

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Стратегічні альянси у міжнародному бізнесі»
За матеріалами ІСС

Студента 2 курсу, 7М3 групи,
факультету міжнародної торгівлі
і права
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний
бізнес»

підпис студента

Борідко Інни
Геннадіївни

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент кафедри світової економіки

підпис керівника

Саркісян Лариса
Геворгівна

Гарант освітньо-
професійної програми
доктор економічних наук,
професор кафедри світової економіки

підпис керівника

Калюжна Наталія
Геннадіївна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ	6
1.1 Етимологія та класифікація стратегічних альянсів	6
1.2 Причини створення та розпаду стратегічних альянсів	14
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2 СЕРЕДОВИЩЕ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ	27
2.1 Стратегічні альянси у глобальному та національному середовищі	27
2.2 Аналіз стратегічного альянсу в аграрному секторі	34
Висновки до розділу 2	43
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	45
3.1 Моделювання стратегічного альянсу за участю підприємства	45
3.2 Прогнозування впливу міжнародних стратегічних альянсів на національний ринок	50
Висновки до розділу 3	54
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність проблеми. Міжнародні стратегічні альянси є відносно новою формою партнерства, яка забезпечує використання ресурсного, фінансового та інноваційного потенціалу компаній-партнерів для посилення позицій їх учасників на міжнародних ринках. Проблеми формування транскордонних стратегічних альянсів є актуальними та потребують додаткового дослідження. Організаційні форми об'єднання компаній, що суттєво розрізняються за ступенем інтеграції їхніх учасників, розвиваються історично від концернів та сімейних груп на початку століття, до стратегічних альянсів наприкінці XX – початку XXI ст. Нові організаційні форми не витискають попередні типи інтеграції компаній, а доповнюють їх. Відбувається розширення та урізноманітнення форматів взаємодії. Характер взаємозв'язку між компаніями стає дедалі складнішим і тоншим, зважаючи на можливість кооперації інтегрованих структур.

Починаючи з 1980 року стратегічна діяльність компаній поступово збільшувалась. Необхідність компаній у зростанні та розвитку зумовила створення такої стратегії як альянс. Він надавав можливість компанії зберігати свою незалежність, при цьому розвиватись та поширювати на ринок свій продукт, отримуючи при цьому прибутки. Історично компанії розвинутих країн, продукція яких орієнтована на експорт, шукали можливості альянсу з партнерами в менш розвинутих країнах, для імпортування та просування своєї продукції на місцевий ринок. На сьогодні провідні компанії світу створюють стратегічні альянси з метою покращення спільних можливостей поставляти продукцію на обслуговувати цілі континенти та просуватися на ринку задля більшої зацікавленості у діяльності на світовому ринку.

Метою дослідження є визначення стратегічних альянсів як одних із форм співпраці. Переваги та недоліки стратегічного альянсу. Моделювання співпраці на основі українського підприємства.

Грунтуючись на меті дослідження, можемо виділити наступні **завдання**:

- На основі проведеного аналізу даних, визначити поняття «стратегічний альянс» та його класифікацію.

- Визначити причини створення та розпаду стратегічних альянсів.
- Виділити переваги та недоліки створення стратегічних альянсів.
- Зробити аналіз підприємства.
- Виявити тенденції розвитку підприємства.
- Змодельовати проєкт співпраці українського підприємства з міжнародним у формі стратегічного альянсу.

Об'єктом дослідження є процес функціонування МСА в міжнародній та національній площинах.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні аспекти системи заходів для формування стратегічного альянсу.

Для більш чіткого розуміння поставленої мети завдання, виділимо такі **методи дослідження** як аналіз, класифікація, спостереження та прогнозування.

Класифікація стратегічних альянсів допоможе більш детально дослідити ту чи іншу корпорацію, її форму співпраці, галузь, сферу дії, функції, характер конкурентності тощо.

Аналіз конкретного стратегічного альянсу компанії допоможе виділити поставлені цілі учасників, форми співпраці, ефективність функціонування.

Спостереження за тенденціями розвитку стратегічних альянсів на міжнародному ринку та інтеграція таких альянсів на українську площину.

Прогнозування, тобто формування висновків на основі думок про тенденції розвитку міжнародних стратегічних альянсів.

Науково-практична новизна отриманих результатів. У роботі запропоновано дослідження стратегічних альянсів, їх діяльність на національному ринку та проаналізовано можливі критерії вдалого виходу на міжнародний ринок. Змодельовано найвигіднішу співпрацю у рамках стратегічного альянсу.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження була опублікована стаття «Міжнародні стратегічні альянси у міжнародному бізнесі» у Збірнику наукових статей студентів.

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел та додатку. Загальний обсяг становить 55 сторінок, не включаючи список джерел (50 найменувань) та додатку. У роботі використано 12 рисунків та 11 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ

1.1 Етимологія та класифікація стратегічних альянсів

В інтернаціоналізації бізнесу важливе значення відіграють стратегічні альянси та значна кількість наукових та дослідницьких публікацій, присвячених проблематиці формування стратегічних альянсів, не має єдності у визначенні конкретного поняття.

Сьогодні в економічній літературі феномен стратегічних альянсів розглядається дуже жваво, незважаючи, що наприкінці минулого століття розпочався процес зменшення кількості стратегічних альянсів (або тих квазіоб'єднань підприємств, які за тих чи інших причин відносили до стратегічних альянсів) – компанії найрозвиненіших країн почали увагу приділяти не зростанню, а консолідації та реструктуризації [38].

Спробували пояснити сутність стратегічного альянсу багато авторів: Е. Ійер [41] у теорії альянсів, О. Вільямсон [49], П. Баклі [37] і М. Кассон (засновники моделі інтерналізації), Р. Холл [48] у концепції стратегічної взаємодії; Ж. Тіроль у теорії організації промисловості, Е. Кембелл і Л. Саммерс [11] у теорії стратегічного управління.

Сутність міжфірмових відносин у вигляді стратегічного альянсу пояснюється з точки зору різних концепцій та наукових поглядів, тому сформулювати більш чітке визначення «стратегічний альянс» не вдається, але науковці різними спробами намагались пояснити цей феномен, яке призвело до появи численних тлумачень цього поняття.

Широкий спектр питань щодо створення й управління міжнародними стратегічними альянсами також розкрито в працях таких вчених як: М. Бобіна, Б. Гаретт, П. Дюсож, Дж. Лайкер, К. Барнетто тощо. Проте наразі залишається актуальним дослідження сутності поняття стратегічного альянсу, причин їх утворення, визначення основних переваг та недоліків, умов функціонування у міжнародному середовищі [24].

Виділимо найактуальніші тлумачення «стратегічного альянсу», які допоможуть сформулювати одне єдине та чітке визначення для даного дослідження (Табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Тлумачення стратегічного альянсу

Автор	Визначення поняття
Томпсон А. А.	«стратегічний альянс - кооперативна угода між компаніями, що виходить за межі їх звичайних взаємовідносин, але не припускає злиття або повного партнерства»
Михайлін А. Н.	«стратегічний альянс - довгострокова угода між двома або кількома самостійними підприємствами щодо співпраці в галузі збуту продукції, наукових досліджень і дослідно-конструкторських розробок, виробництва продукції, технологічного розвитку»
Карпунін Е. А.	«стратегічний альянс - угода про відносно тривалу кооперацію двох та більше партнерів для досягнення комерційних цілей, що йдуть далі звичайних торгових операцій, але не ведуть до злиття»
Фей К.	«стратегічний альянс - стосунки партнерства між фірмами, які прагнуть досягнення спільних загальних цілей»
Знаменський А. О.	«стратегічний альянс - об'єднання кількох незалежних підприємств, які мають намір зайнятися специфічним видом виробництва або хочуть завершити проект, використовуючи при цьому знання, матеріали, ресурси один одного, не розділяючи ні з ким ризиків і намагаючись перемогти конкурентів або створити умови для злиття або приєднання компаній»

Джерело: Складено автором на основі джерела [31]

Для більш об'ємного розуміння поняття «стратегічний альянс» можна виділити наступні його характеристики, ґрунтуючись на наукових працях та статтях:

- доступ до нових ринків;
- самостійність та незалежність діяльності учасників альянсу;
- розподіл ризиків, контролю та результатів спільної діяльності між учасниками альянсу;
- відсутність жорстких зв'язків між учасниками альянсу;

- різні види економічної діяльності, розмір, форма власності та організаційно-правові форми діяльності учасників альянсу;
- отримання передових технологій;
- свобода виходу зі стратегічного альянсу за ініціативи учасника.

Отже, стратегічні альянси – це особлива форма взаємодії між незалежними компаніями, які спільно здійснюють проект або вид діяльності, концентруючи при цьому свої знання та ресурси з метою скорочення витрат, зниження ризиків, завоювання ринків збуту і просування продукції і в результаті отримання взаємної вигоди.

Стратегічні союзи, як свідчить міжнародна практика, є однією із найперспективніших форм інтеграції компаній. Саме вони виявились у центрі уваги ТНК у 90-х роках ХХ ст. Експерти прогнозують, що у ХХІ ст. вони перетворяться на найважливіше знаряддя конкурентної боротьби. Створення альянсів представляє собою один із найшвидших і найдешевших шляхів реалізації глобальної стратегії [44].

У створенні альянсів беруть участь як великі корпорації так і маленькі підприємства. Також, спостерігається тенденція до створення стратегічних альянсів в усіх галузях виробництва товарів та послуг. Не тільки країни, які мають більш стабільну економічну ситуацію, беруть участь у створенні стратегічних альянсів, але й країни, що розвиваються, а також країни із перехідною економікою.

Важливим компонентом методологічного підходу до виявлення сутності міжнародних стратегічних альянсів є розуміння ключових ознак, які вирізняють зазначену форму міжфірмової взаємодії від інших. Одні науковці під "стратегічним альянсом" розуміють таку форму співробітництва між генеральним підрядником і субпідрядником, яка слугує "збільшенню обсягів виробництва", чи "об'єднує діяльність деяких підприємств"; інші використовують це визначення для протиставлення злиттів і "дружніх" поглинань ворожим поглинанням. Іноді мінімальна участь однієї компанії в капіталі іншої сприймається як один із основних симптомів для подальшого зближення та утворення альянсу. Також аналітики визнають існування стратегічних альянсів у тому разі, якщо компанії-партнери мають спільну

юридично оформлену одиницю, тобто філію або спільне підприємство, яке існує окремо від основних компаній [44].

Виділимо ключові ознаки стратегічного альянсу:

- угода про співробітництво між фірмами, що є більшою за звичайні торгівельні операції, але не доводить справу до злиття компаній;
- тип господарського об'єднання, заснований на укладанні середньо- і довгострокових, дво- і багатосторонніх угод;
- до стратегічного альянсу можуть вступати не тільки постачальники та клієнти, а й конкуренти;
- у рамках стратегічних союзів здійснюється спільна координація стратегічного планування та керування учасниками діяльності, що дозволяє узгодити довгострокові партнерські відносини з вигодою для кожного учасника;
- стратегічні альянси створюються на основі горизонтальної міжфірмової кооперації, а також між компаніями, що зайняті в суміжних сферах діяльності та мають взаємодоповнюючі технології та досвід;
- альянс, як правило, не є самостійною юридичною особою;
- компанії можуть бути учасниками багатьох стратегічних альянсів;
- альянси створюються на визначний строк, а коли необхідність в об'єднанні відпадає вони розпадаються;
- альянси здійснюють вплив на конкуренцію: об'єднані компанії спрямовують зусилля переважно проти спільних конкурентів, чим проти один одного;
- способи проникнення на ринок, що найменше обмежуються в законодавчому порядку.

Класифікація стратегічних альянсів

В умовах сучасного ринку компаніям та корпораціям важко втримувати конкурентні позиції, так як схожих продуктів багато, а споживач стає більш вибагливим. Тому підвищення конкурентоспроможності підприємства є необхідним процесом при якому є можливим залучення конкурентних стратегій.

Конкурентна стратегія – спосіб, через який підприємство отримує стійкі конкурентні переваги шляхом конкурентної боротьби та задоволення потреб споживачів краще, ніж конкуренти. Вона дозволяє дати відповідь на запитання: «Як компанія конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого воно отримує конкурентний тиск і отримує перемогу у конкурентній боротьбі?» [32].

Можна виділити наступні, часто використовувані, конкурентні стратегії: управління змінами; стратегія диференціації; продуктова; стратегічні альянси; стратегія ментального айкідо; система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) тощо.

Для більш чіткого розмежування стратегічних альянсів від інших видів стратегій, розглянемо кожен із них.

1. *Управління змінами* – процес, який для організації робить можливим модифікацію будь-якої частини її структури, щоб таким чином ефективно функціонувати у постійно мінливому середовищі. При допомозі організаційних змін керівництво має змінювати одну або декілька внутрішніх складових, які відносяться до цілей, завдань, структури, технології, людського фактору, викликаних перемінними у зовнішньому, або внутрішньому середовищі [33].

Існують різні методи проведення змін:

- метод, орієнтований на людей та культуру організації. Сприяє покращенню відносин між членами колективу, виступає інструментом аналізу спільної роботи та планування проведення змін для підвищення ефективності роботи групи. Прикладом застосування методу є впровадження гнучкого г- орієнтований на завдання і технологію. Застосовується шляхом реінжинірингу бізнес-процесів, концепції 6 Сигма, загальним управлінням якістю.

- орієнтований на структуру та стратегію. Застосовується з метою забезпечення гнучкості та адаптивності організаційної структури, також для прогнозування і планування змін.

Окрім цих методів є більш сучасні методи управління змінами: аутсорсинг, бенчмаркінг, реінжиніринг бізнес-процесів та даунсайзинг.

2. *Стратегія диференціації* опирається на маркетингове ноу-хау фірми, її перевазі у виявленні й задоволенні очікувань покупців, незадоволених існуючими товарами, створення відмінної від конкурентів ринкової позиції за рахунок таких факторів, як: сервіс, упаковка, імідж тощо [17].

3. *Продуктова*. Вона являється однією з основних стратегій диференціації і здійснюється за допомогою таких чинників: додаткові можливості товару, ефективність його використання, комфортність, надійність, стиль і дизайн товару [3].

4. *Стратегія ментального айкідо*. Сутність даної стратегії полягає в тому, щоб нейтралізувати сильні сторони конкурента, а також в тому, щоб використовувати дії самого конкурента для перемоги над ним. Ціль стратегії – не зруйнувати, а завоювати переваги, не знищити конкурента, а здобути над ним перемогу за рахунок ухилення від боротьби – перемога без боротьби.

