

DOI: [10.26565/2311-2379-2024-107-05](https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-05)  
УДК 334.72**Н. В. ШАНДОВА\***доктор економічних наук, професор,  
зав.каф. економіки, підприємництва та економічної безпеки  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6278-1143>, e-mail: [natsh@i.ua](mailto:natsh@i.ua)**Р. А. ШАНДОВ\***аспірант кафедри менеджменту, маркетингу і туризму  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4130-1088>, e-mail: [shandov@i.ua](mailto:shandov@i.ua)

\* Херсонський національний технічний університет, вул. Інститутська, 11, м. Хмельницький, 29016, Україна

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ**

Стаття присвячена комплексному дослідженню методологічних підходів до формування стратегічних альянсів, виявленню їхньої застосовності та обмежень в контексті сучасних економічних умов України. Для вітчизняних компаній стратегічні альянси, як інструмент кооперації між українськими та міжнародними компаніями, державними та приватними організаціями, можуть відігравати вирішальну роль у забезпеченні адаптації компаній до ринкових умов, що характеризуються нестабільністю політичної ситуації та обмеженими можливостями для внутрішнього фінансування. У дослідженні виокремлено три ключові підходи: системний, ресурсний та інституціональний, обґрунтовані їх широким застосуванням у світовій практиці та універсальністю аналізу складних організаційних взаємодій. Проаналізовано їхні основні положення, принципи та особливості застосування в різних економічних умовах. Особливу увагу приділено застосуванню досліджуваних підходів в контексті української економіки, що дає змогу виявити сильні та слабкі сторони кожного з них. Системний підхід розглядає стратегічні альянси як комплексні системи, в яких важливими є взаємодія та координація між усіма елементами, а також урахування впливу зовнішнього середовища, що допомагає оцінювати як внутрішні процеси та зв'язки в альянсі впливають на його успіх. Ресурсний підхід зосереджується на об'єднанні та ефективному використанні ресурсів учасників альянсу, що сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності та досягненню синергії. Інституціональний підхід фокусується на зовнішніх факторах, таких як закони, нормативні акти, соціальні та економічні інститути, що впливають на формування та розвиток стратегічних альянсів. Однак в умовах сучасної України, де значний вплив справляють військові конфлікти, економічна нестабільність і необхідність відновлення в поствоєнний період, традиційні підходи не завжди є достатніми. У зв'язку з цим у статті пропонується адаптивний підхід, як найбільш релевантний в умовах кризи та економічної невизначеності, з якими стикаються українські підприємства. Він заснований на гнучкості та здатності підприємств швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Надано рекомендації щодо використання цього підходу для створення стратегічних альянсів у сучасних умовах.

Ключові слова: **стратегічні альянси, українська економіка, методологія, криза, невизначеність.**  
*JEL Classification: B41, L19, M13, M21.*

**Постановка проблеми.** Військова агресія в Україні створює безпрецедентні виклики для економіки країни, які кардинально відрізняються від звичайних економічних криз. Це і фізична руйнація інфраструктури, виробничих потужностей, і масова міграція та втрата трудових ресурсів, втрати в аграрному секторі, блокада та руйнація міжнародних торговельних шляхів, зростання державних видатків на оборону та відбудову, інфляція та знецінення національної валюти, погіршення можливостей зовнішнього фінансування тощо. За даними Світового банку, загальна сума збитків від руйнувань інфраструктури та виробничих потужностей на кінець 2023 року оцінюється у понад 486 мільярдів доларів. Збитки тільки транспортній інфраструктурі становлять понад 35 мільярдів доларів, збитки житловому фонду оцінюються у 50-70 мільярдів доларів, постраждало понад 20% сільськогосподарських угідь України, зруйновано або пошкоджено електростанції, постраждали великі підприємства у Маріуполі, Запоріжжі, Запоріжжі, Кривому Розі, Харкові, знищено заводи й устаткування з перероблювання



сільгосппродукції, хімічної продукції, машинобудування (UN New, 2024). Прямі та непрямі втрати для економіки внаслідок руйнування промисловості та інфраструктури також включають втрату робочих місць, зниження податкових надходжень і необхідність масштабних витрат на відновлення. Ці виклики стосуються всіх аспектів національної економіки та потребують особливих стратегій, які стануть інструментом для подолання кризи, відновлення економіки, допоможуть бізнесу вижити й адаптуватися в умовах глобальної нестабільності та невизначеності.

Ефективною стратегією, здатною принести низку рішень, які сприятимуть відновленню конкурентоспроможності та розвитку економіки в умовах зруйнованої інфраструктури, виробничих потужностей і нестабільності, може стати створення стратегічних бізнес-альянсів. Створення стратегічних бізнес-альянсів особливо актуальне в прагненні компаній, з одного боку, залишитися незалежними, з іншого – отримати синергетичний ефект від спільного використання ресурсів і можливостей для створення конкурентної переваги. Статистичні дані про стратегічні альянси в Україні, особливо в контексті підприємств, показують значне зростання інтересу до таких партнерств. Останніми роками українські підприємства, як великі, так і середні, активно формують стратегічні альянси для поліпшення конкурентоспроможності та посилення позицій на міжнародних ринках. Основними стимулами для цього є доступ до нових ринків, покращення інноваційного потенціалу та можливості для обміну технологіями. Хоча конкретні цифри щодо кількості альянсів складно знайти, деякі джерела вказують на зростання інвестиційної активності та зовнішніх партнерств, зокрема з міжнародними організаціями, що є ключовим показником важливості таких альянсів для відбудови та модернізації економіки України в умовах воєнного конфлікту (Savoy & Staguhn, 2023).

Для вітчизняних компаній стратегічні альянси, як інструмент кооперації між українськими та міжнародними компаніями, державними та приватними організаціями, можуть відігравати вирішальну роль у забезпеченні адаптації компаній до нових ринкових умов і подальшого їхнього розвитку, що особливо важливо в умовах нестабільної політичної ситуації та обмежених можливостей для внутрішнього фінансування. Однак, аспекти управління формуванням альянсів не так добре розроблені, як інші функції управління, які мають стандартизовані операції та процеси. Проблемою також є те, що знання про управління альянсами, як правило, непослідовні та неструктуровані, дослідження часто фокусуються на короткострокових результатах, у той час, як довгострокова стійкість і життєздатність альянсів залишаються недостатньо вивченими.

