

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Міжнародний бізнес

Галузь знань

07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність

**076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Стратегічні альянси в системі міжнародного бізнесу на прикладі “Apple
– MasterCard”»

здобувача Яременко Єлизавети Вадимівни

Науковий керівник: к. е. н, доцент Козачок Тетяна Сергіївна

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: к.е.н., доцент Бурмака М.О.

Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Міжнародний бізнес

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 «Управління та адміністрування»

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

**076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

О.О. Євдоченко

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О.Бурмака

_____ 2023 р.

_____ 2023 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Яременко Єлизавети Вадимівни

Оочної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Стратегічні альянси в системі міжнародного бізнесу на прикладі “Apple – MasterCard”»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " _____ " _____ 20__ р .№ _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах підручників, наукових видань, довідкових матеріалах та офіційних звітах компаній

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Стратегічні альянси як форма міжнародної корпоративної взаємодії
Розділ 2	Світовий досвід взаємодії корпорацій Apple та MasterCard в межах стратегічного альянсу
Розділ 3	Перспективи розвитку стратегічного альянсу Apple та MasterCard в Україні

Об'єкт дослідження:	Стратегічні альянси в системі міжнародного бізнесу
Предмет дослідження:	Стратегічний альянс Apple-MasterCard
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Аналіз стратегічних альянсів на міжнародному ринку та розгляд альянсу Apple-MasterCard

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	розглянути суть та значення міжнародних стратегічних альянсів враховуючи останні тенденції
У розділі 2	проаналізувати світовий досвід міжнародних компаній Apple-MasterCard в контексті стратегічного альянсу
У розділі 3	визначити напрямки щодо розвитку Apple-MasterCard на українському ринку та потенційних партнерів для подальшої співпраці

Козачок Т. С.

**Завдання підготував
науковий керівник**

**Завдання одержав
здобувач**

«_____» _____ 2023 р.
Яременко Є. В.

«_____» _____ 2023 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 60 сторінок, 1 таблицю, 8 рисунків, список використаних джерел з 56 найменувань, додатки.

Назва кваліфікаційної бакалаврської роботи

Об'єктом дослідження є стратегічні альянси в системі міжнародного бізнесу.

Предметом дослідження виявляється розгляд стратегічного альянсу Apple-MasterCard.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – аналіз стратегічних альянсів на міжнародному ринку та розгляд альянсу Apple-MasterCard.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- розглянути суть та значення міжнародних стратегічних альянсів враховуючи останні тенденції;
- проаналізувати світовий досвід міжнародних компаній Apple-MasterCard в контексті стратегічного альянсу;
- визначити напрямки щодо розвитку Apple-MasterCard на українському ринку та потенційних партнерів для подальшої співпраці.

Практичне значення отриманих результатів. Дана робота надає практичні поради щодо стратегічних партнерів в Україні для компаній Apple і MasterCard враховуючи останні тенденції на ринку.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2023 рік

Рік захисту роботи: 2023 рік

Ключові слова: стратегічні альянси, партнерство, корпорації, глобалізація, конкурентоспроможність.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньо-професійної програми «Міжнародний бізнес»

Яременко Єлизавета Вадимівна
(прізвище, ініціали здобувача вищої освіти)

на тему: «Стратегічні альянси в системі міжнародного бізнесу на прикладі "Apple – MasterCard"»

(назва теми)

1. Обґрунтування актуальності обраної теми, витриманість логічного ланцюга тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв'язок назв розділів та підрозділів (0-10 балів): тема

кваліфікаційної бакалаврської роботи є актуальною, оскільки поставленою є проблема та зазначено

2. Рівень рівень аналізу та повноти розгляду теоретичних концепцій, понятійного апарату досліджуваної предметної галузі; якість аналізу бібліографічних джерел; достатність глибини теоретичних досліджень за темою; цінність теоретичних висновків (0-10 балів): рівень теоретичного дослідження в даній

не виступає предметної галузі

3. Якість та глибина проведених аналітичних досліджень, застосування аналітичних розрахунків, якісного та кількісного аналізу, відповідність методів і засобів досліджень меті й завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів дослідження (0-15 балів): проведення в роботі аналітичних досліджень

виконано на робочому рівні

4. Оцінка результатів досліджень; обґрунтування напрямів, наявність альтернативних підходів до вирішення досліджуваної проблеми, можливість впровадження результатів дослідження, рівень обґрунтування запропонованих рішень (0-15 балів): запропоновано автором рекомендацій, в

достатньо обґрунтованих

5. Чіткість, обґрунтованість, практичне значення, можливість реалізації висновків (0-10 бал.): висновки, рекомендації, автором

