НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Відділення заочного та дистанційного навчання

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ»

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студентка 6 курсу групи М-20.07_____ Білолюбського О.А.

Науковий керівник _____ к.н.держ.упр., В.М. Вакуленко

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

Київ 2026

StrikePlagiarism.com

Звіт не був оцінений

Звіт подібності

Метадані

Назва організації	підрозділ
National Academy of Statistics, Accounting and Audit	**National Academy of Statistics, Accounting and Audit**

Заголовок
КМР_Білолюбський

Автор	Науковий керівник / Експерт
---	**Вакуленко В.М.**

Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
17956	**149202**	**12/24/2025**	**---**	**332969811**

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

17956
Кількість слів



КЦ

149202
Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	3
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	·	1
Білі знаки	¶	0
Парафрази (SmartMarks)	a	75

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз — Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://periodicals.karazin.ua/economy/article/download/24959/22452/	26 0.14 %
2	https://periodicals.karazin.ua/economy/article/download/24959/22452/	25 0.14 %
3	https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9257/3/%D0%9A%D0%B0%D1%81%D0%B8%D1%87%D0%A7%D1%83%D0%BC%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf	23 0.13 %
4	https://periodicals.karazin.ua/economy/article/download/24959/22452/	21 0.12 %

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Освітній ступінь магістр
Галузь знань ***-07 «Управління і адміністрування»***
Спеціальність – ***073 «Менеджмент»***
Освітньо-професійна програма – ***«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»***

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та
публічного управління
_____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко
“__25_” _____09_____2025року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Білолюбського Олега Анатолійовича

1. Тема роботи: «**Організація діяльності міжнародних стратегічних альянсів**»

Керівник роботи: к.н.держ.упр., Вакуленко В.М.

затверджені наказом НАСОА № 312 від 24.09.25

2. Строк подання студентом роботи: 12.01.2026

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження українських та зарубіжних вчених висвітлені в фахових журналах, підручниках та монографіях присвячені проблемам та перспективам організації діяльності міжнародних стратегічних альянсів.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити теоретико-методологічні засади організації діяльності міжнародних стратегічних альянсів; проаналізувати міжнародний досвід формування стратегічних альянсів; визначити перспективи розвитку українських компаній внаслідок участі в МСА; розробити рекомендації щодо удосконалення процесів формування стратегічних альянсів; обґрунтувати та надати пропозиції щодо конкурентних переваг для малого та середнього бізнесу внаслідок участі в міжнародних стратегічних альянсах.

5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи бакалавра.

6. Дата видачі завдання_____

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	**24.09.2025-01.10.2025**
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	**02.10.2025-20.10.2025**
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**21.10.2025-10.11.2025**
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**15.11.2025-01.12.2025**
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**02.12.2025-20.12.2025**
6.	Оформлення вступу і висновків	**21.12.2025-27.12.2025**
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	**05.01.2026-10.01.2026**
8.	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	**12.01.2022**
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	**12.01.2026-19.01.2026**
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	**19.01.2026-23.01.2026**

Студент (ка) _____ І. Білолюбський
(підпис)

Керівник роботи _____ В.М. Вакуленко
(підпис)

РЕФЕРАТ

Білолюбський О.А. «Організація діяльності міжнародних стратегічних альянсів»

Робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» напрямку підготовки: 07 «Управління та адміністрування» – НАСОА: Київ, 2026.

У роботі розглянуто теоретико-методологічні засади дослідження організації міжнародних стратегічних альянсів та узагальнено сучасні наукові підходи до управління діяльністю міжнародними стратегічними альянсами.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел.

У вступі обґрунтовується актуальність теми та формулюються завдання дослідження.

У першому розділі досліджено теоретико-методологічні засади дослідження організації міжнародних стратегічних альянсів.

У другому розділі проаналізовано міжнародний досвід формування стратегічних альянсів та його значення для розвитку українського бізнесу.

У третьому розділі запропоновано шляхи удосконалення функціональних моделей формування міжнародних стратегічних альянсів, визначено перспективи розвитку українських компаній внаслідок участі в міжнародних стратегічних альянсах, розроблено рекомендації щодо удосконалення діяльності стратегічних альянсів шляхом впровадження адаптивних механізмів управління, обґрунтовано та надано пропозиції щодо конкурентних переваг для малого та середнього бізнесу внаслідок участі в міжнародних стратегічних альянсах

Ключові слова: міжнародні стратегічні альянси, корпоративні структури, міжнародний менеджмент, зовнішньоекономічна діяльність, світова економіка, конкурентні переваги, малий і середній бізнес.

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ 5

1.1. Сутність, зміст та цілі міжнародних стратегічних альянсів 5

1.2. Методологічні підходи до процесів формування міжнародних стратегічних альянсів 13

1.3. Нормативно-правові засади регулювання діяльності міжнародних стратегічних альянсів..... 19

Висновки до 1 розділу 26

РОЗДІЛ 2 МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ 28

2.1. Порівняльна характеристика особливостей формування стратегічних альянсів на міжнародному та локальному рівнях 28

2.2. Роль міжнародних стратегічних альянсів у формуванні та розвитку конкурентних переваг підприємств..... 33

2.3. Моделі управління діяльністю міжнародних стратегічних альянсів 39

Висновки до 2 розділу 44

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ МОДЕЛЕЙ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ..... 46

3.1. Перспективи розвитку українських компаній внаслідок участі в міжнародних стратегічних альянсах 46

3.2. Рекомендації щодо удосконалення діяльності стратегічних альянсів шляхом впровадження адаптивних механізмів управління..... 52

3.3. Пропозиції щодо конкурентних переваг для малого та середнього бізнесу внаслідок участі в міжнародних стратегічних альянсах.. 58

Висновки до 3 розділу 64

ВИСНОВКИ..... 66

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 73

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах поглиблення процесів глобалізації та зростання взаємозалежності національних економік міжнародна конкуренція набуває дедалі складніших і багатовимірних форм. Компанії та держави змушені шукати нові моделі взаємодії, здатні забезпечити підвищення конкурентоспроможності, доступ до ресурсів, технологій і ринків, а також зниження ризиків у нестабільному світовому середовищі. Традиційні інструменти самостійного розвитку все частіше виявляються недостатніми для досягнення стратегічних цілей в умовах високої динаміки змін, технологічних зрушень і геоекономічних трансформацій.

У цьому контексті міжнародні стратегічні альянси формуються як один із ключових механізмів кооперації між суб'єктами різних країн, що дозволяє поєднувати потенціали партнерів задля спільного створення доданої вартості та досягнення довгострокових конкурентних переваг. Альянси сприяють прискоренню інноваційних процесів, оптимізації використання ресурсів, розширенню ринкової присутності та підвищенню гнучкості бізнес-стратегій. Таким чином, вони поступово трансформуються з окремих форм міжфірмової співпраці у системоутворюючий елемент сучасних міжнародних економічних відносин.

Попри поширення практики створення стратегічних альянсів, їх функціонування супроводжується низкою проблем, пов'язаних із узгодженням інтересів партнерів, розподілом контролю, управлінням спільною діяльністю, інституційними обмеженнями та впливом зовнішнього середовища. Для України актуальність цієї тематики посилюється необхідністю інтеграції у світовий економічний простір, залучення інвестицій, модернізації виробництва та підвищення інноваційного потенціалу в умовах структурних трансформацій і посткризового відновлення.

Таким чином, дослідження міжнародних стратегічних альянсів є актуальним як у теоретичному, так і в прикладному вимірі, оскільки сприяє формуванню науково обґрунтованих підходів до розвитку кооперaційних

стратегій суб'єктів міжнародного бізнесу та підвищення ефективності їхньої діяльності в глобальному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика міжнародних стратегічних альянсів посідає важливе місце у сучасному науковому дискурсі, оскільки відображає глибинні зміни в логіці розвитку світової економіки та еволюції конкурентних стратегій компаній. Дослідники акцентують увагу на ролі альянсів як інструменту спільного використання ресурсів, обміну знаннями, зниження витрат і формування стійких конкурентних переваг у глобальному вимірі.

Значний внесок у розвиток теорії стратегічних альянсів зробили зарубіжні науковці, зокрема Р. Гулаті, М. Йошино, У. Ранган, П. Калє, Б. Соарес, І. Доз, Г. Ланцолла, П. Ді Маджіо та інші, у працях яких розкрито мотивацію створення альянсів, особливості кооперації, питання управління партнерствами та вплив інституційного середовища на вибір форм співпраці. Їхні дослідження заклали підґрунтя для аналізу альянсів у контексті ресурсної теорії та концепції конкурентних стратегій.

Українські науковці, зокрема Магомедова А.М., Козаченко Г.В., Шульженко Л.Є., Журавльов В., Шкода М., Щербаков В.В., також приділяють увагу проблемам міжнародного стратегічного партнерства, зокрема у працях, присвячених розвитку зовнішньоекономічної діяльності, інтеграційним процесам та підвищенню конкурентоспроможності національних підприємств. У цих дослідженнях висвітлюються особливості формування альянсів за участю українських компаній, їх роль у залученні інвестицій і трансфері технологій, а також вплив макроекономічних чинників на ефективність партнерських відносин.

Окремий блок наукових робіт О.Качури, О.Калініної, І.Максименко та інших, присвячено нормативно-правовим аспектам регулювання міжнародної кооперації, питанням захисту конкуренції, інтелектуальної власності та корпоративного управління, що формують інституційні рамки функціонування стратегічних альянсів у різних країнах.

Попри наявність значного теоретичного доробку, потребують подальшого вивчення питання створення адаптивних моделей управління міжнародними стратегічними альянсами в умовах трансформаційних економік, зокрема України, оцінювання ефективності різних форм альянсів у сучасному геоекономічному просторі, а також, розробки практичних рекомендацій щодо управління партнерствами з урахуванням галузевої специфіки та ризиків. Це зумовлює необхідність комплексного дослідження зазначеної проблематики.

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є обґрунтування заходів для удосконалення організації діяльності міжнародних стратегічних альянсів.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено розв'язання таких завдань:

- дослідити теоретико-методологічні засади організації міжнародних стратегічних альянсів
- проаналізувати міжнародний досвід формування стратегічних альянсів та його значення для розвитку українського бізнесу
- визначити перспективи розвитку українських компаній внаслідок участі в міжнародних стратегічних альянсах
- розробити рекомендації щодо удосконалення процесів формування стратегічних альянсів шляхом впровадження адаптивних механізмів управління
- обґрунтувати та надати пропозиції щодо конкурентних переваг для малого та середнього бізнесу внаслідок участі в міжнародних стратегічних альянсах

Об'єкт дослідження - міжнародні стратегічні альянси.

Предмет дослідження - організація діяльності міжнародних стратегічних альянсів.

Методи дослідження. Для досягнення мети та виконання поставлених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме:

теоретичний метод - для аналізу та узагальнення наукових підходів до сутності та ролі міжнародних стратегічних альянсів;

системно-структурний метод - для дослідження структури альянсів та взаємозв'язків між їх елементами;

порівняльний метод - для зіставлення різних форм і моделей стратегічних альянсів у міжнародній практиці;

метод аналізу і синтезу - для виявлення чинників формування та ефективності стратегічних партнерств;

статистичний метод - для оцінювання сучасних тенденцій розвитку міжнародних стратегічних альянсів;

логічний метод та метод узагальнення - для формулювання висновків і розробки практичних рекомендацій.

Теоретична значущість отриманих результатів полягає у поглибленні наукових уявлень про сутність, зміст, форми та механізми функціонування міжнародних стратегічних альянсів у сучасній світовій економіці.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання МСБ запропонованих рекомендацій під час формування та управління міжнародними стратегічними альянсами.

Надані рекомендації можуть використовуватися представниками малого та середнього бізнесу під час вироблення управлінських рішень щодо участі у міжнародних стратегічних альянсах.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали провідних світових компаній, зокрема Microsoft, Nokia, Coca Cola, Endomondo, GM, PSA та інших, а також, міжнародні нормативно-правові акти.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, додатків, висновків та списку використаних джерел, містить 73 сторінки авторського тексту та список джерел з 76 найменувань.

Перший розділ присвячено аналізу теоретико-методологічних засад організації діяльності міжнародних стратегічних альянсів. Розглянуто сутність,

зміст і цілі міжнародних стратегічних альянсів, методологію дослідження формування та нормативно-правові засади регулювання діяльності міжнародних стратегічних альянсів.

У другому розділі проаналізовано міжнародний досвід формування стратегічних альянсів та його значення для розвитку українського бізнесу. Охарактеризовано особливості формування стратегічних альянсів на міжнародному та локальному рівнях. Досліджено роль міжнародних стратегічних альянсів у формуванні та розвитку конкурентних переваг підприємств, а також розглянуто різні моделі управління діяльністю міжнародних стратегічних альянсів.

Третій розділ присвячений розробці рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення функціональних моделей формування міжнародних стратегічних альянсів. Визначено перспективи розвитку українських компаній внаслідок участі в міжнародних стратегічних альянсах. Розроблено рекомендації щодо удосконалення процесів формування стратегічних альянсів шляхом впровадження адаптивних механізмів управління. Обґрунтовано та надано пропозиції щодо участі малого та середнього бізнесу в міжнародних стратегічних альянсах за для отримання додаткових конкурентних переваг на міжнародному та локальному ринках.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ

1.1. Сутність, зміст та цілі міжнародних стратегічних альянсів

Сучасні політичні та науково-технічні трансформації істотно впливають на розвиток реального сектору економіки. Процеси глобалізації у поєднанні з інтенсифікацією конкуренції за ресурси та сфери впливу не призводять до очікуваного вирівнювання соціально-економічного розвитку, натомість сприяють формуванню складної структури спеціалізацій та виникненню нових локалізованих монопольних утворень у різних сферах господарської діяльності, від агропромислового виробництва до високотехнологічної промисловості. Зазначені процеси істотно трансформують умови конкурентної взаємодії економічних суб'єктів і зумовлюють перегляд традиційних підходів до формування та розвитку бізнесу.

В українських реаліях негативний вплив на внутрішню та міжнародну ділову співпрацю послідовно посилився внаслідок зовнішньої агресії, яка обмежила мобільність не лише людських ресурсів, а й товарних, фінансових і сервісних потоків, що ускладнило функціонування національної економіки, сформувавши комплекс ризиків і загроз, пов'язаних із закриттям або обмеженням режиму перетину кордонів, запровадженням спеціальних умов в'їзду та виїзду, регламентацією внутрішніх переміщень і встановленням комендантської години.

Додатковими дестабілізуючими чинниками стали вимушена міграція висококваліфікованих фахівців із зон активних бойових дій, припинення або згортання діяльності міжнародних компаній унаслідок підвищеного рівня небезпеки, а також прагнення окремих іноземних суб'єктів використати власні конкурентні переваги для заміщення продукції зруйнованих підприємств і посилення контролю над виробничими, зокрема інформаційними, технологіями як інструментами глобальної конкуренції.

Водночас істотно ускладнився доступ вітчизняних компаній до зовнішніх фінансових ресурсів і сучасних технологій, що зумовлено обмеженнями підприємницької діяльності в умовах воєнного стану, зростанням рівня корупційних проявів в економіці, а також розширенням тіньового сектору. Запровадження воєнного стану звузило можливості суб'єктів господарювання щодо ефективного управління власними ресурсами, а ускладнення нормативно-правового регулювання транскордонних транзакцій спричинило проблеми з експортом продукції та посилило бюрократичні бар'єри у зовнішньоекономічній діяльності.

У таких умовах зростає потреба бізнесу у формуванні альтернативних, конкурентоспроможних механізмів управління ресурсами та переосмисленні моделей власного розвитку, що вимагає відмови від усталених уявлень про інструментарій досягнення максимальної ефективності управлінських рішень і мінімізації ризиків, а також активного пошуку шляхів забезпечення стратегічної стабільності господарської діяльності.

Відтак, як альтернативний шлях розвитку підприємництва, що здатен частково нівелювати негативні наслідки окреслених вище проблем та сприяти подоланню різноманітних факторів невизначеності, пропонується розглянути створення міжнародних стратегічних альянсів між вітчизняними та іноземними компаніями. На нашу думку, це дозволить компенсувати дефіцит взаємодії та забезпечить підтримання ділових зв'язків у несприятливий для національної економіки період.

Однак, зацікавленість компаній у трансформації власних, усталених бізнес-моделей значною мірою залежить від розуміння реальних можливостей та переваг, які надає спільна комерційна діяльність, що можливо лише за умови формування усталеного наукового підходу до визначення сутності, змісту та цілей організації міжнародних стратегічних альянсів, натомість, відсутність таких ґрунтовних напрацювань призводить до недооцінки їх ролі у розширенні взаємодоповнюючих можливостей суб'єктів господарювання та стримують зацікавленість бізнесу у їх формуванні.

У науковій літературі, як вітчизняній, так і зарубіжній, стратегічні альянси інтерпретуються неоднозначно, що зумовило існування значної кількості визначень цього поняття. Так, Р. Гулаті [1, с.293] акцентує увагу на добровільності домовленостей між компаніями, що передбачають обмін, спільне використання або колективну розробку продуктів, технологій чи послуг в рамках спільної діяльності шляхом формування міжнародного стратегічного альянсу. Схожої позиції дотримуються М. Йошіно та У. Ранган [2], визначаючи стратегічний альянс як партнерство між двома чи більше компаніями, які об'єднують зусилля для досягнення узгоджених цілей, зберігаючи при цьому організаційну незалежність і забезпечуючи постійний внесок та розподіл вигод у межах однієї або кількох ключових стратегічних сфер, зокрема технологічної чи виробничої.

На думку П. Кейла та Х. Сінгха [3, с. 45], стратегічний альянс являє собою специфічний тип відносин між двома або більше незалежними компаніями, що охоплює обмін, спільний розподіл або колективний розвиток ресурсів і можливостей задля отримання взаємного прибутку.

