



УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

ФАКУЛТЕТ „МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА И ПОЛИТИКА“
КАТЕДРА „МИО и БИЗНЕС“

**МЕЖДУНАРОДНИТЕ СТРАТЕГИЧЕСКИ СЪЮЗИ И
РОЛЯТА ИМ В СЪВРЕМЕННАТА СВЕТОВНА
ИКОНОМИКА**

Вълко Димитров Джанкардашлийски

АВТОРЕФЕРАТ

***на дисертационен труд за присъждане на
образователна и научна степен “доктор”
професионално направление 3.8 Икономика,
докторска програма „Световно стопанство и МИО“***

научен ръководител:

доц. д-р. Доброслав Моллов

София, 2025 г.

Дисертацията е обсъдена и допусната до защита на разширено заседание на катедра „МИО и Бизнес “ на факултет „Международна икономика и политика“ УНСС, състояло се на 3 април 2025 г.

Дисертацията съдържа 330 стр., в които 31 фигури, 24 таблици и 19 стр. литература, включваща 164 заглавия и 3 приложения.

Защитата на дисертацията ще се състои на 28.05.2025 г. от 10:00 часа в зала 2032-А в УНСС на открито заседание на научно жури в състав:

- 1. Доц. д-р Васил Петков**
- 2. Доц. д-р Светла Бонева**
- 3. Проф. д-р Емил Панушев**
- 4. Проф. д-р Татяна Хубенова**
- 5. Доц. д-р Теофана Димитрова**

Материалите за защитата са на разположение на интересуващите се в сектор „Научни съвети“ – кабинет 2038 в УНСС

Автор: **Вълко Джанкардашлийски**

Заглавие: **МЕЖДУНАРОДНИТЕ СТРАТЕГИЧЕСКИ СЪЮЗИ И РОЛЯТА ИМ В СЪВРЕМЕННАТА СВЕТОВНА ИКОНОМИКА**

ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Актуалността на изследването на международните стратегически съюзи (МСС) и тяхната роля в международния бизнес е безспорна в контекста на съвременната глобализирана икономика. В днешния свят на интензивна конкуренция и бързо развиващи се технологии, предприятията често се сблъскват с предизвикателства, които не могат да преодолеят самостоятелно. Стратегическите съюзи предоставят възможност за обединяване на ресурси, знания и опит, което може да доведе до значителни конкурентни предимства. В условията на глобализация, съюзите между компании от различни страни могат да улеснят достъпа до нови пазари, да ускорят иновациите и да подобрят ефективността на производствените и маркетинговите процеси.

Изборът на темата "Международните стратегически съюзи и ролята им в съвременната световна икономика" е обоснован от няколко ключови фактора. Преди всичко, стратегическите съюзи и стратегическите партньорства са важен инструмент за интернационализация на бизнеса, като предоставят на компаниите достъп до нови пазари. Това е важно за малки и средни предприятия, които нямат достатъчно ресурси за самостоятелна експанзия на търговските си операции. Чрез стратегически съюз с местни компании, те могат да преодолеят бариерите за навлизане на нови пазари.

Целта на изследването на международните стратегически съюзи и тяхната роля в международния бизнес е да се разберат по-дълбоко механизмите, чрез които тези съюзи функционират и допринасят за успеха на компаниите в глобалната икономика. Това включва анализ на различните форми на стратегически съюзи и стратегически партньорства, техните предимства и недостатъци, мотивите за формиране на МСС, както и факторите, които влияят върху тяхната ефективност. Изследването се стреми да идентифицира най-добрите практики и стратегии за формиране и управление на съюзи и партньорства, които могат да доведат до дълготраен растеж и конкурентоспособност на международните пазари.

Чрез анализа на конкретни примери и казуси, изследването се стреми да покаже как сътрудничеството между компании може да доведе до по-бързо внедряване на нови технологии и разработка на иновативни продукти и услуги.

Изпълнените изследователските задачи, включват серия от конкретни стъпки и дейности, насочени към постигане на основната цел на изследването. *Първата задача* е да се проведе обширен преглед на съществуващата научна литература и изследвания по темата. Това включва анализ на различни теоретични модели и концепции за стратегически съюзи, както и

проучване на емпирични изследвания и случаи от реалния живот, които демонстрират как съюзите се формират и функционират на практика.

Втората изследователска задача е да се идентифицират основните мотиви и фактори, които водят до формирането на МСС. Това включва анализ на причините, поради които компаниите избират да създадат съюзи,. Тази задача е фокусирана върху разбирането на стратегическите и социалните мотиви, които движат компаниите към създаване на съюзи.

Третата задача е да се проучат различните форми на управление на стратегическите съюзи и техните предимства и недостатъци. Това включва анализ на централизирани, децентрализирани, матрични, проектно-ориентирани и хибридни модели на управление. Изследването разглежда как тези форми на управление влияят върху ефективността на съюзите, като се вземат предвид фактори като гъвкавост, координация, комуникация и разпределение на властта между съюзниците.

Четвъртата задача е да се оценят предизвикателствата и рисковете, свързани с формирането и управлението на МСС. Тази задача включва анализ на потенциалните проблеми, като неравнопоставеност между съюзниците, културни различия, сложност на координацията, финансови рискове и риск от изтичане на информация. Изследването предлага стратегии и инструменти за справяне с тези предизвикателства и за изграждане на дълготрайни партньорства.

Петата задача е да се проучи участието на български и западни компании в международни стратегически съюзи и да се анализират успехите, които са постигнали. Това включва събиране на данни за конкретни примери и анализ на факторите, които са допринесли за техния успех или неуспех. Проведена е проверка на практиките на тези компании и е оценена тяхната ефективност.

Шестата задача е да се анализира влиянието на различните фактори върху успеха на стратегическите съюзи, като се определи кои фактори имат силно или слабо въздействие. Извършен е детайлен анализ на ключовите елементи, които допринасят за успеха на съюзите, и се предоставят препоръки за оптимизиране на тези фактори.

Последната задача, номер седем, е да се разработят практически насоки и препоръки за компаниите (български и чужди), които искат да формират и управляват МСС. Това включва разработка на рамки и модели за оценка на потенциални съюзници, планиране и изпълнение на съюзите, както и мониторинг и оценка на тяхната ефективност. Изследването предостави конкретни инструменти и методики, които компаниите могат да използват, за да подобрят своите стратегии за международно сътрудничество и да постигнат дългосрочен успех на глобалния пазар.

Обект

Обект на изследването са международните стратегически съюзи, които компаниите формират, за да разширят своите пазари, подобрят конкурентоспособността си и постигнат стратегически цели на глобално ниво. Тези съюзи включват различни форми на партньорства между компании от различни държави и сектори, които съчетават ресурси, технологии и експертиза, за да постигнат съвместни цели.

Предмет

Предметът на изследването е фокусиран върху конкретните механизми, стратегии и фактори, които определят успеха или неуспеха на международните стратегически съюзи. Това включва анализ на различните мотиви за формиране на съюзи, методите за управление на тези съюзи, предизвикателствата и рисковете, свързани с тяхното функциониране, както и конкретните резултати и ползи, които компаниите могат да извлекат от тези партньорства.

Методиката на изследването включва цели, набор от методи за събиране на данни – теоретичен анализ, казусно проучване, анкетно проучване; анализ на данни - качествен и количествен, етапи на работата по изследването -подготовка на анкета, събиране на данни, обработка и анализиране на данните, преглед и анализ на резултатите.

Методи

Приложени са следните изследователски методи:

Теоретичният анализ е основен метод, който включва систематичното преглеждане и оценка на съществуващата научна литература и теоретични рамки, свързани с международните стратегически съюзи. Чрез този метод се идентифицират ключовите концепции, модели и фактори, които влияят на формирането и управлението на стратегическите съюзи. Теоретичният анализ позволява извличането на основни принципи и хипотези, които служат като основа за по-нататъшното изследване и емпирично проучване.

Казусното проучване се фокусира върху задълбоченото изследване на конкретни примери на МСС. Този метод позволява детайлно разбиране на реалните процеси и динамика в съюзите, като анализира конкретните случаи на успешни и неуспешни партньорства. Чрез казусното проучване се изследват фактори като мотиви за формиране на съюзи, методи за управление, предизвикателства и постигнати резултати. Този метод предоставя практически примери, които илюстрират теоретичните концепции и подпомагат формулирането на конкретни препоръки.

Анкетното проучване се използва за събиране на емпирични данни чрез структурирани въпросници, насочени към мениджъри и експерти, участващи в МСС. Този метод позволява събиране на количествени и качествени данни относно опита, възприятията и мненията на

участниците в съюзите. Чрез анкетното проучване се получи информация за практиките и резултатите от стратегическите съюзи, която беше използвано за анализ и сравнение с теоретичните рамки и казусните проучвания. Този метод подпомага валидирането на хипотезите и формулирането на изводи и препоръки.

Глобализацията на световната икономика не е самостоятелно явление или случайно възникнал процес. Тя е следствие от обединението на няколко участника, които са целели да постигнат взаимна изгода като споделят ресурсите си. Те са предали тяхното познание на нови участници. По този начин последните няколко хиляди години световният бизнес търси обединение в бизнеса за да постигне някаква цел.

Това оформя и тезата на автора:

МСС са важен инструмент за постигане на дълготрайно и стабилно конкурентно предимство.

Хипотези

Тествани са следните хипотези:

Хипотеза 1: За да бъдат ефективни МСС, те трябва да бъдат изградени на основата на висока степен на взаимно доверие и споделени стратегически цели.

Хипотеза 2: Наличието на прозрачни и сигурни комуникационни за управление на МСС са ключови показатели за ефективност на стратегическите съюзи.

Хипотеза 3: За да бъдат ефективни МСС, трябва пълноценно да се възползват от конкурентните ресурси и компетенции на съюзниците.

Инструменти

Инструментите, които бяха използвани в изследването, включват разнообразни средства за събиране и анализ на данни:

За теоретичния анализ в изследването бяха използвани научните бази данни като Google Scholar, JSTOR, Scopus, Web of Science, ABI/INFORM и ScienceDirect, които предоставиха достъп до богат източник на академична литература, свързана с международните стратегически съюзи. Тези бази данни осигуриха необходимата информация за задълбочения анализ и разбиране на концепциите и практиките в областта на стратегическите съюзи в международния бизнес.

При казусното проучване бяха използвани интервюта, анализ на документи и наблюдения, които предоставиха детайлна информация за конкретните случаи.

За анкетното проучване се използваха онлайн платформи за създаване и разпространение на въпросници, както и статистически софтуер за анализ на събраните данни.

С цел да се постави изследването в рамки се авторът наложи някои ограничения. *Първото основно ограничение* е свързано с фирмената тайна, особено във фармацевтичния сектор. Компаниите в тази индустрия са склонни да запазват стратегическите си планове и оперативни данни в тайна, което може да затрудни достъпа до точна и пълна информация. Този фактор може да ограничи възможността за детайлен анализ и разбиране на механизмите и резултатите от участието на българските фирми в МСС.

Вторият ограничителен фактор е времевата рамка на изследването, която обхваща периода от 2015 до 2024 година, със специален акцент върху периода след пандемията от COVID-19. Този времеви диапазон включва значителни промени в глобалната икономическа среда, които могат да окажат влияние върху дейността и стратегиите на компаниите. Пандемията от COVID-19 предизвика множество промени в бизнес моделите и стратегиите на компаниите, включително и в областта на международните стратегически съюзи. Анализирането на този период изискваше внимателно разглеждане на влиянието на пандемията върху стратегическите решения и партньорствата на българските компании.

Трето ограничение е, че в смисъла на стратегически съюз и стратегическо партньорство се набляга само на формата на договорно съюзяване или партниране. Всяка друга интерпретация е

Четвърто ограничение е, че предходно споменатите форми на сътрудничество извън формата стратегически съюз, не са обект на настоящия научен труд, а служат само като примери за сравняване и изясняване на някои практически разлики с МСС.

Пето ограничение е разглеждането на казусите в микроикономическа среда. МСС могат да бъдат разглеждани през *конкурентната среда* в географски аспект или по отношение на индустрията, в която функционират. Друга гледна точка е отношението на МСС към *клиентите си*, как се разширява *клиентската им маса*. Трети поглед е *влиянието на МСС върху веригата на доставките*, как си сътрудничат с доставчиците за да оптимизират веригата за доставки и съответно да намалят разходите. Как се е *променила пазарната структура* след изграждането на МСС, как е повлияла на конкуренцията, как е повлияла на отрасъла или индустрията се явява *четвърта опорна точка* в анализирането на едно МСС. *Правните норми и регулации* особено за международно действащо МСС са ключов стълб за неговото съществуване – това е *пета опорна точка* за анализ на МСС.