**Аналіз останніх досліджень.** Останніми роками науковці з різних країн активно досліджують питання формування, функціонування та управління стратегічними альянсами. Увага дослідників Flatten T., Greve G., Brettel M. (Flatten, Greve, & Brettel, 2011), Hong J. (Hong, 2020) зосереджена на таких аспектах, як мотивація до створення альянсів, моделі взаємодії партнерів, вони прагнуть зрозуміти, як такі партнерства можуть сприяти створенню стійких конкурентних переваг, аналізують, як альянси сприяють обміну знаннями та стимулюють інновації, допомагаючи компаніям швидше виводити нові розробки на ринок, вивчають переваги, перешкоди та бар'єри, з якими вони стикаються під час альянсів, аби запропонувати способи подолання таких проблем і підвищення успішності альянсів. Українські учені, враховуючи специфіку національного бізнес-середовища, також зробили значний внесок у розвиток цієї наукової галузі, пропонуючи моделі стратегічного партнерства для підприємств у контексті економічної нестабільності та глобальних викликів. Так, Козаченко Г., Шульженко Л. (Козаченко, Шульженко, 2014) досліджують природу стратегічного альянсу, його характеристики та властиві йому ознаки, які мають враховуватися у використанні стратегічного альянсу в інтернаціоналізації бізнесу та менеджменту; Шкода М., Щербаков В. (Шкода & Щербаков, 2023), аналізують переваги та недоліки стратегічних альянсів та їхній вплив на економіку України; Корж М., Фоміченко І. (Корж & Фоміченко, 2023) працюють над визначенням сучасних типів, видів та мотивів створення стратегічних альянсів, Татарінов В.В., Татарінов В.С., Павлова В. (Татарінов, Татарінов, & Павлова, 2021), вивчають принципіві можливості участі малих та середніх підприємств у міжнародних стратегічних альянсах.

Попри значний внесок науковців у дослідження стратегічних альянсів, залишаються невирішеними ключові аспекти, що обмежують їх ефективне впровадження в умовах нестабільного бізнес-середовища. Зокрема, більшість сучасних підходів до управління стратегічними альянсами розроблені для стабільних ринкових умов і часто не враховують

специфіки перехідних економік, таких як українська, де висока невизначеність є нормою, недостатньо досліджено механізми адаптації стратегічних альянсів до швидких змін, таких як економічні кризи, регуляторні обмеження або технологічні трансформації, також існує потреба в створенні інструментів, які дозволяють адаптувати світові практики до конкретних умов українського ринку, враховуючи локальні особливості й потреби партнерів.

**Мета статті** – провести аналіз наявних методологічних підходів до створення стратегічних альянсів, виявити їхню застосовність та обмеження в контексті сучасних економічних умов України, а також розробити адаптивний підхід, який буде найбільш ефективним для українських підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для досягнення визначеної мети в статті застосовано комбіновану методологію, на основі поєднання системного, ресурсного, інституціонального підходів, що дозволить комплексно дослідити існуючі підходи до створення стратегічних альянсів, оцінити їх застосовність в умовах України та розробити адаптивний підхід, орієнтований на гнучкість, здатність до швидкого реагування на зміни й адаптацію стратегій підприємств залежно від поточних умов. Адаптивний підхід дасть змогу більш виважено підійти до процесу вибору партнерів, розроблення бізнес-моделей співробітництва, обґрунтувати процес управління та розвитку альянсів, що, своєю чергою, зробить компанію гнучкішою до мінливих умов ведення бізнесу, сприятиме ухваленню оптимальних бізнес-рішень щодо залучення іноземного капіталу, технологій, розподілу ризиків і фінансування таких проєктів.

**Основні результати дослідження.** Альянс – це угода про співпрацю або асоціація між двома або більше незалежними підприємствами, які будуть керувати одним конкретним проєктом з певною тривалістю. Він створюється для того, щоб партнери могли об'єднати ресурси та скоординувати зусилля для досягнення результатів, які жоден із них не зміг би отримати, діючи поодиноці (Dussauge, Garrette, 2000).

Стратегічний альянс - це особливий спосіб партнерських відносин між двома або більше компаніями, які об'єднуються для досягнення низки узгоджених цілей, але залишаються незалежними після створення альянсу, щоб вносити свій внесок і ділитися вигодами на постійній основі в одній або кількох ключових стратегічних галузях, наприклад, у сфері технологій, продукції (Anderson, Rangan, 1997).

Дослідження стратегічних альянсів, проведені за останні десятиліття, свідчать про те, що стратегічні альянси кардинально впливають на ефективність роботи партнерів з погляду фінансової, операційної та організаційної ефективності компанії. За оцінками в проведеному дослідженні компанією McKinsey, успішність стратегічних альянсів зросла з 50% до 60% за останні п'ять років (McKinsey, 2022). Наприклад, акціонерна вартість компанії Pfizer зросла, коли у квітні 2021 року вона оголосила про стратегічний альянс із BioNTech для пришвидшення глобального розроблення вакцини COVID-19, а в листопаді того ж року компанії повідомили, що їхній спільний продукт був успішним у першому проміжному аналізі дослідження (Pfeifer-Chousa et al., 2022). Партнерство з OpenAI значно посилило позиції Microsoft на ринку ШІ, зробивши її сильнішим конкурентом Google. Завдяки інтеграції AI-технологій у хмарні сервіси, Microsoft змогла зафіксувати значне збільшення виторгу. Так, у першому кварталі 2024 року Microsoft зафіксувала зростання доходів від хмарного бізнесу, яке склало 26% порівняно з попереднім роком (Tech Byte Insights, 2024). Укладення стратегічного альянсу між Starbucks та Nestlé у 2018 році мало значний вплив на ефективність діяльності обох компаній та їхнє зростання продажів. Основні аспекти цього впливу включають розширення розподільчої мережі, збільшення портфолію продуктів, поліпшення фінансових показників. З моменту укладення альянсу акції Starbucks значно зросли в ціні, а в першому кварталі 2024 року Starbucks повідомила про зростання доходів на 12% порівняно з аналогічним періодом попереднього року, що свідчить про позитивний вплив альянсу на фінансові показники компанії (Starbucks Reports, 2024).

Аналіз міжнародних альянсів показує значний позитивний вплив на фінансову, операційну та організаційну ефективність партнерів, і хоча українське бізнес-середовище має свої специфічні виклики, досвід міжнародних стратегічних альянсів можна адаптувати для українських підприємств.

Водночас створення стратегічних альянсів - це складний процес, що вимагає певних наукових підходів та врахування безлічі факторів. У своєму дослідженні McKinsey підкреслює, що успішні альянси потребують ретельного опрацювання механізмів співробітництва, довіри

між партнерами, чіткої стратегії, що дає змогу партнерам досягати спільних цілей і розділяти ризики, а також приділяє увагу важливості розвитку компетенцій з управління такими альянсами (McKinsey, 2022). Для створення стратегічних альянсів використовуються різні методологічні підходи, які являють собою системні стратегії та принципи, що застосовуються для формування, розвитку та управління співпрацею між компаніями з метою досягнення спільних цілей.