У вітчизняних дослідженнях стратегічний альянс розглядається як форма партнерської взаємодії довгострокового характеру, що може здійснюватися як у конкурентному середовищі, так і поза ним [4, с.47]

Наприклад В. Журавльов [5, с.159] трактує стратегічний альянс через призму партнерських відносин різного організаційно-правового оформлення між суб'єктами господарювання, спрямовану на ефективне використання ресурсів, досягнення спільних інтересів, координацію контролю та розподіл ризиків між учасниками.

М. Шкода та В.Щербаков розглядають стратегічні альянси як різновид договірних форм взаємодії між двома або більше підприємствами, безпосередньо пов'язану з управлінням бізнес-ризиками [7, с.83].

Таким чином, аналіз наведених вище підходів, як зарубіжних так і вітчизняних науковців свідчить про відсутність у науковому середовищі уніфікованого визначення стратегічного альянсу. Разом з тим, узагальнення

змісту наведених дефініцій дозволяє виокремити щонайменше чотири базові елементи, до яких належать:

- угода;
- спільне використання можливостей;
- взаємна вигода;
- розподіл ризиків.

На основі цих елементів, можна запропонувати авторське визначення стратегічного альянсу, зміст якого полягає в укладенні партнерських угод між суб'єктами господарювання, спрямованих на спільне використання можливостей з метою отримання вигоди та розподілу можливих ризиків.

При цьому, слід зауважити, що для кожного суб'єкта господарювання окремо, альянс набуває стратегічного характеру виключно за умови відповідності наступним ознакам:

- розширення можливостей реалізації базових бізнес-цілей або вирішення пріоритетних завдань компанії;
- розвиток ключових напрямів діяльності або створення нових конкурентних переваг.

Важливою характеристикою стратегічного альянсу також є його здатність частково нейтралізувати вплив конкурентних загроз, забезпечуючи підтримку чи альтернативність стратегічного вибору, а також знижувати рівень істотних ризиків, пов'язаних із здійсненням господарської діяльності.

Як демонструють сучасні дослідження, участь компаній у стратегічних альянсах супроводжується отриманням комплексу різноманітних економічних і організаційних переваг, зокрема:

- можливості прискореного виходу на нові ринки, оскільки самостійні дії окремого суб'єкта господарювання у цьому напрямку є досить ресурсозатратними, як з точки зору фінансів так і з точки зору організації цих процесів;

- спільне використання знань і досвіду у суміжних із основним напрямом діяльності бізнесу, оскільки доступ до безкоштовної експертизи та наявних

технологічних рішень створює відповідні умови для довгострокового розвитку спільної справи;

- формування додаткових конкурентних переваг за рахунок поєднання сильних сторін партнерів;

- розподіл ризиків між учасниками, оскільки освоєння нових ринків та реалізація інноваційних проєктів майже завжди пов’язані з високим рівнем невизначеності [8].

Незважаючи на очевидні переваги, організація стратегічних альянсів потребує врахування низки потенційних обмежень і ризиків, притаманних такій формі взаємодії. Так, участь в альянсі може супроводжуватися для окремих суб’єктів господарювання зниженням рівня управлінського контролю над окремими аспектами бізнесу або реалізацією конкретних проєктів, оскільки процес прийняття рішень набуває колективного характеру. Крім того, співпраця в межах альянсу здатна сформувати залежність від партнерів у питаннях постачання технологій чи доступу до ключових ресурсів.

Ще одним суттєвим чинником, який може негативно впливати на діяльність партнерів в рамках стратегічного альянсу є складність управлінських структур, оскільки координація діяльності кількох компаній з різними організаційними моделями, цілями та процедурами потребує значних управлінських зусиль і додаткових ресурсів.

Крім того, зростає також ймовірність виникнення конфліктів інтересів, обумовлених відмінністю стратегічних пріоритетів, мотивацій та очікувань учасників, що може ускладнювати реалізацію спільних ініціатив.

Не менш важливим є ризик неконтрольованого розповсюдження конфіденційної інформації або критично важливих технологій унаслідок інтенсивного обміну даними між партнерами [9].

Разом з тим, незважаючи на приведені вище перестороги, практика функціонування стратегічних альянсів доводить, що за умови забезпечення належного рівня організаційних процедур, така форма взаємодії окремих, часто різнопланових бізнесів, які охоплюють широкий спектр галузей економіки, є

одним із найбільш перспективних напрямів подальшого росту. Так, показовими прикладами у цьому твердженні можуть бути напрацювання автомобільного альянсу Renault-Nissan-Mitsubishi, створеного для координації технологічних інновацій, оптимізації виробничих процесів і спільного освоєння нових ринків [10].

У сфері високих технологій і наукових досліджень прикладом виступає співпраця Google та NASA, орієнтована на розвиток космічних технологій і аналіз великих масивів даних [11].

Що стосується вітчизняного досвіду, то одним із найвідоміших прикладів стратегічної взаємодії є партнерство у фармацевтичному секторі щодо формування альянсу критичних лікарських засобів за участю фармацевтичної компанії «Дарниця», спрямоване на диверсифікацію поставок життєво необхідної продукції.

Як вбачається з наведеного вище прикладу, діяльність стратегічних альянсів не обмежується лише взаємодією між суб'єктами господарювання і може формувати навіть альтернативні ціннісні ланцюги, зокрема в рамках інноваційної моделі, що поєднує взаємодію органів державної влади, бізнесу та кінцевих споживачів.

Прикладом подібної моделі може слугувати цифрова екосистема державних послуг «Дія», створена Міністерством цифрової трансформації України у партнерстві з EPAM та іншими партнерами, що забезпечило суттєве скорочення бюджетних витрат і спростило процеси впровадження цифрових інструментів у сферу публічного управління.

Внаслідок таких фундаментальних трансформацій у підходах до співробітництва та взаємодії між різноманітними суб'єктами партнерських відносин, докорінно змінюються і галузеві ланцюги створення доданої вартості та моделі функціонування партнерів, що в свою чергу зумовлює необхідність пошуку ефективних механізмів організації спільної діяльності.

Так, сформовані стратегічні альянси повинні поєднувати вирішення поточних операційних завдань із реалізацією довгострокових стратегічних

орієнтирів розвитку компаній, незважаючи на те, що на початкових етапах спільної діяльності партнери, як правило, можуть розходитись у підходах до консолідації активів, обміну ресурсами, механізмів створення споживчої цінності та способів її монетизації, а також, у практиках функціонування на ринках, що різняться темпами змін і масштабами. Такі розбіжності актуалізують необхідність узгодження внутрішніх стратегічних орієнтирів і відповідного коригування бізнес-моделей компаній з урахуванням параметрів зовнішнього середовища та умов взаємодії.

Відтак, одним із визначальних чинників результативності та довгострокової життєздатності стратегічного альянсу є координація внутрішніх стратегій компаній-партнерів із загальною стратегією альянсу. Така координація має враховувати:

- масштаби діяльності кожного із партнерів;
- їх поточні позиції на ринку окремо;
- рівень технологічної складності операційних процесів у кожної зі сторін.

На основі зазначених елементів, з урахуванням спільно визначеної стратегічної мети та узгодженого бачення розвитку, учасники альянсу зможуть чітко окреслити місію, цілі і систему ключових показників ефективності (KPI) діяльності об’єднання.

Для цього, в свою чергу, необхідно побудувати ефективну комунікацію між партнерами, що забезпечить комфорт та баланс у виробленні єдиного розуміння стратегічних завдань і підстав для прийняття тих чи інших спільних управлінських рішень, планування дій, спрямованих на підтримку загальної стратегії альянсу, визначення пріоритетних напрямів діяльності та оптимальний розподіл ресурсів.

Не менш важливим є чітке закріплення ролей і зон відповідальності учасників у межах реалізації стратегії, що дозволяє мінімізувати дублювання функцій і знизити ймовірність конфліктів інтересів, а також, узгодження спільних ціннісних орієнтирів і врахування сумісності корпоративних культур

партнерів, оскільки культурні розбіжності можуть суттєво впливати на ефективність взаємодії в межах альянсу.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що міжнародні стратегічні альянси є ефективною формою взаємодії, яка набуває особливої актуальності в умовах глобалізації, посилення конкуренції та зростання рівня економічної й політичної нестабільності. Вони дозволяють суб'єктам господарювання компенсувати обмеженість власних ресурсів, отримати доступ до зовнішніх ринків, технологій і знань, а також знизити ризики господарської діяльності шляхом їх розподілу між партнерами.

Разом з тим, результативність таких об'єднань прямо залежить від якості координації стратегій учасників, ефективної комунікації, узгодженості ціннісних орієнтирів і розподілу відповідальності. Відтак, міжнародні стратегічні альянси можуть розглядатися як перспективний інструмент довгострокового розвитку бізнесу за умови належного організаційного та стратегічного забезпечення.

1.2. Методологічні підходи до дослідження процесів формування міжнародних стратегічних альянсів

Актуальність створення стратегічних бізнес-альянсів зумовлюється прагненням компаній, з одного боку, зберегти організаційну самостійність, а з іншого - отримати синергетичний ефект від спільного використання ресурсів і можливостей з метою формування конкурентних переваг. Наявні наукові спостереження щодо розвитку стратегічних альянсів в Україні, зокрема у корпоративному секторі, засвідчують зростання зацікавленості підприємств у таких формах партнерства [13, с.87].

Українські компанії, як великі, так і середні та малі, дедалі активніше ініціюють створення стратегічних альянсів з метою підвищення рівня конкурентоспроможності та зміцнення позицій на міжнародних ринках. Для вітчизняних компаній стратегічні альянси як форма кооперації між українськими та міжнародними суб'єктами господарювання, а також між державними і приватними організаціями, здатні відігравати ключову роль у забезпеченні

адаптації підприємств до нових ринкових умов і їх подальшого розвитку, що набуває особливої значущості за умов політичної нестабільності та обмеженого доступу до внутрішніх джерел фінансування. Ключовими мотиваційними чинниками виступають доступ до нових ринкових сегментів, нарощування інноваційного потенціалу та розширення можливостей технологічного обміну. Попри те, що отримати точні кількісні показники щодо числа таких альянсів складно, окремі джерела фіксують зростання інвестиційної активності та розвитку зовнішніх партнерств, зокрема з міжнародними організаціями, що розглядається як важливий індикатор ролі стратегічних альянсів у процесах відбудови та модернізації економіки України в умовах воєнного конфлікту [14].

Однак, незважаючи на істотний ріст цікавості суб'єктів господарювання до такої форми взаємодії, питання методологічного забезпечення процесів формування альянсів та управління ними залишаються менш опрацьованими порівняно з іншими управлінськими функціями, для яких характерні стандартизовані операції та формалізовані процедури. Крім того, додатковою проблемою є фрагментарність знань у сфері управління альянсами, а також домінування досліджень, зорієнтованих переважно на короткострокові результати, тоді як проблематика довгострокової стійкості та життєздатності альянсів залишається недостатньо вивченою.

Відтак, за результатами огляду наукових джерел, доцільно розглянути декілька існуючих методологічних підходів до організації діяльності бізнес-альянсів, які, на нашу думку, є найбільш репрезентативними з точки зору сучасної економічної науки, а саме, системний, ресурсний та інституційний, оскільки саме вони охоплюють ключові аспекти формування і функціонування стратегічних альянсів, включно з внутрішньою архітектурою взаємодій (системний підхід), механізмами залучення та використання ресурсів (ресурсний підхід) і впливом зовнішнього середовища (інституціональний підхід), що забезпечує комплексне та емпірично підтверджене розуміння природи стратегічних альянсів.

Так, Дж. Мур, Й. Доз та Г. Хамель пропонують розглядати функціонування компаній в межах альянсів через призму єдиної екосистеми, де їхній розвиток зумовлено як взаємозалежними зв'язками з іншими учасниками, так і впливом зовнішнього середовища. Вони підкреслюють, що успішне формування альянсів, особливо за умов нестабільних ринків, можливе за рахунок гнучкої координації внутрішніх ресурсів та здатності до адаптації до зовнішніх змін, а також наголошують, що створення альянсів потребує системного управління взаємопов'язаними процесами всередині та між партнерами, що дає змогу мінімізувати ризики і підвищити ефективність співпраці [15-16].

На їхню думку, у межах системного підходу, стратегічний альянс трактується як складова ширшого середовища - економічного, соціального та технологічного, що перебуває у стані постійної трансформації. Фокус на довгострокову перспективу дає змогу альянсу враховувати майбутні зміни та вибудовувати власний розвиток таким чином, щоб зберігати життєздатність упродовж тривалого періоду. Це передбачає стратегічне планування на кілька кроків уперед, посилення партнерських взаємин, формування нових компетенцій і стимулювання інноваційних процесів. У підсумку альянс набуває більшої стійкості, адаптивності та спроможності підтримувати власну еволюцію в довгостроковій часовій перспективі.

Натомість, представники ресурсної теорії, зокрема Дж. Барні, Г. Ланзолла та С. Маркідес акцентують увагу на значущості унікальних і рідкісних ресурсів компанії у формуванні стійких конкурентних переваг через альянси та поділяють позицію, що об'єднання підприємств і організацій з метою залучення дефіцитних ресурсів і компетенцій є економічно доцільним [17-18].

У своїх наукових працях вони обґрунтовують, компанії здатні досягати тривалої конкурентної переваги за наявності ресурсів, які є цінними, рідкісними, складними для імітації та незамінними, підкреслюючи, що зростання забезпечується завдяки ефективному використанню й управлінню їх внутрішніми ресурсами.

Що стосується інституціонального підходу до формування стратегічних альянсів, слід відзначити наступне.

В умовах глобалізації та зростання інтенсивності взаємодії між компаніями з різних країн, зазначений підхід набуває особливої актуальності, адже за таких умов критично важливим є урахування культурних відмінностей, правових норм і економічних реалій для забезпечення результативної співпраці.

Дослідники П. Ді Маджо і В. Пауелл у своїх фундаментальних працях, присвячених новому інституціоналізму в організаційній теорії, заклали теоретичні основи цього підходу, зміст якого полягає у тому, що на їхню думку бізнес-альянси діють не лише на засадах економічної раціональності, а й під впливом інституціональних норм і правил, сформованих навколишнім середовищем, що пояснює, чому альянси часто підпадають під тиск інституційних вимог з метою відповідності очікуванням ринку, регуляторів та інших стейкхолдерів [19].

Відтак, зазначений підхід в першу чергу базується на детермінуючому впливі зовнішніх норм, правил, соціальних та культурних очікувань на поведінку і рішення організацій. Його практичне застосування є обґрунтованим у тих випадках, коли інституціональне середовище справляє суттєвий вплив на функціонування та розвиток компанії. За таких умов суб’єкти господарювання ініціюють створення альянсів з метою адаптації до регуляторних вимог, посилення власної легітимності, а також для отримання доступу до ресурсів, знань і технологій, що перебувають у межах інституційних обмежень і правил.

Таким чином, за результатами наведених прикладів, можна зробити висновки, що системний, ресурсний та інституціональний підходи до формування стратегічних альянсів безумовно є дієвими інструментами теоретичного осмислення та практичного проектування організації діяльності міжнародних стратегічних альянсів, однак у середовищі високої політичної та економічної нестабільності їх ефективність може дещо знижуватись. Основні причини, що обмежують можливості застосування зазначених підходів в умовах української економіки, є:

- функціонування економіки країни в умовах воєнних дій, підвищених політичних і економічних ризиків, що зумовлює непридатність традиційних підходів для ситуації, яка характеризується високим рівнем нестабільності, дефіцитом ресурсів, слабкістю інституціонального середовища та потребою у швидких, переважно короткострокових управлінських рішеннях;
- перманентні зміни ринкових кон'юнктур та нормативно-правового поля, що зумовлює пріоритет гнучкого реагування на трансформації зовнішнього середовища порівняно з дотриманням усталених методологічних моделей;

Це зумовлює потребу у пошуку нетрадиційних методологічних підходів до організації взаємодії в межах стратегічних альянсів, що актуалізує необхідність розроблення адаптованої методології, яка б ґрунтувалася на принципах гнучкості, оперативної адаптації до змін зовнішнього середовища та здатності швидко реагувати на виклики, зумовлені економічною мінливістю, зовнішніми загрозами й нестабільністю інституціонального простору.

Такий адаптивний підхід, орієнтований на гнучкість, управління ризиками та стратегічну кооперацію, видається більш доцільним інструментом, адже він здатний забезпечити можливість своєчасно реагувати на зміни, оптимізувати використання наявних ресурсів і формувати довгострокові траєкторії відновлення та сталого розвитку в умовах системної невизначеності.

Так, базисом для розробки згаданого підходу, з урахуванням українських економічних реалій, може слугувати ґрунтовна наукова робота Н. Шандової та Р. Шандова, у якій автори сформулювали основні принципи взаємодії підприємств під час формування та організації діяльності міжнародних стратегічних альянсів. Однак, автори зазначають, що незважаючи на свою значимість, запропонована ними методологія не є універсальною і в деяких випадках може вимагати доповнення іншими методами [20, с.58].

Відтак, на нашу думку, порівнявши традиційні підходами з вищезазначеними принципами, на основі узагальнення їхніх ключових

характеристик, можна запропонувати власне бачення методології процесів формування міжнародних стратегічних альянсів, зміст якого полягає в наступному.

Так, на відміну від традиційних моделей, з урахуванням приведених вище принципів взаємодії підприємств під час формування та організації діяльності міжнародних стратегічних альянсів, пропонується розглядати конструктивну модель альянсу не як відносно стабільну організаційну систему, а як динамічну форму кооперації, здатну до швидкої трансформації залежно від змін зовнішнього середовища.

Ключовим елементом такої методології пропонується визначити гнучкість поєднання ресурсної взаємодії партнерів, ситуативного перерозподілу управлінських ролей і постійного моніторингу інституціональних обмежень, надаючи при цьому пріоритет не максимізації синергетичного ефекту в короткостроковій перспективі, а забезпеченню життєздатності альянсу, його стійкості до ризиків та здатності підтримувати стратегічну кооперацію у довгостроковому вимірі.