Независимо от предизвикателствата, изследването се стремеше да предостави цялостен и обективен анализ на ролята на българските компании в международните стратегически съюзи, като се вземат предвид специфичните ограничения и условия.

ОБЕМ И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертацията съдържа 330 стр., в които 31 фигури, 24 таблици и 19 стр. литература, включваща 164 заглавия и 3 приложения.

Съдържание на дисертацията:

СЪДЪРЖАНИЕ

УВОД	
1. ПЪРВА Глава. Критичен анализ на основните теоретични постановки, свързани с МСС	
1.1. Дефиниране на международните стратегически съюзи (МСС).....	
1.2. Критерии за идентифициране на МСС.....	
1.3. Зараждане на термина МСС	
1.4. Роля на МСС в интернационализацията на бизнеса	
1.5. Дефиниции за МСС с различен фокус.....	
1.6. Примери за диверсификация и обвързване във формирането на МСС	
1.7. Други форми на МБ, сходни с МСС	
1.8. Теоретични подходи към МСС	
1.9. Класификация на МСС	
1.10. Изводи от първа глава	
2. ВТОРА ГЛАВА. Процес на формиране на МСС	
2.1. Създаване и развитие на МСС	
2.2. Процес на изграждане на МСС	
2.3. Начини на управление на МСС.....	
2.4. Предимства и ограничения на МСС	
2.5. Изводи от втора глава	
3. ТРЕТА ГЛАВА. Емпирично проучване на МСС по примера на български и чужди компании, участващи в тях	
3.1 Методика на проучването	
3.2. Казуси	
3.3. Анкетно проучване	

3.4. Интерпретация, обобщения и изводи	
Заклучение	
Препоръки за бъдещи изследвания.....	
БИБЛИОГРАФИЯ	

СИНТЕЗИРАНО ИЗЛОЖЕНИЕ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Критичен анализ на основните теоретични постановки, свързани с международните стратегически съюзи

В тази глава се разглеждат основните концепции, свързани с МСС и тяхното значение за успешното развитие на компаниите в глобалната икономика. Представени са дефинициите и теоретичните подходи към разбирането на тези съюзи, както и различните форми, които те могат да приемат в междуетермените отношения. Освен това се дискутират ключовите фактори, които допринасят за ефективността и конкурентността на МСС, като фокусът е насочен върху предимствата и предизвикателствата при тяхното управление. Тази глава предоставя теоретична рамка, която служи като основа за по-нататъшния анализ в изследването.

1.1. Дефиниране на международните стратегически съюзи международните стратегически съюзи

В първа подточка са извеждат дефиниции на международните стратегически съюзи с цел да се изясни значението им. С илюстративна цел и за сравнение в изследването са разгледани и международните стратегически партньорства. Основната причина за този подход, е, че и двете форми на международен бизнес се базират на договорни споразумения. Фокусът на научния труд е насочен основно върху договорните форми на сътрудничество - стратегически съюз и стратегическо партньорство. В някой части на научния труд с цел да се изяснят някои разлики се използвани и капиталови форми на международен бизнес. Още в началото на първа глава се извеждат на база на изследвания на други автори определения за стратегически съюз и стратегическо партньорство. Поради многото различни понятия по отношение на теоретичния смисъл на международните стратегически съюзи в научния труд се разглеждат изследванията на един български и един чуждестранен изследовател, като на база на характеристиките, които те са изследвали, се правят сравнения в таблички с други изследователи в международен мащаб. Сравнението дава възможност да се идентифицират ключовите характеристики на международните стратегически съюзи с цел по-ярко да се открояват от другите форми на международен бизнес. В тази подточка са дадени и някои примери на компании, които са се

сдружили в стратегически съюз. В разглежданите примери прави впечатление, че стратегическите партньорства са далеч по-популярни и по-разпространени.

1.2. Критерии за идентифициране на международните стратегически съюзи

На база на изследванията на българския изследовател и на един чуждестранен изследовател в областта на стратегическите съюзи са изведени таблички за сравнителните характеристики и критерии на стратегическите съюзи и стратегическите партньорства. Ключови критерии за характеризирането им са природа на обединението, юридическа самостоятелност, основни цели и интереси, изгоди, обхват, ефект върху пазарната стойност, степен на ангажираност и др. За да се обосноват по-конкретно избора на тези критерии, авторът е дефинирал причините и значението на избора на критериите поотделно. За улеснение освен критериите в таблички е изведена и графика за сравнение.

1.3. Зараждане на термина международните стратегически съюзи

На следващ етап от изследването се разглежда как в исторически план международният бизнес достига до разбирането за необходимост от нова форма на сдружаване каквато е МСС. Прилагат се допълнителни уточнения, изгражда се разбирането за стратегическо партньорство и стратегически съюз, отбелязват се грешките превода на някои чуждестранни автори, където често употребяват думата партньоршип в смисъла на Алианс. Поради тази причина и в следствие на прегледа на литературата, както ще се види в развитието на изследването се достига до някои ключови грешки в разбиранията за стратегически съюз и стратегическо партньорство. В различни трудове двете форми на международен бизнес се извеждат като еднозначни.

1.4. Роля на международните стратегически съюзи в интернационализацията на бизнеса

Тази глава отново разглежда мястото на МСС в международния бизнес, като се прави преглед на различни форми на международен бизнес и възможното им използване при сдружаване в международен стратегически съюз. Прави се обширен преглед на формите на международен бизнес като се разглеждат в дълбочина и обхват. Съществено е мнението на Майкъл Портър, който описва тези съюзи като квази интеграция. Стратегическите съюзи заемат междинно положение между традиционните дългосрочни договори и пълното сливане на компаниите. Изведени са няколко подхода за дефиниране на МСС. При дефинирането на МСС акцента пада преди всичко върху специфичните цели и интереси на съюзниците. Изведени са пет условия на които трябва да отговаря едно бъдещо сдружаване за да бъде стратегически съюз. Този подход изисква обединяване на стратегически ресурси, достъп до специфични компетенции на партньора и не на последно място използване на чисти комуникационни канали

с цел изграждане на доверие в сдружаването. Отново е направен широк преглед на дефиниции за международен стратегически съюз от различни чуждестранни автори. Прегледана е внушителна по обем литература по въпросите на МСС.

1.5. Дефиниции за международните стратегически съюзи с различен фокус

В тази подточка са изведени дефиниции за формиране на МСС, чиито цели и фактори за сдружаване са различни от общоприетите и не могат да бъдат групирани в една обща рамка. Тези дефиниции се явяват като изключение от общоприетите критерии за дефиниране на международния стратегически съюз и не влизат в общоприетите разбирания. Всяка една от тези дефиниции засяга отчасти общоприетите критерии за дефиниране на МСС. Отново се изведени таблички за сравнение и е направен опит за обобщаване.

1.6. Примери за диверсификация и обвързване във формирането на международните стратегически съюзи

Важен момент при формирането на международен стратегически съюз е диверсификацията, като в тази подточка са изведени примери и няколко различни вида диверсификация на портфолиото.

1.7. Други форми на международен бизнес, сходни с международните стратегически съюзи

Някои форми на международен бизнес имат сходства с МСС. В тази част на изследването са изброени някои често използвани форми на сътрудничество, които не са самостоятелни, независими формирования. Отново е направен преглед на литература, изведени са някои примери, графично се изобразени по значение различните нива на международен бизнес по отношение на формирането на сътрудничество. Изведени са аргументи за управление на риска като споделяне и диверсификация. Отбелязани са някои видове механизми за управление на риска. Направен е по-дълбок преглед на този нов бизнес модел като вече в дълбочина и практическа насоченост се прави преглед на характеристиките на това сдружаване, както чрез външни влияния така и чисто практически, как в компаниите се случват съвместните дейности. МСС създава нови бизнес модели и някои от тях са разгледани с примери настоящата глава. Засегнати са и някои капиталови партньорства. Най-същественото е идентифицирането на нивото на взимане на решения за формиране на МСС. За тази форма на международен бизнес подобно решение се взема само на най-високо равнище в йерархията на компаниите на ниво изпълнителен директор или борд на директорите. Направен е преглед за други форми на международен бизнес - договорни и капиталови. На какво ниво се взимат инициативи и решения

за съвместни действия с други компании. В главата е направен опит за извеждане на една по-обща дефиниция за МСС:

Международният стратегически съюз е доброволно, дългосрочно договорно взаимоотношение между две или повече независими организации, които обединяват усилия, насочени към осигуряване на устойчивост и конкурентоспособност на участниците в него, като същевременно създават стойност за всички партньори, за постигане на общи и индивидуални стратегически цели чрез споделяне и създаване на ресурси, технологии и опит. Съюзниците в съюза споделят ползите от сътрудничеството пропорционално на приноса и имат равни права и отговорности при вземането на решения. върху изпълнението на предвидените дейности, като поддържат прозрачни механизми на сътрудничество (ползват обща платформа за споделяне на информация), основани на взаимно доверие и изгода чрез последователно изпълнение на задълженията и спазване на договореностите.

1.8. Теоретични подходи към международните стратегически съюзи

Друг подход при разглеждането на теоретичните формулировки за международните стратегически съюзи е прегледа през различни теории и модели, които имат фокус основно върху индивидуалната фирма и взаимодействията между компаниите. Прегледа започва с теорията на стратегическото управление представена от Игор Анзов, като основно се разглеждат изследванията на Кетрин Хариган, базирани на стратегическото управление. В нейните изследвания тя признава важността на взаимодействието с конкуренти като средство за постигане на общи цели. Основното предимство на теорията на стратегическото управление е нейният фокус върху създаването на стойност. Теорията насочва вниманието към идентифицирането и използването на конкурентните предимства, които фирмата притежава, за да създаде допълнителна стойност в партньорства с други фирми. МСС са разгледани и през теорията на международния бизнес, през теорията на транзакционните разходи, изведени са значителен брой примери за високи транзакционни разходи. Стратегическите съюзи са разгледани и през теорията на игрите, както и през теорията на ресурсната зависимост.

В тази част на изследването се появява и термина ко-опетиция. Тя отразява съвременната тенденция конкуренти в една област да се кооперират за да постигнат някакви общи цели. Колективната конкуренция променя начина, по който компаниите възприемат и реализират своите конкурентни стратегии. Тя насърчава по-голяма интеграция и синергия между съюзниците в рамките на съюзите, като същевременно поддържа здравословна доза съревнование, която стимулира иновациите и подобряването на бизнес процесите. Тази

динамика прави стратегическите съюзи мощен инструмент за постигане на дълготрайно конкурентно предимство в глобализирания бизнес свят.

В таблица са изведени основната концепция на всяка една теория, нейните предимства и недостатъци. Направен е опит дефинициите изведени от глава 1.1 да се обвържат с изведените икономически теории. Съществен модел за развиване на интернационализацията на бизнеса е модела УПСАЛА. Моделът на Упсала обяснява процеса на интернационализация на фирмите като постепенно навлизане в чужди пазари, като се започне от най-близките и познати пазари и се продължи към по-далечни и по-сложни. Той се основава на следните ключови идеи:

Постепенно навлизане:

Фирмите започват с пазари, които са културно, икономически и правно близки до домашния пазар.

С времето те навлизат в по-далечни и по-сложни пазари, като натрупват опит и знания.

Етапи на интернационализация:

Етап 1: Няма редовен износ – Фирмата работи само на местния пазар.

Етап 2: Експорт чрез посредници – Фирмата започва да изнася чрез местни посредници.

Етап 3: Създаване на търговско представителство – Фирмата установява собствено присъствие в чужда страна.

Етап 4: Производство в чужбина – Фирмата инвестира в производствени мощности в чужда страна.

Ключови фактори за избор на пазар:

Културна близост: Пазарите с подобна култура, език и социални норми са по-лесни за навлизане.

Икономическа близост: Пазарите с подобно ниво на икономическо развитие са по-предвидими.

Правна близост: Пазарите с подобна правна система намаляват риска и несигурността.

Натрупване на знания и опит:

Фирмите натрупват знания за чуждите пазари чрез експериментиране и обучение.

Този процес е постепенен и се основава на опитното учене (experiential learning)

Теорията е формирана преди появата на интернет, преди логистиката да се развие до степента днес и преди значителни изследвания в сферата на маркетинга и сферата на веригата на

доставките. В днешно време има компании, които са родени да са глобални. Моделът на Упсала обяснява процеса на интернационализация като постепенно навлизане в чужди пазари, като се започне от близки и познати пазари. Този подход е приложим за традиционни компании, които изискват физическо присъствие и адаптация към местните условия. Въпреки това, моделът не обхваща компании, които са насочени директно към глобалния пазар, като дигитални стартъпи или компании с дигитални продукти и услуги.

