постачальниками. У випадку Renault-Nissan, RNPO чи Renault Nissan Purchasing Organization – це унікальна спільна організація, яка відповідає за інтеграцію стратегії закупівель. В результаті спільних інженерних зусиль автомобілі Renault та Nissan можуть використовувати спільні компоненти. Цей факт дозволяє альянсу поєднувати свої замовлення на закупівлю. Таким чином, знизилася не лише вартість замовлення, а й RNPO «визначає світову стратегію закупівель» і тепер

відповідає за повну покупку Nissan і Renault.

Ще одна область для взаємної співпраці між двома компаніями - це інжиніринг, який може стати уроком для інших автовиробників, щоб досягти економії за рахунок масштабу і розмаху. Ключовою відмінністю у випадку Renault-Nissan є концентрація на спільному проектуванні та виробництві компонентів автомобіля, а не на розробці цілого автомобіля з нуля. Альянс домагається економії від масштабу за рахунок виробництва у великих масштабах і економічності за рахунок виробництва компонентів, сумісних з різними моделями обох брендів. Більш того, один з головних пріоритетів MNC - знайти спосіб знизити витрати на НДДКР, а також інвестувати нові технології з меншими витратами. Наприклад, згідно з веб-сайтом Renault, альянс допомагає двом компаніям інвестувати у передові технології, такі як гібридні автомобілі. Renault і Nissan успішно об'єднують свої компетенції, що взаємодоповнюють, для стандартизації своїх замовлень на постачання і виробництва компонентів. Таким чином, вони можуть знизити свої витрати і досягти більш високих результатів.

Корпоративна культура – це сукупність переконань, цінностей, етики, процедур та атмосфери організації. Одне з важливих питань, порушених в альянсі Nissan-Renault, – це управління двома різними культурами. У той час, як стратегія Renault була близька до західної стратегічної орієнтації, а Nissan знаходився під впливом корпоративної та національної культури. Відповідно, колективне поширення ідей та стратегічне управління були ефективними, і співробітники обох компаній могли розуміти культурні засади один одного, згодом шанувати ідентичність своїх колег, а також їх цінності. Таким чином, Гон організував програми міжкультурного навчання для більш ніж 1500 співробітників Renault, щоб дізнатися про японську культуру, а 400 співробітників Nissan вивчають французьку культуру. Це був перший позитивний крок щодо створення успішного союзу двох різних культур. Після знайомства з французькою та японською культурою було важливо зрозуміти їхні відмінності. Добре відомо, що японські суспільства є більш

колективістськими, і навпаки, французькі товариства ґрунтуються на індивідуалістичних зусиллях співробітників. Оскільки процес прийняття рішень у Nissan працював за принципом групового мислення, переважно люди, які думали однаково. Більше того, у Nissan була проблема з надмірними потужностями, заснована на неофіційному контракті, який існував між японськими автомобільними компаніями та їхніми співробітниками. Щоб порушити цей звичай, Гон закрити п'ять заводів і скоротив близько 21 000 робочих місць. Він також встановив тісну мережу взаємин між автомобільними компаніями та їх постачальниками, відносини, позначені особливим японським словом кейрецу. Також після цієї ситуації він найняв нових інженерів в організацію Nissan і вирішив зробити англійську офіційною мовою для компанії, щоб мати справу з різноманітністю розмовних мов. Крім того, в японській культурі молодий співробітник не може бути менеджером у колеги, який старший за віком та стажем роботи. Однак нова еко-система просування по службі для початку реструктуризації процесу управління в компанії була заснована на продуктивності та ефективності, а не на віці співробітників.

В результаті альянсу Renault-Nissan виявився надзвичайно успішним. Багато керівників вищої ланки в обох компаніях широко визнають, що велика заслуга в цьому полягає в їх свідомих зусиллях щодо побудови міжкультурного порозуміння від самого початку.

ВИСНОВКИ

Глобалізація та швидкий технологічний розвиток у всіх їх аспектах впливають на зміну співіснування компаній, коли, відповідно до старих принципів незалежної діяльності та маючи справу лише з власною самодостатністю, вони не зможуть забезпечити необхідну глобальну конкурентоспроможність і, отже, подальше існування та розвиток. А саме, необхідно адаптуватися до швидко мінливого середовища та знайти нові способи у вигляді забезпечення ефективності та успіху бізнес-операцій шляхом покращення та адаптації існуючих бізнес-моделей або розробки абсолютно нових моделей, які часто повинні включати учасників організації за принципом стратегічного партнерства

