

УДК 339

**О. В. Підчоса**, канд. екон. наук, доцент

**А. Є. Зара**, студент II курсу магістратури

Інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка,  
м. Київ, Україна

### **СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ АВТОМОБІЛЕБУДІВНИХ КОНЦЕРНІВ: ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ВЗАЄМОДІЇ**

**А. В. Подчѐса**, канд. экон. наук, доцент

**А. Е. Зара**, студент II курса магистратуры

Институт международных отношений Киевского национального университета имени Тараса Шевченко, г. Киев, Украина

### **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ АВТОМОБИЛЕСТРОИТЕЛЬНЫХ КОНЦЕРНОВ: ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

**Oleksandr Pidchosa**, PhD in Economics, Associate Professor

**Andriy Zara**, a second-year master's student

Institute of International Relations of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

### **STRATEGIC ALLIANCES OF AUTOMOTIVE CONGLAMERATES: FINANCIAL RESULTS OF INTERACTION**

*У статті розглянуто сутність стратегічного альянсу та особливості формування таких утворень як особливого виду партнерства на міжнародному ринку автомобільного виробництва; з'ясовуються особливості формування конкурентних стратегій альянсів багатонаціональних автомобілебудівних компаній за різними ознаками; досліджується можливість аналізу результатів взаємодії стратегічних партнерів через аналіз фінансових показників.*

**Ключові слова:** стратегічний альянс; автомобілебудівні концерни; партнерство; конкуренція; стратегія, фінансові результати.

*В статье рассмотрены сущность стратегического альянса и особенности формирования таких образований как особого вида партнерства на международном рынке автомобильного производства; выясняются особенности формирования конкурентных стратегий альянсов многонациональных автомобилестроительных компаний по различным признакам; исследуется возможность анализа результатов взаимодействия стратегических партнеров через анализ финансовых показателей.*

**Ключевые слова:** стратегический альянс; автомобилестроительные концерны; партнерство; конкуренция; стратегия, финансовые результаты.

*The article discusses the essence of the strategic alliance and formation features of such entities as a special type of partnership in the international automobile manufacturing market; finds out the formation features of the of competitive strategies for alliances of multinational automobile companies on various grounds; explores the possibility of analyzing the results of the interaction of strategic partners through the analysis of financial indicators.*

**Keywords:** strategic alliance; automotive conglomerates; partnership; competition; strategy, financial results.

**JEL Classification:** L91, F41, G34

**Постановка проблеми.** Важливим аспектом розвитку міжнародних фінансових та корпоративних відносин на сучасному етапі світового економічного поступу є створення стратегічних альянсів. У глобальному вимірі на стратегіях ведення бізнесу дедалі активніше позначається стрімке посилення відносин, заснованих не на володінні, а на партнерстві. Очевидно, що у XXI столітті можна говорити про надзвичайну швидкість бізнес-процесів та бізнес-комунікацій, яка в конкретному вимірі призводить до зниження доцільності повномасштабних процесів злиття та поглинання заради досягнення певних цілей корпоративного розвитку. Переговорні та бюрократичні, регуляторні та внутрішньокорпораційні процеси часто роблять класичну форму злиття та поглинання занадто витратною та довгою процедурою, що суттєво позначається на ефективності. Часто компанії змушені виходити за рамки агресивних дій та використовувати стратегії альянсового партнерства, які дозволяють гнучко обирати необхідні сферу співпраці, ступінь взаємодії в межах такого партнерства та зберігати при цьому незалежність прийняття ключових рішень.

Швидкі темпи наукового й технічного розвитку забезпечили додаткове підґрунтя для утворень альянсів у автомобільній промисловості, адже наприкінці другого десятиліття XXI століття стає очевидним той факт, що більшість світових виробників не здатні самостійно досягнути повний цикл розробки, виробництва та збуту настільки технологічно-місткої продукції, ринок якої постійно розширюється і доповнюється новими сегментами. Проте виникає питання адекватного оцінювання ефективності такого партнерства. Таким чином, постає необхідність перевірки доцільності аналізу традиційних фінансових показників при дослідженні стратегічних партнерств у різних формах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасній літературі під час аналізу специфіки утворення та розвитку стратегічних альянсів на фундаментальному та галузевому рівнях розглядаються роботи таких науковців: А. С. Васильєв, О. В. Охріменко, О. І. Рогач, А. Н. Петров, С. Е. Півоваров, Н. В. Соловей, В. М. Фурман, Н. А. Шувалова, О. Броссард, М. Гранд, Т. К. Дас, Д. Елмутті, Ю. Катавала, І. Ламмі, А. Пеллічеллі, Е. Тодева, М. Цезарані та інші.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Дослідники наголошують на тому, що глобалізація всіх сфер економічного життя суспільства має великий вплив на розвиток співпраці між різними компаніями. При цьому удосконалення відносин між компаніями зумовлене необхідністю поглиблення інтеграційних процесів з метою виробництва нової продукції та підвищення конкурентоспроможності компаній. Водночас деякі аспекти організації, функціонування та оцінювання успішності стратегічних альянсів у сучасних умовах залишаються малодослідженими.