1.9. Класификация на международните стратегически съюзи

Стратегическите съюзи обхващат различни форми на сътрудничество между предприятия, които включват комбинация от дейности и собственост. Те са важен инструмент за компаниите, които търсят начини да увеличат своята конкурентоспособност и да разширят своите пазари. В основата на тези съюзи стои споделянето на ресурси, знания и технологии, което води до взаимни ползи и стабилно развитие. В текущата подточка се представя същността на МСС в контекста на международния бизнес и различните форми на международно съюзяване в международния бизнес. Подхода в тази част на научният труд е към стратегиите и моделите за навлизане на чужди пазари. Прави се преглед на различните международни форми на сътрудничество, както и на договорните и капиталови форми на сътрудничество в международния бизнес.

В тази подточка са разгледани различните видове съюзи формирани на база на споразумения относно дейностите. Изведени са три вида стратегически съюзи - за знания, хибридни и бизнес съюзи. Тези съюзи са дефинирани освен теоретично и в графичен модел. Изведени са примери както за български стратегически съюзи така и за чуждестранни.

1.10. Изводи от първа глава

Въз основа на прегледа и анализа на теоретичните възгледи за международните стратегически съюзи (МСС) можем да направим следното обобщение:

1. Международните стратегически съюзи са сложно явление, което включва различни форми на междуфирмено взаимодействие, целящи постигане на стратегически цели чрез сътрудничество, без да се нарушава независимостта на участващите фирми. Техните характеристики варират в зависимост от степента на интеграция, стратегическите цели и управленските структури.
2. Основните мотиви за създаването на МСС са свързани с разширяване на пазарите, споделяне на риска, обмен на знания и синергия между участващите съюзници. В същото време тези съюзи могат да бъдат изправени пред значителни предизвикателства,

включително управленски трудности и финансови рискове, създаване на перспектива за продължително съществуване.

3. Формирането на МСС преминава през определени етапи, които включват планиране, избор на съюзници, управление на отношенията и оценка на ефективността на съюза. Тези етапи са ключови за успешното постигане на целите на съюза и осигуряването на неговата стабилност във времето.

Формулирани са следните изводи:

1. МСС представляват ефективен инструмент за постигане на международни стратегически цели, като компаниите успяват да увеличат своята конкурентоспособност, като комбинират ресурси, технологии и експертиза.
2. Въпреки многото ползи от стратегическите съюзи, съществуват и значителни рискове, свързани с управлението на тези партньорства. Успехът на МСС зависи от добре планирани структури на управление, ефективна комуникация между съюзниците и съвместимост на техните цели и култури.
3. Управлението на МСС изисква гъвкавост и адаптивност, особено в международния контекст, където културните и регулаторните различия могат да окажат влияние върху ефективността на съюза.

Тези изводи потвърждават хипотезите, че успехът на международните стратегически съюзи се основава на взаимно доверие, ясно разпределение на ролите и ефективно управление на взаимоотношенията между съюзниците.

2. ПРОЦЕС НА ФОРМИРАНЕ НА МЕЖДУНАРОДНИТЕ СТРАТЕГИЧЕСКИ СЪЮЗИ

В тази глава са разгледани мотивите за създаване на МСС, процеса на изграждане, начините на управление и предимствата, както и ограниченията пред тази форма на международен бизнес.

2.1. Създаване и развитие на международните стратегически съюзи

В тази подточка са разгледани различни мотиви за формиране на МСС. Направен е опит да бъдат систематизирани в категории, като за всяка една категория са изведени и примери. Въпреки че мотивите са разглеждани през научно-теоретичен подход в тази част на изследването е обърнато повече внимание върху тяхната практическа приложимост. Направен

е задълбочен анализ на значителен обем от групи мотиви за формиране на МСС. След прегледа на литературата са изведени категории мотиви за основаване на МСС на основа на разнообразие от причини. Мотивите са групирани в четири категории – стратегическа, икономическа, политическа и организационна. В следствие на база на мотивите и на техните особености, те са класифицирани в два вида приложимост - международна и локална. Тоест в зависимост от мотивите и особеностите на формираното МСС, то може да има локална приложимост, а може да има и международна приложимост. В табличка са изведени три опорни принципа, на които лежат МСС: мотиви за участие, ползи за бизнеса, конкурентно предимство и стабилност. Графично са изведени и очертани шест основни категории МСС.

2.2. Процес на изграждане на международните стратегически съюзи

Процесът на изграждане на МСС е проследен през призмата на различни теоретични подходи на български и чуждестранни автори. Направен е опит теоретичното разбиране за процеса на изграждане на МСС да бъде асоцииран с реални примери от международния бизнес. На основа на теоретичните схващания всеки пример е разгледан през различните етапи на формирането му. Обикновено различните партньорства или съюзи преминават за формирането си през три до шест етапа. Стремежа на изследването да генерализира тези етапи и да ги сведе до 3-4, не беше приложим. Основната причина за това, е, че компаниите въпреки че имат общи цели имат и значителни разлики в своите преимущества и методите на управление. Направен е преглед на литературата от различни изследователи по отношение на модела на формиране на съюзи.

2.3. Начини на управление на международните стратегически съюзи

Тази част са разгледани петте основни форми на управление и тяхната приложимост в МСС. Таблица са изведени техните предимства и недостатъци и са разгледани и теоретичните модели по отношение на тяхната приложимост в МСС. За някои от моделите са изведени примери. Направени са и графични интерпретации.

2.4. Предимства и ограничения на международните стратегически съюзи

Тази глава има преди всичко практическа насоченост, тъй като в нея се разглеждат чрез реални примери, как протича и какви са резултатите от едно взаимодействие в сдружаване или партниране в международен стратегически съюз или международно стратегическо партньорство. Примерите разглеждат компании, съществуващи като съюз или партньорство от дълго време. Изяснява се какво са постигнали като резултат, а в някои от тях се изясняват причините за разлагането на съюза или предизвикателствата пред които е бил изправен по време на съществуването си.

Формирането на стратегически съюз може да се разглежда като *процес на намаляване на риска*, защото отговорността и ангажиментите се споделят между обединените предприятия. Междинните споразумения, които уреждат сътрудничеството, определят ясно ролите и отговорностите на всяка от компаниите, както и механизмите за споделяне на риск. Това включва договорености за финансиране, управление на проекти, разпределение на печалбите и загубите, и управление на потенциални конфликти. Чрез споделяне на риска и отговорността, компаниите могат да се концентрират върху своите основни компетенции и да постигнат по-висока ефективност и по-ниски разходи.

В допълнение, споделянето на риска в стратегическите съюзи *насърчава иновациите и експериментите*, тъй като компаниите са по-склонни да поемат рискове, когато знаят, че не носят цялата тежест сами. Това стимулира креативността и новаторството, което може да доведе до разработване на иновативни продукти и услуги и до успешното им внедряване на пазара.

2.5. Изводи от втора глава

Въз основа на прегледа на литературата можем да обобщим, че процесът на формиране на стратегически съюзи включва различни етапи и фактори, които са анализирани в научната литература. Факторите, които влияят върху процеса на формиране на стратегически съюзи, са разнообразни и играят съществена роля за успешното реализиране на тези партньорства. В научната литература се подчертава значението на допълняемостта и съвместимостта на съюзниците. Допълняемостта се разглежда като способността на съюзниците да обединят своите уникални ресурси и компетенции, създавайки добавена стойност, която не би могла да бъде постигната индивидуално. Колкото по-голяма е допълняемостта между съюзниците, толкова по-силни са основите за съвместния успех. Съвместимостта, от своя страна, е свързана с работния стил, организационната култура и краткосрочната подкрепа за постигане на дългосрочните цели. Взаимната пригодност на съюзниците в тези аспекти е ключова за поддържането на стабилни отношения и успешното управление на съюза. Задълженията на съюзниците, включително разпределението на ресурси и разходи, както и комуникационните методи, също са от критично значение за постигането на съвместни цели и дълготрайното развитие на съюза.

Етапите на формиране и управление на стратегически съюзи също са обект на задълбочен анализ в литературата. В началния етап на планиране и преговори, изборът на съюзници е от съществено значение. Този етап включва оценка на допълняемостта и

съвместимостта на съюзниците, както и договаряне на условията за сътрудничество. Формиращият етап на съюза се фокусира върху договорните условия и разпределението на собствеността и капитала. В този етап често възникват рискове, свързани с възможни конфликти и различия в целите на съюзниците, които трябва да бъдат минимизирани чрез ясно определени договорни механизми и процедури за управление. Определени характеристики на съюзниците могат да имат положително влияние върху формирането на съюза. Тези характеристики включват допълняемост на съюзниците, съвместимост и пригодност на съюзниците. Допълняемостта на съюзниците се разглежда и като обединение на уникални ресурси и сили, което създава добавена стойност. Колкото по-силна е допълняемостта между съюзниците, толкова по-голяма е вероятността за успех.

Освен допълняемостта, съвместимостта на съюзниците също е важна. Тя може да се изразява чрез работния стил, културата и краткосрочната подкрепа за постигане на дългосрочните цели на съюза и печалба. Задълженията на съюзниците също играят важна роля, като включват определяне на растежа на съюза и разпределението на ресурсите и разходите, методите и инструментите за комуникация.

Управлението на съюза и оценката на неговата ефективност са критични за успеха в дългосрочен план. Координацията на дейностите между съюзниците и развитието на взаимно доверие играят централна роля за успешното функциониране на съюза. Програмите за координация, йерархията и механизмите за обратна връзка са важни елементи в този процес, които позволяват на съюзниците да синхронизират своите усилия и да избягват конфликти. Високото ниво на доверие е важно за намаляване на разходите за транзакции и за повишаване на гъвкавостта на съюзниците при управление на възникващи проблеми.

Формиращият етап на съюза и управлението на отношенията включват избор и прилагане на договорни условия. По време на формирането на съюза може да възникнат различни рискове, които могат да се отразят негативно на предприятието или неговите съюзници. За да се избегнат тези рискове, е важно да се определят основните механизми за развитие и прилагане на съюза, като разпределение на собствеността и капитала, договорни условия и управление на отношенията. Управлението на отношенията въз основа на имидж и репутация също допринася за успеха на съюза, като намалява разходите за транзакции и увеличава гъвкавостта на съюзниците.

Управлението на формираня съюз и оценката му включват координация на дейностите и развитие на взаимно доверие между съюзниците. Правилните решения и управление от страна

на съюзниците влияят върху успеха на съюза. За да се постигне по-висока печалба, предприятията трябва да управляват съюза ефективно. Координацията на дейностите и взаимното доверие са ключови фактори за успешното управление на съюза. Съюзниците трябва да координират своите действия и да управляват взаимната зависимост, за да реализират ползите от съюза. Механизмите за координация включват програмиране, йерархия и обратна връзка. Развитието на доверие между съюзниците е важно за по-силно съюзяване и избягване на конфликти.

Сравнителният анализ на етапите показва, че всеки от тях има своя уникална роля в процеса на формиране и развитие на стратегическия съюз. Докато началният етап се фокусира върху идентифицирането на подходящи съюзници и договаряне на условията, формирацията етап изисква изработването на структурирани механизми за управление и минимизиране на рисковете. Управлението на съюза включва непрекъснатото усъвършенстване на комуникационните канали и развитие на доверие, което осигурява стабилност на съюзяването в дългосрочен план.

Авторовото виждане относно етапите на формиране на стратегически съюзи, въз основа на цитираните изследвания, е, че най-важните елементи за успеха на съюза са гъвкавостта и динамиката на процесите във всички етапи. Особено внимание трябва да се отдели на комуникацията и развитието на доверие, които са необходими за справяне с неочаквани предизвикателства. Ясното структуриране на договорните отношения и управлението на зависимостите между съюзниците също са от решаващо значение за стабилността на съюза. В тази връзка приносът на тази концепция е свързан с акцента върху необходимостта от адаптивност на съюзите към промените в средата и отношенията между съюзниците, което осигурява дългосрочен успех.

Съществени са и съображенията за началото и края на едно партньорство или един съюз:

Кога една компания влиза или спира да участва в стратегически съюзи?

Решението една компания да излезе от МСС или да влезе в такъв няма еднозначен отговор.

На база на резултатите от изследването може да се обобщи, че една компания влиза в съюз:

1. Когато в нейния географски ареал има количествено голяма конкуренция в индустрията, в която работи тя и се налага да изгради съюз с компании в същия географски ареал за да порасне, да се развие.