Стратегія, заснована на айкідо, абсолютно рефлексивна і направлена на забезпечення захисту від неспровокованої атаки з боку конкурента. В стратегії айкідо не існує власне поняття атаки, направленої на слабкі та уразливі сторони конкурента. Кінцева мета захисту в рамках цієї стратегії полягає не в знищенні конкурента, а в нейтралізації і отриманні можливості контролювати його дії, а також у власному самовдосконаленні, що являє собою цінний досвід. Важливо перемагати самого себе і йти вперед до нових звершень. В результаті чого конкурент знешкоджений, але йому не нанесений серйозний збиток. При цьому дотримується етика відносин.

Одна з форм прояву стратегії айкідо в бізнесі – перехід від конкуренції до співробітництва шляхом погодження інтересів з конкурентами і заключення з ними відповідних ділових стратегічних альянсів.

5. *Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)*. Це бізнес-стратегія компанії, яка спрямована на побудову взаємовідносин з клієнтами і заснована на використанні провідних управлінських та інформаційних технологій.

CRM-система – це комплекс програм для роботи з інформацією, що включає в себе клієнтську базу і ряд систематизованих методик. Сучасна CRM спрямована на вивчення конкретних потреб клієнтів та ринку. На основі цих результатів

компанія розробляє нові товари або послуги, таким чином вона досягає поставлених цілей і збільшує прибуток [17].

6. Стратегічні альянси.

Важливою частиною корпоративної стратегії, на сьогоднішній день, стають саме стратегічні альянси. Вони дозволяють підприємству швидко увійти на іноземний ринок з мінімальними, для компанії, втратами.

За останні роки і в українській практиці все частіше компанії стають учасниками стратегічних альянсів. В деяких галузях альянси тільки починають з'являтися, а в інших вони вже мають значний досвід укладення альянсів.

Зарубіжні ж компанії активно формуються в альянси і найбільша кількість їх вже сформувалась в автомобільній, авіаційній, фармацевтичній галузях, а також у сфері інформаційних технологій та телекомунікацій.

Стратегічний альянс – форма співпраці двох реальних або потенційних конкурентів на довгостроковий термін або для досягнення певної мети. Така форма співпраці створюється для обміну технологіями, знаннями, для проведення спільних досліджень, а також для виходу на новий іноземний ринок один одного.

Стратегічний альянс можна розглянути як ефективну форму об'єднання компаній, яка відповідає критеріям та ознакам стратегічних цілей.

Класифікація альянсів залежить від вибору критерію, відповідно до якого групуються форми міжфірмового співробітництва.

Характеристики галузей, які подаються учасниками, дозволяють виділяти внутрішньо- та міжгалузеві альянси, причому учасників відрізняють і стадії життєвого циклу їх галузі (швидке зростання, зрілість, стагнація). За критерієм власності виділяються альянси як без створення форм спільної власності (контракти з поділом ризику та доходів і контракти без такого поділу), так і за участю в капіталі (взаємний обмін акціями, спільні підприємства). Ще одним базовим критерієм служить сфера загальних інтересів, в рамках якої розглядаються переважно технологічні (передача технологій, нововведення) і переважно ринкові (маркетингові, захист ча-

стки ринку, доступ до дешевих ресурсів) альянси. За критерієм механізму діяльності альянси класифікуються в залежності від характеру зв'язків (формальні контракти, неформальні зв'язки) і взаємин (двосторонні або багатосторонні) [47].

Існує багато різних класифікацій стратегічного альянсу, однією з них є класифікація С.В. Богачьова, який розділяє наступні види: 1. Торговельний альянс — проста форма співпраці, у якій основні суб'єкти (покупці та продавці) формують здебільшого пасивну структуру продажу чи укладають договори імпорту або експорту. 2. Динамічний альянс — залучення прихованих активів обох сторін із погляду знань, навичок і можливостей, що потрібні для досягнення результатів. Прикладами «прихованих активів» є дослідження та розробки, технологія виробництва, організаційна сила чи розподіл на ринку. 3. Функціональний альянс — об'єднання певних основних функцій між двома суб'єктами шляхом об'єднання зусиль для встановлення відносин чи досягнення конкретних цілей. Цей вид стратегічних альянсів, як правило, застосовується для вдосконалення проектних розробок та досліджень, організації спільних витрат, забезпечує доступ до ринку і, як наслідок, посилює продажі. [2]

У.Є. Батлер [1] виділяє іншу класифікацію стратегічного альянсу. На його думку, доцільно виокремити альянси за функціями, терміном дії, галузями, кількістю учасників, характером конкурентної поведінки партнерів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація міжнародних стратегічних альянсів

	Ознаки	Типи
1	За функціями	○ інвестиційні ○ фінансові ○ виробничі
2	За терміном дії	○ короткострокові ○ середньострокові ○ довгострокові
3	За характером конкурентності	○ між конкурентами ○ між не конкурентами

Продовження таблиці 1.2

За галузями	○ автомобільні ○ авіаперевезення ○ банківські ○ страхові
За учасниками	○ двосторонні ○ багатосторонні

Джерело: складено на основі джерела [1]

Отже, міжнародні стратегічні альянси можна поділити на такі види як фінансові, інвестиційні, виробничі. За терміном дії договору може бути як короткостроковий, так і довгостроковий. Міжнародні стратегічні альянси можуть укладатись двома сторонами або більше. Відповідно до галузей, їх можна поділити на автомобільні, банківські, авіаперевезення, страхові тощо.

1.2 Причини створення та розпаду стратегічних альянсів

Сучасні тенденції утворення стратегічних альянсів характеризують їхню зростаючу популярність у сфері інтернаціоналізації бізнесу та менеджменту. Їхнє створення розглядається як найбільш швидкий і дешевий шлях реалізації маркетингової стратегії.

Можемо розглянути наступні причини створення та цілі стратегічних альянсів. Особливу увагу хочеться приділити трьом та найбільш очевидним позиціям з приводу мотивації до створення стратегічних альянсів з участю ТНК.

1. Доступ на зарубіжні ринки. За допомогою альянсу такий доступ забезпечує безпосередньо учасникам:

- Зниження ризиків;
- Зручні умови для експорту;
- Утилізацію регіональних економічних вигод;
- Задоволення вимог уряду до іноземного капіталу.

Міжнародні стратегічні альянси (МСА) в стані зменшувати ризик кожного з партнерів за допомогою розподілу ризиків великого проекту між декількома фірмами, надання можливостей диверсифікації номенклатури товарів, забезпечення більш швидкого входження на ринок і більшої окупності (у порівнянні з фірмою, що діє поодиночі).

Встановлення довгострокових відносин з місцевими фірмами для проникнення на зарубіжні ринки здатне навіть ставати основною причиною утворення МСА. Організації приймаючих країн можуть належати до мережі місцевих постачальників, дистриб'юторів, замовників, до яких іноземні партнери в змозі приєднатися через альянс.

Мотивовані стратегічними зусиллями, спрямованими на зростання потенціалу отримання прибутку, ТНК організують МСА в країнах, що розвиваються, і країнах з перехідною економікою, щоб поширити владу над ринком, якою вони володіють в країні базування, на нові ареали і «зайняти» нову територію з меншими витратами і перешкодами в порівнянні з тими, які викликало б їх проникнення через дочірні компанії [47].

Так, за твердженням голови ради директорів ТНК «CATERPILLAR», в основі її успішного протистояння основному конкурентові - японської ТНК «KOMATSU» - лежать тісні партнерські відносини з 186 незалежними дилерами, обслуговуючими по всьому світу машини і дизельні мотори американської компанії: *«Наші дилери грають життєво-важливу роль майже в будь-якому аспекті нашого бізнесу, в тому числі у проектуванні продукції і постачання, обслуговуванні та управлінні запасами запчастин»* [41].

Реакція на торговельні обмеження з боку уряду приймаючої сторони - ще один аспект даної проблеми входження на зарубіжний ринок. Цей аспект з'явився першопричиною утворення спілок ТНК з фірмами і урядами країн, що розвиваються: законодавства останніх часом прямо передбачали необхідність для іноземних організацій вступати в альянси з місцевими партнерами.

У даному контексті можуть, далі, досягатися економія на масштабі і виробнича раціоналізація, що виражаються в зниженні середніх витрат при збільшенні

обсягу виробництва і збуту за допомогою використання відносних переваг кожного з партнерів по МСА. Раціоналізація припускає, що певні компоненти більше не виробляються в місцях з різними витратами, а переносяться туди, де витрати нижче. Але тут з'являється і додаткова перевага: оскільки обсяг виробництва в більш сприятливому місцезнаходженні зростає, подальше зниження середньої вартості одиниці продукції досяжно на основі економії на розширенні масштабів виробництва. Так, «GENERAL MOTORS» через створені нею спільні підприємства отримує з Японії для збірки на ринках Канади, Західної Європи, Південної Африки та Австралії коробки передач і задні мости. Бразилія використовується як виробник двигунів малої потужності для американських і європейських ринків компанії «FORD».

В умовах глобалізації потенційна конкуренція для конкретної фірми може бути усунена або частково ослаблена на основі створення партнерства.

Наприклад, розглянемо альянс англійської компанії «British Telecom» з американською телекомунікаційною компанією «МК Communications», який протистояв американському гіганту в області телекомунікацій «AT&T Inc». Оюидва партнери інвестували понад 1 мільярд доларів у розвиток «голосової пошти». При цьому вони поділили ринок між собою: «МК Communications» виходила на ринок у країнах Північної, Південної та Центральної Америки, а також Карибського басейну; «British Telecom» здійснювала аналогічну діяльність з маркетингу та надання послуг у країнах Західної Європи і басейну Тихого океану. Таким чином, об'єднавшись у стратегічний альянс ці компанії змогли створити серйозну конкуренцію «AT&T Inc» на ринку телекомунікаційних послуг (Рис1.1).

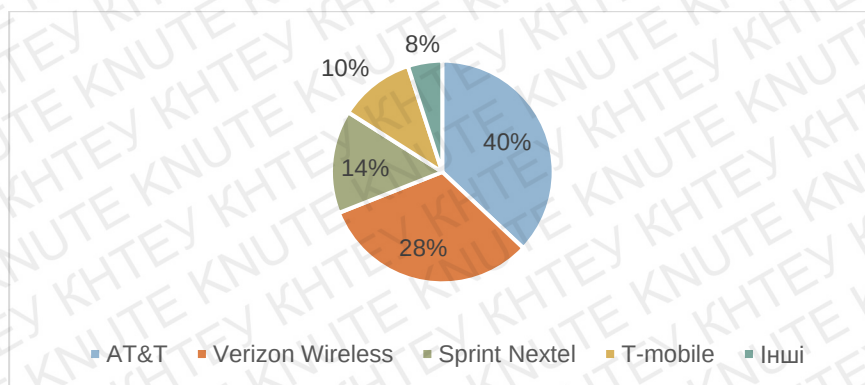


Рис. 1.1 Відсоток телекомунікаційних компаній на ринку 2018-2019 рр.

Джерело: Складено автором на основі джерела [4]

Разом з тим МСА часом знаходять і наступальну спрямованість. Так, одним з мотивів угоди, укладеної японської ТНК «Mitsubishi Motors Corporation» з південнокорейською «Hyundai Motor Company» про виробництво і збут серії дешевих моделей автомобілів, стало запобігання подібної угоди між конкурентами. Стимування японського автомобільного проникнення на ринок США стало однією з причин організації спільного підприємства «GENERAL MOTORS» - «TOYOTA».

Об'єднання зусиль з іншими організаціями (наприклад, в області НДДКР) дозволяє отримати синергетичний ефект, що сприяє нарощуванню обома фірмами пропозиції товарів і послуг. Входження в ринок з використанням альянсів здійснюється більш швидкими темпами, бо від фірм, які поділяють свої витрати, потрібно менше витрат, ніж від одиночних компаній.

2. Доступ до ресурсів і зростання ефективності їх використання. Потреба ТНК, що веде діяльність на конкурентних ринках, у фінансових ресурсах, технології або устаткування, в зниженні витрат і підвищення ефективності своєї діяльності в цілому.

Витрати фірм у кожній сфері ланцюга «НДДКР - постачання - виробництво - збут» можуть виявитися вище, ніж у конкурентів. У цьому випадку сфери, найбільш слабкі з точки зору величини витрат, логічно передати партнеру по альянсу. Коли кожна організація виконує роботу, в якій вона найбільш компетентна, витрати на одиницю продукції знижуються для всіх партнерів [5].

Важливий чинник мотивації створення МСА: подорожчання чотирьох головних елементів системи бізнесу компанії: НДДКР, сучасних засобів виробництва, потужної мережі продажів і володіння торговою маркою. відповідні високі постійні витрати вимагають розширення обсягів виробництва для того, щоб дати можливість фірмам окупити свої інвестиції і максимізувати прибуток. У результаті створюються так звані зв'язуючі альянси («link alliances»), особливість яких полягає в тому, що кожна з фірм виконує взаємодоповнюючі функції. Прикладом такого співробітництва є співпраця німецької хімічної ТНК «BASF» і американської «The Dow Chemical Company». Перша покладалася на партнера у збуті своєї технології

на американському ринку, в той час як для другої спільне підприємство було засобом скорочення витрат на НДДКР.

3. Набуття нових знань. ТНК вступають у МСА нерідко саме з конкурентами, щоб удосконалювати всю сукупність своїх інтегрованих, цілісних знань, розглядаючи їх як актив, навіть більш важливий для результативності корпоративної діяльності, ніж запатентована технологія.

Наприклад, японська ТНК «НЕК» створила стратегічний альянс із зареєстрованою в США компанією «Ханеулл» і з базується у Франції фірмою «Буль» саме заради використання досвіду, навичок і технологій своїх партнерів. Головним чинником є здатність вчитися, перш за все у своїх партнерів, що обумовлює положення «НЕК» як єдиної «глобальної компанії» зі стійкою часткою свого ринку в області телекомунікацій і великих комп'ютерів.

Отже, корпорації приєднуються до альянсів з таких стратегічно важливих міркувань: досягнення економії на масштабах виробництва й/або маркетингу; заповнення недоліків у знаннях з техніки й виробництва; держання доступу на ринок. Об'єднавши зусилля у виробництві компонентів, складанні й просуванні своєї продукції, компанії можуть усвідомити, що зниження витрат неможливо досягти при їх власних малих обсягах виробництва.

Союзники можуть пізнати багато чого один у одного, здійснюючи спільні дослідження, обмінюючись ноу-хау й вивчаючи виробничі процеси один одного.