**Мета статті.** Головною метою цієї статті є визначення особливостей формування стратегічних альянсів як особливого виду партнерства в міжнародному фінансовому та економічному просторі, а також оцінювання аналітичної доцільності застосування показників фінансових результатів у процесі аналізу таких формувань.

**Виклад основного матеріалу.** Внаслідок доволі широкого трактування партнерських відносин між економічними суб'єктами, єдиного загальновизнаного визначення стратегічних альянсів немає. Саме тому необхідно визначити таку форму кооперації в декількох розуміннях.

У широкому розумінні, відповідно до А. Пеллічелі, стратегічні альянси – це система корпоративних партнерських угод, які встановлюються для досягнення спільних економічних інтересів. Як видно, така категорія включає більшість видів співпраці, проте в цьому випадку ми додатково виключаємо: 1) операції в короткостроковій перспективі та 2) операції в довгостроковій перспективі, які не стосуються безпосередньо стратегічної мети компанії. Очевидно, що такому значенню можуть відповідати такі відносини, як субпідрядні угоди, угоди франчайзингу, торгівля ліцензіями, співробітництво у сфері НДДКР, утворення спільного підприємства та участь у консорціумах, які в абсолютному вимірі неможливо віднести до напрямів взаємодії виключно всередині стратегічних альянсів [10; 11; 18].

У більш вузькому розумінні, як визначає міжнародна консалтингова та аудиторська компанія PWC, стратегічні альянси – це довгострокова координація співпраці між двома або більше компаніями, що полягає у взаємній передачі ресурсів, специфічних переваг і знань, при цьому може мати місце деяка участь у капіталі, за якої партнери залишаються абсолютно незалежними суб'єктами на ринку [19].

Автомобільна промисловість у глобальному масштабі здійснює вагомий вплив на процеси соціального й економічного розвитку суспільства, сприяючи активному та постійному розвитку суміжних галузей, що забезпечують увесь ланцюг виготовлення такого технологічно-місткого продукту, як автомобіль. Крім того, специфіка автомобілебудівної галузі полягає в постпродажному обслуговуванні, що також

розкручує спіраль компліментарного розвитку товарів та послуг. Проте, у свою чергу, автомобільна промисловість стикається, як і решта світових галузей, з мінливістю сучасного ринку, яка часто пов'язана зі зміною макроекономічної кон'юнктури, технологічних тенденцій та споживчих настроїв. На цьому тлі нерідко однією з ключових проблем автомобільної промисловості залишається надвиробництво, що збільшується через підвищення конкуренції на традиційних ринках США, Європи, Індії та Китаю та відповідною необхідністю значних капіталовкладень для постійної модернізації модельного ряду автомобілів, що своєю чергою посилює тенденцію до консолідації в галузі.

Однією з ознак сучасного етапу розвитку автомобільної індустрії є зниження кількості незалежних автовиробників у результаті консолідаційних процесів. У сформованих економічних умовах ринок ділять декілька великих автовиробників, що являють собою консорціуми, які володіють низкою брендів, зростає і кількість інших форм стратегічних альянсів автомобільних компаній. Цей процес залучає не тільки виробників, але й постачальників запасних частин та дилерських центрів із продажу та обслуговування. Альянси, у свою чергу, відкривають певні можливості для співпраці місцевих компаній.

Дослідник П. Кіт окреслив основні чотири види альянсів у світовій автомобільній індустрії – комплементарні маркетингові, комплементарні виробничо-технічні, допоміжні й інтеграційні.

*Комплементарні маркетингові альянси* є виразом класичної співпраці в межах альянсу, де закордонний партнер допомагає реалізовувати на національному ринку продукцію іншого виробника [7]. Очевидно, таке співробітництво має сенс тільки в тому випадку, якщо моделі виробників не перебувають у прямій конкуренції один до одної, проте все частіше такий аспект нівелюється на найбільш ємних ринках та у випадку, коли цінова політика партнерів є різною, хоча формально клас автомобілів залишається однаковим.

У цьому контексті доцільно навести приклад маркетингового альянсу румунського автомобільного концерну Dacia та французького Renault, який допоміг першому вийти на міжнародні ринки під власним брендом у найближчих до Румунії країн, а згодом під французьким брендом у решту країн Європи. Разом з тим необхідно додати, що французький концерн завжди здійснював консультативну підтримку румунському партнеру, крім маркетингової сфери, ще в технологічному плані, починаючи з моменту заснування Dacia у 1967 році завдяки придбанню Румунією ліцензії на виробництво власного автомобілю на базі Renault 12. Такий альянс перетворився в контрольну форму кооперації у 1998 році, коли Renault викупило 100 % акцій зазначеного румунського виробника [6].