2. Когато компанията е голяма в глобален мащаб, но не достатъчно за да устои, не толкова на конкуренцията, колкото на бъдещите тенденции.

3. В светлината на събитията от последните 20 години, компаниите вече не търсят евтини доставки на суровини и поевтиняване по веригата на доставките, компаниите търсят сигурни доставки, офшорингът се превърна във френдшоринг, защото евтините доставки, невинаги са сигурни, несигурността води след себе си загуби, свиване на производства, фалити. Това е друга причина за влизане в съюз – търсене на сигурност, не само по веригата на доставките.

Излизането от съюз не е толкова лесно решение. На база на технически анализ са изведени някои причини за подобно развитие:

1. Когато съюзът става неизгоден за компания, която участва в него.

2. Когато има тенденция на дълготрайна, нарастваща нестабилност в съюза, загубите от излизането може да се окажат по-малки в сравнение, когато съюзът се разпадне по естествен път.

3. Когато една компания стане достатъчно голяма в даден географски ареал или в дадена индустрия и участието в съюз е пречка за нейното развитие. След такова излизане компаниите преминават към стъпка на поглъщане или сливане.

3.0. Емпирично проучване на международните стратегически съюзи по примера на български и чужди компании, участващи в тях

Най-същественото в тази част е опита за оценяване на МСС и извеждане на формула. В тази част са разглеждани широк диапазон МСС и стратегически партньорства от различни държави и различни сфери на индустрията и е направен анализ на ползите, предизвикателствата и рисковете по време на тяхното съществуване. Това е практическата част от изследването, в която теоретичните възгледи са приложени на живо за да бъде изяснена сложната природа на формиране и съществуване на МСС. Направен е опит да се хвърли светлина върху не толкова сложните процеси протичащи при формирането и съществуването на подобни сдружавания. В крайна сметка основната цел е да продължи да съществува както компанията, така и продуктите, които тя предлага.

3.1 Методика на проучването

Целта на емпиричното изследване е да се установят ключовите фактори, които влияят върху успешността на международните стратегически съюзи (МСС), и да се анализира как тези съюзи допринасят за конкурентоспособността на компаниите. В частност, се търсеха отговори на въпросите: Какви са основните мотиви за формиране на стратегически съюзи? Кои са ключовите предимства и недостатъци? Как компаниите могат да оптимизират управлението на своите съюзи?

За постигане на поставената цел, се изпълниха следните задачи:

1. **Изготвяне на анкета за изследване на международните стратегически съюзи:** Формулиране на въпроси, които изследват различни аспекти на формирането, управлението и успеха на МСС.
2. **Събиране на данни чрез анкетиране на компании:** Провеждане на емпирично проучване сред целевите компании, които участват в МСС, за да се съберат данни за техния опит и резултати.
3. **Обработка на събраните данни:** Анализ на отговорите от анкетата, за да се идентифицират ключовите фактори и зависимости между успешното управление на МСС и постигнатите резултати.
4. **Оценка на валидността на хипотезите:** Проверка на предварително формулираните хипотези въз основа на резултатите от проучването.
5. **Формулиране на изводи и препоръки:** Обобщение на резултатите от изследването и формулиране на практически препоръки за успешното управление на МСС.

3.2. Казуси

Преглед на различни компании в процеса на формиране на МСС и резултатите произтекли от сдружаването.

В етапа на изследването на казусите и при разговорите с мениджърите преди да се проведе анкетното проучване се установи че значителен процент от българските компании имат предпочитания за съвместна работа с компании от САЩ Китай и Великобритания и Германия. На първо и на второ място са Германия и САЩ съответно. Разбираемо и изненадващо за мен на трето място беше Китай.

3.3. Анкетно проучване

Резултатите от анкетното проучване са обобщени в подточка 3.4. Основното след провеждане на анкетното проучване като извод, е, че анкетираните трудно правят разлика между съюз и партньорство. Друга констатация е свързана с предпочитанията на компаниите да изграждат партньорства с компании от развитите страни – САЩ, Германия, Великобритания, Китай. Изненадващо беше предпочитанието за Франция.

Етични съображения

Етичните съображения на това изследване са от изключителна важност и се спазват стриктно на всеки етап от процеса. На първо място, участието на респондентите в анкетното проучване (**50 респондента**) е напълно доброволно, като всички участници са информирани за целта на изследването, естеството на събираните данни и как ще бъдат използвани тези данни. Респондентите имат право да се откажат от участие по всяко време без никакви последствия.

Конфиденциалността и анонимността на участниците са основни принципи, които се спазват стриктно. Личната информация на респондентите не се събира, а отговорите им се съхраняват и анализират по начин, който не позволява идентифицирането на отделни лица. Данните се съхраняват на защитени платформи и са достъпни само за изследователите, участващи в проекта. Този етап (запазването на конфиденциалност) от изследването беше особено труден, тъй като ежедневно се случва по медиите да излизат данни за изтичане на информация по различни социални, обществени и политически казуси. В много от компаниите се следи и записва всичко, цялата кореспонденция, минаваща през фирмените канали за кореспонденция. Домейн контролерите записват всяко действие на служителите. В тази връзка беше направена отделна процедура по участие на респондентите в анкетното проучване, включваща последователно, *лична среща – разговор с тях. Предварително уточняване на какви въпроси ще отговорят.* Причината някои въпроси да не са директно свързани с обекта и целите на изследването е именно тази – с цел разнообразяване на въпросите и отклонение на мислите на респондента по отношение на логиката на изследването. *Създаване на отделни мейли* без пряка връзка с имената или каквито и да е credenции на респондентите, беше следваща стъпка в процедурата. Мейлите бяха генерирани в тяхно присъствие на техни крайни у-ва. Паролите на мейлите бяха генерирани от тях и останаха известни само на тях. С оглед на сигурността бяха избрани свободните e-mail платформи – Gmail и Yahoo. Причините за този избор бяха бързото създаване на мейли и в следствие лесното им заличаване, което е невъзможно да се възстанови. След края на изследването значителна част от мейл акаунтите бяха заличени при лични срещи, поради трудности в процедурата по заличаването им. По този начин е

невъзможно да бъдат свързани крайните им устройства с участието им в анкетата, На автора на изследването не е ясно дали през техни крайни у-ва е осъществена анкетата или са ползвали такива с обществен достъп.

В процеса на събиране на данни чрез казусни проучвания, всички участници са информирани за целта на проучването и са получили уверения, че информацията, която предоставят, ще бъде използвана единствено за научни цели. Също така, при анализа на фирмени документи се спазват всички правни и етични норми за защита на фирмената тайна и конфиденциалната информация.

При публикуването на резултатите от изследването се гарантира, че никаква чувствителна информация няма да бъде разкрита и всички данни са представени в обобщена форма, която не позволява идентифициране на конкретни компании или лица. Изследователите се придържат към високи етични стандарти, които са съобразени с международно признатите норми за провеждане на научни изследвания.

Спазването на етичните съображения е критично за надеждността и валидността на изследването. Чрез осигуряване на доброволно участие, конфиденциалност и анонимност, както и чрез внимателно управление на чувствителната информация, изследването се стреми да защити правата и интересите на всички участници и да гарантира етичния интегритет на научния процес.

3.4. Интерпретация, обобщения и изводи

Разглеждаме представената информация като представителна извадка. Изведени са някои важни заключения относно предпочитанията на българските предприятия за формиране на стратегически съюзи. Според данните, около 70% от българските компании избират да се обвържат договорно, а не капиталово. Това показва ясно изразена тенденция към запазване на самостоятелността и избягване на необходимостта от значителни капиталови инвестиции

Анализът на резултатите от анкетното проучване разкрива съществени разлики в отговорите между респондентите от малки и големи компании, които участват в МСС. Малките компании, които обикновено разполагат с по-ограничени ресурси и по-малък опит на глобалния пазар, показват по-предпазлив подход към създаването на МСС. Те предпочитат договорни форми на партньорства, които не изискват значителни капиталови инвестиции и позволяват по-голяма гъвкавост. Това може да се дължи на нуждата им от по-малко рискови и по-лесно адаптивни партньорства, които да им помогнат да компенсират ограниченията в собствените

им възможности. За тях иновациите често играят ключова роля в поддържането на конкурентоспособността в международните партньорства.

От друга страна, големите компании показват различен подход към МСС. Те предпочитат по-структурирани и дългосрочни капиталови партньорства, които включват значителни инвестиции, но предлагат по-голям контрол и по-дълбока интеграция между участниците. Големите компании с по-богат опит в международния бизнес и повече ресурси се стремят към съюзи, които подкрепят техните глобални амбиции и разширяват присъствието им на нови пазари. В тези компании често се наблюдава предпочитание към централизираното управление на партньорствата, което им позволява да поддържат консистентност и контрол върху международните си операции.

Заклучение

Направеното проучване показва, че международните стратегически съюзи (МСС) играят критична роля за постигане на конкурентни предимства в глобалния пазар. Компаниите, участващи в МСС, търсят не само възможности за разширяване на своите пазари, но и за усвояване на нови знания и ресурси, което им позволява да бъдат по-ефективни и иновативни. Предпочитанието към формиране на договорни съюзи е силно изразено, като повечето компании избират този модел на сътрудничество поради неговата гъвкавост и способност да минимизира риска, без да нарушава икономическата и правната независимост на съюзниците. Компаниите използват тези съюзи, за да подобрят конкурентоспособността си и да оптимизират своите оперативни разходи чрез споделяне на ресурси и технологии.

Второ, изводите потвърждават важността на ефективното управление и културната съвместимост като основни фактори за успеха на МСС. Компаниите осъзнават необходимостта от централизирано управление, което осигурява яснота и координация, особено в сложни и многопластови съюзи. Културната съвместимост също играе важна роля, тъй като различията в ценностите и управленските стилове могат да доведат до потенциални конфликти, които биха могли да компрометират успеха на партньорствата. Участниците в проучването отбелязват и значимостта на доверието между съюзниците, като основен елемент за постигане на дългосрочно стабилно сътрудничество.

Накрая, синергията между различните ресурси и компетенции е ключов фактор за успеха на съюзите. Проучването показва, че компаниите, които успяват да интегрират своите ресурси и да се възползват от синергичните ефекти, постигат по-висока възвръщаемост на инвестициите, по-бърз достъп до нови пазари и ускорени иновационни процеси. Тези съюзи

предоставят възможност на компаниите да разширят своя обхват и да оптимизират ресурсите си, което е от критична важност в глобалната конкурентна среда.

Хипотезите на дисертацията категорично се потвърждават. *Първата хипотеза*, че ефективността на МСС зависи от наличието на доверие и споделени стратегически цели, намира потвърждение в резултатите, тъй като доверието се разглежда като основен фактор за ефективността на партньорствата. *Втората хипотеза*, че културната съвместимост, ефективното управление и ясно разпределените роли са ключови за успеха на съюзите, също се потвърждава, тъй като тези фактори са посочени като критични от респондентите. *Третата хипотеза* за синергията между ресурсите и компетенциите, като двигател за иновации и разширяване на пазарите, е подкрепена от данните, които показват значителни ползи от интеграцията на ресурсите.

Тезата, че международните стратегически съюзи представляват важен инструмент за постигане на дълготрайно конкурентно предимство, е доказана с множество аргументи и резултати от проучването. Най-важните аргументи включват ключовата роля на доверието и културната съвместимост, ефективното управление и синергията, които предоставят значителни предимства за компаниите в глобалната бизнес среда

НТ следва логичната последователност от създаване на един МСС до резултата от неговото съществуване. В съвременното чистата форма на МСС е слабо изразена в световен мащаб. Основната причина за това е по-слабата обвързаност на съюзниците и относително идеалната цел на съюзяването. Изследвани са причините за създаването му, като акцента пада върху необходимостта, нуждата и следва мотивите за изграждане. В мотивите най-често присъства елемент на финансова или капиталова обвързаност. Това е мястото, където един МСС се превръща в международно стратегическо партньорство, което изисква малко по-дълбока обвързаност и надхвърля прага на чистата обмяна на компетенции и ресурси. На този етап се стига до съвместни проекти, които изискват инвестиции. Това е преломният момент, в който едно съюзяване се превръща в партньорство. При по-задълбочено изследване се забелязват и събития, които излизат от рамките на договорните отношения и съюзите се превръщат в капиталови обединения.

