

Марина В. Корж¹, Інна П. Фоміченко²

МІЖНАРОДНІ СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ КОНКУРЕНЦІЇ ІТ-ГАЛУЗИ

Стаття аналізує економічні наслідки зовнішньоекономічної активності українських ІТ-компаній та висвітлює ключові закономірності їхнього розвитку. Досліджено, що національний ІТ-сектор стає все більш глобальним бізнесом, що має важливе значення для вивчення переваг ведення ІТ-бізнесу в Україні та регулювання інституційних аспектів у цій сфері.

Виявлено значний позитивний вплив збільшення обсягів послуг, надаваних українським ІТ-сектором, які стосуються розробки програмного забезпечення, обробки даних та управління базами даних, на обсяг експорту послуг та загальний торговий баланс послуг України. Це зумовлено експортною орієнтацією розвитку ІТ-сектору в Україні, використанням певних моделей ведення бізнесу в цій галузі, а також через особливості зовнішньоекономічної діяльності таких підприємств. На основі аналізу розкриваються особливості та переваги ведення ІТ-бізнесу в Україні, які визначають його міжнародну конкурентоспроможність.

Також розглядається стратегічний альянс, як ефективна форма об'єднання компаній, що максимально відповідає критеріям стратегічних цілей розвитку галузі. В рамках дослідження визначені основні типи, види та мотиви створення стратегічних альянсів, а також описані їх переваги та недоліки. Особливий акцент зроблено на проблемах участі українських компаній у міжнародних стратегічних альянсах на сучасному етапі, а також наведено напрями для вирішення цих питань з метою забезпечення конкурентоспроможності галузі.

Ключові слова: стратегічний альянс, транснаціональні компанії, інтеграція, міжнародні стратегічні альянси, міжнародні відносини, ІТ-галузь.

Табл. 4. Літ. 14.

DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-270-64-75

Maryna V. Korzh, Inna P. Fomichenko

INTERNATIONAL STRATEGIC ALLIANCES AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF COMPETITION IN THE IT INDUSTRY

The article analyzes the economic consequences of the foreign economic activity of Ukrainian IT companies and highlights the key patterns of their development. It is shown that the national IT sector is becoming an increasingly global business, which is important for studying the benefits of doing IT business in Ukraine and regulating institutional aspects in this area.

A significant positive impact of the increase in the volume of services provided by the Ukrainian IT sector, such as software development, data processing, and database management, on the volume of services exports and the overall trade balance of services in Ukraine was identified. This is due to the export orientation of the development of the IT sector in Ukraine, the use of certain business models in this area, as well as the peculiarities of foreign economic activity of such enterprises. The analysis reveals the features and advantages of doing IT business in Ukraine, which determine its international competitiveness.

The article also considers a strategic alliance as an effective form of association of companies that best meets the criteria of the strategic goals of the industry development. The study identifies the main types, types and motives for creating strategic alliances, and describes their advantages

¹ State University of Trade and Economics. Ukraine

² Donbass State Engineering Academy. Ukraine.

and disadvantages. Particular emphasis is placed on the problems of participation of Ukrainian companies in international strategic alliances at the present stage, and the author also provides directions for resolving these issues in order to ensure the competitiveness of the industry.

Keywords: *strategic alliance, transnational companies, integration, international strategic alliances, international relations.*

Peer-reviewed, approved and placed: 10.12.2023.

Постановка проблеми. В сучасних умовах світова економічна система переживає ряд трансформацій, що визначаються декількома факторами. З одного боку, це включає розширення процесів глобалізації, подолання наслідків пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення РФ на Україну. З іншого боку, спостерігається активізація індустрії інформаційних технологій, зокрема виробництва наукомісткої та високотехнологічної продукції. Ці процеси призводять до зростання інтересу розвинутих країн до наукомістких галузей, що збільшує конкуренцію між національними економіками та впливає на конкурентоспроможність суб'єктів міжнародного бізнесу. Все це підвищує ризики міжнародних бізнес-процесів, учасники яких застосовують різноманітні стратегії та заходи для забезпечення власної вигоди. Тому наразі спостерігається особливий інтерес до розвитку системи міжнародного маркетингу, його інструментів та формування ефективної маркетингової комунікаційної стратегії. Головною метою цієї стратегії є не лише успішна організація збуту продукції на міжнародних ринках та здійснення одноразово вигідних бізнес-операцій, але й забезпечення надійних позицій в світовому економічному просторі та їх утримання.

