

УДК 339.944:004.9  
JEL Classification: F 23; O 32  
**ДУГІНЕЦЬ Ганна**  
E-mail: g.duginets@knu.edu.ua  
ORCID: 0000-0003-3708-3666

DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2020\(113\)03](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2020(113)03)

д. е. н., доцент, завідувач кафедри світової економіки  
Київського національного торговельно-економічного  
університету  
вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна

**НІЖЕЙКО Костянтин**  
E-mail: konstantin.nizheyko@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-2925-1140

заступник директора з розвитку ТОВ «ХОРСТЕХ»  
вул. Туполева, 8, Київ, 04128, Україна

## МІЖНАРОДНІ СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ: СПІВПРАЦЯ КОМПАНІЙ В ІТ-СФЕРІ

*Викладено результати дослідження міжнародних стратегічних альянсів як форми співпраці компаній в ІТ-сфері та можливості включення українських компаній у ці відносини. Встановлено фактори, що визначають перехід від конкуренції до співпраці, та утворення альянсів між компаніями в ІТ-сфері. Доведено необхідність ретельного обґрунтування рішень щодо вступу вітчизняних компаній ІТ-сфери в міжнародний стратегічний альянс.*

*Ключові слова:* альянси, міжнародний стратегічний альянс, форма співпраці, ІТ-сфера, переваги, недоліки.

**Постановка проблеми.** Нині ні в кого немає сумніву, що особливе значення для прогресу глобальної економіки мають інформатизація та комп'ютеризація, які формують основу технологічної інтеграції науки й виробництва, забезпечують ефективну обробку даних, дають змогу переорієнтувати бізнес на динамічні зміни глобальних ринків.

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.

Міжнародні стратегічні альянси (МСА) – явище порівняно нове. Лише в 1990-х – на початку 2000-х років альянсові міжфірмові відносини, що відповідають стратегічним інтересам їхніх учасників, стали центром підвищеної уваги керівництва міжнародного бізнесу. Майже кожна з найбільших всесвітніх компаній ІТ-сфери бере участь у 60 великих стратегічних альянсах, вкладаючи мільйони доларів у партнерські взаємини. Так, *BEA Systems* з 2000 по 2008 рр. витратила на різні партнерські програми 1.5 млрд дол. США, уклала за цей період понад 100 альянсів, багато з яких були міжнародними стратегічними. Проте у 2008 р. *BEA Systems* поглинув її партнер з альянсових міжфірмових відносин.

Ринок ІТ-сфери в Україні щороку демонструє безперервне зростання та розвиток, його учасники дедалі частіше контактують зі своїми колегами з інших країн. МСА стають однією з найдоцільніших форм партнерської участі вітчизняних ІТ-компаній з провідними іноземними компаніями ІТ-сфери. Проте щоб передбачити всі ризики вступу до МСА, наприклад, не втратити свою суб'єктність унаслідок поглинання (як це сталося з *BEA Systems*), варто розуміти причини, суть і наслідки створення таких альянсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням мотивів утворення стратегічних альянсів, розвитку, перспектив співпраці та найпривабливіших сфер формування присвятило свої праці широке коло закордонних вчених. Д. Блейкі, К. Гон, І. До, Б. Гомес-Кассерес та інші висвітлили свої погляди у спільному виданні «Стратегічні альянси», в якому розглянуто проблеми, пов'язані з партнерськими відносинами між компаніями: причини та способи створення стратегічних альянсів, стратегії збереження альянсів і підтримання взаємовигідного співробітництва в рамках партнерських відносин [2].

Особливу зацікавленість викликає дослідження М. Ечеваррія «Забезпечення співпраці: досягнення успіху через стратегічні союзи і партнерства» [3]. Ця наукова праця є одним з перших практичних посібників щодо налагодження успішного стратегічного співробітництва. У ній розкрито структуру, яка поєднує методологію спільного лідерства з революційним процесом розвитку стратегічних альянсів, що можуть застосовуватися не тільки до будь-якої галузі (зокрема й до ІТ-сфери), а також до партнерських організацій різного розміру.

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» [4]. У цих дослідженнях використано ресурсний підхід до організацій – учасників альянсу.