В НТ чрез примери е доказан приноса на МСС за съвременната световна икономика. Въпреки, че тези сътрудничества нямат отделна юридическа регистрация, те често се обявяват като алианси и имат договорна обвързаност. Причина да са договорни обединения е, че тази форма на партниране никъде не се облага допълнително с данъци. Няколко компании обединяват компетенциите си и ресурсите и създават производствен гигант с невъзможност да бъде конкуриран. Конкурентните компании често ще търсят подобни стратегии за съюзяване

или ще бъдат погълнати. Отрицателният ефект е, че се губи креативността на конкурентна компания, губят се технологии, пазарни практики и позиции. Често това може да е загуба за определен географски регион. Закриването на производствени мощности или дистрибуторски вериги в географски ареал води до обезлюдяване на региона, което е загуба за държавата. Положителното е, че компаниите съюзници получават повече сигурност, конкурентоспособност, запазват работни места, увеличават компетенциите си и не на последно място приходите и печалбата.

Българските компании спазват стратегическите си цели на ниво висш мениджмънт. В рамките на проучването при лични разговори с респондентите, често информацията подадена към тях е незначителна. Корпоративната тайна се пази с цел да не се загубят потенциални клиенти, конкретен пазар или потенциални възможности за реализация на печалба. Поради наситената конкуренция на нашият пазар, българските компании не формират стратегически съюзи с насоченост към вътрешния пазар. Стремежа на българските компании е да се съюзяват или партнират с компании от САЩ и Германия предимно.

ПРИНОСИ

Приносите на МСС за световната икономика се явяват резултатите от изследването, които доказват, че МСС като форма на международен бизнес се явяват устойчиви на пазарните предизвикателства. Те устояват на пазарните промени, на времето, на клиентските предпочитания, икономически и правни ограничения, политически фактори, бариери на конституционно и държавно равнище.

Резултатите от анкетното проучване и интервютата показват, че значителна част от мениджърите в българските компании на средно равнище не са дълбоко запознати със стратегиите на компаниите.

Друг принос е установяването, че понятието стратегически съюз и стратегическо партньорство за значителна част от участниците е еднозначно. В българските компании опазването на корпоративната тайна е издигната в култ, модел на съществуване. Основната причина за това е твърде високата конкуренция, високата конкурентоспособност, относително малкия и свит пазар за реализация на продукти и услуги. Повечето български компании участват в някакъв вид стратегически съюз или стратегическо партньорство, с цел да реализират дейността си на световния пазар. Опазването на корпоративната стратегия е пречка за мениджърите от различни звена на средно равнище за качествено следване на корпоративната политика.

Систематизирането на съществуващата литература, което предоставя интегрирана рамка за анализ на МСС, се явява още един принос. Изследването обединява различни теоретични модели и практически казуси, разглеждайки аспекти като културна съвместимост, управление, синергия и комуникация. Това не само осигурява по-задълбочено разбиране на феномена, но и идентифицира пропуски в знанието, предлагайки насоки за бъдещи изследвания.

Анализът на факторите за успех на МСС е друг ключов принос. Изследването подчертава ролята на културната съвместимост, управленските структури, комуникационните стратегии и разпределението на ресурсите за постигане на ефективни партньорства. Установено е, че успешните съюзи изискват адаптиране към културните различия, ясно разпределение на роли и отговорности, както и прозрачна и ефективна комуникация. Практическите препоръки за мениджърите включват начини за оптимизация на тези фактори, което прави изследването ценен инструмент за бизнеса.

Препоръки за бъдещи изследвания

Бъдещите изследвания в областта на МСС могат да се насочат към задълбочаване на разбирането за динамиката на културната съвместимост и нейното влияние върху успеха на партньорствата. Въпреки че съществува значителна литература по темата, все още има място за по-дълбоки изследвания, които да анализират как различията в националните, корпоративните и професионалните култури могат да бъдат преодолені или използвани като предимство. Особено полезни биха били емпирични проучвания, които включват дългосрочно наблюдение на съюзи в различни индустрии и географски региони, за да се изследват въздействията на културните фактори върху сътрудничеството.

Друг потенциален фокус за бъдещи изследвания е изследването на ролята на технологиите и дигитализацията в управлението и развитието на МСС. С бързото развитие на технологиите и нарастващото значение на дигиталните платформи, е важно да се изследва как тези инструменти могат да подобрят координацията, комуникацията и иновациите в рамките на стратегическите съюзи. Изследванията могат да се насочат към анализа на конкретни технологии като блокчейн, изкуствен интелект и облачни услуги и тяхната роля в оптимизирането на управлението на съюзите.

Изследване на стабилността на МСС в контекста на глобалните икономически и политически кризи е друга важна област за бъдещи проучвания. Съюзите често са изложени на външни шокове, които могат да застрашат тяхната стабилност и успех. Бъдещите изследвания биха могли да разгледат как съюзите могат да се адаптират към променящите се глобални условия, като например пандемии, търговски войни или политически нестабилности. Това би

помогнало на компаниите да разработят по-стабилни стратегии за управление на своите международни партньорства.

Важен аспект за изследване е и влиянието на управленските практики върху ефективността на МСС. По-специално, как различните стилове на управление и организационни структури могат да бъдат оптимизирани за по-успешно сътрудничество между съюзниците. Бъдещи проучвания могат да изследват конкретни управленски техники и инструменти, които допринасят за по-добра координация, мотивация на екипите и вземане на решения в рамките на съюзите.

На последно място, бъдещите изследвания могат да разгледат въпроса за етичните аспекти и корпоративната социална отговорност в контекста на международните стратегически съюзи. С нарастващото значение на дълготрайното развитие и етиката в бизнеса, изследванията в тази насока могат да предоставят ценни насоки за това как МСС могат да бъдат управлявани по начин, който е не само икономически изгоден, но и социално и екологично отговорен.

СПИСЪК С ПУБЛИКАЦИИ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯТ ТРУД

ПЪРВА ПУБЛИКАЦИЯ:

Сборник с доклади - ISSN 2815 2719

„ЧЛЕНСТВОТО НА БЪЛГАРИЯ В ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ:

ШЕСТНАДЕСЕТ ГОДИНИ ПО-КЪСНО“

Том 1

Общ обем на сборника в страници -. 307 стр.

Доклади на български език

Изнесен присъствено доклад на тема: **„ЕВРОПЕЙСКИЯТ СЪЮЗ В СВЕТОВНАТА ИКОНОМИКА. ПЕРСПЕКТИВИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЕС В СВЕТОВНИТЕ ИКОНОМИЧЕСКИ И ПОЛИТИЧЕСКИ ОРГАНИЗАЦИИ“**

Dzhankardashliyski, V. (2023). ЕВРОПЕЙСКИЯТ СЪЮЗ В СВЕТОВНАТА ИКОНОМИКА. ПЕРСПЕКТИВИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ЕС В СВЕТОВНИТЕ ИКОНОМИЧЕСКИ И ПОЛИТИЧЕСКИ ОРГАНИЗАЦИИ. *THE MEMBERSHIP OF BULGARIA IN THE EUROPEAN UNION: SIXTEEN YEARS LATER*, том 1 (ISSN 2815 2719), pp.252–271.

ВТОРА ПУБЛИКАЦИЯ:

Сборник с доклади - ISBN-13: 978-619-232-825-2

„ИКОНОМИКАТА НА БЪЛГАРИЯ И ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ: ИНФЛАЦИЯ, ФИСКАЛНА КОНСОЛИДАЦИЯ И УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ : ОСЕМНАДЕСЕТА МЕЖДУНАРОДНА НАУЧНА КОНФЕРЕНЦИЯ НА МЛАДИТЕ УЧЕНИ“ :

Том 1

Общ обем на сборника в страници -. 614 стр.

Доклади на български език

Изнесен присъствено доклад на тема: **„ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВОТО В ЕС ПРИ НАВЛИЗАНЕ НА ЧУЖДИ ПАЗАРИ.“**

Dzhankardashliyski, V. (2024). Предприемачеството в ЕС при навлизане на чужди пазари. *The Economy of Bulgaria and the European Union: Inflation, Fiscal Consolidation and Sustainable Development : 18th International Scientific Conference of Young Scientists*, 1 (Print-ISBN-13: 978-619-232-825-2), pp.417–428.

ТРЕТА ПУБЛИКАЦИЯ

Публикацията е изнесена присъствено. Сборник с доклади към момента няма отпечатан. Прилагам служебна бележка от издателството, че доклад има и е вътре в проекта за отпечатване. – Поради големината на снимката е на следваща страница.



INTERNATIONAL STRATEGIC ALLIANCES AND THEIR ROLE IN THE MODERN WORLD ECONOMY

ABSTRACT

International strategic alliances are voluntary collaborations between two or more companies from different countries, in which the participants pool resources, knowledge and competencies, while maintaining their legal and economic independence. These alliances are formed to overcome market challenges, reduce risks and achieve competitive advantages in a global environment.

The main advantages include cost sharing, access to new technologies, expanding market presence and optimizing operations. Forms of collaboration range from joint ventures and licensing agreements to research consortia and distribution partnerships.

Success depends on clear objectives, compatible corporate cultures and effective communication. Despite the advantages, risks include management conflicts, differences in regulatory environments and the potential for unfair competition.

Strategic alliances are a powerful tool for companies seeking global growth without using traditional methods of mergers and acquisitions.'

I. GENERAL CHARACTERISTICS OF THE DISSERTATION

The relevance of the study of international strategic alliances (ISAs) and their international business is undeniable in the context of the modern globalized economy. In today's world of intense competition and rapidly developing technologies, enterprises often face challenges that they cannot overcome on their own. Strategic alliances provide an opportunity to pool resources, knowledge and experience, which can lead to significant competitive opportunities. In the context of globalization, an alliance between companies from different countries can facilitate access to new markets, accelerate innovation and improve the efficiency of production and marketing processes.

The choice of the topic "International strategic alliances and their role in the modern world economy" is justified by several key factors. First of all, strategic alliances and strategic partnerships are an important tool for business internationalization, providing companies with access to new markets. This is important for small and medium-sized enterprises that do not have sufficient resources to independently expand their commercial operations. Through a strategic alliance with local companies, you can overcome barriers to entering new markets.

The element of the study of international strategic alliances and their role in international business is to understand the mechanisms through which these alliances function and achieve the success of companies in the global economy. This includes an analysis of all forms of strategic alliances and partnerships, their advantages and disadvantages, the motives for forming ISAs, as well as the factors that influence effectiveness. The study seeks to identify the best practices and strategies for forming and managing alliances and partnerships that can lead to long-term growth and competitiveness in international markets.

Through the analysis of specific examples and case studies, the study seeks to show how cooperation between companies can lead to faster implementation of new technologies and development of innovative products and services.

The completed research tasks, including a series of specific steps and activities aimed at achieving the main goal of the study. The first task is to conduct an extensive review of the existing scientific literature and research on the topic. This includes an analysis of different theoretical models and

concepts of strategic alliances, as well as an examination of empirical studies and real-life cases that demonstrate how alliances are formed and function in practice.

The second research task is to identify the main motives and factors that lead to the formation of MSAs. This includes an analysis of the reasons why companies choose to create alliances. This task is focused on understanding the strategic and social motives that drive companies to create alliances.

The third task is to examine all forms of governance of strategic alliances and their advantages and disadvantages. This includes an analysis of centralized, decentralized, matrix, project-oriented and hybrid management models. The study examines how these forms of governance affect the effectiveness of the alliance, taking into account factors such as flexibility, coordination, communication and the distribution of power between the allies.

The fourth task is to assess the challenges and risks associated with the formation and management of ISAs. This task includes an analysis of potential problems, such as inequality between allies, cultural differences, coordination complexity, financial risks and information leakage. The study proposes strategies and tools to address these challenges and build long-term partnerships.

The fifth task is to study the participation of Bulgarian and Western companies in international strategic alliances and to analyze the successes they have achieved. This includes collecting data on specific examples and analyzing the factors that contributed to their success or failure. An examination of the practices of these companies was conducted and their effectiveness was assessed.

The sixth task is to analyze the influence of all factors on the success of strategic alliances, determining which factors have a strong or weak impact. A detailed analysis of the key elements that seek the success of the alliance is carried out, and suggestions for optimizing these factors are provided.

The final task, number seven, is to develop practical guidelines and recommendations for companies (Bulgarian and foreign) that want to form and manage ISAs. This includes developing frameworks and models for assessing potential allies, planning and implementing alliances, as well as monitoring and evaluating their effectiveness. The study provided specific tools and methodologies that companies can use to improve their international cooperation strategies and achieve long-term success in the global market.

Object

The object of the study is the international strategic alliances that companies form to expand their markets, improve their competitiveness and achieve strategic goals at a global level. These alliances include various forms of partnerships between companies from different countries and sectors that combine resources, technologies and expertise to achieve joint goals.