дана, відповідно, на дослідницькій роботі не є

1. Оформлення роботи та дотримання графіку виконання БДР (0-10 балів): робота оформлена з дотриманням усіх вимог

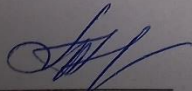
2. Позитивні сторони дипломної роботи: робота чітко розкриває тему, висновок науково-практичного значення

3. Недоліки роботи: суттєвих недоліків роботи немає

Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи (0-70 балів): 65

Допущення КБР до захисту перед ЕК допускається

Науковий керівник


(підпис)

к. е. н, доцент Козачок Тетяна Сергіївна

(посада, учене звання, науковий ступінь)


(прізвище, ініціали)

«06» 06

2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	5
СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ ЯК ФОРМА МІЖНАРОДНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ.....	5
1. 1 Суть та значення стратегічних альянсів в системі міжнародного бізнесу.....	5
1.2 Класифікація міжнародних стратегічних альянсів.....	13
1.3 Стратегічні альянси як чинник розвитку конкурентоспроможності підприємств в контексті глобалізації	18
РОЗДІЛ 2	26
СВІТОВИЙ ДОСВІД ВЗАЄМОДІЇ КОРПОРАЦІЙ APPLE ТА MASTERCARD В МЕЖАХ СТРАТЕГІЧНОГО АЛЬЯНСУ	26
2.1 Характеристика стратегічного альянсу Apple та MasterCard	26
2.2 Шляхи подальшої співпраці корпорацій в рамках альянсу	33
2.3 Напрямки розвитку партнерських відносин Apple та MasterCard з іншими компаніями.....	37
РОЗДІЛ 3	42
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАЕГІЧНОГО АЛЬЯНСУ APPLE ТА MASTERCARD В УКРАЇНІ.....	42
3.1 Останні тенденції щодо можливостей створення стратегічних альянсів на українському ринку	42
3.2 Потенційні партнери для компаній Apple та MasterCard в Україні: пропозиції та прогнози.....	47
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

ВСТУП

Питання щодо створення стратегічних альянсів в міжнародному бізнесі набирає обертів з кожним днем. Сучасне середовище та ведення бізнес діяльності в ньому, потребує нових рішень та ресурсів задля ведення ефективного та результативного підприємництва, яке в свою чергу впливає і на економічний розвиток країн.

Міжнародні корпорації потребують співпраці один з одним аби отримувати доступ до передових технологій та ресурсів, легше виходити на нові ринки, мінімізувати ризики та збитки, які можуть бути спричинені як внутрішніми так і зовнішніми чинниками, та закріплювати лідерські позиції на ринках. Дана потреба зумовлена низкою факторів, які вплинули на розвиток стратегічних альянсів на світовій арені, одним з таких драйверів постає глобалізація, яка пронизує міжнародний бізнес та призводить до загострення конкуренції.

Дана тема є актуальною і для України, адже існує проблема щодо фінансування та підтримки українського бізнесу. В сучасних реаліях, співпраці з міжнародними корпораціями сприяли б інноваційному розвитку компаній, закріпленням їх позицій на міжнародному рівні та економічному розвитку нашої країни. Виходячи з цього, є необхідність в створенні стратегічних альянсах на українському ринку задля розвитку пріоритетних галузей та секторів, особливо у період війни, коли відбуваються значні зміни у обсягах виробництва і ланцюгах поставок та відчувається брак ресурсів. Як приклад, компанії Apple та MasterCard можуть співпрацювати з нашими провідними компаніями в рамках альянсу та стимулювати розвиток наших організацій.

Було проаналізовано дослідження Касич А. О. присвячене міжнародним стратегічним альянсам як чиннику розвитку конкурентних переваг, де висвітлено важливість у створенні альянсів, та досліджено останні публікації та звіти на офіційних сайтах Apple та MasterCard аби порівняти стан підприємств до та після альянсу та визначити, як змінився їх стан.

Головна мета полягає в аналізі стратегічних альянсів на міжнародному ринку та розгляді альянсу Apple-MasterCard. Дослідження основних шляхів розвитку співпраці українських підприємств з корпораціями Apple та MasterCard і визначення останніх тенденцій та можливостей для компаній на ринку.

У зв'язку з поставленою метою дипломної роботи мають вирішитися наступні завдання:

- розглянути суть та значення міжнародних стратегічних альянсів враховуючи останні тенденції;
- проаналізувати світовий досвід міжнародних компаній Apple-MasterCard в контексті стратегічного альянсу;
- визначити напрямки щодо розвитку Apple-MasterCard на українському ринку та потенційних партнерів для подальшої співпраці.

Об'єктом дослідження постають стратегічні альянси в системі міжнародного бізнесу. Предметом дослідження виявляється розгляд стратегічного альянсу Apple- MasterCard.