За оцінками видання Brand Finance, Dacia є найдорожчим брендом Румунії за підсумком 2017 року та єдиний, вартість якого перевищує 1 млрд євро та нині становить 1217,0 млн євро. Як зазначається у виданні, найбільший вклад у формування вартості був зроблений саме через формування стратегічного альянсу, і подальшим поглинанням з боку Renault, у системі якого Dacia є другим брендом за популярністю та на сучасному етапі і продається у 34 країнах світу [20]. Оцінка успішності такого стратегічного партнерства видається цілком можливою через фінансові результати, адже Dacia є інкорпорованою до Renault Groupe та має безпосередній вплив на фінансовий успіх альянсу, про що буде зазначатися нижче.

*Виробничо-технологічні альянси* створюються переважно між лідерами галузі та компаніями, які лише починають свій розвиток і таким чином бажають одержати доступ до технологій лідерів індустрії – традиційних виробників, які мають свій

технічний та споживчий пул [7]. Великим автомобільним концернам ця взаємодія дає спрощений доступ на ринок «слабкого» партнера та подекуди відкриває нові ніші, а також виступає джерелом нових підходів до бізнес-кейсів на автомобільному ринку. Яскравим прикладом такого співробітництва є альянс одного з найдосвідченіших виробників автомобілів німецького концерну Daimler, який займається виробництвом авто під брендом Mercedes-Benz та Smart з американською, порівняно молодішою на масовому ринку, компанією Tesla.

Співпраця розпочалась у 2009 році, коли американському концерну необхідно було залучити досвідчених консультантів у сфері автомобільного виробництва, а у свою чергу німецький виробник зацікавився прогресивними розробками у сфері електрифікації транспорту. Тоді Daimler викупив 10 % акцій корпорації Tesla та надав необхідну консультаційну та технічну підтримку, що зрештою допомогло випустити Tesla перший масовий електричний автомобіль на споживчий ринок. Варто зазначити, що до формування стратегічного альянсу Tesla зазнавала збитків, сумарний обсяг яких на момент публічного розміщення акцій у червні 2010 року становив 300 млн дол. США за весь період діяльності.

Незважаючи на це, на фоні укладання стратегічного партнерства з одним із флагманів автомобільного ринку, американській корпорації вдалося із початковою котирування акцій за ціною в 17 дол. США досягти ціни закриття торгів у перший день на рівні приблизно 24 дол. США при обсязі емісії у 1,5 млн акцій. Варто відзначити, що зростання більше ніж на 40 % мало місце, навіть незважаючи на загальне падіння фондового ринку: NASDAQ втратив 3,85 %, а Dow Jones – 2,65 %. Таким чином, Tesla Motors фактично стала першим американським автовиробником, що вийшов на вторинний ринок цінних паперів із часів компанії Ford (1956). Крім того, генеральний директор Tesla Ілон Маск додатково вивів на ринок 2,2 млн власних акцій через значний попит, що виник у перші дні торгів. Згодом, у 2014 році, Daimler продав акції Tesla хедж-фонду з ОАЕ, проте стратегічний альянс не припинив діяльність, яка триває дотепер, що проявляється здебільшого через обмін новітніми розробками між двома виробниками [4; 16].

У вищезазначеному випадку відносно успішність стратегічного альянсу видається недоцільним аналізувати через кінцеві фінансові результати, адже виділити конкретний вплив у числовому вимірі є складним завданням, виконання якого загрожує отримати результат із великою похибкою, що, зрештою, нівелюватиме ефект від такої оцінки. Проте, у свою чергу, описана ситуація при первинному розміщенні акцій може слугувати прикладом успішного синергетичного ефекту стратегічного партнерства.

*Допоміжні альянси* охоплюють взаємодію партнерів у сфері розробки й виробництва певного автомобільного компонента, що потім використовується кожним із виробників для комплектації власних моделей, або певного проекту, який може використовуватись спільно декількома компаніями [7]. Оскільки на спільному виробництві та проектуванні співробітництво компаній закінчується локально, подібні альянси в теоретичній класифікації зводяться до виробничих та припускають взаємодію як лідерів галузі, які перебувають на одному технологічному рівні, так і представників різного ступеня впливу на автомобільний ринок.

Треба відзначити, що в міжнародному автомобільному бізнесі цей тип альянсів найпоширеніший. Наведемо такі приклади: німецький концерн Volkswagen Group та американський Ford у 2016-2017 роках розпочали співпрацю у сфері розробки автономних транспортних засобів і легкого комерційного транспорту, та за коментарями керівництва компаній, такий крок може стати першим на шляху до утворення глобального інтеграційного альянсу. Непримиренні конкуренти Daimler AG і BMW AG планують об'єднати зусилля для створення ключових автомобільних

компонентів, а саме акумуляторів і платформ для майбутніх електричних моделей. До того ж у 2015 році обидві компанії разом з Audi, яка входить до структури Volkswagen Group, розробили спільну картографічну платформу та вирішили об'єднати зусилля у проєктах каршерінга в США – Car2Go і DriveNow [13].

Загалом наведені приклади говорять про важливість стратегічної співпраці на сучасному етапі переходу до нової екосистеми автомобільного руху, будівництва міської та автодорожньої інфраструктури, з урахуванням досягнень нової індустріальної революції. Ті стратегічні об'єднання, інтеграційна платформа (екосистема) яких виявиться найбільш оптимальною, будуть суттєво впливати не лише на автомобільну індустрію, але й урбаністичний дизайн, будівництво, відносини власності (приватне володіння/публічні перевезення-каршерінг), виробників суміжних галузей (насамперед електронних пристроїв і систем зв'язку) тощо.