Таке методологічне бачення дозволяє адаптувати процеси формування і функціонування міжнародних стратегічних альянсів до реалій української економіки та підвищити їх практичну результативність в умовах високого ступеня невизначеності.

Разом з тим, хочемо наголосити, що перспективи подальших наукових досліджень у сфері створення стратегічних альянсів можуть бути зосереджені на більш комплексному аналізі адаптивної моделі і механізмів її застосування на основі прогнозних економічних показників у короткостроковому та довгостроковому вимірах. Також, особливу увагу доцільно зосередити на аналізі можливостей утворення інноваційних форм альянсів, включаючи кластери та міжгалузеві партнерства, а також розроблення практичних рекомендацій для органів державної влади, спрямованих на стимулювання ефективної міжвідомчої взаємодії в умовах повоєнного відновлення.

1.3. Нормативно-правові засади регулювання діяльності міжнародних стратегічних альянсів

В економіці України, внаслідок світової економічної кризи, спричиненої пандемією COVID-19, з послідуючим повномасштабним вторгненням агресора, відбулись значні порушення раніше сформованих механізмів співробітництва між державами та економічними суб'єктами на товарних, фінансових ринках та у зовнішній торгівлі, а також, посилились негативні тенденції у міграційній та демографічній сферах. Це, в свою чергу, актуалізувало необхідність формування та обґрунтування різнопланових підходів до забезпечення її стійкості з послідуючим відновленням.

Зокрема, шляхом вдосконалення чинної інституційно-правової бази з метою підвищення ефективності міжнародного співробітництва у контексті повоєнної відбудови. Водночас такі трансформації створюють нові можливості та напрями розвитку, які до початку повномасштабного вторгнення розглядалися переважно як довгострокові стратегічні орієнтири.

Також, з урахуванням сучасних реалій, сформувались передумови для поглиблення співпраці між компаніями в різних організаційних формах та об'єднаннях - від укладення окремих договірних угод до створення міжнародних стратегічних альянсів, спрямованих на спільне досягнення визначених цілей, адже окремо взяті суб'єкти господарювання, з огляду на динамічність вище згаданих економічних процесів, часто не володіють повним набором ресурсів і компетенцій, необхідних для самостійної реалізації стратегічних завдань і забезпечення належного рівня конкурентоспроможності. У зв'язку з цим одним із ефективних інструментів подолання зазначених обмежень є участь компаній у міжнародних стратегічних альянсах.

У процесі формування та функціонування таких об'єднань можливі зміни у структурі та масштабах поставлених цілей, зокрема їх уточнення, розширення або, навпаки, скорочення. Водночас подібні коригування не є визначальним чинником припинення діяльності альянсу і не перешкоджають його подальшому функціонуванню. Як форма корпоративного оновлення стратегічні альянси

характеризуються привабливістю з позицій забезпечення стійкого економічного розвитку їх учасників.

Разом з тим прийняття рішення щодо участі в стратегічному альянсі потребує ґрунтовної оцінки довгострокових наслідків такої взаємодії. Альянси істотно відрізняються між собою за цілями, структурою та умовами функціонування, а значна частина з них має обмеження як у часовому вимірі, так і з огляду на трансформаційні зміни міжнародного бізнес-середовища.

Так, міжнародний досвід, який є значно більш детально проаналізованим сучасними науковцями, доводить, що за період останніх десятиліть компаніями США було сформовано 778 стратегічних альянсів, з яких 61% мали міжнародний характер. При цьому близько 57% від загальної кількості таких альянсів становили угоди між американськими та західноєвропейськими або японськими компаніями [21, с.102].

Це опосередковано свідчить про те, що міжнародна стратегічна взаємодія в межах альянсів істотно розширює можливості використання партнерами переваг інтегрованої корпоративної структури, водночас забезпечуючи збереження значного рівня економічної та інституційної відособленості учасників [22, с. 39].

Однак, слід зазначити, що здійснення повноцінного аналізу динаміки зростання кількості діючих міжнародних стратегічних альянсів є ускладненим, в першу чергу через численні процеси реорганізації суб’єктів господарювання шляхом поділу, виділу, поглинання та злиття, наявність процедур банкрутства та ліквідації юридичних осіб шляхом їх припинення, особливості регулювання відкритості та обробки даних про фізичних осіб, зокрема загальних і вразливих даних, відсутність системного статистичного обліку стратегічних альянсів, різноманіття організаційних форм і видів міжнародних стратегічних альянсів та наявність конфіденційного характеру значної частини інформації, що не завжди повною мірою відображається в національних реєстрах.

Таким чином, очевидно, що на процеси організації діяльності міжнародних стратегічних альянсів, крім іншого, істотно впливає внутрішнє законодавство

держав, на території яких відбувається створення альянсу або резидентами яких є суб'єкти господарювання, що заявили про наміри об'єднання шляхом подальшого розширення з виходом на міжнародний рівень.

Зауважимо, що національне внутрішнє законодавство здійснює правове врегулювання створення та функціонування стратегічних альянсів на основі нормативно-правових актів, які регулюють порядок утворення юридичних осіб та їх державну реєстрацію у формі об'єднань, а також визначають можливість вибору права, що підлягає застосуванню під час укладення угод, зокрема міжнародних, з метою створення міжнародних стратегічних альянсів.

У свою чергу, об'єднання різних форм власності у формі міжнародних стратегічних альянсів зазвичай відрізняються від інших видів об'єднань наявністю іноземного елементу. Такий елемент охоплює участь іноземних юридичних осіб або іноземців, що зумовлено міжнародною спрямованістю відповідного співробітництва. Наявність іноземного елементу істотно впливає на вибір і застосування права до угод між учасниками альянсу, оскільки у формуванні беруть участь два і більше суб'єктів, правовий статус яких визначається різними національними системами законодавства. Це, у свою чергу, може створювати додаткові складнощі під час виконання угод про міжнародне співробітництво у формі стратегічного альянсу.

Відтак, з огляду на необхідність комплексного підходу до дослідження питань правового регулювання організації діяльності міжнародних стратегічних альянсів в Україні та у провідних країнах світу, в першу чергу з усталеними бізнес-традиціями (США, Європейський Союз та інші), пропонується окремо проаналізувати особливості їх законодавчих систем.

Так, до системи нормативно-правових актів, що регулюють зазначені правовідносини, належить Конституція України [23], яка має найвищу юридичну силу, а також закони України та інші нормативно-правові акти, прийняті на її основі та такі, що відповідають її положенням.

З метою реалізації конституційних приписів в Україні діють відповідні нормативно-правові акти, які містять окремі правові норми та відображають

специфіку правового регулювання відносин у сфері об’єднання юридичних осіб і їх організаційно-правових форм. До таких актів, зокрема, належать:

- Цивільний кодекс України [24];

- Закон України від 23.06.2005 № 2709-IV «Про міжнародне приватне право» [25];

- Закон України від 15.05.2003 № 755-IV «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» [26];

- Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [27];

- Закон України від 17.09.2008 № 514-VI «Про акціонерні товариства» та інші [28].

Окрім того, діяльність міжнародних стратегічних альянсів може регулюватися положеннями міжнародних договорів.

У Законі України від 29.06.2004 № 1906-IV «Про міжнародні договори України» [29] закріплено положення, відповідно до якого міжнародні договори набувають обов’язкової сили для національного законодавства після їх ратифікації Верховною Радою України шляхом ухвалення відповідного закону, що підлягає обов’язковому виконанню на території України.

У США формування стратегічних альянсів здійснюється за участю юридичних осіб, які залежно від поставлених цілей і завдань можуть створювати корпорації або альянси, що функціонують як у межах національної економіки, так і на міжнародному рівні. З урахуванням суб’єктного складу учасників та конкурентного середовища можливе створення міжнародних стратегічних альянсів із чітко визначеною спеціалізацією. Відповідно до законодавства США більшість підприємств для здійснення діяльності зобов’язані пройти процедуру реєстрації в уряді відповідного штату. Корпорації повинні мати статут, тоді як для інших форм ведення бізнесу, зокрема товариств з обмеженою відповідальністю, передбачені інші форми реєстрації. Основна функція такої реєстрації полягає у визначенні обсягу фінансових зобов’язань і ступеня відповідальності власників компанії [30, с. 95].

Реєстрація компаній у Сполучених Штатах Америки у кожному окремому штаті здійснюється спеціалізованими підрозділами офісу Державного секретаря відповідного штату. Принциповим є обов'язкове проходження процедури державної реєстрації у штаті місцезнаходження філії, а також здійснення перереєстрації у разі її переміщення до іншого штату. Відсутність такої реєстрації автоматично унеможливлює легальне функціонування філії, оскільки забороняється здійснення будь-яких операцій з нерухомістю та проведення фінансово-господарської діяльності, включаючи відкриття банківських рахунків і отримання продукції [31, с. 253].

Варто звернути окрему увагу, що США належать до англо-американської правової сім'ї, яка сформувалася на основі судових прецедентів, а відтак, під час укладення угод щодо об'єднання юридичних осіб, необхідно враховувати не лише загальні законодавчі норми, але й критерії дійсності договорів, притаманні правочинам, які впливають на формування стратегічних альянсів.

У країнах ЄС стратегічні альянси формуються в різних секторах економіки, зокрема у сфері послуг, логістики, транспорту та інших галузях. Правове регулювання відповідних процесів у Європейському Союзі здійснюється переважно на рівні директив і регламентів. Характерною рисою директивного регулювання є врегулювання процедур злиття, поділу або виділу юридичних осіб, реєстрація чи місцезнаходження яких пов'язані з державою - членом ЄС, що свідчить про застосування юрисдикційної прив'язки через належність до Союзу [32, с. 17].

Процеси злиття та реорганізації в Європейському Союзі регламентуються Директивою Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2017/1132 від 14.06.2017 щодо деяких аспектів корпоративного права (кодифікація) [33]. Відповідно до положень цієї Директиви, її предмет охоплює, зокрема, заходи, що стосуються злиття публічних акціонерних компаній, транскордонного перетворення, транскордонного злиття та транскордонного поділу компаній з обмеженою відповідальністю, а також поділу публічних акціонерних компаній.

Порівняльний аналіз національного законодавства України та законодавства США і Європейського Союзу дає змогу виокремити спільні та відмінні риси правових підходів до функціонування міжнародних стратегічних альянсів, що в свою чергу дозволить узагальнити відповідну практику, з метою формування найбільш ефективних засад нормативно правового регулювання відповідної сфери.

Так, наприклад, між вітчизняним законодавством та законодавством ЄС є певні спільні риси, які полягають у вимогах щодо оприлюднення інформації про внесення змін до установчих документів юридичної особи, змін керівника та осіб, уповноважених представляти юридичну особу. Однак, українське законодавство передбачає дещо ширший перелік додаткових відомостей, що підлягають відображенню в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. До таких відомостей, зокрема, належать інформація про місцезнаходження юридичної особи, види її економічної діяльності, дані щодо взяття на облік в органах статистики та податкових органах, а також відомості про засоби зв'язку з юридичною особою.

Слід зауважити, що національне законодавство України містить вимоги щодо подання звітності до органів державного контролю, однак її офіційне публічне оприлюднення, на відміну від практики країн Європейського Союзу, як правило, не здійснюється. У державах ЄС фінансова та інша звітність компаній може бути відкритою для публічного доступу, що підвищує рівень прозорості корпоративної діяльності.

Натомість у США, регулювання стратегічних альянсів характеризується більшою гнучкістю та де централізованістю порівняно з Україною. Так, формування альянсів здійснюється в межах корпоративного права окремих штатів із чітким розмежуванням відповідальності учасників та значною свободою договірного регулювання. Процедури реєстрації компаній і філій є формалізованими, але спрямованими передусім на забезпечення правової

визначеності та захисту економічних інтересів учасників альянсів, а не на надмірний адміністративний контроль.

Загалом, українська модель регулювання міжнародних стратегічних альянсів є більш централізованою та формалізованою, тоді як американська - більш контрактною, адаптивною і орієнтованою на ринкові механізми та судову практику. Це створює більш сприятливі умови для швидкого формування та трансформації взаємодії суб'єктів господарювання, тоді як для України актуальним залишається завдання модернізації нормативно-правової бази з урахуванням потреб гнучкої міжнародної кооперації.

Проаналізувавши сукупність норм, що регулюють функціонування стратегічних альянсів, можна дійти висновку, що всі держави в тій чи іншій мірі здійснюють безпосередній вплив на договірні міжсуб'єктні відносини шляхом прийняття тих чи інших нормативно-правових актів, спрямованих на врегулювання діяльності у сфері створення юридичних осіб та їх державної реєстрації, а також процесів об'єднання або поділу груп юридичних осіб, які функціонують з метою досягнення визначених цілей.

В той же час, чинне законодавство України не містить спеціального законодавства, яке комплексно регулювало б зазначені відносини. Практика правозастосування у цій сфері свідчить про доцільність підвищення рівня правової культури шляхом нормативного врегулювання відповідних відносин, що може стати підґрунтям для подальшого розвитку та ефективного функціонування міжнародних стратегічних альянсів в Україні.

Крім того, незважаючи на наявне нормативно-правове регулювання процесів реорганізації у формах злиття чи приєднання в національному законодавстві, доцільним видається запровадження обов'язкової вимоги щодо укладення договору про злиття або приєднання. У такому договорі мають бути чітко визначені всі істотні умови відповідної реорганізації, із закріпленням цієї вимоги у положеннях Господарського кодексу України та Цивільного кодексу України.

Отже, проведений аналіз нормативно-правових засад регулювання діяльності міжнародних стратегічних альянсів у різних країнах засвідчує, що правове середовище істотно впливає на можливості їх формування, функціонування та розвитку.

Порівняння української моделі з підходами США та Європейського Союзу дозволяє констатувати наявність як спільних регуляторних елементів, так і системних відмінностей, зумовлених рівнем інституційної зрілості, гнучкістю договірного регулювання та роллю судової практики.

У цьому контексті подальше вдосконалення національного законодавства України, з урахуванням кращих міжнародних практик, повинно бути спрямоване на підвищення ефективності міжнародної стратегічної кооперації та створення сприятливих умов для інтеграції вітчизняних суб'єктів господарювання у глобальні економічні процеси.

Висновки до 1 розділу

За результатами комплексного аналізу теоретико-методологічних та нормативно-правових засад організації міжнародних стратегічних альянсів можна сформулювати наступні висновки.

Міжнародні стратегічні альянси постають як об'єктивно зумовлена форма кооперації, актуальність якої зростає в умовах глобалізації, посилення конкуренції та підвищеної економічної й політичної нестабільності. Зміст цієї кооперації полягає у договірній природі спільного використання ресурсів і можливостей, взаємної вигоди та розподілу ризиків, а стратегічність її характеру визначається здатністю сприяти досягненню довгострокових цілей учасників, формуванню конкурентних переваг і зниженню рівня стратегічних загроз.

Також, на нашу думку, альянс доцільно розглядати через призму динамічної форми кооперації, орієнтованої на гнучкість, управління ризиками та довгострокову життєздатність, ефективність якої значною мірою залежить від координації стратегій партнерів, якості комунікації, узгодженості корпоративних культур і чіткого розподілу відповідальності.

Що стосується нормативного регулювання згаданої кооперації, то порівняльний аналіз законодавства України, США та Європейського Союзу виявив істотні відмінності у рівнях гнучкості та контрактної свободи її учасників, а чинна нормативно-правова база України наразі не забезпечує комплексного регулювання діяльності міжнародних стратегічних альянсів, що стримує їх розвиток і знижує привабливість для національних суб'єктів господарювання.

Відтак, подальше вдосконалення правового та методологічного забезпечення функціонування стратегічних альянсів, з урахуванням міжнародного досвіду, є необхідною передумовою інтеграції українського бізнесу у глобальні економічні процеси та формування стійких моделей повоєнного розвитку.

РОЗДІЛ 2
МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ ТА ЙОГО ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

2.1. Порівняльна характеристика особливостей формування стратегічних альянсів на міжнародному та локальному рівнях

У світовій економіці стратегічні альянси є доволі поширеним явищем, тоді як в Україні вони залишаються відносно новою формою B2B взаємодії, що потребує подальшого наукового осмислення. Їх створення розглядається як один із найбільш оперативних та економічно доцільних способів реалізації глобальної стратегії розвитку. Стратегічні альянси визначаються як форми договірного співробітництва між компаніями, що виходять за межі стандартних торговельних операцій, проте не передбачають повного злиття суб'єктів господарювання. Такі альянси охоплюють спільне проведення науково-дослідних робіт, трансфер та обмін технологіями, колективне використання виробничих потужностей, взаємне просування продукції на ринках збуту, а також координацію зусиль у сфері виробництва компонентів або кінцевої продукції.

Партнерські відносини у межах стратегічних альянсів базуються на використанні гнучких організаційних форм взаємодії. Для вітчизняних підприємств найбільш доцільною формою участі у стратегічних альянсах із провідними іноземними компаніями виступає створення спільних підприємств, практика формування та функціонування яких в Україні вже має певний досвід.

Разом з тим, участь національних підприємств у стратегічних альянсах може реалізовуватися й через різноманітні форми договірної кооперації. До них належать угоди щодо виконання окремих науково-виробничих проєктів, договори про співпрацю, спонсорування клінічних досліджень, ліцензійні угоди, домовленості про спільні розробки, дослідження та виробництво, а також участь у статутному капіталі компанії-партнера на пайових засадах.

Порівняльний аналіз особливостей формування стратегічних альянсів на міжнародному та локальному рівнях має на меті оцінити поточний стан проблематики у зазначеній сфері та, як наслідок, створити основу для вдосконалення національних виробничих й управлінських процесів, адаптації сучасних технологій, впровадження ефективних управлінських практик, а також,

забезпечити вихід на нові ринки, доступ до яких обмежений торговельними бар'єрами або домінуванням великих конкурентів.