Передбачено, що конкурентні переваги організацій є наслідком їхнього доступу до ресурсів, особливо до неявних (заснованих на знаннях). Дослідження не містять традиційного припущення щодо взаємодоповнюваності ресурсів (або ресурсних баз) як необхідності успішної співпраці МСА, запропоновано інший, динамічніший підхід до формування таких альянсів, заснований на принципі синергії.

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.

Цікавим є дослідження колективу авторів щодо визначення взаємозалежності позиціонування ІТ-компаній у стратегічних альянсах і результативності повернення інвестицій у НДР [5]. Аналіз групи даних 464 ІТ-компаній за 14-річний період надав можливість науковцям зробити висновок, що рентабельність інвестицій в інновації зростає з поглибленням зв'язків учасників альянсу з компаніями, що споживають ІТ.

Вітчизняні вчені також активно вивчають міжнародні стратегічні альянси. Так, В. Тронько в дослідженні «Формування міжнародних стратегічних альянсів у сфері телекомунікаційних послуг» [6] проаналізував передумови та детермінанти формування міжнародних стратегічних альянсів і виокремив сучасні тенденції розвитку МСА на ринку телекомунікаційних послуг України. Видам і класифікації стратегічних альянсів, позитивним аспектам створення стратегічних альянсів присвячена стаття «Стратегічні альянси як феномен глобальної економіки» О. Чернової та І. Морозової [7].

Попри вагомий внесок напрацювань в обраній сфері дослідження, невіршеними залишаються питання, пов'язані з формуванням МСА саме у сфері інформаційних технологій і застосування вітчизняними ІТ-компаніями такого виду співпраці.

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

**Матеріали та методи.** Теоретичним і методологічним підґрунтям для написання статті стали праці вітчизняних і закордонних науковців щодо діяльності міжнародних стратегічних альянсів, структури та зв'язків між партнерами МСА.

Дослідження проведено із застосуванням методів теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, аналізу та синтезу, індукції й дедукції, що дало змогу встановити фактори, які визначають перехід від конкуренції до співпраці та створення альянсів між компаніями в

IT-сфері, а також характерні риси МСА, що утворюються в сфері інформаційних технологій.

**Результати дослідження.** Інформаційні технології – це сучасна галузь економіки України, що динамічно розвивається. Проте IT-сфера – це не лише інформаційні, а й телекомунікаційні технології. Загалом IT-сфера – це сектор інформаційних і телекомунікаційних технологій, тобто сукупність галузей виробництва й сфери послуг, що займаються збором, передачею та відображенням інформації або даних через електронні засоби. Отже, IT-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]. IT-сфера є основою прогресу та проривних рішень у традиційних галузевих сферах, в яких здійснюється продуктивна діяльність людини.

Динамічний розвиток IT-сфери зумовлює її складність, швидкість змін і значну невизначеність технологічних траєкторій: лише за 2018 р. IT-послуги принесли в бюджет України майже 10 млрд грн податків. Щороку ці цифри зростають у середньому на 20–25 %. Якщо у 2012 р. внесок IT в економіку країни становив 0.8 % ВВП України, то нині – уже 4 %. Наразі експорт IT-послуг України приносить понад 5 млрд дол. США на рік, разом з тим у 2013 р. цей показник ледь сягав позначки 2 млрд дол. США [9]. Динамічність розвитку й перспективність IT-сфери є важливим мотивом під час прийняття рішень щодо розподілення ризику та об'єднання ресурсів серед її учасників. Саме в цій сфері конкуренція часто переходить у співробітництво. Формування альянсів у IT-сфері дає можливість змінити прийняті на практиці застарілі стандарти й створити нові, оскільки партнери відкрито діляться своїми технологіями та об'єднують зусилля для перемоги над своїми загальними конкурентами.

У науковій літературі надано низку факторів, що визначають перехід від конкуренції до співпраці та утворення альянсів між компаніями в IT-сфері.

*Динаміка розвитку продуктивних сил.* Важливою рушійною силою для співпраці в IT-сфері є той факт, що технології розвиваються настільки швидко, що для різних суб'єктів, які намагаються зберегти свій статус на ринку, поодиначі виграти в перегонах такого розвитку стає неможливим. Тож компанії формують мережу альянсів для захисту від ризику можливої появи нових технологій в інших організаціях, зокрема й у конкурентів [10, с. 21].