Починаючи з виходу суспільства із світової економічної кризи сформовані умови, які сприяють поступовій стабілізації корпоративного сектору економіки. Особливу значимість мають інтегровані компанії з участю капіталу різних країн, які формують міжнародні стратегічні альянси і стають важливим чинником у розвитку світової економіки.

У сучасних умовах багато галузей української економіки залишаються на відсталому рівні порівняно з глобальним стандартом. Це пояснюється частково внутрішніми та історичними факторами, а також наявністю конкурентних переваг у країн-лідерів. Однак питання про пошук найшвидшого та ефективного шляху виходу з цієї ситуації залишається актуальним. Один з ключових інструментів для розвитку відсталого сектору української економіки — це міжфірмові стратегічні альянси. Ці форми співпраці повинні бути максимально гнучкими в управлінні та координації дій, щоб відповідати вимогам ринку. Тому проводяться активні пошуки та дослідження нових форм співпраці між ключовими гравцями на світовому ринку, що призводить до формування міжнародних стратегічних альянсів. Важливою умовою цього процесу є збалансування інтересів та переваг учасників альянсів. В рамках стратегічних альянсів учасники об'єднуються для досягнення спільних цілей, зберігаючи при цьому свою самостійність.

Отже, українські підприємства в сучасних умовах активно розглядають можливості співпраці, переважно з іншими українськими підприємствами. Вступ до альянсів з іноземними компаніями обмежується досягнутим рівнем

розвитку, наявними ресурсами та привабливістю для потенційних партнерів. Тому дослідження закономірностей процесів інтеграції є актуальним завданням для української наукової спільноти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження та публікації зосереджені на аналізі особливостей створення та функціонування міжнародних стратегічних альянсів, а також на визначенні факторів, що впливають на їх утворення й розвиток. Ці дослідження проводяться як іноземними, так і українськими науковцями, зокрема, Вишневський М.А., Вієцька О. В. [1], Македон В.В. [2], Вергун В.А., Ступницький О.І. [3], Швець Н.В. [4], Шульженко Л.Є. [5], Брюховецька Н.Ю., Черних О. В. [6], Каленська Т.В. [7].

Поняття "стратегічний альянс" почало широко використовуватися в економічній літературі з початку 1990-х років для опису різних форм тривалого співробітництва компаній, зазвичай великих транснаціональних корпорацій з різних країн. Роль таких альянсів була досліджена у роботі [8].

Західні економісти, що досліджували розвиток міжнародних стратегічних альянсів протягом декількох десятиліть, зосереджувалися на формах співробітництва та системах управління цими структурами. Вони вивчали як форми співпраці, так і методи управління альянсами. Цю теорію представили праці Барнато К. [9], Р. Кантера [10] та інших.

За відомостями авторів [11], стратегічні альянси представляють собою співпрацю декількох бізнес-суб'єктів, спрямовану на досягнення довгострокових результатів та сталий розвиток учасників. Якщо на початкових етапах альянси використовувалися для спільних торгових операцій, то сьогодні їх функції розширилися до комплексного науково-технічного співробітництва.

Згідно з іншим підходом, запропонованим у роботі [12], практично всі стратегічні альянси можна класифікувати як торгові, функціональні та динамічні.

Більш детальне тлумачення цього поняття надано в роботі Шульженко Л.Є., який визначає міжнародний стратегічний альянс як формальний або неформальний зв'язок компаній з різних країн з метою об'єднання ресурсів для досягнення різних цілей, таких як реорганізація, підвищення ефективності на ринку або досягнення "ефекту масштабу" [13].

Отже, стратегічні альянси слід розглядати як комплексний механізм, який дозволяє компаніям отримувати доступ до нових ринків, розширювати географічну присутність, використовувати передові технології та поповнювати навички та основні компетенції. Вони стають ключовим джерелом конкурентних переваг для фірм, оскільки розширюють можливості учасників у вирішенні зростаючих організаційних та технологічних викликів, що виникають на світовому ринку.

Незважаючи на високий науковий рівень досліджень вищезазначених авторів, існує потреба у подальшому висвітленні важливих питань щодо сутності міжнародних стратегічних альянсів, їх ролі та місця у глобальних стратегіях транснаціональних корпорацій, а також можливостей долучення до цих процесів українських підприємств.

