

Марина Володимирівна Корж,
доктор економічних наук, професор,
ORCID 0000-0001-8129-8256,
e-mail: Korzh_mv@ukr.net,

ДВНЗ «Київський національний торговельно-економічний університет», м. Київ,

Інна Петрівна Фоміченко,
кандидат економічних наук, доцент,
ORCID 0000-0002-9180-9344,
e-mail: inna_fomichenko@ukr.net,

Олена Єгорівна Бурцева,
кандидат економічних наук, доцент,
ORCID 0000-0002-8916-7151,
e-mail: burtseva_olena@gmail.com,

Світлана Олександрівна Баркова,
асистент кафедри,
ORCID 0000-0002-7894-2108,
e-mail: Barkova1_krt@gmail.com,

ДВНЗ «Донбаська державна машинобудівна академія», м. Краматорськ-Тернопіль

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСАХ

Постановка проблеми. Інформатизація, спрямована на ефективнішу організацію продуктивної діяльності людини, радикально змінила та продовжує змінювати форми ділової активності. Інститутів, які нещодавно мали комунікаційні бар'єри (зокрема час та відстань), вже немає. Можливість постійно перебувати в онлайн-режимі об'єднує людей і бізнес у різних частинах планети, допомагає обговорювати та приймати бізнес-рішення, спільно розв'язувати проблеми тощо. Глобалізація світової економіки та її інформатизація є каталізатором трансформації економічних систем, за яких «розмитість» кордонів між державами значно збільшує мобільність робочої сили, прискорює обмін інформацією, процес оновлення техніки та передачі капіталу, змінює форму конкуренції. Прагнучи реагувати на зміни навколишнього середовища, фірми стають учасниками різних видів співпраці [1, с. 15], через що виникають різноманітні альянси, однією з форм яких є міжнародні стратегічні альянси. Створення міжнародних стратегічних альянсів стало одним із способів виживання компаній та набуття ними конкурентних переваг. Вони дають змогу компаніям швидко і з невеликими фінансовими витратами вийти на міжнародний ринок, розвивати і поліпшувати діяльність компанії, забезпечують отримання нових знань, технологій. Проте в швидкозмінному ринковому середовищі багато стратегіч-

них альянсів не досягають кінцевої мети. Тому сьогодні актуальним є завдання дослідження тенденцій функціонування та визначення економічних умов і напрямів перспективного розвитку міжнародних стратегічних альянсів в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Проблеми стратегічних альянсів у деяких ракурсах висвітлювалися в роботах таких вітчизняних та зарубіжних вчених як М. Бобиної та М. Грачова [2], В. Македона [3], В. Вергуна і О. Ступницького [4], К. Бартлетт, Р. Блейка, Дж. Блека, М. Борга, С. Госхела, Х. Грегерсена, Дж. Ді Стефано, С. Юшімуре, Д. Квіна, Ф. Клухона, Г. Лейна, К. Ліндзі, М. Менденхелла, Дж. Мердока, Р. Морана, С. Морріса, Ж. Мутона, І. Ноймана, Дж. Олпорта, У. Оучі, Т. Пар' сонса, Г. Перлмуттера, Т. Пітерса, Дж. Рокіча, Дж. Рор' барха, Ф. Стротбека.

Авторський підхід до створення міжнародних стратегічних альянсів обґрунтовано вченим Б. Нільсеном у його працях «Як фірми обирають партнерів для міжнародних стратегічних альянсів? Емпіричне дослідження мотивів формування міжнародних стратегічних альянсів»; «Синергія у стратегічних альянсах: мотивація та додаткові синергетичні вигоди у мережах знань» [5]. цих дослідженнях використано ресурсний підхід до організацій – учасників альянсу. Також заслуговують увагу теоретичні дослідження А. Малик, В. Перейра, П. Будхвар про



ідентифікації теорій конвергенції в контексті глобальної індустрії інформаційних технологій (ІТ). Автори наводять аргументи на користь наявності «множинної конвергенції» або «множинних конфігурацій перехресної конвергенції» в економічних взаємодіях в ІТ-секторі, що здебільшого приймають форму стратегічних альянсів. Отримано висновок щодо наявності мультивергентних конфігурацій у стратегічних ділових партнерствах в ІТ-галузі.

