

## ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Вестник МИРБИС : международный научно-практический журнал. ISSN 2411-5703. URL: <http://journal-mirbis.ru/>  
№ 2 (22) 2020, DOI: 10.25634/MIRBIS.2020.2

**Ссылка для цитирования:** Малашкина, О. Ф. Особенности формирования и развития межфирменной кооперации в форме стратегических альянсов / О. Ф. Малашкина // Вестник МИРБИС. 2020. № 2 (22). С. 47–56. DOI: 10.25634/MIRBIS.2020.2.5

*Дата поступления 30.05.2020 г.*

УДК 334.75

*Ольга Малашкина<sup>1</sup>*

### ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ МЕЖФИРМЕННОЙ КООПЕРАЦИИ В ФОРМЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЛЯНСОВ

**Аннотация.** В статье проводится комплексное исследование особенностей формирования и развития межфирменной кооперации в форме стратегических альянсов. Рассмотрены факторы формирования, финансовая структура и формы координации стратегического альянса. В ходе исследования была раскрыта сущность кооперации; изучены мотивы сочетания сотрудничества и кооперации; освещены теоретические основы и концепции кооперации; проведен анализ базовых барьеров кооперации; рассмотрены примеры сочетания сотрудничества и конкуренции на основе кооперации.

Цель статьи — выявить особенности формирования и развития межфирменной кооперации в форме стратегического альянса.

В ходе написания статьи использовались такие методы: метод систематизации и обобщения, графический, структурно-логический и аналитический метод исследования.

В результате исследования было выявлено, что в качестве одного из способов выживания и повышения конкурентоспособности в современных условиях выступает формирование международных стратегических альянсов. Созданием таких альянсов предполагается сотрудничество между компаниями разных стран и объединение ресурсов для достижения наилучших результатов. Участие в международном стратегическом альянсе позволяет компаниям быстро и с минимальными затратами выйти на мировой рынок, получить доступ к новым знаниям и технологиям, улучшить свою деятельность и повысить уровень конкурентоспособности. Кооперация широко используется для выявления социально-экономических последствий разных форм сотрудничества организаций. Выявлено, что выгоды, получаемые в результате кооперации, являются следствием двух эффектов — эффекта сотрудничества и эффекта конкуренции (конкуренция заставляет создавать или искать наилучшую позицию на рынке, а сотрудничество позволяет улучшить репутацию и компетенцию).

**Ключевые слова:** стратегический альянс, кооперация, межфирменная кооперация, финансовая структура.

*JEL: M21; O21*

<sup>1</sup> Малашкина Ольга Федоровна — соискатель. Институт проблем рынка РАН (ИПР РАН). Москва, Россия.  
E-mail: [romanova\\_of@mail.ru](mailto:romanova_of@mail.ru). РИНЦ AuthorID: 1072427.

#### Введение

В последние годы структура мировой экономики претерпела серьезные изменения, обусловленные созданием единого глобального пространства и усилением процессов взаимозависимости субъектов международных экономических отношений. В таких условиях компании вынуждены сокращать издержки, корректировать стратегии развития, искать новые инструменты и источники привлечения ресурсов, а также более усиленно работать над сохранением экономической эффективности и повышением уровня конкурентоспособности. Еще одна тенденция заключается в возникновении новых субъектов и форм орга-

низации бизнеса, среди которых наиболее эффективными являются стратегические альянсы.

В настоящее время стратегические альянсы (прогрессивный инструмент глобального корпоративного роста) достаточно широко распространены в странах с развитой экономикой. Международный бизнес в форме стратегического альянса — это не только инновационный вид глобальной межфирменной интеграции, но также способ повышения конкурентоспособности компаний.

Актуальность настоящего исследования обусловливается тем, что создание стратегических альянсов преследует цель по формированию

конкурентных преимуществ на долгосрочную перспективу. Поэтому крупнейшие корпорации включают создание стратегических альянсов в глобальные стратегические планы своего развития. В связи с этим, целесообразно провести комплексное исследование особенностей формирования межфирменной кооперации в форме стратегических альянсов; рассмотреть сущность кооперации, факторы формирования, финансовую структуру и формы координации стратегического альянса; изучить мотивы сочетания сотрудничества и кооперации, а также рассмотреть примеры сочетания сотрудничества и конкуренции на основе кооперации.

### Обзор литературы

Необходимость исследования изменений природы взаимодействия современных компаний обусловлена сложностью процессов, происходящих в современной экономике, а также потребностью в укреплении конкурентного потенциала. Современные корпорации не только конкурируют и сотрудничают друг с другом, но и выстраивают новые отношения, называемые межфирменной кооперацией. Благодаря этому достигается повышение эффективности деятельности и увеличение стоимости компании.