Основними, найбільш розробленими методологічними підходами до створення бізнес-альянсів, є: системний, ресурсний, інституційний. Вибір даних підходів обґрунтовується наступними причинами: по-перше, ці підходи охоплюють усі ключові аспекти створення та функціонування стратегічних альянсів, включно з внутрішньою структурою взаємодій (системний підхід), використанням ресурсів (ресурсний підхід) і впливом зовнішнього середовища (інституціональний підхід), що дає змогу досліджувати альянси з різних боків; по-друге, ці підходи застосовні в різних економічних та інституційних умовах, що робить їх релевантними як для стабільних економік, так і для кризових або нестабільних ситуацій, таких як в Україні; по-третє, ці підходи широко використовуються у світовій практиці, їхню ефективність доведено в різних галузях і регіонах, що робить їх надійною основою для аналізу стратегічних альянсів. Таким чином, вибір системного, ресурсного та інституційного підходів ґрунтується на їхній спроможності дати комплексне, гнучке та доведене розуміння стратегічних альянсів. Розглянемо зміст цих підходів.

Представники системного підходу Dyer J., Kale P., Singh H. (Dyer, Kale, & Singh, 2001), Doz Y., Hamel G. (Doz & Hamel, 2001), Moore J. (Moore, 1996) дотримуються тієї точки зору, що компанії в альянсах діють як елементи єдиної екосистеми, де їхнє виживання та розвиток залежать як від взаємозалежних зв'язків з іншими компаніями, так і від зовнішнього середовища, що вони можуть формувати успішні альянси, особливо в умовах нестабільних ринків, проявляючи гнучкість у координації внутрішніх ресурсів та адаптацію до зовнішніх змін, а також, що створення альянсів потребує системного підходу до управління взаємопов'язаними процесами всередині та між партнерами, що дає змогу мінімізувати ризики та підвищити ефективність співпраці.

Системний підхід при створенні стратегічних альянсів включає використання комплексного бачення, в якому альянс розглядається як частина ширшої бізнес-екосистеми, в якій різні частини альянсу взаємодіють одна з одною та зовнішнім середовищем, забезпечуючи сталу співпрацю та досягнення стратегічних цілей. Використовуючи положення системного підходу в контексті стратегічних альянсів, можна виокремити такі принципи створення альянсів:

- комплексне розуміння взаємодій. Стратегічний альянс виступає як система, що складається з декількох взаємопов'язаних елементів - партнерів, їхніх цілей, ресурсів, культур, технологій і зовнішніх чинників, що дає змогу враховувати вплив кожного учасника і зовнішнього середовища на альянс у довгостроковій перспективі. При цьому важливим є розуміння, як ці елементи взаємодіють і впливають один на одного, для чого аналізуються взаємозалежності партнерів та умови їхньої спільної роботи, включно з такими аспектами, як розподіл ресурсів і знань, спільне ухвалення рішень і вирішення конфліктів;

- гнучкість і здатність до адаптації. Усередині та поза альянсом відбуваються постійні зміни, причому, в різних напрямках одночасно та стрімко, які впливають на його стійкість та ефективність, що, своєю чергою, потребує гнучкості в управлінні, щоб альянс міг адаптуватися до нових умов ринку, зміни потреб клієнтів та технологічних інновацій, забезпечуючи його довготривалу життєздатність. Гнучкість дає змогу альянсу змінювати конфігурацію учасників, перерозподіляти ресурси та перерозподіляти ролі залежно від нових умов. Здатність до адаптації забезпечує стратегічному альянсу можливість постійно вчитися і коригувати свої стратегії на основі зовнішніх сигналів і внутрішнього аналізу. У сукупності, гнучкість і здатність до адаптації дають йому змогу не просто вижити в мінливому середовищі, а й використовувати зміни для поліпшення своєї конкурентоспроможності;

- орієнтація на довгострокову перспективу. Стратегічний альянс у рамках системного підходу розглядають як частину ширшого середовища (економічного, соціального, технологічного), яке постійно змінюється. Орієнтація на довгострокову перспективу дає змогу альянсу враховувати майбутні зміни та розвиватися таким чином, щоб залишатися життєздатним протягом тривалого часу. Це охоплює планування на кілька кроків уперед,

зміцнення відносин із партнерами, розвиток нових компетенцій та інновацій. У результаті альянс стає більш стійким, пристосованим і здатним підтримувати свій розвиток протягом тривалого періоду;

- оцінка ризиків і управління ними. У рамках системного підходу стратегічний альянс розглядають як комплексну систему, де взаємодія між учасниками, ресурсами та зовнішніми умовами може створити як можливості, так і загрози. Оцінка ризиків дає змогу виявити потенційні проблеми (наприклад, фінансові, операційні або репутаційні), які можуть виникнути в процесі співпраці. Ефективне управління цими ризиками передбачає розроблення стратегій мінімізації та планів дій на випадок кризових ситуацій, що дає змогу учасникам альянсу не тільки передбачати та пом'якшувати можливі негативні наслідки, а й використовувати інформацію про ризики для поліпшення своїх процесів і підвищення загальної стійкості альянсу;

- врахування зовнішнього середовища. Стратегічний альянс розглядають у контексті зовнішнього середовища, що охоплює економічні, політичні, технологічні та соціальні чинники. Системний підхід передбачає аналіз не тільки внутрішніх ресурсів і процесів учасників альянсу, а й чинників зовнішнього середовища, які можуть вплинути на його діяльність. Врахування зовнішнього середовища дає змогу учасникам стратегічного альянсу виявити можливості та загрози, які можуть виникнути внаслідок змін у ринкових умовах, законодавстві, споживчих перевагах і технологічному прогресі. Це розуміння допомагає формувати стратегії, адаптовані до реальних умов, підвищуючи шанси на успішну взаємодію та довгострокову співпрацю.

Таким чином, забезпечуючи комплексне розуміння всіх аспектів взаємодії між учасниками, їхніми ресурсами та навколишнім середовищем, системний підхід дає змогу враховувати складні взаємозв'язки та динаміку, що критично важливо для успішного функціонування альянсу в умовах постійних змін.

Представники ресурсної теорії, акцентують на значущості унікальних і рідкісних ресурсів компанії у створенні стійкої конкурентної переваги через альянси та дотримуються тієї думки, що об'єднання підприємств і організацій в альянси з метою поповнення відсутніх ресурсів і компетенцій є економічно вигідним. У роботі «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage» (Barney, 1991) стверджується, що фірми можуть досягати стійкої конкурентної переваги, якщо володіють ресурсами, що є цінними, рідкісними, важко копіюваними та незамінними. В дослідженні «The Theory of the Growth of the Firm» (Penrose, 1995) наголошено на тому, що фірми зростають завдяки ефективному використанню своїх внутрішніх ресурсів та управлінню ними. Дослідники Lanzolla G. and Markides C. (Lanzolla & Markides, 2021), вивчаючи вплив стратегічних рішень та управління ресурсами на конкурентоспроможність фірм, акцентували увагу на стратегічних альянсах як на механізмі використання зовнішніх ресурсів для зміцнення позицій компанії на ринку.