Метою статті є аналіз маркетингового забезпечення міжнародних стратегічних альянсів як форми співпраці компаній в ІТ-сфері та можливості включення українських компаній у ці відносини.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з форм партнерських відносин підприємств є стратегічний альянс (союз) – особливий вид співпраці двох або більше підприємств із загальними діловими цілями або формування їхньої коаліції. Стратегічні альянси підприємств (strategic alliance) у світовій економіці досить поширені, а в Україні є відносно новим явищем, що ще потребує свого дослідження. Їхнє створення розглядається як найбільш швидкий і дешевий шлях реалізації глобальної стратегії. Стратегічні альянси діють у молодих, динамічних і високотехнологічних сферах: біотехнологія, фармацевтика, мультимедіа, телекомунікації, комп'ютери, енергетика. У Європі та Азії страте-

гічні альянси виникають у таких «традиційних» галузях, як послуги, транспорт, логістика. Активне використання позитивного досвіду створення стратегічних альянсів вітчизняними підприємствами дозволить оцінити і удосконалити власні виробничі і управлінські процеси і технології, перейняти все краще, чому можна навчитися у зарубіжного партнера, забезпечити можливості проникнення на нові ринки, доступ до яких ускладнений торговими бар'єрами або присутністю великих і впливових конкурентів.

У 2018 році визначено зріст у створенні стратегічних альянсів, що ми можемо побачити у динаміці в окремих регіонах таких як Латинська Америка, Північна Америка та Азіатсько-тихоокеанський регіон. В 2019 році, навпаки, бачимо рекордний спад у зниженні на 5-30% в залежності від регіонів [6].

В геополітичному плані розвиваються компанії, які працюють над тим, щоб заповнити прогалини у власних можливостях. Організації щосили намагаються перевести потік даних для кращого прийняття рішень. Існує брак кваліфікованих кадрів, щоб очистити, інтегрувати і отримати вигоду з великих даних і вийти назустріч штучного інтелекту. Міжнародні стратегічні альянси відіграють помітну роль в життєдіяльності ключових галузей світової економіки. Це наочно видно на прикладі розподілу по галузях МСА:

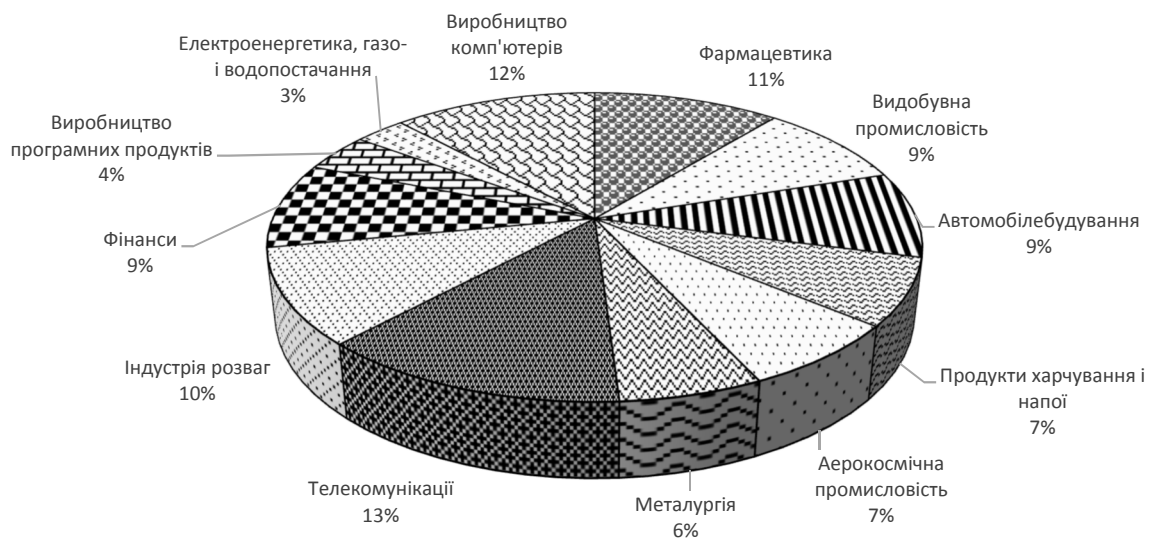


Рис. 1. Розподіл по галузях міжнародних стратегічних альянсів

Сформовано авторами на основі [7].

Інформаційні технології – це сучасна галузь економіки України, що динамічно розвивається. Проте ІТ-сфера – це не лише інформаційні, а й телекомунікаційні технології. Загалом ІТ-сфера – це сектор інформаційних і телекомунікаційних технологій, тобто сукупність галузей виробництва й сфери послуг, що займаються збором, передачею та відображенням інформації або даних через елект-

ронні засоби. Отже, ІТ-сфера складається з двох типів галузей: виробничої та сфери послуг. Виробничі галузі мають бути залучені

у процес обробки інформації та побудови комунікацій, зокрема передачу й відображення інформації. Крім того, компанії виробничих галузей повинні використовувати електронні засоби обробки для розпізнавання, вимірювання та/або запису фізичних

даних чи контролю над фізичними процесами. Основною сферою діяльності галузей сфери послуг є виконання функцій обробки та передачі інформації через електронні засоби [8].