Иностранными исследователями A. Brandenburger и B. Nalebuff, G. Dagnino и G. Padula были описаны ситуации, в которых одновременно проявляется сотрудничество и конкуренция, т.е. кооперация. По словам A. M. Brandenburger и B. F. Nalebuff, кооперация представляет собой одновременное проявление сотрудничества и конкуренции между компаниями-конкурентами [Brandenburger 1996]. Термин «кооперация» сочетает две перспективы — кооперационную и конкурентную. По сути, кооперация — это вид сотрудничества, при котором перспектива взаимодействия требует учета парадокса конкуренции против сотрудничества. Взаимосвязанным компаниям нужно учитывать одновременно два аспекта — и сотрудничество, и конкуренцию. При этом сотрудничество строится таким образом, при котором все участники получают определенную выгоду [The World's Largest... 2019; Kim 2019; Richardson 2018; Bonzom 2016].

Конкурентной парадигмой обуславливается возникновение колебаний вокруг соперничества между компаниями и по вертикали, и по горизонтали [Porter 1979]. Выживание и процветание

компаний в таком случае будет зависеть от того, насколько они смогут укрепить свою конкурентоспособность и создать конкурентные преимущества [Bromiley 2016; Renault-Nissan Alliance... 2013]. Ряд исследователей считает что, в современных условиях жесткой конкуренции компаниям следует выбирать тактику агрессивного или гиперконкурентного поведения, но существует и другая точка зрения, согласно которой, в кооперационной перспективе преобладает зависимость между компаниями и обеспечением их выживания на рынке. В соответствии с парадигмой сотрудничества, бизнес-среда — это упорядоченная система связей, поддерживаемая стратегическим сотрудничеством компаний. Акцент на развитие кооперации вытекает из убеждения в том, что корпорации могут повысить результаты своей деятельности, если будут сочетать свои возможности, ресурсы и компетенции. Таким образом, вместо поиска способов получения конкурентной парадигмы корпорациям необходимо сосредотачивать усилия на достижении общих выгод путем налаживания и поддержания продуктивных взаимных отношений. Следствием этого станет достижение конкурентных преимуществ путем формирования сети или создания стратегического альянса].

Еще один взгляд на кооперацию представлен в трудах A. Lado, N. G. Boyd и S. C. Hanlon. Исследователи, используя ресурсную теорию и теории игр, описали основные особенности кооперативных и конкурентных стратегий. По словам указанных исследователей, конкуренция и кооперация в долгосрочной перспективе должны рассматриваться не как процесс, а как его границы [Lado 1997].

Обзор иностранной литературы по теме исследования позволяет сделать вывод, что для достижения успеха в бизнесе необходимо одновременное использование и конкурентного, и кооперативного подхода.

Анализ взглядов ученых на межфирменную кооперацию позволяет выделить четыре типа поведения компаний, стремящихся к получению прибыли:

1. Монополистическое поведение.
2. Кооперационное поведение.
3. Конкурентное поведение.
4. Смешанное поведение.

Первый тип поведения не является ни коопе-

рациональным, ни агрессивным. Второй тип поведения предполагает сотрудничество и ограничение конкуренции. Третий тип поведения выражается в агрессивной деятельности конкурирующих компаний. Четвертый тип поведения охватывает все три вышеуказанных подхода и представляет собой сущность кооперационного поведения.

Итак, конкуренция — это не стремление к определению и преодолению противника. Наоборот, компания должна стремиться к борьбе на четко обозначенном поле и к одновременному кооперированию в других сферах. При таком подходе обеспечивается достижение целей, которые не могли бы быть достигнуты в условиях индивидуальной деятельности.

Современный этап экономического развития ставит компании перед необходимостью создания стратегических альянсов. Каждый участник альянса получает прибыль в соответствии с внесенным вкладом. Соответственно, характерной чертой стратегического объединения выступает заинтересованность участников, побуждающая их к партнерству и взаимодействию. Создание стратегического альянса дает компаниям очевидные выгоды и преимущества перед другими

субъектами рынка [Теплая 2018].

В научной литературе встречается классификация альянсов в виде двух групп – тактических и стратегических. Тактические альянсы создаются для решения краткосрочных задач. При создании стратегических альянсов участники преследуют долгосрочные цели. Стратегический альянс предполагает обмен знаниями и опытом между участниками; совместимость интересов участников; получение альтернативных выгод; построение взаимодействия между участниками на основе диалога. Характерная особенность стратегического альянса — сохранение автономии участников при принятии хозяйственных решений, а также свободный выход из альянса.

Эффективное сотрудничество требует от партнеров не только закрепления миссии альянса, целей и сроков их достижения, но также определения сети партнерства; вклада всех участников; глубины информации, которая может быть предоставлена участникам; взаимной ответственности; гарантий и распределения риска. Все это позволит избежать проблем в совместной деятельности.