Subject

The subject of the study focuses on the specific mechanisms, strategies and factors that determine the success or failure of international strategic alliances. This includes an analysis of the various motives for forming alliances, the methods of managing these alliances, the challenges and risks associated with their functioning, as well as the specific results and benefits that companies can derive from these partnerships.

The research methodology includes objectives, a set of data collection methods - theoretical analysis, case study, survey research; data analysis - qualitative and quantitative, stages of the research work - preparation of a survey, data collection, data processing and analysis, review and analysis of the results.

Methods

The following research methods were applied:

Theoretical analysis is a basic method that involves the systematic review and evaluation of existing scientific literature and theoretical frameworks related to international strategic alliances. This method identifies the key concepts, models and factors that influence the formation and management of strategic alliances. Theoretical analysis allows the extraction of basic principles and hypotheses that serve as a basis for further research and empirical study.

The case study focuses on the in-depth study of specific examples of strategic alliances. This method allows for a detailed understanding of the real processes and dynamics in alliances by analyzing specific cases of successful and unsuccessful partnerships. The case study examines factors such as motives for forming alliances, management methods, challenges and achieved results. This method provides practical examples that illustrate theoretical concepts and support the formulation of specific recommendations.

The survey is used to collect empirical data through structured questionnaires aimed at managers and experts involved in strategic alliances. This method allows for the collection of quantitative and qualitative data on the experiences, perceptions and opinions of alliance participants. The survey provided information on the practices and results of strategic alliances, which was used for analysis and comparison with theoretical frameworks and case studies. This method supports the validation of hypotheses and the formulation of conclusions and recommendations.

The globalization of the world economy is not an independent phenomenon or a randomly occurring process. It is a consequence of the unification of several participants who aimed to achieve mutual benefit by sharing their resources. They passed on their knowledge to new participants. In this way, for the last several thousand years, global business has been seeking unification in business to achieve some goal.

This also shapes the author's thesis:

MSCs are an important tool for achieving long-term and stable competitive advantage.

Hypotheses

The following hypotheses were tested:

Hypothesis 1: In order for ISAs to be effective, they should be built on a high level of mutual trust and shared strategic goals.

Hypothesis 2: The presence of transparent and secure communication channels for managing ISAs are key indicators of the effectiveness of strategic alliances.

Hypothesis 3: In order for ISAs to be effective, they should take full advantage of the competitive resources and competencies of the allies.

Tools

The tools used in the study include a variety of data collection and analysis tools:

For the theoretical analysis, the study used scientific databases such as Google Scholar, JSTOR, Scopus, Web of Science, ABI/INFORM and ScienceDirect, which provided access to a rich source of

academic literature related to international strategic alliances. These databases provided the necessary information for an in-depth analysis and understanding of the concepts and practices in the field of strategic alliances in international business.

The case study used interviews, document analysis and observations, which provided detailed information on the specific cases.

The survey used online platforms for creating and distributing questionnaires, as well as statistical software for analyzing the collected data.

In order to frame the study, the author imposed some limitations. The first main limitation is related to corporate secrecy, especially in the pharmaceutical sector. Companies in this industry tend to keep their strategic plans and operational data secret, which can make it difficult to access accurate and complete information. This factor may limit the possibility of detailed analysis and understanding of the mechanisms and results of the participation of Bulgarian companies in the IAS.

The second limiting factor is the time frame of the study, which covers the period from 2015 to 2024, with a special emphasis on the period after the COVID-19 pandemic. This time range includes significant changes in the global economic environment that may have an impact on the activities and strategies of companies. The COVID-19 pandemic has caused numerous changes in the business models and strategies of companies, including in the field of international strategic alliances. Analyzing this period required a careful consideration of the impact of the pandemic on the strategic decisions and partnerships of Bulgarian companies.

A third limitation is that in the sense of strategic alliance and strategic partnership, only the form of contractual alliance or partnership is emphasized. Any other interpretation is

A fourth limitation is that the previously mentioned forms of cooperation outside the form of strategic alliance are not the subject of the present scientific work, but serve only as examples for comparing and clarifying some practical differences with IAS.

A fifth limitation is the consideration of the cases in a microeconomic environment. IAS can be considered through the competitive environment in a geographical aspect or in relation to the industry in which they operate. Another point of view is the attitude of IAS to their clients, how their client base expands. A third perspective is the impact of IAS on the supply chain, how they collaborate with suppliers to optimize the supply chain and reduce costs accordingly. How the market structure has changed since the establishment of IAS, how it has affected competition, how it has affected the sector or industry is the fourth pillar in analyzing an IAS. Legal norms and regulations, especially for an internationally operating IAS, are a key pillar for its existence – this is the fifth pillar for analyzing IAS.

Regardless of the challenges, the study sought to provide a comprehensive and objective analysis of the role of Bulgarian companies in international strategic alliances, taking into account the specific constraints and conditions.

II. VOLUME AND STRUCTURE OF THE DISSERTATION

The dissertation contains 330 pages, including 31 figures, 24 tables and 19 pages of literature, including 164 titles and 3 appendices.

Contents of the dissertation:

CONTENTS

INTRODUCTION.

1. FIRST CHAPTER. Critical analysis of the main theoretical propositions related to IAS

1.1. Defining international strategic alliances (ISAs)

1.2. Criteria for identifying IAS

1.3. Origin of the term IAS

1.4. Role of IAS in the internationalization of business

1.5. Definitions of IAS with different focus

1.6. Examples of diversification and binding in the formation of IAS

1.7. Other forms of MB, similar to IAS

1.8. Theoretical approaches to IAS

1.9. Classification of IAS

1.10. Conclusions from the first chapter

2. SECOND CHAPTER. Process of formation of IAS

2.1. Creation and development of IAS

2.2. Process of building IAS

2.3. Ways of managing IAS

2.4. Advantages and limitations of IAS

2.5. Conclusions from the second chapter

3. CHAPTER THREE. Empirical study of IAS on the example of Bulgarian and foreign companies participating in them

3.1 Research methodology

3.2. Case studies

3.3. Survey study

3.4. Interpretation, summaries and conclusions

Conclusion

Recommendations for future research

BIBLIOGRAPHY

III. SUMMARY OF THE DISSERTATION

1. Critical analysis of the main theoretical propositions related to international strategic alliances

This chapter examines the main concepts related to ISAs and their importance for the successful development of companies in the global economy. The definitions and theoretical approaches to understanding these alliances are presented, as well as the different forms that they can take in inter-firm relations. In addition, the key factors that contribute to the effectiveness and competitiveness of ISAs are discussed, with the focus on the advantages and challenges of their management. This chapter provides a theoretical framework that serves as a basis for further analysis in the study.

1.1. Definition of international strategic alliances international strategic alliances

The first subparagraph provides definitions of international strategic alliances in order to clarify their meaning. For illustrative purposes and for comparison, the study also examines international strategic partnerships. The main reason for this approach is that both forms of international business are based on contractual agreements. The focus of the scientific work is mainly on the contractual forms of cooperation - strategic alliance and strategic partnership. In some parts of the scientific work, in order to clarify some differences, capital forms of international business are also used. Already at the beginning of the first chapter, definitions of strategic alliance and strategic partnership are derived based on research by other authors. Due to the many different concepts regarding the theoretical meaning of international strategic alliances, the scientific work examines the research of one Bulgarian and one foreign researcher, and based on the characteristics they have studied, comparisons are made in tables with other researchers on an international scale. The comparison makes it possible to identify the key characteristics of international strategic alliances in order to stand out more clearly from other forms of international business. This subsection also provides some examples of companies that have joined forces in a strategic alliance. In the examples considered, it is striking that strategic partnerships are far more popular and widespread.

1.2. Criteria for identifying international strategic alliances

Based on the research of the Bulgarian researcher and a foreign researcher in the field of strategic alliances, tables have been drawn up for the comparative characteristics and criteria of strategic alliances and strategic partnerships. Key criteria for their characterization are the nature of the association, legal independence, main goals and interests, benefits, scope, effect on market value, degree of commitment, etc. In order to justify the choice of these criteria in more detail, the author has defined the reasons and significance of the choice of the criteria separately. For convenience, in addition to the criteria in the tables, a comparison chart has also been drawn up.

1.3. Origin of the term international strategic alliances

The next stage of the study examines how, historically, international business reached the understanding of the need for a new form of association such as the ISA. Additional clarifications are applied, the understanding of strategic partnership and strategic alliance is built, the translation errors of some foreign authors are noted, where they often use the word partnership in the sense of Alliance. For this reason and as a result of the literature review, as will be seen in the development of the study, some key errors in the understanding of strategic alliance and strategic partnership are reached. In various works, the two forms of international business are presented as unambiguous.

1.4. Role of international strategic alliances in the internationalization of business

This chapter again examines the place of ISA in international business, reviewing various forms of international business and their possible use in association in an international strategic alliance. An extensive review of the forms of international business is made, considering them in depth and scope. The opinion of Michael Porter is essential, who describes these alliances as quasi-integration. Strategic alliances occupy an intermediate position between traditional long-term contracts and the full merger of companies. Several approaches to defining ISA have been derived. When defining ISA, the emphasis is primarily on the specific goals and interests of the allies. Five conditions have been derived that a future alliance must meet in order to be a strategic alliance. This approach requires the pooling of strategic resources, access to specific competencies of the partner and, last but not least, the use of clear communication channels in order to build trust in the alliance. Again, a broad review of definitions of an international strategic alliance by various foreign authors has been made. An impressive volume of literature on IAS issues has been reviewed.

1.5. Definitions for international strategic alliances with different focuses

This subsection provides definitions for the formation of IAS, whose goals and factors for association are different from the generally accepted ones and cannot be grouped into a common framework. These definitions appear as an exception to the generally accepted criteria for defining the international strategic alliance and do not fall into the generally accepted understandings. Each of these definitions partially affects the generally accepted criteria for defining IAS. Again, comparison tables have been provided and an attempt has been made to summarize.

1.6. Examples of diversification and binding in the formation of international strategic alliances

An important point in the formation of an international strategic alliance is diversification, and this subsection provides examples and several different types of portfolio diversification.

1.7. Other forms of international business similar to international strategic alliances

Some forms of international business have similarities with IAS. In this part of the study, some frequently used forms of cooperation are listed, which are not independent, independent formations. Again, a literature review is made, some examples are given, the different levels of international business in terms of the formation of cooperation are graphically depicted in terms of importance. Arguments for risk management such as sharing and diversification are made. Some types of risk management mechanisms are noted. A deeper review of this new business model is made, and the characteristics of this association are reviewed in depth and with a practical focus, both through external influences and purely practically, how joint activities occur in companies. IAS creates new business models and some of them are examined with examples in this chapter. Some capital partnerships are also affected. The most important thing is to identify the level of decision-making for the formation of IAS. For this form of international business, such a decision is made only at the

highest level in the hierarchy of companies at the level of the CEO or board of directors. A review has been made of other forms of international business - contractual and capital. At what level are initiatives and decisions taken for joint actions with other companies. The chapter has attempted to derive a more general definition of IAS:

An international strategic alliance is a voluntary, long-term contractual relationship between two or more independent organizations that combine efforts aimed at ensuring the sustainability and competitiveness of its participants, while creating value for all partners, to achieve common and individual strategic goals by sharing and creating resources, technologies and experience. Allies in the alliance share the benefits of cooperation in proportion to their contributions and have equal rights and responsibilities in decision-making. on the implementation of the planned activities, by maintaining transparent cooperation mechanisms (using a common platform for information sharing), based on mutual trust and benefit through consistent fulfillment of obligations and compliance with agreements.

1.8. Theoretical approaches to international strategic alliances

Another approach to examining theoretical formulations for international strategic alliances is the review through various theories and models that focus mainly on the individual firm and interactions between companies. The review begins with the theory of strategic management presented by Igor Anzov, mainly examining the research of Katherine Harrigan, based on strategic management. In her research, she recognizes the importance of interaction with competitors as a means of achieving common goals. The main advantage of the theory of strategic management is its focus on value creation. The theory focuses on identifying and using the competitive advantages that the company possesses to create additional value in partnerships with other companies. IAS are also considered through the theory of international business, through the theory of transaction costs, a significant number of examples of high transaction costs are derived. Strategic alliances are also considered through game theory, as well as through the theory of resource dependence.

In this part of the study, the term co-competition also appears. It reflects the modern tendency for competitors in one area to cooperate to achieve some common goals. Collective competition changes the way companies perceive and implement their competitive strategies. It encourages greater integration and synergy between allies within alliances, while maintaining a healthy dose of competition that stimulates innovation and business process improvement. This dynamic makes strategic alliances a powerful tool for achieving long-term competitive advantage in the globalized business world.