Компанія в ІТ-сфері, що постає перед проблемою вибору шляху свого зростання, аналізує переваги та недоліки обраного напрямку (*таблиця*), які залежать від умов не лише внутрішнього, але й, значною мірою, зовнішнього середовища. Так, у си-

туації з низьким ризиком, високою доступністю ресурсів, необхідним низьким темпом росту організація надасть перевагу органічному внутрішньому зростанню. Але в разі недостатності ресурсів, масштабних змін у зовнішньому середовищі, суттєвих відмінностей організаційних культур і структур вибір буде зроблено на користь придбання активів або альянсів.

Таблиця 1

Переваги та недоліки базових напрямів зростання компанії в ІТ-сфері

Напрямок	Переваги	Недоліки
Внутрішнє зростання	Повний власний контроль над продукцією. Авторські права на інтелектуальну власність. Одноосібне розпорядження доходами. Розвиток власних внутрішніх компетенцій	Максимальний час виходу на ринок. Високі ризики через зміни кон'юнктури ринку. Одноосібне прийняття всіх ризиків. Високі витрати на розширення профілю роботи компанії та розробку нової продукції. Стратегія доступна для конкурентів
Придбання активів	Повний власний контроль над продукцією. Середній час виходу на ринок. Авторські права на інтелектуальну власність. Одноосібне розпорядження доходами. Отримання ключових компетенцій	Витрати на придбання. Інтеграційні витрати. Складнощі за інтеграції. Одноосібне прийняття всіх ризиків. Стратегія доступна для конкурентів
Альянси	Мінімальний час виходу на ринок. Економія ресурсів. Вимагає менше інвестицій. Перевірка перед покупкою. Низькі витрати на перепрофілювання. Поділ ризиків через зміну кон'юнктури ринку. Додаткові можливості	Загальний контроль. Складнощі за інтеграції та налагодження взаємозв'язку між учасниками альянсу. Необхідність розподілу доходів. Загальні можливості отримання прибутку. Поділ ключових компетенцій

Сформовано авторами на основі джерела [9, с. 21].

Альянси є проміжними формами міжфірмової взаємодії, які знаходяться між взаємодіями, що здійснюються на контрактній основі, і безпосередньо набуттям компанією активів унаслідок злиття чи поглинання іншої компанії. Водночас взаємодії, що створені на контрактній основі, не можна віднести до зростання компанії, вони можуть бути лише передумовами такого зростання. До того ж стосовно розвитку альянсових відносин, поширення їх на значну сферу спільних інтересів (диверсифікації), перетворення специфічних активів на специфічні активи «сильного ступеня», не відкидається ймовірність активізації процесів міжфірмового злиття й поглинання, звернення до внутрішньофірмової ієрархії як альтернативної стратегічному альянсу форми.

Основні види альянсів можна розділити на дві категорії: партнерства неконкуруючих фірм та альянси фірм-конкурентів (рис. 2).

За визначенням, партнерські угоди між компаніями, які не є конкурентами, укладаються між учасниками різних галузей виробництва. Альянси цього типу дозволяють компаніям освоїти нові види виробничої діяльності.

У рамках транснаціонального спільного підприємства партнерські відносини встановлюються між компаніями з різних країн, коли один з партне-

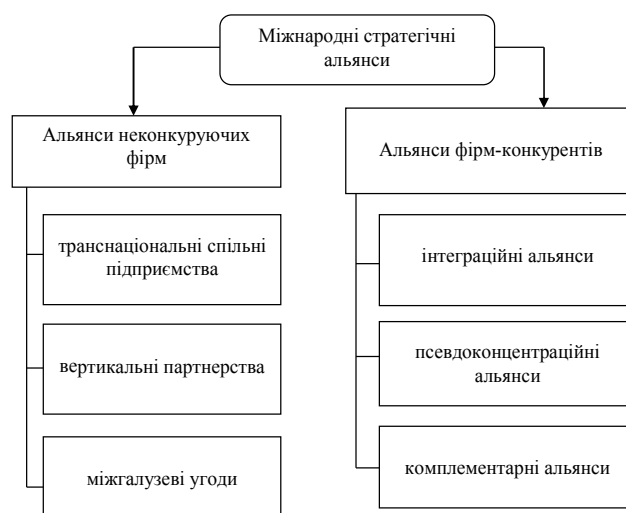


Рис. 2. Види міжнародних стратегічних альянсів

Сформовано авторами на основі джерела [10].