Переваги та недоліки стратегічних альянсів. Існує декілька стратегічних причин, за яких корпорації вступають в альянси, це інтернаціоналізація бізнесу та менеджменту; вихід на нові ринки та джерела прибутку; отримання взаємної вигоди та нових навичок і знань (виходи на нові ринки, нові ключові компетенції), а також отримувати такі результати, які були б неможливі при роботі нарізно.

Розглянемо переваги та недоліки стратегічних альянсів схематично (Таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Переваги та недоліки стратегічного альянсу

Стратегічні альянси	
Переваги	Недоліки
Накопичення нових знань та захист вже Існуючих.	Нестабільність структури стратегічного альянсу, оскільки це є одним із складних видів співробітництва.
Зменшення фінансових ризиків. Розподіл інвестування.	Ризик нульової ефективності альянсів, через посилення позицій самих учасників, окремо один від одного.
Доступ до нового ринку та нових шляхів прибутку.	Залежність від довіри учасників один до одного.
Можливість отримання нових знань та технологій партнерів один у одного. Отримання результатів, які були б неможливими при роботі окремо.	Постійне вирішення протиріч між партнерами. Жертвування своїми перевагами на користь партнера.

Джерело: Складено на основі джерела [43]

Переваги стратегічних альянсів можемо поділити на загальні та часткові. Загальні переваги властиві стратегічному альянсу в цілому, а часткові отримують його учасники. Загальні переваги стратегічних альянсів є доволі різноманітними, їхній вияв значною мірою залежить від вибраного аспекту бізнес-моделі альянсу, тобто зосередження його діяльності на продуктах або технологіях, що властиві тому чи іншому технологічному укладу, а також від виду глобального ринку.

Стратегічний альянс дає змогу суттєво зменшити фінансові ризики при придбанні промислового об'єкта, розділивши між учасниками інвестиційні зобов'язання, що є актуальним для економіки України, де продовжується активна боротьба за власність. Варіант "купівлі у складчину" є привабливим для придбання великих підприємств або холдингів, що вимагає значних коштів для викупу акцій компанії у держави і для її розвитку після приватизації [13].

Стратегічні альянси їхнім учасникам дозволяють: інтернаціоналізувати бізнес, вийти на нові ринки збуту та джерел прибутку тощо. В сучасній економіці існує багато ризиків, різних видів ресурсів, які часто обмежені за вартістю і географічним розміщенням, а ситуація на ринках, орієнтованих на споживачів, швидко

змінюється; концентруватися на своїх ключових (стержневих) компетенціях і ключових видах діяльності; поєднувати ключові компетенції, досягаючи ефекту синергії; скоротити бюрократію і спростити організаційну структуру; підвищити ефективність і зменшити витрати; стати гнучкішими і швидко реагуючими [34]; уникнути ломки структури і культури підприємства, що відбувається при поглинанні, заздалегідь обговорити ролі і завдання партнерів.

Безсумнівно, стратегічні альянси виступають вигідною домовленістю між корпораціями, будучи формою інтернаціоналізації бізнесу та менеджменту, і з позитивом впливають на розвиток економік. Але, виділимо більш детально недоліки та обмеження таких альянсів.

Так само як і переваги, негативні сторони стратегічних альянсів поділено на загальні та часткові. Часткові негативні сторони стратегічного альянсу стосуються тих незручностей, які виникають для кожного з його учасників. Будучи значною мірою незалежними, партнери можуть ухвалювати рішення щодо своєї діяльності без урахування інтересів не лише інших учасників альянсу, але й стратегічного альянсу в цілому, а також наслідків таких рішень. При цьому відповідальність за такі рішення часто не наступає, адже стосунки партнерів у стратегічному альянсі у більшості випадків формально не оформлені. Його учасники постійно вимушені знаходити форми вирішення протиріч між інтересами стратегічного альянсу в цілому та окремих партнерів. У транснаціональних стратегічних альянсах доводиться долати мовні і культурні бар'єри. Результати аналізу функціонування стратегічних альянсів показують, що у переважній більшості з них учасники вимушені жертвувати своїми перевагами.

Головною загрозою для кожного учасника стратегічного альянсу є те, що альянс працює не лише на посилення бізнесу його учасників, але і дає "додаткові козири" партнерам (які одночасно можуть являтися і конкурентами). Часто це призводить до "нульової" ефективності альянсу через сумніви партнерів або закінчується поглинанням слабкішого учасника альянсу. Існує низка й інших ризиків - витоку стратегічно важливій інформації, відтоку клієнтури і кадрів до партнера у разі роз-

валу альянсу та ін. У подібній ситуації, за даними консалтингових компаній, близько 60-70% стратегічних альянсів розпадаються не досягнувши своєї мети або розв'язавши лише найпростіші проблеми [12].

Отже, можна виділити основні причини краху стратегічних альянсів:

- розмір альянсів;
- якість членів системи;
- внутрішня конкуренція;
- проблеми управління системою альянсів.

Розмір альянсів. Чи має значення розмір мережі альянсів? В окремих випадках має: чим більше партнерів у альянсі, тим краще. Але кожна компанія має обмежені ресурси і тому повинна погодитися на обмежену кількість партнерів. Дослідження показують, що для поділу ризику чи посилення позиції на ринку найкраща максимальна кількість партнерів. Але якщо вас цікавить технологічна співпраця як основна мотивація створення альянсу, то визначальним чинником стає якість партнерів. Небезпечно також приймати до альянсу кілька фірм одразу. Європейський Союз, наприклад, не приймає всіх одразу. Він розширює альянс поступово. Це найкращий і найпослідовніший механізм створення надійного альянсу.

Але часом ви можете усвідомити, що альянс завеликий, і вам бракує ресурсів для його координації. Тоді, заради збереження альянсу, потрібно його зменшувати. Сумний приклад завеликого альянсу показує «Cable and Wireless». У середині 1990-х ця компанія проголосила: «Організація померла. Нехай живе конфедерація». Вони хотіли створити глобальну компанію, яка об'єднає усі великі телекомунікаційні компанії світу. Їхній альянс налічував понад 50 компаній і «Cable and Wireless» не змогла впоратися з такою великою групою. У той самий час «British Telecom» приєднала тільки дві компанії — MCI та ATT. Три фірми проти п'ятдесяти. І друга система виявилася скоординованішою, успішнішою, ніж перша. Питання не в тому, наскільки альянс великий, а в тому, чи відповідає він потребам.

Якість членів альянсу. Провідним чинником успішності альянсів є якість її членів. Партнери повинні доповнювати можливості одне одного. Результатом

вдало підібраних членів альянсу стала версія PDA (Personal Digital Assistant), розроблена альянсом за головуванням Apple. У цьому приладі об'єдналися кілька успішних розробок: комп'ютерні комунікації, комунікаційні можливості мобільних телефонів, розмір і стиль електроніки. Одна компанія не змогла б це все зробити так само добре. Тому Apple запропонував технологію, Advanced risk machines — чіпи і Sharp — дизайн. Apple надав свою торгову мережу [50].

Внутрішня конкуренція. Це те, що може зламати будь-який стратегічний альянс. Але за умови правильного утворення альянсу вона не повинна виникнути — члени мають доповнювати одне одного, а не конкурувати. Свого часу один виробник велосипедів у Америці вирішив співпрацювати з аналогічними японськими і китайськими компаніями, щоб виробляти та продавати велосипеди в Китаї і Японії. Японці та китайці недобре пожартували з американцями. Вони просили американців пояснювати кожну дрібничку, як щодо процесу виробництва, так і щодо ринку та збуту. Американці люблять показувати і розповідати, ділитися знаннями і досвідом. Вони з радістю пояснювали все своїм недостатньо кмітливим колегами. Але колеги виявилися досить кмітливими, коли американці спробували розпитати їх про те саме стосовно Китаю та Японії. Вони з ввічливими посмішками відповідали, що не знають. Після того, як японці та китайці дізналися все про американське виробництво велосипедів, їхній альянс розпався, а японці та китайці стали виробляти і продавати такі самі велосипеди [50].

Запобігти виникненню такої проблеми можна завдяки належно узгодженим і зафіксованим у контракті гарантійним зобов'язанням. Так зробили Ксерокс та Фуджі. Фуджі не має права використовувати технології Ксерокс на будь-яких ринках, окрім тих, які покриває альянс цих двох фірм.

Структура управління. Структура управління диктує процес управління. Одна з управлінських систем використовується тоді, коли партнерів багато і ніхто не домінує. Її недоліком є неприпустима для сьогоденного ринку повільність.

Свого часу AT&T приєдналися до консорціуму телекомунікаційних операторів World Partners. Цей консорціум складався з 10 партнерів і вони постійно сперечалися. Рішення приймалися так повільно, що AT&T змушені були вийти з цього альянсу [13].

Причини існування стратегічних альянсів після їх невдач

У природі стратегічних альянсів існує суперечливий аспект: хоча альянси часто не виправдовують сподівань, компанії продовжують їх підтримувати. California Management Review наводить дослідження, в якому автори пояснюють, чому стратегічні альянси продовжують існувати після своїх невдач [41].

1. Створення стратегічного альянсу складний процес. Менеджери проводять довгі та виснажливі переговори задля його укладання, тому "відступ" практично унеможлиблюється. .

2. Витрати, спричинені розвалом альянсу можуть виявитися вищими, ніж витрати на його підтримку. Одночасно з цим, час необхідний для припинення діяльності альянсу може перевищити час, затрачений на його створення.

3. Якщо компанії формують стратегічний альянс за аналогією до дій конкурентів, закриття альянсу сприйматиметься як стратегічна помилка, яку неможливо допустити.

4. Компаніям, яким бракує досвіду у створенні альянсів, важко визначити ефективність його роботи, а тому вони можуть не зуміти оперативно зреагувати на його невдачу.

За для того, аби позитивні фактори створення стратегічних альянсів переважали над недоліками, потрібно враховувати наступне:

- партнери по стратегічному альянсу мають бути сумісними;
- найуспішніші альянси характеризуються тим, що товари і позиції на ринку партнерів доповнюють один одного, а не конкурують;
- у межах стратегічного альянсу небезпечно передавати партнерові інформацію, яка може позначитися на конкурентній ситуації.

Серед загальних негативних характеристик стратегічного альянсу спеціалісти відзначають складність та нестабільність його структури [4]. Стратегічні альянси є найскладнішим типом союзів. Ефективна координація діяльності самостійних учасників стратегічного альянсу є складним завданням (враховуючи різність мотивації і цілей, що іноді суперечать цілям інших учасників). Однією з засадничих умов управління стратегічним альянсом є вибудовування партнерських стосунків на довірчій основі, забезпечення та постійна підтримка балансу інтересів учасників альянсу і самого альянсу.

У діяльності стратегічних альянсів виникають й організаційні загрози, що виявляються у вигляді двох типів ризиків: ризик, пов'язаний з організаційними відносинами, та ризик, пов'язаний з результатами діяльності альянсу. Тому альянс як структурна форма організації є значно більш ризикованою та нестабільною через подвійний контроль його діяльності, існування постійних стимулів до опортунізму й невизначеності можливостей зміни стратегічних цілей партнера [13].

Загальні негативні наслідки стратегічних альянсів стосуються й їхнього впливу на національні економіки, умов конкуренції на глобальних ринках та умов споживання товарів широкого вжитку.

Стратегічні альянси, особливо науково-технічні, що створюються з метою спільного проведення фундаментальних НДР, комерціалізації їхніх результатів, взаємного доступу до нових технологій, за участю комерційних і некомерційних організацій, головним чином, з розвинених країн, здатні суттєво перетворити національну інноваційну систему [45]. З одного боку, вплив таких стратегічних альянсів є позитивним, але не можна не бачити й другої сторони – негативної.

Учасники науково-технічних стратегічних альянсів на проведення фундаментальних НДР, комерціалізацію їхніх результатів та просування нової продукції інвестують дуже великі кошти. У наш час до таких належить більше половини всіх стратегічних альянсів у світі. Більша частина таких альянсів створюється з метою контролю над глобальними ринками.

Природним є їхнє бажання повернути вкладені інвестиції з певним прибутком, але часто для прискорення окупності інвестицій нова продукція продається за

високими цінами, чому сприяє практичне монопольне становище стратегічних альянсів на ринках певних продуктів.

Монопольне становище стратегічних альянсів має негативні наслідки: перешкоджає добросовісній конкуренції, створюючи часто непереборні бар'єри для виходу на ринки нових учасників з аналогічною продукцією, але більш привабливою для споживачів (наприклад, за ціною або споживчими характеристиками); створює умови для нав'язування продукції стратегічних альянсів [45].

Висновки до розділу 1

Отже, ми визначили, що під стратегічними альянсами ми розуміємо довгострокові, довірчі та взаємовигідні відносини між фірмами, що дозволяють кожному з партнерів більш ефективно досягати стратегічних цілей, оптимізувати витрати та використовувати спільні ресурси. Ми виявили недоліки стратегічних альянсів, причину їх появи та рішення для уникнення таких.

Головним критерієм віднесення альянсів до стратегічних є їх роль у створенні конкурентних переваг фірми. Відносини між партнерами можуть вважатися стратегічними, якщо вони впливають на розвиток фірми, дозволяють залучення споживачів і захищають від негативного впливу галузевої конкуренції, тим самим просуваючи компанію на нові ринки та отримуючи при цьому очікуваний прибуток.

Тому, альянси у просторі розвитку великих корпорацій є ефективним інструментом для досягнення конкретних цілей і мети, але, також можуть мати свої недоліки. Ефективна координація між незалежними компаніями, які мають різну мотивацію й, можливо, суперечливі цілі, є складним завданням, що потребує численних зустрічей, великої кількості людей, щоб визначити, що необхідно розділити, що залишити у своїй власності і в якому вигляді угода буде діяти. Майбутнім партнерам, можливо, доведеться перебороти також мовний і культурний бар'єри.

Але, стратегічні альянси більш ефективні в боротьбі зі стратегічними недоліками, ніж у завоюванні стратегічних переваг. Для отримання максимальної вигоди від стратегічного альянсу корпорації мають звернути увагу на рекомендації та взаємодію між учасниками.

РОЗДІЛ 2. СЕРЕДОВИЩЕ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ

2.1 Стратегічні альянси у глобальному та національному середовищі

Важливим моментом у дослідженні міжнародних стратегічних альянсів є розуміння їх функціонування на міжнародному рівні та національному. На прикладі світових компаній та їх діяльності ми побачимо, що така форма співпраці, як стратегічний альянс, є вдалим рішенням, за умови, якщо учасники дійдуть згоди і поставлять собі чіткі цілі та завдання.