Метою статті є дослідження конкурентних переваг та перешкод участі окремих компаній у міжнародних стратегічних альянсах у контексті визначення завдань для українських підприємств.

Основні результати дослідження. У практиці сучасного міжнародного бізнесу, з усією його конкурентною напругою, почався пошук нових можливостей для збереження та розвитку ринкових можливостей. У відповідь на ускладнення ситуації на ринку, підприємства почали створювати союзи зі своїми суперниками, постачальниками та навіть клієнтами, які мають стратегічне значення.

Торговельний альянс, в цілому, є простою формою співпраці, яка зазвичай обмежується взаємодією між покупцями та продавцями. Зазвичай такі альянси формують структури продажу та дистрибуції або укладають угоди щодо експорту та імпорту.

Функціональний альянс об'єднує певні основні функції між двома сторонами, спільно працюючи для досягнення конкретних цілей та встановлення поточних відносин. Зазвичай такі альянси використовуються для проведення або вдосконалення проектів досліджень та розробок, спільних витрат, а також для забезпечення доступу до географічних ринків. Часто вони сприяють покращенню дистрибуції або продажу.

Динамічний альянс передбачає залучення прихованих активів обох сторін, таких як навички, знання та можливості, необхідні для досягнення результатів. Це може включати можливості дослідження та розробки, фірмові технології, організаційну силу або сприйняття на ринках.

Стратегічні альянси між компаніями різних країн стають все більш поширеними, нараховуючи кілька тисяч. Ці альянси можуть мати різні цілі, але частіше за все вони об'єднують науковий потенціал корпорацій, сприяють виробничому кооперуванню та розділу ризиків, не призводячи до взаємного поглинання. У колі найзначущих стратегічних альянсів можна виділити такі пари компаній, як IBM і Apple (в цілому IBM уклав майже 1000 стратегічних альянсів), Toyota і BMW, Microsoft і Nokia, Coca-Cola і Endomondo, GM і PSA Peugeot Citroën, Mazda і Toyota, Mahindra Group і Ford Motor Company, серед інших. Ці приклади свідчать про широке поширення процесів інтеграції на мікрорівні та їх стратегічне значення для подальшого розвитку учасників.

Узагальнено, стратегічний альянс є співпрацею між компаніями з метою створення більшої вартості, ніж це можливо було б для них окремо. Сучасні стратегічні альянси вже стали важливою бізнес-концепцією, яка перетворює структуру та динаміку конкуренції на світовому рівні. Групи компаній все частіше конкурують одна з одною, що впливає на розподіл економічної влади в суспільстві та спонукає більше підприємств до утворення альянсів.

У міжнародній практиці розвинулося безліч форм міжнародних ділових операцій, включаючи інвестиційні, неінвестиційні та комбіновані форми. При цьому треба розуміти, що інвестиційні форми використовують прямі та портфельні інвестиції, а неінвестиційні форми передбачають транскордонну спільну діяльність, делегування функцій, партнерство, розподіл і комбінування діяльності, спільне використання матеріальних і нематеріальних активів, отримання спільних транскордонних результатів і їх

розподіл між членами альянсу. При цьому комбіновані форми, які поєднують інвестиційні та неінвестиційні підходи до транснаціоналізації.

Класифікація міжнародних стратегічних альянсів представлено у таблиці 1.

Таблиця 1. Категоризація міжнародних стратегічних альянсів, авторська розробка

Класифікаційний критерій	Категорії альянсів
За специфікацією ролей	інвестиційні фінансові виробничі збутові інші
За періодом функціонування	короткострокові середньострокові довгострокові
За галузевою специфікою	автомобільні авіаперевезення банківські страхові інші
За кількістю компаній-учасниць	двосторонні багатосторонні
За специфікою конкурентної стратегії партнерів	між конкурентами між не конкурентами

Також важливо зазначити, що класифікація міжнародних стратегічних альянсів може бути проведена згідно з різними критеріями. Наприклад, можна виділити альянси за областю діяльності (наприклад, виробничі, дистрибуційні, дослідницькі), за географічним розташуванням (регіональні, міжконтинентальні), за типом учасників (бігунці, однієї галузі, змішані) та іншими параметрами.

Крім того, дослідження міжнародних стратегічних альянсів є актуальним для української науки та практики. Українські підприємства також шукають можливості для співпраці на міжнародному ринку, але часто стикаються з різними викликами, такими як обмежені ресурси та бажання потенційних партнерів. Тому ретельне вивчення закономірностей та переваг міжнародних стратегічних альянсів є важливим для розвитку українського бізнесу у глобальному контексті.