Вивчення основних положень ресурсного підходу до створення бізнес-альянсів дає можливість сформулювати такі характеристики його застосування:

- придбання ресурсів. Альянси розглядаються як спосіб отримання доступу до рідкісних, цінних і унікальних ресурсів партнера, які можуть бути недоступні всередині компанії. Ці ресурси можуть містити фізичні активи (обладнання, технології), фінансові ресурси, людський капітал (знання, навички), інтелектуальну власність (патенти, торгові марки), організаційні можливості або доступ до ринків. Згідно з (Barney, 1991), компанія, володіючи рідкісними ресурсами, здатна побудувати стійку конкурентну перевагу;

- компліментарність ресурсів. Успішні альянси формуються, коли компанії володіють ресурсами, що доповнюють один одного, що забезпечує можливість досягнення синергії між учасниками та значно підвищує їхню загальну ефективність і конкурентоспроможність. Компліментарність ресурсів створює потужнішу та більш конкурентоспроможну структуру, здатну ефективно розв'язувати складні завдання та використовувати нові ринкові можливості. Наприклад, одне підприємство може володіти передовими технологіями, а інше - доступом до широкої мережі розподілу. Спільне використання цих ресурсів дає змогу створити більш якісний продукт або послугу, що збільшує конкурентоспроможність альянсу на ринку;

- створення нових знань та їх ефективний обмін між партнерами. У рамках ресурсного підходу стратегічні альянси розглядаються як платформи для кооперації, де учасники можуть ділитися своїм досвідом, технологіями та інноваціями, створюючи нові знання, що посилюють конкурентоспроможність кожного партнера і всього альянсу в цілому. Ефективний обмін

знаннями між партнерами дає змогу не лише покращити наявні процеси, а й створювати інноваційні рішення, наприклад, в альянсі можуть об'єднуватися компанії з різними науковими дослідженнями та розробками, що веде до створення інноваційних продуктів, які мають вищу цінність на ринку;

- управління ресурсами. Ресурсний підхід представляє стратегічний альянс як систему, де успіх залежить від того, наскільки ефективно управляються і розподіляються ресурси учасників. Правильне управління ресурсами дає змогу не тільки мінімізувати витрати, а й оптимізувати процеси, що сприяє підвищенню загальної ефективності альянсу. Наприклад, чіткий розподіл ролей і обов'язків між партнерами, а також створення механізмів для обміну ресурсами, допомагає уникнути дублювання зусиль і максимізувати результати. Ба більше, управління ресурсами охоплює моніторинг та оцінку їхнього використання, що дає змогу своєчасно виявляти проблеми та вносити необхідні корективи.

Таким чином, положення ресурсного підходу визначають стратегічний альянс як механізм, що дає змогу отримувати вигоду з ресурсів іншої компанії, не інтегруючи їх повністю. Підхід фокусується на об'єднанні й оптимальному використанні ресурсів компанії для досягнення конкурентних переваг і може бути застосований у ситуаціях, коли організаціям потрібен доступ до додаткових або унікальних ресурсів, щоб реалізувати стратегічні цілі, посилити свої ринкові позиції або підвищити ефективність.

Інституціональний підхід до створення стратегічних альянсів стає особливо актуальним в умовах глобалізації та збільшення взаємодії між компаніями з різних країн. У таких умовах важливо враховувати культурні відмінності, правові норми та економічні реалії, щоб забезпечити ефективну взаємодію. Представники інституціонального підходу досліджують вплив зовнішніх інститутів (правил, норм, культурних установок) на формування та функціонування стратегічних альянсів. Дослідники DiMaggio P., Powell W. (DiMaggio, Powell, 1983) у своїх працях про «новий інституціоналізм» в організаційній теорії заклали підґрунтя для інституціонального підходу. У праці «The Iron Cage Revisited» (DiMaggio, Powell, 1983) вони наголошують, що організації, зокрема бізнес-альянси, діють не лише на основі економічних раціональностей, а й під впливом інституціональних норм і правил, що формуються навколишнім середовищем. Це пояснює, чому альянси часто підкоряються тиску інституційних норм, щоб відповідати очікуванням ринку, регуляторів та інших гравців. Один з основоположників транзакційних витрат та інституційної економіки, Williamson O., пояснює, як альянси допомагають компаніям мінімізувати транзакційні витрати, що виникають під час взаємодії із зовнішніми партнерами, через створення довгострокових стосунків і спільних правил поведінки (Williamson, 2000). Scott R. (Scott, 2014) запропонував більш деталізоване розуміння інституціональної теорії, описуючи вплив регулятивних, нормативних і когнітивних елементів на формування стратегічних альянсів; у його праці компанії розглядають як суб'єктів, які підпорядковуються не лише економічній логіці, а й нормам та культурним очікуванням, які діють у їхньому інституціональному середовищі. У праці «The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective» (Pfeffer and Salancik, 1978) акцентовано увагу на те, як саме зовнішні чинники та залежність від ресурсів впливають на створення й управління стратегічними альянсами.

Систематизація положень інституційного підходу до створення стратегічних альянсів дає змогу виокремити такі елементи:

- вплив інститутів. Інститути, включно з юридичними нормами, культурними традиціями та соціальними практиками, створюють рамки, в яких компанії ухвалюють рішення про створення альянсів. Ці рамки визначають, які партнерства вважаються прийнятними або бажаними. Також інститути встановлюють стандарти та практики, які впливають на організаційну структуру та управління альянсами;

- інтеграція зовнішніх ресурсів. Компанії залежать від ресурсів, що перебувають поза їхнім контролем, таких як фінансування, технології, знання і людські ресурси. Зокрема, для успішного виконання великих проєктів або впровадження інновацій компанії часто потребують значніших ресурсів, ніж вони можуть зібрати самостійно, і створення альянсів стає необхідним для доступу до цих ресурсів, що дає змогу організаціям виживати та розвиватися;

- координація та взаємодія. Взаємодія між партнерами альянсу визначається не лише стратегічними цілями, а й інституціями, нормами та культурними аспектами, які формують рамки для співпраці. Встановлення чітких правил, механізмів і ролей сприяє ефективнішій

координації та взаємодії, що веде до успішної реалізації спільних проєктів і досягнення спільних цілей;

- адаптація та гнучкість. Зміни в законодавстві, які впливають на правила співробітництва або на умови, в яких функціонують компанії, вимагають від них швидкої адаптації, уміння пристосовуватися до нових умов, вимог та очікувань з боку партнерів, клієнтів та інших зацікавлених сторін. Ці якості забезпечують не тільки виживання в умовах невизначеності, а й можливість зростання та розвитку в динамічному бізнес-середовищі;

- вплив на стратегічну поведінку. У рамках інституціонального підходу стратегічні альянси формуються з урахуванням впливу інститутів на поведінку учасників, що формується та регулюється зовнішніми інституціональними чинниками, такими як закони, правила, норми та соціальні очікування. Ці фактори відіграють ключову роль у визначенні того, як компанії обирають партнерів, як вони вибудовують взаємодію і які довгострокові цілі ставлять перед собою в рамках альянсу;

- інновації та навчання. З погляду інституційного підходу, інновації та навчання в стратегічних альянсах відбуваються під впливом зовнішніх інститутів - законів, правил, норм і очікувань, які визначають напрямки інноваційного розвитку та способи обміну знаннями. Інститути стимулюють компанії до співпраці для виконання нормативних вимог, упровадження нових технологій та обміну досвідом, що допомагає організаціям адаптуватися до змін і зміцнювати свою конкурентоспроможність.