*Посилення конкурентної боротьби.* Цей фактор змушує учасників ІТ-сфери фокусувати свою увагу на розвитку тих компетенцій, у яких вони мають переваги перед іншими (є лідерами). Така спеціалізація автоматично сприяє створенню нових партнерських відносин. Спеціалізація в ключових компетенціях посилюється в ситуації жорсткої конкуренції та необхідності збільшення акціонерної вартості компанії. Посилення спеціалізації та конкуренції також змушує компанії шукати партнерів задля спільного протистояння діям конкурентів, які вже об'єдналися в альянси.

*Зміни характеру попиту.* Загальний рівень добробуту в сучасній економіці зумовлює попит на кастомізовані продукти та послуги. Такий тип попиту є важливою рушійною силою формування партнерських відносин, оскільки далеко не всі фірми здатні реагувати на різні запити численних споживачів самостійно. У разі відносин *business-to-business* кастомізовані інтегральні рішення часто є єдиним варіантом [11, с. 13]. Попит на кастомізовані рішення, який постійно зростає, сприяє поширенню альянсів у ІТ-сфері як серед виробників, так і між виробниками та споживачами.

*Поява нових методів управління та організаційних інновацій.* Практичне існування альянсів, які, по суті, є «гібридними» відносинами між партнерами, неможливе без розвитку спеціальних інструментів управління. Фундамент цих методів і організаційних інновацій закладено на початку 90-х років ХХ ст. Наразі їх продовжують розробляти й успішно застосовувати на практиці, про що свідчить зростання кількості успішних альянсів, які є вагомим альтернативним злиттям і поглинанням.

У певний період свого розвитку кожна успішна компанія в ІТ-сфері постає перед вибором шляху свого зростання. Є три базових напрями зростання компанії.

*Внутрішнє зростання.* Розширення штату компанії завдяки найманню співробітників. Розширення на цій основі спектра надання послуг тощо.

*Придбання активів.* Цей спосіб полягає в «купівлі» активів чужої компанії внаслідок злиття з нею або її поглинання.

*Альянси.* Встановлення тісних партнерських взаємовідносин з іншими компаніями. Основою для цього є тактичні або стратегічні цілі, яких без фактичного збільшення «активів» компанії досягти неможливо.

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 ситуації 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

**Переваги та недоліки базових напрямів зростання компанії в ІТ-сфері**

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

Джерело: розроблено авторами за [6; 7; 11].

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.

Дослідниками *Association of Strategic Alliance Professionals* зазначено три типи альянсів: тактичні, квазістратегічні та стратегічні [12]. Кожен із них може бути як внутрішнім, так і зовнішнім (міжнародним).

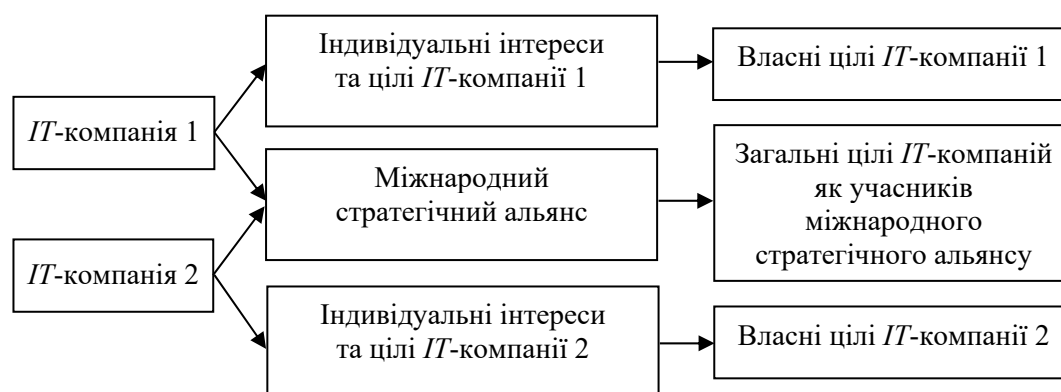
*Тактичні альянси* створюють на короткий термін. Основна їхня мета – досягнення запланованих результатів у межах одного проєкту. Часто вони формуються функціональними підрозділами декількох

компаній, управління ними можуть здійснювати менеджери середньої ланки. Подібні альянси призначені заповнити прогалини в попиті 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 неміцними 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 [11, 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 [11, 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 [13, 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 (*рисунки*).