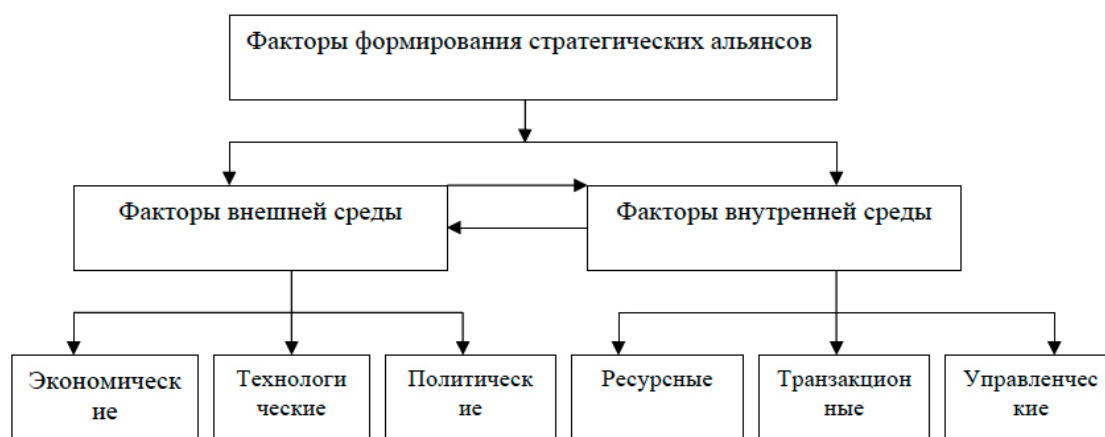


Рис. 1. Факторы формирования стратегических альянсов

Источник: [Гарретт 2002]

Предпосылки формирования и развития стратегических альянсов следует рассматривать с учетом всего многообразия факторов, которые оказывают на них наибольшее влияние. Среди основных факторов можно выделить: технологическую и экономическую глобализацию; углубление общей, управленческой и организационной специализации с целью повышения прибыльности активов; экономическую целесообразность сокращения транзакционных и совокупных рас-

ходов; колебания валютного курса; технологическую универсализацию хозяйственной деятельности компаний.

П. Дюссож и Б. Гарретт классифицировали факторы создания стратегических альянсов на две группы — внутренние и внешние (рис. 1).

Таким образом, создание стратегических альянсов в современных экономических условиях предопределяется наличием большого количества взаимообусловленных факторов. Эти фак-

торы классифицируются на две группы — внутренние и внешние.

Внутренние факторы — это факторы внутренней среды компании (например, мотив вступления в альянс). Внешние факторы — это факторы внешней среды, в которой функционирует компания.

### Полученные результаты

Проанализировав мировую практику, приведем наиболее яркие удачные примеры создания стратегических альянсов:

- корпорации Samsung и Intel — разработка устройств оперативной памяти;
- корпорации Thomson и Toshiba — DVD-плееры и видеомаягнитофоны;
- корпорации Nestle и Coca-Cola — продви-

жение холодного чая Nestea (товар производится корпорацией Nestle, а продается через сеть Coca-Cola);

- американская корпорация American Telephone and Telegraph (АТТ) и английская корпорация British Telecom — создание организации по налаживанию телефонной связи. Территория, охваченная деятельностью нового объединения, включает более 200 стран [Шугаева 2019].

В странах Европы и Азии стратегические альянсы создаются в таких «традиционных» отраслях, как логистика, транспорт и сфера услуг, в последние годы неуклонно растет доля новых успешных альянсов в телекоммуникационной среде.



Рис. 2. Деятельность стратегических альянсов по отраслям, %  
Источник: [Global 2000... 2019]

Стратегические альянсы оказывают серьезное влияние на жизнедеятельность ключевых отраслей мировой экономики (рис. 2).

Как можно видеть из рисунка 2, больше всего стратегических альянсов создано в таких сферах, как производство компьютеров, телекоммуникации, фармацевтика, индустрия развлечений, автомобилестроение и добывающая промышленность<sup>1</sup>.

Для примера анализируем стратегический альянс на основе межфирменной кооперации, созданный конкурентами Nissan и Renault. Согла-

шение о создании стратегического альянса было подписано корпорациями в 1999 году. У каждой корпорации были свои мотивы для вступления в стратегический альянс. С точки зрения корпорации Renault, стратегический альянс с Nissan должен был обеспечить дополнительные преимущества. Компания, сосредоточившая в Европе более 80% своих продаж, ожидала получения доступа к американскому и азиатскому рынку. В свою очередь, корпорация Nissan имела больше технологических возможностей для обеспечения производства и контроля качества. Корпорация Renault рассчитывала достичь эффекта масштаба за счет использования общих платформ для производства разных моделей авто. Но до этого у Renault

1 1. The World's Biggest Public Companies // Forbes, 2019. URL: <https://www.forbes.com/global2000/list/#industry:Electric%20Utilities> (дата обращения 10.04.2020).



был негативный опыт сотрудничества с Volvo (1995 г.). Поэтому французский концерн предпочел заключить соглашение о сотрудничестве с корпорацией, имеющей сравнимый рыночный потенциал [Lado 1997].

Главным мотивом для сотрудничества со стороны Nissan было желание решить финансовые проблемы. На момент переговоров с концерном Renault потери Nissan составляли 5,7 млрд. долл. США. Затраты на поставку были на 15–25 % выше, чем у Renault. При этом Nissan производил на 1 млн. авто больше, чем мог реально продать [Renault-Nissan Alliance... 2013]. Портфель продуктов был устаревшим, а количество поставщиков было в 10 раз больше, чем у Ford. Кооперация с Renault, имевшим возможности для внедрения инновационных продуктов на рынок, позволило бы решить все эти проблемы [Segrestin 2005].