Виходячи з наведених положень інституційного підходу до створення стратегічних альянсів, можна зазначити, що підхід ґрунтується на впливі зовнішніх норм, правил, соціальних і культурних очікувань на поведінку організацій. Його застосування є доцільним за умов, коли інституціональне середовище чинить значний вплив на діяльність компаній. У таких умовах організації формують альянси для адаптації до нормативних вимог, зміцнення своєї легітимності, а також для отримання доступу до ресурсів, знань і технологій, що регулюються інституційними рамками.

Як видно з викладеного матеріалу, системний, ресурсний та інституціональний підходи до створення стратегічних альянсів, є потужними інструментами для розуміння та розробки цих альянсів у глобальному контексті, проте вони не працюють в умовах нестабільної політичної та економічної ситуації. Основні причини, які стримують застосування цих підходів в умовах української економіки, можна характеризувати так.

Економіка країни перебуває в умовах війни, політичних та економічних ризиків, що робить традиційні підходи непридатними для ситуації, яка характеризується високим ступенем нестабільності, обмеженими ресурсами, слабким інституційним середовищем і необхідністю короткострокових рішень. Українські підприємства стикаються з нестабільними ринковими умовами та непередбачуваними змінами в законодавстві, що робить важливим гнучке реагування на зміни, а не суворе дотримання стандартних методологій.

Системний підхід, в умовах України, може не враховувати високий рівень невизначеності та складності зовнішнього середовища. Цей підхід орієнтований на управління всіма частинами системи та їхніми взаємозв'язками, що в Україні часто є неможливим через мінливі умови, такі як війна та економічні кризи. Також взаємодія між учасниками альянсів часто ускладнюється через проблеми з довірою та недостатню інтеграцію у світові бізнес-структури. Багато українських компаній змушені фокусуватися на короткострокових цілях, і їхні здібності до довгострокової координації та планування обмежені (McKinsey, 2022). Ці перешкоди вимагають нестандартних підходів до управління та координації.

Ресурсний підхід акцентує увагу на ефективному використанні внутрішніх ресурсів, проте в Україні, в умовах санкцій та зруйнованої інфраструктури, підприємства стикаються з обмеженими ресурсами, постійною нестачею кваліфікованих кадрів та технологічних інновацій, що також стримує ефективне застосування ресурсного підходу. Зовнішні ресурси, як-от інвестиції або доступ до міжнародних ринків, обмежені, що унеможлиблює повне використання ресурсного підходу. Учасники альянсів можуть шукати альтернативні джерела ресурсів, такі як міжнародні гранти або співпраця з неурядовими організаціями, які не завжди вписуються в традиційні моделі (Татарінов, Татарінов, Павлова, 2021). А це вимагає більш унікальних механізмів, ніж ті, що пропонує традиційний ресурсний підхід.

Інституціональний підхід передбачає, що альянси створюються в умовах певного правового та регуляторного середовища. В Україні інститути, такі як правова система,

фінансові та державні структури, нерідко не підтримують стабільний розвиток стратегічних альянсів. Корупція, брак прозорості та нестабільність правових норм створюють перешкоди для ефективного застосування інституційного підходу. Крім того, бізнес-культура і методи ведення справ в Україні часто відрізняються від західних моделей, що ускладнює адаптацію інституціонального підходу, який передбачає стабільні та довгострокові відносини в рамках партнерств.

Усі ці фактори підкреслюють необхідність розроблення адаптованої методології для створення стратегічних альянсів, що базується на гнучкості, швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища та здатності оперативно реагувати на виклики, пов'язані з мінливістю економіки, зовнішніми загрозами та нестабільністю інституціонального середовища. Адаптивний підхід, який фокусується на гнучкості, управлінні ризиками та стратегічній кооперації, являє собою більш ефективне рішення для українських підприємств. Він дає змогу швидко реагувати на зміни, оптимізувати використання доступних ресурсів і вибудовувати довгострокові стратегії для відновлення та сталого розвитку. У сучасних умовах, коли невизначеність стала нормою, адаптивний підхід є найбільш релевантним і затребуваним для створення успішних стратегічних альянсів в Україні.

Основою адаптивного підходу до створення стратегічних альянсів в умовах української економіки є здатність підприємств та організацій швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та ефективно адаптуватися до нестабільних умов. Цей підхід особливо актуальний у світлі воєнних дій, економічної нестабільності та необхідності відновлення країни. Пропонуємо розглянути такі основні положення цього адаптивного підходу:

- у воєнних діях, економічній нестабільності підприємства змушені переглядати свої ланцюжки постачань і кооперуватися з новими партнерами, щоб мінімізувати ризики та зберегти виробництво, тобто, в умовах постійних змін та невизначеності підприємства повинні бути здатні швидко реагувати на нові виклики та коригувати свої стратегії у найкоротші терміни;

- стратегічні альянси створюються з урахуванням швидко мінливого зовнішнього середовища, включаючи політичну, економічну та соціальну нестабільність. Підприємства адаптують свою діяльність залежно від зміни умов і потреб ринку, наприклад, альянси можуть виникати між виробничими підприємствами та логістичними компаніями для забезпечення надійних поставок продукції в умовах кризи;

- в умовах нестабільності альянси орієнтуються на короткострокові або середньострокові цілі, як-от забезпечення виживання, підтримання виробництва або спільне розв'язання поточних проблем, тому актуальним буде створення тимчасових альянсів, наприклад, для забезпечення безперебійних поставок сировини або підтримки виробництва в умовах дефіциту ресурсів;

- в умовах обмеженості ресурсів (сировинних, фінансових, людських) підприємства об'єднуються для спільного використання доступних активів і ресурсів, зокрема, виробничих потужностей, складів або транспортних засобів;

- адаптивний підхід орієнтується на впровадження інновацій для підвищення ефективності та конкурентоспроможності, таким чином, створення альянсу створить умови підприємствам обмінятися знаннями, технологіями та досвідом для створення конкурентних переваг;

- в умовах невизначеності, кризи важливо розподіляти ризики між партнерами і розробляти механізми для мінімізації втрат. Адаптивний підхід включає проактивне управління ризиками та створення механізмів захисту від невизначеності;

- важливим елементом адаптивного підходу є тісна взаємодія з державними структурами та міжнародними організаціями для отримання підтримки, інвестицій та консультацій, наприклад, створення альянсів між українськими підприємствами та міжнародними організаціями для спільної реалізації проєктів з відновлення інфраструктури та економіки.

На основі цих положень сформулюємо принципи адаптивного підходу (табл. 1).