рів розробляє той чи інший продукт, який він збирається реалізувати за кордоном, а інший вже має в своєму розпорядженні привілейований доступ до національного ринку обраної країни. У подібних ситуаціях за допомогою альянсу іноземний партнер і його продукція можуть відкрити для себе новий ринок, а місцевому партнеру надається продукт (то-

вари, послуги), який потрібно буде реалізувати. Для іноземної компанії транснаціональне спільне підприємство є альтернативою як створенню своєї філії в даній країні, так і експорту продукції. Для місцевої компанії транснаціональне спільне підприємство є альтернативою, з одного боку, імпорту товарів іноземного виробництва, а з іншого – розробці та випуску в місцевих умовах схожої продукції з можливим експортом її в треті країни. Транснаціональні спільні підприємства є однією з найбільш перевірених часом класичних схем економічної кооперації [10].

Компанії, що діють в двох суміжних секторах так званого «ланцюжка виробництва», утворюють між собою вертикальні партнерські відносини, тобто вони вступають між собою в відносини постачальника і клієнта. Вертикальні партнерські відносини варто розглядати як альтернативу як звичайним договорам про постачання між постачальником і клієнтом, так і повної вертикальної інтеграції. Даний вид партнерства вважається однією з форм часткової вертикальної інтеграції, оскільки підприємство не переходить в повне розпорядження свого зовнішнього постачальника (або клієнта), обраного серед інших на ринку, але і не прагне того, щоб стати виробником і, відповідно, конкурентом, тобто самостійним підприємством в галузі.

Слід зазначити, що в деяких ситуаціях прийняття рішення «виробляти або купувати» вимагає значних зусиль, так як одні економічні обґрунтування схилиють керівництво підприємства до закупівель на ринку у зовнішніх постачальників, тоді як інші обґрунтовують велику вигоду інтеграції. Саме в таких випадках вертикальні партнерські відносини є найбільш прийнятним рішенням. Міжгалузеві угоди укладаються між компаніями, які не тільки відносяться до різних секторів економіки, а й випускають продукцію, не пов'язану одним «ланцюжком виробництва». В цілому для установлення тісних взаємин між цими компаніями немає ніяких причин, оскільки вони не вступають один з одним ні в конкурентні відносини, ні в відносини «постачальник-клієнта». Однак, якщо компанії збираються розширити свою виробничу діяльність, вони укладають міжгалузеві угоди.

Міжгалузеві стратегічні альянси укладаються з однією метою: один партнер хоче полегшити своє входження у виробничу галузь, в рамках якої діє інший партнер. Тому такі альянси можна розглядати як альтернативу і диверсифікацію при розвитку такого партнера (новачка в даній галузі) і придбання ним компанії, що вже діяла в даному секторі.

Основна проблема при встановленні подібних міжгалузевих угод полягає в тому, що партнер-початківець прагне швидко освоїти нові технології, тоді як партнер-ветеран даної галузі намагається якнайшвидше розвивати використовуваним ним технології. Укладаючи міжгалузеві угоди, компанії розраховують досягти ефекту комерційної та технологічної синергії.

Альянси фірм-конкурентів, як правило, відрізняються подвійністю відносин, установленими між партнерами, оскільки їх взаємини характеризуються одночасним суперництвом і співпрацею. Звідси виникає цілий ряд проблем, оскільки занадто слабкий рівень співпраці може заважати реалізації спільних цілей, а зайва відкритість може послабити позицію однієї з компаній, які все ще залишаються конкурентами.

Інтеграційні альянси – це альянси, в які вступають компанії фірм-конкурентів, що встановлюють партнерські відносини для досягнення ефекту збільшення виробництва при виготовленні обмеженої стадії виробничого процесу або виробництва окремої комплектуючої продукції. Спільно виробленими елементами в подальшому укомплектовується продукція компаній-партнерів, і досить часто ця продукція вступає в пряму конкуренцію на ринку.

На практиці інтеграційні альянси фірм-конкурентів створюються компаніями зі схожими економічними показниками, що пояснюється основною метою даних альянсів: розрахунок на ефект масштабу при виробництві окремої комплектуючої або в рамках окремого виробничого етапу. Діяльність в рамках псевдо концентраційного альянсу в більшості випадків організовується на основі розподілу функцій. Наприклад, один партнер бере на себе науково-дослідну розробку, а другий – виробництво продукції.

Комплементарні альянси фірм-конкурентів об'єднують між собою компанії, які долучають до участі у партнерському проєкті активи і науково-дослідні розробки, різні за своїм характером. Найчастіше дані альянси створюються в тому випадку, коли один партнер розробляє якусь продукцію, комерційна реалізація якої, здійснюється через торговельну мережу іншого партнера.