### Зацікавленість учасників міжнародного стратегічного альянсу в партнерстві

*Джерело:* авторська розробка.

За результатами аналізу наявних міжнародних стратегічних альянсів в ІТ-сфері виділено й узагальнено притаманні їм характерні риси.

- Міжнародні стратегічні альянси в ІТ-сфері створюють на 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 зазначити як «диверсифікацію через МСА».

- Такі альянси демонструють широку 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 підвищення 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 консультаційних 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.

Значною відмінністю вітчизняних міжнародних альянсів від закордонних є їхня нетривала історія: *по-перше*, накопичено незначний досвід участі в таких альянсах українськими компаніями ІТ-сфери; *по-друге*, недостатньо опрацьована теоретична база створення та функціонування цих альянсів. Це позначається й на їхній кількості. Щодо характеристики форми стратегічного альянсу, вона є відмінною рисою стратегічних альянсів в Україні. За кордоном компанії вже пройшли період превалювання спільних підприємств над іншими формами альянсів, в Україні ж спільне підприємство, поряд з аутсорсингом, є доміантною формою стратегічного альянсу.

Розвиток міжнародних стратегічних альянсів у вітчизняній ІТ-сфері має зберігати поступальний характер. Не варто прагнути випередити своїх закордонних партнерів за кількістю створення альянсів, а необхідно накопичувати теоретичний і практичний досвід участі в таких альянсах, вивчати міжнародні приклади. Погане орієнтування в «життєдіяльності» МСА може спричинити поглинання вітчизняної компанії закордонним партнером, що не завжди є позитивною тенденцією для українського ІТ-ринку та для країни в цілому.

Співробітництво у вигляді МСА має виключно прагматичний характер, а прагнення до забезпечення своїх економічних інтересів (зокрема й тих, що збігаються) неминуче ставатиме джерелом виникнення та накопичення сперечань між деякими учасниками (особливо якщо їх понад два) альянсу та альянсом загалом. Негативними результатами цих процесів можуть стати розпад альянсу через низьку ефективність його діяльності та/або недосяжність поставлених цілей унаслідок конфлікту інтересів партнерів чи, що ймовірніше, поглинання сильним учасником альянсу слабшого, пасивного, з його ресурсною та клієнтською базою.

**Висновки.** Міжнародним стратегічним альянсам *IT*-сфери характерно неповнота об'єднання учасників альянсу, тобто компанії *IT*-сфери, що вступають до МСА, зберігають незалежність і самостійність у разі об'єднання частини активів кожної з них. Також має місце націленість на повноцінний стратегічний спільний розвиток активів компаній *IT*-сфери, об'єднаних у МСА. Ця обставина опосередковує розвиток характеристики системної цілісності таких альянсів. Отже, МСА *IT*-сфери розглядають як форму міжфірмової взаємодії *IT*-компаній, що зберігають самостійність, на основі об'єднання взаємодоповнюючих активів кожної з них.

Рішення компанії *IT*-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 МСА важливим є чітке розуміння цілей, що мають бути досягнуті компанією за допомогою альянсу. Якщо всі його сторони мають стратегічні цілі, то цей альянс створюється у формі стратегічного, за наявності інших цілей альянс буде тактичним або квазістратегічним. До того ж будь-яка форма може бути використана для досягнення певних бізнес-результатів. На відміну від усіх інших стратегічних альянсів, особливо міжнародні, вимагають суворішого та систематичного управлінського підходу для досягнення успіху.