Отже, найбільш активно стратегічні альянси функціонують у динамічних та високотехнологічних галузях, зокрема у біотехнологіях, фармацевтиці, мультимедіа, телекомунікаціях, комп'ютерній індустрії та енергетиці. Разом з тим, у країнах Європи та Азії стратегічні альянси активно формуються і в традиційних секторах економіки, таких як сфера послуг, транспорт, логістика, тощо.

У 2018 році було зафіксовано зростання кількості створених стратегічних альянсів, що простежується в динаміці окремих регіонів, зокрема Латинської Америки, Північної Америки та Азіатсько-Тихоокеанського регіону. Натомість у 2019 році спостерігався рекордний спад активності у формуванні альянсів, що становив від 5% до 30% залежно від регіону [34].

У геополітичному вимірі активніше розвиваються компанії, які прагнуть компенсувати наявні прогалини у власних ресурсах та компетенціях. Організації дедалі більше орієнтуються на ефективне використання потоків даних з метою підвищення якості управлінських рішень. Водночас існує дефіцит кваліфікованих кадрів, здатних забезпечити інтеграцію та аналітичну обробку великих масивів даних, а також, їх адаптацію до впровадження рішень на основі штучного інтелекту. У цьому контексті міжнародні стратегічні альянси відіграють важливу роль у розвитку ключових галузей світової економіки.

На сучасному етапі провідними секторами міжнародної економіки, у межах яких спостерігається найбільш інтенсивне формування міжнародних стратегічних альянсів між суб'єктами господарювання, є телекомунікації, IT-індустрія, енергетика, оборонна сфера та фармацевтична промисловість. Для них також характерні стабільно високі темпи зростання виробництва та прибутковості.

Так, фармацевтичним компаніям активне використання спільних наукових досягнень у галузях генетики, клітинної інженерії та біотехнологій дозволяє розробляти і виробляти лікарські засоби з поліпшеними фармакологічними та

клінічними характеристиками, відтак, значна кількість провідних світових фармацевтичних компаній бере участь у стратегічних альянсах, зокрема BioNTech, Schering-Plough та інші. Крім наведеного, такий підхід дозволяє скорочувати поточні витрати до 15%, отримуючи при цьому доступ до додаткових кредитних ресурсів та підвищуючи рівень капіталізації [35]. Після оголошення про створення стратегічного альянсу BioNTech з метою прискорення глобальної розробки вакцини проти COVID-19, у компанії повідомили про успішні результати першого проміжного аналізу відповідного дослідження, після чого було зафіксовано значне зростання акціонерної вартості компаній альянсу [36].

Партнерство з Open AI суттєво посилило конкурентні позиції Microsoft на ринку штучного інтелекту, зробивши її більш вагомим суперником Google. Завдяки інтеграції AI-технологій у хмарні сервіси компанія змогла зафіксувати істотне зростання виторгу: у першому кварталі 2024 року доходи від хмарного бізнесу збільшилися на 26% порівняно з аналогічним періодом попереднього року [37].

Таким чином, аналіз діяльності міжнародних стратегічних альянсів засвідчує їх істотний позитивний вплив на фінансову, операційну та організаційну результативність партнерів, і, попри наявність специфічних викликів українського бізнес-середовища, напрацьований міжнародний досвід може бути адаптований до практики вітчизняних підприємств.

Слід зауважити, що сучасна практика участі національних компаній у міжнародних стратегічних альянсах демонструє поступову інтеграцію на глобальні ринки. Зокрема, українські оборонні підприємства, зокрема конгломерат Укроборонпром, зареєстрували спільне підприємство з французькою корпорацією Thales для розроблення технологічних рішень у сфері оборони, включно з радарними системами, електронною боротьбою і тактичними комунікаціями, що є прикладом стратегічної індустріальної кооперації [38].

Аналогічно, українські стартапи у сфері безпілотних технологій уклали договір із німецьким виробником Quantum Systems щодо організації виробництва дронів у ЄС, що поєднує українські інтелектуальні розробки з німецькими виробничими можливостями [39]. Крім того, українські компанії й інвестори також беруть участь у міжнародних альянсах для посилення оборонних технологій із партнерами із Великої Британії, Норвегії та Нідерландів, що сприяє зміцненню промислових зв'язків і технічних обмінів.

Професійні та бізнес-структури в Україні теж активно долучаються до міжнародних альянсів, таких як Skills Alliance та SME Resilience Alliance, що об'єднують ресурси для відновлення і сталого розвитку економіки шляхом розвитку компетенцій та малого і середнього бізнесу [40].

Загалом, ці тенденції вказують на посилення участі українських компаній у формальних і неформальних міжнародних альянсах, що дозволяє їм розширювати доступ до технологій, фінансових ресурсів, знань і нових ринків, а також підвищувати власну конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Відтак, маємо констатувати, що у контексті порівняння особливостей формування стратегічних альянсів на міжнародному та локальному рівнях, участь українських компаній у міжнародних стратегічних альянсах надає низку суттєвих переваг, а саме:

- забезпечує доступ до передових технологій та інноваційних рішень, що прискорює модернізацію виробництва та підвищує якість продукції;
- співпраця з міжнародними партнерами відкриває нові ринки збуту, знижує бар'єри для експорту та розширює клієнтську базу. По-третє, об'єднання ресурсів у рамках альянсу дозволяє знизити витрати на науково-дослідні роботи та виробництво за рахунок економії масштабу;
- українські компанії отримують можливість підвищувати кваліфікацію персоналу та переймати міжнародний досвід управління й маркетингу;

- альянси сприяють підвищенню фінансової стабільності та залученню інвестицій завдяки спільному доступу до кредитних і грантових ресурсів;
- участь у бізнесів у міжнародних стратегічних альянсах зміцнює репутацію компаній на міжнародній арені та підвищує її конкурентоспроможність у глобальному масштабі.

Узагальнюючи викладене, за результатами проведеного аналізу, варто звернути увагу на певні особливості, зміст яких полягає у відмінностях формування стратегічних альянсів на міжнародному та локальному рівнях, внаслідок різних рівнів інституційної зрілості їх учасників, доступу до ресурсів і управлінських компетенцій.

Так, на міжнародному рівні альянси дедалі частіше використовуються як інструмент спільного управління ризиками, прискорення інноваційних циклів та реагування на технологічні й геополітичні виклики.

Натомість для локального рівня, зокрема в українських реаліях, стратегічні альянси набувають значення механізму компенсації структурних обмежень національної економіки.

Однак, загалом ефективність участі у міжнародних альянсах значною мірою залежить від здатності підприємств інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості та адаптувати внутрішні бізнес-процеси до стандартів партнерів, а успішність таких форм кооперації потребує розвитку договірної культури, прозорих механізмів корпоративного управління та захисту прав інтелектуальної власності.

Важливим чинником залишається і державна підтримка, спрямована на зниження інституційних бар’єрів та стимулювання міжнародної кооперації. У сукупності це формує підґрунтя для переходу від поодиноких прикладів участі українських компаній у стратегічних альянсах до системної інтеграції у міжнародні мережі співробітництва, що в подальшому, має розглядатися

вітчизняним бізнесом як один із стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності в умовах глобальної економіки.

2.2. Роль міжнародних стратегічних альянсів у формуванні та розвитку конкурентних переваг підприємств.

Інтеграційні процеси суб'єктів економічної діяльності, що набули статусу одного з ключових детермінантів розвитку економіки як на національному, так і на міжнародному рівнях, відкриває нові можливості для еволюційного розвитку сучасних компаній.

У зв'язку з цим актуалізується пошук таких форм взаємодії, які характеризувалися б максимальною гнучкістю в управлінні та координації діяльності, а також найбільшою мірою відповідали б вимогам ринку. Саме тому відбувається інтенсивний пошук і наукове осмислення нових форм співробітництва в межах інтеграції між провідними суб'єктами світового ринку. Наслідком інтеграційної взаємодії між підприємствами стає формування міжнародних стратегічних альянсів. Визначальним елементом цього процесу є досягнення балансу інтересів і вигід учасників інтеграційних об'єднань. У межах стратегічних альянсів партнери консолідують зусилля для реалізації спільних цілей, водночас зберігаючи організаційну та правову самостійність.

Відтак, дослідження закономірностей зазначених інтеграційних процесів набуває особливої актуальності як для економічної науки, так і для міжнародного менеджменту, оскільки в умовах загострення конкуренції активізувався пошук нових інструментів збереження й нарощування ринкових позицій. Як відповідь на ускладнення конкурентного середовища, підприємства починають формувати союзи зі своїми конкурентами, постачальниками та навіть споживачами, які мають стратегічне значення для їх розвитку.

Міжнародною практикою напрацьовано широкий спектр форм здійснення ділової взаємодії, яка відіграє особливу роль у формуванні та розвитку конкурентних переваг підприємств, зокрема [41, с. 304]:

- інвестиційні форми, що ґрунтуються на використанні прямих і портфельних інвестицій;

- не інвестиційні форми, базовані на транскордонній спільній діяльності, делегуванні функцій, партнерстві, розподілі та комбінуванні видів діяльності, спільному використанні матеріальних і нематеріальних активів, отриманні спільних транскордонних результатів та їх подальшому розподілі між учасниками альянсу;

- комбіновані форми, які передбачають поєднання інвестиційних і неінвестиційних механізмів транснаціоналізації.

У загальному розумінні стратегічний альянс - це форма взаємозв'язку між компаніями, спрямована на створення більшої цінності, ніж та, яку вони здатні генерувати окремо. На сучасному етапі стратегічні альянси розглядаються як бізнес-концепція, що трансформує структуру та динаміку конкуренції у світовій економіці, оскільки групи компаній дедалі частіше конкурують між собою як цілісні утворення, змінюючи розподіл економічної влади в суспільстві та спонукаючи все більшу кількість окремих суб'єктів господарювання до участі в альянсах [42, с.171].

На думку науковців, стратегічні альянси можуть бути класифіковані за трьома основними ролями: торговельною, функціональною і динамічною [43].

Так, торговельний альянс виступає в ролі ланцюжка взаємодії покупця і продавця, який є основою для формування пасивної структури збуту і дистрибуції або забезпечує умови для укладення відповідних угод експорту та імпорту.

Функціональний альянс передбачає об'єднання окремих базових функцій між двома сторонами шляхом координації зусиль для досягнення конкретно визначених цілей і встановлення поточних відносин. Такі альянси, як правило, застосовуються для здійснення або вдосконалення проєктів у сфері досліджень і розробок, оптимізації спільних витрат, забезпечення доступу до географічних ринків та зазвичай сприяють посиленню дистрибуції або продажів.

Динамічний альянс орієнтований на залучення прихованих активів обох сторін з погляду навичок, знань і можливостей, необхідних для досягнення результатів. До таких «прихованих активів» належать спроможності у сфері досліджень і розробок, патентовані технології, організаційний потенціал або сприйняття компанії на ринках.

Цілі таких альянсів є різноманітними, однак найчастіше йдеться про об'єднання наукового потенціалу корпорацій, виробничу кооперацію та розподіл ризиків без взаємного поглинання.

Серед найбільш показових прикладів доцільно виокремити стратегічні альянси Coca Cola і Endomondo, GM і PSA, Microsoft і Nokia, Renault і Nissan та інші [44].

Як окремий приклад ефективності взаємодії в рамках міжнародних стратегічних альянсів, пропонується розглянути досвід становлення та розвитку об'єднання Renault і Nissan, а пізніше також Mitsubishi, який являє собою стратегічне франко-японське партнерство у сфері машинобудування між автовиробниками, внаслідок чого, за результатами діяльності у 2017 році, згаданий конгломерат компаній Renault-Nissan-Mitsubishi Alliance зайняв провідну позицію на світовому ринку за обсягами реалізації автопродукції, випередивши за показниками обсягів продажу автомобілів такі компанії, як Volkswagen і Toyota [45].

Таким чином, у процесі функціонування стратегічних альянсів можуть зазнавати змін склад учасників, як наприклад у вище приведеному випадку щодо масштабування альянсу Renault-Nissan, до якого приєдналась компанія Mitsubishi, цільові орієнтири, форми та методи взаємодії, проте ключовий критерій залишається незмінним - зростання конкурентоспроможності продукції та альянсу загалом.

Відтак, досліджуючи роль міжнародних стратегічних альянсів у формуванні та розвитку конкурентних переваг підприємств, варто виокремити базові характеристики таких альянсів, що дозволить систематизувати підходи до їх аналізу, обґрунтувати механізми створення доданої вартості та визначити

умови підвищення ефективності стратегічної кооперації в довгостроковій перспективі.

Отже, до характерних ознак, які притаманні міжнародним стратегічним альянсам, можна віднести наступні:

- спільне визначення цілей діяльності, до яких здебільшого належать розвиток ринків, забезпечення зростання, використання торговельних марок, розподіл ризиків, нарощування бюджетів фінансування спільних проєктів, пошук інноваційних рішень, вирішення технічних завдань, трансфер знань;

- збереження незалежності та повної юридичної й економічної самостійності кожної компанії, що стає учасником до альянсу;

- строковість дії «альянсної» угоди між учасниками на період досягнення конкретних цілей і припинення існування альянсу після їх реалізації;

- отримання комплексу позитивних ефектів, серед яких розширення ринків збуту, зростання обсягів реалізації на цільових ринках, підвищення вартості учасників, нарощування інвестиційних ресурсів.

Цілі, форми співпраці, строки взаємодії та ефективність функціонування альянсів визначаються тим, наскільки учасникам вдається здобути переваги, що формують конкурентну позицію на ринку відповідних видів продукції.

Разом з тим, альянси завжди характеризуються наявністю проблемних зон, які потребують вирішення у процесі управління. Окремі недоліки можуть набути критичного характеру, що призводить до припинення існування альянсу. Саме тому формування та функціонування міжнародних стратегічних альянсів вимагає впровадження сучасних методів управління та їх постійного вдосконалення. На початкових етапах управлінські цілі зосереджуються на подоланні розбіжностей між партнерами та забезпеченні ефективних відносин. З часом процеси стають більш узгодженими, а пріоритети зміщуються у площину розвитку потенціалу та забезпечення його взаємодоповнення.

Вцілому, провідна роль міжнародних стратегічних альянсів, як основи для збільшення конкурентних переваг підприємств, характеризується наступними складовими, а саме:

- участь у стратегічних альянсах є необхідною умовою для ефективного функціонування підприємств на багатьох ринках промислової продукції, оскільки значно спрощує шлях до технологічного лідерства компаній у відповідних галузях;

- участь у стратегічних альянсах дозволяє компаніям значно розширити спектр власних бізнес-інтересів і увійти у нові сфери діяльності, які раніше не були для них типовими;

- участь у стратегічних альянсах дозволяє компаніям постійно нарощувати динаміку створення нових видів продукції або послуг завдяки доступу до передових технологій.

У сукупності, це трансформує умови конкуренції та систему чинників конкурентоспроможності, перетворюючи стратегічні альянси на реальний механізм формування конкурентних переваг окремого підприємства.

Оцінюючи подальші перспективи участі українських підприємств у міжнародних стратегічних альянсах, слід акцентувати увагу на ключовій проблемі - невідповідності рівнів розвитку. Ця проблематика набула системного характеру і пов’язана, в першу чергу, з низькою інноваційною активністю та загальною конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств на міжнародних ринках, тоді як ефект від участі у стратегічних альянсах проявляється за умови, що партнери є співмірними за рівнем технологічного розвитку, ресурсного забезпечення та ринкової значущості [46, с.290], [47, с.66], [48, с.79]. Відповідно, забезпечення всебічного розвитку підприємств - технологічного, організаційного, економічного та кадрового - створить передумови для їх поступового входження до міжнародних альянсів на засадах рівноправності та ефективності.

Таким чином, очевидно, що міжнародні стратегічні альянси відіграють вагому роль у формуванні та розвитку конкурентних переваг підприємств у сучасному глобалізованому економічному середовищі.

Залежно від характеристик партнерів і стратегічних цілей співробітництва взаємодія компаній може охоплювати як повний комплекс управлінських

функцій, так і окремі напрями діяльності, що зумовлює формування маркетингових, виробничих і науково-технічних альянсів.

З метою об'єднання наукового потенціалу, розвитку виробничої кооперації та розподілу ризиків у процесі освоєння інновацій з їх подальшою комерціалізацією суб'єкти господарської діяльності дедалі активніше застосовують механізми стратегічних альянсів, адже така форма співпраці сприяє поглибленню взаємодії між окремими компаніями із різними стратегічними інтересами.

Разом з тим, слід зазначити, що на практиці можливі й негативні результати для підприємств від діяльності у складі альянсів, які можуть виражатися у конфліктах корпоративних культур, негативному впливі змін зовнішнього середовища, а також в односторонньому перегляді початкових цілей співробітництва з боку глобальних «гравців», при тому що реальні мотиви формування альянсів не завжди є повністю прозорими. Відтак у цьому контексті основоположним чинником успішної взаємодії є свідомий вибір майбутніми партнерами адекватних управлінських підходів та відповідних моделей організації й управління міжнародними стратегічними альянсами з метою мінімізації ризиків, узгодження стратегічних інтересів і забезпечення довгострокової ефективності співробітництва.

2.3. Моделі управління діяльністю міжнародних стратегічних альянсів.

Аналіз моделей, форм менеджменту та підходів до управління організацією діяльності міжнародних стратегічних альянсів є актуальним науково-практичним завданням, оскільки, як ми з'ясували у попередніх розділах, вони дещо відрізняються від традиційних форм управління процесами співпраці між окремими суб'єктами підприємницької діяльності.

Так, специфіка стратегічних альянсів полягає, зокрема, в тому, що їх учасниками нерідко стають компанії-конкуренти, що з одного боку, послаблює

конкуренцію між ними в окремих напрямах господарської діяльності, тоді як в інших галузях, ті ж самі компанії можуть і надалі провокувати жорстку конкуренцію між собою. Відтак, окремі дослідники розглядають міжнародні стратегічні альянси через призму специфічних форм конкуренції в сучасних умовах, оскільки, крім іншого, одна і та ж компанія може також одночасно перебувати у різних альянсах з кількома іншими партнерами [49, с. 45].