Як бачимо, адаптивний підхід до створення стратегічних альянсів орієнтований на гнучкість, здатність до швидкого реагування на зміни й адаптацію стратегій підприємств залежно від поточних умов. Для вітчизняних підприємств, що працюють в умовах нестабільності й невизначеності, обмеженого доступу до фінансування сформульовані принципи адаптивного підходу пропонують конкретні рекомендації з оперативного реагування



на зміни зовнішнього середовища, створюють чіткі орієнтири для дій на різних тимчасових горизонтах, допомагають раціонально розподіляти ресурси, концентруючи зусилля на найбільш актуальних завданнях, формувати більш міцні й взаємовигідні партнерства.

**Таблиця 1 – Принципи адаптивного підходу до формування стратегічних альянсів**  
**Table 1 – Principles of an adaptive approach to forming strategic alliances**

Принцип	Характеристика
Принцип гнучкості	Учасники стратегічного альянсу повинні бути готові до швидких змін зовнішніх умов, таких як економічні або політичні кризи, зміни попиту або нормативного середовища. Здатність до швидкої адаптації дозволяє альянсам ефективно відповідати на виникаючі загрози й можливості
Принцип подвійного фокусу	Альянси повинні враховувати як короткострокові завдання (виживання й мінімізація втрат в умовах війни), так і довгострокові цілі (відновлення після кризи й сталий розвиток). Такий підхід дозволяє не тільки впоратися з поточними труднощами, але й забезпечити зростання у майбутньому
Принцип спільного використання ресурсів	В умовах економічного й ресурсного дефіциту стратегічні альянси повинні забезпечувати ефективне використання й розподіл доступних ресурсів між партнерами. Це дозволяє мінімізувати витрати й підвищити загальну продуктивність альянсу
Принцип диверсифікованості ризиків	Розподіл ризиків між партнерами альянсу допомагає мінімізувати можливі втрати в умовах нестабільності й невизначеності, а також створює стійку структуру керування ризиками
Принцип динамічного керування	Керування альянсами повинне бути динамічним і постійно адаптуватися до змін. Це включає регулярний перегляд стратегій, коректування планів і перегляд завдань альянсу залежно від поточної ситуації
Принцип інноваційності	Адаптивні альянси повинні активно впроваджувати інновації й використовувати сучасні технології для підвищення конкурентоспроможності й підвищення ефективності виробництва й керування
Принцип орієнтації на відновлення й сталий розвиток	Альянси повинні бути вбудовані в програми відновлення економіки, інфраструктури й промисловості, які актуальні в Україні. Це дозволяє учасникам спільно працювати над розв'язанням завдань відновлення зруйнованих об'єктів і модернізації ключових секторів економіки
Принцип орієнтації на соціальну стабільність	Враховуючи соціально-економічні наслідки війни, стратегічні альянси повинні сприяти вирішенню соціальних проблем, таким як підтримка зайнятості, соціальна відповідальність, а також відновлення й зміцнення місцевих співтовариств
Принцип відкритості й міжгалузевого співробітництва	В умовах нестабільності створюються альянси, які охоплюють різні галузі й сектори економіки. Це сприяє створенню синергії й дозволяє об'єднувати зусилля для вирішення комплексних завдань в умовах кризи
Принцип міжнародного співробітництва	У сучасних умовах українська економіка вимагає залучення іноземних партнерів для підтримки у вигляді технологій, знань, фінансів і доступу до ринків. Стратегічні альянси повинні активно розбудовувати міжнародне співробітництво для досягнення цих цілей
Принцип орієнтації на сталий розвиток	У довгостроковій перспективі функціонування альянсів спрямоване на створення умов для стійкого росту, відновлення навколишнього середовища й модернізацію економіки України, спираючись на принципи сталого розвитку й «зеленої» економіки

*Джерело: авторська розробка*

Однак, незважаючи на свою значимість, адаптивний підхід не є універсальним і в деяких випадках може вимагати доповнення іншими методами керування. Для більш повного розуміння переваг адаптивного підходу, його обмежень, корисно порівняти його із традиційними підходами до створення стратегічних альянсів, такими як системний, ресурсний і інституціональний підходи й систематизувати їхні ключові відмінності й застосування в українській економіці. Із цього погляду пропонується виділити ключові компоненти кожного методологічного підходу (табл. 2).

Таблиця 2 – Ключові компоненти методологічних підходів до формування стратегічних альянсів

Table 2 – Key components of methodological approaches to forming strategic alliances

Компонент	Системний підхід	Ресурсний підхід	Інституціональний підхід	Адаптивний підхід
Цілі	Взаємозалежне досягнення довгострокових цілей партнерів	Ефективне використання й об'єднання ресурсів	Урахування інституціональних факторів (правила, норми, закони)	Гнучкість і адаптація до мінливих умов
Стратегічний фокус	Довгострокові цілі, стабільність	Фокус на ефективному використанні ресурсів	Адаптація до зовнішніх умов і регулювання	Баланс короткострокових і довгострокових цілей, оперативна адаптація
Ключові принципи	Цілісність, взаємодія, координація	Компліментарність ресурсів, синергія	Урахування впливу зовнішнього середовища й залежності від зовнішніх ресурсів	Швидка адаптація, мобільність
Основні етапи	Побудова, керування й адаптація системи	Ідентифікація ресурсів, оцінка їх доступності й спільного використання	Взаємодія з регуляторами, створення інституціональних структур	Адаптація до зміни ринкових умов, керування ризиками
Роль зовнішнього середовища	Вплив зовнішніх факторів ураховується на всіх етапах	Вплив ресурсів зовнішнього середовища (фінансових, технологічних і ін.)	Залежність від регуляторів, економічної політики й ринкових умов	Зовнішнє середовище вимагає оперативної реакції на зміни
Керування ризиками	Системне керування ризиками через регулярний моніторинг	Керування ризиками, пов'язаними з доступом до ресурсів	Ризики, пов'язані зі зміною інституціональних умов	Оперативна оцінка й швидка реакція на нові ризики
Роль інновацій і навчання	Впровадження інновацій на системній основі, навчання для підтримки синергії	Створення нових знань і технологій через об'єднання ресурсів	Навчання як адаптація до змін в інституціональному середовищі	Використання інновацій для збільшення гнучкості й стабільності альянсу
Оцінка ефективності	Довгострокова синергія й стабільність системи	Ріст ефективності використання ресурсів, зниження витрат	Відповідність вимогам регуляторів, успішність взаємодії із зовнішнім середовищем	Ефективність адаптації й стабільність у мінливих умовах
Застосування в умовах кризи	Обмежене, вимагає стабілізації	Середнє, але фокусується на внутрішньому потенціалі	Середнє, ураховує зовнішні зміни, але не завжди швидко реагує	Високе, орієнтоване на швидкість змін і адаптацію
Приклад застосування	Альянси у високо технологічних галузях із тривалими проектами	Альянси для спільного використання унікальних ресурсів	Альянси у регульованих галузях (наприклад, енергетика)	Альянси в умовах політичної й економічної нестабільності

Джерело: авторська розробка

Порівняння ключових компонентів методологічних підходів до створення стратегічних альянсів дозволяє зробити наступні висновки:

- системний підхід має обмежену гнучкість, що робить його не занадто ефективним в умовах кризи;
- інституціональний підхід сильніший у взаємодії із зовнішніми інституціями, але не так швидко адаптується до змін;
- ресурсний підхід орієнтований на ефективне використання ресурсів, але може бути недостатньо гнучким в умовах невизначеності;
- адаптивний підхід є найбільш гнучким і оперативним в умовах мінливого зовнішнього середовища й криз, що робить його найбільш відповідним для умов української економіки в цей момент.