У каждого из партнеров были свои собственные причины для сотрудничества с конкурентом. Но нарастающая консолидация в секторе автомобилестроения сделала их кооперацию необходимой. После заключения соглашения к 2002 г. на рынке должно было появиться 25 новых моделей, а количество производственных платформ должно было уменьшиться с 24 до 15 [Barmeyer 2009]. Несмотря на скептицизм в прогнозах аналитиков, цели были достигнуты. Помимо неформальных механизмов координации и интеграции между партнерами, предусматривавших создание эффективной коммуникации между двумя компаниями путем создания межкультурных команд, обе фирмы создали формальные рамки сотрудничества.

В 2002 г. Renault увеличил свою долю в Nissan до 43,4 %, а Nissan привлек 15 % долей своего партнера (рис. 3).

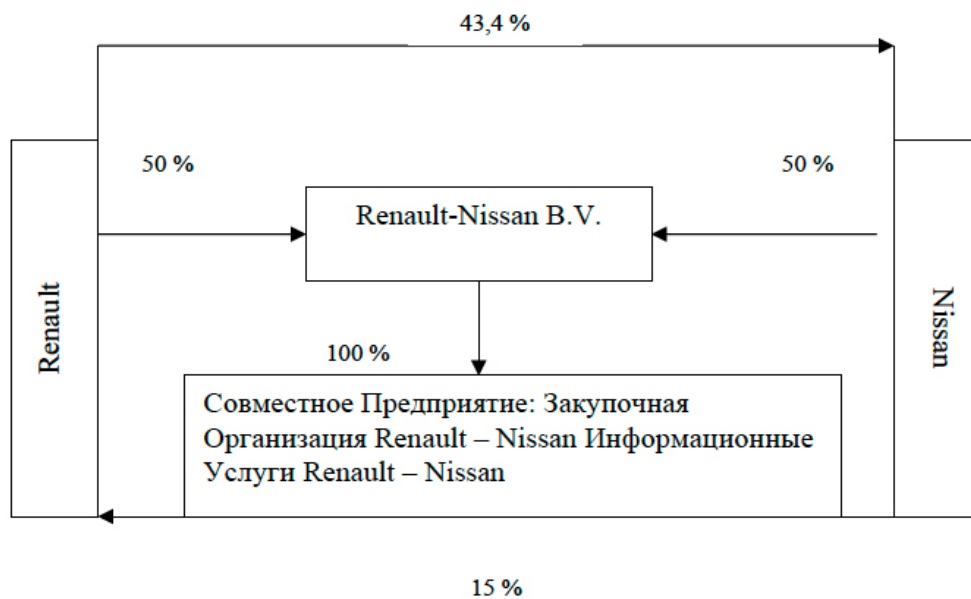


Рис. 3. Финансовая структура стратегического альянса  
Источник: [Alliance Facts... 2013]

И Renault, и Nissan смогли сохранить отдельные названия, корпоративный имидж, организационную и культурную автономию. С целью управления альянсом был учрежден союз Renault–Nissan B.V. с равными долями обоих партнеров. Было создано правление альянса, союз Joint Venture, межфирменные и функциональные команды, команды задач и координационное бюро (рис. 4).

Результатом кооперации стало снижение трансакционных издержек обеих компаний, рост стоимости бизнеса и получение доступа к уникальным ресурсам (знаниям, сетям и связям).

С момента подписания соглашения о сотрудничестве корпорациями были реализованы про-

екты, поспособствовавшие укреплению глобальной конкурентной позиции.

В 2002 г. стартовала продажа первых автомобилей Nissan Micra, а в 2004 г. — Nissan Tiida и Renault Modus.

В 2005 г. концерн Renault усилил свое присутствие в Мексике, выпуская модели Clio и Scenic на мексиканских заводах Nissan.

В 2006 г. партнерами был создан новый двигатель 2,0 dCi. В этом же году было объявлено о начале совместного производства электромобилей.

В 2007 г. концерн Nissan начал продажу модели Arvio на мексиканском рынке. Автомобили производились в Бразилии на заводе Renault.