Стратегічне партнерство - це індивідуалізовані ділові відносини між двома або більше учасниками, що ґрунтуються на взаємній довірі, відкритості, спільному ризику та загальних перевагах, які підвищують конкурентоспроможність та загальну ефективність бізнесу порівняно з тими, яких учасники організації могли б досягти самостійно. Форми партнерства можуть бути надзвичайно різноманітними, але всі вони повинні охоплювати ті суттєві характеристики стратегічного партнерства, які суттєво відрізняють такі відносини між організаціями від класичних відносин суперництва чи покупки: взаємне коригування активів та поведінки учасників, участь компонентів розвитку, довгострокове співробітництво та поділ ризиків та результатів. Основна мета стратегічного партнерства у сфері бізнесу чи пайової участі полягає у досягненні синергії за рахунок інтегрованого, комбінованого та індивідуалізованого поглибленого співробітництва, тобто у досягненні додаткового спільного ефекту, якого окрема компанія не змогла б досягти поодиноці, у той час як конкретна мета може бути абсолютно різною у кожному окремому випадку та для кожного учасника.

Стратегічне ділове партнерство та трансформація капіталу важливі як у

період запобігання кризам, так і в період управління кризами. Причини, через які успішна та потужна компанія вступає у партнерство з компанією в умовах гострої кризи, коли існує серйозна загроза негативної ланцюгової реакції кризи, можуть бути пов'язані з матеріальними чи нематеріальними активами компанії у кризовій ситуації. Наприклад, комерційно перевірена програма виробництва та продажу або обслуговування, передові технології, відмінна команда експертів, права інтелектуальної власності, статус особливих прав, основні та поточні активи, розгалужена дистриб'юторська мережа в країні або за кордоном і т.д.

Партнерські спілки між різними успішними компаніями повинні формуватися з особливою ретельністю та плануванням, щоб виключити ризики, пов'язані з глибокою співпрацею з компанією, яка перебуває в серйозній скрутці, тому кількість способів або методів утворення альянсів в даних умовах набагато менша, ніж при формуванні альянсу між успішними компаніями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Evan W.E. (1966). The Organization-Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations. In James D. Thompson (ed.), *Approaches to Organizational Design*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
2. Warren R. (1967). The interorganizational field as focus for investigation. *Administrative Science Quarterly*, 12, p. 396-419.
3. Borys, B., Jemison, D. B. (1989). Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations. *Academy of Management Review* (14), p. 234–249.
4. Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12, p. 83–103
5. Inkpen, A. C. (1998). Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. *Academy of Management Executive* 12(4), p. 69–80.
6. Mowery, D., Oxley, J. and Silverman, B. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17, p. 77–91
7. Das, T.K. and Teng, B.S. (2000). Instabilities of strategic alliances: an internal tensions perspective. *Organization Science* 11 (1), p. 77-101.
7. Standifer, R., Bluedorn, A. (2006). Alliance management teams and entrainment: sharing temporal mental models. *Human Relations* 59 (7), p. 903–927.
8. Seppälä M. (2004). Model for Creating Strategic Alliances. A Study of Inter-firm Cooperation in the North European ICT Sector. (Doctoral dissertation. Finland).
9. Todeva, E. and Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43 (1), p. 123-48.
10. Glaister K.W. (1996). UK-Western Europe strategic alliances: Motives and

- selection criteria. *Journal of Euromarketing*, 5(4), p. 5-35
11. Garcia-Pont C. and Nohria N. (2002). Local versus global mimetism: The dynamics of alliance formation in the automobile industry. *Strategic Management Journal*, 23 (4), p. 307-321.
 12. Eisenhardt K.M. and Schoonhoven C.B. (1996). Resource Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 7, (2), p. 136-150.
 13. Lorange P. and Roos J. (1993). *Strategic alliances. Formation, implementation and evolution*. Cambridge, USA: Blackwell Publishers.
 14. Soares, B. (2007). *The use of strategic alliances as an instrument for rapid growth, by New Zealand based quested companies*. (United New Zealand School of Business Dissertations and Theses).
 15. Kale P. and Singh H. (2009). Strategic Alliances: What do we know, and where do we go from here. *Academy of Management Perspectives*, 23
 16. Koza M., Lewin A., (2000). Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success. *European Management Journal* , 18 (2), p. 146–151,
 17. Xie, F.T. and Johnston, W.F. (2004), Strategic alliances: incorporating the impact of e-business technological innovations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (3), p. 208-22.
 18. Keen P. and McDonald M. (2000). *The eProcess Edge*. Berkeley, CA: Osborne/McGraw-Hill
 19. Kuglin F. (2002). *Building, Leading & Managing Strategic Alliances: How to Work Effectively & Profitably with Partner Companies*. Saranac Lake, NY: AMACOM.
 20. Whipple J.S. and Frankel R. (1998). The Alliance Formation Process. *International Food and Agribusiness Management Review*, 1, (3), p. 335-357.
 21. Mitsuhashi H. (2002). Uncertainty in selecting alliance partners; The three reduction mechanisms and alliance formation process. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10 (2), p. 109-133.