Нині є явна зацікавленість європейських та американських компаній *IT*-сфери щодо формування стратегічних альянсів з провідними українськими компаніями. Проте кінцеві цілі таких МСА не в рівноправному довгостроковому партнерстві, а в поглинанні перспективних українських компаній. Однак вітчизняна *IT*-сфера навіть без урахування належного інвестування розвиватиметься й принесе мільярдні прибутки. Це потребує ретельного обґрунтування рішень щодо вступу вітчизняних компаній *IT*-сфери в міжнародний стратегічний альянс, а також тактичної та оперативної участі в його управлінні тощо.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Морозова І. В., Чернова А. В. Стратегічні альянси як феномен глобальної економіки. *Приазовський економічний вісник*, 2020. № 1 (18). с. 14-19.
2. Блейки Д., Гомес-Кассерес Б., Гон К., До І., Кантер Р., Нанда А., Прахалад К., Тис Д, Уильямсон П., Хэмел Г., Чезбро Г., Эрнст Д. Стратегические альянсы. ЛитРес, 2008. 210 с.
3. Echavarría M. Enabling Collaboration: Achieving Success Through Strategic Alliances and Partnerships. LID Publishing, 2015. 256 p.
4. 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.
5. Rahmati P. (et al.) How Does the Positioning of Information Technology Firms in Strategic Alliances Influence Returns to R&D Investments? *Forthcoming. Journal of the Association for Information Systems*. 2020.
6. Тронько В. Формування міжнародних стратегічних альянсів у сфері телекомунікаційних послуг. *Вісник КНТЕУ*, 2010. № 4. С. 31-39.
7. Чернова О. В., Морозова І. В. Стратегічні альянси як феномен глобальної економіки. *Приазовський економічний вісник*, 2020. Вип. 1 (18). с. 14-19.
8. Measuring the Information Economy 2002. URL: <http://www.oecd.org/internet/ieconomy/measuringtheinformationeconomy2002.htm> (дата звернення: 12.08.2020).
9. *IT в Україні: куди ми рухаємося*. URL: <https://dou.ua/lenta/columns/future-of-it-ukraine/> (дата звернення: 12.08.2020).
10. Riemer K., Gogolin M., Klein S. Introduction to Organizational Networks: Emergence, Motives, Classification and Types. Teaching Note. Institut fuer Wirtschaftsinformatik, Universitaet Muenster, 2005. P. 21-24.
11. Хаханов Ю. М. Модели принятия управленческих решений в альянсах высокотехнологических компаний: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2014. 170 с.
12. Best Practices Guidebook on Alliance Formation and Management, 2000. 148 p.
13. 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.

Стаття надійшла до редакції 02.09.2020.

**Duhinets H., Nizheiko K. International strategic alliances: cooperation of companies in the IT sphere.**

**Background.** *The IT market in Ukraine annually demonstrates continuous growth and development. This contributes to the fact that its participants are more in contact with their colleagues from other countries. International strategic alliances are becoming one of the most appropriate forms of partnership between domestic IT companies and leading foreign IT companies. In order to anticipate all the risks of joining the ISA, in particular not to lose its subjectivity due to the acquisition, it is necessary to understand the reasons, essence and consequences of the creation of international strategic alliances.*

**An analysis of recent research and publications** has shown that despite the existence of some scientific achievements, the issues of forming international

*strategic alliances in the field of information technologies and the use of this type of cooperation by domestic IT companies remain unresolved.*

*The **aim** of the article is to analyze international strategic alliances as forms of cooperation of companies in the IT sphere and the possibility of including Ukrainian companies in these relations.*

***Materials and methods.** The research was conducted using the methods of theoretical generalization and analysis. The information base is domestic and foreign works on the functioning of ISAs, statistical sources and Internet resources.*

***Results.** The factors that determine the transition from competition to cooperation and the formation of alliances between companies in the IT sector are identified. The types of alliances are described: tactical, quasi-strategic and strategic. It is noted that each of them can be both internal and external (international). The nature of the strategic alliance is analyzed, its characteristics are revealed. Based on the results of the generalized characteristics of the ISA in the IT sphere, its definition is given, on the basis of which the advantages of the alliance are described. It is noted that the peculiarities of the connections of its participants should be taken into account when solving many tasks related to the participation of domestic IT companies in the ISA for the internationalization of business and management. It is proved that in ISA as a pragmatic union the interests of the participants in the strategic direction of their development coincide: each of the participants focuses its activities on the common goals of the alliance.*

***Conclusion.** The ISA of IT-sphere is proposed to be considered as a form of inter-firm interaction of IT companies that maintain independence based on the combination of complementary assets of each of them. If all parties of the alliance pursue strategic goals, then this alliance is created in the form of strategic, if there are other goals, the alliance will be tactical or quasi-strategic. In addition, any of the forms can be used to achieve certain business results. Unlike all others the strategic alliances, especially international strategic ones, require a stricter and more systematic management approach to success.*

*The interest of European and American IT companies in forming strategic alliances with leading Ukrainian companies was noted. However, the ultimate goals of such ISAs are not equal long-term partnership, but the acquisition of promising Ukrainian companies. The necessity of careful substantiation of decisions on the entry of domestic IT companies into the international strategic alliance, tactical and operational participation in its management, etc. is proved.*

*Keywords:* alliances, international strategic alliance, form of cooperation, IT sphere, advantages, disadvantages.

