

УДК 339.92

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-16>**Литвиненко П.О.**

кандидат економічних наук, старший викладач,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1537-0791>

**Литвиненко Н.П.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7125-5496>

**Lytvynenko Pavlo**

National Technical University of Ukraine  
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”

**Lytvynenko Natalia**

Taras Shevchenko National University of Kyiv

## СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СИНЕРГІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Стаття присвячена дослідженню ролі стратегічних альянсів у розвитку міжнародного бізнесу. Розглянуто сутність, форми, типи, переваги та недоліки стратегічних альянсів. Проаналізовано приклади успішних стратегічних альянсів між провідними міжнародними компаніями в різних галузях економіки. Визначено ключові фактори успіху та потенційні ризики формування стратегічних альянсів. Обґрунтовано роль стратегічних альянсів як інструменту синергії та підвищення конкурентоспроможності компаній на міжнародних ринках. Досліджено актуальні тенденції розвитку стратегічних альянсів в умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнесу. Запропоновано рекомендації щодо ефективного управління стратегічними альянсами для забезпечення стійкого зростання компаній на міжнародних ринках. Наголошено на важливості подальших досліджень у сфері стратегічних альянсів для розробки інноваційних підходів до міжнародної співпраці в умовах динамічного бізнес-середовища.

**Ключові слова:** стратегічні альянси, міжнародний бізнес, синергія, конкурентоспроможність, глобалізація, інновації, партнерство.

## STRATEGIC ALLIANCES AS A SYNERGY TOOL FOR INTERNATIONAL BUSINESS

The article investigates the role of strategic alliances in developing international business. This study aims to analyze the essence, forms, types, advantages, and disadvantages of strategic alliances, as well as to identify key success factors and potential risks associated with their formation. The research methodology includes a comprehensive literature review and a case study analysis of successful strategic alliances between leading international companies in various industries. The study results demonstrate that strategic alliances have become a powerful tool for achieving synergy and enhancing the competitiveness of companies in international markets. The article highlights the importance of careful planning, partner selection, clear goal setting, and continuous monitoring for the effective implementation of strategic alliances. The study also examines current trends in the development of strategic alliances in the context of globalization and digital transformation of business. The practical value of the study lies in providing insights and recommendations for companies considering the formation of strategic alliances to expand their global presence and achieve sustainable growth in the face of increasing competition and technological challenges. The article concludes by emphasizing the growing significance of strategic alliances as a key instrument for synergy and competitiveness in the international business environment and outlines potential directions for future research in this field. The study delves into the various motivations behind the formation of strategic alliances, such as access to new markets, sharing of risks and costs, acquisition of complementary resources and capabilities, and enhancement of innovation potential. The article also discusses the critical role of trust, communication, and cultural compatibility in the success of strategic alliances, highlighting the need for effective governance mechanisms and conflict-resolution strategies. The article also addresses the challenges and limitations of strategic alliances, such as the potential for opportunistic behaviour, loss of autonomy, and difficulties in integration and coordination, and suggests ways to mitigate these risks through proper due diligence, contractual safeguards, and ongoing relationship management.

**Keywords:** strategic alliances, international business, synergy, competitiveness, globalization, innovation, partnership.

**JEL classification:** F23, L14, M13, P13

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації та загострення конкуренції на міжнародних ринках компанії активно шукають шляхи підвищення своєї ефективності та конкурентоспроможності. Одним із дієвих інструментів досягнення цих цілей є формування стратегічних альянсів між компаніями з різних країн

та галузей економіки. Стратегічні альянси дозволяють компаніям-партнерам об'єднувати ресурси, знання та компетенції для реалізації спільних проєктів, виходу на нові ринки та створення інноваційних продуктів і послуг. Водночас, формування та управління стратегічними альянсами пов'язане з низкою викли-

