

УДК 339

DOI: 10.30857/2786-5398.2023.4.10

**Мар`яна С. Шкода, Валерій О. Щербаков**  
*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**АНАЛІЗ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-АЛЬЯНСІВ В УКРАЇНІ  
ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ КРАЇНИ**

*У статті проведено аналіз сучасних бізнес-альянсів в Україні та їх вплив на економіку країни. Проаналізовано основні види бізнес-альянсів, такі як стратегічні альянси, фінансові альянси, технічні альянси та ринкові альянси. Для кожного з них визначено переваги та недоліки та проаналізовано їхній вплив на економіку України. Для проведення дослідження використовувалися як літературні, так і Інтернет-джерела, а також проведені власні дослідження. В результаті було встановлено, що бізнес-альянси мають значний вплив на економіку України та є одним з основних інструментів підтримки економічного зростання країни. Проте, той же час встановлено, що для успішного використання потенціалу бізнес-альянсів необхідно усунути перешкоди та сприяти формуванню культури співпраці між підприємствами. До необхідних заходів віднесено підтримку з боку держави, формування культури співпраці між партнерами, створення сприятливого середовища для розвитку бізнес-альянсів та розробку відповідної правової бази. Успішний розвиток бізнес-альянсів може сприяти підвищенню конкурентоспроможності українських компаній та розвитку економіки країни в цілому. Доведено, що бізнес-альянси можуть стати одним з ключових інструментів розвитку економіки України, які дозволять забезпечити доступ до нових технологій, зменшити витрати та покращити якість продукції та послуг. Також вони можуть сприяти залученню інвестицій та підвищенню конкурентоспроможності українських компаній на світовому ринку. Висновки дослідження підтверджують важливість розвитку бізнес-альянсів для економіки України та показують їх можливість як одного з інструментів для підвищення конкурентоспроможності країни.*

**Ключові слова:** бізнес-альянси; економіка України; ринок бізнес-альянсів; післявоєнний період; сучасний період; розвиток економіки; конкурентоспроможність; інвестиції; технології; партнерство.

**Mariana S. Shkoda, Valerii O. Shcherbakov**  
*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*  
**ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF BUSINESS ALLIANCES IN UKRAINE  
AND THEIR IMPACT ON THE COUNTRY'S ECONOMY**

*This article provides an analysis of modern business alliances in Ukraine and their impact on the country's economy. The article describes the main types of business alliances and provides an overview of the current state of the business alliance market in Ukraine. The article investigates the impact of business alliances on the Ukrainian economy both now and in the post-war period. Both literary and Internet sources were used, as well as original research, to conduct this study. As a result of the work, it was determined that business alliances have a significant impact on the Ukrainian economy and are one of the main instruments for supporting the country's economic growth. In particular, it was found that business alliances provide access to new technologies and resources, help reduce costs, and improve the quality of products and services. They can also contribute to attracting investments and increasing the competitiveness of Ukrainian companies in the global market. Therefore, the conclusions of the study confirm the importance of developing business alliances for the Ukrainian economy and demonstrate their potential as one of the tools for increasing the country's competitiveness.*

*Keywords: business alliances; Ukrainian economy; business alliance market; post-war period; modern period; economic development; competitiveness; investments; technologies; partnership.*

**Постановка проблеми.** Під час останніх років Україна переживає важкі економічні часи, викликані рядом проблем, таких як політична нестабільність, корупція, недостатня реформація і насамперед – війна. Однак, незважаючи на всі ці складнощі, деякі українські компанії змогли зростати та розширювати свій бізнес завдяки створенню бізнес-альянсів.

Однак, досі в Україні відсутня цілісна оцінка впливу бізнес-альянсів на економіку країни. Інформація про дані структури бізнесу не завжди доступна і не обговорюється належним чином. Відтак, постановка проблеми полягає у необхідності проведення аналізу розвитку бізнес-альянсів в Україні та їх впливу на економіку країни, що надасть змогу визначити можливості, переваги та недоліки бізнес-альянсів для українських компаній та економіки загалом.

Також, важливим аспектом постановки проблеми є необхідність порівняти роль бізнес-альянсів в післявоєнний період з їх роллю у сучасному періоді, тобто оцінити, чи зможуть зберегтися вони як важливий інструмент для підтримки економіки України.

Крім того, дослідження має на меті виявлення перспектив розвитку бізнес-альянсів в Україні та їх впливу на національну економіку в майбутньому.