Представлена таблиця дозволяє наочно побачити, які аспекти кожного підходу найбільше відповідають поточним потребам українських підприємств і в чому полягає перевага адаптивного підходу, а також здійснити порівняльний аналіз методологій, застосованих у різних галузях і умовах, вибір придатного методу для створення стратегічного альянсу залежно від умов зовнішнього середовища, доступних ресурсів і специфіки галузі, а також розробити стратегії на основі підходів, які найкраще відповідають поточним умовам і цілям підприємства.

**Висновки.** В умовах нестабільної економіки України, традиційні методологічні підходи до створення стратегічних альянсів, такі як системний, ресурсний та інституційний, показують свої обмеження щодо гнучкості та здатності швидко реагувати на зовнішні зміни. Сучасні реалії вимагають від підприємств високого ступеня адаптивності та оперативності в ухваленні рішень, що особливо актуально в умовах криз, економічних потрясінь і мінливих зовнішніх чинників.

Адаптивний підхід, з урахуванням його гнучкості та здатності до швидкого реагування на зміни, стає найбільш затребуваним для українських підприємств, які прагнуть вижити і розвиватися в поточних умовах. Цей підхід дає змогу оперативно переглядати стратегічні альянси, коригувати їхні цілі та стратегії у відповідь на зовнішні виклики, що критично важливо в умовах невизначеності. Принципи гнучкості, кооперації, спільного використання ресурсів та орієнтації на інновації забезпечують можливість не тільки виживання в кризових умовах, а й сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Проте важливо підкреслити, що адаптивність не повинна виключати довгострокове планування і стратегічне мислення. Тому комбіноване використання адаптивного підходу з елементами традиційних методів дасть змогу підприємствам створювати більш збалансовані та стійкі стратегічні альянси. Такий підхід забезпечить підприємствам гнучкість і готовність до змін, а також міцне підґрунтя для довгострокового зростання і відновлення в посткризовий період.

Зрештою, успішна реалізація стратегічних альянсів в Україні вимагає врахування специфіки національної економіки, соціальних і політичних умов, що робить адаптивний підхід оптимальним вибором для розроблення стратегій альянсів, здатних ефективно функціонувати в умовах нестабільності та швидкоплинних ринкових умов.

Сфера подальших досліджень у контексті створення стратегічних альянсів містить комплексне вивчення адаптивних моделей і методів їх застосування в умовах економічної нестабільності. Особливу увагу необхідно приділити аналізу чинників, що впливають на успішність стратегічних партнерств в Україні, включно з інституційними, технологічними та культурними аспектами. Також важливим напрямом є дослідження інноваційних форм альянсів, таких як кластери та міжгалузеві партнерства, а також розроблення рекомендацій для державних органів, спрямованих на стимулювання ефективного співробітництва між підприємствами в умовах кризи та посткризового відновлення.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ukraine recovery and reconstruction: \$486 billion over the next decade. *UN New*. URL: <https://news.un.org/en/story/2024/02/1146562>
2. Savoy C., Staguhn Ja. Enabling an Economic Transformation of Ukraine. A Report of the CSIS Ukraine Economic Reconstruction Commission. January 2023. URL: <https://www.csis.org/analysis/enabling-economic-transformation-ukraine>

3. Flatten T., Greve G., Brettel M. Absorptive capacity and firm performance in SMEs: The mediating influence of strategic alliances. *European Management Review*. 2011. 8(3). P. 137–152. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1740-4762.2011.01015.x>
4. Hong J. The financing of alliance entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. 2020. 35(1). P. 1–19. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.12.002>
5. Козаченко Г.В., Шульженко Л.Є. Стратегічний альянс як форма інтернаціоналізації бізнесу та менеджменту. *Економіка Менеджмент Підприємництво*, 2014. Вип. 26(II), С. 68–79.
6. Шкода М., Щербаков В. Аналіз розвитку бізнес-альянсів в Україні та їх вплив на економіку країни. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, 2023. № 4(15). С. 83–89. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.4.10>
7. Корж М. В., Фоміченко І.П. Міжнародні стратегічні альянси як фактор розвитку конкуренції ІТ-галузі. *Актуальні проблеми економіки*, 2023. №12. С. 64–74. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-270-64-75>
8. Татарінов В.В., Татарінов В.С., Павлова В.С. Малий та середній бізнес як учасник міжнародних стратегічних альянсів. *Академічний огляд*. 2021. №1(54). С. 97–106. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2021-1-54-10>
9. Dussauge P., Garrette B. Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and link Alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21 (4). P. 99–126.
10. Anderson E., Rangan K. Strategic Channel Design. *MIT Sloan Management Review*. 1997. Vol. 38 (4). P. 59–69.
11. Choosing to grow: The leader's blueprint. *Global management consulting. McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/>
12. Piñeiro-Chousa J., Lopez-Cabarcos M.A., Quinoa-Pineiro L., Perez-Pico A.M. US biopharmaceutical companies' stock market reaction to the COVID-19 pandemic. Understanding the concept of the 'paradoxical spiral' from a sustainability perspective. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. 175. art. no. 121365 URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162521007964>
13. Microsoft's AI Alliance with OpenAI. *Tech Byte Insights*. URL: <https://www.techbyteinsights.com/2024/05/microsofts-ai-alliance-with-openai.html>
14. Starbucks Reports Q1 Fiscal 2024 Results. *Starbucks Reports*. <https://investor.starbucks.com/ir-home/default.aspx>
15. Dyer J., Kale P., Singh H. How To Make Strategic Alliances Work? *MIT Sloan Management Review*. 2001. P. 37–43. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-make-strategic-alliances-work/>
16. Doz Y.L., Hamel G. Alliance Advantage, the art of creating value through partnering. *Supply Chain Management*. 2001. Vol.6. №5. P. 242–243. DOI: <https://doi.org/10.1108/scm.2001.6.5.242.1>
17. Moore J. F. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York, NY: Wiley Harper Business. 1996. 297 p.
18. Penrose E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley, New York. 1995. 272 p.
19. Lanzolla G. and Markides C. A Business Model View of Strategy. *Journal of Management Studies*. 2021. 58 (2). P. 540–553.
20. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. P. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
21. DiMaggio P. J., Powell W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48, No. 2. P. 147–160. URL: <http://www.jstor.org/stable/2095101>
22. Williamson O. E. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*. 2000. №38(3). P. 595–612. DOI: <https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>
23. Scott R. W. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*, Fourth Edition, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. 2014. 345 p.
24. Pfeffer J. and Salancik G. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press. 2003. 300 p.