*Масштабні інтеграційні альянси є найширшими за сферою співробітництва та найближчими до процесу злиття альянсами.* За такої форми співробітництва компанії поєднують виробничу та збутову політику, іншими словами – взаємодіють за усім спектром функцій управління і подекуди виробництва та повноцінно розробляють спільні стратегії [7; 8]. Такий альянс стає актуальним, особливо, як було зазначено, якщо за інших рівних умов корпорації планували б здійснити процес злиття або поглинання, однак обирають саме умовно незалежну форму взаємодії, аби уникнути додаткових витрат ресурсів або через політичні причини у випадку проблем переходу власності основних активів. Таке партнерство може однаково укладатись як між еквівалентними партнерами, так і різними за розмірами, ринковою часткою та технологічним досвідом.

Найбільш яскравий приклад такого виду співробітництва – альянс двох гігантів світової автомобільної промисловості вищезгаданого концерну Renault та японського виробника Nissan. У 1999 році взаємодія двох гравців почалась з того, що Renault Group стала власником 36,6 % акцій Nissan Motors. Такий акт вважався необхідним для альянсової стратегії, адже на початковій стадії співробітництва слабкою стороною вважалася крос-культурна різниця компаній. У 2001 році компанії оголосили про подальше зміцнення альянсу, був створений холдинг Renault-Nissan, який рівноправно мав керуватись обома компаніями, що намагались проводити регулярні обміни кадрами вищої керівної ланки та розробляти спільні стратегії експансії на ринку. Цей альянс наявно продемонстрував успішність: у 1999 р. борг Nissan становив 22 млрд дол. США, а вже у 2009 р., через 10 років, її прибуток становив 7,42 млрд дол. США.

У 2016 р. Mitsubishi Motors Corp. та Renault-Nissan оголосили про підписання базової угоди про створення стратегічного альянсу. Згідно з цією угодою Mitsubishi Motors продає франко-японському холдингу 34 % своїх акцій за 237 млрд ієн та тим самим приєднується до альянсу. У результаті, альянс Renault-Nissan-Mitsubishi випускає автомобілі під десятима брендами, до яких, крім однойменних, входять зокрема й згадані Dacia, Datsun, Infiniti та інші.

За даними компанії, у 2017 році їм вдалося продати 10 608 366 легкових автомобілів і малотоннажних вантажних автомобілів, що зробило холдинг лідером серед виробників, обігнавши конкурентів: концерни Volkswagen Group та Toyota Motors. У 2018 році продажі виросли на 1,4 % на тлі високого попиту на такі моделі, як Renault Clio, Captur і Sandero, Nissan X-Trail / Rogue і Sentra / Sylphy, Mitsubishi Eclipse Cross і Xpander і становили 10 756 875 (рис. 1), що зберегло за альянсом позицію лідера.