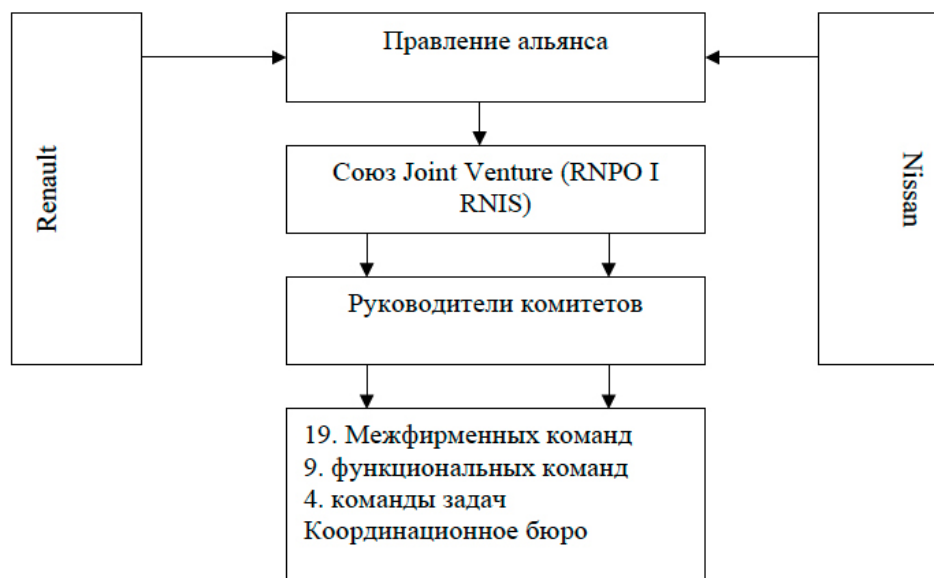


Рис. 4. Формы координации стратегического альянса

Источник: [Alliance Facts... 2013]

В 2009 г. Renault запустил производство модели Sandero на заводах Nissan в ЮАР.

В 2010 г. корпорациями была открыта совместная фабрика в Индии. Уже в 2011 г. на этой фабрике началось производство моделей Nissan Micra и Renault Pulse. В этом же году партнеры анонсировали строительство фабрик в Бразилии, на которых планируется производить до 580 тыс. авто в год [Renault-Nissan Alliance... 2013].

В 2012 г. альянс Renault – Nissan достиг рекордного уровня продаж — 8,1 млн автомобилей марок Renault, Dacia, Renault Samsung, Nissan Infiniti и Lada в 200 странах<sup>1</sup>. В этом же году была открыта совместная фабрика в Марокко.

В 2013 г. компании увеличили производственные мощности индийской фабрики до 480 тыс. авто в год. Nissan договорился с Renault о производстве новой генерации модели Micra на французской фабрике с 2016 г. Кроме того, в 2013 г. компании внедрили на рынок первые модели на общих элементах электрооборудования, кузова и панели приборов.

Кроме того, корпорациями были созданы собственные исследовательские центры в Кремниевой Долине. Цель создания таких центров — развитие инновационных технологий для использования в новых моделях обеих концернов [Barclay 2011].

После десяти лет сотрудничества партнерам

<sup>1</sup> Renault and Nissan Launch New Common Module Family Vehicle Architecture // Auto Business News, 09/07/2013.

пришлось увеличить синергию расходов. Уже в 2012 г. альянс смог достичь рекордного синергического эффекта в размере 2,69 млрд евро (рост составил 54% в сравнении с предыдущими годами). Снижение расходов стало возможным благодаря совместной работе над двигателями (70 млн евро в 2012 г.) и совместному развитию моделей (546 млн евро в 2012 г.).

Несмотря на сотрудничество в сфере производства авто, компании одновременно остались в конкурентных отношениях. Так, например, созданные совместно модели Nissan Note и Renault Modus получили разные рыночные результаты. Nissan Note получил популярность в Европе, на традиционном рынке концерна Renault. В перспективном сегменте электромобилей, на котором альянс Renault-Nissan уже функционирует в качестве серийного производителя, Nissan доминирует своей пионерской моделью Leaf (в 2010-2013 гг. было представлено 62 тыс. авто), превышая объем продаж электромобилей Renault в три раза [Bromiley 2016].

Опыт сотрудничества Nissan и Renault подтверждает, что сотрудничество с конкурентами способствует развитию потенциала и повышению конкурентоспособности всех партнеров. При всех потенциально возможных проблемах и рисках, связанных с созданием стратегических альянсов, партнеры получают несравненно большую выгоду от сотрудничества. Это, в свою очередь, повышает их интерес к дальнейшему сотрудничеству.

В 2018 г. альянс Renault-Nissan достиг пика своего сотрудничества, значительно выросли продажи, а автомобили с нулевым выбросом имели большой интерес у покупателей по всему миру благодаря спросу на Renault ZOE и Nissan LEAF и другие электрические модели [Альянс Renault-Nissan-Mitsubishi... 2020].

Возвращаясь к реальности необходимо отметить, что сколь ни эффективно действовал альянс Nissan и Renault в прошлом, однако в 2018 г. наступил переломный момент, виной которого в первую очередь можно признать скандал, связанный с арестом Карлоса Гона (руководителя Nissan), который обрушил акции автопроизводителя, но и одновременно выступил неким катализатором череды неприятностей.

Дальше число неприятных событий только росло. Выход Великобритании из ЕС сделал предприятие Nissan на территории этого государства неактуальным. Внезапно возникшая пандемия коронавируса COVID-19 стала катализатором остановки мощностей ряда заводов альянса Nissan и Renault на неопределенный срок<sup>2</sup> [Bachman 2020].

Конечно, можно полагать, что негативные моменты ухудшающие жизнь данному альянсу, это только временные трудности и скоро они закончатся.

В завершение выделим основные преимущества создания стратегического альянса: возможность быстрого выхода на новые идеи; снижение производственных издержек; получение уникальных ресурсов (знаний и технологий); возможность коллективного использования ресурсов без потери своей независимости и специализации. Однако необходимо отметить, что транснациональные корпорации оказывают и негативное воздействие на национальные экономики практически всех государств мира, они агрессивно поглощают компании различных форм собственности, в том числе и государственные предприятия, тем самым нарушают суверенитет тех стран куда зашли их интересы [Исхаков 2017].