Сучасний характер стратегічних альянсів визначається множинністю партнерів, співробітництвом із конкурентами та, здебільшого, чітко регламентованими строками існування.

Результативними й довговічними альянси, як правило, стають у тих випадках, коли об'єднуються не стільки основні та фінансові ресурси учасників, скільки їхні та управлінські компетенції. Успіх альянсів значною мірою залежить від рівня довіри, близькості корпоративних культур і взаєморозуміння між учасниками.

Разом з тим, кожний тип альянсу характеризується власною моделлю управління, координації, контролю взаємозв'язків та інформаційного обміну між учасниками, що зумовлюється специфікою сфери діяльності, цілями співробітництва, строками дії, ресурсною забезпеченістю та вартісними параметрами.

Відтак, з метою підвищення ефективності управління альянсами доцільним вбачається диференціація стилів управління з адаптацією до кожного конкретного випадку з постійним узгодженням інтересів учасників, чітким розподілом повноважень і відповідальності, організації та контролю достовірності інформаційних потоків з внутрішніми і зовнішніми контрагентами та застосуванням дієвих інструментів контролю за підсумками спільної діяльності.

Організаційно, вибудувана система координації та контролю за діяльністю в межах альянсу, в умовах коли кожен із учасників може мати декілька інших партнерських угод, трансформується від жорстко централізованої системи, у якій усі управлінські функції зосереджені в руках невеликої

висококваліфікованої команди фахівців, до розгалуженої децентралізованої моделі з передачею повноважень спеціалізованим групам координації. Така система ґрунтується на роздільному управлінні окремими проектами, напрямами та навіть активами, із застосуванням цифрових інформаційно-комунікаційних інструментів, систем менеджменту, а також, максимальній активізації компетенцій, навичок і вмінь широкого кола як внутрішніх так і зовнішніх експертів. Разом з тим, у такій системі завжди залишається ризик того, що у процесі здійснення спільної діяльності підприємства можуть стикатися з так званими «ефектом відпливу» та «ефектом розливу», які пов'язані з неконтрольованою передачею тих чи інших ресурсів партнерам та, як наслідок, зниженням їх економічної значущості, цінності та ринкової вартості [50, с. 320].

Наприклад, знецінення інтелектуальної власності чи неправомірне використання твору зазвичай проявляється саме через «ефект відпливу». Його виникнення може бути зумовлене зниженням продуктивності, змінами у рівні лояльності персоналу та втратою клієнтів унаслідок розмивання брендів. Крім того, «ефект відпливу» може спричинятися несанкціонованим переходом до партнерів окремих знань, компетенцій або управлінських практик, а також недосконалістю механізмів управління процесами обміну інформацією та знаннями.

З огляду на це, з метою мінімізації зазначених ризиків підприємствам, що вступають до стратегічних альянсів, доцільно заздалегідь чітко окреслити перелік матеріальних та нематеріальних ресурсів, які залучаються до спільної діяльності, визначити форми та умови їх використання, а також запровадити дієві інструменти їх правового й організаційного захисту. У випадках, коли альянси передбачають спільне навчання або розвиток компетенцій, особливо важливо деталізувати обсяг як формалізованих, так і неформалізованих знань, що підлягають передачі партнерові. Крім того, необхідним є встановлення чітких інформаційних меж у процесі вибудовування довірчих відносин, що відображає дуальний характер партнерської взаємодії, який поєднує потребу у співпраці та

взаємній довірі із збереженням конфіденційності й захистом стратегічно важливої інформації.

Дана теза особливо актуалізується у контексті формування споживчої цінності в межах спільної діяльності, оскільки, на думку Р. Норманна та Р. Раміреса сучасна споживча цінність набула більш «насиченого» характеру, під яким розуміється обсяг інформації, знань та інших ресурсів, якими суб'єкт господарювання має володіти у певний момент часу для збільшення власної вартості [51].

Тобто, на сучасному етапі розвитку економічних процесів, технологічний прогрес зумовив появу продуктів, що поєднують у собі характеристики як матеріальних товарів, так і нематеріальних послуг, унаслідок чого здатність однієї, окремо взятої компанії самостійно створювати споживчу цінність істотно обмежилася. Відтак, формування цінності розглядається як результат складної взаємодії економічних операцій та узгоджених дій між постачальниками, споживачами, управлінським персоналом і фахівцями, яка реалізується не лише в межах лінійних ланцюгів, а й у багаторівневих мережах економічних зв'язків. У цьому контексті систему створення споживчої цінності в межах стратегічного партнерства доцільно трактувати як сукупність конкретних видів діяльності, що здійснюються учасниками на основі наявних у них ресурсів, компетенцій, знань і здібностей [52].

Разом з тим, принципового значення набуває оцінка партнерських компетенцій з огляду на їх потенціал до оновлення та розвитку. Аналіз стратегічних партнерств через призму систем створення споживчої цінності дає підстави стверджувати, що такі системи відрізняються між собою рівнем визначеності діяльності, ступенем її формалізації та детермінованості.

Безумовно, кожна форма управління міжнародним стратегічним альянсом повинна відповідати змісту взаємодії між учасниками в рамках специфіки спільної діяльності, стратегічних цілей партнерства, тривалості співробітництва, рівня ресурсного забезпечення та економічної вартості проєктів. Однак, як свідчить практика, найбільш результативною є система управління, побудована

на багаторівневій архітектурі ухвалення рішень, яка поєднує стратегічні зустрічі вищого керівництва та рад директорів із діяльністю координаційних, операційних і проєктних органів [53].

Відтак, для підвищення результативності управління альянсами доцільним є гнучкий підхід до вибору управлінських інструментів із урахуванням особливостей кожного партнерства, регулярне узгодження інтересів сторін, чітке закріплення зон відповідальності та управлінських повноважень персоналу.

Запропонований підхід може частково ґрунтуватись на класичних підходах до управління підприємствами, зокрема, системний підхід доцільно застосовувати для формування цілісної системи управління змінами в межах діяльності альянсу, в той час, як ситуаційний підхід пропонується використовується під час розроблення стратегій розвитку з урахуванням конкретних умов функціонування об’єднання та динаміки зовнішнього середовища. Також, процесний підхід здатен забезпечити визначення логіки, етапності та послідовності дій у процесі реалізації стратегічних цілей альянсу, а поведінковий підхід може бути орієнтований на формування проактивної моделі ринкової поведінки через трансформацію стратегічного бачення, напрямів діяльності та характеристик продукції, з акцентом на суб’єктній складовій сукупного потенціалу всіх учасників, зокрема на компетентностях і знаннях топ-менеджменту та менеджерів середньої ланки.

У свою чергу, інституціональний підхід може бути застосований у процесі формування методичного забезпечення прийняття, розроблення та реалізації управлінських рішень і передбачає аналіз та використання нормативно-правової бази з урахуванням інтересів ключових стейкхолдерів, включно з акціонерами, клієнтами, партнерами, інвесторами та державою.

З огляду на викладене, можна зробити висновки, що ефективність діяльності міжнародних стратегічних альянсів безпосередньо залежить від

здатності учасників поєднати гнучкість управлінських рішень із належним рівнем координації та контролю.

У сучасних умовах такі об’єднання функціонують як складні мережеві структури, у яких управління ґрунтується не лише на формальних механізмах, а й на довірі, узгодженості стратегічних інтересів і взаємному визнанні компетенцій партнерів.

Особливого значення набуває баланс між відкритістю співпраці та захистом критично важливих ресурсів, насамперед нематеріальних ресурсів і знань, в той час, як формування споживчої цінності дедалі більше набуває колективного характеру, що обумовлює необхідність оцінювання партнерів з позицій їх здатності до розвитку, адаптації та інноваційного оновлення.

У цьому контексті універсальні моделі управління втрачають ефективність, поступаючись комбінованим підходам, які інтегрують елементи системного, ситуаційного, процесного, поведінкового та інституціонального управління. Саме така інтеграція дозволяє забезпечити узгодженість рішень на стратегічному та операційному рівнях і підвищити стійкість альянсів у динамічному міжнародному середовищі. У підсумку, управління міжнародними стратегічними альянсами слід розглядати як самостійну сферу менеджменту, що потребує спеціалізованих інструментів і постійного вдосконалення з урахуванням змін глобальної економіки.

Висновки до 2 розділу

Міжнародні стратегічні альянси є одним із ключових інструментів розвитку бізнесу в умовах глобалізації, особливо у високотехнологічних динамічних галузях.

Міжнародний досвід свідчить, що альянси дозволяють компаніям ефективно поєднувати ресурси, знання й компетенції без втрати організаційної самостійності. Порівняння міжнародного та локального рівнів формування альянсів показало, що для України вони мають компенсаторний характер і спрямовані на подолання структурних, технологічних та інституційних обмежень національної економіки.

Участь у міжнародних стратегічних альянсах створює для підприємств передумови для формування стійких конкурентних переваг через доступ до інновацій, нових ринків і фінансових ресурсів. Разом з тим, ефективність таких форм співпраці залежить від співмірності партнерів за рівнем розвитку, якості корпоративного управління та здатності інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості. Дослідження ролі альянсів у конкурентній боротьбі підтверджує, що вони трансформують саму природу конкуренції, переводячи її з рівня окремих компаній на рівень мереж і об’єднань.

Управління міжнародними стратегічними альянсами має власну специфіку, зумовлену поєднанням співпраці та конкуренції між учасниками, множинністю партнерств і строковістю взаємодії. Найбільш результативними є гнучкі, багаторівневі моделі управління, які забезпечують баланс між координацією, контролем і автономією учасників.

Важливою умовою сталого функціонування альянсів є мінімізація ризиків, пов’язаних із неконтрольованим обміном знаннями та нематеріальними активами, шляхом чіткого регламентування інформаційних меж.

В цілому міжнародні стратегічні альянси слід розглядати як перспективний напрям підвищення конкурентоспроможності українських підприємств за умови адаптації міжнародних управлінських практик, розвитку інституційного середовища та державної підтримки міжнародної кооперації.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ МОДЕЛЕЙ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ

3.1. Перспективи розвитку українських компаній внаслідок участі в міжнародних стратегічних альянсах.

Пошук та формування оптимальних організаційних моделей сучасного підприємництва, здатних забезпечити максимально оперативне та результативне реагування на зміни зовнішнього середовища, виступає одним із ключових чинників сталого розвитку бізнесу в умовах невизначеності та динамічності трансформацій економічних, політичних та інших суспільних процесів. Однією з таких нових форм організації є міжнародні стратегічні альянси, розвиток яких справив помітний вплив на трансформацію структури багатьох галузей.

З огляду на високі темпи технологічного прогресу, природно, що компанії об’єднують зусилля та ресурси з метою збереження конкурентних позицій і формування нових можливостей економічного зростання та адекватного реагування на стрімкі технологічні зміни. В умовах, з одного боку, об’єктивної потреби у розвитку різноманітних форм кооперації, а з іншого - складності еволюції глобальних організаційних структур, підприємці дедалі активніше

використовують різноманітні моделі транскордонних горизонтально інтегрованих об’єднань, у процесі формування міжнародних партнерських відносин.

Якщо на початковому етапі становлення таких об’єднань найбільш поширеними були двосторонні угоди про взаємодію, то на сьогоднішній день компанії дедалі частіше інтегруються в інноваційні кооперацій мережі, які можуть охоплювати дедалі більше учасників. Участь у таких мережах становить суттєву перевагу, оскільки забезпечує спільний доступ до ресурсів, досвіду та знань партнерів зі споріднених або суміжних галузей, а практика цих організацій засвідчує, що їх результативність зберігає стабільно зростаючий потенціал, зміст якого полягає у забезпеченні сталості процесів збільшення ефективності функціонування підприємств.

Інтенсивність зростання кількості міжнародних стратегічних альянсів у високотехнологічних галузях частково пояснюється тим, що у попередні роки лише 26% доходів компаній формувалися в межах їх основної сфери діяльності, тоді як на сьогодні цей показник становить близько 60%, що свідчить про активізацію зусиль бізнесів щодо посилення та збереження спеціалізації в умовах глобальної конкуренції [54].

З огляду на посилення конкурентного тиску, підприємства змушені здійснювати пошук партнерів, які б дозволили їм вийти за межі усталених напрямків діяльності, з метою утримання позицій у галузі та нарощування потенціалу для подальшого розвитку.

Так, якщо розглядати результативність підприємницької діяльності через призму хронологічної компоненти, то можна побачити, що у попередні періоди лише 14% прибутків отримувались за кордоном, в той час як наразі цей показник коливається в межах 35%. Як наслідок, суттєвих змін зазнала й інноваційна політика компаній, а саме, у недалекому минулому інновації відігравали відносно другорядну роль у бізнес-стратегіях, а витрати на них становили близько 2% прибутку, тоді як на даний час значна частина провідних бізнес-організацій трансформувала свої підходи, і інновації посіли одне з провідних

місць у корпоративних стратегіях, а впровадження нових продуктів забезпечило близько 20% росту прибутків. Показовим також стало те, що на наступному етапі було виявлено пряму залежність між рівнем ринкової капіталізації компаній та зростанням кількості інноваційних міжнародних стратегічних альянсів, що у практичній площині відображається у підвищенні дохідності акцій компаній-учасниць таких альянсів та загальному зростанні їх фінансових показників. Компанії, які активно залучені до міжнародних стратегічних альянсів, як правило, мають вищі показники доходів і ринкової капіталізації порівняно з конкурентами та отримують на 70% більшу дохідність акцій, ніж менш активні конкуренти [55].

Примітно, що стратегічні альянси у високотехнологічних галузях випереджають навіть злиття та поглинання за критерієм створення вартості на фондовому ринку. Так, наприклад, компанія Starbucks уклала стратегічний альянс з Alibaba для розширення цифрової присутності в Китаї і впровадження сервісів доставки через екосистему Alibaba (включно з платформою Ele.me). Повідомлення про це партнерство викликало позитивну реакцію на ринку, оскільки інвестори очікували збільшення продажів і проникнення на ключовий ринок Китаю, що відобразилося у зростанні котирувань акцій Starbucks після оголошення партнерства. Це демонструє, що оголошення стратегічного альянсу може мати безпосередній вплив на ринкову оцінку компанії та сприяти підвищенню її капіталізації [56].

Натомість повідомлення про злиття Union Pacific і Norfolk Southern викликало падіння акцій обох компаній. Так, після оголошення про можливе злиття, акції Norfolk Southern впали на 3%, а Union Pacific на 2,4 %, оскільки

інвестори виказали скепсис щодо регуляторних ризиків, тривалості погодження угоди та можливих фінансових витрат, пов’язаних із її реалізацією [57].

Таким чином, наведені приклади свідчить про те, що участь у стратегічних альянсах провокує тенденцію до зростання ринкової вартості всіх партнерів, тоді як злиття, як правило, сприяють підвищенню капіталізації лише однієї компанії.

Окремої уваги потребує аналіз територіальних аспектів формування міжнародних стратегічних альянсів, що дає змогу визначити пріоритетні напрями закордонної діяльності компаній у контексті найбільш економічно привабливих юрисдикцій для ведення бізнесу. При цьому, незважаючи на те, що основними центрами такої діяльності традиційно залишаються розвинені країни, водночас простежується стійка тенденція до її поступового переміщення в країни, що розвиваються.

Крім того, змінюється і характер інноваційної діяльності, яку компанії здійснюють у цих країнах. Якщо раніше участь у альянсах з місцевими компаніями була зумовлена насамперед потребою вивчення національних ринків та адаптації продукції до локального попиту, то нині такі країни дедалі частіше стають ключовими елементами інноваційної діяльності.

На нашу думку, у цьому контексті з’являються значні перспективи розвитку українських компаній шляхом їх участі в міжнародних стратегічних альянсах, оскільки, поряд із традиційними перевагами інтеграції до таких партнерств, які забезпечують участь у глобальних інноваційних процесах розвитку, доступ до передових технологій та формування стійких конкурентних переваг на світових ринках, національна економіка України потенційно може виступати привабливим реципієнтом прямих іноземних інвестицій, за аналогією з досвідом Китайської Народної Республіки, де обсяг прямих іноземних інвестицій у попередні роки досягав 72,4 млрд дол. США, що свідчить про можливості трансформації України на регіональний центр інноваційно

орієнтованої співпраці та інтеграції у глобальні виробничі й науково-технологічні ланцюги створення доданої вартості [58-59].

Безумовно, найактивнішою країною у формуванні інноваційних стратегічних альянсів у високотехнологічних галузях були й залишаються США, що значною мірою пояснюється масштабами їхніх ринків і відповідною концентрацією економічної активності бізнес-спільноти у сфері міжнародного партнерства. Водночас таке трактування не є вичерпним, оскільки, наприклад, компанії з Нідерландів залучаються до стратегічних альянсів частіше, ніж італійські, попри те, що обсяг ринку Італії майже в чотири рази перевищує ринок Нідерландів.

У цьому контексті теж простежується значний потенціал для національних суб'єктів економічної діяльності, адже за умови формування сприятливого інституційного середовища, розвитку технологічної бази та активізації інноваційної діяльності українські компанії можуть значно підвищити свою привабливість, як партнерів у міжнародних стратегічних альянсах, не зважаючи на порівняно невеликі масштаби внутрішнього ринку.

Попередня теза, на думку сучасних дослідників, пояснюється сукупністю чинників, серед яких ключовими є:

- рівень технологічної складності національної економіки, що визначає схильність компаній до участі у міжнародних стратегічних альянсах;

- структура галузевої організації, яка істотно впливає на можливості компаній долучатися до таких форм міжнародного співробітництва [60].

Так, у країнах, подібних до Італії, домінують малі та середні підприємства, тоді як у США зосереджена значна кількість транснаціональних корпорацій, які, як правило, здійснюють більш інтенсивну інноваційну діяльність і, відповідно, є більш схильними до організації міжнародних стратегічних альянсів.

