

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту /ЦЗДВН

Кафедра міжнародних економічних відносин

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Петрушенко Ю.М.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ 2024 р.

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

### на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»  
освітньо-професійної програми «Міжнародні економічні відносини»  
на тему «СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ»

Здобувачки групи МЕ-01а



Аліси ТУЛЯКОВОЇ

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



Аліса ТУЛЯКОВА

Керівник

завідувач кафедри міжнародних  
економічних відносин, д.е.н., проф

(підпис)

Ю.М. Петрушенко

Суми – 2024 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
Кафедра міжнародних економічних відносин

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
БАКАЛАВРА

(спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»)  
здобувачу 4 курсу, групи МЕ-01а

(номер курсу)

(шифр групи)

Тулякової Аліси Олегівни

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Стратегічні альянси в міжнародному бізнесі» затверджена наказом по університету від «08» травня 2024 року №0485-VI.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи «30» травня 2024 року.
3. Мета кваліфікаційної роботи аналіз явища стратегічних альянсів у міжнародному бізнесі та надання рекомендацій для українських підприємств на основі проаналізованого міжнародного досвіду.
4. Об'єкт дослідження стратегічні альянси в міжнародному бізнесі.
5. Предмет дослідження особливості функціонування успішних стратегічних альянсів.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах офіційних звітів та пресрелізів підприємств, наукової літератури, статистичної інформації з офіційних джерел.
7. Орієнтовний план кваліфікаційної бакалаврської роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.  
Розділ 1. Теоретичні засади стратегічних бізнес-альянсів в міжнародному бізнесі – 23.04.2024.

7. У розділі 1 розкрити сутність стратегічних бізнес-альянсів, розглянути теоретичні напрямки навколо мотивів утворення стратегічних альянсів, навести види стратегічних альянсів та проаналізувати передумови побудови взаємовигідного альянсу.

Розділ 2. Аналіз стратегічних бізнес-альянсів на прикладі Siemens-Atos – 15.05.2024.

8. У розділі 2 розглянути передумови утворення альянсу між Siemens та Atos, провести аналіз його функціонування та надати оцінку результатам діяльності.

9. Розділ 3. Перспективи розвитку стратегічних альянсів в Україні – 20.05.2024.

10. У розділі 3 проаналізувати сучасний стан стратегічних альянсів в Україні та навести рекомендації для українських компаній на основі проаналізованого міжнародного досвіду.

Дата видачі завдання: «08» квітня 2024 року.

## АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр

на тему

«СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ»

здобувача Тулякової Аліси Олегівни

Основний зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи викладено на 48 сторінках, зокрема список використаних джерел із 65 найменувань, який розміщено на 8 сторінках. Робота містить 3 таблиці та 10 рисунків.

Утворення стратегічного альянсу з міжнародними компаніями для українських підприємств є привабливим методом виходу на міжнародний ринок та підвищення своєї конкурентоспроможності. Проте, низка вітчизняних досліджень у цій сфері акцентує увагу на проблемах українського бізнес-середовища в контексті перспективного утворення міжнародних альянсів. Тому ми вбачаємо актуальність у дослідженні міжнародної практики впровадження стратегічного альянсу на конкретному прикладі із перспективою надання рекомендацій впровадження схожих практик вітчизняними підприємствами.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає в аналізі явища стратегічних альянсів у міжнародному бізнесі та надання рекомендацій для українських підприємств на основі проаналізованого міжнародного досвіду.

Мета роботи реалізується шляхом виконання наступних завдань:

- розкрити сутність стратегічних бізнес-альянсів;
- визначити основні мотиви утворення стратегічних альянсів;
- розглянути види стратегічних альянсів;
- проаналізувати передумови побудови взаємовигідного альянсу;
- розглянути передумови утворення альянсу між Atos та Siemens;
- провести аналіз функціонування альянсу між Atos та Siemens;
- надати оцінку результатам діяльності альянсу між Atos та Siemens;

- проаналізувати сучасний стан стратегічних альянсів в Україні;
- навести рекомендації для українських компаній на основі проаналізованого міжнародного досвіду.

У процесі дослідження залежно від цілей і завдань були використані відповідні методи дослідження економічних процесів, серед яких систематизація та узагальнення (під час розкриття сутності стратегічних альянсів та виокремлення передумов побудови взаємовигідного альянсу), класифікація (основних видів стратегічних альянсів, мотивів створення стратегічних альянсів), порівняльний метод (при зіставленні вітчизняного та міжнародного досвіду), метод кількісного аналізу (при оцінці показників ефективності функціонування альянсу), аналіз (функціонування альянсу між Atos та Siemens), методи індукції (при формулюванні загальних принципів і рекомендацій на основі проаналізованого успішного альянсу) та дедукції (при визначенні, які загальні теоретичні принципи створення успішного альянсу були застосовані в конкретному випадку між Atos та Siemens).

Отримані результати кваліфікаційної бакалаврської роботи:

1. До відмінних рис стратегічних альянсів можна віднести збереження незалежності партнерів, гнучкість у формах реалізації альянсу та націленість на довгострокову співпрацю.

2. Етап планування майбутнього альянсу включає в себе процес перевірки потенційного партнера на фундаментальну, стратегічну, культурну, організаційну та операційну сумісність та встановлення довіри між партнерами.

3. Вибір Atos Origin як партнера для створення стратегічного альянсу із Siemens був зумовлений сумісністю цілей компаній, схожістю цінностей, комплементарністю ресурсів, взаємодоповнюваністю клієнтської бази та географічної присутності, наявністю довіри як наслідок попередньої співпраці в рамках мережі партнерств Siemens.

4. Було виділено наступні групи основних причин невдач створення альянсів між вітчизняними та іноземними компаніями: нерівність позицій учасників альянсу, невідповідність практики ведення бізнесу в Україні

світовим стандартам, уникнення формального планування, неузгодженість цілей, низька присутність наукової складової.

4. Для підвищення ефективності утворення стратегічних альянсів між вітчизняними та іноземними підприємствами було розроблено наступні рекомендації:

- інвестування у розвиток вузькоспеціалізованої експертизи, що створить ціннісну пропозицію для вирішення конкретних завдань потенційних партнерів.

- збільшення частки науково-дослідних установ серед числа підприємств, залучених у стратегічні альянси;

- визнання стратегічних альянсів як окремої форми організації підприємств в українському законодавстві;

- вибір партнерів, базуючись на показниках сумісності;

- встановлення довіри шляхом розширення мережі партнерств у міжнародному просторі;

- розвиток динамічних спроможностей всередині існуючих альянсів для підтримки його ефективності за зміни зовнішніх умов;

- надання гарантій щодо захисту інвестицій та інтелектуальної власності.

Результати дослідження мають практичне значення для менеджерів вітчизняних підприємств. Крім того, результати дослідження можуть бути використані для покращення вітчизняного бізнес-середовища та підвищення привабливості українських підприємств для іноземних інвесторів.

Результати апробації основних положень кваліфікаційної бакалаврської роботи розглядалися під час:

- 1) Підготовки до публікації у фаховому науковому збірнику статті «Dynamic capabilities as a success-factor of the long-term business alliance: the case of Siemens and Atos».

Ключові слова: СТРАТЕГІЧНИЙ АЛЬЯНС, МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС, БІЗНЕС-АЛЬЯНС, SIEMENS, ATOS.

Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2024 рік

Рік захисту роботи – 2024 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	9
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНИХ БІЗНЕС-АЛЬЯНСІВ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....	12
1.1 Сутність стратегічних бізнес-альянсів.....	12
1.2 Теоретичні напрямки навколо мотивів утворення стратегічних альянсів .....	14
1.3 Види стратегічних альянсів .....	16
1.4 Передумови побудови успішного альянсу .....	19
2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ БІЗНЕС-АЛЬЯНСІВ НА ПРИКЛАДІ SIEMENS-ATOS.....	22
2.1 Передумови утворення альянсу.....	22
2.2 Аналіз функціонування альянсу .....	26
2.3 Результати діяльності альянсу .....	30
3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ В УКРАЇНІ. 33	
3.1 Аналіз сучасного стану стратегічних альянсів в Україні .....	33
3.2 Рекомендації для українських компаній на основі міжнародного досвіду .....	35
ВИСНОВКИ.....	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41



## ВСТУП

Утворення стратегічного альянсу стало широко прийнятою стратегією для підприємств, які прагнуть досягти взаємної вигоди та зберегти конкурентну перевагу. Ця форма кооперації набула популярності серед американських компаній 80-х років, в потім поширилася на міжнародному рівні.

Для України стратегічні альянси є відносно новою формою співробітництва початку 2000-х років. Партнерства з міжнародними компаніями для українських підприємств є привабливим методом виходу на міжнародний ринок та підвищення своєї конкурентоспроможності. Проте, низка вітчизняних досліджень у цій сфері акцентує увагу на проблемах українського бізнес-середовища в контексті перспективного утворення міжнародних альянсів. Зокрема, було виділено особливість односторонньої зацікавленості у співпраці з боку вітчизняних компаній. Крім того, деякі дослідники у сфері міжнародного бізнесу визнають, що більшість новостворених альянсів не досягли свого успіху. Тому ми вбачаємо **актуальність** у дослідженні міжнародної практики впровадження успішного стратегічного альянсу із перспективою надання рекомендацій впровадження схожих практик вітчизняними підприємствами.

**Мета** кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає в аналізі явища стратегічних альянсів у міжнародному бізнесі та надання рекомендацій для українських підприємств на основі проаналізованого міжнародного досвіду.

**Об'єктом** дослідження є стратегічні альянси в міжнародному бізнесі.

**Предметом** дослідження є особливості функціонування успішних стратегічних альянсів.

Для досягнення поставленої мети ми ставимо перед собою наступні **завдання**:

- розкрити сутність стратегічних бізнес-альянсів;
- визначити основні мотиви утворення стратегічних альянсів;
- розглянути види стратегічних альянсів;
- проаналізувати передумови побудови взаємовигідного альянсу;
- розглянути передумови утворення альянсу між Atos та Siemens;
- провести аналіз функціонування альянсу між Atos та Siemens;
- надати оцінку результатам діяльності альянсу між Atos та Siemens;
- проаналізувати сучасний стан стратегічних альянсів в Україні;
- навести рекомендації для українських компаній на основі проаналізованого міжнародного досвіду.