В завершении исследования можно констатировать, что рассмотренная форма партнерства

является все-таки перспективным направлением интеграции компаний. В будущем стратегические альянсы вполне могут стать основой современной корпоративной экономики.

### Выводы

По итогам комплексного исследования особенностей формирования и развития межфирменной кооперации в форме стратегических альянсов сделаем следующие выводы.

В современных условиях усиления конкуренции и глобализации экономического развития компаниям становится все сложнее удерживать конкурентные позиции на рынке. Поэтому приходится искать пути повышения конкурентоспособности и сохранения экономической эффективности. В качестве одного из способов, обеспечивающих выживание и конкурентоспособность компаний, выступает создание международных стратегических альянсов. Созданием таких альянсов предполагается сотрудничество между компаниями и объединение их ресурсов для достижения общих целей. Благодаря участию в международном стратегическом альянсе компания может быстро и с минимальными затратами выйти на мировой рынок, улучшить показатели своей деятельности, получить доступ к новым технологиям и знаниям, повысить уровень своей конкурентоспособности.

В последние годы изучению особенностей кооперации придается особое значение. В ходе настоящего исследования было выявлено, что кооперация широко используется для выявления социальных и экономических последствий разных форм сотрудничества субъектов экономики. Выгоды и преимущества, получаемые благодаря кооперации, являются следствием двух противоположных эффектов — эффекта конкуренции и эффекта сотрудничества. Конкуренция заставляет создавать или искать наилучшие позиции на рынке, а сотрудничество позволяет улучшить репутацию и повысить уровень компетенции. Все это свидетельствует о том, что создание стратегических альянсов дает полезный экономический эффект для компаний-участников. Поэтому есть все основания считать, что в будущем стратегические альянсы будут только наращивать свою популярность, поскольку их создание приводит к росту стоимости компании.

2 19. Альянс Renault-Nissan идет ко дну, и ему в этом активно помогают // ЯндексДзен, 10.05.2020. URL: <https://zen.yandex.ru/media/suv/aliants-renaultnissan-idet-ko-dnu-i-emu-v-etom-aktivno-pomogaiut-5eb79ad095fafa340932b25f> (дата обращения 15.05.2020).

**Список источников**

- Альянс Renault-Nissan-Mitsubishi... 2020 — Альянс Renault-Nissan-Mitsubishi сохранил лидерские позиции в 2018 году // Автоцентр : [сайт]. URL: <https://www.autocentre.ua/avtopravo/avtobiznes/alyans-reault-nissan-mitsubishi-sohranil-liderskie-pozitsii-v-2018-godu-795951.html>. Дата публикации 04.02.2020.
- Гарретт 2002 — *Garrett, B.* Стратегические альянсы / Б. Гарретт, П. Дюссож. Москва : ИНФРА-М, 2002. 352 с. ISBN 5-16-001414-4, 2-7081-1831-5.
- Исхаков 2017 — *Исхаков, С.* Влияние транснациональных корпораций на экономику страны // ЯндексДзен : [сайт]. URL: <https://zen.yandex.ru/media/id/5a302613e86a9e5101d5c5d7/vliianie-transnacionalnyh-korporacii-na-ekonomiku-strany-5a350a995a104f28dfb7f325>. Дата публикации 16.12.2017.
- Теплая 2018 — *Теплая, Н. В.* Стратегические альянсы в условиях интеграции профессионального образования / Н. В. Теплая // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. ISSN 2073-0071. 2018. № 1–2. С. 20–22.
- Шутаева 2019 — *Шутаева, Е. А.* Транснациональные корпорации в условиях системной трансформации глобальной экономики / Е. А. Шутаева, В. В. Побириченко // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. ISSN 2413-1644. 2019. Т. 5 (71). № 3. С. 165–177.
- Alliance Facts... 2013 — Alliance Facts & Figures 2012–2013 // Renault.com : [сайт], 2013. URL: <http://www.renault.com/en/lists/archivesdocuments/alliance-facts-and-figures-2012.pdf> (дата обращения 10.04.2020).
- Bachman 2020 — *Bachman D.* The economic impact of COVID-19 (novel coronavirus) // Deloitte : [сайт]. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/covid-19/economic-impact-covid-19.html>. Дата публикации 03.03.2020.
- Barclay 2011 — *Barclay, S.* Renault-Nissan Alliance Opens Silicon Valley Research Office / S. Barclay // Automotive Industries. ISSN: 1099-4130. 2011, 191 (6).
- Barmeyer 2009 — *Barmeyer, C.* Management interculturel et processus d'intégration. Une analyse de l'alliance Renault-Nissan / C. Barmeyer et U. Mayrhofer // Revue Management & Avenir. ISSN: 1768-5958. 2009/2, 22, 109–131.
- Bonzom 2016 — *Bonzom, A. & Netessine S.* How do the Worlds Biggest Companies Deal with the Startup Revolution. #500 Corporations, 2016. 51 p. URL: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/698640/500CORPORATIONS - How do the Worlds Biggest Companies Deal with the Startup Revolution - Feb 2016.pdf> (дата обращения 10.04.2020)
- Brandenburger 1996 — *Brandenburger A. M., Nalebuff B. J.* Co-Opetition : A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation : The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business, HarperCollinsBusiness, London, 1996. ISBN 978-0385479509.
- Bromiley 2016 — *Bromiley, P.* Operations Management and the Resource Based View: Another View / P. Bromiley, D. Rau // Journal of Operations Management. 2016, 41, 95–106. DOI: 10.1016/j.jom.2015.11.003.
- Kim 2019 — *Kim, S. C.* Innovation through Inter-organizational Cooperation. How to Manage Organizational Challenges in Cooperation with Partner Companies in Open Innovation? KTH Royal Institute of Technology School of Industrial Engineering and Management. Stockholm, 2019. URL: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1371890/FULLTEXT01.pdf> (дата обращения 10.04.2020).
- Lado 1997 — *Lado A., Boyd N. G., Hanlon S. C.* Competition and Cooperation, and the Search for Economic Rents : A Syncretic Model, Academy of Management Review. 1997, vol. 22, no. 1. DOI: 10.2307/259226.
- Porter 1979 — *Porter M. E.* What is Strategy? Harvard Business Review, 1979. November-December.
- Renault-Nissan Alliance 2013 — Renault-Nissan Alliance Posts Record Synergies of 2.69 Billion Euros in 2012, with Particular Gains in Emerging Markets // PR Newswire : [сайт]. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/renault-nissan-alliance-posts-record-synergies-of-269-billion-euros-in-2012-with-particular-gains-in-emerging-markets-213277241.html>. Дата публикации 27.06.2013.
- Richardson 2018 — *Richardson F.* Corporate Venture Capital Market Trends 2018 // A Medium Corporation US : [сайт]. URL: <https://medium.com/chaud/corporate-venture-capital-market-trends2018-91f397de9d8e>. Дата публикации 15.08.2018.
- Segrestin 2005 — *Segrestin, B.* Partnering to Explore: The Renault-Nissan Alliance as a Forerunner of New Cooperative Patterns. Research Policy, 2005, 34, 657-672. DOI: 10.1016/j.respol.2005.02.006.
- The World's Largest... 2019 — The World's Largest Public Companies // Forbes : [сайт], 2019. URL: <https://www.forbes.com/global2000/#6a80dbb9335d> (дата обращения 10.04.2020).