The table shows the main concept of each theory, its advantages and disadvantages. An attempt has been made to link the definitions derived from chapter 1.1 to the listed economic theories. An essential model for developing business internationalization is the UPPSALA model. The Uppsala model explains the process of internationalization of companies as a gradual entry into foreign markets, starting from the closest and most familiar markets and continuing to more distant and more complex ones. It is based on the following key ideas:

Gradual entry:

Companies start with markets that are culturally, economically and legally close to the home market.

Over time, they enter more distant and more complex markets, accumulating experience and knowledge.

Stages of internationalization:

Stage 1: No regular exports – The company operates only in the local market.

Stage 2: Export through intermediaries – The company starts exporting through local intermediaries.

Stage 3: Establishing a sales office – The company establishes its own presence in a foreign country.

Stage 4: Overseas production – The company invests in production facilities in a foreign country.

Key factors for market selection:

Cultural proximity: Markets with similar culture, language and social norms are easier to enter.

Economic proximity: Markets with a similar level of economic development are more predictable.

Legal proximity: Markets with a similar legal system reduce risk and uncertainty.

Accumulation of knowledge and experience:

Companies accumulate knowledge about foreign markets through experimentation and training.

This process is gradual and is based on experiential learning.

The theory was formed before the advent of the internet, before logistics developed to the extent it does today and before significant research in the fields of marketing and supply chain. Nowadays, there are companies that are born to be global. The Uppsala Model explains the process of internationalization as a gradual entry into foreign markets, starting from nearby and familiar markets. This approach is applicable to traditional companies that require a physical presence and adaptation to local conditions. However, the model does not cover companies that are directly targeting the global market, such as digital startups or companies with digital products and services.

1.9. Classification of international strategic alliances

Strategic alliances encompass various forms of cooperation between enterprises, which include a combination of activities and ownership. They are an important tool for companies looking for ways to increase their competitiveness and expand their markets. The basis of these alliances is the sharing of resources, knowledge and technology, which leads to mutual benefits and stable development. The current subsection presents the essence of IAS in the context of international business and various forms of international alliances in international business. The approach in this part of the scientific work is to strategies and models for entering foreign markets. A review is made of various international forms of cooperation, as well as contractual and capital forms of cooperation in international business.

This subsection examines the various types of alliances formed on the basis of agreements on activities. Three types of strategic alliances are derived - for knowledge, hybrid and business alliances. These alliances are defined not only theoretically but also in a graphical model. Examples of both Bulgarian and foreign strategic alliances are given.

1.10. Conclusions from the first chapter

Based on the review and analysis of theoretical views on international strategic alliances (ISAs), we can make the following summary:

1. International strategic alliances are a complex phenomenon that includes various forms of inter-firm interaction aimed at achieving strategic goals through cooperation without violating the independence

of the participating firms. Their characteristics vary depending on the degree of integration, strategic goals and management structures.

2. The main motives for the creation of an IS are related to market expansion, risk sharing, knowledge exchange and synergy between the participating allies. At the same time, these alliances may face significant challenges, including management difficulties and financial risks, creating a prospect for continued existence.

3. The formation of an IS goes through certain stages, which include planning, selection of allies, relationship management and assessment of the effectiveness of the alliance. These stages are key to the successful achievement of the alliance's goals and ensuring its stability over time.

The following conclusions are formulated:

1. ISAs are an effective tool for achieving international strategic goals, as companies manage to increase their competitiveness by combining resources, technologies and expertise.

2. Despite the many benefits of strategic alliances, there are also significant risks associated with the management of these partnerships. The success of ISAs depends on well-planned governance structures, effective communication between the allies and compatibility of their goals and cultures.

3. The management of ISAs requires flexibility and adaptability, especially in the international context, where cultural and regulatory differences can affect the effectiveness of the alliance.

These conclusions confirm the hypotheses that the success of international strategic alliances is based on mutual trust, clear allocation of roles and effective management of relationships between the allies.

2. Process of formation of international strategic alliances

This chapter examines the motives for the creation of an ISA, the process of its construction, the methods of management and the advantages, as well as the limitations of this form of international business.

2.1. Creation and development of international strategic alliances

This subsection examines various motives for the formation of an ISA. An attempt has been made to systematize them into categories, and examples have been provided for each category. Although the motives are considered through a scientific-theoretical approach, in this part of the study more attention has been paid to their practical applicability. An in-depth analysis of a significant volume of groups of motives for the formation of an ISA has been made. After reviewing the literature, categories of motives for the establishment of an ISA have been derived based on a variety of reasons. The motives are grouped into four categories - strategic, economic, political and organizational. Consequently, based on the motives and their features, they are classified into two types of applicability - international and local. That is, depending on the motives and characteristics of the formed IAS, it may have local applicability, or it may have international applicability. A table shows three supporting principles on which IAS are based: motives for participation, benefits for business, competitive advantage and stability. Six main categories of IAS are graphically shown and outlined.

2.2. Process of building international strategic alliances

The process of building IAS has been traced through the prism of various theoretical approaches of Bulgarian and foreign authors. An attempt has been made to associate the theoretical understanding of the process of building IAS with real examples from international business. Based on the theoretical

concepts, each example has been examined through the different stages of its formation. Usually, different partnerships or alliances go through three to six stages in their formation. The study's attempt to generalize these stages and reduce them to 3-4 was not applicable. The main reason for this is that companies, although they have common goals, also have significant differences in their advantages and management methods. A review of the literature by various researchers regarding the model of alliance formation has been made.

2.3. Management methods of international strategic alliances

This section examines the five main forms of management and their applicability in IAS. A table shows their advantages and disadvantages and the theoretical models are also examined in terms of their applicability in IAS. Examples are given for some of the models. Graphical interpretations have also been made.

2.4. Advantages and limitations of international strategic alliances

This chapter is primarily practical in nature, as it examines, through real examples, how an interaction in an association or partnership in an international strategic alliance or international strategic partnership proceeds and what the results are. The examples consider companies that have existed as an alliance or partnership for a long time. It clarifies what they achieved as a result, and in some of them it clarifies the reasons for the dissolution of the alliance or the challenges it faced during its existence.

The formation of a strategic alliance can be seen as a risk reduction process, because responsibility and commitments are shared between the merged companies. The inter-company agreements that govern the collaboration clearly define the roles and responsibilities of each of the companies, as well as the mechanisms for sharing risk. This includes arrangements for financing, project management, profit and loss distribution, and management of potential conflicts. By sharing risk and responsibility, the companies can concentrate on their core competencies and achieve higher efficiency and lower costs.

In addition, risk sharing in strategic alliances encourages innovation and experimentation, as companies are more willing to take risks when they know that they do not carry the entire burden alone. This stimulates creativity and innovation, which can lead to the development of innovative products and services and their successful market introduction.

2.5. Conclusions from Chapter Two

Based on the literature review, we can summarize that the process of forming strategic alliances includes various stages and factors that have been analyzed in the scientific literature. The factors that influence the process of forming strategic alliances are diverse and play an essential role in the successful implementation of these partnerships. The scientific literature emphasizes the importance of complementarity and compatibility of allies. Complementarity is seen as the ability of allies to combine their unique resources and competencies, creating added value that could not be achieved individually. The greater the complementarity between allies, the stronger the basis for joint success. Compatibility, in turn, is related to working style, organizational culture, and short-term support for achieving long-term goals. The mutual suitability of allies in these aspects is key to maintaining stable relations and successful alliance management. The obligations of allies, including the allocation of resources and costs, as well as communication methods, are also critical to achieving joint goals and the long-term development of the alliance. The stages of forming and managing strategic alliances are

also the subject of extensive analysis in the literature. In the initial planning and negotiation stage, the selection of allies is essential. This stage involves assessing the complementarity and compatibility of allies, as well as negotiating the terms of cooperation. The formation stage of the alliance focuses on contractual terms and the distribution of property and capital. At this stage, risks associated with possible conflicts and differences in the goals of the allies often arise, which should be minimized through clearly defined contractual mechanisms and management procedures. Certain characteristics of the allies can have a positive influence on the formation of the alliance. These characteristics include the complementarity of the allies, compatibility and suitability of the allies. Complementarity of the allies is also seen as the unification of unique resources and strengths, which creates added value. The stronger the complementarity between the allies, the greater the likelihood of success.

In addition to complementarity, the compatibility of the allies is also important. It can be expressed through the working style, culture and short-term support for achieving the alliance's long-term goals and benefits. The obligations of the allies also play an important role, including determining the growth of the alliance and the allocation of resources and costs, methods and tools for communication.

The management of the alliance and the assessment of its effectiveness are critical for long-term success. Coordination of activities between allies and the development of mutual trust play a central role in the successful functioning of the alliance. Coordination programs, hierarchy and feedback mechanisms are important elements in this process, which allow allies to synchronize their efforts and avoid conflicts. A high level of trust is important for reducing transaction costs and increasing the flexibility of allies in managing emerging problems.

The formation stage of the alliance and the management of relationships include the selection and implementation of contractual terms. During the formation of the alliance, various risks may arise that may negatively affect the enterprise or its allies. To avoid these risks, it is important to determine the main mechanisms for the development and implementation of the alliance, such as the distribution of property and capital, contractual terms and relationship management. Managing relationships based on image and reputation also contributes to the success of the alliance by reducing transaction costs and increasing the flexibility of allies.

Alliance management and evaluation involve coordinating activities and developing mutual trust between allies. Proper decisions and management by allies affect the success of the alliance. To achieve higher profits, enterprises must manage the alliance effectively. Coordination of activities and mutual trust are key factors in successful alliance management. Allies must coordinate their actions and manage interdependence to realize the benefits of the alliance. Coordination mechanisms include programming, hierarchy, and feedback. Developing trust between allies is important for stronger alliances and avoiding conflicts.

A comparative analysis of the stages shows that each of them has its own unique role in the process of forming and developing a strategic alliance. While the initial stage focuses on identifying suitable allies and negotiating terms, the formative stage requires the development of structured mechanisms for managing and minimizing risks. Alliance management involves the continuous improvement of communication channels and the development of trust, which ensures the stability of the alliance in the long term. The author's view on the stages of forming strategic alliances, based on the cited studies, is that the most important elements for the success of the alliance are the flexibility and dynamics of the processes at all stages. Particular attention should be paid to communication and the development of trust, which are necessary to deal with unexpected challenges. A clear structuring of contractual relations and the management of dependencies between allies are also crucial for the stability of the

alliance. In this regard, the contribution of this concept is related to the emphasis on the need for alliances to adapt to changes in the environment and relations between allies, which ensures long-term success.

Considerations for the beginning and end of a partnership or alliance are also essential:

When does a company enter or stop participating in strategic alliances?

The decision for a company to exit an alliance or to enter one does not have a clear answer.

Based on the results of the study, it can be summarized that a company enters an alliance:

1. When in its geographical area there is quantitatively large competition in the industry in which it operates and it is necessary to build an alliance with companies in the same geographical area in order to grow and develop.
2. When the company is large on a global scale, but not enough to withstand, not so much the competition, but future trends.
3. In light of the events of the last 20 years, companies are no longer looking for cheap supplies of raw materials and a decrease in the price of the supply chain, companies are looking for secure supplies, offshoring has turned into friendshoring, because cheap supplies are not always secure, uncertainty leads to losses, production cuts, bankruptcies. This is another reason for entering an alliance - seeking security, not only in the supply chain.

Exiting an alliance is not such an easy decision. Based on technical analysis, some reasons for such a development have been identified:

1. When the alliance becomes unprofitable for a company participating in it.
2. When there is a tendency for long-term, increasing instability in the alliance, the losses from exiting may be smaller than when the alliance naturally disintegrates.
3. When a company becomes large enough in a given geographical area or in a given industry and participation in an alliance is an obstacle to its development. After such an exit, companies move to the step of acquisition or merger.

3.0. Empirical study of international strategic alliances on the example of Bulgarian and foreign companies participating in them

The most important thing in this part is the attempt to evaluate ISAs and derive a formula. In this part, a wide range of ISAs and strategic partnerships from different countries and different industry sectors are considered and an analysis of the benefits, challenges and risks during their existence is made. This is the practical part of the study, in which theoretical views are applied live in order to clarify the complex nature of the formation and existence of ISAs. An attempt is made to shed light on the not so complex processes occurring in the formation and existence of such associations. Ultimately, the main goal is to continue to exist both the company and the products it offers.