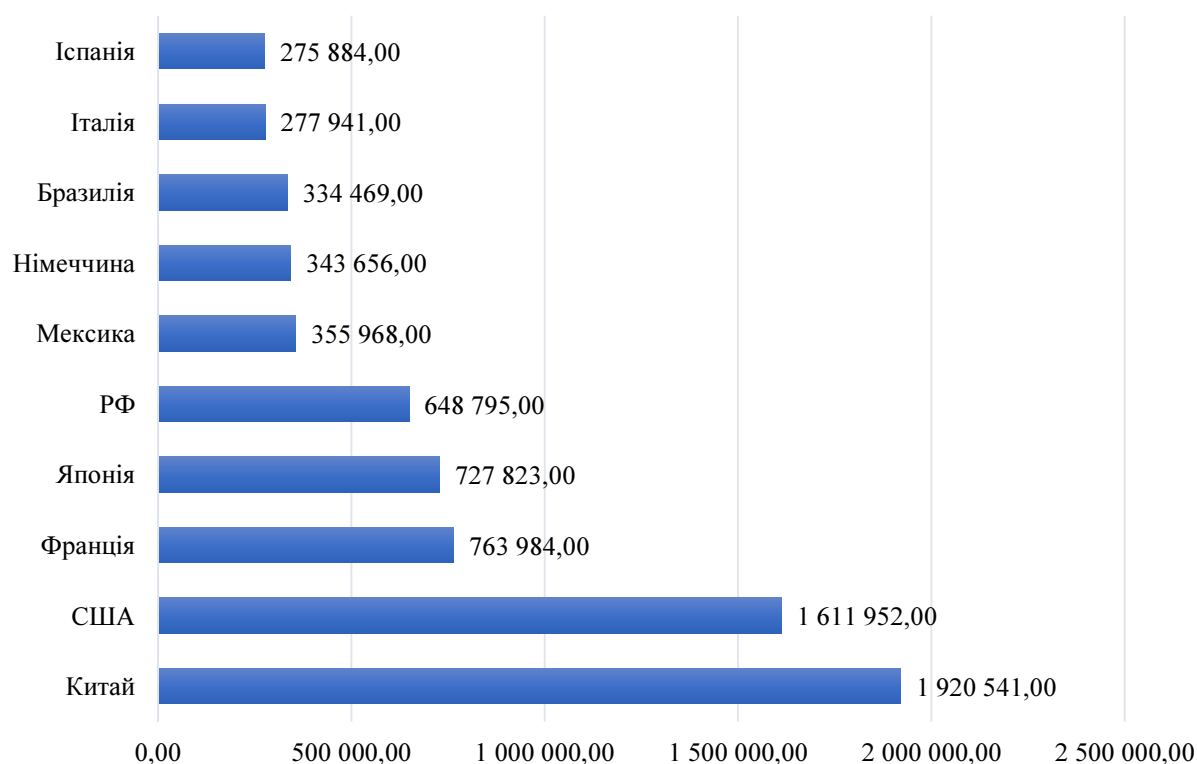


Рис. 1. Найбільші ринки збуту альянсу Renault-Nissan-Mitsubishi у 2018 році  
(кількість авто)

Джерело: складено авторами на основі [14; 15].

Як видно з табл. 1, стратегічний альянс, сформований у 2015-2016 роках, демонструє позитивні фінансові результати, які мали до 2018 року висхідну тенденцію. Звинувачення у бік керівника альянсу в махінаціях у сфері ухилення від податків дещо погіршили показники в останньому підзвітному періоді у 2018 році, проте такі епізоди не відобразились на фактичній основній діяльності. Таким чином, у цьому випадку фінансові результати можуть слугувати об'єктивною оцінкою діяльності альянсу, проте варто відзначити контрольну форму зв'язків у такому партнерстві, що і дало змогу відобразити чіткі числові результати взаємодії у фінансовій звітності [1; 2; 3; 5;].

Таблиця 1

Основні фінансові результати Renault Groupe, 2015-2018 рр. (млн євро)

Показник	Рік			
	2015	2016	2017	2018
Дохід	45 327	51 243	58 770	57 419
Операційний дохід	2375	3282	3854	3612
% від доходу	4,92	6,4	6,6	6,3
Інші операційні доходи/витрати	-199	1	-48	-625
Операційний прибуток	2176	3283	3806	2987
Чистий прибуток та витрати	-221	-323	-504	-353
Внесок дочірніх підприємств	1371	1638	2 799	1540
від: NISSAN	1976	1741	2 791	1509
Поточні та відкладені податки	-366	-1055	-891	-723
Чистий прибуток	2960	3543	5 210	3451
Чистий прибуток по акціях	2823	3419	5 114	3302
Потік вільних коштів від операційної діяльності в автомобільній промисловості	1051	1107	945	607

Джерело: складено авторами на основі [14; 15].

Відповідно до анонсованого спільного плану, синергія від співпраці в новоствореному альянсі дозволить довести річний обіг трьох компаній у 2022-му році до 240 млрд дол. США, а зростання галузі буде спостерігатися найбільшими темпами в Китаї, Індії та Південно-Східній Азії [2; 5; 12].

У свою чергу, Н. Шувалова виокремила низку головних тенденцій, що стали довгостроковим каталізатором процесів інтеграції компаній, у тому числі стратегічних альянсів у автомобільній промисловості:

1. *Консолідація автомобільної промисловості*, яка виражається в зниженні кількості абсолютно незалежних автовиробників через акціонерний контроль та стратегічні альянси. Така тенденція є основною на ринку, адже решта закономірностей є похідними від укрупнення виробничих майданчиків, централізації маркетингових стратегій та обміну технічними надбаннями [12]. У 1980-х рр. можна було виділити до 30 незалежних виробників, на сьогодні можна назвати три таких гравця – Mazda, Suzuki та Subaru. Зауважимо, що всі три мають японське походження. Очевидно, що зниження числа незалежних компаній є природним процесом для багатьох галузей промисловості, проте, як було зазначено вище, втрата незалежності може аж ніяк не бути елементом глобальної стратегії розвитку компанії через цілу низку причин, тому в таких ситуаціях найбільш актуальним шляхом подальшого зближення може стати стратегічний альянс, що дозволяє всім зацікавленим сторонам зберегти свою корпоративну індивідуальність, містить підходи до виробництва та традиції бренду, і разом з тим досягти запланованих глобальних цілей та набути додаткових фінансових ефектів.