Стратегічний альянс є принципово новим видом партнерських стосунків. Сьогодні стратегічні альянси в міжнародному бізнесі підсилюють і надають гнучкості процесам концентрації і централізації капіталу, ще більше посилюють потужність найбільших компаній за рахунок узгодження та поєднання їхніх зусиль із приросту світових ринків і усунення дрібніших і слабкіших конкурентів. З цієї позиції стратегічні альянси у світовій економіці виконують подвійну роль: з одного боку, вони виступають свого роду "чистильниками" ринку, які витискують з ринку слабких учасників, які не змогли вижити [11].

Стратегічні альянси, за суттю, є угодами про співпрацю, в якій бізнесможливості учасників доповнюють один одного.

За даними Harvard Business Review можна виділити основні принципи функціонування та взаємозалежної роботи стратегічних альянсів на етапі їх створення.

- *Перший принцип* - менше зосереджуйтесь на визначенні бізнес-плану, а більше на тому, як ви будете працювати разом.

Компанії на власному гіркому досвіді навчилися не вступати в альянс без докладного бізнес-плану і контракту. Але правильне бізнес-планування - це тільки половина справи. Зосередженість на формальному плані може приховати гостру необхідність заздалегідь вивчити і прояснити природу робочих відносин партнерів - не тільки те, що вони будуть робити, але і те, як вони будуть взаємодіяти.

Компанії, які беруть участь в сотнях невдалих альянсів, постійно вказували на збої в довірі і спілкуванні, а також на нездатність вирішити неминучу низку розбіжностей як на найбільш часті причини невдач. Краще бізнес-планування рідко згадувалося - а більш ретельно складені контракти майже ніколи - як те, що могло врятувати ці союзи.

Успішні союзи залежать від здатності учасників по обидва боки працювати майже так, як якщо б вони були найняті однією і тією ж компанією. Для такого співробітництва члени команди повинні знати, як працюють їхні колеги: як вони приймають рішення, як розподіляють ресурси, як вони обмінюються інформацією. Це, в свою чергу, вимагає чіткого розуміння організаційної структури, політики та процедур, а також культури і норм кожного партнера. Партнери повинні використовувати це розуміння, щоб встановити керівні принципи спільної роботи.

- *Другий принцип* - розробіть показники, прив'язані не тільки до цілей альянсу, а й до прогресу альянсу.

Коли партнери починають обговорення оціночних карток альянсу, вони зазвичай вибирають такі цілі, як збільшення доходів, зниження витрат, збільшення частки ринку тощо. Потім вони відразу ж починають вимірювати ефективність альянсу в досягненні цих цілей, не рідше одного разу на місяць.

Проте, рідко альянс дає значні результати в перші місяці або навіть в перші рік або два. За своєю природою союзи зазвичай вимагають значних інвестицій і зусиль, перш ніж буде отримана значна віддача. Зіткнувшись зі звітами, що свідчать про відсутність прибутку, партнери часто втрачають довіру до підприємства. Увага керівників вищої ланки слабшає, ресурси перенаправляються в інше місце, а моральний дух падає, що занадто часто призводить до краху альянсу.

- *Третій принцип* - замість того, щоб намагатися усунути відмінності, використовуйте їх для створення цінності.

Компанії вступають в союз, тому що у них є ключові відмінності, які вони хочуть використовувати - різні ринки, клієнти, ноу-хау, процеси і культури. Більшості менеджерів в новому альянсі потрібно близько двох місяців, щоб забути про це.

- *Четвертий принцип* - вийдіть за рамки формальних структур управління, щоб заохочувати спільну поведінку.

Подібно до того, як партнерам необхідно зосередитися на побудові міцних робочих відносин на початку союзу, їм необхідно розвивати ці відносини на протязі всього життя партнерства. Це означає, що лідери повинні активно сприяти співпраці між усіма людьми, які працюють в альянсі [42].

Розглядаючи світову практику, можна навести деякі приклади вдалих стратегічних альянсів: корпорації Intel і Samsung — розроблення пристроїв оперативної пам'яті; Toshiba і Thomson — відеомагнітофони та DVD-плеєри; Coca-Cola і Nestle — у сфері просування холодного чаю Nestea, розробником якого є Nestle, однак реалізація товару відбувається через роздрібну мережу Coca-Cola. Досить вдалим є об'єднання американської American Telephone and Telegraph (ATT) і англійської корпорації British Telecom, що створили організацію, як а займається налагодженням телефонного зв'язку. Територія, де діє нове об'єднання, охоплює близько 200 країн і територій. За оцінками експертів, щорічний оборот об'єднання досягає близько 10 млрд дол. США, а щорічний прибуток становить більше 1 млрд дол. США [31].

У Європі та Азії стратегічні альянси виникають у таких «традиційних» галузях, як послуги, транспорт, логістика. Стратегічні альянси відіграють помітну роль у життєдіяльності ключових галузей світової економіки. Лідерами серед провідних галузей є створення стратегічних альянсів у галузі виробництва комп'ютерів та продуктів харчування. Варто зазначити, що у 2019 р. американський журнал Forbes [Global] оприлюднив щорічний рейтинг найбільших компаній світу Global 2000. Вже котрий рік поспіль перші сходинки займає банк Industrieland Commercial Bank of China з ринковою капіталізацією 305 млрд доларів. Варто зазначити, що китайська державна фінансова установа має активи на суму більше 4 трлн доларів і майже 0,5 млн персоналу. Решта відомих китайських банків з «великої четвірки» увійшли до першої десятки Forbes.

Водночас американський банк JP Morgan Chase займає другу сходинку рейтингу, що пов'язано зі збільшенням прибутку та частково зі значним зниженням

податків. ТОП-10 найбільших компаній світу (за рівнем капіталізації) станом на 2019 рік (Рис. 2.1).



Рис. 2.1 ТОП-10 найбільших компаній світу станом на 2019 рік, млрд. дол. США

Джерело: Складено автором на основі джерела [31]

За даними рис. 2 ми можемо спостерігати, що трійку лідерів очолюють так і ТНК, як Apple (961 млрд дол. США), JP Morgan Chase (368,5 млрд дол. США), ICBC (305 млрд дол. США). Із 61 країни, що наведені у Global 2000 за 2019 рік, більшість «корпоративних гігантів» зосереджена у США— 575, Китаї і Гонконзі — 309, Японії — 223 найбільш их компаній світу.

Альянси укладаються переважно між підприємствами, що знаходяться в США, Європі та Японії. Однак і фірми із країн, що розвиваються, та країн із транзитивною економікою також укладають альянси, навіть із партнерами з передових регіонів (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Географічний розподіл стратегічних альянсів за сферами діяльності у 2015–2018 рр., %

Країни	Частка міжнародних стратегічних альянсів (діючі у регіоні)
США	42
Японія	19
Західна Європа	14
Інші розвинені країни	7
Країни, що розвиваються, та країни Східної Європи	18
Разом	100

Джерело: Складено на основі джерела [46]

За останніми даними, надані The World Bank, можемо виділити рейтинг угод по створенню стратегічних альянсів за 2017 – 2019 рр., таких країн як Японія, Бразилія, Канада, Польща, Іран та Україна (Рис. 2.2).



Рис. 2.2 Рейтинг угод по створенню стратегічних альянсів за 2015 – 2019 рр.

Джерело: Складено автором на основі джерела [44]

Бразилія займала перші позиції у рейтингу спільних підприємств та стратегічних альянсів з 2013 по 2019 роки. В 2019 році цю позицію зайняла Канада, тоді як Ісламська Республіка Іран – країна з самим низьким рейтингом по створенню стратегічних альянсів.

Головними учасниками стратегічних альянсів є транснаціональні корпорації (ТНК), котрі, в свою чергу, розширюються за допомогою створення нових філій та дочірніх підприємств на територіях інших держав.

Великі виробничі корпорації не розглядають Україну як промислову державу. Такі гіганти як Westinghouse, ExxonMobil або General Electric, на українському ринку відсутні. Виняток — Mittal Steel, для якої її український актив — Криворіжсталь — проміжна, а не кінцева ланка виробничого ланцюга. Україна – приймаюча сторона ТНК, посіла один із найнижчих показників залучення прямих іноземних інвестицій серед країн Центральної та Східної Європи.

Серед компаній, які вклали прямі іноземні інвестиції в українську економіку в основному займають американські компанії. Протягом останніх 10ти років прямі капіталовкладення таких корпорацій досягли 898 млн дол. (16,8% від загального обсягу) (Рис 2.3).



Рис.2.3 Капіталовкладення до української економіки за 2010 -2019 рр

Джерело: Складено на основі джерела [35]

Розглянемо наглядно галузі економіки, які є інвестиційно-привабливими для закордонних інвесторів (Рис. 2.4).

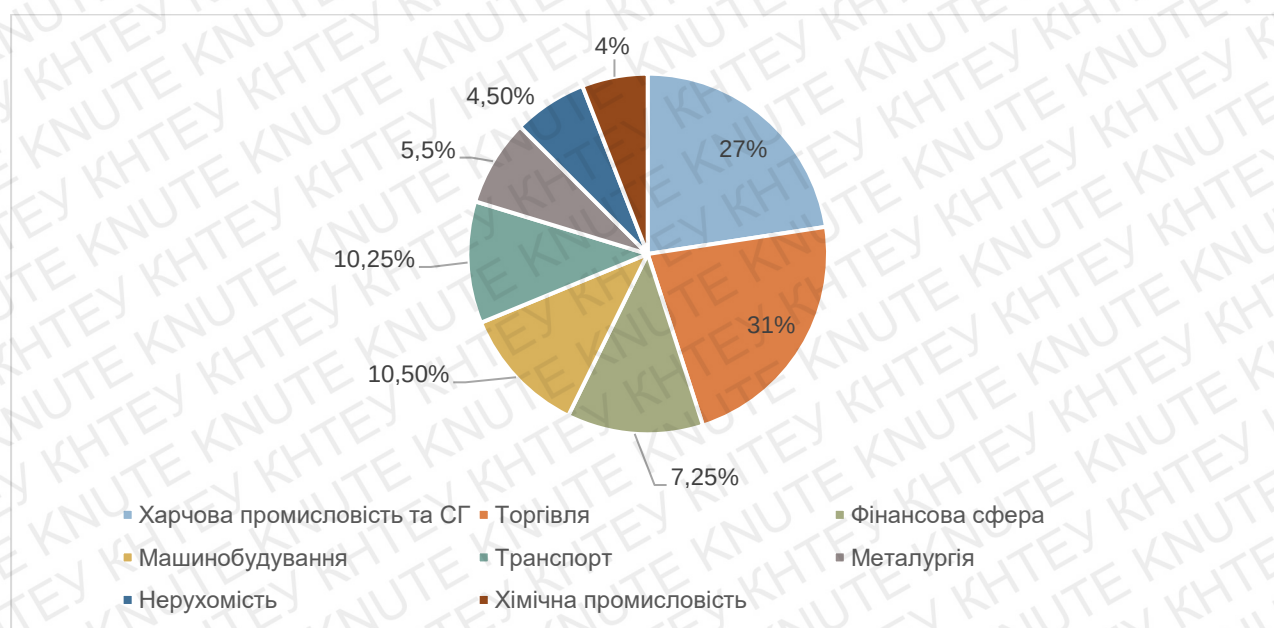


Рис. 2.4 Співвідношення привабливості галузей економіки для інвестування 2017 – 2019 рр

Джерело: Складено автором на основі джерела [35]

Розглянемо найважливіші характеристики ряду успішних стратегічних альянсів у сферах інформаційних технологій, автомобілебудування, транспорту та фінансів (Додаток 1).

Ринкові глобальні процеси відбуваються у різних галузях, де домінують транснаціональні корпорації. Крім того, у найближчому майбутньому велика частина національних підприємств стане перед фактом, що не готова до зростання конкуренції на внутрішньому ринку з провідними західними компаніями.

Аби взаємодіяти з ТНК як в Україні, так і на світових ринках, потрібно створювати власні, українські транснаціональні структури, як це зробили раніше Китай, Росія, Бразилія, Канада, Мексика та ін.

2.2 Аналіз стратегічного альянсу в аграрному секторі на прикладі підприємства

Аграрний сектор має провідну роль в економіці України. За допомогою агро-сектору та агропродовольчої продукції забезпечується понад 40% всього експорту держави (Рис. 2.5).

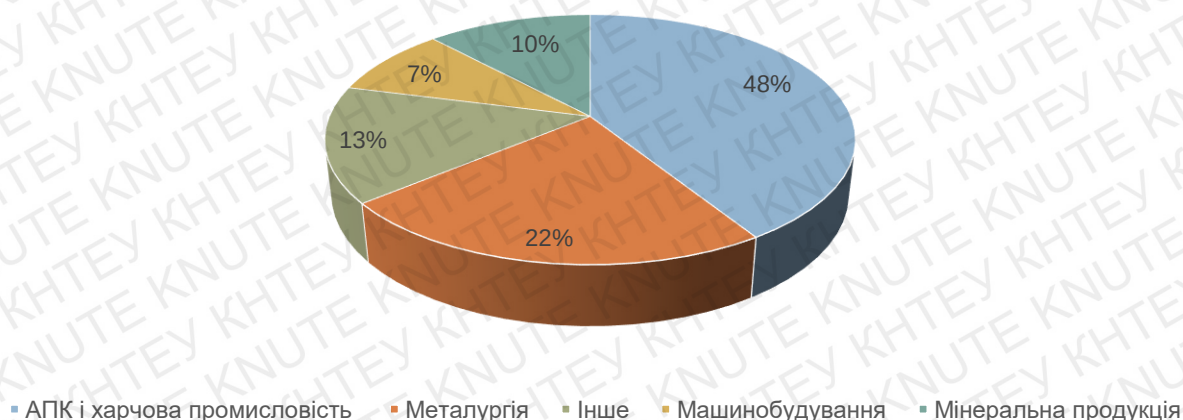


Рис.2.5 Частка агропромислового комплексу у експорті України у 2019 р.

Джерело: Складено на основі джерела [14]

Україна входить у трійку найбільших експортерів продукції сільського господарства. Щорічний експорт досягає близько 40 млн тонн. Україна співпрацює з 190 країнами світу, і основними імпортерами саме аграрної продукції є Італія, Білорусь, Іспанія, Польща, Іран, Туреччина і Єгипет.

Дослідження середовища діяльності групи компаній «Ерідон». Група компаній «Ерідон» – лідер ринку постачання оборотних засобів виробництва для сільського господарства. Згідно аналізу ринку, Ерідон – найбільша компанія України у сфері дистрибуції засобів захисту рослин, насіння польових культур, основних добрив та добрив для позакореневого підживлення [18].

Компанія має представництва в усіх регіонах України, та 22 власних приміщень загальною площею 73 000 м², п'ять виробничих підприємств, загальною площею більше 30 000 га, та сучасний насіннєвий завод (Рис. 2.6).