3.1 Research Methodology

The aim of the empirical study is to identify the key factors that influence the success of international strategic alliances (ISAs) and to analyze how these alliances contribute to the competitiveness of companies. In particular, answers were sought to the following questions: What are the main motives

for forming strategic alliances? What are the key advantages and disadvantages? How can companies optimize the management of their alliances?

To achieve the set goal, the following tasks were performed:

1. Preparation of a survey for research on international strategic alliances: Formulation of questions that explore various aspects of the formation, management and success of ISAs.
2. Data collection through company surveys: Conducting an empirical study among the target companies participating in ISAs to collect data on their experience and results.
3. Processing of the collected data: Analysis of the responses from the survey to identify the key factors and dependencies between the successful management of the IAS and the achieved results.
4. Assessment of the validity of the hypotheses: Verification of the previously formulated hypotheses based on the results of the study.
5. Formulation of conclusions and recommendations: Summary of the results of the study and formulation of practical recommendations for the successful management of the IAS.

3.2. Case studies

Review of various companies in the process of forming the IAS and the results resulting from the association.

At the stage of the case study and in conversations with managers before the survey was conducted, it was found that a significant percentage of Bulgarian companies have preferences for joint work with companies from the USA, China, Great Britain and Germany. In first and second place are Germany and the USA, respectively. Understandably and surprisingly for me, China was in third place.

3.3. Survey

The results of the survey are summarized in subsection 3.4. The main conclusion after conducting the survey is that the respondents find it difficult to distinguish between an alliance and a partnership. Another finding is related to the preferences of companies to build partnerships with companies from developed countries - the USA, Germany, Great Britain, China. The preference for France was surprising.

Ethical considerations

The ethical considerations of this study are of utmost importance and are strictly observed at every stage of the process. First of all, the participation of respondents in the survey (50 respondents) is completely voluntary, with all participants being informed about the purpose of the study, the nature of the data collected and how this data will be used. Respondents have the right to withdraw from participation at any time without any consequences.

Confidentiality and anonymity of participants are basic principles that are strictly observed. Personal information of respondents is not collected, and their answers are stored and analyzed in a way that does not allow the identification of individual individuals. The data is stored on secure platforms and is accessible only to the researchers participating in the project. This stage (maintaining confidentiality) of the study was particularly difficult, as it happens daily in the media that data leaks on various social, public and political cases are released. In many companies, everything is monitored and recorded, all correspondence passing through the company's correspondence channels. Domain

controllers record every action of employees. In this regard, a separate procedure was made for the respondents to participate in the survey, including a consistent, personal meeting - conversation with them. Preliminary specification of what questions they will answer. The reason why some questions are not directly related to the object and objectives of the study is precisely this - in order to diversify the questions and deviate the respondent's thoughts regarding the logic of the study. Creating separate emails without a direct connection to the names or any credentials of the respondents was the next step in the procedure. The emails were generated in their presence on their end devices. The passwords for the emails were generated by them and remained known only to them. For security reasons, the free email platforms - Gmail and Yahoo - were chosen. The reasons for this choice were the quick creation of emails and subsequently their easy deletion, which is impossible to recover. After the end of the study, a significant part of the email accounts were deleted during personal meetings, due to difficulties in the deletion procedure. In this way, it is impossible to link their end devices with their participation in the survey. The author of the study is not clear whether the survey was carried out through their end devices or whether they used publicly accessible ones.

In the process of collecting data through case studies, all participants were informed about the purpose of the study and were assured that the information they provided would be used solely for scientific purposes. Also, when analyzing company documents, all legal and ethical norms for the protection of company secrets and confidential information are observed.

When publishing the results of the study, it is guaranteed that no sensitive information will be disclosed and all data are presented in a summarized form that does not allow the identification of specific companies or individuals. The researchers adhere to high ethical standards that are consistent with internationally recognized norms for conducting scientific research.

Adherence to ethical considerations is critical to the reliability and validity of research. By ensuring voluntary participation, confidentiality and anonymity, and by carefully managing sensitive information, the study seeks to protect the rights and interests of all participants and guarantee the ethical integrity of the scientific process.

and the interests of all participants and to ensure the ethical integrity of the scientific process.

3.4. Interpretation, summaries and conclusions

We consider the presented information as a representative sample. Some important conclusions are drawn regarding the preferences of Bulgarian enterprises for forming strategic alliances. According to the data, about 70% of Bulgarian companies choose to bind themselves contractually rather than capitally. This shows a clear tendency to maintain independence and avoid the need for significant capital investments

The analysis of the survey results reveals significant differences in the answers between respondents from small and large companies participating in MSA. Small companies, which usually have more limited resources and less experience in the global market, show a more cautious approach to the creation of MSA. They prefer contractual forms of partnerships that do not require significant capital investments and allow for greater flexibility. This may be due to their need for less risky and more adaptable partnerships that help them compensate for their own limitations. For them, innovation often plays a key role in maintaining competitiveness in international partnerships.

On the other hand, large companies show a different approach to ISAs. They prefer more structured and long-term equity partnerships that involve significant investments, but offer greater control and

deeper integration between participants. Large companies with richer experience in international business and more resources seek alliances that support their global ambitions and expand their presence in new markets. These companies often prefer centralized management of partnerships, which allows them to maintain consistency and control over their international operations.

Conclusion

The study shows that international strategic alliances (ISAs) play a critical role in achieving competitive advantages in the global market. Companies participating in ISAs are looking not only for opportunities to expand their markets, but also to acquire new knowledge and resources, which allows them to be more efficient and innovative. The preference for forming contractual alliances is strongly expressed, with most companies choosing this model of cooperation due to its flexibility and ability to minimize risk without violating the economic and legal independence of the allies. Companies use these alliances to improve their competitiveness and optimize their operating costs by sharing resources and technologies.

Second, the findings confirm the importance of effective governance and cultural compatibility as key factors for the success of MNCs. Companies recognize the need for centralized governance that provides clarity and coordination, especially in complex and multi-layered alliances. Cultural compatibility also plays an important role, as differences in values and management styles can lead to potential conflicts that could compromise the success of partnerships. The study participants also noted the importance of trust between allies as a key element for achieving long-term stable cooperation.

Finally, synergy between different resources and competencies is a key factor for the success of alliances. The study shows that companies that manage to integrate their resources and take advantage of synergistic effects achieve higher returns on investment, faster access to new markets and accelerated innovation processes. These alliances provide companies with the opportunity to expand their reach and optimize their resources, which is of critical importance in the global competitive environment.

The hypotheses of the dissertation are strongly confirmed. The first hypothesis that the effectiveness of ISAs depends on the presence of trust and shared strategic goals is confirmed in the results, as trust is considered a key factor for the effectiveness of partnerships. The second hypothesis that cultural compatibility, effective management and clearly allocated roles are key to the success of alliances is also confirmed, as these factors are indicated as critical by the respondents. The third hypothesis about the synergy between resources and competencies, as a driver for innovation and market expansion, is supported by the data that show significant benefits from the integration of resources.

The thesis that international strategic alliances are an important tool for achieving long-term competitive advantage is proven by numerous arguments and results of the study. The most important arguments include the key role of trust and cultural compatibility, effective management and synergy, which provide significant advantages for companies in the global business environment

The NT follows the logical sequence from the creation of an ISA to the result of its existence. In modern times, the pure form of the MCC is poorly expressed on a global scale. The main reason for this is the weaker commitment of the allies and the relatively ideal goal of the alliance. The reasons for its creation have been studied, with the emphasis on the necessity, the need and the motives for its construction. The motives most often include an element of financial or capital commitment. This is the point where an MCC becomes an international strategic partnership, which requires a slightly deeper commitment and goes beyond the threshold of a pure exchange of competencies and resources.

At this stage, joint projects that require investments are reached. This is the turning point at which an alliance turns into a partnership. With a more in-depth study, events are also noticed that go beyond the framework of contractual relations and alliances turn into capital associations.

In NT, the contribution of the MCC to the modern world economy is proven through examples. Although these collaborations do not have a separate legal registration, they are often declared as alliances and have contractual obligations. The reason they are contractual mergers is that this form of partnership is not subject to additional taxes anywhere. Several companies combine their competencies and resources and create a manufacturing giant that is impossible to compete with. Competing companies will often seek similar alliance strategies or will be absorbed. The negative effect is that the creativity of a competing company is lost, technologies, market practices and positions are lost. Often this can be a loss for a certain geographical region. The closure of production facilities or distribution chains in a geographical area leads to depopulation of the region, which is a loss for the state. The positive thing is that the allied companies gain more security, competitiveness, retain jobs, increase their competencies and, last but not least, revenues and profits.

Bulgarian companies adhere to their strategic goals at the senior management level. Within the framework of the study, during personal conversations with respondents, the information provided to them is often insignificant. Corporate secrecy is kept in order not to lose potential customers, a specific market or potential opportunities for profit realization. Due to the intense competition in our market, Bulgarian companies do not form strategic alliances focused on the domestic market. The aspiration of Bulgarian companies is to ally or partner with companies from the USA and Germany mainly.

IV. CONTRIBUTIONS

The contributions of IAS to the world economy are the results of the study, which prove that IAS as a form of international business are resistant to market challenges. They withstand market changes, time, customer preferences, economic and legal restrictions, political factors, barriers at the constitutional and state levels.

The results of the survey and interviews show that a significant part of the managers in Bulgarian companies at the middle level are not deeply familiar with the strategies of the companies.

Another contribution is the establishment that the concept of strategic alliance and strategic partnership for a significant part of the participants is unambiguous. In Bulgarian companies, the protection of corporate secrets has been elevated to a cult, a model of existence. The main reason for this is the very high competition, high competitiveness, the relatively small and narrow market for the sale of products and services. Most Bulgarian companies participate in some kind of strategic alliance or strategic partnership in order to realize their activities on the world market. The preservation of corporate strategy is an obstacle for managers from different middle-level units to qualitatively follow corporate policy.

The systematization of existing literature, which provides an integrated framework for the analysis of MCC, is another contribution. The study brings together various theoretical models and practical case studies, examining aspects such as cultural compatibility, management, synergy and communication. This not only provides a deeper understanding of the phenomenon, but also identifies knowledge gaps, offering directions for future research.

The analysis of the factors for the success of MCC is another key contribution. The study emphasizes the role of cultural compatibility, management structures, communication strategies and resource

allocation in achieving effective partnerships. It is found that successful alliances require adaptation to cultural differences, a clear allocation of roles and responsibilities, as well as transparent and effective communication. Practical recommendations for managers include ways to optimize these factors, which makes the study a valuable tool for business.

Recommendations for future research

Future research in the field of MCCs could focus on deepening the understanding of the dynamics of cultural compatibility and its impact on the success of partnerships. Although there is a significant literature on the topic, there is still room for more in-depth research that analyzes how differences in national, corporate, and professional cultures can be overcome or used as an advantage. Empirical studies that include long-term observation of alliances across industries and geographic regions would be particularly useful to examine the impacts of cultural factors on collaboration.

Another potential focus for future research is to examine the role of technology and digitalization in the management and development of MCCs. With the rapid development of technology and the increasing importance of digital platforms, it is important to explore how these tools can improve coordination, communication, and innovation within strategic alliances. Research could focus on the analysis of specific technologies such as blockchain, artificial intelligence and cloud services and their role in optimizing alliance management.

Investigating the stability of ISAs in the context of global economic and political crises is another important area for future research. Alliances are often exposed to external shocks that can threaten their stability and success. Future research could examine how alliances can adapt to changing global conditions, such as pandemics, trade wars or political instability. This would help companies develop more robust strategies for managing their international partnerships.

An important aspect to investigate is also the impact of management practices on the effectiveness of ISAs. In particular, how different management styles and organizational structures can be optimized for more successful collaboration between allies. Future research could explore specific management techniques and tools that contribute to better coordination, team motivation and decision-making within alliances.

Finally, future research could address the issue of ethical aspects and corporate social responsibility in the context of international strategic alliances. With the increasing importance of sustainability and ethics in business, research in this area could provide valuable guidance on how ISAs can be managed in a way that is not only economically viable but also socially and environmentally responsible.

○ **ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА АВТОРСТВО**

Декларирам, че настоящият дисертационен труд е разработен само от мен, не е написан от друго лице, не съм използвал неправомерно литературни източници, без да са цитирани, или дипломни и курсови работи, реферати или други подобни източници от платени или безплатни сайтове. Запознат съм с чл. 15, т. 1, ал. 3 и чл. 63, т. 1, ал. 3 от Правилника за учебната дейност на УНСС, според които всеки студент на УНСС носи отговорност за плагиатство.

20.03.2025 г., София

Вълко Джанкардашлийски