Що стосується регіонального виміру, то більшість стратегічних альянсів формується між компаніями Азії та Європи, що відображає зростаючу роль країн з економіками, які перебувають на етапі становлення та розвитку, у системі світового господарства загалом, що в свою чергу свідчить про кореляцію між

масштабами національних економік та потенціалом до росту кількості міжнародних стратегічних альянсів.

Так, для менших економік характерною є відносно більша інтенсивність участі у транскордонних стратегічних альянсах, про що, зокрема, свідчить досвід Нідерландів, де компанії більшою мірою зорієнтовані на пошук партнерів за кордоном.

Також на формування міжнародних стратегічних альянсів істотно впливають конкурентне середовище та ринкова структура галузей світової економіки. У країнах із високим рівнем промислової концентрації простежується тенденція до формування альянсів з іноземними партнерами – великими корпораціями, тоді як у країнах з фрагментованою галузевою структурою та домінуванням малих і середніх підприємств компанії переважно орієнтуються на внутрішні коопераційні зв’язки.

Це пояснюється тим, що для збереження конкурентоспроможності транснаціональні корпорації змушені максимізувати свою присутність не лише на ключових ринках, а й у регіонах, де активно діють їхні конкуренти.

Підсумовуючи викладене, за результатами проведеного дослідження у предметних межах тематики щодо перспектив розвитку українських компаній внаслідок участі в міжнародних стратегічних альянсах, слід зазначити наступне.

Міжнародні стратегічні альянси можуть виступати для українських компаній не лише інструментом виходу на зовнішні ринки, а й важливим механізмом прискорення їх технологічної та організаційної модернізації. Участь у таких формах співпраці створює передумови для інтеграції національного бізнесу до глобальних ланцюгів створення доданої вартості та зменшення структурних розривів між українською економікою і провідними інноваційними центрами світу.

Однак, реалізація цього потенціалу безпосередньо залежить не лише від здатності українських компаній накопичувати власні компетенції, формувати партнерську репутацію та діяти відповідно до міжнародних стандартів ведення бізнесу, а й від змісту відповідної державної політики, яка має бути спрямована

на забезпечення інституційної стабільності, захист прав інвесторів і стимулювання інноваційної активності.

За таких умов міжнародні стратегічні альянси можуть стати каталізатором структурних зрушень у національній економіці та джерелом довгострокових конкурентних переваг. Для України це означає можливість переходу від переважно ресурсноорієнтованої моделі розвитку до економіки, заснованої на знаннях та інноваціях.

Разом з тим, зволікання з формуванням сприятливого середовища знижуватиме шанси на повноцінне залучення до глобальних коопераційних процесів, відтак, стратегічним завданням для національних суб'єктів господарювання є активне позиціонування себе як надійних і технологічно спроможних партнерів у міжнародних альянсах. Саме така орієнтація здатна забезпечити українським компаніям стійке зростання та підвищення їх ролі у світовій економіці.

3.2. Рекомендації щодо удосконалення діяльності стратегічних альянсів шляхом впровадження адаптивних механізмів управління.

Висока динамічність міжнародного економічного середовища, посилення глобальної конкуренції, ускладнення технологічних вимог, а також зростання невизначеності зовнішніх впливів зумовлюють ситуацію, за якої результативність традиційних моделей управління спільними проектами підприємств у межах партнерської взаємодії суб'єктів господарювання поступово знижується.

Особливо гостро ці процеси проявляються в економіках країн, що розвиваються, та які більш гостро відчувають вплив тривалої геополітичної нестабільності, порушення логістичних ланцюгів і паралельно перебувають на шляху інтеграції до міжнародного економічного простору. За таких обставин, національні підприємства вимушені оперативно переосмислювати стратегії розвитку, орієнтуючись на нові форми міжнародного партнерства та кооперації, які здатні забезпечити виживання і відновлення економічного потенціалу.

В цьому контексті, міжнародні стратегічні альянси транснаціональних компаній та локальних бізнесів набувають особливого значення, як один з провідних механізмів інтеграції матеріальних, фінансових, технологічних і управлінських ресурсів, а також механізму розподілу та зниження ризиків. Разом з тим, як ми з'ясували у попередніх розділах даної роботи, результативність таких об'єднань безпосередньо залежить від рівня їх адаптивності до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, адже сучасні трансформаційні процеси у світовій економіці формують нові вимоги до моделей управління спільними ресурсами, проектами та активами.

В свою чергу, структурні дисбаланси у технологічному розвитку, масштабах, фінансовому та ресурсному забезпеченні національних і міжнародних компаній актуалізують потребу у таких управлінських механізмах, які забезпечують адаптивність і довгострокову стійкість процесів функціонування міжнародних стратегічних альянсів, адже саме через участь в таких об'єднаннях, що здатні істотно впливати на ринкову кон'юнктуру, вітчизняні підприємства можуть значно покращити свої конкурентні позиції на міжнародних ринках.

Зазначені механізми мають виконувати низку базових функцій на основі широкого застосування гнучких моделей управління, які забезпечують можливість оперативного коригування форматів взаємодії відповідно до змін ринкової кон'юнктури.

Крім того, суттєву роль відіграє також створення системи управління ризиками, яка має враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, до яких можна віднести фінансову стійкість учасників, їх кадровий потенціал, наявність управлінських компетенцій, інституційне середовище, умови доступу до ринків і рівень державної підтримки інноваційних форм співпраці.

Запропонований підхід дозволяє структурувати процес формування структури менеджменту міжнародного стратегічного альянсу за логічно послідовними етапами, а саме:

- ідентифікація потенційних партнерів;

- оцінювання відповідності цілей і ресурсів для їх досягнення;
- розроблення спільної дорожньої карти взаємодії;
- здійснення постійного моніторингу ефективності співпраці.

При цьому, така адаптивна модель має розглядатись не як статична система, а як динамічний процес із можливістю його перманентного оновлення та реагування на виклики середовища з метою забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Узагальнено, сучасними науковцями зміст поняття адаптивних механізмів визначається як сукупність управлінських, організаційних і стратегічних елементів, здатних трансформувати певну структуру або функціональні характеристики з метою збереження ефективності взаємодії в умовах змінного середовища.

Так, Ж. Дерій, О. Галицький, А. Лівінський пропонують розглядати адаптивний механізм як інтегровану систему, що через аналітичну оцінку змін, регуляторні впливи та ітеративні управлінські рішення пристосовується до дисбалансів і трансформацій виробничого середовища. Такий підхід є цінним у контексті дослідження стратегічних альянсів, оскільки підкреслює роль не лише внутрішніх управлінських чинників, а й зовнішнього регуляторного впливу, аналітичного моніторингу та поетапного коригування параметрів взаємодії, що є особливо актуальним для промислових підприємств, орієнтованих на державну політику та регуляторні обмеження [61].

О. Пташенко, Н. Резнікова, О. Іващенко акцентують увагу на тому, що адаптивність стратегічних альянсів проявляється через інтеграцію сучасних технологічних інструментів, таких як Big Data та Інтернет речей, що змінює підходи до вибору партнерів, організації інформаційного обміну та управління ризиками. У такому контексті адаптивний механізм поєднує технологічні можливості з трансформаціями процесів комунікації та аналітики, що дозволяє альянсам коригувати стратегії та підтримувати конкурентоспроможність [62].

Тобто, у даному випадку, на думку дослідників адаптивність прямо залежить від управлінської гнучкості, швидкості ухвалення рішень,

технологічної модернізації, диверсифікації ресурсів та можливостей структурних перебудов.

Дещо розширену модель пропонують Н. Шандова та Р. Шандов, які сформулювали авторське визначення адаптивного механізму як цілісної системи взаємопов'язаних інструментів, процесів і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості соціально-економічної системи в умовах внутрішніх і зовнішніх змін. На їхню думку, такий механізм забезпечує трансформацію впливів середовища у відповідні організаційні, структурні та поведінкові реакції, що дозволяють зберігати функціональність системи та досягати стратегічних цілей в умовах невизначеності [63, с.186].

Разом з тим, загалом поділяючи позиції попередніх авторів, слід зауважити, що наявні підходи здебільшого мають фрагментарний характер, опосередковано відображають сутність цього явища, проте не дають змоги сформувати цілісне уявлення про структуру та зміст адаптивних механізмів управління, здатних інтегрувати організаційні, поведінкові, інституційні та технологічні складові партнерської взаємодії, а також, визначати сутність їхньої взаємодії.

З урахуванням викладеного, спираючись на результати попередніх наукових досліджень, шляхом їх узагальнення та систематизації, хочемо запропонувати власне бачення концептуальних засад формування й функціонування адаптивних механізмів управління альянсами у межах міжнародних стратегічних партнерств.

Так, на нашу думку, адаптивна модель управління міжнародним стратегічним альянсом являє собою цілісну систему принципів, процесів та інструментів координації партнерської взаємодії, що ґрунтується на динамічних здатностях учасників до спільного моніторингу середовища, навчання та гнучкої перебудови організаційних, інституційних і технологічних параметрів співпраці.

У такій моделі сутність взаємодії полягає у своєчасному узгодженні стратегічних цілей, розподілі ресурсів і управлінні ризиками з метою збереження

стійкості альянсу та досягнення поставлених цілей в умовах невизначеності й швидких змін глобального середовища.

Така систематизація формує концептуальні засади організації адаптивної моделі управління міжнародними стратегічними альянсами, яка не лише визначає напрями реагування топ-менеджменту підприємств на зміни середовища, а й формує нову парадигму міжсуб'єктної взаємодії. Тобто, якщо традиційні підходи до кооперації орієнтувалися переважно на стабільність, довготривалі зв'язки та передбачуваність процесів, то адаптивна модель виходить із необхідності постійного коригування стратегій і тактик партнерства відповідно до ринкових коливань, технологічних зрушень і соціально-економічних викликів, що дозволяє спостерігати зміщення акцентів у підходах до ефективності функціонування самого партнерства, із стабільності його розвитку, до результативності у досягненні посталених цілей у відносно невеликих часових проміжках.

В свою чергу, слід зауважити, що зростання ефективності такої партнерської взаємодії неможливе без упровадження системи відповідних економічних, комунікаційних, інституційних та цифрових інструментів, спрямованих на забезпечення досягнення результату спільної діяльності у найкоротші терміни найбільш оптимальним шляхом.

Ця теза ґрунтується на результатах сучасних наукових досліджень, що пропонують класифікацію інструментів забезпечення результативності партнерських відносин, які у сукупності формують єдину систему вироблення управлінських рішень, у межах якої ключового значення набуває поєднання гнучких управлінських рішень із цифровими та поведінковими механізмами координації [64-66].

Кожному із зазначених інструментів притаманні певні властивості, які проявляються у динамічності їх елементів через систему зворотних зв'язків, що забезпечує безперервність адаптаційного циклу. Так, до таких елементів можна віднести постійний моніторинг ринкового середовища та прогнозування сценаріїв розвитку з метою ідентифікації загроз і нових можливостей. Крім того,

оперативність взаємодії може бути забезпечено шляхом впровадження певних спеціалізованих цифрових систем координації партнерів, що створюють інтерактивні канали обміну даними в режимі реального часу, прозорість і контроль результативності взаємодії. В свою чергу, механізми поведінкової адаптації, спрямовані на узгодження організаційних культур, стилів управління та комунікативних практик утворюють динамічну систему оцінювання результативності, яка повинна враховувати не лише економічні, а й соціальні та інноваційні показники розвитку альянсу.

Відтак, у межах запропонованої моделі стратегічний, організаційний і функціональний рівні відображають традиційні компоненти управлінських механізмів функціонування альянсів, тоді як адаптивно-координаційний рівень, будучи інноваційним елементом авторського підходу, забезпечує динамічний зв’язок між ними, своєчасне коригування управлінських рішень і синхронізацію дій партнерів у межах єдиної системи менеджменту.

Така адаптивна модель формує замкнений управлінський цикл, у межах якого результати кожної дії повертаються у вигляді зворотного зв’язку до попередніх рівнів, створюючи основу для корекції стратегій і управлінських рішень, що в свою чергу забезпечує не лише оптимізацію поточної діяльності альянсу, а й його довгострокову життєздатність у мінливому ринковому середовищі та створює підґрунтя для сценарного прогнозування розвитку стратегічних альянсів на міжнародному рівні, оскільки її динамічна структура дозволяє моделювати можливі траєкторії трансформації партнерської взаємодії.

На основі запропонованої моделі, з урахуванням вище перерахованих факторів мінливості ринкового середовища, впливу економічної нестабільності, воєнних і технологічних факторів, можемо виокремити декілька прогнозованих сценаріїв подальшого розвитку стратегічних альянсів, а саме оптимістичний, адаптивний і кризовий.

Оптимістичний сценарій характеризується відносною стабільністю зовнішнього середовища, зростанням попиту на інноваційну промислову продукцію та сприятливим інституційним кліматом для кооперації. За таких

умов стратегічні альянси трансформуються у стійкі інтегровані структури, здатні реалізовувати масштабні інноваційні проєкти та програми технологічної модернізації.

Адаптивний сценарій відображає реалістичну ситуацію для української промисловості, за якої альянси функціонують як гнучкі коопераційні системи, що постійно переглядають свої управлінські та ресурсні параметри.

Кризовий сценарій передбачає різке зростання нестабільності та обмеженість ресурсів, у межах якого адаптивна модель дозволяє зберегти базову функціональність взаємодії та мінімізувати втрати.

Кожен із цих сценаріїв демонструє різний рівень реалізації адаптивного потенціалу запропонованої моделі, від максимальної синергії у сприятливих умовах до збереження життєздатності в кризових ситуаціях, що дає підстави розглядати її через призму еволюційного розвитку міжнародної економічної взаємодії.

Таким чином, практична реалізація запропонованої адаптивної моделі управління у діяльності стратегічних альянсів забезпечить функціонування постійно діючої системи спільного аналізу зовнішнього середовища та раннього виявлення змін, що впливають на партнерську взаємодію, що є важливим кроком у формуванні гнучких процедур узгодження цілей і перерозподілу ресурсів, які дають змогу оперативно коригувати спільні програми та проекти. Крім того, запровадження інтегрованих цифрових платформ для координації дій партнерів дозволить значно підвищити рівень оперативності обміну даними та якість контролю результатів у режимі реального часу, що в свою чергу позитивно вплине на функціонування запропонованої у дослідженні багаторівневої системи управління ризиками.

Однак, незважаючи на ґрунтовність проведеного аналізу та потенційної ефективності вироблених на його основі рекомендацій для великих гравців міжнародних ринків, невирішеним залишається питання конкурентних переваг

для малого та середнього бізнес завдяки участі в міжнародних стратегічних альянсах, на чому і пропонується зосередити увагу у наступному розділі.

3.3. Пропозиції щодо конкурентних переваг для малого та середнього бізнесу внаслідок участі в міжнародних стратегічних альянсах.

Участь малих та середніх підприємств (далі - МСП) у стратегічних альянсах є не лише формою кооперації, а й основою для прискореного розвитку внаслідок отримання доступ до ресурсів, які економічно недоцільно створювати самостійно.

У попередніх розділах ми визначили, що міжнародний стратегічний альянс функціонує як система взаємовигідних і збалансованих партнерських відносин, закріплених угодою на визначений період, при цьому кожне підприємство зберігає юридичну та управлінську незалежність і діє відповідно до власних стратегічних інтересів.

Для малого та середнього бізнесу принциповим є те, що МСА не передбачає повної інтеграції, яка може призвести до втрати контролю над внутрішніми бізнес-процесами. Натомість, участь у такому об’єднанні дозволяє МСП залучатися до реалізації конкретних проєктів, виходити на нові ринки або освоювати нові технології, зберігаючи гнучкість і можливість швидкого коригування власної стратегії. Внесок кожного учасника альянсу формується з урахуванням його реальних можливостей і може включати технології, ноу-хау, спеціалізовані знання, доступ до локальних ринків або інноваційні бізнес-рішення. В інтересах спільної вигоди повноваження та контрольні функції розподіляються таким чином, щоб не створювати надмірного управлінського навантаження, що є критично важливим саме для МСП.

Крім того, практика діяльності функціонуючих альянсів свідчить, що участь у таких об’єднаннях формує для малих і середніх підприємств низку стійких конкурентних переваг.

Зокрема, МСП отримують доступ до продуктів, технологій та об’єктів інтелектуальної власності партнерів, які дозволяють скоротити витрати на власні

дослідження і розробки. Це відкриває можливості для створення нових товарів і виходу на нові ринки, у тому числі міжнародні, без необхідності формування власної міжнародної збутової інфраструктури.

Важливою перевагою для МСП також є доступ до каналів маркетингу та продажів партнерів, а використання їхнього ринкового позиціонування є основою для підвищення довіри потенційних клієнтів через посилення бренд асоціацій з більш відомими компаніями, що сприяє прискореному розробленню нових продуктів і скороченню часу їх виведення на ринок.

Крім того, на думку Б. Пилипенко, спільна діяльність у межах альянсу дозволяє зменшити вартість і ризики науково-технічних розробок, досягти критичної маси на ринку, оптимізувати використання потокових продуктів і запозичити управлінські практики більш досвідчених партнерів [67], що для малого та середнього бізнесу є додатковою можливістю для зростання продуктивності та підвищення конкурентоспроможності.

Разом з тим, необхідно звернути увагу на системо утворюючі фактори, які істотно впливають на результативність таких партнерських відносин, зокрема, шляхом відповідального вибору партнерів, з якими планується побудова довгострокових взаємовигідних контактів, з поміж іншого, але не виключно, і на основі відкритого обміну комерційною інформацією. При цьому, МСП повинні мати можливість самостійно визначати доцільність і межі передавання партнеру згаданої інформації, що є чутливою з точки зору конкуренції, формуючи чіткі договірні механізми захисту комерційних інтересів.