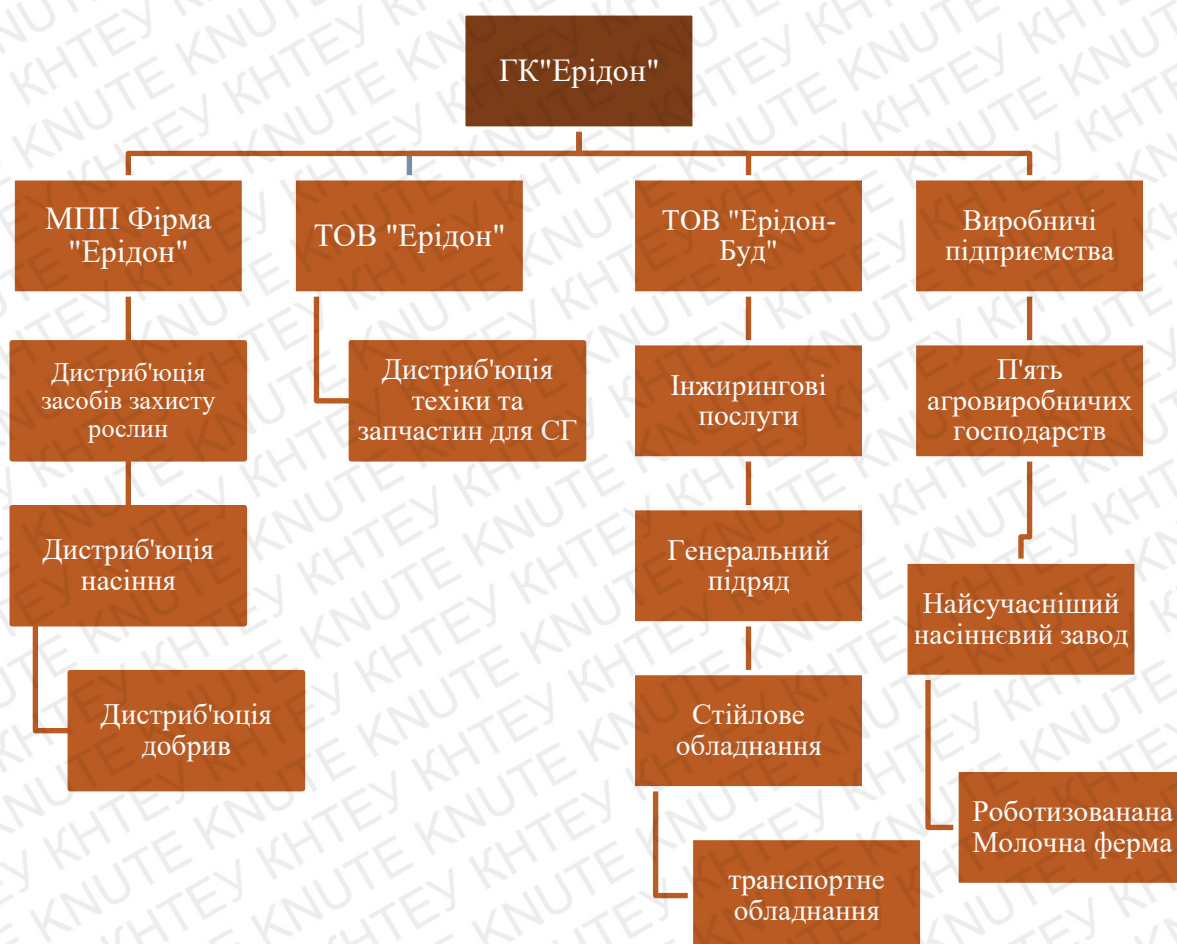


Рис. 2.6 Організаційна структура Групи компаній «Ерідон»

Джерело: Складено на основі джерела [18]

ТОВ «Ерідон-Буд» — це інжиніринг, будівництво, реконструкція сільськогосподарських виробництв, зерносклади, корівників, свиноферм, складських приміщень, насіннєвих та комбікормових заводів, їх ремонт та сервісне обслуговування [18].

"Ерідон" належить до найбільших компаній України в сфері дистрибуції засобів захисту рослин, насіння польових культур, мінеральних добрив і добрив для позакореневого підживлення. Компанія «Ерідон» працює на ринку з 1993 року. Компанія «Ерідон» представляє сучасні комплексні рішення - це біологічні засоби захисту рослин, насіння, мікродобрива, основні добрива, займається будівництвом, інжинірингом та сільськогосподарською технікою.

Ерідон має добре налагоджені партнерські відносини з такими компаніями, як: Arysta LifeSciences (Японія), BASF (Німеччина), Bayer (Німеччина), Cheminova

(Данія), Chemtura AgroSolutions (США), DuPont (США), Monsanto (США), Nufarm (Австралія), Syngenta (Швейцарія) та багатьма іншими [18].

«Ерідон» є лідером в Україні по дистрибуції продукції компаній: Аріста (52% продукції на ринку України), Сингента (26%), ТерраВіта (24%), Дюпон (28%), Басф (25%), Монсанто (52%), Нуфарм (34%), Самміт (26%), FMC (98%). У 2016 р. частка компанії «Ерідон» на ринку ЗЗР України склала 31%, продажі зросли на 19% та становили 230 млн. дол. (без врахування ПДВ) (Рис. 2.7.)

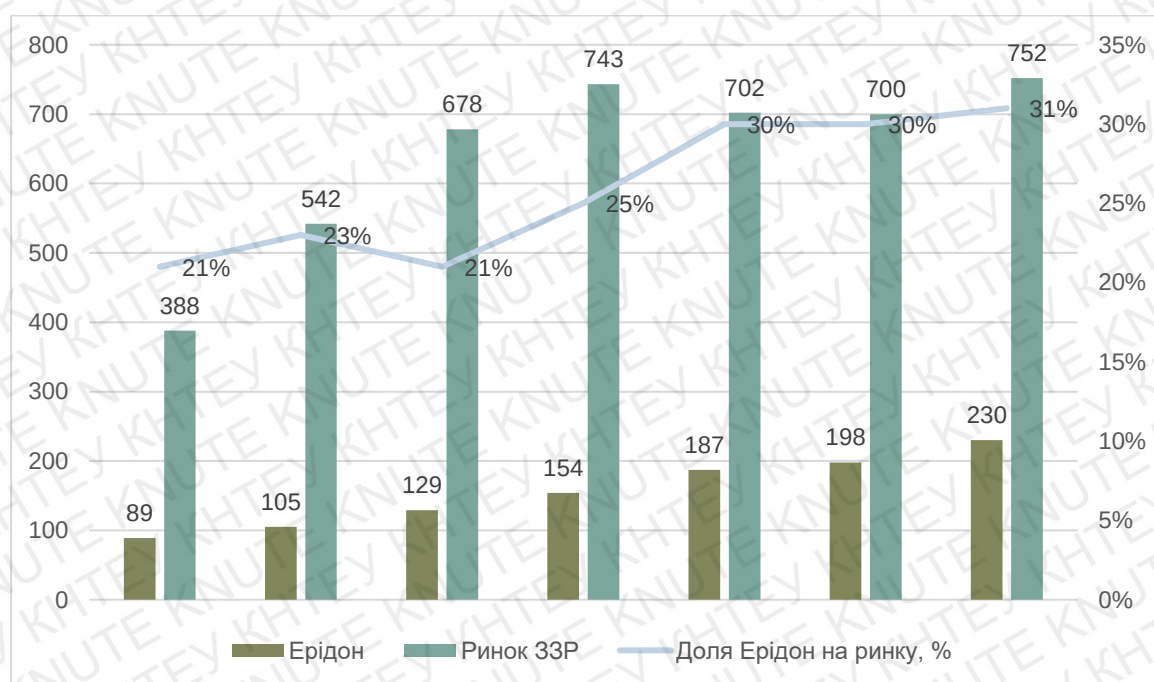


Рис. 2.7 Динаміка продажів компанії та частка на ринку засобів захисту рослин 2012– 2019 рр.

Джерело: Складено на основі джерела [18]

Можемо виділити декілька факторів росту ринку ЗЗР на 6 %:

- господарства обирають більш якісні та оригінальні ЗЗР;
- стабільність курсу долара на ринку;
- опади, котрі збільшили кількість обробіток гербіцидами на зернових;
- вільне кредитування від дестриб'юторів ЗЗР.

Основним предметом продажу компанії залишаються: ексклюзивні продукти; продаж продуктів з критичним терміном придатності; міжсезонна робота з залишками на складі; продаж того, що в наявності.

За 2017 рік ми бачимо тенденцію укрупнення компаній та закріплення своїх позицій на ринку, зокрема такі компанії як: ТДН, Агроскоп, Спектр Агро (Рис. 2.8).

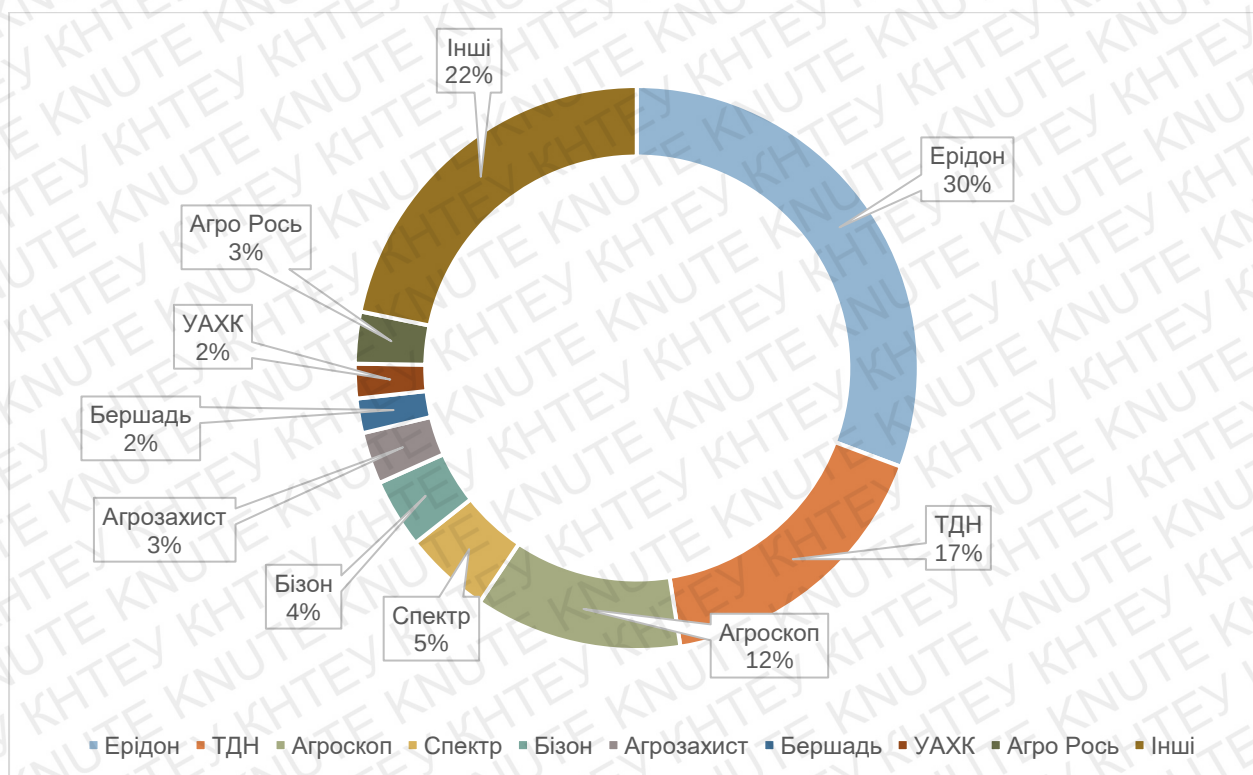


Рис. 2.8 Частка ГК «Ерідон» на ринку засобів захисту рослин України за 2017 р.

Джерело: Складено автором на основі джерела [14]

Варто зазначити, що вплив на діяльність компанії та її подальший розвиток має зовнішнє середовище. Тобто, певні економічні умови, урядові акти, міжнародні фактори, рівень культури у суспільстві, екологічні, демографічні та інші фактори.

Дослідження впливу факторів зовнішнього середовища визначається PEST-аналізом.

Абревіатура включає в себе такі середовища:

P – political and legal environment (політико-правове);

E – economic environment (економічне);

S – sociocultural environment (соціокультурне);

T – technological environment (технологічне) [6].

Розглянемо більш детально кожен фактор зовнішнього середовища і його безпосередній вплив на аграрну сферу діяльності компанії.

Політико правове середовище. У сучасних українських реаліях компаніям доводиться працювати в умовах політичної нестабільності. Існує ряд загроз, таких як: війна, корупція, недосконала судова система, система оподаткування тощо. На жаль, для ГК «Ерідон» дана група факторів мала значний вплив, оскільки потужності виробництва знаходились на таких територіях як Сімферополь, Донецьк та Луганськ [28].

Економічне середовище. Можемо виділити економічні фактори, котрі мають вплив на фінансово-господарську діяльність компанії: рівень середньої заробітної плати в Україні; нестабільний курс валют; корумпована податкова система; рівень інфляції та ін.

Соціокультурне середовище. Компанії здійснюють свою діяльність у певному соціокультурному середовищі, то на них впливають відповідні фактори, так як: рівень освіченості у СГ сегменті працівників компанії; низький рівень абітурієнтів, які прагнуть отримувати досвід у сфері аграріїв; зниження кількості молоді с сільськогосподарської місцевості; малий відсоток аграріїв котрі володіють високими знаннями у сегменті агро-менеджменту тощо.

Технологічне середовище. Низький рівень державної підтримки на наукові дослідження та розвиток інновацій, слаборозвинена сфера патентно-ліцензійного захисту технологій, як наслідок низький рівень фінансового самозабезпечення університетів [25].