ків та ризиків, які потребують ретельного аналізу та врахування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика стратегічних альянсів активно досліджується в науковій літературі з міжнародного бізнесу та стратегічного менеджменту. Зокрема, слід відзначити праці таких вчених, як Б. Гомес-Кассерес, який зосереджується на аналізі мотивів формування стратегічних альянсів та їх впливу на конкурентоспроможність компаній, Р. Гулаті, який досліджує роль довіри та соціальних зв'язків у формуванні та управлінні альянсами, Ів. Доз та Г. Гемел, які розглядають стратегічні альянси як інструмент навчання та передачі знань між партнерами, а також Г. Сінгх та Дж. Даєр, які аналізують вплив альянсів на інноваційну діяльність компаній. Незважаючи на значний науковий доробок у цій сфері, низка проблем залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, потребують подальшого вивчення питання вибору оптимальної форми та типу стратегічного альянсу залежно від цілей та ресурсів компаній-партнерів, розробки ефективних механізмів управління та координації діяльності в рамках альянсів, оцінки та розподілу ризиків між партнерами, а також адаптації стратегічних альянсів до мінливих умов глобального бізнес-середовища, таких як цифрова трансформація, зміни в регуляторній політиці та геополітичні виклики.

**Мета статті** полягає у дослідженні сутності, форм, типів, переваг та недоліків стратегічних альянсів, а також визначення їх ролі як інструменту синергії та підвищення конкурентоспроможності компаній на міжнародних ринках. Для досягнення поставленої мети було проаналізовано успішні приклади стратегічних альянсів між провідними міжнародними компаніями та визначено ключові фактори їх успіху та потенційні ризики.

**Виклад основних результатів дослідження.** В епоху глобалізації та стрімкого розвитку технологій міжнародний бізнес стикається з безпрецедентними викликами та можливостями. Щоб залишатися конкурентоспроможними та досягати успіху на світовій арені, компанії все частіше вдаються до формування стратегічних альянсів. Як зазначає С. Шерман, альянси перетворилися на ключовий інструмент міжнародного бізнесу і стали невід'ємною частиною стратегічного бачення багатонаціональних підприємств [7]. Перш ніж заглибитися в дослідження стратегічних альянсів, важливо чітко визначити, що саме мається на увазі під цим терміном. Стратегічний альянс можна охарактеризувати як міжфірмові кооперативні відносини, які підвищують ефективність конкурентних стратегій фірм-учасниць шляхом обміну взаємовигідними ресурсами, такими як технології, навички тощо. Незважаючи на порівняно недавнє виникнення стратегічних альянсів з академічної точки зору, вони постійно розвиваються і набувають нових форм, адаптуючись до мінливих умов ринку та потреб бізнесу [4].

Щоб відрізнити стратегічні альянси від інших форм співробітництва, варто виділити їх ключові ознаки. По-перше, дві або більше фірм, які об'єднуються для досягнення узгоджених цілей, залишаються незалежними після формування альянсу. По-друге, фірми-партнери діляться перевагами альянсу і контролем над виконанням поставлених завдань. По-третє, фірми-партнери постійно роблять внесок в одну або декілька

ключових стратегічних областей (наприклад, технології, продукти). Ці ознаки допомагають зрозуміти суть стратегічних альянсів та їх відмінність від інших форм міжфірмової взаємодії.

Стратегічні альянси можуть набувати різноманітних форм, що відповідають специфічним потребам та цілям фірм-учасниць. Серед найбільш поширених форм можна виділити спільні підприємства, інвестиції в міноритарний пакет акцій, обмін акціями, спільні дослідження та розробки, спільне виробництво, спільний маркетинг, довгострокові угоди про постачання, спільні продажі, встановлення стандартів тощо. Цей перелік не є вичерпним, оскільки в умовах цифрової економіки та швидкого технологічного прогресу постійно виникають нові форми співробітництва, які дозволяють компаніям адаптуватися до мінливого ринкового середовища та користуватися перевагами синергії.