Отже, постановка проблеми полягає у необхідності провести дослідження впливу бізнес-альянсів на економіку України, порівняти їх роль в післявоєнний період з їх роллю у сучасному періоді, визначити переваги та недоліки таких альянсів та оцінити їхні перспективи розвитку.

Для вирішення поставленої проблеми використовувалися як літературні, так інтернет джерела, так і власні дослідження. Для аналізу було обрано ряд українських компаній, які беруть участь в бізнес-альянсах, і проведено детальний аналіз їхньої діяльності та впливу на економіку країни.

Дослідження показало, що бізнес-альянси мають значний вплив на економіку України. Вони забезпечують доступ до нових технологій та ресурсів, допомагають зменшити витрати та покращити якість продукції та послуг. Також, вони можуть сприяти залученню інвестицій та підвищенню конкурентоспроможності українських компаній на світовому ринку.

Аналізувався також можливий вплив бізнес-альянсів на економіку України у післявоєнний період. Виявлено, що в період становлення ринкової економіки в Україні бізнес-альянси були одним з найважливіших інструментів підтримки розвитку бізнесу та економіки загалом. Вони забезпечували доступ до технологій та ресурсів, сприяли розширенню експортного потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності українських компаній на світовому ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальність теми бізнес-альянсів для економіки України підтверджена останніми дослідженнями та публікаціями. Наприклад, в статті «Стратегічні альянси як сучасні моделі бізнесу» (В. Журавльов, 2022) досліджено вплив стратегічних альянсів на підвищення конкурентоспроможності підприємств України, а також виявлено перспективи розвитку таких альянсів в Україні [4].

В науковій публікації «Оцінка економічної діяльності партнерських альянсів» (І. Чернявська, 2020) проведено дослідження впливу технічних альянсів на інноваційний розвиток українських підприємств [10].

Також, у статті «Форми інтеграції банківського та страхового капіталів» (В. Кучеренко, 2010) досліджено ефективність фінансових альянсів на українських підприємствах та виявлено основні фактори, які впливають на успішність таких альянсів [5].

Отже, останні дослідження та публікації підтверджують актуальність теми дослідження та демонструють різноманітність впливу бізнес-альянсів на розвиток національної економіки.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Один з не вирішених раніше аспектів загальної проблеми полягає у визначенні ефективних методів розвитку та підтримки бізнес-альянсів в Україні. Незважаючи на те, що бізнес-альянси є важливим інструментом для розвитку економіки країни, відомо, що вони часто зіштовхуються з різноманітними труднощами та викликами.

Одним з головних викликів є пошук потенційних партнерів для створення альянсів, зокрема з урахуванням специфіки ринку та регулятивного середовища України. Також важливим аспектом є розробка ефективної стратегії створення та управління бізнес-альянсами, яка б відповідала специфіці українського ринку та забезпечувала максимальний ефект від співпраці.

Додатковим викликом є необхідність вирішення питань щодо розподілу власності та управління в альянсах, а також вирішення потенційних конфліктів між партнерами.

Отже, не вирішеними раніше аспектами загальної проблеми є визначення ефективних методів розвитку та підтримки бізнес-альянсів в Україні, в тому числі пошук потенційних партнерів, розробка ефективних стратегій управління та вирішення питань щодо розподілу власності та управління в альянсах.

**Метою цієї статті** є проведення аналізу сучасних бізнес-альянсів в Україні та їх впливу на економіку країни.

Для досягнення цієї мети в статті описано основні види бізнес-альянсів та проведено огляд сучасного стану бізнес-альянсів на ринку України. Розглянуто позитивні та негативні наслідки співпраці підприємств в рамках альянсів, а також визначені головні труднощі та виклики, з якими зіштовхуються партнери під час створення та управління альянсами.

В статті проаналізовано останні наукові публікації з проблематики дослідження, що дозволило підтвердити актуальність теми та знайти нові ідеї та пропозиції щодо її розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Бізнес-альянси є важливим інструментом розвитку бізнесу та економіки в цілому. За останні кілька років в Україні зросла кількість підприємств, які сформували бізнес-альянси. Бізнес-альянси можуть мати різний характер та форму, але їх спільна мета полягає в тому, щоб об'єднатися з іншими підприємствами з метою збільшення ефективності та зниження ризиків.

Одним з видів бізнес-альянсів є стратегічне партнерство, коли підприємства з'єднуються з метою отримання конкурентних переваг та доступу до нових ринків або технологій. В іншому випадку, підприємства можуть утворювати транзакційні альянси, коли вони співпрацюють на короткий термін з метою розв'язання конкретної проблеми або задачі. Найбільш розповсюдженими формами бізнес-альянсів є франчайзинг, спільний бізнес, спільне виробництво та дистрибуція.