Були використані теоретичні методи дослідження, акцентуючи увагу на аналізі та методі порівняння аби співвідносити стан і розвиток стратегічних альянсів в Україні та на іноземних ринках, і відповідно як вплинув стратегічний альянс компаній Apple-MasterCard. Також завдяки класифікації було визначено види стратегічних альянсів залежно від їх ознаки та пояснено як саме внутрішні та зовнішні фактори впливають на розвиток стратегічних альянсів на глобальному рівні.

При написанні роботи полягалися на офіційні звіти та сайти компаній Apple та MasterCard, статистику надану Світовим банком та Мінфін. До уваги бралися праці таких вітчизняних дослідників як: Панченко Є. Г., Василькова Н. В., Касич А. О., Токмакова І. В.. Також на наукових роботах таких зарубіжних авторів: Ісораїте М., Дітурбіте Д., Лянцзюнь Цзян, Міллер Дж., та публікаціях з економічних журналів Forbes та Harvard Business Review.

РОЗДІЛ 1

СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ ЯК ФОРМА МІЖНАРОДНОЇ КОРПОРАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

1. 1 Суть та значення стратегічних альянсів в системі міжнародного бізнесу

З кожним роком, все частіше створюються та поширюються міжнародні стратегічні альянси. Це свідчить про пошуки нових шляхів підтримки конкурентноспроможності бізнесу на міжнародному рівні та збереження його економічної ефективності, адже міжнародні компанії стикаються з щоденними викликами та правилами, які диктують нові реалії. Створення міжнародних стратегічних альянсів є одним з шляхів аби не лише закріпити свої лідерські позиції на певному ринку, а й розширити свою діяльність та отримати прихильність нових споживачів. Безумовно, долати перешкоди набагато легше разом з надійним партнером, ніж самотужки, а й отже, компанії вдаються до пошуків нових союзників.

Стратегічні альянси почали виникати ще в XIX-XX ст. В 70-х роках XX ст., споживачі надавали перевагу якісній продукції, тому це було на першому місці для виробників. Виходячи з цього, альянси створювалися з метою отримання найкращих ресурсів для компанії, наприклад, сировини. Але починаючи з 80-х років, головним для компанії стало закріплення позицій на ринку та використання переваг від економії на масштабі. Саме в ці роки з'являється термін «стратегічний альянс». Тоді стратегічні альянси визначали як кооперативні зв'язки між двома або більше компаніями, з метою об'єднати свої ресурси та знання, визначаючи при цьому потенційні ризики та переваги, аби досягти спільні стратегічні цілі. [1, 41; 2, 114]

З початку 90-х років XX ст. активно створюються стратегічні альянси в автомобільній, харчовій, фармацевтичній, хімічній, телекомунікаційній та біотехнологічних галузях. Також переважають в бізнес-послугах, фінансових та транспортних послугах; електронному, транспортному та комунікаційному

обладнанні. Самі стратегічні альянси визначали як довгострокову співпрацю між міжнародними компаніями, які зосереджені на досягненні своїх цілей шляхом взаємодії між ними. Починають руйнуватися бар'єри між різними географічними ринками та «змиватися» кордони між країнами, що сприяло наданню нових можливостей для корпорацій. В 1999 році було створено понад 8660 нових стратегічних альянсів та кількість міжнародних альянсів збільшилася в 5 разів, в 1989-1999 роки. Якщо переглянути частку міжнародних альянсів від загальної кількості всіх стратегічних альянсів, то вона тоді перевищила 60%. Найбільше надавали перевагу створенням спільних підприємств, майже 57% від загальної кількості, а решта були створені на основі договорів про використання спільних технологій, виробництва або досліджень та майже половина з них працювали на міжнародному ринку. [1, 42; 2, 114]

На початку XXI ст., створення стратегічних альянсів різко зменшилася. Це можна пояснити тим, що багато компаній змістили свій фокус зі зростання та розширення підприємства на консолідацію та реструктуризацію. Лише з 20005 року тенденція почала змінюватися та спостерігалася зростання на 14%. Даний підйом можна обґрунтувати тим, що більшість компаній завершили реструктуризацію і програми зі зниження витрат та почали акцентували свою увагу на стратегіях зростання.

Варто також зазначити, що раніше розглядаючи стратегічні альянси, їх більше сприймали як здійснення спільних торгових операцій, коли сьогодні, ми можемо спостерігати перефокусування в діяльність науково-технічного співробітництва. [3, 79]

Суть міжнародного стратегічного альянсу можна визначити як відносно тривалу міжкорпоративну угоду щодо співробітництва транснаціональних корпорацій в різноманітних сферах, з метою досягнення спільних цілей та виконання завдань, які пов'язані з місіями кожної компанії, шляхом використання спільних ресурсів та організаційних структур управління. [4, 183]

Стратегічний альянс можна описати такими характеристиками:

1. Мають бути присутні дві або більше організацій аби вкласти угоду.