Слід зазначити, що комплементарний альянс фірм-конкурентів може бути створений тільки в тому випадку, коли продукція, яку випускає один з партнерів, не вступає в пряму конкуренцію з продукцією іншого партнера.

Дослідниками *Association of Strategic Alliance Professionals* зазначено три типи альянсів: тактичні, квазістратегічні та стратегічні [11]. Кожен із них може бути як внутрішнім, так і зовнішнім (міжнародним).

Тактичні альянси створюють на короткий термін. Основна їхня мета – досягнення запланованих результатів у межах одного проєкту. Часто вони формуються функціональними підрозділами декількох компаній, управління ними можуть здійснювати менеджери середньої ланки. Подібні альянси призначені заповнити прогалини в попиту продукції на ринку або в розв'язанні проблем окремих груп споживачів, служити інструментами для розширення продуктової лінійки в коротко- або середньостроковому періоді. Тактичні альянси можуть існувати, якщо одна з компаній у найближчому майбутньому має намір замінити продукт або послугу альянсу

своєю власною. Компаніям уже на етапі обговорення процедурних аспектів формування тактичного альянсу варто передбачити чітку стратегію виходу з нього, оскільки подібні альянси часто є немісними та кон'юнктурними. Усі сторони альянсу повинні усвідомлювати, що партнерство є тактичним, і його учасники можуть успішно вийти з такого альянсу з вигодою й без втрат для ділової репутації. Під час формування тактичних альянсів недоцільно обмінюватися акціями та брати участь у капіталі партнера, однак можливо спільне використання ресурсів один одного [9, с. 22]. Тактичні альянси поширені серед ІТ-компаній, що займаються розробкою програмного забезпечення й систем обробки інформації.

Квазістратегічні альянси. На відміну від стратегічних альянсів, одна зі сторін квазістратегічного альянсу в разі його створення має лише тактичні цілі. Такі альянси менш стійкі до факторів, що спричинюють внутрішні й зовнішні потрясіння в діяльності компаній. Їхній успіх на порядок менший, ніж у стратегічних альянсів, де у двох сторін співпраці є стратегічні цілі. Квазістратегічні альянси поширені серед ІТ-компаній, що займаються розробками комп'ютерних ігор.

Стратегічні альянси мають потужні конкурентні переваги, суттєво впливають на довгострокові позиції та успіх організацій, а також мають серйозні негативні наслідки, якщо закінчуються невдачею [9, с. 21]. У стратегічних альянсах очікування результативності, зазвичай, є вищим, але й зобов'язання та підтримка менеджменту також значно вищі. Альянси сприймають як основу для стійкого зростання та підтримки довгострокового розвитку ринків, технологічного лідерства й розвитку внутрішніх ключових компетенцій. Ключовою характеристикою стратегічних альянсів є наявність проактивного підходу з боку компаній-партнерів, що виражено у прагненні ініціювати нові альянси для реалізації своїх стратегій [12, с. 28]. Стратегічні альянси поширені серед ІТ-компаній, пов'язаних з телефонними комунікаціями, комунікаційним обладнанням, різними електронними компонентами комп'ютерної техніки та офісного устаткування. ІТ-компанії, які входять у міжнародні стратегічні альянси, попри те, що об'єднані задля досягнення загальних цілей, разом з тим не втрачають своєї стратегічної автономності та здатності до реалізації індивідуальних інтересів і цілей (рис. 3).

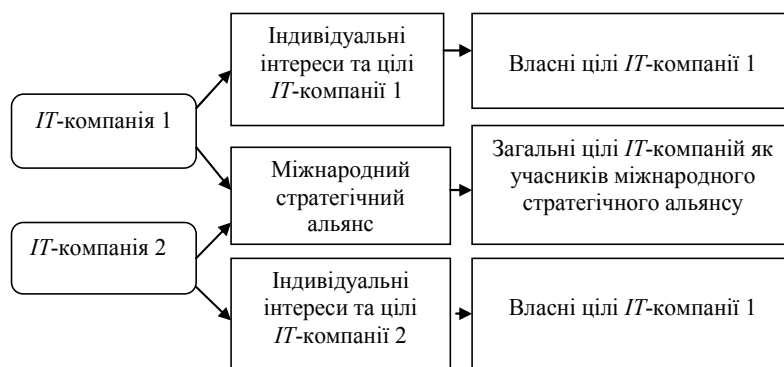


Рис. 3. Зацікавленість учасників міжнародного стратегічного альянсу в партнерстві

Сформовано авторами на основі джерела [9].