Olga Malashkina<sup>1</sup>

## FEATURES OF THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF INTERCOMPANY COOPERATION IN THE FORM OF STRATEGIC ALLIANCES

**Abstract.** The article provides a comprehensive study of the features of the formation and development of intercompany cooperation in the form of strategic alliances. The factors of formation, financial structure and forms of coordination of the strategic alliance are considered. The study revealed the essence of cooperation; studied the motives of the combination of cooperation and competition; highlights the theoretical foundations and concepts of cooperation; analysis of the basic barriers to cooperation; examples of the combination of cooperation and competition based on cooperation are considered. The purpose of the article is to identify the features of the formation and development of intercompany cooperation in the form of a strategic alliance.

During the writing of the article, the following methods were used: the systematization and generalization method, the graphic, structural-logical and analytical research method.

As a result of the study, it was revealed that the formation of international strategic alliances is one of the ways to survive and increase competitiveness in modern conditions. The creation of such alliances involves cooperation between companies from different countries and pooling resources to achieve the best results. Participation in the international strategic alliance allows companies to quickly and at minimal cost enter the world market, gain access to new knowledge and technologies, improve their operations and increase their competitiveness. Cooperation is widely used to identify the socio-economic consequences of various forms of cooperation between organizations. It was revealed that the benefits obtained as a result of cooperation are the result of two effects - the effect of cooperation and the effect of competition (competition forces us to create or search for the best position in the market, and cooperation allows us to improve our reputation and competence).

The conclusion about the possibility of using cooperation as a way to resolve possible socio-economic problems in the process of cooperation between companies is substantiated. This suggests that there is a special benefit from the combination of cooperation and access to resources. This study is built around a methodology for building company strategies and developing a network paradigm for building a balanced, efficient and competitive business.

The theoretical significance of the article lies in the fact that the results obtained during the study and the conclusions made will be useful for further study of new entrepreneurial concepts and the synergetic theory of firms. The article will be useful not only to scientists and practitioners studying the issues of interaction between organizations at all levels, but also to those who are interested in contemporary problems in the economy and social sphere.

**Key words:** strategic alliance, cooperation, intercompany cooperation, financial structure.

JEL: M21, O21

<sup>1</sup> Malashkina Olga Fedorovna – degree seeker. Market Economy Institute of Russian Academy of Sciences (MEI RAS). Moscow, Russia.  
E-mail: [romanova\\_of@mail.ru](mailto:romanova_of@mail.ru). PИИЦ AuthorID: 1072427.