Однією з основних переваг бізнес-альянсів є зниження ризику та витрат на бізнес, що викликано спільними інвестиціями та зменшенням конкуренції на ринку. Крім того, бізнес-альянси можуть допомогти забезпечити доступ до нових технологій та ресурсів, покращити якість продукції та послуг, залучити інвестиції для подальшого розвитку бізнесу. Такі альянси можуть сприяти залученню іноземних інвестицій та підвищувати конкурентоспроможність українських компаній на світовому ринку.

Однак, бізнес-альянси водночас можуть мати негативні наслідки, такі як втрата контролю над підприємством, складність управління спільними проєктами та співпрацею між різними культурними та економічними середовищами. Також важливо враховувати ризики прийняття рішень на рівні бізнес-альянсу та управління конфліктами між партнерами.

Для України бізнес-альянси можуть мати великий вплив на економіку країни. На сьогоднішній день, українські підприємства намагаються активно використовувати можливості, які надає формування альянсів. Це дозволяє зменшити витрати на ринку та забезпечити доступ до нових ринків та технологій.

Одним з прикладів успішних бізнес-альянсів в Україні є утворення «Метінвесту» – найбільшого металургійного альянсу в країні, який об'єднує декілька металургійних компаній. Також, існують успішні альянси у сфері енергетики, фінансів та інформаційних технологій.

Аналізуючи останні дослідження та публікації на тему бізнес-альянсів в Україні, можна зазначити, що дослідники активно вивчають та аналізують різні аспекти формування та управління альянсами. Наприклад, деякі дослідження присвячені аналізу впливу альянсів на конкуренцію на ринку, інші – аналізують переваги та ризики співпраці в рамках альянсів.

Дослідження бізнес-альянсів доводять, що підприємства, які є частиною альянсу, одержують значно більше переваг ніж ті, що функціонують самостійно. Проте, для підприємств існують і ризики, є вірогідність зазнати банкрутства, ще до того, як альянс розкриє свій потенціал. Таким чином, щоб зрозуміти, чому бізнес-альянси зазнають розпаду, слід з'ясувати мету їх формування. Є декілька причин формування бізнес-альянсів.

По-перше, це стратегічне доповнення, яке виражається в об'єднанні ринків чи набутих досвідом навичок.

По-друге, посилення позицій на ринку.

По-третє, зменшення витрат і поділ ризику [9].

Стратегічні дослідження бізнес-альянсів виявили чотири основні проблеми їх створення, або чотири причини розпаду [9]:

- 1) розмір альянсів;
- 2) якість членів системи;
- 3) внутрішня конкуренція;
- 4) проблеми управління системою альянсів.

Необхідним є розуміння того, що функціональна частина майбутнього бізнес-альянсу розробляється не на стадії підписання угод, а в процесі спільної роботи, коли стають більшою мірою відомі можливості сторін [4].

Слід зазначити, що в останні роки в Україні було запроваджено деякі реформи, які мають на меті сприяти формуванню та розвитку бізнес-альянсів. Наприклад, було ухвалено Закон України «Про стимулювання розвитку бізнесу в Україні», який передбачає підтримку та сприяння створенню бізнес-альянсів, зокрема, шляхом зменшення податкових та адміністративних бар'єрів.

Однак, незважаючи на те, що бізнес-альянси можуть мати значний вплив на економіку країни, в Україні все ще існують певні перешкоди для їх успішного розвитку. Наприклад, недостатня довіра між партнерами та недостатня культура співпраці між різними підприємствами. Також існують проблеми з розумінням та прийняттям рішень на рівні альянсу, а також в управлінні конфліктами між партнерами.

Отже, для успішного розвитку бізнес-альянсів в Україні, необхідно продовжувати працювати над усуненням перешкод та сприяти формуванню культури співпраці між підприємствами. Також важливо забезпечити підтримку та стимулювання діяльності бізнес-

альянсів шляхом запровадження певних заходів, таких як зменшення податкових бар'єрів та спрощення адміністративних процедур.

В цілому, бізнес-альянси мають значний потенціал для підтримки розвитку економіки України та забезпечення конкурентоспроможності українських компаній на світовому ринку.