За результатами аналізу наявних міжнародних стратегічних альянсів в ІТ-сфері виділено й узагальнено притаманні їм характерні риси. Міжнародні стратегічні альянси в ІТ-сфері створюють у партнерських засадах на міжнародному рівні, якщо партнери є резидентами різних країн. МСА з'являються, коли компанії не можуть знайти сильних партнерів усередині країни. МСА ІТ-сфери здебільшого виникають як платформи для створення спільних системних продуктів, інтеграції знань різних галузей у продукти та технології нового покоління. Учасники МСА передусім зацікавлені площиною інноваційних технологій. Дещо рідше МСА використовують для виходу на клієнтську базу партнерів, тобто на кінцевих споживачів. Такі цілі спрямовані на розуміння потреб споживачів продукції МСА, створення індивідуалізованих продуктів і послуг. Інтереси учасників таких альянсів можна за-

значити як «диверсифікацію через МСА». Такі альянси демонструють широкую різноманітність за критерієм оформлення власності. Є МСА без створення спільної власності, без участі в активах, а також різні варіанти спільних підприємств. Зв'язки між партнерами МСА в ІТ-сфері можуть базуватися як на формальних контрактах, так і на неформальних комунікаціях за наявних умов допуску до конфіденційної інформації. До того ж під контролем завжди перебувають функціональні та міжфункціональні комунікації.

В ІТ-сфері МСА створюються з урахуванням збігу не лише стратегічних інтересів, а й організаційної та культурної сумісності. Ці фактори відіграють суттєву роль у досягненні альянсом успіху. Його учасники докладають значних зусиль для зміцнення довіри, створення ефективних каналів комунікацій та обміну досвідом, спільного підвищен-

ня кваліфікації кадрів компаній – учасниць МСА. Для створення різноманітних альянсів в ІТ-сфері українські компанії обирають партнерами європейські та американські фірми, а не представників азійського ІТ-ринку. Стратегічні альянси в ІТ-сфері є вигідними не лише тим, хто бере в них участь як партнери, але й кінцевому споживачеві. Такими вигодами можуть бути, наприклад, освоєння пакетів програмних і консультативних продуктів, вихід на інтегровані операційні системи або повні набори телекомунікаційних послуг, ефективніший і плавний перехід до продуктів нового покоління, зниження витрат, економія часу за роботи в інформаційній сфері тощо. Компанії ІТ-сфери, що вступають у міжнародні стратегічні альянси, продовжують підтримувати партнерські відносини з іншими господарюючими суб'єктами (які не беруть участі в МСА). Членство в МСА не скасовує можливості укладення «неальянсових» контрактних угод, взаємодії на рівні простої ринкової купівлі-продажу тощо. МСА не замінюють альтернативні форми економічних відносин. Що стосується вітчизняного ІТ-ринку, то наразі на ньому переважають внутрішні стратегічні альянси, які укладаються між українськими ІТ-компаніями. Компаній, що наважуються на створення МСА, одиниці. Одним із представників вітчизняної ІТ-сфери, що вступив у МСА з іноземними представниками ІТ-ринку (*BAKOTECH Group* та *Dynatrace*), є компанія ІНТРАСІСТЕМС. Отже, основною практикою залишається розвиток вітчизняних ІТ-компаній унаслідок внутрішнього зростання. Закордонний ринок охоплюється шляхом створення в інших країнах філій і представництв. Решті надаються послуги за умов аутсорсингу, в якому українські ІТ-компанії є безсумнівними лідерами в Європі як за ціною, так і за якістю наданих послуг.

Висновки. На сучасному етапі міжфірмова співпраця і міжнародні стратегічні альянси стали найважливішим інструментом ведення конкурентної боротьби і завоювання лідируючих позицій на ринку. з метою об'єднання наукового потенціалу, виробничої кооперації та розділу ризиків під час освоєння виробництва капіталомісткої і наукоміст-

кої продукції і виходу з неї на ринок транснаціональні компанії все частіше використовують стратегічні альянси. Міжнародні стратегічні альянси зміцнюють співпрацю індивідуальних фірм і роблять так, щоб конкуренція досягла нового рівня між групами фірм з різними інтересами. Слід зазначити, що спільні підприємства далеко не завжди успішні, оскільки є ймовірність зіткнення різних стилів управління і корпоративних культур, також можливі зміни різних обставин і перегляд основних цілей створення спільного підприємства. Крім цього, справжні цілі створення альянсу не завжди розкриваються.