22. Shah, R. and Swaminathan, V. (2008). Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context. *Strategic Management Journal*, 29 (5), p. 471–494.
23. Williamson, O. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.
24. Madhok, A. (1995). Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, 26(1), p.117–137.
25. Butler, C. 2008. Problems in global strategic alliance management for European defense manufacturing firms. *Management Decision*. 46: 330-341.
26. Garrette, B. Quelin, B. 1994. An empirical-study of hybrid forms of governance structure -- The case of the telecommunication equipment industry. *Research Policy*. 23: 395-412.
27. Mesquita, LF. Anand, J. Brush, TH. 2008. Comparing the resource-based and relational views: Knowledge transfer and spillover in vertical alliances. *Strategic Management Journal*. 29: 913-941.
28. Mesquita, LF. Brush, TH. 2008. Untangling safeguard and production coordination effects in long-term buyer-supplier relationships. *Academy Of Management Journal*. 51: 785-807.
29. Mesquita, LF. Lazzarini, SG. 2008. Horizontal and vertical relationships in developing economies: Implications for SMEs' access to global markets. *Academy of Management Journal*. 51: 359-380.
30. Mitchell, W. Singh, K. 1996. Survival of businesses using collaborative relationships to commercialize complex goods. *Strategic Management Journal*. 17: 169-195
31. Simonin, BL. 1997. The importance of collaborative know-how: An empirical test of the learning organization. *Academy of Management Journal*. 40: 1150-1174.
32. Simonin, BL. 1999. Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*. 20: 595-623.

33. Wu, J. 2012. Technological collaboration in product innovation: The role of market competition and sectoral technological intensity. *Research Policy*. 41: 489-496.
34. Nissan International Website [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nissan-global.com/EN/>
35. Renault International Website [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.renaultgroup.com/finance/>
36. История Renault-Nissan-Mitsubishi: история одного из самых влиятельных альянсов в мире [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://columbauto.com.ua/blog/istoriya-renault-nissan-mitsubishi-istoriya-odnogo-iz-samykh-vliyatelnykh-alyansov-v-mire/>.
37. Касич А.О., Чумаченко Ю.В. Міжнародні стратегічні альянси як чинник розвитку конкурентних переваг підприємства [Електронний ресурс] / Касич А.О., Чумаченко Ю.В. // ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/13.pdf.
38. Морозова І.В., Чернова О.В СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ ЯК ФЕНОМЕН ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ [Електронний ресурс] / Морозова І.В., Чернова О.В. // Приазовський економічний вісник. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/5.pdf.
39. Гончарова О.В. АЛЬЯНСНІ ФОРМИ УПРАВЛІННЯ У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ [Електронний ресурс] / О. В. Гончарова // ЗАГАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІКИ. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: http://www.investplan.com.ua/pdf/14_2011/12.pdf.

ДОДАТКИ

Додаток А

SUMMARY

Dolhosheieva O. I. International strategic alliances formation. - Master's Degree. Sumy State University, Sumy, 2021

The master's thesis focuses on the essence of international strategic alliances, its main types. The essence of international strategic alliances, their main types are investigated in the work. The main factors influencing the formation of international strategic unions are identified. An analysis of the impact and relationship of globalization processes and the formation of international strategic alliances. Motives and benefits for participants of international strategic unions are determined. The main purpose of this study is to identify the relationship between the impact of the formation of international alliances and the success of the companies that form them.

Key words: international strategic alliances, strategic alliance, international strategic unions.

АНОТАЦІЯ

Долгошеєва О.І. Формування міжнародних стратегічних альянсів – Кваліфікаційна магістерська робота. Сумський державний університет, Суми, 2021 р.

У роботі досліджено сутність міжнародних стратегічних альянсів, їх основні види. Визначено основні фактори, які впливають на формування міжнародних стратегічних спілок. Зроблено аналіз впливу та взаємозв'язок глобалізаційних процесів та формуванням міжнародних стратегічних альянсів. Визначено мотиви та вигоди для учасників міжнародних стратегічних спілок. Основною метою цього дослідження є виявлення зв'язку між впливом формування міжнародних альянсів та успіхом компаній, що їх

утворюють.

Ключові слова: міжнародні стратегічні альянси, стратегічний альянс, міжнародні стратегічні спілки.