2. *«Стратегія платформ»*, сутність якої полягає у проектуванні декількох моделей подекуди різних класів та брендів на базі єдиної платформи, на якій монтується всі інші вузли, деталі та кузов [12]. Така стратегія почала використовуватись поодинокі ще в середині ХХ ст., коли три провідні японських автовиробники – Toyota, Nissan, Honda – після так званого добровільного обмеження експорту автомобілів до США почали виробляти моделі преміального класу на тих самих платформах, які вони розробляли до того. Фактично, японські автовиробники з метою збереження валового прибутку при скороченні обсягу продажів почали збільшувати ціни за рахунок застосування більш дорогих матеріалів та компонентів у виробництві автомобілів: таким чином з'явилися такі бренди, як Lexus від Toyota, Infiniti від Nissan та Acura від Honda. Проте свого активного розвитку стратегія зазнала у другому десятилітті ХХІ століття. Яскравою сучасною ілюстрацією «стратегії платформ» є приклади концернів Volkswagen та General Motors. Так, перший використовує єдину платформу для виробництва чинних моделей кросоверів – найбільш популярного класу автомобілів на сучасному етапі розвитку ринку. Частина цих новинок з'являється під маркою Volkswagen, а частина – під марками Bentley, Audi, Lamborghini, Porsche. BMW співпрацює з компанією Toyota із намірами спільно випускати спортивний автомобіль Toyota Supra, що побудований на базі BMW Z4, а також проводити дослідження в розробці водневих автомобілів [17]. У свою чергу, Daimler співпрацює з Renault-Nissan-Mitsubishi, випускаючи з даним холдингом кілька спільних моделей на одній платформі та з однаковими двигунами. Загалом з 1997 року кількість автомобільних платформ у виробників постійно змінюється, проте зберігається тенденція до їх зменшення, при тому, що модельний ряд розширюється, що свідчить про зростання кількості моделей на одну платформу. Така політика покликана істотно скоротити витрати та підвищити якість, адже уніфіковані стандарти полегшують контроль якості та дають можливість не розпорошувати ресурси виробника на декілька непок'єднаних технологічних проєктів одночасно, що мінімізує витрати та позитивно впливає на фінансові результати. Загалом стратегічний альянс може привести до значної економії, коли партнери спільно вивчають потенціал технічних

наробок та намагаються залишити у виробництві ті платформи та проекти, які мають найбільший потенціал у частині подальшого удосконалення [12]. Наприклад, альянс Renault-Nissan-Mitsubishi станом на 2018 рік оперує трьома платформами, на основі яких виробляються близько 20 моделей різних класів та брендів.

3. *Модульний принцип виробництва.* Ця система є супутнім продовженням стратегії платформ, що повторює головний принцип уніфікації. Разом з моделями платформи на конвеєр постачають готові модулі, які містять у собі певний набір компонентів та деталей. Таким нетривіальним чином скорочується та полегшується процес виготовлення автомобілів. Модульне виробництво в автомобілебудуванні привело до появи нових організаційних принципів. Так, у місті Резенде, Бразилія у 1997 році концерн Volkswagen організував перший у світі парк постачальників для виробництва вантажівок на принципах модульного консорціуму. Основними особливостями цього виробництва є те, що декілька постачальників-партнерів роблять на одній локації готові до складання модулі, а сам Volkswagen відповідає за дизайн, контроль якості та НДДКР. Таким чином, виробництво відбувається в межах одного ланцюга створення вартості, проте між виробниками, що не пов'язані між собою відносинами власності та контролю. У цьому випадку така форма співробітництва стає саме прикладом стратегічного альянсу одразу декількох компаній, зосереджених при цьому на єдиній території [12].

**Висновки і пропозиції.** Підводячи загальний підсумок варто зазначити, що стратегічні альянси в різних формах та з різними моделями взаємодії одержали широке поширення в автомобільній індустрії, що пов'язано передусім із процесом швидкої консолідації внаслідок зростання конкурентної боротьби. Глобальний характер конкуренції в автомобільній галузі на світовому та національних ринках, значні витрати на проектування, виробництво та виведення на ринок нових моделей, скорочений цикл їхнього відновлення змушує автомобільні концерни розробляти стратегію створення складних формувань з унікальною стратегічною поведінкою. При цьому, як було зазначено, поширеність цього типу співробітництва зумовлене небажанням багатьох, давно сформованих великих автовиробників, поступатися своєю незалежністю, принципами організації роботи й багатолітніми традиціями, які досить часто виступають частиною маркетингового позиціонування та формують бренд. Зважаючи на це, можна зазначити, що позитивний синергетичний вплив від створення та подальшої діяльності стратегічного альянсу на фінансові результати є, проте внаслідок складності альянсової системи в кожному окремому випадку оцінка такого впливу залишається складним процесом та потребує додаткових ґрунтовних досліджень.

#### Список використаних джерел

1. Альянс Renault-Nissan-Mitsubishi зберіг лідерські позиції в 2018 році. *АвтоЦентр*. 2019. URL: <https://www.autocentre.ua/avtopravo/avtobiznes/alyans-renault-nissan-mitsubishi-sohranil-liderskie-pozitsii-v-2018-godu-795951.html>.
2. Альянс Renault-Nissan-Mitsubishi продал 10,6 мільйонів автомобілів в 2017. *Motor Globe*. 2018. URL: <http://motorglobe.org/news/alyans-renault-nissan-mitsubishi-prodal-106-millionov-avtomobilej-v-2017>.
3. Альянс Renault-Nissan-Mitsubishi снова оказался самым успешным автопроизводителем. *AutoUA.net*. 2019. URL: <https://autonews.autoua.net/novosti/20748-alyans-renault-nissan-mitsubishi-snova-okazalsa-yspeshnum-avtoproizvoditelem.html>.
4. Гребенюк А. Daimler продал свою долю в Tesla, но будет продолжать сотрудничество. *Автомания*. 2014. URL: <https://avtomaniya.com/site/publication-full/8899>.
5. Зачем дуэт стал трио. История Renault-Nissan-Mitsubishi. *Новое Время*. 2017. URL: <https://biz.nv.ua/publications/zachem-duet-stal-trio-istorija-renault-nissan-mitsubishi-1872789.html>.
6. История марки Dacia. *Infocar*. URL: [http://dacia.infocar.com.ua/history\\_dacia.html](http://dacia.infocar.com.ua/history_dacia.html).