Міжнародним стратегічним альянсам ІТ-сфери характерно неповнота об'єднання учасників альянсу, тобто компанії ІТ-сфери, що вступають до міжнародних стратегічних альянсів, зберігають незалежність і самостійність у разі об'єднання частини активів кожної з них. Також має місце націленість на повноцінний стратегічний спільний розвиток активів компаній ІТ-сфери, об'єднаних у міжнародні стратегічні альянси. Ця обставина опосередковує розвиток характеристики системної цілісності таких альянсів. Отже, міжнародні стратегічні альянси ІТ-сфери розглядають як форму міжфірмової взаємодії ІТ-компаній, що зберігають самостійність, на основі об'єднання взаємодоповнюючих активів кожної з них. Рішення компанії ІТ-сфери про участь у міжнародному стратегічному альянсі має важливі наслідки для її внутрішньої організації та є відповідною реакцією на зміни в конкурентному середовищі. Здебільшого таке рішення є відповіддю на дії конкурентів, що вже зробили кроки щодо посилення міжфірмової консолідації. Під час прийняття рішення про формування міжнародних стратегічних альянсів важливим є чітке розуміння цілей, що мають бути досягнуті компанією за допомогою альянсу.

Недостатня розвиненість стратегічних альянсів в Україні пояснюється передусім умовами й особливостями економічного розвитку. Однак стратегічні альянси є однією з найбільш перспективних форм інтеграції, тому саме вони повинні стати основою корпоративної економіки України.

Література

1. Морозова І. В., Чернова А. В. Стратегічні альянси як феномен глобальної економіки. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 1 (18). С. 14-19. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-3>.
2. Бобина М. А., Грачев М. В. *Международный бизнес: стратегия альянсов*. М.: Дело, 2006. 240 с.
3. Македон В. В. *Міжнародні стратегічні альянси компаній: монографія*. Д.: Вид-во ДУЕП, 2010. 304 с.
4. Вергун В. А., Ступницький О. І. Сучасні інноваційні стратегії ТНК і синергетичний ефект «технологізації». *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 3. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/2310/2030.
5. Bernhard N. Synergies in Strategic Alliances: Motivation and Outcomes of Complementary and Synergistic Knowledge Networks. *Department of International Economics and Management, Copenhagen Business School*, 2000. 26 p.
6. Максименко І. Я. Злиття та поглинання як інструмент інноваційного розвитку: стан та перспективи в Україні. *Науковий журнал Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2018. № 62. С. 43-50.
7. Максименко І. Я. Ринок злиття та поглинання: основні етапи угоди та перспективи розвитку в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 24. С. 427-432.
8. Measuring the Information Economy 2002. URL: <http://www.oecd.org/internet/ieconomy/measuringtheinformation-economy2002.htm>.
9. Хаханов Ю. М. Модели принятия управленческих решений в альянсах высокотехнологичных компаний: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2014. 170 с.
10. Махова Г. В., Дяченко М. І. Стратегічні альянси підприємств як засіб реалізації інновацій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2008. № 3 (Т. 2). С. 54-57.
11. Best Practices Guidebook on Alliance Formation and Management. 2000. 148 p.

12. Das T., Kumar R. Interpartner harmony in strategic alliances: managing commitment and forbearance. *International Journal of Strategic Business Alliances*. 2009. Vol. 1. № 1. P. 24-52. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJSBA.2009.023650>.

13. Фоміченко І. П., Кондратенко О. О., Руденко Т. Є., Брант М. А. Організація маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 3 (61). С. 139–145. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-3\(61\)-139-145](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-3(61)-139-145).

References

1. Morozova, I. V., Chernova, A. V. (2020). Stratehichni aliansy yak fenomen hlobalnoi ekonomiky [Strategic Alliances as a Phenomenon of Global Economy]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Pryazovskyi economic herald*, 1 (18), pp. 14-19. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-3> [in Ukrainian].

2. Bobina, M. A., Grachev, M. V. (2006). Mezhdunarodnyy biznes: strategiya al'yansov [International business: strategy of alliances]. M., Delo. 240 p. [in Russian].

3. Makedon, V. V. (2010). Mizhnarodni stratehichni aliansy kompanii [International Strategic Alliances of Companies]. Dnipropetrovsk, DUEP. 304 p. [in Ukrainian].

4. Verhun, V. A., Stupnytskyi, O. I. (2014). Suchasni innovatsiini stratehii TNK i synerhetychnyi efekt «tekhnohizatsii» [Modern innovative strategies of TNCs and the synergistic effect of "technologicalization"]. *Mizhnarodni vidnosyny. Seriya «Ekonomiczni nauky» – International Relations. Series "Economic Sciences"*, 3. Retrieved from http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/2310/2030 [in Ukrainian].

5. Bernhard, N. (2000). Synergies in Strategic Alliances: Motivation and Outcomes of Complementary and Synergistic Knowledge Networks. *Department of International Economics and Management, Copenhagen Business School*. 26 p.