### References

Al'yans Renault-Nissan-Mitsubishi sokhranil liderskiye pozitsii v 2018 godu [The Renault-Nissan-Mitsubishi alliance maintained its leadership position in 2018]. *Auto Center*: [website]. URL: <https://www.autocentre.ua/avtopravo/avtobiznes/alyans-renault-nissan-mitsubishi-sohranil-liderskie-pozitsii-v-2018-godu-795951.html>. Publication date 02/04/2020.

Garrett, B., Dussogs, P. *Strategicheskiye al'yansy* [Strategic Alliances]. Moscow: INFRA-M Publ., 2002. 352 p. ISBN 5-16-001414-4, 2-7081-1831-5.

Iskhakov, S. Vliyaniye transnatsional'nykh korporatsiy na ekonomiku strany [Influence of transnational corporations on the economy of the country]. *Yandex Zen*: [website]. URL: <https://zen.yandex.ru/media/id/5a302613e86a9e5101d5c5d7/vliianie-transnatsionalnyh-korporatsii-na-ekonomiku-strany-5a350a995b104324f4324>. Publication date 12/16/2017.

Teplaya, N. V. Strategicheskiye al'yansy v usloviyakh integratsii professional'nogo obrazovaniya [Strategic Alliances in the Integration of Vocational Education] *Aktual'nyye problemy gumanitarnykh i yestestvennykh nauk* [Actual Problems of the Humanities and Natural Sciences]. ISSN 2073-0071. 2018. No. 1-2. S. 20–22.

Shutaeva, E. A, Pobirichenko, V. V. Transnatsional'nyye korporatsii v usloviyakh sistemnoy transformatsii global'noy ekonomiki [Transnational corporations in conditions of systemic transformation of the global economy]. *Uchenyye zapiski Krymskogo federal'nogo universiteta imeni V. I. Vernadskogo. Ekonomika i upravleniye* [Uchenyye zapiski Crimean Federal University named after V. I. Vernadsky]. Economics and Management. ISSN 2413-1644. 2019.Vol. 5 (71). No. 3. P. 165–177.

- Alliance Facts & Figures 2012–2013. *Renault.com* : [website], 2013. URL: <http://www.renault.com/en/lists/archivesdocuments/alliance-facts-and-figures-2012.pdf> (accessed 04/10/2020).
- Bachman D. The economic impact of COVID-19 (novel coronavirus). *Deloitte* : [website]. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/covid-19/economic-impact-covid-19.html>. Publication date 03/03/2020.
- Barclay, S. Renault-Nissan Alliance Opens Silicon Valley Research Office. *Automotive Industries*. ISSN: 1099-4130. 2011,191 (6).
- Barmeyer, C. et Mayrhofer, U. Management interculturel et processus d'intégration. Une analyse de l'alliance Renault-Nissan. *Revue Management & Avenir*. ISSN 1768-5958. 2009/2, 22, 109–131.
- Bonzom, A. & Netessine S. *How do the Worlds Biggest Companies Deal with the Startup Revolution*. #500 Corporations, 2016. 51p. URL: <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/698640/500CORPORATIONS - How do the Worlds Biggest Companies Deal with the Startup Revolution - Feb 2016.pdf> (accessed 04/10/2020)
- Brandenburger A. M., Nalebuff B. J. *Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy that's Changing the Game of Business*, HarperCollinsBusiness, London, 1996. ISBN: 978-0385479509.
- Bromiley, P., Rau, D. Operations Management and the Resource Based View: Another View. *Journal of Operations Management*. 2016, 41, 95–106. DOI 10.1016/j.jom.2015.11.003.
- Kim, S. C. *Innovation through Inter-organizational Cooperation. How to Manage Organizational Challenges in Cooperation with Partner Companies in Open Innovation?* KTH Royal Institute of Technology School of Industrial Engineering and Management. Stockholm, 2019. URL: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1371890/FULLTEXT01.pdf> (accessed 04/10/2020).
- Lado A., Boyd N. G., Hanlon S. C. Competition and Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model, *Academy of Management Review*. 1997, vol. 22, no. 1. DOI: 10.2307/259226.
- Porter M. E. What is Strategy? *Harvard Business Review*, 1979. November-December.
- Renault-Nissan Alliance Posts Record Synergies of 2.69 Billion Euros in 2012, with Particular Gains in Emerging Markets. *PR Newswire*. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/renault-nissan-alliance-posts-record-synergies-of-269-billion-euros-in-2012-with-particular-gains-in-emerging-markets-213277241.html>. Publication date 06/37/2013.
- Richardson F. Corporate Venture Capital Market Trends 2018 . *A Medium Corporation US* : [website]. URL: <https://medium.com/chaud/corporate-venture-capital-market-trends2018-91f397de9d8e>. Publication date 08/15/2018.
- Segrestin, B. Partnering to Explore: The Renault-Nissan Alliance as a Forerunner of New Cooperative Patterns. *Research Policy*, 2005, 34, 657-672. DOI 10.1016/j.respol.2005.02.006.
- The World's Largest Public Companies. *Forbes* : [website], 2019. URL: <https://www.forbes.com/global2000/#6a80dbb9335d> (accessed 04/10/2020).