Деякі форми стратегічних альянсів спрямовані на розширення асортименту продукції та привернення більш широкого кола споживачів. Такі альянси включають у себе спільні маркетингові дослідження, використання загальних каналів збуту, джерел інформації та рекламних кампаній. Інші стратегічні партнерства спрямовані на розробку та впровадження інноваційних проектів. Наприклад, практично кожна провідна компанія в сфері інформаційних технологій бере участь у 60 великих стратегічних альянсах, вкладаючи мільйони доларів у партнерські відносини. Наприклад, компанія BEA Systems від 2000 до 2008 року витратила на різноманітні

партнерські програми 1,5 мільярда доларів США і уклала за цей період понад 100 альянсів, багато з яких мали міжнародний стратегічний характер.

Дійсно, простежити повне збільшення кількості діючих міжнародних стратегічних альянсів є складним завданням через різноманітні фактори, що на це впливають:

- численні реорганізації через поділ, виділення, поглинання, злиття;
- наявність банкрутств і ліквідації юридичних осіб шляхом їх припинення;
- регулювання відкритості та обробки персональних даних;
- відсутність статистичного обліку стратегічних альянсів;
- різноманітність форм та видів міжнародних стратегічних альянсів.

Конфіденційний характер деяких альянсів, що може не відобразитися у національному реєстрі. Наявність форс-мажорних обставин та пандемій. Після аналізу цих факторів, можна класифікувати їх на основні та додаткові (див. Таблицю 2).

Таблиця 2. Класифікація факторів впливу на функціонування міжнародних стратегічних альянсів, авторська розробка

Назва	Характеристика принципів
Основні фактори впливу Додаткові фактори впливу Другорядні / факультативні фактори впливу	Численні реорганізації шляхом поділу, виділу, поглинання, злиття. Банкрутство та ліквідація юридичних осіб. Наявність форс мажорних обставин і пандемій Регулювання відкритості даних та обробки даних про фізичну особу (загальних і вразливих даних). Присутність конфіденційного характеру інформації. Відсутність статистичного обліку стратегічних альянсів. Наявність різноманітних форм об'єднань міжнародних стратегічних альянсів

Міжнародні стратегічні альянси відіграють ключову роль у глобальній конкурентній боротьбі, дозволяючи досягти стратегічних цілей та отримати синергетичні ефекти з меншими операційними витратами, низькими інвестиційними витратами та високим потенціалом успіху. Розвиток міжнародних стратегічних альянсів призводить до суттєвих змін у природі конкуренції між фірмами. Тепер боротьба відбувається не між окремими компаніями, а між групами фірм, які мають спільні інтереси. Існують кілька причин для участі у міжнародних стратегічних альянсах:

- отримання доступу до ринків партнерів;
- використання новітніх технологій;
- збільшення швидкості впровадження нововведень;
- зменшення виробничих витрат за рахунок економії масштабу;
- оптимізація дослідження та розвитку.

Доступ до ресурсів і активів партнерів, як матеріальних, так і нематеріальних. Так, міжнародні стратегічні альянси стали вельми поширеними в умовах глобалізації економіки. Проте для їх успішної реалізації та отримання реальних переваг для учасників необхідно ретельно вивчити механізми та методи їх управління.

Таким чином, після аналізу наявних міжнародних стратегічних альянсів в інформаційно-технологічній сфері були виявлені та узагальнені їх характерні риси. Такі альянси мають свої переваги та недоліки у порівнянні з іншими формами довгострокових угод між двома чи більше партнерами.

Таблиця 3. Переваги та недоліки міжнародних стратегічних альянсів ІТ-сфери, авторська розробка

Міжнародні стратегічні альянси ІТ-сфери	
Переваги	Недоліки
збереження більшої частки автономії	втрата автономії управління та контролю
досягнення нових цілей;	витік «мізків»
розширення клієнтської бази;	конфлікти навколо авторських прав;
поліпшення якості послуг, товарів;	нерівномірність витрат;
фінансові вливання;	відмінності в термінології;
унікнення тарифних і нетарифних обмежень;	культурний і мовний бар'єри;
розширення бази контактів	непередбачені конфлікти

Враховуючи ці фактори, компанії можуть краще зрозуміти, як використовувати міжнародні стратегічні альянси для досягнення своїх стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності.