Оцінимо вплив кожного середовища, яка містить оцінку ймовірності змін та вплив кожного фактору на компанію (Таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища

Середовище	Умови	Ймовірність зміни*	Вплив на компанію*	Рішення
------------	-------	--------------------	--------------------	---------

Продовження таблиці 2.4

Політичне	1. Висока політична нестабільність	5	1	Ерідон є учасником УКАБ - організації, що формує аграрну політику України. Лобіювання інтересів аграрно промислового комплексу.
	2. Європейський вектор розвитку	2	3	
	3. Угоди між країнами щодо тарифів	3	2	
	4. Вплив законодавчого сектору	2	2	
	5. Корупція	4	3	
Економічне	1. Низька швидкість розвитку економіки	5	3	Загальні рішення для клієнтів: кредитування, знижки на насіння, добрива, засоби захисту рослин за умови купівлі врожаю
	2. Складність ведення бізнесу малими господарствами – потенційними клієнтами	3	3	
	3. Ріст інфляції	1	1	
	4. Високі податки	3	2	
	5. Нестабільність курсу валют	1	3	
Соціальне	1. Замалий відсоток спеціалістів	4	4	Програми корпоративної соціальної відповідальності різних сфер: освітні, культурні та соціальні.
	2. Незацікавленість та не престижність роботи у аграрній сфері	3	2	
	3. Відплив молоді з села	2	1	
	4. Середні соц умови для життя	2	1	
	5. Рівень культури населення - занизький	2	1	
Технологічне	1. Відсутність ідей та розробок у сфері засобів захисту рослин	1	1	Залучення ресурсів для підтримки та розвитку інновацій. Підключення до сектору іноземних інвестицій
	2. Низький відсоток інвестування у розвиток агросфери	1	1	
	3. Слабкий розвиток сектору патентно-ліцензійного захисту технологій	2	2	

Джерело: Складено на основі джерела [21]

* Оцінка ймовірності зміни фактору здійснюється експертним шляхом за п'ятибальною шкалою, де 1 - мінімальний ступінь ймовірності того, що фактор може зазнати змін, а 5 - відповідно, максимальний рівень ймовірності. ** Оцінка ступеня

впливу фактору на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою: 3 бали — сильний вплив; 2 бали — помірні впливи; 1 бал — слабкі впливи; 0 балів — відсутність впливу.

Отже, проаналізувавши за методом PEST зовнішнє середовище та фактори впливу на підприємство можна зробити висновок:

- політичне середовище - Угоди по тарифах і торгівлі між країнами, адже продукція, дистриб'ютором якої виступає компанія є переважно імпоротною, від цього фактору залежить ціна, швидкість поставок, тощо;
- економічне середовище - Складність ведення бізнесу малими господарствами – потенційними клієнтами, адже компанія більшою мірою співпрацює з дрібними фермерськими господарствами по всій країні, чії можливості закуповувати нові ЗЗР та добрива залежать від отриманих прибутків у попередньому сезоні;
- соціальне середовище - Невеликий % молодих прогресивних спеціалістів у сільському господарстві, тому що сучасна аграрна освіта в Україні не зовсім відповідає реальним потребам ринку;
- технологічне середовище - Відсутність власних розробок у сфері ЗЗР.

Привабливість ринку	Висока (8 – 10 балів)	Проміжний потенціал	Високий потенціал	Високий потенціал
	Середня (4 – 7 балів)	Низький потенціал	Проміжний потенціал	Високий потенціал
	Низька (0 – 3 бали)	Низький потенціал	Низький потенціал	Проміжний потенціал
		Низька (0 – 3 Бали)	Середня (4 – 7 Балів)	Висока (8 – 10 балів)
Конкурентоспроможність СГП				

Рис. 2.9 Визначення потенціалу за матрицею GE/McKinsey

Джерело: Складено на основі джерела [23]

Розглянемо позиції основних господарських стратегічних підрозділів компанії ГК «Ерідон» на основі матриці GE/McKinsey (2.9).

У матриці McKinsey горизонтальна вісь – це інтегральна багатофакторна оцінка конкурентного статусу конкретного бізнесу, а вертикальна вісь – інтегральна багатофакторна оцінка привабливості ринку по даному конкретному бізнесу. Найбільш розвиненими бізнес-єдиничами ГК «Ерідон» є: МПП «Фірма Ерідон» (СГП1), яка займається дистрибуцією ЗЗР, насіння, добрив, ТОВ «Ерідон-Тех» (СГП2) – дистрибуція техніки для с/г та ТОВ «Ерідон-Буд» (СГП3) – будівництво приміщень с/г призначення. Оцінимо конкурентоспроможність основних бізнесів ГК «Ерідон» за обраними критеріями (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка конкурентоспроможності групи компаній «Ерідон»

№	Ознаки	Вага	Оцінка вираженості фактору (1 – 10)			Загальна оцінка		
			СГП 1	СГП 2	СГП 3	СГП 1	СГП 2	СГП 3
1	Висока якість товарів	0,22	9	7	7	1,6	1,3	1,4
2	Забезпечення кадрами	0,19	8	7	8	1,4	1,5	1,6
3	Значна частка на ринку	0,19	10	7	10	2,4	1,75	1,75
4	Рівень цін	0,24	8	8	8	2,1	1,75	1,2
5	Нестандартні рішення	0,16	8	8	7	1,1	1,2	1,75
6	Підсумкова оцінка	1,00	8,6	7,4	8,0	8,6	7,35	7,95

Джерело: Складено на основі джерела [21]

Найбільш конкурентоспроможним виявився СГП1, тобто МПП «Фірма Ерідон», спираючись на найвищі оцінки за критеріями «Ринкова частка» (підприємство є лідером ринку у своїй галузі) та «Рівень цін», а найменш – СГП2, тобто ТОВ «Ерідон-Тех», через невеликий асортимент продукції та високу плинність кадрів.

Розглянемо оцінку критеріїв привабливості ринку (Таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка привабливості ринку

№	Критерії привабливості ринку	Вага	Оцінка вираженості фактору (1 – 10)			Загальна оцінка		
			СГП 1	СГП 2	СГП 3	СГП 1	СГП 2	СГП 3
			1	2	3			

Продовження таблиці 2.6

1	Висока якість товарів	0,13	10	10	6	1,6	1,4	0,9
2	Забезпечення кадрами	0,18	8	7	6	1,05	0,9	1,75
3	Значна частка на ринку	0,20	7	6	8	1,9	1,65	1,05
4	Рівень цін	0,25	7	6	7	1,7	1,5	1,7
5	Нестандартні рішення	0,25	8	8	6	2,0	1,6	1,15
6	Підсумок	1,00	8,2	7,4	6,6	8,15	7,25	6,55

Джерело: Складено на основі джерела [21]

Отже, ми розглянули оцінку критеріїв привабливості ринку для ГК «Ерідон», тому можемо за отриманими даними розрахувати матрицю GE/McKinsey для ГК «Ерідон» (Рис. 2.8).

Привабливість ринку	Висока (8 – 10 балів)	Проміжний потенціал	Високий потенціал	СГП 1 Високий потенціал
		Низький потенціал	СГП 2 СГП 3 Проміжний потенціал	Високий потенціал
		Низький потенціал	Низький потенціал	Проміжний потенціал
	Середня (4 – 7 Балів)	Низька (0 – 3 Бали)	Середня (4 – 7 Балів)	Висока (8 – 10 балів)
	Низька (0 – 3 Бали)			

Конкурентоспроможність СГП

Рис. 2.8 Приклад матриці GE/McKinsey для групи компаній «Ерідон»

Джерело: Складено на основі джерела [21]

Отже, за методикою GE/McKinsey компанії, які входять до структури ГК «Ерідон» розмістилися в матриці наступним чином:

- МПП «Фірма Ерідон» - сектор «Переможець 1». Дана позиція характеризується високою привабливістю ринку і сильною конкурентною позицією. За даним бізнесом корпорація є явним лідером, тому суть стратегії такого бізнесу - збереження і посилення позиції, в тому числі за рахунок пріоритетного інвестування.

- ТОВ «Ерідон-Тех» та ТОВ «Ерідон-Буд» потрапили до сектору «Проміжний 2». Позиція є "найбільш проміжною" з усіх проміжних позицій, тому їй відповідна бізнес-стратегія повинна бути середньою, тобто можливо тільки особливо виборче інвестування в дуже прибуткові і найменш ризиковані проекти.

Ґрунтуючись на проведеному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовищ ГК «Ерідон», можна визначити, що компанією була обрана стратегія горизонтальної диверсифікації. Така стратегія має на меті освітлення нових сфер бізнесу, котрі пов'язані з задоволенням потреб споживачів.

Висновки до розділу 2

Стратегічні альянси широко використовуються у різних країнах, і є доволі популярним шляхом освоєння нових ринків. У глобалізованому світі МСА допомагають компаніям задовольняти потреби клієнтів, зростати та ставати більш успішними у конкурентному середовищі. Можна виділити головний результат альянсів – це інноваційні стратегії, котрі є результатом спільної роботи в межах цього ж альянсу. Ці стратегії обов'язково враховують цілі учасників і повинні бути впроваджені належним чином.

Компанії обирають шлях стратегічних альянсів у тій сфері, в якій вони є провідними. Метою такого рішення є прагнення залишатися кращим з-поміж конкурентів. Для виживання на ринку створення стратегічних альянсів є тим шляхом, який дозволяє отримати підтримку та переваги від учасників ринку, а також розділити з ними ризики та витрати.

На сьогодні, етапи розвитку сільського господарства в Україні супроводжуються низкою соціально-економічних труднощів. Проте, аграрний сектор, незважаючи на проблеми, добре функціонує та демонструє прийнятні темпи розвитку. Поряд з цим, нові виклики вимагають своєчасної реакції держави, аграрної науки і практики. Подальший розвиток аграрного сектору та становлення його на міжнародному ринку залежить наскільки швидкою буде реакція держави. "Ерідон" належить до найбільших компаній України в сфері дистрибуції засобів захисту рослин,

насіння польових культур, мінеральних добрив і добрив для позакореневого підживлення. Компанія «Ерідон» представляє сучасні комплексні рішення: це біологічні засоби захисту рослин, насіння, мікродобрива, основні добрива, будівництво, інжиніринг та сільськогосподарська техніка. Доля компанії на ринку дистрибуції ЗЗР складає 16% та стабільно зростає останні 7 років.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

3.1 Моделювання стратегічного альянсу за участю підприємства

Розглянемо варіанти співпраці компанії «Ерідон» та змоделюємо найвигідніший стратегічний альянс при наведених нижче умовах.

Варто детально розглянути вибір міжфірмової співпраці та визначити зобов'язання кожного з партнерів, оскільки альянс передбачає на обов'язкових умовах укладання договору між компаніями-партнерами.

Для найвдалішого вибору типу співпраці, варто скористатися методом «Матриця альтернатив стратегічних альянсів підприємств». Такий тип матриці може використовуватися для моніторингу та вибору стратегічного партнера, а також для вибору найкращого типу співробітництва у межах альянсу. Структура матриці включає в себе: ліва колонка – критерії оцінки вибору майбутньої форми співпраці; верхня колонка – конкретні види форм стратегічних альянсів (Таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця альтернатив вибору виду стратегічного альянсу за участі ГК «Ерідон»

Види альянсів	Комплементарний	Інтеграційний	Псевдо концентраційний	Об'єднання економічних інтересів
Принципи				
Ринок (його розмір)	3	1	2	2
Додаткове фінансування	2	1	2	2
Рівень конкуренції	3	3	3	2
Рівень оновлення технологій	1	1	3	1
Національне регулювання	2	3	3	2
Ринок збуту	3	1	3	1
Витрати на НДДКР	3	1	1	1
Торговельні бар'єри	3	3	3	2
Фінансові ресурси (доступ до них)	1	1	3	1
Складність реалізації	1	3	3	1
Ризики	2	2	2	1
Підсумкові бали	23	21	28	16

Джерело: Складено автором

Відповідно до даних в таблиці для вибору найкращого типу стратегічного альянсу було розглянуто 4 типи. Кожен тип альянсу має свій вплив на інтереси сторін. У кожній клітинці матриці альтернатив стратегічних альянсів підприємств було оцінено за такою шкалою: 3 – висока привабливість; 2 – помірна привабливість; 1 – низька привабливість.

Зробивши висновок, ГК «Ерідон» не буде вигідно укласти угоду з партнером по об'єднанню економічних інтересів. При варіанті цих відносин, підприємству доведеться зробити значний вклад у наукові розробки. У даному випадку для компанії вигідним варіантом буде продовжувати втілювати проєкт самостійно.

Вигідним варіантом для групи компаній Ерідон буде укладання договірних відносин з ТНК. Такий вид співпраці буде корисним, оскільки передбачуване ТНК має широкий номенклатурний ряд: виробництво насіння, пакувальних матеріалів, засоби захисту рослин тощо. Таким чином, група компаній Ерідон може вийти на український ринок з новим продуктом, отримавши від співпраці з партнером нові технології.

Вибір партнера є дуже важливим кроком при створенні стратегічного альянсу. Тому, розглянемо компанії, котрі співпрацюють і мають налагоджені зв'язки з компанією ГК «Ерідон» [7].

Лідерами у насінництві та овочівництві є такі іноземні компанії: швейцарська компанія «Syngenta», підрозділ німецької компанії «Bayer», який займається селекцією рослин та виробництвом насіння – «Bayer Crop Science» та дочірня компанія світового лідера у сфері біотехнологій рослин «Monsanto Company» - «Seminis».

Розглянемо порівняльну таблицю за обраними критеріями (Таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Вибір партнера для створення альянсу

	Syngenta	Bayer Crop Science	Seminis
Доля на національному ринку	25%	21%	17%
Об'єм продажів	430 млн. дол. США	412 млн. дол. США	143 млн. дол. США

Продовження таблиці 3.2

Технологічний розвиток	«Сингента» — світовий лідер у виробництві захисту засобів рослин та насіння. Поряд із виробництвом насіння компанія інтегрує весь цикл роботи з ним: селекція, виробництво, підготовка та продаж. «Сингента» пропонує готові системи захисту для різних культур, розробляє і впроваджує у виробництво принципово нове сільськогосподарське обладнання. Щодня компанія витрачає близько 2 млн. дол. США на розробку та розвиток нових технологій	Компанія робить інвестиції близько 10% річного прибутку у розвиток та різні дослідження, що у 2017 році становило приблизно 1,2 млрд. євро. Компанія - лідер з інновацій у своїй галузі. Мета полягає у розробці перших та найкращих у своєму класі рішень у сфері насінництва, а також хімічного та біологічного захисту врожаю	Компанія надає сільськогосподарські рішення — від селекції рослин до точного землеробства, від біохімії до захисту рослин та аналізу врожайності, — котрі підвищують рівень життя та врожайність. Підприємство інвестує у наукові дослідження понад 1 млрд. дол. США на рік. Більше половини коштів, спрямованих на наукові дослідження, йде на розробку новаторських технологій, не пов'язаних з генними модифікаціями.
Стратегія підприємства	Думати як аграрій: розробляти нові інноваційні механізми, підвищувати ефективність роботи, бути першими – випереджати.	Наука для кращого рівня життя, через інтеграцію та лідерство, гнучкість та ефективність.	Працівники, котрі виробляють продукцію, повинні мати доступ тільки до насіння вищого гатунку, сучасних технологій та ноу-хау, аби досягти успіху в цьому секторі

Джерело: Складено на основі джерел [10,25,29]

Відповідно до розглянутих факторів, найбільш сумісною для створення стратегічного альянсу з ГК «Ерідон» є компанія «Syngenta».