Визначені завдання були **структуровані** у 3 розділи. У першому розділі описуються теоретичні засади стратегічних бізнес-альянсів в міжнародному бізнесі. У другому розділі був проведений аналіз стратегічного бізнес-альянсу на прикладі Siemens-Atos. Третій розділ визначає перспективи розвитку стратегічних альянсів в Україні. До інших структурних елементів відносяться вступ, висновки та список використаних джерел.

У кваліфікаційній роботі використовувались наступні **методи** дослідження економічних процесів: систематизація та узагальнення (під час розкриття сутності стратегічних альянсів та виокремлення передумов побудови взаємовигідного альянсу), класифікація (основних видів стратегічних альянсів, мотивів створення стратегічних альянсів), порівняльний метод (при зіставленні вітчизняного та міжнародного досвіду), метод кількісного аналізу (при оцінці показників ефективності функціонування альянсу), аналіз (функціонування альянсу між Atos та Siemens), методи індукції (при формулюванні загальних принципів і рекомендацій на основі проаналізованого успішного альянсу) та дедукції (при визначенні, які загальні теоретичні принципи створення успішного альянсу були застосовані в конкретному випадку між Atos та Siemens).

**Інформаційна база** кваліфікаційної роботи налічує в собі матеріали офіційних звітів та пресрелізів підприємств, наукових статей, книг та публікацій, статистичної інформації з офіційних джерел.

**Наукове схвалення:** робота базується на отриманому науковому досвіді студента, зокрема наукових конференціях та академічній мобільності за спеціальністю «International Business» в університеті HTW Berlin. Результати роботи знайшли відображення у підготовленні до публікації у фаховому науковому збірнику статті «Dynamic capabilities as a success-factor of the long-term business alliance: the case of Siemens and Atos».

Результати дослідження мають **практичне значення** для менеджерів вітчизняних підприємств. Зокрема, було аргументовано необхідність побудови стратегічних альянсів з іноземними компаніями та надано рекомендації для підвищення ефективності цієї співпраці. Крім того, результати дослідження можуть бути використані для покращення вітчизняного бізнес-середовища та підвищення привабливості українських підприємств для іноземних інвесторів. Ця кваліфікаційна робота також розширює академічний дискурс у вітчизняній літературі навколо стратегічних альянсів.

# 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНИХ БІЗНЕС-АЛЬЯНСІВ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

## 1.1 Сутність стратегічних бізнес-альянсів

Свого активного поширення така форма кооперації між фірмами як стратегічний альянс зазнала наприкінці 1980-х [1]. Хоча явище партнерства між фірмами не є новим та існувало із самого початку розвитку підприємницької діяльності, деякі дослідники називають кінець ХХ століття «епохою співпраці», зазначаючи важливість кооперації між фірмами для виживання на мінливому глобальному ринку [2].

Найбільш активно стратегічні альянси розвивалися у США, де у пізні 80-ті налічувалося вже близько 800 новостворених альянсів, що вдвічі більше за значення попереднього десятиліття [3]. Вже наприкінці 1990-х років дослідження зазначали щорічне збільшення в їхній кількості на 25% [1]. В основному альянси створювалися американськими, європейськими та японськими компаніями. Найбільш високими темпами розвиток стратегічних альянсів супроводжувався у таких галузях, як інформаційні технології, енергетика, транспорт, комунікації та хімія. Вони створювали попит на володіння значними технологічними спроможностями та фінансовими ресурсами, що спричинило утворення альянсів між компаніями [1].

В академічних джерелах немає єдиної узгодженої дефініції поняття стратегічного альянсу [4]. Цей термін використовувався дослідниками для позначення різноманітних форм міжфірмових відносин [5]. Проте, Рахман Н. і Корн Х. (Rahman N. and Korn H.) стверджують, що стратегічні альянси відрізняються від інших форм партнерства через їх тимчасовий характер і більшу гнучкість [6]. На відміну від злиття і поглинання, у стратегічних альянсах кожен партнер зберігає свою самостійність, проте підтримуючи співпрацю у певних областях для досягнення спільної мети. А на відміну від

рутинних контактів, що, зазвичай, обмежені в часі та операціях, стратегічні альянси націлені на довготривалу співпрацю [7].

У своїх визначеннях науковці підкреслюють різноманітні характеристики стратегічних альянсів. Наприклад, Вей І. (Wei Yi) виділяє отримання конкурентної переваги як відмінну рису стратегічного альянсу [8]. Інші наголошують на важливості збереження незалежності партнерів [9], водночас співпрацюючи над досягненням спільних стратегічних цілей [10]. Проте, на думку Паркхе А. (Parkhe A.), фірми вступають у стратегічні альянси «...для спільного досягнення індивідуальних цілей, пов'язаних з корпоративною місією кожної фірми-спонсора» [11, с. 581] (переклад наш А.Т.).

У вітчизняній науковій літературі ми вбачаємо визначення Шульженко Л. та Козаченко Г. найбільш повним для позначення стратегічних альянсів: «система партнерських гетерархічних відносин, що поєднані різноманітним організаційно-правовим забезпеченням суб'єктів господарювання, які мають можливість самостійно та автономно здійснювати свою діяльність як на майнових, так і на немайнових засадах, основною метою яких є ефективне використання ресурсів для досягнення спільних інтересів, єдиних цілей, контролю, розподілу ризиків між учасниками альянсу» [12, с. 55].

У наукових джерелах в контексті бізнесу та менеджменту термін «стратегічний альянс» зустрічається частіше, ніж «альянс». У деяких дослідженнях зазначається, що єдиної окресленої різниці між цими поняттями не існує, проте стратегічні альянси знаходяться на вершині ієрархії альянсів підприємств та сприймаються як вищий прояв співпраці для досягнення стратегічних цілей [13].

Деякі вітчизняні дослідники виокремлюють також термін «міжнародний стратегічний альянс», для якого характерне представництво щонайменше з двох різних країн та стратегічна значущість для усіх партнерів [3, с. 57]. Проте, Морозова І. та Чернова О. знаходять застосування такої дефініції не зовсім коректним. За західною літературою, ця форма співпраці стосується компаній,

що мають ознаки транснаціональних. Тому будь-який стратегічний альянс, утворений ними, є міжнародним [14].

## 1.2 Теоретичні напрямки навколо мотивів утворення стратегічних альянсів

Мотиви для утворення стратегічних альянсів між підприємствами можуть бути пояснені виходячи із наступних теорій, що об'єднані у 4 групи (див. рис.1.1) [15].

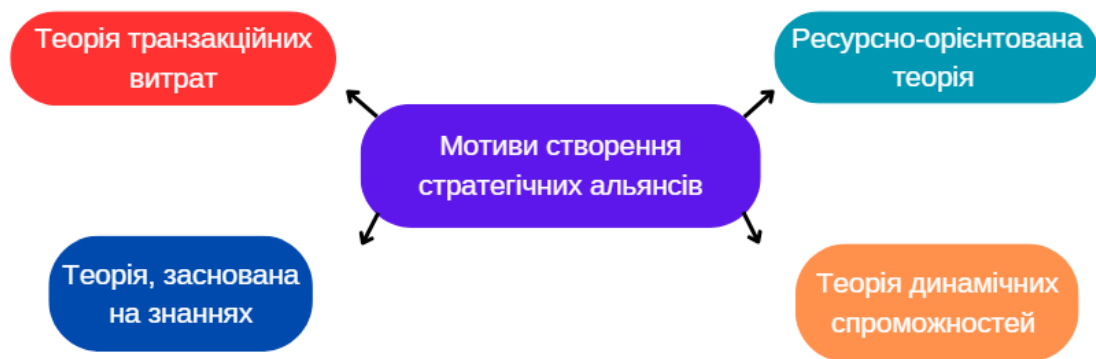


Рисунок 1.1 – Основні теорії навколо мотивів створення стратегічних альянсів

Теорія транзакційних витрат наголошує на перевагах альянсу в зменшенні виробничих та транзакційних витрат. В основі цієї теорії, сформульованої Вільямсоном О. (Williamson О.) закладена думка про те, що фірми намагаються максимізувати ефективність та мінімізувати транзакційні витрати шляхом прийняття рішення про те, чи певні транзакції мають відбуватися всередині організації (інтерналізація), чи за її межами (екстерналізація) [16]. Вступ до стратегічного альянсу дозволяє компанії використовувати досвід і ресурси постачальника без необхідності інтерналізації транзакції, тим самим знижуючи транзакційні витрати і зосереджуючись на своїх ключових компетенціях [17].

Ресурсно-орієнтована теорія вбачає причину для утворення альянсів у створенні стійкої конкурентної переваги шляхом інтеграції ресурсів партнерів [18]. Ця теорія концентрується на максимізації вартості фірм шляхом об'єднання цінних ресурсів та їх спільному використанні. Барні Дж. (Barney J.) було перераховано основні характеристики ресурсів для створення конкурентної переваги фірми: цінність, рідкісність, відсутність замінників, неможливість імітування [19]. У випадках, коли ефективний ринковий обмін ресурсами між фірмами неможливий, альянси слугують засобом доступу до ресурсів інших фірм, забезпечуючи таким чином конкурентні переваги, які в іншому випадку були б недоступні. У цьому випадку перевагою альянсів перед іншими угодами, як злиття та поглинання, є відсутність втрати доступу фірми до власних ресурсів та можливість їх використання для майбутнього внутрішнього розвитку [20].

Теорія, заснована на знаннях, зміщує фокус із економічних переваг до можливості створення системи взаємного навчання та обміну знаннями між партнерами [21]. Вона впливає із попередньої теорії, проте акцентує увагу на присвоєнні фірмами нематеріальних ресурсів. Концентрація альянсів у секторах з інтенсивними дослідженнями та розробками слугує підтвердженням того, що фірми можуть вступати в партнерські відносини насамперед для того, щоб присвоїти нові знання [22].

Набуті під час вступу до альянсу знання включають в себе дві категорії: знання про партнера, та знання, одержані від партнера [23]. Якщо перша категорія є лише передумовою для успішного функціонування альянсу, то друга категорія поруч із перевагами співпраці може нести за собою ряд загроз. Дослідження акцентують увагу, що обмін знаннями між компаніями може привести до їх привласнення або неправильного використання. Тому важливості набуває встановлення взаємної довіри між партнерами [24].

Одним з аргументів критики ресурсно-орієнтованої теорії є те, що вона не враховує мінливий характер зовнішніх умов. З цієї причини останнім часом зростає інтерес науковців до розгляду концепції стратегічних альянсів в

контексті теорії динамічних спроможностей фірми, який іноді відносять до продовження ресурсно-орієнтованої теорії [25] у відповідь на «необхідність досліджень еволюції та адаптації альянсів» [26, с. 136] (переклад наш А.Т.). Теорія динамічних спроможностей використовується для пояснення процесу сканування, адаптації та використання фірмою можливостей ринку в постійно мінливих умовах [27]. Утворення стратегічного альянсу вже само по собі може розглядатися як прояв фірмами динамічних спроможностей шляхом переорганізації своєї бізнес-структури. Проте, деякі дослідження також акцентували увагу на важливості розвитку динамічних спроможностей всередині самого альянсу для збереження таким чином взаємної вигоди протягом тривалого часу [28].

### 1.3 Види стратегічних альянсів

З погляду на організаційні форми, стратегічні альянси поділяються на майнові та немайнові. Майнові форми реалізуються внаслідок купівлі учасниками частки капіталу партнера, спільних інвестицій в існуючі підприємства, або ж спільного створення окремого підприємства з різними частками капіталу [29]. Щодо останнього, варто відзначити, що деякі науковці вилучають створення окремого підприємства із категорії стратегічних альянсів, вважаючи, що відмінною рисою стратегічних альянсів є самостійність та незалежність їх учасників [30]. Немайнові є ті альянси, що засновані на більш неформальних угодах без присвоєння капіталу партнерів. Такими можуть бути контракти на спільну реалізацію проєкту або спільне проведення робіт, аутсорсинг певних корпоративних завдань, ліцензування, або ж менш формальні угоди без підписання контрактів [29].

За сферою діяльності альянси можна поділити на горизонтальні та вертикальні. Іншими термінами ці види альянсів можна назвати альянси між неконкурентами та конкурентами [29]. До першої групи належать міжгалузеві альянси між компаніями з різною спеціалізацією та компетенціями, що



використовуються для реалізації спільних проектів. В основному такі альянси будуть утворюватися між учасниками одного ланцюга постачання. Типовим прикладом є альянс постачальників, де покупець перетворює продукцію постачальника на кінцеву продукцію. Такі партнерства мають на маті досягнення довгострокових результатів, включаючи розширення ринкової пропозиції для клієнтів і зниження витрат на збут. З іншого боку, створюючи такий альянс замість обміну транзакцій, покупці та постачальники жертвують незалежністю заради покращення своїх конкурентних переваг [20, с. 158].

У другому випадку між компаніями-конкурентами можуть утворюватися інтеграційні альянси. Фірми приймають рішення працювати разом, щоб посилити свої позиції на ринку порівняно з іншими конкурентами. Типовим прикладом може стати спільна діяльність підприємств у сфері досліджень і розробок на високотехнологічних ринках. Шляхом використання ресурсів одне одного фірми можуть досягнути розширення транспортних мереж та складської інфраструктури. Деякі горизонтальні альянси націлені на спільний випуск окремих компонентів, за яким потім слідує продовження конкуренції на ринку готової продукції. У випадку комплементарних альянсів розробка і виробництво продукції відбувається одним партнером, а її реалізація – через канали іншого.

За своїм функціональним призначенням альянси можуть бути спрямовані на окремий вид діяльності, або ж поєднувати декілька із них. Наприклад, альянси технологій фокусуються на вдосконаленні та обміні новими технологіями, включаючи спільні дослідження та розробки. Операційні та логістичні альянси спрямовані на спільне використання виробничих потужностей або інфраструктури для зниження витрат. Стратегічні альянси у сфері маркетингу та збуту дозволяють компаніям використовувати існуючу інфраструктуру партнера для просування своєї продукції на зарубіжних ринках [31].

За кількістю учасників розрізняють двосторонні та багатосторонні альянси. Альянси між багатьма учасниками набули свого поширення у

багатьох галузях, як індустрії авіакомпаній та агропромислового комплексу [20]. Одним із прикладів є Французький аерокосмічний кластер Овернь-Рона-Альпи, створений у 2015 році після злиття двох аерокосмічних кластерів. Він складається з регіональних компаній, дослідницьких лабораторій та навчальних центрів, що спеціалізуються на аерокосмічних технологіях, продуктах та послугах [32]. Проте, викликом постає управління багатостороннім альянсом. У такій формі співпраці виникає вирогідність, що замість взаємовигідної та комплементарної поведінки учасники будуть намагатися отримати односторонні переваги, не роблячи внеску в місію альянсу [20].

Крім того, альянси можуть поділятися за терміном свого існування на короткострокові, середньострокові та довгострокові. При цьому, у випадку довгострокових альянсів було наголошено на проблемі утримання альянсу взаємовигідним протягом часу [33]. Також альянси можна класифікувати за галузями, до яких вони відносяться, такими як банківська, авіаційна, страхова тощо. Класифікацію стратегічних альянсів за різними категоріями узагальнено у Таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація стратегічних альянсів [20; 29–31]

№	Критерій	Види альянсів
1	За функціями	– Виробничі; – Операційні та логістичні; – Маркетингові; – Технологічні; – Інші.
2	За формою організації	– Майнові; – Немайнові.
3	За кількістю учасників	– Двосторонні; – Багатосторонні.
4	За сферою діяльності	– Горизонтальні альянси (між конкурентами); – Вертикальні альянси (між неконкурентами).
5	За терміном	– Короткострокові альянси (до 3 років); – Середньострокові альянси (від 3 до 5 років); – Довгострокові альянси (понад 5 років).
6	За галузями	– Автомобільні; – Банківські; – Страхові; – Інші.

#### 1.4 Передумови побудови успішного альянсу

Попри усі переваги та можливості, які потенційно може принести стратегічний альянс, більше половини (60-65%) стратегічних партнерств зазнають невдачі, найпоширенішими причинами якої є нереалістичні очікування, неузгодженість цілей та брак довіри або комунікації [34]. Тому важливості набуває детальний аналіз потенційних партнерів та планування діяльності альянсу.

Пархе А. (Parkhe A.) виділяє два типи сумісності партнерів. Перший тип стосується взаємодоповнюваності ресурсів між партнерами. Цей тип деякі дослідники називають «фундаментальною сумісністю», при якій діяльність та експертиза партнерів альянсу призводять до підвищення ефективності обох компаній [35]. На противагу цьому, другий тип відповідності партнерів включає в себе стратегічні, культурні, організаційні та операційні особливості фірм. Несумісність негативно впливає на функціонування альянсу і без належного регулювання може призвести до передчасного розпаду відносин [11].

Стратегічна сумісність є необхідною умовою для будь-якого альянсу. Вибір партнера зі стратегічною відповідністю збільшує довгостроковий потенціал створення цінності альянсів, сигналізуючи про те, що партнери мають збіжні довгострокові інтереси та навряд чи будуть брати участь у поведінці, яка їм протиречить [27]. По-перше, бізнес плани обох партнерів повинні містити схожі або взаємодоповнюючі цілі, що не протиречать одне одному. По-друге, партнери повинні збігатися у баченні стратегічних перспектив та своїх очікуваннях від альянсу. На цьому етапі ризиком є поведінка одного із партнерів щодо досягнення власних односторонніх вигід нехтуючи спільними інтересами [36].

Організаційна сумісність стосується таких характеристик, як стиль менеджменту, системи постачання інформації, системи прийняття рішень, стиль планування [27]. Прикладом може стати конфлікт між компанією з

високим ступенем ієрархії та тією, що має пласку організаційну структуру. Щоб подолати ці небезпеки, партнери по альянсу повинні передбачити організаційну невідповідність на етапах створення альянсу і наголосити на необхідності гнучкості та адаптації обох сторін.

Операційна сумісність стосується операційних аспектів бізнес-моделі, стандартів та робочих процедур. Ця сумісність описує здатності партнерів інтегрувати виробничі потужності одне одного. Погана операційна сумісність може створювати невизначеність щодо ролей і навичок кожного з партнерів, ускладнюючи прийняття рішень [36]. Спільні тренінги та навчання, обмін персоналом між партнерами та спільна розробка операційних систем можуть запобігти виникненню цих проблем.

Культурна сумісність включає в себе ідеологію та цінності партнерів на основі їхньої культурної приналежності. Прикладом є провал співпраці між Dunlop і Pirelli в 1981 році через відсутність культурної відповідності. Керівництво не змогло знайти синтез між англійською та італійською культурами [35]. Для уникнення конфліктів на основі культурної різниці важливо провести попередній аналіз на основі культурного профілю обох компаній та виокремити механізми міжкультурних компетенцій [11].

Іншою передумовою створення успішного стратегічного альянсу є довіра між партнерами. Це твердження про альянси зазнало загального визнання серед дослідників [37]. Прикладом може бути ситуація, коли у наслідок невтішних результатів партнери звинувачують одне одного замість того, щоб співпрацювати над вирішенням проблеми. Для уникнення цього між компаніями повинно бути встановлено три рівні довіри: відповідальність, рівність і надійність [36]. Довіра часто встановлюється через існуючі контакти, коли люди зі схожими інтересами вирішують створити альянс, спираючись на знання попередньої роботи один одного. Тому для компанії важливо мати попередню мережу партнерств [38].

На рисунку 1.2 узагальнено рівні сумісності партнерів для побудови стратегічного альянсу.



Рисунок 1.2 – Рівні сумісності партнерів для побудови стратегічного альянсу  
[27; 36; 11; 35]

## 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ БІЗНЕС-АЛЬЯНСІВ НА ПРИКЛАДІ SIEMENS-ATOS

### 2.1 Передумови утворення альянсу

Siemens AG – німецький багатонаціональний технологічний конгломерат, історія якого бере початок з 1847 року, коли компанія була зосереджена на будівництві телеграфних установок та електрообладнання [39]. Сьогодні Siemens AG працює з глобальною присутністю в різних секторах, "зосереджуючись на сферах автоматизації та цифровізації в переробній та обробній промисловості, інтелектуальній інфраструктурі для будівель та розподілених енергетичних систем, інтелектуальних рішеннях мобільності для залізничного транспорту, а також медичних технологіях та цифрових послугах у сфері охорони здоров'я" (переклад наш А.Т.) [40, с. 4].

Станом на 2010 рік бізнес-сегменти Siemens налічували в собі три сектори: промисловість, енергетика та охорона здоров'я, а також міжгалузеві підприємства як ІТ-рішення та послуги та фінансові послуги. Siemens ІТ-рішення та послуги завжди був «проблемною» одиницею для компанії. Він почав приносити компанії збитки, пов'язані зі значним скороченням персоналу (див. рис. 2.1).

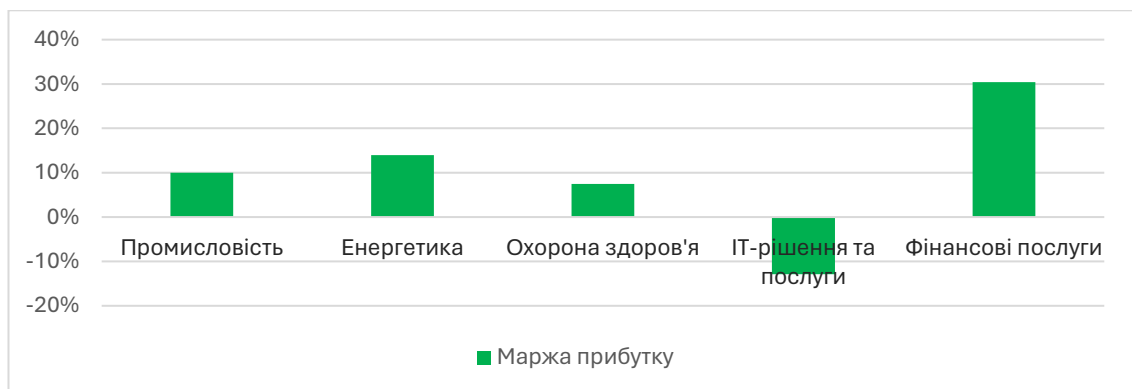


Рисунок 2.1 – Маржа прибутку за основними бізнес-сегментами Siemens у 2010 році [41]

Незадовільні показники Siemens IT-рішення та послуги стали передумовою для створення партнерства з продажу цієї бізнес-одиниці. Компанія вбачала стратегічну значущість розвитку своїх IT-спроможностей для реалізації потреб ринку в майбутньому. Окрім цього, рішення було частково зумовлене слабкими прогнозами економічного зростання на традиційних клієнтських ринках у Західній та Південній Європі [42].

Siemens почав утилізувати переваги партнерства ще задовго до прийняття рішення про початок альянсу. Варто зазначити, що основним фактором впливу на партнерську екосистему Siemens є ринковий попит. Для компанії найбільш важливим є доступ до технологій, яких потребують на даний момент споживачі. Задля цього компанія поставила за мету створення партнерської екосистеми для збільшення потенційних джерел інновацій і технологій, що могли б задовольнити потреби клієнтів. Таку екосистему Siemens вдалося створити навколо Insight Hub (попередня назва MindSphere), відкритої цифрової платформи для співпраці, яка дозволяє партнерам створювати власні цифрові рішення та розповсюджувати їх через магазин додатків платформи. Вона налічує постачальників інфраструктурних послуг, розробників програмного забезпечення, стартапів, виробників апаратного забезпечення, тощо [43].

Вступаючи до цієї платформи, партнери можуть послуговуватися такими бонусами, як інтегроване навчання, технічна та фінансова допомога, бізнес-підтримка, тощо. Окрім цих переваг, партнери можуть отримати підвищення від срібного до золотого та платинового рівнів, що відкривають доступ до більшої кількості ресурсів. Siemens проводить сувору оцінку та попередній відбір потенційних партнерів. Компанія націлена на відбір обмеженої кількості надійних постачальників, щоб гарантувати, що вони можуть задовольнити вимоги клієнтів за високими стандартами [44]. Станом на 2019 рік було підраховано, що ця платформа налічувала вже 236 партнерств [43].

Atos Origin став одним із найперших партнерів Siemens в MindSphere. Atos – багатонаціональна компанія французького походження, що надає послуги у сфері інформаційних технологій та консалтингу. Заснована у 1997 році, спеціалізується на кібербезпеці, хмарних обчисленнях та системній інтеграції [45]. Компанія досягла рівня платинового партнера, що свідчить про широку експертизу Atos у всіх аспектах ідеї, розробки та інтеграції додатків MindSphere. Попереднє співробітництво стало запорукою побудови довіри між компаніями, одним із факторів успіху майбутнього альянсу.

Стратегічне бачення майбутнього та корпоративна культура обох компаній доповнювали одне одного (див. табл. 2.1). Стратегія Siemens свідчить про бажання надання цифрових рішень для вирішення проблем клієнтів з різних секторів. Це частково збігається із місією Atos у створенні цінності для бізнесу пропонуючи інноваційні рішення. Це дозволило Atos стати привабливим партнером для підтримки цифрових стратегічних цілей Siemens. Окрім цього, в корпоративній культурі обох компаній прослідковується важливість стійкості у своїй діяльності.

Таблиця 2.1 – Корпоративна культура Siemens та Atos Origin у 2010 році (переклад наш А.Т.) [41; 46]

Елемент бізнес-культури	Siemens	Atos Origin
<b>Стратегія</b>	Поєднання реального і цифрових світів; цифрові технології для вирішення реальних проблем	"Мета Atos - допомогти спроектувати майбутнє інформаційного простору" [46, с.1]
<b>Стійкість</b>	«Сталий розвиток у широкому сенсі ... є керівним принципом усіх наших дій» [41, с.13]	Позиціонує стійкість як основу своєї бізнес-стратегії.
<b>Місія</b>	Постійно покращувати ефективність у порівнянні з ринками та конкурентами, одночасно збільшуючи свою довгострокову цінність.	Підвищити продуктивність своїх клієнтів, пропонуючи інноваційні рішення, які забезпечують вимірну цінність для бізнесу
<b>Цінності</b>	Відповідальність. Бездоганність. Інноваційність.	Довіра. Стійкість. Бездоганність.



Можна підсумувати, що обидва партнери прагнуть до високої якості та постійного вдосконалення, прозорості, надійності, а також створення інновацій, для принесення цінності як для клієнтів, так і для своєї операційної діяльності.

Щодо сумісності ресурсів партнерів, учасники вбачали вигоду від виняткової взаємодоповнюваності компаній. З рисунку 2.2 можна зробити висновки про те, що переважна більшість клієнтів обох компаній не збігаються одне з одним. По-перше, це дозволяє компаніям утилізувати переваги розширення клієнтської бази внаслідок створення альянсу. По-друге, цей фактор знижує ризики виникнення конфліктів щодо специфіки надання послуг однаковим клієнтам.



Рисунок 2.2 – Клієнтська база Siemens та Atos Origin у 2010 році [47]

Ще одним аргументом взаємодоповнюваності Atos та Siemens IT-рішення та послуги є географічні сегменти їхньої діяльності (див. рис. 2.3). Основний фокус компаній спрямований на країни Європи, що пояснюється їхньою географічною приналежністю. Проте, різниця в розподілі виручки

свідчить про перспективи розширення географічної присутності у майбутньому альянсі.

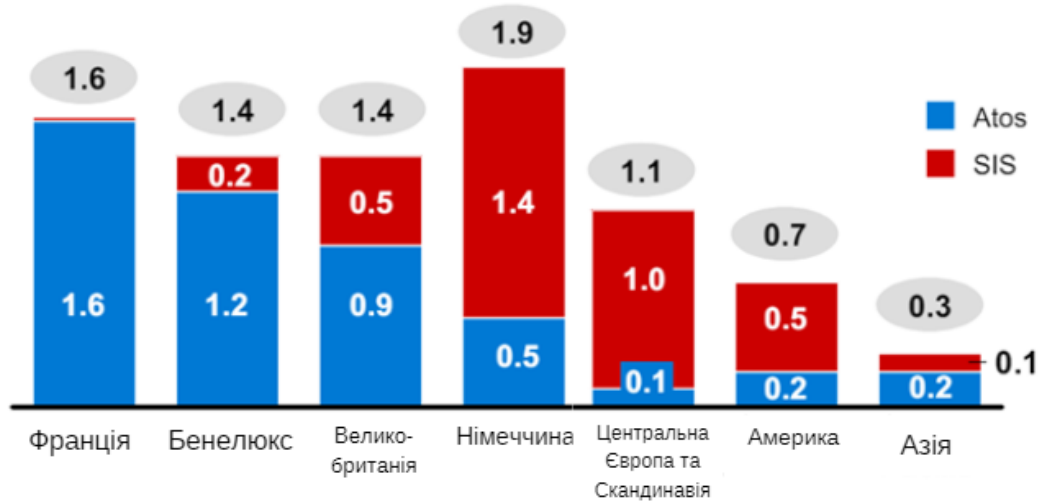


Рисунок 2.3 – Розподіл виручки Atos та Siemens IT рішення та послуги за географічними сегментами у 2010 році, млрд євро [47]

Можна підсумувати, що вибір Atos Origin як партнера для створення стратегічного альянсу із Siemens був зумовлений сумісністю цілей компаній, схожістю цінностей, комплементарністю ресурсів, взаємодоповнюваністю клієнтської бази та географічної присутності, наявністю довіри як наслідок попередньої співпраці в рамках мережі партнерств Siemens.

## 2.2 Аналіз функціонування альянсу

Партнерство Atos та Siemens набуло статусу стратегічного альянсу 15 грудня 2010 року. Альянс було створено у формі придбання Atos Origin підрозділу Siemens IT рішення та послуги (SIS). Після привласнення підрозділу колишня назва компанії Atos Origin була змінена на Atos (див. рис. 2.4) [47].



Рисунок 2.4 – Елементи новоствореної компанії Atos після привласнення Siemens IT рішення та послуги [41; 46; 48]

Керівники обох компаній пояснили, що до ідеї об'єднати зусилля для створення європейського ІТ-чемпіона їх призвело відчуття початку нової ери інформаційних технологій [48]. Майбутнє партнерство відповідає стратегічному баченню майбутнього обох компаній, де сектор ІТ стає все більш індустріалізованим та креативні ІТ-рішення створюють додаткову вартість для бізнесу. Глобальне стратегічне партнерство спрямоване на підтримку інновацій, розвиток високотехнологічних транзакційних послуг і зростання бізнесу в таких сферах, як електронні платежі та діяльність на основі транзакцій. Метою нової компанії стало формування лідера надання ІТ-послуг з глобальною присутністю, що прискорить зростання компанії, підвищить акціонерну вартість і покращить надання послуг для клієнтів [46].

Попри те, що Atos Origin та Siemens є конкурентами на глобальному ринку ІТ-послуг, компанія є також постачальником послуг для Siemens. По-перше, Atos вже тривалий час був розробником додатків для платформи MindSphere від Siemens. По-друге, у новому альянсі Atos буде приділяти увагу розробці та інтеграції рішень для покращення операційної діяльності Siemens. Підсумовуючи, партнерство між Atos та Siemens можна класифікувати як двосторонній довгостроковий ІТ-альянс між конкурентами, створений на

майнових засадах, що поєднує в собі якості як вертикального, так і горизонтального альянсу.

Щодо імплементації привласнення підрозділу SIS Atos Origin було узгоджено наступні кроки:

- з метою мінімізації ризиків загальний об'єм активів підрозділу SIS були зменшені з 4,1 млрд до 3,7 млрд шляхом призупинення діяльності у деяких країнах;

- Siemens гарантував всебічну підтримку Atos та взяв на себе відповідальність за ризики проекту, які не були виявлені на момент закриття угоди;

- було розроблено план інтеграції підрозділу SIS до Atos зі строком завершення у липні 2011 року. Процес інтеграції був структурований навколо 24 робочих потоків.

- було впроваджено 12 ініціатив, спрямованих на підвищення операційної ефективності об'єднаних підприємств у рамках TOP<sup>2</sup> стратегії Atos. Ці ініціативи охоплювали такі сфери, як індустріалізація, оптимізація адміністративних витрат, рівень життя та капітальні витрати [48].

- загальна сума привласнення підрозділу SIS для Atos Origin становила 800 млн євро. На рисунку 2.5 представлено розподіл фінансових транзакцій.

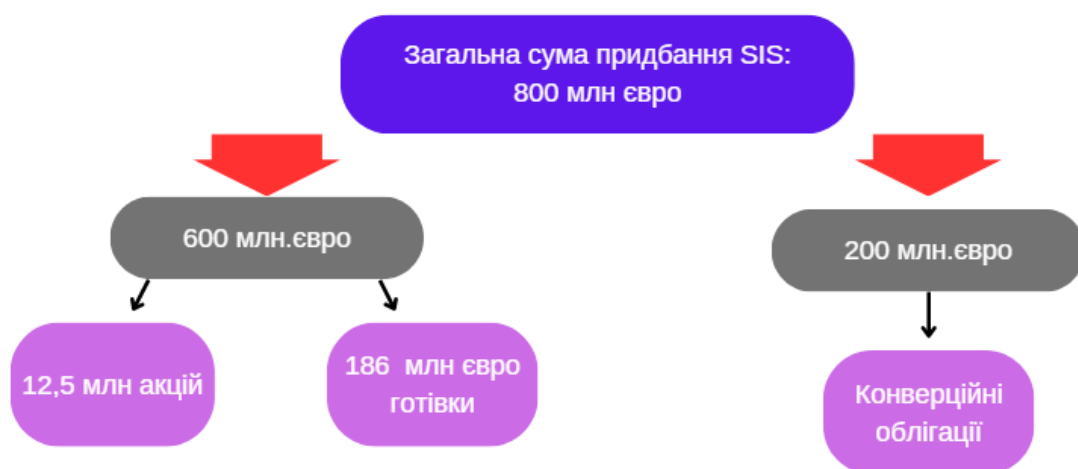


Рисунок 2.5 – Фінансові умови придбання SIS [48]

Попри те, що основною причиною співпраці між компаніями стало придбання Atos підрозділу Siemens, це партнерство не відноситься лише до злиття та поглинання. Як відзначає саме керівництво обох компаній, партнерство націлене на створення довгострокового глобального альянсу, що включає в себе реалізацію спільних проєктів та ініціатив, обмін технологій, представництво в управлінні компаніями та вдосконалення операційної діяльності одне одного.

Основними елементами новоствореного альянсу стали:

- контракт з надання ІТ-послуг Atos для Siemens на 7 років (2011-2017) із мінімальною сумою фінансування 5,5 млрд євро;
- технічна підтримка з боку Siemens для вдосконалення спеціалізованих сегментів діяльності Atos;
- спільні інвестиції 100 мільйонів євро на розробки та дослідження;
- представництво Atos приєднується до відділу продажів Siemens (Siemens One);
- Siemens становиться власником найбільшої частки акцій Atos (12,5 млн) та займатиме місце у правлінні компанії (див. рис. 2.6) [48].

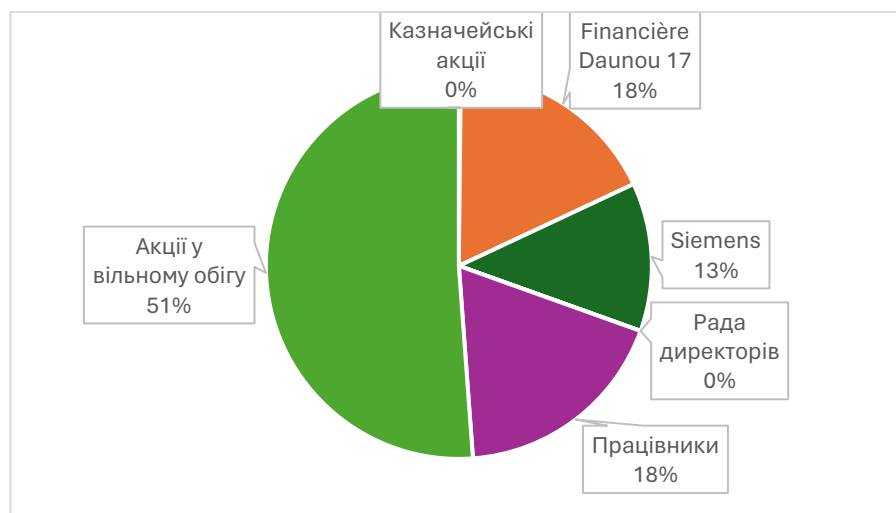


Рисунок 2.6 – Розподіл часток акцій у новоствореній компанії [46]

### 2.3 Результати діяльності альянсу

Вже наступного року виручка новоствореної компанії Atos збільшилася на 36%, де четверта частина виручки становила частка інтегрованого підрозділу SIS. Створений альянс відкрив доступ до більш масштабних угод. Частка контрактів на суму, вище за 50 млн, зросла з 23% до 28% від загальної кількості контрактів. Крім того, було покращено структуру матеріальних активів підприємства зі зниженням частки гудвілу Atos серед загальних активів з 36% до 27% [49]. У 2013 році показники економічної діяльності альянсу були порівняні із запланованими значеннями (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Зіставлення реалізованих результатів компанії Atos із запланованими станом на 2013 рік [48; 51]

Показник	Заплановано	Реалізовано
Виручка	9-10 млрд. євро	8,6 млрд євро
Операційна маржа	7-8%	7,5%
Прибуток на акцію	Вдвічі більше за значення 2011 року	На 48% більше за значення 2011 року
Вільний грошовий потік	350-400 млн євро	365 млн євро

Альянсу вдалося досягти повного відшкодування загального боргу, що виникнув у зв'язку з поглинанням, за 8 місяців (див. рис. 2.7). Можна зробити висновок, що ефективність альянсу виправдала очікування партнерів.

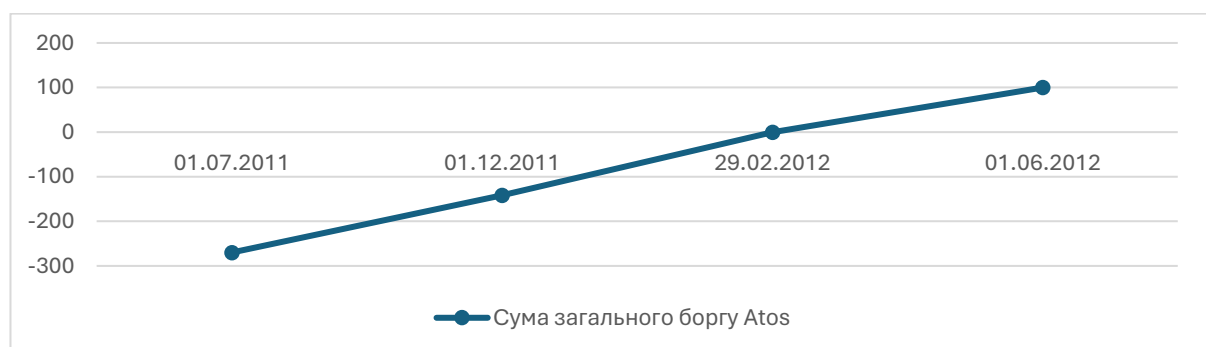


Рисунок 2.7 – Відшкодування загального боргу Atos за липень 2011– червень 2012 [50]

Atos і Siemens отримали нагороду Economy Award 2013 за найкраще промислове співробітництво. Одними з найяскравіших проєктів за рік стали спільне постачання інтелектуальної транспортної системи для міста Познань, а також спільні рішення для Олімпійського містечка Туркменістану [51].

Виходячи з успіху альянсу, після закінчення угоди про співробітництво в 2014 році, було прийнято серію послідовних рішень щодо продовження співпраці. Кожне з цих рішень вносило зміни до фінансування альянсу або доповнення до його угоди. Таким чином, у 2014 році альянс збільшив своє фінансування на 50 мільйонів євро та ще на 100 мільйонів євро у 2018 році [52]. Також було збільшено обсяг послуг, які Siemens залишається зобов'язаним надавати Atos, на 3,23 мільярда євро. У 2020 році відбулося повторне продовження діяльності альянсу. Новий обсяг фінансування складав 3 млрд євро на 5 років та додаткові інвестиції в розмірі 65 млн євро в проєкти з енергоефективності [53].

Необхідно наголосити на тому, як змінювався фокус альянсу з початку його утворення і до сьогодні. Якщо рішення про його утворення у 2011 році було мотивоване підвищенням попиту на надання цифрових рішень для промислових потреб, то у 2014 році компанія Atos визначила кібератаки як нові загрози в Індустрії 4.0, тому позиціонувала свій альянс з Siemens як спеціалізоване партнерство, яке підтримує клієнтів на шляху до промислової безпеки [54]. Сфери співпраці альянсу було розширено на нові галузі аналізу даних, штучного інтелекту, інтернету речей та кібербезпеки [55]. У 2020 році поновлене партнерство підкреслило спільну прихильність до сталого розвитку і було матеріалізовано через взаємні інвестиції в енергетичні проєкти [56]. Технологічні інновації, такі як квантові обчислення та блокчейн, також стали центром уваги альянсу.

Деякі визначні досягнення альянсу за увесь період його діяльності включають у себе наступні проєкти:

– найдовший залізничний тунель для зменшення забруднення доріг в Альпах, 2014 рік [57];

- розробка рішення «Зона з низьким рівнем викидів», яке дає змогу містам справлятися зі зростанням рівня забруднення у певних зонах [57];
- Atos і Siemens представили Process Digital Twin для глобального фармацевтичного виробництва, 2020 рік [58];
- Atos і Siemens підтримують Марокко в інтелектуальному управлінні його електромережею. Atos включено до «Списку А» CDP за провідні зусилля проти зміни клімату, 2021 рік [58];
- створений у межах альянсу Digital Twin для відновлюваної енергії отримав нагороду Digital Leadership Award 2020 [59];
- Siemens і Atos спільно розробили контроль якості за допомогою штучного інтелекту, що веде до підвищення продуктивності першого проходу у виробництві друкованих плат [59];
- у 2016 році було впроваджено нову систему автоматизації, контролю та нагляду за поїздами під назвою NExTEO для Французької державної залізничної компанії [59];
- розробка системи керування даними лічильників для іспанської комунальної компанії Repsol Electricidad & Gas зі значним зменшенням внутрішніх витрат [59].



### 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ В УКРАЇНІ

#### 3.1 Аналіз сучасного стану стратегічних альянсів в Україні

Можна сказати, що для України стратегічні альянси є відносно новою формою організації підприємства, що з'явилася приблизно у 2000-му році [60]. Але надалі така практика зазнала свого активного розвитку.

В українському законодавстві допоки немає визначення форми такого об'єднання підприємств як стратегічних альянс. Ця форма співробітництва може здійснюватися на нематеріальних засадах, а це ускладнює процес надання статистичної оцінки їхньої кількості. Тому, подібно до досліджень інших вітчизняних науковців у цій сфері, для статистичного аналізу було взято інформацію із сайту Державної служби статистики про таку форму організації підприємства, як консорціуми (див. рис.3.1). Вважається, що вони є вищою формою об'єднання компаній в рамках альянсу та відрізняються більш чітко окресленою організаційною структурою управління [61].

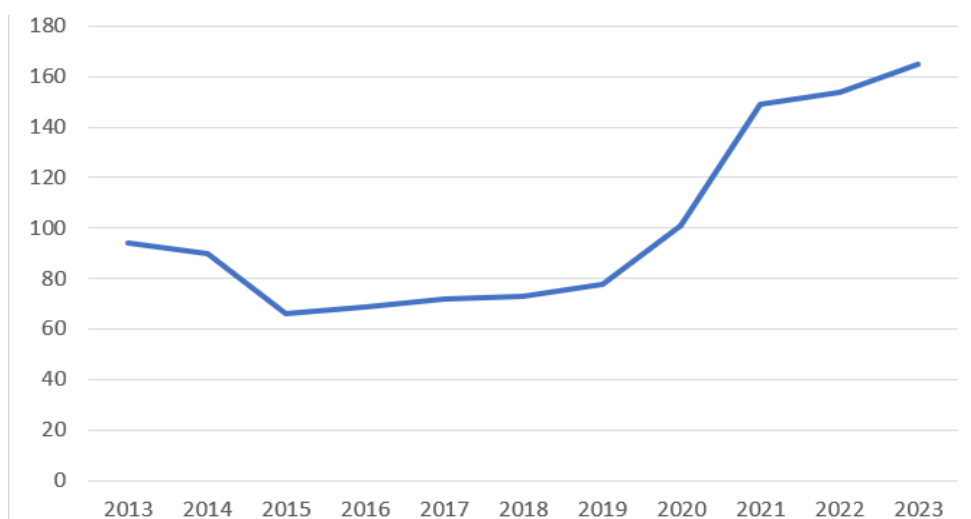


Рисунок 3.1 — Кількість консорціумів в Україні за 2013-2023 роки [62]

Звісно, загальні проблеми, як військові дії на території країни та турбулентне економічне становище є наразі найбільш значними перешкодами

для утворення бізнес-партнерств. Проте, завдяки міжнародній підтримці було створено низку можливостей для налагодження співпраці між українськими та іноземними підприємствами у воєнний час. Наприклад, Інститут Маккейна об'єднує американських та українських бізнесменів, високопосадовців, військових, та експертів з метою сприяння перехресного співробітництва для просування цілей підтримки України [63].

На основі наявних досліджень у галузі стратегічних альянсів за участю українських компаній, було виділено наступні групи основних причин невдач створення альянсів.

а) Нерівність позицій учасників альянсу

Часто українські підприємства займають слабкішу позицію в партнерстві з іноземними компаніями. По-перше, це пов'язано з різницею в масштабах бізнесу. Якщо на ринок України бажає вийти транснаціональна корпорація, вона може використовувати місцеву компанію у власних інтересах, не сприймаючи її як рівного партнера. Це створює ризик того, що іноземна компанія почне диктувати свої правила та вимоги, що може призвести до втрати незалежності українським підприємством або привласнення бізнесу міжнародною компанією.

По-друге, рівень зацікавленості у співпраці часто є різним. Для вітчизняних підприємств така співпраця є стратегічним шляхом виходу на міжнародний ринок із залученням ресурсів партнера. Натомість для транснаціональних корпорацій створення альянсу є лише одним із багатьох варіантів проникнення на ринок України та використання його переваг, таких як дешева робоча сила. Наприклад, для досягнення своїх цілей інвесторам може бути простіше найняти спеціаліста з дослідження місцевого ринку, ніж взаємодіяти з місцевими компаніями [64].

б) Невідповідність практики ведення бізнесу світовим стандартам

Існуючі проблеми, як невідповідність практики ведення бізнесу світовим стандартам, непрозорість бізнесу, корупція, бюрократія, проблема

рейдерства та незахищеності інвесторів є стримуючими факторами для іноземних інвестицій в Україну [65].

в) Проблеми планування

Було зазначено, що через невизначеність в законодавстві України регулювання стратегічних альянсів досить часто керівники вітчизняних компаній розцінюють такі партнерства як «дружні», уникаючи створення контрактів, чіткого планування, фіксації цілей альянсу та очікувань вкладу від кожної зі сторін [64].

г) Неузгодженість цілей

В контексті українських підприємств, як і в глобальному масштабі, однією з основних проблем є опортунізм цілей партнерів, коли рішення про створення альянсу приймається з урахування лише індивідуальних вигід. Така різниця в стратегічному баченні партнерства часто призводить до невдач [64].

д) Низька присутність наукової складової

Обсяг інноваційної продукції серед усього обсягу реалізованої продукції підприємств України становила 1,1 % станом на 2020 рік, а частка підприємств, що впроваджували інновації протягом цього року, становить 15% [62]. Через ці низькі показники в альянсах з українськими компаніями спостерігається низька присутність наукової складової. Проте наголошується, що рівень кваліфікації вітчизняних підприємств є достатнім для міжнародного співробітництва [61]. Ще однією специфікою стратегічних альянсів в Україні є слабка участь в них малих і середніх компаній. А, як відомо, саме малі і середні фірми вузької спеціалізації є основною найбільш активними учасниками розвитку середньо- і високотехнологічних галузей [60].

### 3.2 Рекомендації для українських компаній на основі міжнародного досвіду

На основі дослідження міжнародного досвіду створення успішного стратегічного альянсу було розроблено рекомендації для вирішення проблем

впровадження подібних практик вітчизняними компаніями, що були описані у попередньому розділі.

Альянс між Atos і Siemens демонструє, як компанії різного масштабу можуть отримати взаємну вигоду від співпраці. Siemens є великомасштабним конгломератом, проте компанія зіткнулася з конкретною проблемою у своєму ІТ-сегменті. Надійність Atos як постачальника продуктів для Siemens Mind Sphere підтвердила його експертизу в сфері ІТ-консалтингу. Тому Atos було довірено трансформацію ІТ-сегменту Siemens у рамках стратегічного альянсу.

Українські компанії, які стикаються з нерівністю в порівнянні з розмірами іноземних транснаціональних корпорацій, можуть використати аналогічну стратегію. Вони мають інвестувати у розвиток власної вузькоспеціалізованої експертизи, що стане їхньою конкурентною перевагою.

Також статистичний аналіз показав, що для України перспективним є збільшення частки науково-дослідних установ серед підприємств, залучених у стратегічні альянси, особливо за участю малих і середніх компаній. Наукова експертиза українських компаній у нішевих галузях допоможе їм створити ціннісну пропозицію для великих міжнародних корпорацій, що потребують спеціалізованих знань. Наприклад, для українських компаній перспективною є сфера ІТ, яка вирізняється гнучкістю та меншою залежністю від зовнішніх умов.

Приклад Atos і Siemens демонструє важливість процесу вибору сумісного партнера. Українські компанії повинні робити вибір, базуючись на фундаментальній, стратегічній, організаційній, операційній та культурній сумісності для уникнення розбіжностей в баченні альянсу.

Крім того, проаналізовані дослідження акцентували увагу на аспекті довіри між партнерами. У випадку Siemens, компанія побудувала широку мережу партнерств з іншими організаціями. Тому вибір з цієї мережі Atos як майбутнього партнера для створення стратегічного альянсу базувався на вже раніше побудованій довірі. Українські підприємства мають продовжувати розширення мережі своїх партнерств у міжнародному просторі беручи участь

у міжнародних виставках, форумах, розробці спільних проєктів, міжнародних програмах і грантах.

Альянс між Atos та Siemens продемонстрував, як застосування динамічних спроможностей, а саме аналіз змін зовнішніх умов та модифікація бізнесу під потреби ринку, допомагає альянсу залишатися взаємовигідним протягом тривалого часу. Тому для існуючих стратегічних альянсів в Україні рекомендовано нарощування власних динамічних спроможностей.

Для вирішення проблем прозорості утворених альянсів може допомогти визнання стратегічних альянсів як окремої форми організації підприємств в українському законодавстві. Крім того, це зробить зобов'язання утворення контрактів альянсу більш чітким, що вирішило б проблеми, пов'язані з плануванням альянсу.

Звісно, для виправлення сподівань розвитку альянсів уряд України має робити відповідні зустрічні кроки, заохочуючи розвиток досліджень та покращення компетенцій українських підприємств. Також важливим є системні покращення у сфері нормативної бази та встановлення чітких стандартів у сфері бізнесу, полегшення бюрократичних процедур для створення привабливого бізнес-клімату загалом, а також надання гарантій компанія щодо захисту інвестицій та інтелектуальної власності.

## ВИСНОВКИ

Стратегічні бізнес-альянси є формою партнерських відносин між підприємствами на майнових та немайнових засадах, для якої є характерним поділ ресурсів для досягнення спільних цілей за умови збереження незалежності партнерів. Ця форма об'єднання підприємств набуло свого поширення у пізні 80-ті роки в США переважно в галузях інформаційних технологій, енергетиці, транспорті, комунікацій та хімії. До відмінних рис стратегічних альянсів можна віднести збереження незалежності партнерів, гнучкість у формах реалізації альянсу та націленість на довгострокову співпрацю.

Основні мотиви створення альянсів можуть бути представлені у вигляді 4 теоретичних напрямки: зменшення виробничих та трансакційних витрат (теорія трансакційних витрат), отримання доступу до ресурсів партнерів (ресурсно-орієнтована теорія), створення системи взаємного навчання та обміну знаннями (теорія, заснована на знаннях), необхідність адаптації фірми під постійно мінливі умови (теорія динамічних спроможностей).

З організаційної перспективи, стратегічні альянси розділяються на дві основні категорії: майнові та немайнові. Щодо функціонального призначення, альянси можуть бути спрямовані на конкретну галузь діяльності або поєднувати кілька різних напрямків. За кількістю учасників розрізняють двосторонні та багатосторонні альянси, а за тривалістю існування – короткострокові, середньострокові та довгострокові. Крім того, альянси можна класифікувати за галузями, до яких вони відносяться, такими як банківська, авіаційна, страхова, тощо. Щодо сфери діяльності, альянси можна розділити на горизонтальні та вертикальні.

Етап планування майбутнього альянсу включає в себе процес перевірки потенційного партнера на фундаментальну, стратегічну, культурну,

організаційну та операційну сумісність. Ще одним важливим фактором успішного альянсу є встановлення довіри між партнерами.

Для аналізу конкретного прикладу успішного стратегічного альянсу було взято альянс між німецькою компанією Siemens та французькою компанією Atos. Партнерство між Atos та Siemens можна класифікувати як двосторонній довгостроковий ІТ-альянс між конкурентами, створений на майнових засадах, що поєднує в собі якості як вертикального, так і горизонтального альянсу.

Приводом для утворення альянсу став сегмент Siemens ІТ рішення та послуги, що почав приносити збитки. Вибір Atos Origin як партнера для створення стратегічного альянсу із Siemens був зумовлений сумісністю цілей компаній, схожістю цінностей, комплементарністю ресурсів, взаємодоповнюваністю клієнтської бази та географічної присутності, наявністю довіри як наслідок попередньої співпраці у рамках мережі партнерств Siemens.

Альянс між компаніями був реалізований шляхом інтеграції підрозділу Siemens ІТ рішення та послуги до Atos Origin та створення нової компанії Atos. Крім цього, умови альянсу включали в себе підписання 7-річного контракту з надання ІТ-послуг Atos для Siemens, інвестиції у спільні дослідження та розробки та перетворення Siemens на власника найбільшої кількості акцій новоствореної компанії.

Альянс показав високі показники ефективності, тому після закінчення угоди про співробітництво в 2014 році було прийнято серію послідовних рішень щодо продовження співпраці. Кожне з наступних продовжень альянсу вносило зміни до його фінансування та умов угоди, а також розширяло сфери функціонування альянсу в залежності від потреб ринку та розвитку технологій.

В українському законодавстві допоки немає визначення форми такого об'єднання підприємств як стратегічних альянс. Проте, з початку 2000-х цей вид співробітництва серед вітчизняних підприємств зазнав свого активного

розвитку. Було виділено наступні групи основних причин невдач створення альянсів між вітчизняними та іноземними компаніями: нерівність позицій учасників альянсу, невідповідність практики ведення бізнесу в Україні світовим стандартам, уникнення формального планування, неузгодженість цілей, низька присутність наукової складової.

Для вирішення цих проблем та підвищення ефективності утворення стратегічних альянсів між вітчизняними та іноземними підприємствами було розроблено рекомендації, базуючись на проведеному аналізі альянсу між Siemens та Atos:

- інвестування у розвиток вузькоспеціалізованої експертизи, що створить ціннісну пропозицію для досягнення конкретних цілей потенційних партнерів.

- збільшення частки науково-дослідних установ серед числа підприємств, залучених у стратегічні альянси;

- визнання стратегічних альянсів як окремої форми організації підприємств в українському законодавстві;

- вибір партнерів, базуючись на показниках сумісності;

- встановлення довіри шляхом розширення мережі партнерств у міжнародному просторі;

- розвиток динамічних спроможностей всередині існуючих альянсів для підтримки його ефективності за зміни зовнішніх умов;

- надання гарантій щодо захисту інвестицій та інтелектуальної власності.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Farris P. Getting together strategic alliances. CIO Magazine. 1999. С.1.
2. Harbison J. P. P. Cross-border alliances in the age of collaboration. Booz Allen & Hamilton. 1991. С. 39–51. URL: <http://smartalliancepartners.com/Images/crossborder.pdf> (дата звернення: 24.04.24).
3. Куценко В.М. Міжнародний менеджмент. МАУП, 2006. 239 с.
4. Morozova I., Chernova O. Strategic alliances as a phenomenon of global economy. Pryazovskyi Economic Herald. 2020, Т.1, №18. DOI: 10.32840/2522-4263/2020-1-3 (дата звернення: 15.04.2024).
5. Osborn R. N., Hagedoorn J. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. Academy of Management Journal. 1997. Т. 40, № 2. С. 261–278. DOI: 10.2307/256883 (дата звернення: 15.04.2024).
6. Rahman N., Korn H. J. Fit between corporate strategy and alliance purpose: implications on partnering firms' performance. International Journal of Strategic Business Alliances. 2009. Т. 1, № 2. С. 132. DOI: 10.1504/IJSBA.2009.025351 (дата звернення: 15.04.2024).
7. Гончарова О. В. Альянсні форми управління у глобальному середовищі. Інвестиції: практика та досвід. 2011. Т. 14. С. 43–49. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2011\\_14\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_14_12) (дата звернення: 24.04.2024).
8. Wei Y. Factors influencing the success of virtual cooperation within Dutch-Chinese strategic alliances. Enschede: University of Twente, 2007. 209 с.
9. Pellicelli A. Strategic Alliances: EADI Workshop Papers „Clusters and Global value chains in the north and the third world. URL: <https://iris.unito.it/retrieve/handle/2318/164463> (дата звернення: 24.04.2024).

10. Yoshino M. Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization. *Long Range Planning*, 1996. Т.29, №6. С. 909-910.
11. Parkhe A. Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances. *Journal of International Business Studies*. 1991. Т. 22, № 4. С. 579–601. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490315 (дата звернення: 15.04.2024).
12. Козаченко Г. В. Стратегічні альянси: дуальний характер. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2012, № 27. С. 54–60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Трпе\\_2012\\_27%281%29\\_\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Трпе_2012_27%281%29__9) (дата звернення: 22.04.2024).
13. Kinderis R., Jucevičius G. Strategic alliances – their definition and formation. *Latgale National Economy Research*. 2013. Т. 1, № 5. С. 106. DOI: 10.17770/Iner2013vol1.5.1155 (дата звернення: 15.04.2024).
14. Морозова І., Чернова О. Стратегічні альянси як феномен глобальної економіки. *Pryazovskyi Economic Herald*. 2020, Т.1, №18. DOI: 10.32840/2522-4263/2020-1-3 (дата звернення: 15.04.2024).
15. Russo M., Cesarani M. Strategic Alliance Success Factors: A Literature Review on Alliance Lifecycle. *International Journal of Business Administration*. 2017. Т. 8, № 3. С. 1. DOI: 10.5430/ijba.v8n3p1 (дата звернення: 15.04.2024).
16. Williamson O. E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*. 1981. Т. 87, № 3. С. 548–577. DOI: 10.1086/227496 (дата звернення: 15.04.2024).
17. Parkhe A. Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation. *Academy of Management Journal*. 1993. Т. 36, № 4. С. 794–829. DOI: 10.5465/256759 (дата звернення: 15.04.2024).
18. Das T. K., Teng B.-S. A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*. 2000. Т. 26, № 1. С. 31–61. DOI: 10.1177/014920630002600105 (дата звернення: 15.04.2024).

19. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Т. 17, № 1. С. 99–120. DOI: 10.1177/014920639101700108 (дата звернення: 15.04.2024).

20. Tjemkes B., Vos P., Burgers K. *Strategic alliance management*. New York, NY: Routledge, 2023. 454 с.

21. Grant R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*. 1996. Т. 17, №2. С. 109–122. DOI: 10.1002/smj.4250171110 (дата звернення: 15.04.2024).

22. Grant R. M., Baden-Fuller C. A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies*. 2004. Т. 41, № 1. С. 61–84. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2004.00421.x (дата звернення: 15.04.2024).

23. Doz Y. L. Alliance Advantage, Alliance Advantage, The art of creating value through partnering. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2001. Т. 6, № 5. С. 242–243. DOI: 10.1108/scm.2001.6.5.242.1 (дата звернення: 15.04.2024).

24. Hitt M. A., Freeman R. E., Harrison J. S. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Wiley, 2005.

25. Samsudin Z. b., Ismail M. D. The Concept of Theory of Dynamic Capabilities in Changing Environment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2019. Т. 9, № 6. DOI: 10.6007/IJARBSS/v9-i6/6068 (дата звернення: 15.04.2024).

26. Reuer J. J., Zollo M., Singh H. Post-formation dynamics in strategic alliances. *Strategic Management Journal*. 2002. Т. 23, № 2. С. 135–151. DOI: 10.1002/smj.214 (дата звернення: 15.04.2024).

27. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Т. 18, № 7. С. 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z (дата звернення: 15.04.2024).

28. Mamédio D., Rocha C., Szczepanik D., Kato H. Strategic alliances and dynamic capabilities: a systematic review. *Journal of Strategy and Management*.

2019. Т. 12, № 1. С. 83–102. DOI: 10.1108/jσμα-08-2018-0089 (дата звернення: 15.04.2024).

29. Махова Г.В. Теоретичні аспекти формування стратегічних альянсів підприємства. ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». 2009. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14713353.pdf> (дата звернення: 25.04.2024).

30. Todeva E., Knoke D. Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*. 2005. Т. 43, № 1. С. 123–148. DOI: 10.1108/00251740510572533 (дата звернення: 15.04.2024).

31. Касич А. Ч. Ю. Міжнародні стратегічні альянси як чинник розвитку конкурентних переваг підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. Т. 13. С. 78–83. URL: <http://economyandsociety.in.ua/journal-13/20-stati-13/1422-kasich-a-o-chumachenko-yu-v> (дата звернення: 25.04.2024).

32. Aerospace Cluster Auvergne-Rhône-Alpes. Développer l'activité aéronautique et spatiale. URL: <https://www.aerospace-cluster.fr/> (дата звернення: 26.04.2024).

33. BPI Network, & CMO Council. Grow from the Right Intro: The Value of Strategic Partnerships., 2014. URL: <https://www.powerlinx.com/blog/grow-from-right-intro-strategic-partnerships/> (дата звернення: 03.05.2024).

34. Breezy. 112 stats you never knew about strategic partnerships. URL: <https://breezy.io/blog/strategic-partnership-stats> (дата звернення: 15.05.2024).

35. Bronder C., Pritzl R. Developing strategic alliances: A conceptual framework for successful co-operation. *European Management Journal*. 1992. Т. 10, № 4. С. 412–421. DOI: 10.1016/0263-2373(92)90005-0 (дата звернення: 15.04.2024).

36. Elmuti D., Kathawala Y. An overview of strategic alliances. *Management Decision*. 2001. Т. 39, № 3. С. 205–218. DOI: 10.1108/EUM0000000005452 (дата звернення: 15.04.2024).

37. Koza M. P., Lewin A. Y. The Co-Evolution of Strategic Alliances. *Organization Science*. 1998. Т. 9, № 3. С. 255–264. DOI: 10.1287/orsc.9.3.255 (дата звернення: 15.04.2024).

38. Wohlstetter P., Smith J., Malloy C. L. Strategic Alliances in Action: Toward a Theory of Evolution. *Policy Studies Journal*. 2005. Т. 33, № 3. С. 419–442. DOI: 10.1111/j.1541-0072.2005.00123.x (дата звернення: 15.04.2024).

39. Siemens. 1847–1865: Company founding and initial expansion. URL: <https://www.siemens.com/global/en/company/about/history/company/1847-1865.html> (дата звернення: 30.04.2024).

40. Annual Financial Report: for fiscal 2022. Siemens AG. Berlin and Munich. URL: <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:19bbc110-8533-46e4-a27e-ec128d1d1434/Annual-Financial-Report-FY2022.pdf> (дата звернення: 30.04.2024).

41. Siemens. Annual Report 2010: Our path to sustainable value creation. Munich, 2011. URL: [https://www.siemens.com/investor/pool/en/investor\\_relations/siemens\\_ar\\_2010.pdf](https://www.siemens.com/investor/pool/en/investor_relations/siemens_ar_2010.pdf) (дата звернення: 30.04.2024).

42. Peter Done. Atos Origin buys Siemens' IT business. URL: <https://www.information-age.com/atos-origin-buys-siemens-it-business-25992/> (дата звернення: 30.04.2024).

43. Proceedings of the 2nd ACM SIGSOFT International Workshop on Software-Intensive Business: Start-ups, Platforms, and Ecosystems. New York, NY: Association for Computing Machinery, 2019. 59 с.

44. Wei F., Feng N., Yang S., Zhao Q. A conceptual framework of two-stage partner selection in platform-based innovation ecosystems for servitization. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Т. 262. С. 121431. DOI: 10.1016/j.jclepro.2020.121431 (дата звернення: 15.04.2024).

45. Atos Investor Relation team. Universal Registration Document 2022: Including the 2022 annual financial report. Atos, 2023. URL: <https://atos.net/wp->

content/uploads/2023/04/atos-2022-universal-registration-document.pdf (дата звернення: 30.04.2024).

46. Atos origin. Annual Report 2010: Our world moving forward, 2011. URL: <https://atos.net/content/dam/global/documents/investor-financial-reports/atos-origin-annual-report-2010.pdf> (дата звернення: 01.05.2024).

47. Atos Origin and Siemens to create a European IT Champion. Atos Group, 14.10.2010. URL: [https://atos.net/en/2010/press-release/financial-information-press-releases/show-to-investors\\_2010\\_12\\_14/pr-2010\\_12\\_14\\_02](https://atos.net/en/2010/press-release/financial-information-press-releases/show-to-investors_2010_12_14/pr-2010_12_14_02) (дата звернення: 01.05.2024).

48. Analyst presentation: Atos Origin and Siemens to create a European IT Champion. Atos origin, 2010. URL: <https://atos.net/content/dam/global/documents/investor-presentations/atos-origin-migration-presentation-analysts-2010.pdf> (дата звернення: 01.05.2024).

49. Brenton T. Full year 2011 highlights. Atos, 23.02.2012. URL: <https://atos.net/content/dam/global/documents/investor-presentations/atos-presentation-full-year-2011-results.pdf> (дата звернення: 01.05.2024).

50. Full year 2011 results. Paris. Atos, 23.02.2012. URL: <https://atos.net/content/dam/global/documents/investor-presentations/atos-presentation-full-year-2011-results.pdf> (дата звернення: 01.05.2024).

51. Annual report 2013: at the core of life today. Atos, 2014. URL: <https://atos.net/content/dam/global/documents/investor-financial-reports/atos-annual-report-2013.pdf> (дата звернення: 15.05.24).

52. Atos. “Atos and Siemens strengthen their global alliance”, 11.03.2015. URL: [https://atos.net/en/2015/press-release/financial-information-press-releases\\_2015\\_11\\_03/pr-2015\\_11\\_03\\_02](https://atos.net/en/2015/press-release/financial-information-press-releases_2015_11_03/pr-2015_11_03_02) (дата звернення: 09.05.2024).

53. Siemens and Atos announce a five-year extension of their strategic partnership. Atos Group, 23.11.2020. URL: [https://atos.net/en/2020/press-release\\_2020\\_09\\_23/siemens-and-atos-announce-a-five-year-extension-of-their-strategic-partnership](https://atos.net/en/2020/press-release_2020_09_23/siemens-and-atos-announce-a-five-year-extension-of-their-strategic-partnership) (дата звернення: 09.05.2024).

54. Atos. The Industrial Security Journey: Position paper. Every journey needs a partner., 2019. URL: [https://atos.net/wp-content/uploads/2019/05/Atos\\_Cybersecurity\\_Industrial\\_security\\_journey\\_web.pdf](https://atos.net/wp-content/uploads/2019/05/Atos_Cybersecurity_Industrial_security_journey_web.pdf) (дата звернення: 15.05.2024).

55. Siemens and Atos reinforce their strategic cooperation. Munich. Siemens and Atos, 26.03.2018. URL: <https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:8d771841-f175-4815-8e2f-9e6208339111/PR2018030227COEN.pdf> (дата звернення: 15.05.2024).

56. Siemens and Atos announce a five-year extension of their strategic partnership. Atos Group, 23.11.2020. URL: [https://atos.net/en/2020/press-release\\_2020\\_09\\_23/siemens-and-atos-announce-a-five-year-extension-of-their-strategic-partnership](https://atos.net/en/2020/press-release_2020_09_23/siemens-and-atos-announce-a-five-year-extension-of-their-strategic-partnership) (дата звернення: 15.05.2024).

57. Corporate responsibility report 2014. Atos, 2015. URL: <https://atos.net/content/dam/global/documents/investor-financial-reports/atos-corporate-responsibility-report-2014.pdf> (дата звернення: 15.05.2024).

58. Atos. Universal Registration Document 2021: Including the 2021 annual financial report, 2022. URL: <https://atos.net/content/investors-documents/2022/atos-2021-universal-registration-document.pdf> (дата звернення: 15.05.2024).

59. The Alliance shaping an ever more connected world: Advancing digital industry and intelligent infrastructure. Siemens AG, Atos, 2021. URL: <https://atos.net/content/flipbooks/atos-siemens-alliance-flipbook/files/downloads/atos-siemens-alliance.pdf> (дата звернення: 15.05.2024).

60. Підгурська І. А. Стратегічні орієнтири формування міжнародних альянсів українських підприємств. 2. 2011. Т. 34. URL: [https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/5410/1/СТРАТЕГІЧНІ\\_ОРІЄНТИРИ\\_ФОРМУВАННЯ\\_МІЖНАРОДНИХ\\_АЛЬЯНСІВ.pdf](https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/5410/1/СТРАТЕГІЧНІ_ОРІЄНТИРИ_ФОРМУВАННЯ_МІЖНАРОДНИХ_АЛЬЯНСІВ.pdf) (дата звернення: 15.05.2024).

61. Охріменко О. Стратегічні альянси як інструмент міжнародного співробітництва у сфері високих технологій. Соціально-економічні проблеми

і держава. Т. Т.10, №11. С. 5–12. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2014/140oosvt.pdf> (дата звернення: 03.05.24).

62. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.05.2024).

63. MCCain Institute. Ukraine Business Alliance. URL: <https://www.mccaininstitute.org/programs/democracy-programs/ukraine-business-alliance/> (дата звернення: 19.05.2024).

64. Махова Г. В. Проблеми функціонування стратегічних альянсів підприємств в Україні. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». 2008. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197254488.pdf> (дата звернення: 19.05.2024).

65. Махова Г. В. Стратегічні альянси підприємств в Україні: передумови формування та перспективи розвитку. ДВНЗ «Київський національний університет імені Вадима Гетьмана». 2008. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197263868.pdf> (дата звернення: 19.05.2024).