Відтак, на відміну від великих корпорацій, для середнього, а особливо малого бізнесу, важливо уникати альянсів, у яких продукція або ринкова база партнера безпосередньо конкурує з власними товарами та споживчими сегментами.

Окремої уваги потребує також попередній аналіз технологій і методів виробництва потенційних партнерів з метою адаптації їхніх ефективних рішень до власних бізнес-процесів.

Сучасні дослідження демонструють, що компанії - учасники альянсів у середньому отримують більше переваг, ніж ті, що діють ізольовано, однак ризик розпаду альянсу до повної реалізації його потенціалу та, як наслідок неправомірного використання недобросовісним партнером власних напрацювань МСП, зберігається. Для малого та середнього бізнесу цей ризик є особливо відчутним через обмежені резерви для компенсації можливих втрат [68].

Враховуючи викладене, пропонується акцентувати увагу МСП на можливих проблемних аспектах їхньої участі у міжнародних стратегічних альянсах, які переважно характеризуються невідповідністю масштабів партнерів, якістю кадрового потенціалу учасників, внутрішньою конкуренцією та складністю моделей спільного управління.

Для малого та середнього бізнесу ці аспекти мають прикладне значення, оскільки їх ігнорування може призвести до негативних наслідків у вигляді втрати автономії, зниження контролю над власними ресурсами та технологіями, посилення залежності від домінуючого партнера, зростання трансакційних витрат, а також до погіршення фінансових результатів і підвищення ризику виходу з альянсу без досягнення запланованих цілей.

Відтак, на нашу думку, для МСП не доцільно надмірне розширення мережі партнерств, оскільки воно може створити певні ризики внаслідок перевищення організаційних можливостей малих компаній.

У цьому контексті цікавими є результати наукового дослідження щодо проектів, в яких брала участь велика кількість МСП з різними напрямками господарської діяльності, внаслідок чого частина таких консорціумів просто припинила співпрацю після завершення проектної фази, а низка компаній взагалі вийшла з партнерства через невиконання зобов’язань іншими учасниками або зниження своєї ролі в загальній діяльності мережі [69], що слугує емпіричним підтвердженням тези про те, що в проектах, де МСП є частиною великих мереж або консорціумів з великою кількістю партнерів, завжди існує ризик розпаду

альянсу через неузгодженість роботи, невиконання індивідуальних завдань або організаційні бар’єри.

Натомість, невеликі, чітко сфокусовані альянси, де партнери мають взаємодоповнюючі цілі та ресурси, можуть бути значно ефективнішими для МСП, ніж широкі мережі з багатьма різноаспектними учасниками [70], що опосередковано підтверджується результатами дослідження В. Гоффманна та Р. Шлоссера, які шляхом інтерв'ювання 164 австрійських МСП, визначили критичні фактори успіху у створенні альянсів на основі конкретних бізнес-ситуацій малих та середніх підприємств [71].

Таким чином можна констатувати, що конкурентні переваги для МСП від участі в міжнародних стратегічних альянсах досягаються не за рахунок масштабу об’єднання, а через якість партнерів, чіткість цілей і керованість взаємодії.

Варто також зауважити, що сааме якість учасників альянсу виступає визначальним чинником його ефективності, адже МСП повинні не конкурувати, а взаємно доповнювати компетенції, ресурси та ринкові можливості один одного.

Однак, саме внутрішня конкуренція між учасниками альянсу є одним із найбільших ризиків для його руйнування. Для МСП це питання має особливу вагу, оскільки внутрішні конфлікти швидко виснажують обмежені ресурси. За умови правильної побудови альянсу внутрішня конкуренція не повинна виникати, оскільки ролі партнерів чітко розмежовуються ще на етапі формування партнерства.

Крім іншого, досліджуючи питання участі МСП в міжнародних стратегічних альянсах, необхідно звертати увагу на можливості формування конкурентних переваг для малого та середнього бізнесу. Так, участь в альянсі повинна відкривати нові можливості для МСП щодо набуття нових знань і компетенцій, а також збільшувати собівартість МСП, а не лише збільшувати обсяг операцій. Також, для МСП альянс повинен забезпечувати необхідний рівень операційної гнучкості, захисту і посилення конкурентних переваг, що є критичним для швидкого реагування на динамічних міжнародних ринках.

У довгостроковій перспективі участь МСП, особливо з країн з економіками, що розвивається, у міжнародних стратегічних альянсах з великими компаніями набувають особливої актуальності через обмежені фінансові та управлінські можливості малого бізнесу у конкуренції з глобальними гравцями, що в свою чергу дозволяє МСП здійснювати умовний, взаємовигідний обмін інноваційних технологій на значні матеріальні ресурси для розвитку бізнесу, не втрачаючи при цьому контроль над власними «ноу-хау». З іншого боку, такі альянси є не менш вигідними і для великих компаній, оскільки забезпечують доступ до інноваційності, гнучкості та локальної експертизи.

Найкраще, взаємна вигода таких альянсів проявляється тоді, коли іноземні компанії отримують доступ до локальних ресурсів і ринків, а місцеві МСП підвищують власний імідж завдяки співпраці з авторитетними міжнародними партнерами. Обмін знаннями, репутацією та діловими зв’язками здатен авансувати МСП додаткові конкурентні переваги, які складно сформувати самостійно.

Натомість, згадані конкурентні переваги таких альянсів формуються за рахунок більш ефективного використання додаткових матеріальних ресурсів - робочої сили, обладнання, фінансових активів і виробничих потужностей. Нематеріальні ресурси відіграють не менш важливу роль, надаючи МСП доступ до нових знань, підвищення ринкового іміджу, управлінського досвіду та можливостей інноваційного розвитку. Для молодих і швидкозростаючих МСП постійна інноваційна активність є умовою виживання, а стратегічні альянси стають одним із небагатьох інструментів формування життєво необхідних конкурентних переваг.

Таким чином, генерація нових знань, створення інноваційних продуктів і модернізація виробництва на рівні, що перевищує початкові очікування учасників залишається ключовою функцією таких альянсів, а перевиконання

запланованих показників і поява нових форматів взаємодії є найкращим свідченням їх успішності [71-75].

Підсумовуючи викладене, хочемо зауважити, що участь МСП у міжнародних стратегічних альянсах є інструментом прискореного розвитку через доступ до ресурсів і компетенцій, які складно або дорого створити самостійно. Такі об’єднання дають змогу зберігати управлінську незалежність і водночас брати участь у спільних проєктах. Для малого бізнесу це спосіб виходу на нові ринки та освоєння технологій без втрати гнучкості.

Альянси формують переваги за рахунок обміну знаннями, технологіями та ринковими можливостями. МСП можуть зменшувати витрати на дослідження і швидше комерціалізувати інновації. Використання каналів збуту й репутації партнерів підвищує довіру клієнтів і прискорює зростання. Співпраця також сприяє поширенню сучасних управлінських практик і підвищенню продуктивності, однак успіх залежить від виваженого добору партнерів і чітких правил обміну інформацією.

Критично важливим є захист власних інтересів і технологій через договірні механізми. Для МСП небажаними є союзи з прямими конкурентами, що можуть підірвати їхні позиції. Надмірно широкі мережі з багатьма учасниками також створюють додаткові управлінські та організаційні ризики, а одними з головних загроз стабільності партнерства залишаються внутрішні конфлікти та дисбаланс сил. Відтак, компактні, сфокусовані альянси з взаємодоповнюючими ролями зазвичай є ефективними.

У довгостроковій перспективі альянси допомагають суб’єктам підприємницької діяльності з країн з економіками, що розвиваються, компенсувати обмежені ресурси та підвищити конкурентоспроможність, а основою результативності таких об’єднань є не масштаби, а якість партнерів, узгодженість цілей і здатність створювати спільну додану вартість на взаємовигідних умовах.

Висновки до 3 розділу

Для малих і середніх підприємств міжнародні стратегічні альянси виступають важливим інструментом адаптації до умов глобальної конкуренції та зростаючої турбулентності зовнішнього середовища. Такі форми співпраці дозволяють підприємствам розширювати стратегічний простір розвитку без втрати організаційної самостійності. Участь у партнерствах створює можливості поєднання гнучкості малого бізнесу з ресурсним потенціалом більших компаній. Разом з тим встановлено, що для МСП вирішальним є не сам факт кооперації, а її спрямованість на досягнення чітко визначених цілей.

Результативність альянсів значною мірою зумовлюється якістю механізмів координації та здатністю партнерів до узгоджених дій. Поєднання співпраці й конкуренції потребує спеціальних підходів до управління, які враховують асиметрію ресурсів і інтересів учасників. Для МСП особливо небезпечними є управлінські помилки, оскільки вони швидко трансформуються у фінансові та стратегічні втрати, а відсутність прозорих правил взаємодії підвищує ризик конфліктів і дострокового припинення партнерств.

Разом з тим, міжнародні стратегічні альянси можуть формувати для МСП стійкі конкурентні переваги через доступ до знань, технологій і ринків. Найбільший ефект досягається за умови взаємодоповнюваності компетенцій партнерів, а не за рахунок масштабності об’єднання. Співпраця з великими компаніями створює передумови прискореного зростання МСП, водночас підвищуючи вимоги до захисту власних ресурсів і ноу-хау.

Однак надмірне розширення мережі партнерств може перевищувати організаційні можливості малих підприємств, відтак, МСП доцільно розглядати орієнтацію на компактні, сфокусовані альянси з чітким розподілом ролей. Формування конкурентних переваг має спиратися не лише на матеріальні, а й на нематеріальні ресурси, передусім знання та управлінський досвід.

Участь в альянсах сприяє інтеграції МСП у міжнародні ланцюги створення вартості. Разом з тим, ігнорування ризиків інформаційного обміну та внутрішньої конкуренції нівелює потенційні вигоди співпраці.

Для МСП альянси є інструментом не стільки масштабування, скільки якісного оновлення бізнес-моделей, в яких ефективність участі визначається якістю партнерського добору, керованістю взаємодії та стратегічною спрямованістю співпраці.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі запропоновано обґрунтування заходів для удосконалення організації діяльності міжнародних стратегічних альянсів. На основі проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Досліджено теоретико-методологічні засади формування та функціонування міжнародних стратегічних альянсів, що дозволило уточнити їх економічну природу, сутність та зміст. Встановлено, що стратегічні альянси є формою довгострокової кооперації між юридично самостійними компаніями, спрямованої на досягнення спільних стратегічних цілей без повного злиття або поглинання. Вони виникають як відповідь на зростання невизначеності

зовнішнього середовища, посилення конкуренції та ускладнення технологічних і ринкових процесів.

Обґрунтовано, що ключовими передумовами розвитку міжнародних стратегічних альянсів є глобалізація ринків, інтернаціоналізація виробництва, прискорення інноваційних циклів та обмеженість ресурсів окремих компаній. У цьому контексті альянси виконують функцію механізму спільного використання ресурсів, знань і компетенцій, знижуючи витрати та ризики реалізації стратегічно значущих проєктів.

Визначено еволюцію наукових підходів до трактування стратегічних альянсів, що охоплює ресурсний, інституціональний, транзакційний та мережевий підходи. Доведено, що жоден із них не є універсальним, а найбільш адекватне пояснення природи альянсів забезпечується їх поєднанням, що дозволяє враховувати як економічні стимули, так і поведінкові та організаційні чинники взаємодії партнерів.

Систематизовано основні форми та види міжнародних стратегічних альянсів залежно від глибини інтеграції, характеру ресурсної взаємодії, сфери співробітництва та строків існування. Обґрунтовано, що вибір конкретної форми альянсу визначається стратегічними цілями партнерів, рівнем їх взаємної довіри та інституційними умовами функціонування.

Проаналізовано нормативно-правові засади регулювання діяльності міжнародних стратегічних альянсів, з’ясовано, що вони ґрунтуються на поєднанні норм міжнародного приватного права, національного законодавства та договірного регулювання. Встановлено, що відсутність спеціалізованого правового режиму для стратегічних альянсів зумовлює підвищену роль контрактних механізмів, які забезпечують розподіл прав, обов’язків і відповідальності між партнерами.

Узагальнюючи результати першого розділу, доведено, що міжнародні стратегічні альянси є складним багатовимірним явищем, ефективність якого визначається узгодженістю стратегічних інтересів, адекватністю обраної моделі взаємодії та рівнем інституційного забезпечення. Отримані теоретичні висновки

формують концептуальну основу для подальшого аналізу міжнародного досвіду стратегічних альянсів і розроблення практичних рекомендацій щодо їх застосування в діяльності українських підприємств.

2. Проаналізовано міжнародний досвід формування стратегічних альянсів та його значення для розвитку українського бізнесу. Проведено порівняльний аналіз особливостей формування стратегічних альянсів на міжнародному та локальному рівнях, що дало змогу виявити суттєві відмінності, зумовлені рівнем інституційної зрілості, доступом до ресурсів і управлінських компетенцій учасників. Встановлено, що у міжнародній практиці стратегічні альянси виступають системним інструментом реалізації глобальних стратегій розвитку, тоді як для українських підприємств вони переважно виконують компенсаторну функцію, спрямовану на подолання технологічних, фінансових і ринкових обмежень.

Обґрунтовано, що найбільш інтенсивне формування міжнародних стратегічних альянсів відбувається у високотехнологічних і наукоємних галузях, де інноваційна складова та швидкість оновлення продуктів мають вирішальне значення. Разом з тим доведено, що альянсні форми співпраці ефективно застосовуються і в традиційних секторах економіки, забезпечуючи оптимізацію витрат, розширення ринків збуту та підвищення операційної ефективності.

Систематизовано основні ролі стратегічних альянсів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, зокрема торговельну, функціональну та динамічну. Обґрунтовано, що найбільший довгостроковий ефект забезпечують альянси, орієнтовані на розвиток прихованих активів партнерів, таких як знання, компетенції та організаційні спроможності, що формують стійкі нематеріальні переваги.

Досліджено моделі управління діяльністю міжнародних стратегічних альянсів і встановлено, що їх ефективність залежить від здатності поєднувати гнучкість управлінських рішень із належним рівнем координації та контролю. Визначено, що найбільш результативними є багаторівневі та комбіновані моделі управління, які інтегрують елементи системного, ситуаційного, процесного та

інституціонального підходів і враховують дуальну природу взаємодії, що поєднує співпрацю з конкуренцією.

Обґрунтовано необхідність управління ризиками, пов'язаними з неконтрольованим обміном знаннями та нематеріальними активами в межах альянсів. Доведено, що чітке визначення інформаційних меж, правового режиму використання ресурсів і зон відповідальності партнерів є критично важливим чинником забезпечення стабільності та довгострокової ефективності співробітництва.

Узагальнюючи результати другого розділу, встановлено, що міжнародні стратегічні альянси є дієвим механізмом підвищення конкурентоспроможності підприємств за умови адаптації міжнародного досвіду до національних особливостей, розвитку корпоративного управління та підтримки з боку держави. Отримані висновки створюють аналітичне підґрунтя для формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення моделей участі українських підприємств у міжнародних стратегічних альянсах, що розглядатиметься у наступному розділі роботи.

3. Визначено перспективи розвитку українських компаній внаслідок участі в міжнародних стратегічних альянсах. Досліджено сучасні тенденції розвитку міжнародних стратегічних альянсів у контексті глобальних економічних та технологічних трансформацій. Встановлено, що в умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища стратегічні альянси виступають однією з найбільш гнучких організаційних форм міжфірмової взаємодії, здатних забезпечувати адаптацію компаній до структурних змін у світовій економіці. Поступовий перехід від двосторонніх угод до багатосторонніх кооперацийних мереж свідчить про еволюцію альянсів у напрямі складних інтегрованих систем обміну ресурсами, знаннями та компетенціями.

Обґрунтовано, що участь у міжнародних стратегічних альянсах сприяє підвищенню ефективності функціонування компаній за рахунок доступу до спільних ресурсів, розподілу ризиків і прискорення інноваційних процесів. Визначено, що в сучасній практиці альянси відіграють важливу роль у посиленні

спеціалізації компаній, концентрації зусиль на ключових видах діяльності та формуванні нових джерел економічного зростання в умовах глобальної конкуренції.

Проаналізовано вплив участі в міжнародних стратегічних альянсах на фінансові та ринкові показники компаній. Встановлено наявність стійкого взаємозв'язку між активністю компаній у міжнародних альянсах, рівнем їх інноваційної діяльності та зростанням ринкової капіталізації. Узагальнення емпіричних прикладів засвідчило, що оголошення про формування стратегічних альянсів, на відміну від злиттів і поглинань, у більшості випадків супроводжується позитивною реакцією фінансових ринків і зростанням вартості компаній-учасниць.

Визначено територіальні особливості формування міжнародних стратегічних альянсів і доведено, що, поряд із традиційною домінантою розвинених країн, спостерігається стійка тенденція до зростання ролі економік, що розвиваються, у глобальних кооперaційних процесах. З'ясовано, що для менших за масштабами національних економік характерна вища інтенсивність участі компаній у транскордонних альянсах, що пояснюється прагненням компенсувати обмеженість внутрішнього ринку за рахунок зовнішньої кооперації.

Обґрунтовано наявність значного потенціалу для розвитку українських компаній через їх залучення до міжнародних стратегічних альянсів. Встановлено, що поєднання доступу до передових технологій, участі у глобальних інноваційних процесах та можливостей інтеграції до міжнародних ланцюгів створення доданої вартості створює передумови для прискореної модернізації національного бізнесу. За умови формування сприятливого інституційного середовища українська економіка може виступати привабливим майданчиком для розвитку інноваційно орієнтованих форм міжнародного партнерства.

Доведено, що міжнародні стратегічні альянси можуть слугувати для українських компаній не лише інструментом виходу на зовнішні ринки, а й

механізмом структурних змін, спрямованих на підвищення технологічного рівня та конкурентоспроможності. Реалізація цього потенціалу залежить від здатності компаній формувати партнерську репутацію, накопичувати власні компетенції та діяти відповідно до міжнародних стандартів, а також від узгодженості державної політики у сфері інвестицій, інновацій і захисту прав учасників міжнародної економічної взаємодії.