7. Кит П. П. Формы межфирменных стратегических альянсов в автомобильной промышленности. *Автомобильная промышленность*. 2007. № 2. URL: <http://www.avtomash.ru/guravto/2007/20070239.htm>.
8. Клочко О. А. Международные стратегические альянсы — путь к развитию отрасли. *Проблемы современной экономики*. 2012. № 4. С. 99–102.
9. Рогач О. І. Міжнародні інвестиції: Теорія та практика бізнесу транснаціональних корпорацій: підручник. Київ: Либідь, 2005. 720 с.
10. Рогач О. І. Міжнародне виробництво багатонаціональних підприємств. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2018. Вип. 135. С. 70–81.
11. Рогач О. І. Транснаціональні корпорації в світовій економіці: монографія. Київ: ВПЦ «Київський Університет», 2005. 175 с.
12. Шувалова Н. А. Роль стратегических альянсов в развитии автомобильной промышленности. *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика*. 2008. № 2. С. 31–42.
13. BMW и Mercedes-Benz обсуждают глобальный альянс. *Новости Авто*. 2019. URL: [https://www.livecars.ru/news/2018/12/20/bmw\\_mercedes\\_alliance\\_rumors](https://www.livecars.ru/news/2018/12/20/bmw_mercedes_alliance_rumors).
14. Consolidated financial statements 2016. *Groupe Renault*. 2016. URL: <https://group.renault.com/en/finance-2/financial-information/documents-and-publications>.
15. Consolidated financial statements 2018. *Groupe Renault*. 2018. URL: <https://group.renault.com/en/finance-2/financial-information/documents-and-publications>.
16. IPO Tesla Motors — промежуточные итоги. *Habr*. 2010. URL: <https://habr.com/ru/post/98295/>.
17. Padeanu A. Toyota Explains Why the New Supra Is Powered by BMW. *Motor 1*. 2018. URL: <https://www.motor1.com/news/298196/toyota-supra-bmw-engine-explanation>.
18. Pellicelli A. Strategic Alliances. *Economia Aziendale Online*. 2004. № 2. URL: <https://iris.unito.it/retrieve/handle/2318/1644638/350478/1231-5750-1-PB.pdf>.
19. PricewaterhouseCoopers. Joint Ventures and Strategic Alliances Examining the keys to success. *PricewaterhouseCoopers LLP*. 2016. URL: <https://www.pwc.com/us/en/deals/publications/assets/pwc-deals-joint-ventures-strategic-alliances.pdf>.
20. The annual report on the most valuable Romanian brands. *Brand Finance*. 2018. URL: [https://brandfinance.com/images/upload/bf\\_romania\\_50\\_2017\\_english\\_locked.pdf](https://brandfinance.com/images/upload/bf_romania_50_2017_english_locked.pdf).

### References

1. Alians Renault-Nissan-Mitsubishi zberih liderski pozytsii v 2018 rotsi [The Renault-Nissan-Mitsubishi Alliance has maintained its leading position in 2018]. <https://www.autocentre.ua>. Retrieved from <https://www.autocentre.ua/avtopravo/avtobiznes/alyans-renault-nissan-mitsubishi-sohranil-liderskie-pozitsii-v-2018-godu-795951.html>.
2. Alians Renault-Nissan-Mitsubishi prodal 10,6 millionov avtomobiley v 2017 [The Renault-Nissan-Mitsubishi alliance sold 10.6 million cars in 2017]. <http://motorglobe.org>. Retrieved from <http://motorglobe.org/news/alyans-renault-nissan-mitsubishi-prodal-106-millionov-avtomobilej-v-2017>.
3. *Alians Renault-Nissan-Mitsubishi snova okazalsia samym uspeshnym avtoproizvoditelem* [The Renault-Nissan-Mitsubishi alliance again turned out to be the most successful automaker]. Retrieved from <https://autonews.autoua.net/novosti/20748-alyans-renault-nissan-mitsubishi-snova-okazalsia-yspeshnum-avtoproizvoditelem.html>.
4. Grebeniuk, A. (2014). Daimler prodal svoiu doliu v Tesla no budet prodolzhat sotrudnichestvo [Daimler sold his stake in Tesla, but will continue to collaborate]. *Avtomaniia*. Retrieved from <https://avtomaniya.com/site/publication-full/8899> [in Russian].
5. Zachem duet stal trio. Istoriiia Renault-Nissan-Mitsubishi [Why did the duo become a trio. History of Renault-Nissan-Mitsubishi]. *Novoe Vremia – New time*. Retrieved from <https://biz.nv.ua/publications/zachem-duet-stal-trio-istorija-renault-nissan-mitsubishi-1872789.html>.
6. Istoriiia marki Dacia [History of the brand Daci]. *Infocar*. Retrieved from [http://dacia.infocar.com.ua/history\\_dacia.html](http://dacia.infocar.com.ua/history_dacia.html).
7. Кит, П. (2007) Formy mezhfirmennykh strategicheskikh aliانсов v avtomobilnoi promyshlennosti [Forms of intercompany strategic alliances in the automotive industry]. *Avtomobilnaia promyshlennost – Automotive industry*. Retrieved from <http://www.avtomash.ru/guravto/2007/20070239>.