Стаття надійшла до редакції 18.10.2024

Стаття рекомендована до друку 12.12.2024

## REFERENCES

1. Ukraine recovery and reconstruction: \$486 billion over the next decade. UN New (2024). Retrieved from <https://news.un.org/en/story/2024/02/1146562>
2. Savoy, C., Staguhn, Ja. (2023). Enabling an Economic Transformation of Ukraine. A Report of the CSIS Ukraine Economic Reconstruction Commission. January 2023. Retrieved from <https://www.csis.org/analysis/enabling-economic-transformation-ukraine>
3. Flatten, T., Greve, G., Brettel, M. (2011). Absorptive capacity and firm performance in SMEs: The mediating influence of strategic alliances. *European Management Review*, 8(3), 137-152. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1740-4762.2011.01015.x>
4. Hong, J. (2020). The financing of alliance entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 35(1), 1-19. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.12.002>
5. Kozachenko, G.V., Shulzhenko, L.Ye. (2014). Strategic alliance as the form of internalization of business and management. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 26(II), 68-79. (in Ukrainian)
6. Shkoda, M., Shcherbakov, V. (2023). Analysis of the development of business alliances in Ukraine and their impact on the country's economy. *Journal of Strategic Economic Research*, 4(15), 83-89. doi: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.4.10> (in Ukrainian)
7. Korzh, M. V., Fomichenko, I.P. (2023). International strategic alliances as a factor in the development of competition in the IT industry. *Actual Problems of Economics*, 12, 64-74. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-270-64-75> (in Ukrainian)
8. Tatarinov, V.V., Tatarinov, V.S., Pavlova, V.S. (2021). Small and medium-sized businesses as participants in international strategic alliances. *Academic Review*, 1(54), 97-106. doi: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2021-1-54-10> (in Ukrainian)
9. Dussauge, P., Garrette, B. (2000). Learning From Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and link Alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*, 21 (4), 99-126.
10. Anderson, E., Rangan, K. (1997). Strategic Channel Design. *MIT Sloan Management Review*, 38 (4), 59-69.
11. Choosing to grow: The leader's blueprint. *Global management consulting. McKinsey & Company*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/>
12. Piñeiro-Chousa, J., Lopez-Cabarcos, M.A., Quinoa-Pineiro, L., Perez-Pico, A.M. (2022). US biopharmaceutical companies' stock market reaction to the COVID-19 pandemic. Understanding the concept of the 'paradoxical spiral' from a sustainability perspective. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. 175. art. no. 121365 Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162521007964>
13. Microsoft's AI Alliance with OpenAI. *Tech Byte Insights*. Retrieved from <https://www.techbyteinsights.com/2024/05/microsofts-ai-alliance-with-openai.html>
14. Starbucks Reports Q1 Fiscal 2024 Results. *Starbucks Reports*. Retrieved from <https://investor.starbucks.com/ir-home/default.aspx>
15. Dyer, J., Kale, P., Singh, H. (2001). How To Make Strategic Alliances Work? *MIT Sloan Management Review*, 37-43. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-make-strategic-alliances-work/>
16. Doz, Y. L., Hamel, G. (2001). Alliance Advantage, the art of creating value through partnering. *Supply Chain Management*, 6 (5), 242-243. doi: <https://doi.org/10.1108/scm.2001.6.5.242.1>
17. Moore, J. F. (1996). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York, NY: Wiley Harper Business.
18. Penrose, E. T. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley, New York.
19. Lanzolla, G and Markides, C. (2021). A Business Model View of Strategy. *Journal of Management Studies*, 58 (2), 540-553.
20. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. doi: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
21. DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2095101>

22. Williamson, O. E. (2000). The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 595-612. doi: <https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>
23. Scott, R. W. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*, Fourth Edition, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
24. Pfeffer, J. and Salancik, G. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford University Press.

The article was received by the editors 18.10.2024  
The article is recommended for printing 12.12.2024

**N. SHANDOVA\***, D.Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Economy, Entrepreneurship and Economic security, <https://orcid.org/0000-0002-6278-1143>, [natsh@i.ua](mailto:natsh@i.ua)  
**R. SHANDOV\***, PhD Student of the Department of Management, Marketing and Tourism, <https://orcid.org/0009-0003-4130-1088>, [shandov@i.ua](mailto:shandov@i.ua)

\* Kherson National Technical University, 11 Instytutska St., Khmelnytskyi, 29016, Ukraine

#### METHODOLOGICAL APPROACHES TO FORMING STRATEGIC ALLIANCES

The article is devoted to a comprehensive study of methodological approaches to the creation of strategic alliances, identification of their applicability and limitations in the context of the current economic conditions of Ukraine. For domestic companies, strategic alliances, as a tool for cooperation between Ukrainian and international companies, public and private organisations, can play a crucial role in ensuring the adaptation of companies to market conditions characterised by an unstable political situation and limited opportunities for internal financing. The study identifies three key approaches: systemic, resource and institutional, justified by their widespread use in global practice and the universality of the analysis of complex organisational interactions. Their main provisions, principles and peculiarities of application in different economic conditions are analysed. Particular attention is paid to their application in the context of the Ukrainian economy, which makes it possible to identify the strengths and weaknesses of each approach. The systemic approach views strategic alliances as complex systems in which interaction and coordination between all elements are important, as well as consideration of the impact of the external environment. It helps to assess how internal processes and relationships in an alliance affect its success. The resource approach focuses on the pooling and efficient use of alliance members' resources, which helps to increase their competitiveness and achieve synergies. The institutional approach focuses on external factors, such as laws, regulations, social and economic institutions, that influence the formation and development of strategic alliances. However, in the context of modern Ukraine, where military conflicts, economic instability and the need for post-war reconstruction have a significant impact, traditional approaches are not always sufficient. In this regard, the article proposes an adaptive approach as the most relevant in the context of the crisis and economic uncertainty faced by Ukrainian enterprises. It is based on the flexibility and ability of enterprises to quickly adapt to changes in the external environment. Recommendations on the use of this approach for the creation of strategic alliances in modern conditions are provided.

Keywords: **strategic alliances, Ukrainian economy, methodology, crisis, uncertainty.**

JEL Classification: B41, L24, M13, M21.

**Як цитувати:** Шандова Н.В., & Шандов Р.А. (2024). Методологічні підходи до формування стратегічних альянсів. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна серія «Економічна»*, (107), 50-63. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-05>

**In cites:** Shandova N., & Shandov R. (2024). Methodological approaches to forming strategic alliances. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, (107), 50-63. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-05> (in Ukrainian)