6. Maksymenko, I. Ya. (2018). Zlyttia ta pohlynnannia yak instrument innovatsiinoho rozvytku: stan ta perspektyvy v Ukraini [Mergers and acquisitions as a tool of innovative development: state and prospects in Ukraine]. *Naukovyi zhurnal Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu – Scientific journal Economic Bulletin of the National Mining University*, 62, pp. 43-50 [in Ukrainian].

7. Maksymenko, I. Ya. (2018). Rynok zlyttia ta pohlynnannia: osnovni etapy uhody ta perspektyvy rozvytku v Ukraini [Merger and Acquisition Market: Main Stages of the Transaction and Development Prospects in Ukraine]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, 24, pp. 427-432 [in Ukrainian].

8. Measuring the Information Economy 2002. Retrieved from <http://www.oecd.org/internet/ieconomy/measuringtheinformation-economy2002.htm>.

9. Khakhanov, Yu. M. (2014). Modeli prinyatiya upravlencheskikh resheniy v al'yansakh vysokotekhnologichnykh kompaniy [Models of making management decisions in alliances of high-tech companies]: *Candidate's thesis*. 170 p. [in Russian].

10. Makhova, H. V., Diachenko, M. I. (2008). Stratehichni aliansy pidpriemstv yak zasib realizatsii innovatsii [Strategic alliances of enterprises as a means of implementing innovations]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, No. 3, Vol. 2, pp. 54–57 [in Ukrainian].

11. Best Practices Guidebook on Alliance Formation and Management. (2000). 148 p.

12. Das, T., Kumar, R. (2009). Interpartner harmony in strategic alliances: managing commitment and forbearance. *International Journal of Strategic Business Alliances*, Vol. 1, No. 1, pp. 24-52. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJSBA.2009.023650>.

13. Fomichenko, I. P., Kondratenko, O. O., Rudenko, T. Ye., Brant, M. A. (2020). Orhanizatsiia marketynhovoї diialnosti promyslovykh pidpriemstv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Organization of Marketing Activities of Industrial Enterprises in Modern Business Conditions]. *Ekonomicnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 3 (61), pp. 139–145. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-3\(61\)-139-145](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-3(61)-139-145) [in Ukrainian].

Корж М. В., Фоміченко І. П., Бурцева О. Є., Баркова С. О. Маркетингове забезпечення інформаційних технологій в міжнародних стратегічних альянсах

У статті узагальнено особливості визначення стратегічних альянсів. Визначено переваги та недоліки базових напрямів зростання компанії в ІТ-сфері. Викладено результати дослідження міжнародних стратегічних альянсів як форми співпраці компаній в ІТ-сфері та можливості включення українських компаній у ці відносини. Доведено необхідність ретельного обґрунтування рішень щодо вступу вітчизняних компаній ІТ-сфери в міжнародний стратегічний альянс. Визначено, що основні види альянсів можна розділити на дві категорії: партнерства неконкуруючих фірм та альянси фірм-конкурентів. Стратегічні альянси є для компаній однієї й тієї ж галузі, але розташовані в різних країнах, засобом конкурентної боротьби на світовому ринку при умові зберігання їх незалежності. Доведено, що активне використання позитивного досвіду утворення стратегічних альянсів вітчизняними підприємствами дозволить оцінити і удосконалити власні виробничі і управлінські процеси і технології, перейняти все краще, чому можна навчитися у зарубіжного партнера, забезпечити можливості проникнення на нові ринки, доступ до яких ускладнений торговими бар'єрами або присутністю крупних і впливових конкурентів.

Ключові слова: компанія, партнерство, співробітництво, міжнародні стратегічні альянси, ІТ-сфера, управлінські технології.

Korzh M., Fomichenko I., Burtseva O., Barkova S. Marketing Support of Information Technologies in International Strategic Alliances

They are summarized in the article. It has been determined that the main types of alliances can be divided into two categories: partnerships of non-competing firms and alliances of competing firms. Strategic alliances are a means for companies in the same industry, but located in different countries, to compete in the global market while maintaining their independence. It has been proven that the active use of positive experience in the formation of strategic alliances by domestic enterprises will make it possible to evaluate and improve particularities of defining strategic alliances. The advantages and disadvantages of the basic directions of the company's growth in the IT sphere are determined. The results of the study of international strategic alliances as a form of cooperation between companies in the IT sphere and the possibility of including Ukrainian companies in these relations are presented. The need for careful substantiation has been proven decisions regarding the entry of domestic IT companies into the international strategic alliance.

Keywords: company, partnership, cooperation, international strategic alliances, IT sphere, management technologies.

Стаття надійшла до редакції 14.05.2025
Рецензовано: 03.06.2025