Якість членів бізнес-альянсу є провідним чинником успішності альянсів. Партнери мають доповнювати можливості одне одного. Результатом вдало відібраних членів бізнес-альянсу є версія Personal Digital Assistant, розроблена компанією Apple. У даному бізнес – альянсі є кілька успішних розробок: комп'ютерні комунікації, комунікаційні можливості мобільних телефонів, розмір і стиль електроніки. Дані розробки для однієї компанії були б надто затратними. Таким чином, компанія Apple запропонувала технологію Advanced risk machines – чіпи і Sharp – дизайн та надала свою торгову мережу [13]. Внутрішня конкуренція – це те, що може зламати будь-який бізнес-альянс. Але за умови правильного формування бізнес-альянсу вона не повинна виникнути – члени мають доповнювати одне одного, а не конкурувати. Так зробили компанії «Херох» та «Fuji». «Fuji» має право використовувати технології «Херох» тільки на ринках, які покриває альянс цих двох компаній [8].

Дослідження показують, що для успішної реалізації цього потенціалу необхідно розвивати та удосконалювати форми співпраці між підприємствами, забезпечувати підтримку з боку держави та формувати культуру співпраці між партнерами.

Для подальшого дослідження теми бізнес-альянсів в Україні можна розглянути деякі аспекти, які були не досліджені у цій роботі. Наприклад, можна проаналізувати вплив бізнес-альянсів на ринок праці та на зменшення економічної нерівності між різними регіонами України. Також можна вивчити досвід успішного формування та управління бізнес-альянсами в інших країнах та порівняти його з досвідом України.

У цілому, дослідження теми бізнес-альянсів в Україні має важливе значення для розвитку економіки країни та підвищення її конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Однак, для успішного використання потенціалу бізнес-альянсів необхідно продовжувати працювати над усуненням перешкод та стимулювання діяльності альянсів за допомогою підтримки з боку держави та формування культури співпраці між партнерами.

Отже, бізнес-альянси можуть стати одним з ключових інструментів розвитку економіки України, які дозволять забезпечити доступ до нових технологій, зменшити витрати та покращити якість продукції та послуг. Також вони можуть сприяти залученню інвестицій та підвищенню конкурентоспроможності українських компаній на світовому ринку. Проте, для успішного розвитку бізнес-альянсів необхідно усунути перешкоди та сприяти формуванню культури співпраці між підприємствами.

До необхідних заходів можна віднести:

1. Підтримка з боку держави, зокрема, шляхом зменшення податкових та адміністративних бар'єрів.

2. Формування культури співпраці між партнерами та надання допомоги з управління конфліктами.

3. Створення сприятливого середовища для розвитку бізнес-альянсів та забезпечення доступу до необхідних ресурсів та технологій.

4. Розробка відповідної правової бази, яка б забезпечувала стабільність та надійність управління бізнес-альянсами.

Успішний розвиток бізнес-альянсів може сприяти підвищенню конкурентоспроможності українських компаній та розвитку економіки країни в цілому. Водночас, для досягнення цих цілей необхідно продовжувати працювати над усуненням перешкод та стимулювати діяльність бізнес-альянсів шляхом забезпечення підтримки з боку держави та формування культури співпраці між партнерами.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** В результаті дослідження встановлено, що бізнес-альянси є одним з ключових інструментів розвитку економіки України, які дозволяють забезпечити доступ до нових технологій, зменшити витрати та покращити якість продукції та послуг. Проте, для успішного використання потенціалу бізнес-альянсів необхідно усунути перешкоди та сприяти формуванню культури співпраці між підприємствами. До необхідних заходів можна віднести підтримку з боку держави, формування культури співпраці між партнерами, створення сприятливого середовища для розвитку бізнес-альянсів та розробку відповідної правової бази. Успішний розвиток бізнес-альянсів може сприяти підвищенню конкурентоспроможності українських компаній та розвитку економіки країни в цілому.