Додаток Б

Таблиця Б.1 - Огляд досліджень щодо аспектів альянсу та концепції стратегічного альянсу

Концепція альянсу та стратегічного альянсу та її обґрунтування	Аспект дослідження
Стратегічні союзи - це довгострокові угоди чи короткострокові союзи між підприємствами, які важливіші, ніж звичайні ринкові угоди. Можливі форми стратегічних союзів: спільне підприємство, ліцензії, довгострокові угоди про постачання тощо. буд. (Porrtte, 1990)	Угода та обмінні відносини
Стратегічний альянс - це добровільна угода між підприємствами, що включає обмін чи розподіл продуктів, технологій чи послуг (Gulati, 1998).	
Альянс - це угода між двома або більше підприємствами, заснована на обміні, і загальна власність не створюється (Barringer and Harrison, 2000).	
Альянс - це співпраця між двома або більше підприємствами, яка допомагає реалізувати цілі та отримати конкурентну перевагу (Das and Teng, 2000; Stiles, 1998; Mockler et al, 1997; LorangeirRoos, 1993; Mockler, 1999.)	Отримання співпраці, партнерства та конкурентної переваги
Альянс - це інша угода про співробітництво між підприємствами, за винятком угод щодо короткострокових угод та контрактів, не пов'язаних із здійсненням стратегічної діяльності на таких підприємствах. Підприємства, які беруть участь у такому альянсі, залишаються незалежними та можуть конкурувати один з одним (Pellicelli, 2003).	
Стратегічний альянс – це партнерство, яке допомагає об'єднати сили для отримання взаємної вигоди та довгострокової конкурентоспроможності на ринках (Yi Wei, 2007).	
Альянси можна назвати взаємною залежністю між підприємствами, і вони дозволяють досягти конкурентної переваги, обмінюючись інформацією та ресурсами (Standifer and Bluedorn, 2006; Jeffrey et al. 2008; Gomes-Casseres, 2008).	
Стратегічний альянс - це короткострокова чи довгострокова угода про співробітництво між місцевими чи іноземними підприємствами, що підвищує ефективність роботи та досягає синергетичного ефекту (Cobianchi, 1994).	Формування бізнес-моделі
Стратегічний альянс - це особливий режим організаційних відносин, коли партнери мають інвестувати у довгострокові результати з урахуванням спільних зусиль (Faulkner, 1995).	

<p>Стратегічний альянс можна визначити як процес, коли учасники підприємства модифікують основний бізнес та змінюють звичайну ділову практику, щоб зменшити дублювання діяльності та витрат; крім того, водночас можуть бути створені найкращі умови для підвищення ефективності (Frankel, Whipple and Frayer, 1996).</p>	
<p>Стратегічний альянс - це короткострокове чи довгострокове співробітництво між підприємствами, що може включати часткову чи договірну власність задля досягнення стратегічних цілей (Форрест, 1989).</p>	<p>Партнерство для досягнення стратегічних цілей</p>
<p>Стратегічний альянс - це партнерство між двома або більше підприємствами, які прагнуть досягти стратегічних цілей, але залишаються незалежними після формування альянсу та поділяють вигоди, що створюються стратегічною діяльністю (Yoshino and Rangan, 1995).</p>	
<p>Стратегічний альянс - це умовні тимчасові відносини з деякими незалежними підприємствами, які прагнуть зняти обмеження при реалізації стратегічних цілей. Кожен партнер може впливати на діяльність, управління та політику; але вони не поділяють витрати, ризик чи прибуток, тобто ці підприємства залишаються незалежними одне від одного (Douma, 1997)</p>	
<p>Стратегічний альянс можна назвати спільним для деяких підприємств-партнерів, які мають намір планувати майбутню діяльність для досягнення стратегічних цілей (Тодєва, Кнок, 2005; Мандал та ін., 2003).</p>	
<p>Альянс - угода про співпрацю або об'єднання двох чи більше незалежних підприємств, які деякий час будуть разом, якщо захочуть покращити свої компетенції. У цьому випадку партнери матимуть найкращі можливості для концентрації ресурсів та координації зусиль для досягнення найкращих результатів. Основні фактори формування альянсів - можливості, необхідність та час (швидкість) (Dussauge and Garrette, 1995)</p>	
<p>Альянси – це довгострокові відносини між підприємствами, що ґрунтуються на довірі. Їхня мета - конкретне вкладення; його реалізація не може бути передбачена і зрозуміла (Phan, 2000)</p>	<p>Партнерство, засноване на довірі та управлінні ризиками</p>
<p>Альянс – це договірна дія між двома або більше підприємствами, пов'язана з управлінням бізнес-ризиками (Contractor and Ra, 2000).</p>	