Від часу свого заснування «Syngenta» досягла значних успіхів і на сьогоднішній день є одним із лідерів світового агробізнесу, який оцінюється у понад 60 мільярдів доларів. До портфоліо «Syngenta» входить понад 80 засобів захисту рослин, а також велика кількість гібридів і сортів насіння польових та овочевих культур. В українському відділенні компанії працює більше 300 фахівців, серед яких багато

кандидатів сільськогосподарських наук. Метою компанії «Syngenta» в Україні є пропозиція комплексних рішень для українських аграріїв та партнерство, якому віддають перевагу українські та міжнародні компанії. Компанію «Syngenta» вирізняє високоякісна продукція, інтегрований підхід до вирішення поставлених завдань та використання переваг сільського господарства України [19].

Розглянемо варіант структури менеджменту майбутнього альянсу, до складу якого обов'язково буде входити управляючий комітет, котрий буде здійснювати контроль та вирішувати питання (Рис. 3.1).

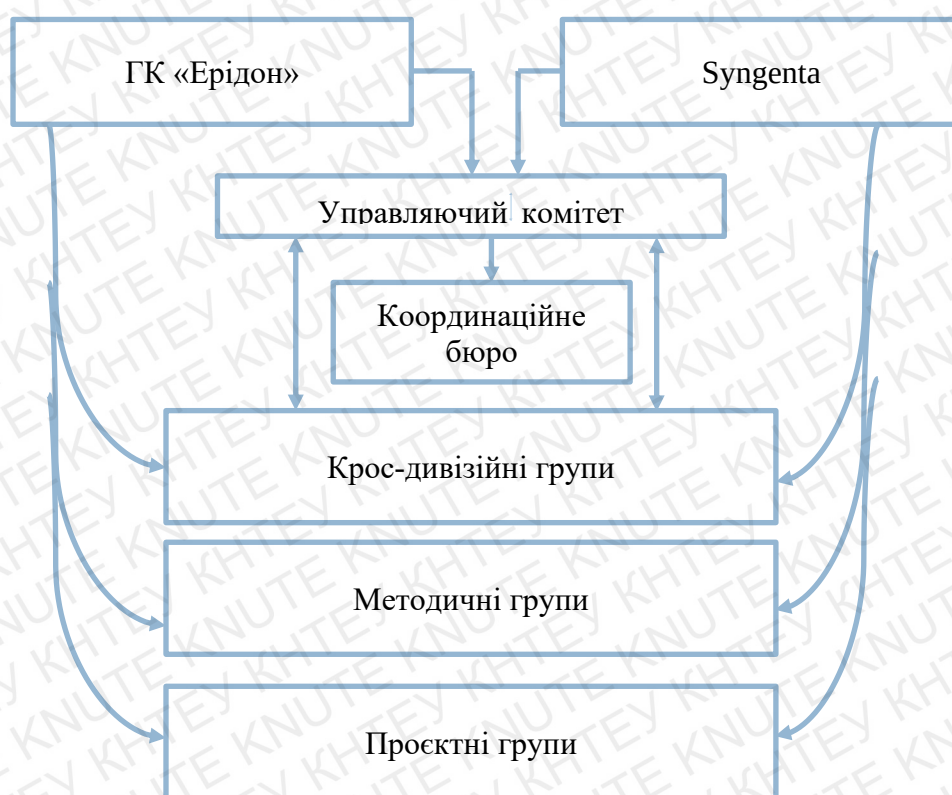


Рис. 3.1 Структура управління альянсом
Джерело: складено автором

Відповідно до схеми, управляючий комітет займатиметься розробкою довгострокової та середньострокової стратегій. Він буде складатись з трьох представників ГК «Ерідон» та трьох представників «Syngenta». Також в обов'язки такого комітету буде входити контроль і підтримка робочих груп.

Для координації діяльності в межах стратегічного альянсу буде організовано координаційне бюро. Обов'язки такого бюро ґрунтуються на наданні звітності та координації дій підзвітних комітетів управляючому комітету.

Можемо виділити наступні групи, визначені схематично:

- крос-дивізійні групи (розробка дизайну, здійснення розробок, запуск проєктів та робота, пов'язана із виробництвом);
- методичні групи (оптимізація процесів, розробка стандартів менеджменту, контроль якості);
- проєктні групи (розробка позапланових стратегій в межах альянсу).

Для реалізації цього проєкту можемо виділити основні етапи його побудови: 1) затвердження проєкту; 2) аналіз ринку; 3) створення стратегічного альянсу; 4) будівництво виробничого цеху; 5) отримання першого прибутку.

Такий альянс направлений на довгострокову співпрацю та забезпечення вигод для кожної з компаній (Таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Очікувані вигоди від альянсу ГК «Ерідон» та «Syngenta»

ГК «Ерідон»	«Syngenta»
Вихід на нові ринки	Вихід на нові ринки
Розширення асортименту	Зміцнення своїх позицій на ринку України
Технології	Збільшення клієнтської бази
Збільшення об'єму продажу	Підвищення рентабельності
Покращення іміджу	Покращення іміджу

Джерело: Складено автором

Міжнародний стратегічний альянс ГК «Ерідон» /«Syngenta» направлений на зміцнення своїх позицій на ринку для компанії «Syngenta». Реалізація проєкту дасть можливість прискорити роботи, збільшити прибутковість кожного з учасників через економію на витратах та диверсифікувати зони відповідальності з метою мінімізації ринку.

3.2 Прогнозування впливу міжнародних стратегічних альянсів на національний ринок

Для українського ринку міжнародні стратегічні альянси є відносно новим видом співпраці, котрі з'явилися приблизно на початку 21 століття. Найбільша кількість альянсів зарубіжними компаніями формується в таких сферах:

- авіація;
- машинобудування;
- фармацевтична галузь;
- телекомунікації;
- інформаційні технології.

Одними із перших альянсів були машинобудівні компанії. За стратегічних партнерів як правило було обрано західні фірми. Формування альянсів 89 було зумовлено потребою пошуку іноземних замовлень. Так, протягом тривалого часу ПАТ «Новокраматорський машинобудівельний завод» виробляє металургійне обладнання для Siemens та Voest Alpine, обладнання для цеху покриття металів одного з крупних російських металургійних комбінатів – ВАТ «Северсталь» (м. Череповець) [15].

Перші позиції за кількістю спільних проектів в українській автомобільній промисловості займає Запорізький автомобілебудівний завод, який є партнером DaimlerChrysler (Німеччина, США), Волзького автомобільного заводу (Росія), GM «Opel» (Німеччина), Chery (Китай) та Kia Motors (Південна Корея).

Щодо розвитку фармацевтичної індустрії на вітчизняному ринку, то початок відносин у формі стратегічного альянсу було співробітництво ВАТ «Галичфарм» – лідера з виробництва препаратів на рослинній основі, та ВАТ «Київмдпрепарат» – найбільшого українського виробника антибіотиків. За час співробітництва, ними було започатковано корпорацію «Артеріум», яка нині є одним з провідних виробників лікарських засобів в Україні.

Банківський та страховий сектори в Україні вважають одними з найбільш перспективних для формування стратегічних альянсів. У липні – вересні 2007 року УкрСиббанк та французька страхова компанія AXA SA домовились про купівлю 99% акцій української страхової компанії «ВЕСКО». В червні AXA оголосила про купівлю 50% пакета акцій страхової компанії Український страховий альянс у УкрСиббанку [15].

Міжнародні стратегічні альянси у галузі інформаційних технологій є дуже привабливою на ринку для України. Масштабні транснаціональні корпорації приєднуються до стратегічних альянсів невеликих компаній для створення та розробки нової продукції. Як результат, компанія-розробник отримує відсотки від продажів, нове технічне обладнання, отримання працівниками нових знань та досвіду, через тренінги, котрі проводять ТНК. Велика частина українських компаній активно співпрацює з транснаціональними корпораціями у сфері інформаційних технологій.

Серед найактивніших транснаціональних корпорацій, які залучені у стратегічні альянси з українськими компаніями, є Microsoft, IBM, Siemens, Nokia та інші. Досить розгалуженою є мережа міжнародних стратегічних альянсів компанії Microsoft. На території України компанія співпрацює зі значною кількістю компаній, які розподіляються на 11 партнерських груп і охоплюють такі сфери діяльності: вдосконалення інфраструктури, бізнес-процес та інтеграція, рішення з управління даними, програмне забезпечення, рішення з інфраструктури мережі. Серед основних стратегічних партнерів компанії Microsoft в Україні можна вирізнити компанії ASBISIS-Україна, корпорацію Квазар-Мікро, MONT Україна, MKS Ltd., Ай Ті Про, ДП «Е-Консалтинг», ПАТ «Пріоком», корпорацію «ІНКОМ», ТОВ «ЕКомТех» та інші.

В Україні найбільш привабливими галузями для утворення альянсів є сфера послуг (18%), де найбільш поширеними є торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку, а також операції із нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємствам, далі йде переробна промис-

ловість – 14% та будівництво – 6,8%. У міжгалузевих альянсах найбільш альянсо-місткими галузями у сфері послуг є бізнес-послуги (НДДКР, фінанси) і телекому-нікації, а у сфері виробництва – програмне забезпечення та комп'ютери/електро-ніка [20].

Можемо виділити в економіці України стратегічні альянси ТНК, які виникають за участю українських ТНК, а також взаємозв'язки між іноземними ТНК та вітчизняними бізнес-структурами, які відповідають критеріям стратегічних альянсів. Такі міжфірмові відносини мають низку переваг, котрі, в свою чергу, супроводжуються негативними факторами. Наприклад, суттєвим недоліком при формуванні союзу між іноземною ТНК та вітчизняною бізнес-структурою є відсутність у останньої високого рівня знань технологічної частини співпраці.

Одним з найбільш відомих прикладів використання всіх недосконалостей системи ведення бізнесу в Україні, є утворення СП «Світоч» в рамках альянсу між компанією Nestlé та ЗАТ «Світоч», що завершилися суспільними протиріччями, судовими позовами та деструктивним впливом на національну економіку.

Дії Nestlé, що суперечили інтересам України: придбання акцій у робітників виключно за мінімальною ціною (75 грн за акцію замість номінальної вартості у 185 грн); заохочення махінацій з розподілу статутного фонду, зокрема спонукання до реорганізації ЗАТ «Світоч» зі значним заниженням вартості майна, як наслідок – знецінення підприємства майже у 2 рази (2/3 майна було викуплено за 66 млн грн., хоча реальна вартість становила близько 120 млн грн.); продаж частини активів замість їх модернізації; скорочення робочих місць; введення робочих змін по 12 годин та скорочення тривалості перерв для працівників конвеєрних ліній. Такі дії вилилися у низку судових позовів проти ТНК-інвестора [30].

Отже, на законодавчому рівні, Україна повинна урегулювати питання, пов'язані з можливими зловживаннями з боку інвесторів, а не сподіватися на їх соціальну відповідальність, а також посилити тиск з боку громадянського суспільства. Тільки у такому випадку стратегічні альянси перетворяться на дієвий інструмент розвитку національної економіки, а залучені інвестиції супроводжуватимуться позитивними ефектами.

За останні роки формування нових стратегічних альянсів ТНК за участю національного бізнесу не спостерігалось, що пов'язано зі зниженням інвестиційної привабливості України через динамічний спад національної економіки, проведенням антитерористичної операції та конфронтації з Росією на міжнародній арені. Але, вже існуючі альянси продовжують своє функціонування у межах свого співробітництва.

Наразі, українські підприємства, здебільшого, шукають нові можливості розвитку співпраці, але здебільшого з українськими підприємствами. Відносини та домовленості з іноземними підприємствами мають свої складнощі і обмежуються рівнем розвитку, недостатніми ресурсами, привабливістю для потенційних партнерів.

Запропонуємо шляхи вирішення проблем щодо створення та функціонування стратегічних альянсів в аграрному секторі на національному ринку (Таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Проблеми функціонування стратегічних альянсів в аграрному секторі

Середовище	Проблема	Рішення
Політичне	Не пріоритетність вирішення проблем у законодавстві щодо аграрного сектору; корупція; суперечлива законодавча база (більше ніж 20 тис. нормативно-правових актів).	Створення Аграрного кодексу і загалом вдосконалення аграрного законодавства шляхом упорядкування аграрно-правових норм і зведення їх у цілісну та логічну систему.
Економічне	Слабко розвинена аграрна галузь – не використовується вся площа сільськогосподарських угідь; слабка підтримка приватних фермерів державою.	Підтримка державою національного виробника; державне фінансування покращення умов праці за рахунок механізації та автоматизації; стимулювання розвитку підприємства за рахунок створення робочих місць.

Продовження таблиці 3.4

Соціальне	Незацікавленість студентів у вивченні аграрної промисловості; вплив молоді з сіл; низький відсоток спеціалістів у секторі СГ; не престижність професії у сьогоденнішніх реаліях.	Створення спеціалізованих установ для вивчення аграрного сектору європейського рівня; підвищення рівня життя у селах; оплачуване стажування в аграрних компаніях з гарантованим працевлаштуванням; гідна оплата праці.
-----------	--	--

Джерело: складено автором

Аналізуючи фактори, вказані в таблиці, можна виявити ряд проблем, які потрібно вирішити, в першу чергу на законодавчому рівні. А для розвитку аграрної свідомості у молоді – потрібно робити акцент на розвитку спеціалізованих закладів і оплачуваному стажуванні в іноземних та національних аграрних корпораціях.

Висновки до розділу 3

Розглядаючи перспективи для українських підприємств на міжнародній арені, ми виявили глобальну, для України, та дуже суттєву проблему - недостатньо високий та невідповідний рівень розвитку.

Системні проблеми, які стосуються низького рівня інноваційної активності та загалом конкурентоспроможності українських підприємств. Результати від роботи у стратегічному альянсі виникає в тому випадку, коли учасники є рівними у своїх технологіях, ринкової значущості та ресурсного забезпечення.

Відповідно забезпечення всебічного розвитку підприємства (технологічного, організаційного, економічного, кадрового) дасть можливість із часом стати учасником міжнародних альянсів на принципах рівності та ефективності.

ВИСНОВКИ

Створення стратегічних альянсів є невід'ємною частиною глобальних економічних процесів. Такий вид партнерства є відносно новим, який забезпечує ресурсний, інноваційний та технологічний потенціал підприємств-партнерів і вихід для кожної сторони на нові ринки.