Міжнародні стратегічні альянси в інформаційно-технологічній сфері відіграють значну роль у спільному розробленні системних продуктів та інтеграції знань різних галузей у створення продуктів нового покоління. Зазвичай вони формуються на міжнародному рівні за партнерськими засадами, коли внутрішні партнери не можуть знайти потужних партнерів в межах країни.

Основні мети міжнародних стратегічних альянсів в ІТ-сфері можуть включати:

- Створення спільних інноваційних продуктів та технологій нового покоління.
- Інтеграція знань різних галузей для розробки інноваційних рішень.
- Отримання доступу до нових ринків та клієнтської бази партнерів.
- Диверсифікація через створення індивідуалізованих продуктів та послуг.
- Підвищення конкурентоспроможності шляхом об'єднання ресурсів та компетенцій.

Ці альянси можуть бути спрямовані на забезпечення доступу до інноваційних технологій, спільне вирішення складних завдань дослідження та розробки, а також на створення унікальних продуктів і послуг, які задовольняють потреби споживачів. Вони також можуть зменшити ризики та фінансові витрати, пов'язані з розробкою та випуском нових продуктів на ринок.

Міжнародні стратегічні альянси в галузі інформаційних технологій виявляють значну різноманітність за структурою власності, можуть існувати як з формальним створенням спільної власності або участі в активах, так і без них, а також набувати різні форми спільних підприємств.

Комунікаційні взаємозв'язки між партнерами таких альянсів можуть базуватися як на офіційних контрактах, так і на неофіційних взаємодіях, при цьому враховуючи доступ до конфіденційної інформації. Важливою є якість функціональних та міжфункціональних комунікацій всередині альянсу.

При формуванні міжнародних стратегічних альянсів у сфері інформаційних технологій береться до уваги не лише збіг стратегічних інтересів, але й організаційна та культурна відповідність. Ці фактори визначають успішність альянсу та відіграють ключову роль у досягненні його конкурентоспроможності та успіху. Учасники таких альянсів приділяють значні зусилля для підвищення рівня довіри, створення ефективних каналів комунікації, обміну досвідом та підвищення кваліфікації персоналу. Зазвичай українські компанії обирають європейські та американські фірми як партнерів для укладання міжнародних стратегічних альянсів в ІТ-сфері. Такі альянси є вигідними як для учасників, так і для кінцевих споживачів, оскільки вони дозволяють освоювати нові технології, знижувати витрати та прискорювати розвиток продуктів і послуг у сфері інформаційних технологій.. Укладання міжнародних стратегічних альянсів не припиняє можливостей компаній укладати інші контракти або взаємодіяти на ринкових умовах. Членство в таких альянсах часто доповнює, а не замінює, інші форми партнерства та співробітництва.

Підприємства в галузі інформаційних технологій, які вступають у міжнародні стратегічні альянси, залишаються у партнерських відносинах з іншими суб'єктами господарювання, які не беруть участь у цих альянсах. Участь у міжнародних стратегічних альянсах не виключає можливості укладення "нестратегічних" контрактних угод, взаємодії на рівні звичайної ринкової купівлі-продажу та інших форм економічних відносин. Міжнародні стратегічні альянси не призначені для заміщення альтернативних форм економічних взаємин.

Вітчизняний ринок інформаційних технологій переважно характеризується внутрішніми стратегічними альянсами, які укладаються між компаніями ІТ-сфери в Україні.. Більшість компаній вирішує збільшувати свої позиції через внутрішній розвиток. Однак деякі компанії, як, наприклад, ІНТРАСІСТЕМС, наважуються на вступ до міжнародних стратегічних альянсів з іноземними партнерами в ІТ-сфері. Незважаючи на це, основним шляхом для розвитку вітчизняних ІТ-компаній залишається внутрішній зростання. Закордонний ринок частково охоплюється через створення філій та представництв в інших країнах, а також надання послуг за умов аутсорсингу. У цьому випадку українські ІТ-компанії відомі як лідери в Європі як за ціною, так і за якістю послуг.

Розвиток міжнародних стратегічних альянсів у вітчизняній ІТ-сфері є певним викликом через кілька ключових факторів. По-перше, українські компанії мають обмежений досвід участі в міжнародних стратегічних альянсах, що обмежує їхню здатність ефективно управляти такими альянсами та досягати поставлених цілей. По-друге, в Україні ще недостатньо розвинута теоретична база створення та функціонування міжнародних стратегічних альянсів, що ускладнює їхнє формування та управління.