Для кращого розуміння функціонування стратегічних альянсів корисно також визначити їх основні типи. Загалом, виділяють п'ять типів стратегічних альянсів: маркетингові, партнерства у розрізі ланцюгів створення вартості, інтеграційні, технологічні та фінансові. Кожен з цих типів має свої особливості та переваги, що дозволяють фірмам-учасницям досягати специфічних цілей та вирішувати конкретні завдання. Маркетингові альянси спрямовані на спільне просування продуктів, вихід на нові ринки та збільшення обсягів продажів. Партнерства в ланцюжку постачання дозволяють оптимізувати логістичні процеси, знизити витрати та підвищити ефективність операцій. Інтеграційні альянси передбачають більш глибоку взаємодію між фірмами, що може включати обмін ресурсами, технологіями та ноу-хау. Технологічні альянси зосереджені на спільних дослідженнях та розробках, що дозволяє компаніям розділяти витрати та ризики, пов'язані з інноваційною діяльністю. Фінансові альянси, в свою чергу, надають доступ до капіталу та інвестицій, необхідних для реалізації масштабних проектів та експансії на нові ринки.

За правовою формою стратегічні альянси поділяються на спільні підприємства, капітальні та некапітальні альянси. Спільні підприємства передбачають створення окремої юридичної особи, в якій фірми-учасниці мають частки власності та спільно контролюють операції. Капітальні альянси включають інвестиції одного партнера в іншого, тоді як некапітальні альянси базуються на договірних відносинах без обміну акціями чи створення нової юридичної особи. Вибір правової форми альянсу залежить від цілей, ресурсів та готовності фірм-учасниць до інтеграції та розподілу ризиків.

Стратегічні альянси мають низку переваг, які роблять їх привабливими для компаній, що прагнуть посилити свої конкурентні позиції на міжнародному ринку. Серед ключових переваг можна виділити миттєвий доступ до нового ринку, зміцнення позицій на існуючому ринку, збільшення продажів, отримання нових навичок та технологій, розробку нових продуктів з прибутком, розподіл витрат та ресурсів, покращення якості продуктів, фінансову допомогу, уникнення контролю імпорту/експорту, розширення каналів розподілу та бази клієнтів, розширення бази ділових та політичних контактів, отримання знань про міжнародні звичаї та культуру, покращення іміджу на світовому ринку. Однак, поряд з перевагами, стратегічні альянси

мають і свої недоліки та ризики. Зокрема, слабша участь в управлінні альянсом або менша частка капіталу можуть призвести до втрати контролю над важливими рішеннями. Присутність місцевого партнера може викликати страх ринкової ізоляції та залежності. Крім того, альянси можуть страждати від менш ефективної комунікації, неефективного розподілу ресурсів, складності утримання цілей з часом, втрати контролю над якістю продукції, витратами та персоналом. Також існують ризики, пов'язані з вразливістю до переходу працівників, конфліктами у правах власності, нерівномірним розподілом витрат та затримками в реалізації проєктів.

Серед стратегічних альянсів особливе місце займають маркетингові та науково-дослідні партнерства, які дозволяють компаніям досягати специфічних цілей у цих сферах діяльності. Стратегічні маркетингові альянси можуть включати комплектування продуктів для створення більш привабливих пропозицій, спільний брендинг для посилення ринкових позицій, а також спільні промоакції, такі як пропозиції, розіграші призів та конкурси для стимулювання попиту та залучення нових клієнтів. Науково-дослідні альянси, в свою чергу, зосереджені на співпраці у сфері інновацій та технологічного розвитку. Вони можуть передбачати передачу прав інтелектуальної власності для комерціалізації розробок, аутсорсинг для вирішення специфічних завдань, одностороннє ліцензування технологій для доступу до інноваційного партнера, контрактні дослідження для розподілу витрат та ризиків, спільний розвиток ринку для виведення нових продуктів, фундаментальні дослідження для створення проривних технологій, а також інші форми високих інвестицій у науково-дослідну діяльність.

Варто виокремити низку прикладів утворення стратегічних альянсів в останні декілька років.