Стратегічний альянс – корпоративна угода між двома самостійними сторонами щодо співпраці та досягнення загальних та раніше оговорених цілей, при цьому не припускає злиття або поглинання компаній. Цілями створення стратегічного альянсу зазвичай є: доступ до нових ринків, розширення географічної присутності, доступ до нових знань та технологій, скорочення витрат, просування своєї продукції на нові ринки збуту тощо.

Співпраця в рамках МСА надає підприємствам та їх партнерам широкі можливості, зокрема, доступ до ресурсів. У 60-70% стратегічні альянси зазнають краху. Недоліками створення таких союзів можемо виділити: нестабільність структури стратегічного альянсу; небезпека передачі партнерам, котрі в свою чергу є конкурентами, інформації; у кінцевому випадку – різне бачення цілі та результатів; вимушеність жертвувати своїми перевагами. Але, при створенні правильно сформованих та збалансованих альянсів можна знищувати більш потужних конкурентів на ринку.

Ми можемо виокремити чотири види стратегічних альянсів:

- 1) альянси з реалізації проєктів НДДКР (найрозповсюдженіші);
- 2) альянси з організації спільного виробництва;
- 3) альянси зі спільного засвоєння нових ринків.

Переважно, альянси укладаються між підприємствами США, Європі та Японії, однак компанії країн, що розвиваються також укладають подібні альянси, навіть із партнерами із передових регіонів.

Проведений аналіз українського агросектору, зокрема, ринку засобів захисту рослин вказує на великий відсоток проблемних ділянок як на глобальному так і на локальному рівні. Економічні тенденції, такі як: девальвація, інфляція, падіння

платоспроможного попиту, зміна посівних площ тощо, негативно впливають на розвиток ринку та його ключових складових - аграріїв і постачальників ЗЗР.

"Ерідон" належить до найбільших компаній України в сфері дистрибуції засобів захисту рослин, насіння польових культур, мінеральних добрив і добрив для позакореневого підживлення. Компанія «Ерідон» представляє сучасні комплексні рішення: це біологічні засоби захисту рослин, насіння, мікродобрива, основні добрива, будівництво, інжиніринг та сільськогосподарська техніка. Доля компанії на ринку дистрибуції ЗЗР складає 16% та стабільно зростає останні 7 років.

Було розглянуто можливі варіанти співпраці ГК «Ерідон» у формі стратегічного альянсу. З-поміж наведених партнерів було обрано швейцарську «Syngenta» - світового лідера у виробництві ЗЗР та насіння. Було розроблено структуру менеджменту альянсу та проаналізовано основні ризики входження компанії до альянсу та можливі шляхи їх пом'якшення.

Для запобігання ризиків або їх пом'якшення потрібно зосередити увагу на розвитку відносин всередині альянсу, між партнерами, проводити поточне контролювання результатів діяльності альянсу, використовувати відмінності як важіль для розвитку та набуття досвіду, здійснювати спільне управління та координацію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батлер, У. Е. Основні риси відкритого акціонерного товариства і американської корпорації // Держава і право. – 2012. – № 7. – С. 79–86;
2. Богачев С.В. Капіталотворча функція промислових корпорацій НАН України; Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2009. 236 с.;
3. Бажин І.І Управління змінами / І.І. Бажин. – Харків: Консум, 2006. – 384 с.;
4. Гаррет Б. Стратегічні альянси / Б. Гаррет, П. Дюссож ; пер. з англ. — М.: Інфра-м, 2002. — 332 с.;
5. Підприємництво в епоху глобальних трансформацій: виклики та перспективи розвитку : монографія ; за ред. Д. е. н., професора П.В. Пашка та д.е.н., професора Л.Л. Лазебник; Університет державної фіскальної служби України. – Ірпінь, 2019, 476 с.;
6. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління Навч. посіб. 2-ге вид.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с;
7. Іванова Є.О. 15 фактів про аграрну Україну / Портал для учасників агропромислового бізнесу Agrostory. – 2017. – 24 січня. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uteka.ua/ua/publication/Interesnosti-15-faktov-ob-agrarnoj-Ukraine>;
8. Касич А.О. Методичні основи аналізу ефективності діяльності підприємства в умовах транснаціоналізації капіталу / А.О. Касич // Ефективна економіка, 2011. – № 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=453>;
9. Касич А.О., Чумаченко Ю.В. Міжнародні стратегічні альянси як чинник розвитку конкурентних переваг підприємства / Касич А.О., Чумаченко Ю.В. // Економіка та суспільство: електронне наукове фахове видання. – 2017. - №13. – с. 79-83.;
10. Кернасюк Ю.В. Розвиток ринку матеріально-технічних ресурсів для АПК / Газета «Агробізнес сьогодні». – 2016. – 30 червня. [Електронний ресурс] –

Режим доступу: <http://www.agro-business.com.ua/ekonomichnyigektar/5710-rozvytok-rynku-materialno-tekhnichnykh-resursiv-dlia-apk.html>;

11. Кембелл Е. Стратегічний синергізм / Е. Кембелл, Л. Самерс ; пер. з англ. — СПб: Пітер, 2004. — 416 с
12. Козаченко Г.В., Шульженко Л.С. Стратегічні альянси: дуальний характер. Економіка — 2016. [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2012_27_1/Zb27_1_07.pdf;
13. Кравчук Н. М. Організаційно-управлінські особливості входження українських підприємств до стратегічних альянсів / Н. М. Кравчук // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 8(62). — С. 179–183.;
14. Мартинюк М.П. Три тренди в АПК / «Новое время». — 2017. — 31 березня. [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://biz.nv.ua/experts/martyniuk_m/tri-trenda-v-apk-896384.html;
15. Махова Г. В. Практика формування стратегічних альянсів підприємств в Україні / Г. В. Махова // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). — К.: Книжкове вид-во НАУ, 2008. — № 1-2. — С. 211-215.
16. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку та торгівлі України. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Search/Result?lang=uk-UA>;
17. Основи маркетингу / [Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг, Ф. Котлер]. — пер. з англ. М. Вільямс, 2007. — 1200 с.;
18. Офіційний сайт МПП «Фірма Ерідон». [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.eridon.ua/>;
19. Офіційний сайт «Syngenta» [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.syngenta.ua/pro-kompaniyu-singenta>;
20. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>;
21. Онлайн-сервіс «Vkursi Pro». [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://vkursi.pro/card/index/mpp-firma-eridon-19420704>;

- 22.Онлайн-сервіс «SlideShare». [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.slideshare.net/TinaSepehrifar/att-strategy-analysis>;
- 23.Попов, С. А. Актуальний стратегічний менеджмент. Бачення - цілі - зміни: учб.-практич. посібник / С. А. Попов. — М.: Видавництво Юрайт, 2014. — 448 с.;
- 24.Пушкар О. І., Стрельченко Н. Д. Стратегічні альянси в умовах глобалізації економіки // Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства – Харків: НТУ «ХПІ». – 2013. – № 50(1023). – 158–161с.;
- 25.Редколегія інтернет-клубу «Мій бізнес». Ринок: мікродобрива і засоби захисту рослин / інтернет-клуб «Мій бізнес». – 2017. – 4 вересня. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://msb.aval.ua/news/?id=26837>;
- 26.Рибачок І.П. Підгурська І.Н. Міжнародні стратегічні альянси як форма співпраці підприємства на зарубіжних ринках. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/4170/1/P^рибачок.pdf> (дата звернення: 30.01.2020);
- 27.Ринково-орієнтоване управління інноваційним розвитком: монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. Харків : ТОВ «Діса плюс», 2015. 448 с.;
- 28.Рудюк А. 100 тисяч на 45 мільйонів [Електронний ресурс] / А. Рудюк // Агро Перспектива. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: http://www.agroperspectiva.com/ru/free_article/331 (дата звернення: 09.02.2018);
- 29.Садова І., Радіонов Д., Терен В., Тимошенко Т. Засоби захисту рослин і майбутнє / Газета «Агробізнес сьогодні». – 2016. – 3 жовтня. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.agrobusiness.com.ua/agro/infrastruktura-rynku/item/8274-zzr-i-maibutnie.html> ;
- 30.Сиротенко (Вербицький) В.В. Світоч, зраджений, але не скорений / В.В. Сиротенко (Вербицький) // Українська правда. – 2007. – 3 січня. [Електронний

ресурс] – Режим доступу:
<http://www.patent.net.ua/intellectus/facts/populus/1459/ua.html>;

- 31.Севостьянова С.І. Міжнародні стратегічні альянси в процесі глобалізації економіки. URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer27/828.pdf> (дата звернення: 30.01.2020);
- 32.Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства // Інноваційна економіка. – 2012. - № 3 (29). – с.86-93.;
- 33.Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки. – Житомир: ЖДТУ, 2010. - №2(52). – С. 287-291.;
- 34.Садова І., Радіонов Д., Терен В., Тимошенко Т. Засоби захисту рослин і майбутнє / Газета «Агробізнес сьогодні». – 2016. – 3 жовтня. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.agrobusiness.com.ua/agro/infrastruktura-rynku/item/8274-zzr-i-maibutnie.html>;
- 35.Шибасєв М.А., Забудьков В.А. Міжнародні стратегічні альянси як феномен глобальної економіки // Міжнародний журнал прикладних і фундаментальних досліджень. – 2015. – № 4-2. – С. 250-251;
- 36.Шульженко Л. Є. – Економічна безпека стратегічного альянсу в контексті теорій взаємодії [Електронний ресурс] / Л. Є. Шульженко // Бізнес Інформ. - 2013. - № 8. - С. 361-366. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_8_64;
- 37.Buckly P., Casson M. The Economic Theory of the multinational enterprise. London: Macmillan, 1985. 326 p. 13. Griffith S. ;
- 38.Griffith S. Focus swings to Joint Ventures as economic outlook weakens. KPMG. Mode of access : <http://www.kpmg.com/Global/IssuesAndInsights/ArticlesAndPublications/Pages/JointVentureFocus.aspx>;
- 39.Global 2000 The World's Largest Public Companies, 2019. URL: <https://www.forbes.com/global2000/#6a80dbb9335d> (дата звернення: 30.01.2020);

40. International Friction and Cooperation in High-Technology Development and Trade: Papers and Proceedings (1997) Chapter: Strategic Alliances Among Private Firms [225-226];
41. Iyer E. Theory of alliances: partnership and partner characteristics. *Journal of Non-profit & Public Sector Marketing*, 2003, Vol. 11. N 1, pp. 41–54.;
42. Jonathan Hughes /. Simple Rules for Making Alliances Work. *Harvard Business Review* // Jonathan Hughes, Jeff Weiss [электронный ресурс] – режим доступа : <https://hbr.org/2007/11/simple-rules-for-making-alliances-work>;
43. Kirby D. Joint Ventures as an Internationalization strategy for SMEs. *Small Business Economics*, 2003, Vol. 21. N 3, pp. 233–248;
44. Lorenzoni G. Constellations of Firms and New Ventures / G. Lorenzoni, O. Ornati // *Journal of Business venturing*. — 2017. — № 3.;
45. Remoe S. Dynamising national innovation systems / S. Remoe. — Paris: OECD, 2002. — 96 p.;
46. Robinson M. Strategic partnership vital in telecom / Mark Robinson, Herbert Smith // PLC. — 2010. — № 1. — Way of access : http://www.tradearabia.com/news/downloadmktreport.asp?file=./source/Market_Analysis/Market_Analysis330.doc.;
47. Strategic Alliances: Three Ways to Make Them Work / Steve Steinhilber. – 2008. Режим доступа: <https://store.hbr.org/product/strategic-alliances-three-ways-to-make-them-work/2588>;
48. Thomas Gross, John Neuman. Strategic Alliances Vital in Global Marketing // *Marketing news*. 2012. June 19;
49. Williamson O.E. Vertikalnaya integratsiya proizvodstva: Soobrazheniya po povodu neudach rynka [The vertical integration of production: Considerations for market failures]. Transl. from English. Saint-Petersburg: Ekonomicheskaya shkola, 1995, 366 p.;
50. Zaheer, A., & Harris, S. (2015). Inter-organizational trust. In O. Shenkar & J. J. Reuer (Eds.), *Handbook of strategic alliances*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Додаток 1

51. Приклади успішних міжнародних стратегічних альянсів за 2015 – 2019 рр.

52.

Компанії - учасниці альянсу	Національна приналежність	Галузевий склад	Стадії циклу галузі	Власність	Сфера спільних стратегічних інтересів
Microsoft + Scala Business Solutions	США та Голандія	Міжгалузевий альянс: програмне забезпечення та бізнес-консалтинг	Швидкозростаючі галузі	Без створення спільної власності	Спільні маркетинг, навчання, просування і сертифікація продукції; поширення логотипу Microsoft; спільні НДДКР з доступом до ноу-хау; розширення клієнтської бази
General Motors + Fiat	США та Італія	Внутрішньогалузевої альянс: автомобілебудування	Зріла галузь	Зі створенням спільної власності: ряд спільних підприємств та обмін акціями	Спільні виробництво, закупівлі та системи фінансування покупців; уніфікація деталей і двигунів; освоєння нових ринків збуту; реструктуризація виробництва

Rover + Honda	Великобританія і Японія	Внутрішньогалузевий альянс: автомобілебудування	Зріла галузь	Спочатку без створення спільної власності, в подальшому - обмін акціями	Спільне створення моделей автомобілів і систем постачання; обмін ноу-хау; освоєння нових ринків збуту
Lufthansa + SAS	Німеччина, Швеція, Данія та Норвегія	Внутрішньогалузевий альянс: авіаперевезення	Зріла галузь	Без створення спільної власності	<u>Глобалізація</u> ділових операцій; вихід на нові ринки; формування галузевих стандартів; розширення клієнтської бази; оптимізація функцій і витрат
SkyTeam (Air France + Delta Air Lines + CSA + Aeromexico + Korean Air	Франція, США, Південна Корея, Мексика, Чеська Республіка	Внутрішньогалузевий альянс: авіаперевезення	Зріла галузь	Без створення спільної власності	<u>Управління</u> конкурентоспроможності учасників; глобалізація ділових операцій; розширення клієнтської бази
Visa + American Exdivss + Banksys + ERG + Interplay	США, Австралія, Голландія, Бельгія	Міжгалузевий альянс: кредитні послуги, створення пластикових карт	Швидкозростаючі та зрілі галузі	Створення спільного підприємства	Лідерство в технологіях і міжнародних галузевих стандартах; зміцнення позицій у боротьбі з мережами конкурентів