Зараз домінантною формою стратегічного альянсу в Україні виступає спільне підприємство поряд із аутсорсингом, відмінною від тенденцій за кордоном, де переважає розвиток інших форм альянсів. Для успішного розвитку міжнародних стратегічних альянсів у вітчизняній ІТ-сфері важливо зосередитися на накопиченні досвіду та вивченні міжнародних прикладів. Погане орієнтування може призвести до негативних наслідків, включаючи можливість поглинання українських компаній закордонними партнерами.

Незважаючи на це, ІТ-галузь залишається однією з провідних індустрій української економіки. За останні роки вона не лише зберегла обсяги експорту послуг, а й значно зростала. Це свідчить про великий потенціал української ІТ-сфери та можливості для подальшого розвитку і підвищення її конкурентоспроможності на світовому ринку.

Українська ІТ-галузь – це одна з небагатьох галузей української економіки, яка не лише зберегла, а й значно збільшила обсяги експорту послуг у 2022 році. Це підтверджує аналіз, який був проведений Асоціацією ІТ України у жовтні-листопаді 2022 року, в якому взяли участь 147 ІТ-компаній. ІТ сектор є провідною галуззю в українській економіці, і щорічно спостерігається його динамічний ріст. За останні 6 років, частка комп'ютерних послуг у експорті ВВП зросла з 1,8% до 3,5%, а загальна частка експорту послуг збільшилася з 13,4% до 37,8%.

Підсумовуючи висновки досліджень і досвіду функціонування міжнародних стратегічних альянсів, можна виділити кілька ключових характеристик:

1. **Мети альянсів:** Учасники стратегічних альянсів часто переслідують різноманітні цілі, такі як розширення ринку, забезпечення зростання, використання торгової марки, розподіл ризиків, збільшення фінансування спільних проектів, пошук інноваційних рішень та інші.

2. **Форми співпраці:** Вони вибираються відповідно до цілей альянсу. Важливим аспектом стратегічних альянсів є збереження незалежності та повної юридичної та економічної самостійності кожної корпорації, яка вступила в альянс.

3. **Термін угоди:** Стратегічні альянси укладаються для досягнення конкретних цілей, і вони можуть бути розірвані, якщо співпраця не приносить очікуваних результатів. Часто зміна цілей учасників може призвести до перегляду форм співпраці та перетворення угод на довгострокові.

Мети, форми співпраці, терміни взаємодії та результати функціонування альянсів залежать від того, чи вдається учасникам отримати ті переваги, які характеризують конкуренцію на ринку певних видів продукції. Основні переваги, які підприємства намагаються отримати за допомогою участі у стратегічних альянсах, наведені у таблиці 4.

Так, управління міжнародними стратегічними альянсами вимагає системного підходу та постійного удосконалення. Важливо враховувати не лише переваги, а й проблемні аспекти, які можуть виникнути в процесі співпраці. Деякі з них можуть стати критичними і призвести до припинення існування альянсу. У початкових етапах створення альянсу та розпочатої співпраці, основний фокус зазвичай спрямований на подолання розбіжностей

між учасниками та забезпечення ефективних відносин. Однак з часом, коли процеси стають більш узгодженими, стратегії управління можуть зазнати змін, спрямованих на розвиток потенціалу альянсу та забезпечення його взаємодоповнення. Для ефективного управління міжнародними стратегічними альянсами необхідно впроваджувати сучасні методи управління, включаючи стратегічне планування, систему мотивації та контролю, ефективну комунікацію та управління конфліктами. Постійне вдосконалення цих методів дозволяє забезпечити стабільність та успішну реалізацію стратегічних цілей альянсу.