4. Розроблено рекомендації щодо удосконалення процесів формування стратегічних альянсів шляхом впровадження адаптивних механізмів управління. Проаналізовано сучасні підходи до побудови функціональних моделей управління міжнародними стратегічними альянсами, що застосовуються у світовій практиці. Встановлено, що ефективність альянсів значною мірою визначається чіткістю розподілу функцій між партнерами, узгодженістю стратегічних цілей та наявністю формалізованих механізмів координації спільної діяльності. Визначено, що функціональні моделі управління альянсів розглядаються не як статичні конструкції, а як динамічні системи, здатні змінюватися відповідно до етапів розвитку партнерства та умов зовнішнього середовища.

Обґрунтовано, що ключовими функціональними складовими міжнародних стратегічних альянсів є управлінська, виробнича, інноваційна, фінансова та інформаційна підсистеми. Визначено, що збалансованість зазначених функцій забезпечує синергетичний ефект від співпраці та знижує ризики непрогнозованої поведінки партнерів. Особливу увагу приділено ролі механізмів спільного управління, які дозволяють поєднати автономність учасників із необхідністю колективного прийняття стратегічних рішень.

Доведено, що вибір конкретної функціональної моделі управління альянсом залежить від рівня інтеграції партнерів, галузевої специфіки та стратегічних пріоритетів компаній. З’ясовано, що в умовах високотехнологічних галузей переважають адаптивні моделі, орієнтовані на спільні дослідження та розробки, тоді як у виробничих і ресурсомістких секторах домінують моделі кооперації, спрямовані на оптимізацію витрат і масштабування виробництва.

Проаналізовано проблеми адаптації традиційних моделей управління міжнародними стратегічними альянсами у контексті українських реалій. Встановлено, що основними обмеженнями є інституційна нестабільність, недосконаліть договірних механізмів та обмежений досвід участі національних компаній у складних формах міжнародної кооперації. Водночас визначено, що поступове впровадження адаптованих функціональних моделей дозволяє мінімізувати ризики входження в альянси та забезпечити накопичення управлінських і організаційних компетенцій.

Обґрунтовано доцільність використання адаптивного підходу до формування управлінських моделей міжнародних стратегічних альянсів для українських компаній. З’ясовано, що початкові форми співпраці з обмеженим набором функцій можуть слугувати основою для подальшого поглиблення інтеграції та переходу до складніших моделей партнерства. Такий підхід сприяє підвищенню стійкості альянсів і зменшує ймовірність їх дезінтеграції на ранніх етапах.

Доведено, що удосконалення функціональних моделей формування міжнародних стратегічних альянсів є необхідною умовою підвищення ефективності участі українських компаній у глобальних коопераційних процесах. Реалізація цього завдання потребує системного підходу, що поєднує стратегічне планування, розвиток управлінських компетенцій та адаптацію світового досвіду до національних економічних і інституційних умов.

5. Обґрунтовано та надано пропозиції щодо конкурентних переваг для малого та середнього бізнесу внаслідок участі в міжнародних стратегічних альянсах. Встановлено, що інтеграція МСБ у міжнародні альянси відкриває доступ до нових ринків, технологій і управлінських практик, що сприяє підвищенню ефективності виробничих і комерційних процесів.

Виявлено ключові фактори формування конкурентних переваг учасників альянсів, зокрема обмін знаннями, спільні інвестиційні проєкти, координація маркетингових та операційних стратегій. Проаналізовано, що участь у міжнародних альянсах зменшує ризики виходу на нові ринки, дозволяє

оптимізувати витрати, підвищувати якість продукції та послуг, а також забезпечує гнучкість у реагуванні на ринкові зміни.

Розроблено пропозиції щодо практичних інструментів для зміцнення конкурентних позицій МСБ: адаптація бізнес-процесів до міжнародних стандартів, впровадження інноваційних технологій, розвиток партнерських мереж та інтеграція у глобальні ланцюги створення вартості.

Визначено, що участь у стратегічних альянсах створює передумови для стійкого розвитку МСБ, підвищення ринкової капіталізації та зміцнення позицій на національному та міжнародному рівнях.

Доведено, що участь малого та середнього бізнесу в міжнародних стратегічних альянсах є ефективним механізмом формування конкурентних переваг, що забезпечує їх інтеграцію у глобальні економічні процеси та сприяє довгостроковій стійкості бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Gulati, R. (1998) Alliance and Networks. Strategic Management Journal, 19, 293–317

2. Yoshino, M.Y., Rangan, U.S. Strategic Alliances: an Entrepreneurial Approach to Globalization. Harvard Business School Press, Boston, 1995.

3. Kale, P., Singh, H. (2009) Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here? Academy of Management Perspectives, 8(23:3), 45–62.

4. Магомедова А.М. Утворення стратегічних альянсів як спосіб розвитку партнерських відносин. Інвестиції: практика та досвід, 2011. № 19. С. 47–49.

5. Козаченко Г.В., Шульженко Л.Є. Стратегічні альянси: дуальний характер. Теоретичні та прикладні питання економіки, 2016. Вип. 27, Т.1. URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2012_27_1/Zb27_1_07.pdf

6. Журавльов В. Стратегічні альянси як сучасні моделі бізнесу. Наука – виробництву, 2022. Вип. 5. С. 159-160.

7. Шкода М., Щербаков В. Аналіз розвитку бізнес-альянсів в Україні та їх вплив на економіку країни. Журнал стратегічних економічних досліджень, 2023. № 4(15). С. 83–89.

8. Soares, B. The use of strategic alliances as an instrument for rapid growth, by New Zealand based quested companies. United New Zealand School of Business Dissertations and Theses, 2007

9. Steinhilber, S. Strategic Alliances: Three Ways to Make Them Work. US-MA: Harward Business School Publishing, 2008.

10. Contributors to Wikimedia projects. Альянс Renault–Nissan–Mitsubishi – Вікипедія. Вікипедія – вільна енциклопедія. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Альянс_Renault–Nissan–Mitsubishi

11. Alamalhodaei A. NASA and Google are building an AI medical assistant to keep Mars-bound astronauts healthy | TechCrunch. TechCrunch. URL: https://techcrunch.com/2025/08/08/nasa-and-google-are-building-an-ai-medical-assistant-to-keep-mars-bound-astronauts-healthy

12. «Дарниця» офіційно долучилася до Альянсу критичних лікарських засобів ЄС. Фармацевтична компанія "Дарниця". URL: https://darnytsia.ua/press-center/novini-kompan/darnitsya-ofitsiyno-doluchilasya-do-alyansu-kritichnikh-likarskikh-zasobiv-ies

13. Lytvynenko P., Lytvynenko N. STRATEGIC ALLIANCES AS A SYNERGY TOOL FOR INTERNATIONAL BUSINESS. Economic scope. 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-16

14. Savoy C., Staguhn Ja. Enabling an Economic Transformation of Ukraine. A Report of the CSIS Ukraine Economic Reconstruction Commission. January 2023. URL: https://www.csis.org/analysis/enabling-economic-transformation-ukraine

15. Doz Y.L., Hamel G. Alliance Advantage, the art of creating value through partnering. Supply Chain Management. 2001. Vol.6. №5. P. 242–243. DOI: https://doi.org/10.1108/scm.2001.6.5.242.1

16. Moore J. F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. New York, NY: Wiley Harper Business. 1996. 297 p.

17. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. P. 99–120. DOI: https://doi.org/10.1177/014920639101700108

18. Lanzolla G. and Markides C. A Business Model View of Strategy. Journal of Management Studies. 2021. 58 (2). P. 540–553.

19. DiMaggio P. J., Powell W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American

Sociological Review. 1983. Vol. 48, No. 2. P. 147–160. URL: http://www.jstor.org/stable/2095101

20. Shandova N., Shandov R. Methodological approaches to forming strategic alliances. Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series. 2024. No. 107. P. 58. URL: https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-05

21. Murray E. & Mahon J. Strategic alliances: Gateway to the new Europe? Long range planning. 1993. Vol. 26. Iss. 4. P. 102—111. https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90063-L

22. Полякова О.М., Душенко А.В. Особливості розвитку стратегічних альянсів і партнерств на залізничному транспорті України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 66. С. 37—45.

23. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text

24. Цивільний кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV : станом на 18 листоп. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text

25. Про міжнародне приватне право : Закон України від 23.06.2005 № 2709-IV : станом на 31 жовт. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2709-15#Text

26. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань : Закон України від 15.05.2003 № 755-IV : станом на 18 листоп. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text

27. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю : Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII : станом на 28 серп. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text

28. Про акціонерні товариства : Закон України від 27.07.2022 № 2465-IX : станом на 28 серп. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text

29. Про міжнародне приватне право : Закон України від 23.06.2005 № 2709-IV : станом на 31 жовт. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2709-15#Text

30. Деренько О.А. Міжнародний досвід державного регулювання та підтримки малого підприємництва. БізнесІнформ. 2012. № 5. С. 95—97.

31. Качура О. Процедури державної реєстрації: порівняльно-правова характеристика. Evropský politický a právnídiskurz. 2015. № 2. С. 252—256.

32. Калініна О.М. Правове регулювання діяльності компаній в Європейському Союзі: автореф. дис. … канд. юрид. наук: 12.00.11. Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ, 2014. 17 с.

33. Директива Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 2017/1132 від 14 червня 2017 року щодо деяких аспектів корпоративного права (кодифікація) : Директива Європ. Союзу від 14.06.2017 № 2017/1132. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_014-17#Text

34. Maksymenko I. Y., Yefimova M. O. FEATURES OF FORMATION OF STRATEGIC ALLIANCES IN INTERNATIONAL AND UKRAINE MARKETS. Efektyvna ekonomika. 2019. No. 12. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.60

35. Розробник вакцини Pfizer створив альянс фармкомпаній, щоб задовольнити попит у Європі. Mind.ua. URL: https://mind.ua/news/20223332-rozrobnik-vakcini-pfizer-stvoriv-alyans-farmkompanij-shchob-zadovolniti-popit-u-evropi

36. Piñeiro-Chousa J., Lopez-Cabarcos M.A., Quinoa-Pineiro L., Perez-Pico A.M. US biopharmaceutical companies' stock market reaction to the COVID-19 pandemic. Understanding the concept of the 'paradoxical spiral'from a sustainability perspective. Technological Forecasting and Social Change. 2022. 175. art. no. 121365 URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162521007964

37. Microsoft's AI Alliance with OpenAI. Tech Byte Insights. URL: https://www.techbyteinsights.com/2024/05/microsofts-ai-alliance-with-openai.html

38. Укроборонпром і Thales International SAS створять спільне підприємство. ukroboronprom. URL: https://ukroboronprom.com.ua/news/ukroboronprom-i-thales-international-sas-stvoryat-spilne-pidprijemstvo.

39. Ukrinform. Нове спільне підприємство вироблятиме українські безпілотники в Німеччині. Укрінформ - актуальні новини України та світу. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4069749-nove-spilne-pidpriemstvo-viroblatime-ukrainski-bezpilotniki-v-nimeccini.html

40. Skills Alliance для України – Партнерство заради розвитку навичок і відновлення. Skills Alliance для України – Партнерство заради розвитку навичок і відновлення. URL: https://skills-alliance-for-ukraine.org/uk

41. Македон В.В. Міжнародні стратегічні альянси компаній: [монографія] / В.В. Македон. – Д.: Вид-во ДУЕП, 2010. – 304 с.

42. Шульженко Л.Є. Стратегічний альянс: визначення та ознаки / Л.Є. Шульженко // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2012. – № 1(172). – Ч. 1. – С. 171–175.

43. Kanter R. M. Collaborative advantage: The art of alliances. Harvard Business Review, 1994, July-August

44. Korzh M., Fomichenko I. INTERNATIONAL STRATEGIC ALLIANCES AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF COMPETITION IN THE IT INDUSTRY. Actual Problems of Economics. 2023. Vol. 1, no. 270. P. 64–75. URL: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-270-64-75

45. Макеєв В. Навіщо дует став тріо. Історія Renault-Nissan-Mitsubishi. NV Бізнес. URL: https://biz.nv.ua/ukr/publications/navishcho-duet-stav-trio-istorija-renault-nissan-mitsubishi-1872789.html

46. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / А.О. Касич // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 11. – С.290–294.

47. Касич А.О. Інноваційна продукція як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств України / Касич А.О., Назарова М.В., Климович Т.А. // Держава та регіони: науково-виробничий журнал. – 2008. – №2. – С.66–69.

48. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства / Касич А.О., Харькова Ж.В. // Економічний аналіз. – 2016. –№ 2, Том 25. – С. 79–85.

49. Гончарова О. В. Альянсні форми управління у глобальному середовищі / О. В. Гончарова // Інвестиції: практика та досвід. - 2011. - № 14. - С. 43-49. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_14_12

50. Goold M., Barber F. Collaboration Strategy: How to Get What You Want from Employees, Suppliers and Business Partners. Bloomsbury Information, 2014. P. 320

51. Паливода, О. М. Феномен мережевої структури підприємств: історичні та економічні передумови [Текст] / Олена Михайлівна Паливода // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2014. – Том 17. – № 2. – С. 89-94. – ISSN 1993-0259

52. Економічна ефективність vs соціальна справедливість: пріоритети розвитку України на етапі подолання кризи : кол. моногр. / НАН України, Секція суспільних і гуманітарних наук. — Київ, 2019. — 350 с.

53. Косач, І.А., Ладонько, Л.С., Калінько, І.В. «Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами». - 2013.

54. Cobianchi T.T. Relationships among strategic alliance factors and strategic alliance success: Unpublished doctoral dissertation / T. T. Cobianchi. – U.S. International University, 1994. – 228 p.

55. Duysters G. Exploring the main trends in the field of alliances / G. Duysters. – ASAP Conference Winning Partnerships in the New Economy. – 2001. – 10 April. – Paris. – 20 p.

56. Ainvest Investing 101. Understanding the Impact of Strategic Partnerships on Stock Valuation and Investor Sentiment. Ainvest. URL: https://www.ainvest.com/news/understanding-impact-strategic-partnerships-stock-valuation-investor-sentiment-2503

57. Contributors to Wikimedia projects. Proposed merger between Union Pacific and Norfolk Southern - Wikipedia. Wikipedia, the free encyclopedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Proposed_merger_between_Union_Pacific_and_Norfol

k_Southern

58. Fortune 500. URL: www.cnnmoney.com

59. Tomson Financial. SDC Platinum database. URL: www.thomsonreuters.com

60. Edler J., Meyer-Krahmer F., Reger G. Changes in the strategic management of technology: results of the global benchmarking study / J. Edler, F. Meyer-Krahmer, G. Reger // R&D management. – 2002 . –Vol.32, №.2.

61. Дерій, Ж., Галицький, О., & Лівінський, А. (2017). Удосконалення механізмів державного управління та регулювання розвитку аграрного виробництва України. Український журнал прикладної економіки, 2(3), 51–62

62. Пташенко, О., Резнікова, Н., & Іващенко, О. (2023). Міжнародні стратегічні альянси в умовах цифрових трансформацій і розвитку ринку даних. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 2(12), 214-227. https://doi.org/10.32750/2023-0218

63. Шандова Н., Шандов Р. АДАПТИВНИЙ МЕХАНІЗМ СТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ У ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ РИНКОВИХ ЗМІН. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2025. Vol. 4, no. 18. P. 186–199. URL: https://doi.org/10.32750/2025-0416

64. Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go from Here? Academy of Management Perspectives, 23(3), 45–62. http://www.jstor.org/stable/27747525

65. Contractor, F. J., & Lorange, P. (2002). The growth of alliances in the knowledge-based economy. International Business Review, vol. 11(4), 485-502. https://ideas.repec.org/a/eee/iburev/v11y2002i4p485-502.html

66. Stehnei, M. I., Irtyshcheva, I. O., Khaustova, K. M., & Popovych, O. P. (2024). Adaptive mechanisms and risk management model for e-business entities. Scientific Bulletin of Uzhhorod University, Series «Economics», (2(64)), 101–106. https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.2(64).101-106

67. Пилипенко Б.Г. Венчурний капітал як джерело фінансування інноваційних процесів: дис. … канд. екон. наук: 08.00.08. – К., 2015. – 273 с.

68. Шипілов А. Конкуренція в системах альянсів. Києво-Могилянська Бізнес Студія. 2006. №9

69. Challenges to open innovation in traditional SMEs: an analysis of pre-competitive projects in university-industry-government collaboration / A. Bertello et al. International Entrepreneurship and Management Journal. 2021. URL: https://doi.org/10.1007/s11365-020-00727-1

70. Stasiak A. SME Growth: Strategic Alliances & Innovation. Startup House. URL: https://startup-house.com/blog/strategic-alliances-sme-innovation-growth

71. Hoffmann W. H., Schlosser R. Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises–An Empirical Survey. Science Direct. URL: https://doi.org/10.1016/S0024-6301(01)00041-3

72. EU CVC. #59: Case Studies in Corporate-Startup Collaboration: Successes and Failures. EU CVC | Substack. URL: https://www.eucvc.com/p/59-case-studies-in-corporate-startup

73. Case Studies: Startups Scaling With Tech Partners - M ACCELERATOR by M Studio. M Accelerator. URL: https://maccelerator.la/en/blog/entrepreneurship/case-studies-startups-scaling-with-tech-partners

74. Contributors to Wikimedia projects. Blue Startups - Wikipedia. Wikipedia, the free encyclopedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Blue_Startups

75. Enginsoy S. Examples of Corporate-Backed Startups. StartupBlink. URL: https://www.startupblink.com/blog/examples-of-corporate-backed-startups

76. Strategic Alliances for Startup Growth: Leveraging Partnerships. Innerview. URL: https://innerview.co/blog/unlocking-startup-success-the-power-of-strategic-partnerships