8. Klochko, O. (2012). Mezhdunarodnye strategicheskie aliandy put k razvitiuu otrasli [International strategic alliances – the path to the development of the industry]. *Problemy sovremennoi ekonomiki – Problems of the modern economy*, 4, 99–102 [in Russian].
9. Rohach, O. I. (2005). *Mizhnarodni investytsii: Teoriia ta praktyka biznesu transnatsionalnykh korporatsii* [International investments: Theory and practice of business of multinational corporations]. Kyiv: Lybid [in Ukrainian].
10. Rohach, O. I. (2018) Mizhnarodne vyrobnytstvo bahatonatsionalnykh pidpriemstv [International production of multinational enterprises]. *Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn – Actual problems of international relations*, 135, 70-81 [in Ukrainian].
11. Rohach, O. I. (2005). *Transnatsionalni korporatsii v svitovii ekonomitsi* [Transnational corporations in the world economy]. Kyiv: Kyiv University [in Ukrainian].
12. Shuvalova, N. (2008). Rol strategicheskikh aliandov v razvitii avtomobilnoi promyshlennosti [The role of strategic alliances in the development of the automotive industry]. *Vestnik Rossiiskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: Ekonomika – Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Economics*, 2, 31-42 [in Russian].
13. BMW i Mercedes-Benz obsuzhdaiut globalnyi aliand [BMW and Mercedes-Benz discuss the global alliance]. *Novosti Avto – Auto News*. Retrieved from [https://www.livecars.ru/news/2018/12/20/bmw\\_mercedes\\_alliance\\_rumors](https://www.livecars.ru/news/2018/12/20/bmw_mercedes_alliance_rumors).
14. Consolidated financial statements 2016. <https://group.renault.com>. Retrieved from <https://group.renault.com/en/finance-2/financial-information/documents-and-publications>.
15. Consolidated financial statements 2018. <https://group.renault.com>. Retrieved from <https://group.renault.com/en/finance-2/financial-information/documents-and-publications>.
16. IPO Tesla Motors. <https://habr.com>. Retrieved from <https://habr.com/ru/post/98295>.
17. Padeanu, A. (2018). Toyota Explains Why the New Supra Is Powered by BMW. Retrieved from <https://www.motor1.com/news/298196/toyota-supra-bmw-engine-explanation>.
18. Pellicelli, A. (2003). Strategic Alliances. Retrieved from <https://iris.unito.it/retrieve/handle/2318/1644638/350478/1231-5750-1-PB.pdf>.
19. PricewaterhouseCoopers. Joint Ventures and Strategic Alliances Examining the keys to success. Retrieved from <https://www.pwc.com/us/en/deals/publications/assets/pwc-deals-joint-ventures-strategic-alliances.pdf>.
20. The annual report on the most valuable Romanian brands. *Brand Finance*. Retrieved from [https://brandfinance.com/images/upload/bf\\_romania\\_50\\_2017\\_english\\_locked.pdf](https://brandfinance.com/images/upload/bf_romania_50_2017_english_locked.pdf).

**Підчоса Олександр Васильович** – кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних фінансів, Інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка (вул. Юрія Ілленка, 36/1, м. Київ, 04119, Україна).

**Подчёса Александр Васильевич** – кандидат экономических наук, доцент кафедры международных финансов, Институт международных отношений Киевского национального университета имени Тараса Шевченко (ул. Юрия Ильенко, 36/1, г. Киев, 04119, Украина).

**Pidchosa Oleksandr** – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of International Finance, Taras Shevchenko Institute of International Relations of Kyiv National University (36/1 Yurii Illenka Str., 04119 Kyiv, Ukraine).

**E-mail:** andrewzara17@gmail.com

**Зара Андрій Євгенович** – студент II курсу магістратури, Інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка (вул. Юрія Ілленка, 36/1, м. Київ, 04119, Україна).

**Зара Андрей Евгеньевич** – студент II курса магистратуры, Институт международных отношений Киевского национального университета имени Тараса Шевченко (ул. Юрия Ильенко, 36/1, г. Киев, 04119, Украина).

**Zara Andrey** – a second-year master's student, Taras Shevchenko Institute of International Relations of Kyiv National University (36/1 Yurii Illenka Str., 04119 Kyiv, Ukraine).