Таблиця 4. Переваги та проблеми, які виникають у процесі роботи стратегічних альянсів, авторська розробка

Переваги	Проблемні зони
Конкурентна боротьба, що наростає в результаті активного розширення.	Труднощі у встановленні мети, що виникають з неможливості узгодження конкретних цілей, таких як рентабельність інвестицій, частка ринку та інші показники.
Впровадження нових міжнародних нормативів, наприклад, у галузі технологій	Складності досягнення ефективної організації управління проектами.
Подолання перешкод протекціонізму.	Перешкоди у досягненні стратегічних цілей розвитку учасників альянсу.
Розподіл ризиків	Передача стратегічно значущої інформації
Зменшення витрат за рахунок розподілу постійних витрат на виробництво завдяки економії масштабу.	Неможливість виконання угоди внаслідок динамічних змін умов, які ускладнюють ситуацію.
Можливість проникнення на ринковий сегмент, який відзначається високим рівнем конкуренції.	Рівень відповідності культурних аспектів між учасниками.
Поглиблення інтеграції через спільну технологічну базу становить причину для укладення багатьох альянсів.	Невдалий підбір партнерів для співпраці.
Об'єднання ресурсів для фінансування конкретних проектів з високими витратами замість того, щоб кожна компанія веде управління такими витратами самостійно.	втрата довіри партнерів впродовж усього часу співробітництва
Подолання розриву у разі, якщо компанія немає ресурсів або можливостей, необхідних для розроблення конкретної стратегії	втрата контролю над базовими стратегіями розвитку альянсу у зв'язку зі змінами стратегічних цілей учасників
«передбачення гри»—компанія, яка є першою за кривою досвіду, отримує переваги на ринку	неочікувані високі витрати, пов'язані з переходом та координацією

Загалом можна відзначити, що участь у стратегічних альянсах стає необхідною для підприємств у багатьох галузях промисловості, оскільки це

дозволяє забезпечити технологічне лідерство та створити нові види продукції. Глобальні лідери активно вступають у декілька альянсів та розширюють свою діяльність на нові галузі, що раніше не були для них характерними. Стратегічні альянси є основою для створення нових видів продукції та впровадження нових технологій, що змінює умови конкуренції та робить альянси ключовим механізмом розвитку конкурентних переваг підприємств. Проте українські підприємства стикаються з проблемою невідповідності рівня розвитку в участі у міжнародних стратегічних альянсах. Низький рівень інноваційної активності та загальна конкурентоспроможність українських підприємств ускладнює їхню участь у таких альянсах. Проте забезпечення всебічного розвитку підприємства може з часом допомогти стати учасником міжнародних альянсів на рівних засадах та забезпечити ефективність у співпраці.

Висновки, які можна зробити на основі аналізу, включають наступне:

1. Міжнародні стратегічні альянси стали ключовим інструментом конкурентної боротьби та досягнення лідерських позицій на ринку.

2. Форми співпраці в альянсах можуть бути дуже різноманітними, від всебічного управління до спільних проектів у конкретних галузях.

3. Міжнародні стратегічні альянси дозволяють об'єднувати науковий потенціал, виробничу кооперацію та розподіл ризиків, що особливо актуально при освоєнні капітало- та наукомісткої продукції.

4. Важливо враховувати, що спільні підприємства можуть стикатися з труднощами через різні стилі управління та корпоративні культури, а також через зміни обставин та цілей.

5. Переваги та недоліки міжнародних стратегічних альянсів в ІТ-сфері залежать від партнерів та умов співпраці. Взаємовигідна співпраця може зменшити негативний вплив недоліків та зробити їх перевагами.

6. Україна має певний відставання у розвитку стратегічних альянсів порівняно з іншими країнами, проте ці альянси є перспективною формою інтеграції, яка може стати основою корпоративної економіки в майбутньому.

Отже, розвиток та удосконалення міжнародних стратегічних альянсів є важливим завданням для підвищення конкурентоспроможності підприємств і розвитку економіки в цілому.

1. Вишневецький В. П., Вієцька О. В. Смарт-промисловість в епоху цифрової економіки: перспективи, напрями і механізми розвитку: монографія. 2018. С. 192.

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

3. Вергун В.А. Сучасні інноваційні стратегії ТНК і синергетичний ефект «технологізації» / В.А. Вергун, О.І. Ступницький // Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки». 2014. №3 [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/2310/2030.

4. Швець Н.В. Концепція розвитку високотехнологічного маркетингу. Забезпечення сталого розвитку регіону: економічні, управлінські, правові та інформаційно-технічні аспекти: монографія / за заг. ред. Ю. І. Ключ, Н. В. Швець. [П. В. Кривуля, Н. Б. Чернецька-Білецька, С. С. Штапаук та ін.]. Северодонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. С. 71–74

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

6. Брюховецька Н. Ю., Черних О. В. Індустрія 4.0 та цифровізація економіки: можливості та використання зарубіжного досвіду на промислових підприємствах України. 2020. URL: