

СОЦІАЛЬНІ ТА ПОВЕДІНКОВІ НАУКИ

УДК 658.114

DOI <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.2.51>

Н. В. ШАНДОВА

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки
Херсонський національний технічний університет
ORCID: 0000-0002-6278-1143

Р. А. ШАНДОВ

аспірант кафедри менеджменту, маркетингу і туризму
Херсонський національний технічний університет
ORCID: 0009-0003-4130-1088

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ
СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ

В статті обґрунтовано актуальність створення стратегічних альянсів вітчизняних і зарубіжних компаній з метою уникнення труднощів комунікацій у несприятливий для національної економіки час, коли запроваджений воєнний стан погіршив умови як внутрішнього так і міжнаціонального співробітництва вітчизняних компаній, обмежив можливості бізнесу в частині управління власними ресурсами через ускладнення нормативно-правової бази транскордонних трансакцій тощо.

На основі узагальнення закордонних й вітчизняних напрямів теоретичних досліджень поняття «стратегічний альянс» встановлено, що його ключовими елементами є: угода, партнерство, спільне використання ресурсів або можливостей, взаємна вигода, розподіл ризиків. Досліджено характеристики, наявність яких робить альянс стратегічним, вигоди та негативні аспекти вибору на користь створення альянсу.

Розглянуто можливі форми бізнес-моделей, використовуваних стратегічними партнерствами залежно від цілей, галузі, характеру партнерства та показано, як непередбачувані раніше комбінації співробітництва примушують компанії шукати ефективний алгоритм спільної праці. Визначено, що сформовані альянси використовують бізнес-моделі, які впливають на внутрішні бізнес-моделі компаній, у зв'язку з чим виникає потреба погодити внутрішню стратегію і, відповідно, скоригувати внутрішні бізнес-моделі відповідно до умов оточуючого середовища. Запропоновано напрями узгодження внутрішньої стратегії компанії-партнерів із загальною стратегією стратегічного альянсу.

Зроблено висновок, що для українських компаній переваги, пов'язані з цим унікальним типом партнерства, можуть бути особливо корисними та принести низку позитивних ефектів. З урахуванням поточної економічної ситуації та особливостей українського бізнес-ландшафту, запропоновано види альянсів, які можуть бути найбільш актуальними.

Ключові слова: стратегічні альянси, конкурентна перевага, бізнес-модель, компанії-партнери, можливості, вигода, розподіл ризиків.

N. V. SHANDOVA

Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Economics, Entrepreneurship
and Economic Security
Kherson National Technical University
ORCID: 0000-0002-6278-1143

R. A. SHANDOV

Postgraduate Student at the Department of Management,
Marketing and Tourism
Kherson National Technical University
ORCID: 0009-0003-4130-1088

SPECIFICS OF FORMING BUSINESS MODELS FOR STRATEGIC ALLIANCES

The article substantiates the relevance of establishing strategic alliances between domestic and foreign companies in order to avoid communication difficulties in the unfavorable for the national economy time when the martial law has worsened the conditions for both domestic and international cooperation of domestic companies, limited the business

opportunities in terms of managing its own resources due to the complication of the regulatory framework for cross-border transactions, etc.

On the basis of generalization of foreign and domestic directions of theoretical studies of the concept of "strategic alliance", it is established that its key elements are: agreement, partnership, joint use of resources or opportunities, mutual benefit, and risk sharing. The characteristics that make an alliance strategic, the benefits and negative aspects of choosing to form an alliance are investigated.

The author considers possible forms of business models used by strategic partnerships depending on the goals, industry, and nature of the partnership, and shows how previously unforeseen combinations of cooperation force companies to look for an effective algorithm of joint work. It is determined that the formed alliances use business models that affect the internal business models of companies, and therefore there is a need to coordinate the internal strategy and, accordingly, adjust the internal business models in accordance with the environment. The author suggests ways to align the internal strategy of partner companies with the overall strategy of a strategic alliance.

It is concluded that for Ukrainian companies, the benefits associated with this unique type of partnership can be particularly useful and bring several positive effects. Taking into account the current economic situation and peculiarities of the Ukrainian business landscape, the author suggests the types of alliances that may be most relevant.

Key words: strategic alliances, competitive advantage, business model, partner companies, opportunities, benefits, risk sharing.

Постановка проблеми

Нові економічні, науково-технічні фактори, розвиток геополітичної й ідеологічної конфронтації, впливаючи на національну й міжнародну безпеку, створюють нові ризики й загрози розвитку реальних секторів економіки. Глобалізація, а також посилення боротьби за сфери впливу, ресурси та геополітичну лояльність, замість очікуваного «вирівнювання» розвитку створили складну систему спеціалізацій і нових локальних монополій, пов'язаних з видобутком ресурсів, продовольством, складним виробництвом, логістичними та транспортними послугами. Такі тенденції суттєво впливають на конкурентну поведінку, і відповідно, змінюють способи формування й розвитку бізнесу.

В Україні, спочатку через пандемію COVID-19, яка обмежила пересування не тільки людей, але й товарів, послуг і капіталів, а потім воєнний конфлікт, що розгорнувся на території країни, погіршилися умови як внутрішнього так і міжнародного співробітництва в царині бізнесу. Розвитку економіки перешкоджає військова агресія, яка створила ризики та загрози, пов'язані із: закриттям кордонів, особливим режимом в'їзду та виїзду, обмеженням пересувань усередині країни, запровадженням комендантської години; міграцією спеціалістів вищої кваліфікації, змушених покинути місця воєнних дій; закриттям міжнародних компаній через небезпечні умови діяльності; із прагненням іноземних компаній використати свої переваги щодо заміщення продукції зруйнованих підприємств, а також у сфері виробничих технологій (зокрема інформаційних) як інструменту глобальної конкуренції; труднощами, що виникли в доступі вітчизняних компаній до іноземних фінансових ресурсів і сучасних технологій через обмеження свобод у підприємницькій та цивільній діяльності через запровадження воєнного стану; зростаючим рівнем криміналізації та корупції в економічній сфері; зростанням частки тіньової економіки. Запроваджений воєнний стан обмежив можливості бізнесу в частині управління власними ресурсами, через ускладнення нормативно-правової бази транскордонних трансакцій виникають проблеми з експортом товарів, труднощі в подоланні бюрократичних проблем. Прагнення бізнесу до створення конкуруючих механізмів управління ресурсами, нового моделювання свого розвитку в умовах воєнного стану зумовлює необхідність заміни традиційних уявлень щодо інструментів досягнення максимальної ефективності бізнес-рішень та мінімізації ризиків, а також пошуку шляхів забезпечення стратегічної стабільності власної господарської діяльності.

Особливу роль у розв'язанні проблеми подолання невизначеності та складності сучасного бізнес-середовища може відіграти створення стратегічних альянсів вітчизняних і зарубіжних компаній, що дасть змогу уникнути труднощів комунікацій у несприятливий для національної економіки час, відсутності активних контактів, зменшити витрати з різних трансакцій. Водночас відсутність єдиної думки про те, що собою являють стратегічні альянси, недооцінка значення стратегічного альянсу у розв'язанні питань розширення взаємодоповнюючих можливостей для одержання взаємної комерційної вигоди за рахунок трансформування бізнесу знижують ефективність самих альянсів, а також інтерес компаній до їх створення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Актуальність розв'язання проблеми подолання невизначеності сучасного бізнес-середовища шляхом створення стратегічних альянсів підтверджується наявністю наукових публікацій, присвячених вивченню особливостей стратегічних альянсів, доцільності їх створення та функціонування. Закордонні вчені присвятили багато уваги дослідженню особливостей діяльності альянсів, досліджуючи проблеми формування і управління стратегічними альянсами, зокрема, це роботи Р. Kale, Н. Singh [1], D. Faulkner [2], R. Gulati [3], М. Yoshino, U. Rangan [4] та інші. Вітчизняні науковці А. Магомедова [5], Г. Козаченко та Л. Шульженко [6], В. Журавльов [7], М. Шкода та В. Щербаков [8] також проводять ґрунтовні дослідження стосовно аспектів визначення змісту та оцінки впливу

альянсів на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Але незважаючи на велику кількість робіт, присвячених управлінню процесами побудови співробітництва компаній, проблематику формування і використання стратегічних альянсів не можна вважати достатньо розробленою.

Формулювання мети дослідження

Метою статті є дослідження особливостей функціонування стратегічних альянсів на сучасному етапі розвитку економіки та визначення ефективних бізнес-моделей їх використання для покращення конкурентних позицій.

Викладення основного матеріалу дослідження

Дослідження міжорганізаційних відносин розпочалися в 1970-х роках [9, 10, 11, 12] і показали, що для досягнення спільної мети, а також для формування більш високої вартості побудова співробітництва або створення альянсу підприємств-виробників, постачальників, партнерів і потенційних клієнтів надають змогу сформувати різноманітні взаємозв'язки між учасниками, тому що компетентне виконання учасниками власних функцій збільшує ефективність, що, своєю чергою, дає змогу здобути конкурентну перевагу завдяки обміну інформацією, критичними ресурсами або можливим обміном інформацією.

Стратегічні альянси мають безліч визначень і трактувань як у вітчизняній, так і зарубіжній літературі. Деякі визначення стратегічних альянсів наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Визначення «стратегічних альянсів»

Автор	Визначення
Dussauge P., Garrette B. [1]	Альянс – це угода про співпрацю або асоціація між двома або більше незалежними підприємствами, що управлятимуть одним конкретним проектом із визначеною тривалістю, для якого вони працюватимуть разом, щоб покращити свої компетенції. Альянс створюється для того, щоб партнери могли об'єднати ресурси та скоординувати зусилля для досягнення результатів, які жоден із них не зміг би отримати, діючи поодиночі. Ключовими параметрами альянсів є опортунізм (вигода), необхідність і швидкість.
Kale P., Singh H. [1]	Спеціальні взаємовідносини двох і більше незалежних фірм, які включають обмін, розподіл або спільний розвиток ресурсів чи можливостей з метою досягнення взаємного прибутку.
Faulkner D. [2]	Стратегічний альянс – це особливий вид міжорганізаційних відносин, у яких партнери інвестують у розвиток довгострокових спільних зусиль і спільну орієнтацію.
Gulati R. [3]	Стратегічні альянси – це добровільні угоди між компаніями, що передбачають обмін, спільне використання, або спільну розробку продуктів, технологій чи послуг.
Yoshino M.; Rangan U. [4]	Стратегічний альянс – це партнерство між двома або більше компаніями, які об'єднуються для досягнення низки узгоджених цілей, але залишаються незалежними після створення альянсу, щоб вносити свій внесок і ділитися вигодами на постійній основі в одній або декількох ключових стратегічних галузях, наприклад, у сфері технологій або випуску продукції.
Porter M. [13]	Стратегічні альянси – це довгострокові угоди між компаніями, які виходять за рамки звичайних ринкових, але не досягають до злиття.
Thompson A., Strickland A. [14]	Стратегічні альянси – це угоди про співробітництво, що виходять за рамки звичайних договорів між двома компаніями, але не приводять до злиття підприємств або створення юридично оформленого спільного підприємства.
Магомедова А. [5]	Стратегічний альянс – форма партнерських відносин, яка передбачає довгострокове об'єднання підприємств як на конкурентній основі, так і без неї, що передбачає створення спільної ресурсної бази, яка використовується учасниками з метою досягнення загальних стратегічних цілей та на умовах збереження повної автономності.
Козаченко Г., Шульженко Л. [6]	Стратегічний альянс – система партнерських гетерархічних відносин різноманітного організаційно-правового оформлення між суб'єктами господарювання, основною метою яких є ефективне використання ресурсів для досягнення спільних інтересів, єдиних цілей, контролю, розподілу ризиків між учасниками альянсу
Contractor F., Ra W. [15]	Стратегічний альянс – це договірна дія між двома або більше підприємствами, пов'язана з управлінням бізнес-ризиками.

Джерело: складено на основі [1–6; 13–15]

Як видно з табл.1, немає єдиного визначення стратегічного альянсу. Однак аналіз визначень дає змогу дійти висновку про ключові елементи, якими є: угода, партнерство, спільне використання ресурсів або можливостей, взаємна вигода, розподіл ризиків. Ці визначення характеризують стратегічні альянси як форму партнерських угод, укладених на певний строк між двома або більше компаніями, мета яких, у межах певного проекту, в одній або декількох галузях діяльності альянсу, об'єднати ресурси, компетентності та можливості, скоординувати зусилля і розподілити ризики для досягнення взаємовигідних результатів, яких окремо вони отримати не можуть.

Розглянуті дефініції також дають змогу дійти висновку, що для конкретної компанії альянс є стратегічним, якщо він відповідає таким характеристикам:

- створюється для розширення можливостей досягнення успіху основної бізнес-цілі або завдання;
- розвиває або захищає основну компетенцію чи створює умови для розвитку іншої конкурентної переваги;
- блокує конкурентні загрози;

- створює або підтримує стратегічний вибір для фірми;
- знижує значні ризики для бізнесу.

Учасники стратегічного альянсу отримують певні вигоди, основними з яких є [16]:

- можливість виходу на новий ринок: досягнення в галузі телекомунікацій, комп'ютерних технологій і транспорту полегшили компаніям вихід на будь-які ринки, що створює такі переваги, як економія на масштабі й обсязі маркетингу та дистрибуції. Але для окремої компанії вартість виходу на новий ринок може виявитися надто великою, проте вступивши в стратегічний альянс, наприклад, з міжнародною компанією, вона зможе отримати переваги швидкого виходу на ринок, наприклад доступ до ланцюжка поставок, включно з виробниками та дистриб'юторами, зберігши при цьому низьку вартість, подолання недружньої конкуренції та державного регулювання;

- спільне використання знань і досвіду: деякі компанії компетентні в одних галузях і не мають достатнього досвіду в інших, а створення стратегічного альянсу може забезпечити вільний доступ до знань і досвіду в тій галузі, якого компанії не вистачає. Такий цінний ресурс, як знання, досвід, інформація, канали розповсюдження або технології можуть бути використані як у спільному проєкті, так і в інших проєктах і цілях, що дасть змогу компаніям альянсу розвиватися надалі;

- конкурентна перевага та синергія: конкуренція стає ефективнішою, коли учасники альянсу використовують сильні сторони один одного, робота зі стратегічним партнером може надати можливість створювати або ліцензувати нові технології привносячи в процес синергію, якої було б важко досягти, якби вони намагалися вийти на новий ринок поодиночці;

- поділ ризиків: вихід на новий ринок пов'язаний із ризиком подолання невизначеності та нестабільності, і створення стратегічного альянсу – це один зі способів знизити або контролювати ризики компанії.

Однак, роблячи вибір на користь створення альянсу, необхідно враховувати й негативні аспекти цього рішення, такі як:

- обмеження контролю: участь в альянсі може означати втрату контролю над певними аспектами бізнесу або проєкту, оскільки рішення ухвалюються спільно з іншими учасниками альянсу;

- залежність від інших учасників: участь в альянсі може створити залежність від інших учасників з низки таких питань, як постачання сировини, матеріалів або технологій;

- складності управління: управління альянсом, особливо якщо в ньому бере участь кілька компаній, може бути складним і вимагати значних ресурсів;

- ризик конфліктів інтересів: різні учасники альянсу можуть мати різні інтереси і цілі, що може призвести до конфліктів або розбіжностей під час реалізації проєкту;

- ризик витоку інформації: обмін інформацією між учасниками альянсу може становити ризик витоку конфіденційних даних або технологій;

- неоднорідність культур і стилів управління: відмінності в корпоративній культурі, стилях управління і методах роботи учасників альянсу можуть ускладнити ефективну співпрацю і досягнення спільних цілей.

Незважаючи на наявність певних ризиків і негативних моментів, багато компаній визнають стратегічні альянси як одну з ефективних форм взаємодії під час розв'язання задачі забезпечення конкурентних переваг – середній темп приросту кількості стратегічних альянсів, які укладають щороку, становить близько 15% [17].

У різних галузях економіки існують відомі альянси, що ґрунтуються на технологічному обміні, спільних інвестиціях, наукових дослідженнях і розробках або маркетингу, з яких найвідоміші наведені в таблиці 2.

Таблиця 2

Світові бізнес-альянси

Назва	Склад компаній	Основа взаємодії
Oneworld	American Airlines, British Airways, Cathay Pacific та ін.	Альянс авіакомпаній, що забезпечує співпрацю в маршрутах, бронюванні та обслуговуванні
SkyTeam	Delta Air Lines, Air France, KLM та ін.	Альянс авіакомпаній, що пропонує широкий спектр спільних маршрутів і послуг
Star Alliance	Lufthansa, United Airlines, Air Canada та ін.	Альянс авіакомпаній, що надає спільні послуги та програми лояльності
Renault-Nissan-Mitsubishi	Renault, Nissan, Mitsubishi	Автомобільний альянс, що поєднує трьох автовиробників для спільної роботи над технологічними інноваціями, виробничими процесами й виходом на нові ринки
Google та NASA	Google, NASA	Альянс в області наукових досліджень, особливо в сфері космічних технологій і аналізу даних
Dell та EMC	Dell, EMC	Співробітництво в сфері інформаційних технологій і систем зберігання даних
Microsoft, Nokia	Microsoft, Nokia	Партнерство для розробки мобільних пристроїв на платформі Windows Phone

Продовження таблиці 2

Nike+	Nike, Apple	Стратегічне інтеграційне партнерство для створення технологій, що здійснюють моніторинг стану здоров'я та відслідковують прогрес в області охорони здоров'я
Альянс критичних лікарських засобів ЄС	Фармкомпанія «Дарниця»	Партнерство країн ЄС для диверсифікації поставок критично важливих лікарських засобів
Ukrainian Logistics Alliance	ТОВ «ЗАММЛЕР УКРАЇНА», ТОВ «ШПЕЛЬ», ТОВ «ТЕК «ЗЕКТЕР»	Український логістичний альянс, спрямований на розвиток логістичної інфраструктури й послуг у країні

Джерело: складено на основі власних досліджень

Навність різних форм партнерських угод дають змогу партнерам у різний спосіб контролювати свої ділові відносини та збільшувати власну ефективність, тим самим створюючи нові форми бізнесу. За даними Accenture, 76% опитаних бізнес-лідерів згодні з тим, що нинішні бізнес-моделі стануть невпізнаними в найближчі 5 років: екосистеми та стратегічні альянси стануть головним чинником змін [18].

Так, у результаті співпраці онлайн-рітейлера Amazon.com і мережі універмагів Kohl's, було змінено правила повернення та обміну товарів, і у клієнтів Amazon, які вирішили повернути товар, з'явилася можливість здати його в будь-який магазин Kohl's. Створена бізнес-модель дала змогу для Amazon розв'язати проблему нестачі фізичних торговельних точок, а для Kohl's нові бізнес-процеси принесли додатковий трафік покупців, бо кожному, хто здав покупку, вручали купон на знижку.

У 2015 році Starbucks уклала стратегічний альянс із платформою потокового передавання музики Spotify, щоб поліпшити якість музики в магазинах для клієнтів. В результаті, велика мережа магазинів Starbucks з лояльною клієнтською базою надала Spotify платформу для охоплення ширшої аудиторії, яка, зі свого боку, додала свій досвід у сфері потокового передавання музики та персоналізованих плейлистів, щоб поліпшити якість обслуговування клієнтів Starbucks у магазинах, що сприяло створенню нових переваг, які важко скопіювати.

У результаті угоди між авіакомпаніями, які за визначенням є конкурентами, з'явилася можливість реалізації оптимальних стикувальних рейсів, коли пасажери можуть витратити менше часу на пересадки і користуватися єдиними програмами лояльності. Це приклад переходу від моделі B2C до B2B2C: взаємодія бізнес-структур підвищує загальну цінність продукту і знижує вартість.

Також альянси створюють й інші ціннісні ланцюжки, наприклад, G2B2C – від влади до бізнесу і далі до споживача. Електронний сервіс державних послуг «Дія», розроблений Міністерством цифрової трансформації України за допомогою партнерства держави та IT-компаній, дав змогу значно знизити витрати на взаємодію людей із владними структурами.

Сьогодні, залежно від цілей, галузі, характеру партнерства, у стратегічних альянсах використовуються такі бізнес-моделі:

- спільне виробництво і розробка: компанії об'єднують свої ресурси для спільного виробництва або розроблення нових продуктів чи послуг, що включає обмін технологіями, знаннями та виробничими потужностями;
- спільний збут і маркетинг: партнери об'єднують зусилля для просування продуктів або послуг на ринку, що охоплює спільні маркетингові кампанії, обмін базами даних клієнтів і спільну дистрибуцію;
- спільні інвестиції та фінансування: компанії об'єднують свої фінансові ресурси для інвестування в певні проекти або ініціативи, що дає змогу розділити ризики та збільшити потенціал доходу;
- партнерство в наукових дослідженнях і розробках: компанії спільно працюють над науковими дослідженнями і розробкою нових технологій або продуктів;
- спільне управління інфраструктурою: партнери спільно керують інфраструктурними об'єктами, як-от транспортні системи, енергомережі або комунікаційні мережі;
- аутсорсинг: компанії створюють альянси для аутсорсингу бізнес-процесів, таких як виробництво, логістика або IT-послуги, що дає змогу сконцентруватися на основних компетенціях;
- кооперативні бізнес-моделі: компанії працюють разом у кооперативній бізнес-моделі, щоб досягати спільних цілей, таких як спільне надання послуг або розвиток спільних ринків.

Дедалі все більша кількість компаній, партнерство яких побудовано на об'єднанні виробничої діяльності, різноманітних послуг, транспортних операцій, співпраці з державними органами, виходить на ринок з метою масштабувати свій бізнес, розширити доступ до нових ринків, каналів збуту або створити абсолютно новий продукт/послугу. І, як бачимо, непередбачувані раніше комбінації співробітництва повністю змінюють галузеві ланцюжки створення вартості, трансформують бізнес-моделі компаній-партнерів, примушуючи їх шукати ефективний алгоритм спільної праці.

Сформовані альянси використовують бізнес-моделі, які дозволяють враховувати операційний рівень компаній та вирішувати стратегічні питання розвитку. Але створені на основі альянсу нові бізнес-моделі впливають на внутрішні бізнес-моделі через те, що на початку спільної діяльності у компаній розрізняються розуміння щодо

об'єднання активів, обміну ресурсами, підходи до створення цінності, підходи до монетизації створеної цінності, підходи до роботи на ринках які відрізняються швидкістю змін та масштабами тощо. У зв'язку з чим виникає потреба погодити внутрішню стратегію і, відповідно, скоригувати внутрішні бізнес-моделі відповідно до умов оточуючого середовища.

Узгодження внутрішньої стратегії компаній-партнерів із загальною стратегією стратегічного альянсу є ключовим аспектом успішного функціонування альянсу. Реалізація такого узгодження повинна враховувати багато специфічних факторів, в тому числі розмір компанії-партнера, її положення на ринку, технологічну складність процесів діяльності та здійснюватися за напрямками:

- визначення спільної цілі та стратегії, зокрема, розробка спільного бачення, місії, цілей і ключових показників ефективності (KPI);
- налагодження діалогу і комунікації з метою напрацювання аспектів спільного розуміння стратегічних завдань і прийнятих рішень;
- спільне планування дій, які будуть підтримувати загальну стратегію альянсу, виділення пріоритетних напрямів діяльності та розподіл ресурсів;
- розподіл ролей і відповідальності у рамках загальної стратегії альянсу з метою уникнення дублювання зусиль і конфліктів інтересів;
- узгодження спільних цінностей та врахування сумісності культур компаній-партнерів у співпраці в рамках альянсу;
- формування механізму вимірювання та оцінювання ефективності виконання стратегії альянсу.

Узгодження внутрішньої стратегії компаній-партнерів із загальною стратегією альянсу вимагає тісної взаємодії, довіри та взаєморозуміння між учасниками, та створює єдиний напрямок для досягнення спільних цілей та успіху альянсу.

Висновки

Темпи і різноманітність змін сучасного зовнішнього середовища змушують звернути увагу на альянси як на найважливіші стратегічні інструменти для боротьби з широким спектром конкурентних загроз. Компанія майбутнього, найімовірніше, буде постійно мінливою, модульною структурою з розмитими кордонами з багатьма партнерами та галузями. Оскільки альянси стають дедалі важливішою частиною цієї трансформації, ті організації, які виділяють відповідні ресурси на співпрацю, матимуть усі шанси здолати хвилю потрясінь. Для українських компаній переваги, пов'язані з цим унікальним типом партнерства, можуть бути особливо корисними та принести низку позитивних ефектів. З урахуванням поточної економічної ситуації та особливостей українського бізнес-ландшафту, вважаємо, що наступні види альянсів можуть бути найбільш актуальними:

- технологічні альянси: Україна має сильний технологічний потенціал у галузі ІТ та розробки програмного забезпечення, а технологічні альянси сприятимуть розширенню доступу до нових технологій, інновацій і ринків;
- експортні альянси: Україна активно розвиває експорт своєї продукції та послуг, а спільні маркетингові кампанії, участь у міжнародних виставках і ярмарках, а також спільні договори із зарубіжними партнерами дозволять знайти нових партнерів та диверсифікувати власні ринки;
- інноваційні кластери та партнерства: українські компанії можуть об'єднуватися для спільного дослідження і розробки, а також для комерціалізації інновацій, що сприятиме створенню нових робочих місць, зростанню економіки та підвищенню конкурентоспроможності країни;
- освітні альянси та партнерства: співпраця з закордонними університетами та науковими інститутами у проведеному наукових досліджень і розвитку освітніх програм, що відповідають потребам ринку дозволить підвищити якість освіти та краще підготувати кадри для потреб вітчизняної економіки;
- альянси для розвитку інфраструктури: інфраструктурні альянси допоможуть залучити інвестиції і технології для повоєнного відновлення та розвитку інфраструктури, включно з транспортною, енергетичною та комунальною інфраструктурою, що сприятиме поліпшенню умов життя і роботи в країні.

Ці та інші бізнес-моделі альянсів можуть допомогти українським компаніям розкрити свій потенціал, підвищити конкурентоспроможність і стати успішними на світовому ринку. Ключовим фактором успіху є розуміння конкретних потреб і можливостей українських компаній, а також розробка стратегії співпраці, що сприятиме їхньому зростанню та розвитку.

Список використаної літератури

1. Kale, P., Singh, H. (2009) Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here? *Academy of Management Perspectives*, 8(23:3), 45–62.
2. Faulkner, D. International Strategic Alliances: Co-operating to Compete. McGraw-Hill, London, 1995.
3. Gulati, R. (1998) Alliance and Networks. *Strategic Management Journal*, 19, 293–317.
4. Yoshino, M.Y., Rangan, U.S. Strategic Alliances: an Entrepreneurial Approach to Globalization. Harvard Business School Press, Boston, 1995.

5. Магомедова А.М. Утворення стратегічних альянсів як спосіб розвитку партнерських відносин. *Інвестиції: практика та досвід*, 2011. № 19. С. 47–49.
6. Козаченко Г.В., Шульженко Л.Є. Стратегічні альянси: дуальний характер. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, 2016. Вип. 27, Т.1. URL: http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2012_27_1/Zb27_1_07.pdf (дата звернення: 12.04.2024).
7. Журавльов В. Стратегічні альянси як сучасні моделі бізнесу. *Наука – виробництву*, 2022. Вип. 5. С. 159–160.
8. Шкода М., Щербаків В. Аналіз розвитку бізнес-альянсів в Україні та їх вплив на економіку країни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, 2023. № 4(15). С. 83–89.
9. Evan, W.E. The Organization-Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations. In James D. Thompson (ed.), *Approaches to Organizational Design*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press. 1966.
10. Hamel, G. (1991) Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12, 83–103.
11. Inkpen, A. C. (1998) Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. *Academy of Management Executive*, 12(4), 69–80.
12. Rothaermel, F., Boeker, W. (2008) Old technology meets new technology: Complementarities, similarities and alliance formation. *Strategic Management Journal*, 29(1), 47–77.
13. Porter, M.E. *Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, 1990.
14. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 12th Edition by Jr. Thompson, Arthur A., A. J. Strickland. McGraw-Hill College, 2001.
15. Contractor, F., Ra, W. (2009) Negotiating alliance contracts: Strategy and behavioral effects of alternative compensation arrangements. *International Business Review*. 9 (3), 271–299.
16. Soares, B. The use of strategic alliances as an instrument for rapid growth, by New Zealand based quested companies. United New Zealand School of Business Dissertations and Theses, 2007.
17. Steinhilber, S. *Strategic Alliances: Three Ways to Make Them Work*. US-MA: Harvard Business School Publishing, 2008.
18. Accenture: STRATEGY & CONSULTING. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/macro-foresight> (дата звернення: 19.03.2024).

References

1. Kale, P., Singh, H. (2009) Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here? *Academy of Management Perspectives*, 8(23:3), 45–62.
2. Faulkner, D. *International Strategic Alliances: Co-operating to Compete*. McGraw-Hill, London, 1995.
3. Gulati, R. (1998) Alliance and Networks. *Strategic Management Journal*, 19, 293–317.
4. Yoshino, M.Y., Rangan, U.S. *Strategic Alliances: an Entrepreneurial Approach to Globalization*. Harvard Business School Press, Boston, 1995.
5. Magomedova A.M. (2011) Formation of strategic alliances as a way of developing partnership relations. *Investments: practice and experience*, №. 19. pp. 47–49. [in Ukrainian]
6. Kozachenko G.V., Shulzhenko L.E. (2016) Strategic alliances: dual nature. *Theoretical and applied issues of economics*. Issue 27(1). URL: http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2012_27_1/Zb27_1_07.pdf (date of application: 12.04.2024). [in Ukrainian]
7. Zhuravlev V. (2022) Strategic alliances as modern business models. *Science – production*. Issue 5. pp. 159–160. [in Ukrainian]
8. Shkoda M., Shcherbakov V. (2023) Analysis of the development of business alliances in Ukraine and their impact on the country's economy. *Journal of strategic economic research*. №. 4(15), pp. 83–89. [in Ukrainian]
9. Evan, W.E. The Organization-Set: Toward a Theory of Interorganizational Relations. In James D. Thompson (ed.), *Approaches to Organizational Design*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press. 1966.
10. Hamel, G. (1991) Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12, 83–103.
11. Inkpen, A. C. (1998) Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances. *Academy of Management Executive*, 12(4), 69–80.
12. Rothaermel, F., Boeker, W. (2008) Old technology meets new technology: Complementarities, similarities and alliance formation. *Strategic Management Journal*, 29(1), 47–77.
13. Porter, M.E. *Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, 1990.
14. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 12th Edition by Jr. Thompson, Arthur A., A. J. Strickland. McGraw-Hill College, 2001.
15. Contractor, F., Ra, W. (2009) Negotiating alliance contracts: Strategy and behavioral effects of alternative compensation arrangements. *International Business Review*. 9 (3), 271–299.
16. Soares, B. The use of strategic alliances as an instrument for rapid growth, by New Zealand based quested companies. United New Zealand School of Business Dissertations and Theses, 2007.
17. Steinhilber, S. *Strategic Alliances: Three Ways to Make Them Work*. US-MA: Harvard Business School Publishing, 2008.
18. Accenture: STRATEGY & CONSULTING. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/macro-foresight> (accessed: 19.03.2024)

ПРАВИЛА ПРИЙОМУ СТАТЕЙ

ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ СТАТЕЙ У НАУКОВИЙ ФАХОВИЙ ЖУРНАЛ «ВІСНИК ХЕРСОНСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»

Поля – 2 см (нижнє) x 2 см (верхнє), 3 см (ліве) x 1,5 см (праве); абзац – 1,25 см; міжрядковий інтервал – 1,5 см; шрифт – Times New Roman; кегль – 14.

Якщо стаття містить таблиці і (або) ілюстрації, то вони повинні бути компактними, мати назву, шрифт тексту – Times New Roman, розмір – 12 пт. Розмір таблиць та ілюстрацій не повинен бути більше ширини сторінки. Таблиці та ілюстрації повинні бути розміщені у відповідному місці в тексті.

Обов'язкові елементи статті:

- індекс УДК у верхньому лівому кутку сторінки;
- ініціали та прізвище автора великими літерами, науковий ступінь, вчене звання, посада із зазначенням кафедри, місце роботи, ORCID автора у верхньому правому кутку сторінки;
- назва статті великими літерами, по центру (назва статті подається без використання вузькоспеціалізованих скорочень, крапка в кінці назви не ставиться);
- основний текст статті.

Основний текст статті повинен мати такі виділені елементи:

- постановка проблеми;
- аналіз останніх досліджень і публікацій;
- формулювання мети дослідження;
- викладення основного матеріалу дослідження;
- висновки;
- список використаної літератури.

Після назви статті обов'язково надаються анотації українською та англійською мовами (текст ідентичний, обсяг – не менше 1800 друкованих знаків, включаючи ключові слова), де вказується назва статті, ініціали та прізвище автора, характеристика основної проблеми, мети, узагальнених результатів та ключові слова.

Посилання на літературні джерела в тексті подають у квадратних дужках.

Список літератури наводиться у порядку посилань у тексті згідно з ДСТУ 8302:2015. «БІБЛІОГРАФІЧНЕ ПОСИЛАННЯ. Загальні положення та правила складання» і розміщується після основного тексту.

Після списку літератури, через інтервал в один рядок, розташовують слово **References** та наводиться англійський список літератури (стиль – АРА) наведеного вище списку літератури. Бібліографічний опис кожного джерела має, за наявності, супроводжуватися його ідентифікатором цифрового об'єкта (DOI – Digital Object Identifier), що наводиться через пробіл після бібліографічного опису джерела.