*Стратегічний альянс між Microsoft та OpenAI.* У 2019 році Microsoft оголосила про стратегічне партнерство з OpenAI, дослідницькою лабораторією зі штучного інтелекту [1]. Мета альянсу полягала в прискоренні розробки та впровадження передових технологій штучного інтелекту. Microsoft інвестувала 1 мільярд доларів у OpenAI, що мало допомогти дослідницькій лабораторії розробляти нові моделі штучного інтелекту, використовуючи хмарну інфраструктуру Microsoft Azure. Партнерство також передбачало спільну роботу над створенням нових суперкомп'ютерних технологій на базі Azure. Цей альянс мав дозволити обом компаніям прискорити розвиток штучного інтелекту та його застосування в різних галузях. Основними перевагами цього альянсу стали: доступ OpenAI до потужної хмарної інфраструктури Microsoft Azure, що дозволяло прискорити розробку та навчання моделей штучного інтелекту; можливість для Microsoft отримати доступ до передових технологій та досліджень OpenAI; спільна робота над створенням нових суперкомп'ютерних технологій, які могли б революціонізувати галузь штучного інтелекту. Проте, існували також певні ризики, такі як: потенційні етичні проблеми, пов'язані з розробкою потужного штучного інтелекту; можливість монополізації ринку штучного інтелекту великими технологічними компаніями; ризики, пов'язані з безпекою та конфіденційністю даних при використанні хмарних технологій.

*Стратегічний альянс між Volkswagen та Ford.* У 2019 році Volkswagen та Ford оголосили про створення глобального альянсу для спільної розробки комерційних фургонів та пікапів середнього розміру [2]. Пізніше альянс було розширено на розробку електромобілів та автономних транспортних засобів. У рамках співпраці Ford мав використовувати платформу електромобілів від Volkswagen для розробки власних електричних моделей для європейського ринку. Обидві компанії також мали інвестувати у Argo AI, стартап з розробки технологій автономного водіння. Цей альянс мав дозволити Volkswagen та Ford розділити витрати на розробку нових технологій та розширити свою присутність на ключових ринках. Основними перевагами цього альянсу стали: можливість розділити високі витрати на розробку нових технологій, таких як електромобілі та автономне водіння; доступ Ford до передової платформи електромобілів від Volkswagen; можливість для Volkswagen розширити свою присутність на північноамериканському ринку завдяки співпраці з Ford; спільні інвестиції в перспективний стартап Argo AI. Ризики включали: можливість конфлікту інтересів та конкуренції між партнерами на певних ринках; ризики, пов'язані з інвестиціями в стартап Argo AI, який міг не виправдати очікувань; потенційні проблеми з інтеграцією різних корпоративних культур та стилів управління.

*Стратегічний альянс між NVIDIA та Mercedes-Benz.* У 2020 році NVIDIA та Mercedes-Benz оголосили про стратегічне партнерство з розробки програмно визначеної обчислювальної архітектури для нового покоління автомобілів Mercedes-Benz [3]. NVIDIA мала надати свої системи штучного інтелекту та платформу для автономного водіння DRIVE для автомобілів Mercedes-Benz. Це мало дозволити автомобілям Mercedes-Benz пропонувати передові функції допомоги водієві та автономного водіння. Альянс був спрямований на прискорення впровадження технологій штучного інтелекту в автомобільній промисловості та підвищення безпеки, комфорту та ефективності транспортних засобів. Перевагами цього альянсу стали: доступ Mercedes-Benz до передових технологій штучного інтелекту та автономного водіння від NVIDIA; можливість для NVIDIA розширити свою присутність в автомобільній промисловості та продемонструвати свої технології на реальних автомобілях; потенціал для створення більш безпечних, комфортних та ефективних транспортних засобів завдяки використанню штучного інтелекту. Ризики включали: можливі проблеми з безпекою та надійністю систем автономного водіння; потенційні регуляторні обмеження щодо використання технологій автономного водіння на дорогах загального користування; ризики, пов'язані з високою вартістю розробки та впровадження цих технологій.

*Стратегічний альянс між Walmart та Shopify.* У 2020 році Walmart та Shopify оголосили про стратегічне партнерство, спрямоване на розширення асортименту продуктів Walmart на його онлайн-маркетплейсі [9]. У рамках альянсу Walmart мав відкрити свій маркетплейс для продавців Shopify, що дозволило б їм продавати свої товари на Walmart.com. Це партнерство мало дозволити Walmart розширити асортимент своїх онлайн-товарів та конкурувати з такими гігантами електронної комерції, як Amazon.