## REFERENCES

1. Morozova, I. V., & Chernova, A. V. (2020). Strategichni al'jansy jak fenomen global'noi' ekonomiky [Strategic alliances as a phenomenon of the global economy]. *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk – Pryazovskyi Economic Herald*, 1 (18), 14-19 [in Ukrainian].
2. Blejky, D., Gomes-Kasserer, B., Gon, K., Do, Y., Kanter, R. & Nanda, A. (et.al.) (2008). Strategycheskye al'jansy [Strategic alliances]. LitRes [in Ukrainian].
3. Echavarría, M. (2015). Enabling Collaboration: Achieving Success Through Strategic Alliances and Partnerships. LID Publishing [in English].
4. 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* [in English].

5. Rahmati, P. (et al.) (2020). How Does the Positioning of Information Technology Firms in Strategic Alliances Influence Returns to R&D Investments? *Forthcoming. Journal of the Association for Information Systems* [in English].
6. Tron'ko, V. (2010). Formuvannja mizhnarodnyh strategichnyh al'jansiv u sferi telekomunikacijnyh poslug [Formation of international strategic alliances in the field of telecommunications services]. *Visnyk KNTEU – Herald of KNUTE*, 4, 31-39 [in Ukrainian].
7. Chernova, O. V., & Morozova, I. V. (2020). Strategichni al'jansy jak fenomen global'noi' ekonomiky [Strategic alliances as a phenomenon of the global economy]. *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk – Pryazovskyi Economic Herald*, (Vol. 1 18), (pp. 14-19) [in Ukrainian].
8. Measuring the Information Economy (2002). Retrieved from <http://www.oecd.org/internet/ieconomy/measuringtheinformationeconomy2002.htm> (date of application: 12.08.2020) [in English].
9. IT v Ukrai'ni: kudy my ruhamosja [IT in Ukraine: where we are moving] (n.d.). dou.ua Retrieved from <https://dou.ua/lenta/columns/future-of-it-ukraine/> (data zvernennja: 12.08.2020) [in Ukrainian].
10. Riemer, K., Gogolin, M., & Klein, S. (2005). Introduction to Organizational Networks: Emergence, Motives, Classification and Types. Teaching Note. *Institut fuer Wirtschaftsinformatik, Universitaet Muenster*, (pp. 21-24) [in English].
11. Hahanov, Ju. M. (2014). Modely prynjatyja upravlencheskyh reshenyj v al'jansah vysokotekhnologychnykh kompanij [Models of making management decisions in alliances of high-tech companies]: dys. ... kand. ekon. nauk dis. ... Cand. of Econ. Sciences: 08.00.05. Moscow [in Ukrainian].
12. Best Practices Guidebook on Alliance Formation and Management (2000) [in English].
13. Das, T., & Kumar, R. (2009). Interpartner harmony in strategic alliances: managing commitment and forbearance. *International Journal of Strategic Business Alliances*, (Vol. 1), 1, 24-52 [in English].

УДК 339.9:339.137

DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2020\(113\)04](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2020(113)04)

JEL Classification: F 52

**КУДИРКО Людмила**E-mail: [l.kudyrko@knute.edu.ua](mailto:l.kudyrko@knute.edu.ua)

ORCID: 0000-0002-9089-7223

к. е. н., професор кафедри світової економіки Київського національного торговельно-економічного університету  
вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна

## СТРАТЕГІЇ «М'ЯКОЇ СИЛИ» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

*Розкрито потенціал впливу стратегій «м'якої сили» на посилення позицій держав у глобальному торговельно-економічному суперництві. Запропоновано розглядати стратегії «м'якої сили» як інструмент реалізації національних економічних інтересів країн шляхом поєднання традиційних відкритих і латентних технологій державної та корпоративної зовнішньої експансії. Оцінено фокус програм національного ребрендингу на модернізацію економік зазначених країн та їхнього зовнішнього сектору, досягнення балансу між імпортозалежністю й*