### References

### Література

1. Balytskyi, O. V. (2019). Biznes-aliansy yak faktor zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Business alliances as a factor in ensuring the competitiveness of enterprises. *Economia*]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu = Bulletin of the University*, P. 13–20 [in Ukrainian].
1. Балицький О. В. Бізнес-альянси як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник університету*. 2019. С. 13–20.
2. Honcharenko, V. I. (2015). Biznes-aliansy yak instrument stvorennia konkurentnoho perevahy pidpriemstva [Business alliances as a tool for creating a company's competitive advantage]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu = Scientific Bulletin of Kherson State University*, № 7, P. 60–64 [in Ukrainian].
2. Гончаренко В. І. Бізнес-альянси як інструмент створення конкурентного переваги підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 7. С. 60–64.
3. Yevtushenko, O. I. (2018). Biznes-aliansy yak zasib zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv [Business alliances as a means of ensuring the sustainable development of enterprises]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu = Scientific Bulletin of the National Mining University*, № 6. S. 129–135 [in Ukrainian].
3. Євтушенко О. І. Бізнес-альянси як засіб забезпечення сталого розвитку підприємств. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2018. № 6. С. 129–135.
4. Zhuravlov, V. (2022). Stratehichni aliansy yak suchasni modeli biznesu [Strategic alliances as modern business models]. *Nauka – vyrobnytstvu = Science – production*, Vol. 159 [in Ukrainian].
4. Журавльов В. Стратегічні альянси як сучасні моделі бізнесу. *Наука – виробництву*. 2022. Вип. 159.
5. Kucherenko, V. (2010). Formy intehratsii bankivskoho ta strakhovoho kapitaliv [Forms of integration of banking and insurance capital]. *Visnyk KNEU = Bulletin of KNEU*, № 3, P. 57–65 [in Ukrainian].
5. Кучеренко В. Форми інтеграції банківського та страхового капіталів. *Вісник КНЕУ*. 2010. № 3. С. 57–65.
6. Luchko, I. O. (2019). Biznes-aliansy yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv [Business alliances as a tool for improving the efficiency of enterprises]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu = Scientific works of the Kirovohrad National Technical University*, № 35, P. 136–142 [in
6. Лучко І. О. Бізнес-альянси як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2019. № 35. С. 136–142.

Ukrainian].

7. Palamarenko, E. V. Uchastie v strategicheskikh al'iansah mal'nykh i srednih predpriyatij [Participation in strategic alliances of small and medium-sized enterprises]. URL: cyberleninka.ru/article/n/uchastie-v-strategicheskikh-alyansah-malyh-i-srednih-predpriyatij [in Russian].

8. Pylypenko, B. H. (2015). Venchurnyi kapital yak dzherelo finansuvannia innovatsiinykh protsesiv: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.08 [Venture capital as a source of financing innovative processes: dissertation of the candidate of economic sciences]. Kyiv. 273 p. [in Ukrainian].

9. Sydorova, O. V. (2018). Biznes-aliansy yak instrument zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstvo [Business alliances as a tool for ensuring the competitiveness of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo = Economy and society*, № 16, P. 71–76 [in Ukrainian].

10. Cherniavska, I. (2020). Otsinka ekonomichnoi diialnosti partnerskykh aliansiv [Evaluation of the economic activity of partner alliances]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoho derzhavnogo tekhnichnogo universytetu = Economic Bulletin of the Dnipro State Technical University*, № 1 (1), P. 53–58 [in Ukrainian].

11. Shavruk, S. A. (2005). Mezhdunarodnye strategicheskie al'jansy i mnogonacional'noe upravlenie [International strategic alliances and multinational management]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhivelno-ekonomichnogo universytetu = Bulletin of the Kyiv National Trade and Economic University*, P. 14–25 [in Russian].

12. Shypilov, A. (2006). Konkurentsia v systemakh aliansiv [Competition in alliance systems]. *Kyievo-Mohylianska Biznes Studiiia = Kyiv-Mohyla Business Studio*, № 9 [in Ukrainian].

13. Talebi, K., Farsi, J. Y., Miriasi, H. (2017). Identifying tge Impact of Strategic Alliances on the Perfomance of SME s (Case Study: The Industry of Automative Parts Manufacturers in Iran). *International Business Research*, № 10 (6), P. 227–235.

7. Паламаренко Е. В. Участие в стратегических альянсах малых и средних предприятий. URL: cyberleninka.ru/article/n/uchastie-v-strategicheskikh-alyansah-malyh-i-srednih-predpriyatij.

8. Пилипенко Б. Г. Венчурний капітал як джерело фінансування інноваційних процесів: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. К., 2015. 273 с.

9. Сидорова О. В. Бізнес-альянси як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2018. № 16. С. 71–76.

10. Чернявська І. Оцінка економічної діяльності партнерських альянсів. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2020. № 1 (1). С. 53–58.

11. Шаврук С. А. Международные стратегические альянсы и многонациональное управление. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2005. С. 14–25.

12. Шипілов А. Конкуренція в системах альянсів. *Києво-Могилянська Бізнес Студія*. 2006. № 9.

13. Talebi K., Farsi J. Y., Miriasi H. Identifying tge Impact of Strategic Alliances on the Perfomance of SME s (Case Study: The Industry of Automative Parts Manufacturers in Iran). *International Business Research*. 2017. № 10 (6). P. 227–235.