Для продавців Shopify альянс відкривав доступ до величезної клієнтської бази Walmart та розширював їх можливості онлайн-продажів. Цей альянс став прикладом стратегічного партнерства в сфері електронної комерції, де обидві компанії отримували переваги від співпраці. Перевагами цього альянсу стали: можливість для Walmart швидко розширити асортимент своїх онлайн-товарів та залучити нових продавців; доступ продавців Shopify до величезної клієнтської бази Walmart та нових можливостей для зростання продажів; потенціал для спільного використання технологічних рішень та обміну досвідом між двома компаніями. Ризики включали: можливі конфлікти між продавцями Shopify та існуючими продавцями на маркетплейсі Walmart; ризики, пов'язані з контролем якості товарів та обслуговування клієнтів при залученні великої кількості нових продавців; потенційні проблеми з інтеграцією технологічних платформ двох компаній.

*Стратегічний альянс між Google та Bharti Airtel.* У 2022 році Google та індійський телекомунікаційний гігант Bharti Airtel оголосили про стратегічне партнерство з метою розширення доступу до смартфонів та послуг 5G в Індії [6]. Google мав інвестувати 1 мільярд доларів у Bharti Airtel в рамках угоди, яка передбачала розробку смартфонів початкового рівня з оптимізованим програмним забезпеченням Android, а також спільну роботу над розгортанням мереж 5G в Індії. Цей альянс був спрямований на прискорення цифрової трансформації в Індії та надання доступних смартфонів і послуг зв'язку мільйонам індійських споживачів. Перевагами цього альянсу були: можливість для Google розширити свою присутність на швидкозростаючому індійському ринку смартфонів; доступ Bharti Airtel до технологічної експертизи та фінансових ресурсів Google; потенціал для створення доступних смартфонів з оптимізованим програмним забезпеченням, що могло б залучити нових користувачів; спільна робота над розгортанням мереж 5G, що могла б прискорити цифрову трансформацію в Індії. Ризики включали: можливі регуляторні бар'єри та обмеження щодо іноземних інвестицій в індійському телекомунікаційному секторі; потенційні проблеми з інтеграцією технологічних платформ та бізнес-моделей двох компаній; ризики, пов'язані з високою конкуренцією на індійському ринку смартфонів та телекомунікаційних послуг.

*Стратегічний альянс між Moderna та Takeda Pharmaceutical.* У 2021 році американська біотехнологічна компанія Moderna та японська фармацевтична компанія Takeda Pharmaceutical оголосили про стратегічне партнерство з розробки та комерціалізації вакцини проти COVID-19 компанією Moderna на японському ринку [8]. Takeda взяла на себе відповідальність за проходження клінічних випробувань, отримання регуляторного схвалення та дистрибуцію вакцини в Японії. Цей альянс був спрямований на прискорення доступу до вакцини проти COVID-19 для японського населення та зміцнення потенціалу Японії у сфері біотехнологій та охорони здоров'я. Перевагами цього альянсу стали: можливість для Moderna використати досвід та ресурси Такеди для виведення своєї вакцини на япон-

ський ринок; доступ Takeda до інноваційної технології мРНК-вакцин від Moderna; потенціал для прискорення доступу до вакцини проти COVID-19 для японського населення; можливість для зміцнення партнерства між американськими та японськими компаніями у сфері біотехнологій. Ризики включали: можливі затримки або проблеми з проходженням клінічних випробувань та отриманням регуляторного схвалення; потенційні виклики з масштабування виробництва та дистрибуцією вакцини; ризики, пов'язані з управлінням ланцюгом поставок та логістикою в умовах пандемії.

*Стратегічний альянс між Pfizer та BioNTech.* У 2021–2023 роках американська фармацевтична компанія Pfizer та німецька біотехнологічна компанія BioNTech продовжували свою співпрацю в рамках стратегічного альянсу з розробки та виробництва вакцини проти COVID-19 [5]. Цей альянс, який був започаткований у 2020 році, дозволив компаніям швидко розробити та вивести на ринок високоефективну мРНК-вакцину, яка відіграла ключову роль у боротьбі з пандемією COVID-19. У 2021–2023 роках Pfizer та BioNTech зосередилися на масштабуванні виробництва вакцини, розширенні географії поставок та розробці нових версій вакцини для боротьби з новими штамами вірусу. Перевагами цього альянсу були: можливість для швидкої розробки та виведення на ринок високоефективної вакцини завдяки поєднанню науково-дослідницьких та виробничих потужностей двох компаній; доступ до глобальної мережі дистрибуції та логістики Pfizer для забезпечення широкого розповсюдження вакцини; потенціал для розробки нових версій вакцини та розширення співпраці на інші терапевтичні області; можливість для зміцнення репутації та ринкової позиції обох компаній завдяки успіху вакцини. Ризики включали: потенційні виклики з управлінням глобальним ланцюгом поставок та забезпеченням справедливого розподілу вакцини; ризики, пов'язані з безпекою та ефективністю вакцини в довгостроковій перспективі; можливі репутаційні ризики у разі виникнення побічних ефектів або проблем з якістю вакцини.

**Висновки.** У сучасному глобалізованому світі стратегічні альянси стали потужним інструментом синергії міжнародного бізнесу. Вони дозволяють фірмам-партнерам досягати спільних цілей, ділитися ресурсами та перевагами, зміцнювати конкурентні позиції на ринках та адаптуватися до мінливих умов ведення бізнесу. Незважаючи на певні недоліки та ризики, пов'язані зі стратегічними альянсами, їх роль у міжнародному бізнесі продовжує зростати, стимулюючи інновації, обмін знаннями та розвиток нових форм співробітництва. Формування ефективних стратегічних альянсів вимагає ретельного планування, вибору надійних партнерів, чіткого визначення цілей та розподілу обов'язків, а також постійного моніторингу та адаптації до змін ринкового середовища. Компанії, які успішно використовують потенціал стратегічних альянсів, отримують значні конкурентні переваги та можливості для зростання на міжнародному рівні. В умовах глобальної конкуренції та технологічних викликів стратегічні альянси залишатимуться ключовим інструментом синергії та розвитку міжнародного бізнесу.

**References:**

1. Duhigg, C. (2023, December 1). The inside story of Microsoft's partnership with OpenAI. *The New Yorker*. Available at: <https://www.newyorker.com/magazine/2023/12/11/the-inside-story-of-microsofts-partnership-with-openai>
2. Ford Motor Company. (January 15, 2019) Volkswagen AG and Ford Motor Company launch global alliance. Press release. Available at: <https://media.ford.com/content/fordmedia/fna/us/en/news/2019/01/15/volkswagen-ford-alliance.html>
3. Lee J. L., & Taylor E. (June 23, 2020) Mercedes-Benz, Nvidia deepen autonomous driving alliance. Reuters. Available at: <https://www.reuters.com/article/idUSKBN23U2W4>
4. Obo E. B. (2006) Strategic Alliances: the prospect for business growth. *Global Journal of Educational Research*, 5(1), 17–22.
5. Özbek G. Y., von Szczepanski K., Lang N., Yigit H. B., Kronimus A., & Gansel B. (January 13, 2022) Unleashing the innovation power of alliances. Boston Consulting Group. Available at: <https://www.bcg.com/publications/2022/innovation-power-of-alliances>
6. Roy A., & Monnappa C. (January 28, 2022) Google to invest up to \$1 billion in India's Bharti Airtel. Reuters. Available at: <https://www.reuters.com/world/india/google-invest-up-1-bln-indias-bharti-airtel-2022-01-28/>
7. Sherman S. (1992) Are strategic alliances working. *Fortune*, 126(6), 77–78.
8. Sheth S. (July 21, 2021) Moderna partners with Takeda and Govt. of Japan for 50M vaccine doses. Nasdaq. Available at: <https://www.nasdaq.com/articles/moderna-partners-with-takeda-and-govt.-of-japan-for-50m-vaccine-doses-2021-07-21>
9. Weissman C. G. (June 16, 2020) How the Walmart-Shopify alliance helps both companies win against Amazon. Modern Retail. Available at: <https://www.modernretail.co/retailers/how-the-walmart-shopify-alliance-helps-both-companies-win-against-amazon/>