2. Розрахований на середньо або довгострокові партнерські відносини та припиняє своє існування, коли співробітництво перестає бути необхідним для подальших цілей компаній.
3. Угода базується на співробітництві між компаніям, яке не призводить до злиття та поглинання, залишає самостійність та незалежність в прийнятті рішень для кожного підприємства.
4. Не є самостійною юридичною особою, проте включає в собі декілька самостійних юридичних осіб.
5. Кожен партнер має надавати власні ресурси та взаємодіяти, задля забезпечення розвитку один одного. Взаємодія між компаніями відбувається на основі спільної координації та колективної управлінської діяльності учасників.
6. Партнери поділяють між собою як вигоду так і ризики, які виникають протягом всього терміну дії альянсу.
7. Можуть створюватися між компаніями-постачальниками, клієнтами або конкурентами.
8. Компанії не мають обмежень щодо кількості альянсів, в яких вони можуть брати участь. [1, 41; 5, 78]

Стратегічні альянси необхідно розглядати як комплексний механізм та їх значення полягає в стимулюванні розвитку компанії, забезпеченні доступу до нових ресурсів та інформаційних технологій, які є провідником інновацій, наданні можливостей швидко виходити на нові ринки з меншими витратами для підприємства та вони націлені на поліпшення діяльності корпорацій в рамках співпраці. Таким чином, міжнародні стратегічні альянси можна розглядати як джерело конкурентних переваг для корпорацій. [3]

Розглянемо детальніше, які ж переваги можуть забезпечити стратегічні альянси та чому вони є важливими для міжнародних компаній.

Переваги стратегічних альянсів обумовлені тим, що ця форма співробітництва є довготривалою та забезпечує комплексність співпраці, за рахунок якої легше протистояти конкурентам. По-перше, варто зазначити, що

партнери можуть розподіляти ризики, які виникають при веденні економічної діяльності та нести спільну відповідальність за ефективність діяльності підприємства. Скажімо, якщо одне підприємство зіткнеться з фінансовими складнощами, інше підприємство зможе підтримати його. За рахунок стратегічних альянсів можна знизити ризики вдвічі, а ресурси подвоїти. Стратегічні альянси є більш швидкими та простими у створенні, ніж злиття та поглинання, необхідно менше обсягів інвестицій та якщо компанії зазнають провалу, збитки для обох будуть вдвічі менші. По-друге, об'єднуючись, корпорації можуть встановлювати власні глобальні стандарти. Наприклад, в сфері технологій та інновацій та таким чином протистояти конкурентам. По-третє, стратегічні альянси забезпечують доступ до нових ринків, ресурсів, технологій, інформації та надають нові можливості, що призводить до збільшення продажів товарів та послуг компанії, адже вони залучають більше нових споживачів. Приміром, якщо компанія не має власних сил аби вийти на конкретно зазначений ринок та охопити нових клієнтів, або не має достатньо можливостей, щоб реалізувати певну стратегію корпорації, вона може використовувати стратегічний альянс як провідника до нових можливостей. Також, за допомогою нових ресурсів, компанії можуть удосконалювати свою продукцію або створювати нову. І наостанок, стратегічні альянси забезпечують економію на масштабі, адже можна розподіляти постійні витрати на виробництво. До того ж, об'єднуючи свої сили у фінансуванні окремих проєктів, які є затратними для однієї компанії, теж є можливість отримати вигоду стосовно витрат. [2, 117; 5, 80]

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що стратегічні альянси мають ряд переваг, але варто пам'ятати, що є і недоліки, з якими необхідно буде боротися компаніям в процесі управління. По-перше, необхідно враховувати ризик розбіжностей, що може виникати між партнерами на початковому етапі. Кожна корпорація переслідує різні корпоративні культури, цілі, пріоритети та стилі керування, і тому завжди існує ризик того, що компанії не зможуть працювати разом. Необхідно навчитися використовувати розбіжності на користь компанії та навпаки бачити в цьому переваги, аби не допустити конфліктних ситуацій і

затримок у виробництві чи у впровадженні нових товарів та послуг. По-друге, у стратегічних альянсах можна вбачати втрату контролю над власною компанією та відчуття несаможитності у вирішенні важливих стратегічних рішеннях, адже при прийнятті важливих операцій необхідно брати до уваги думку і напарника. Головне контролювати ситуацію та не стати заручником партнера. Це може проявитися, якщо одна компанія не може самостійно виробляти товари або послуги, оскільки вона залежить від іншої. Особливо це стосується, якщо мова йде про обмін інтелектуальними та технологічними ресурсами. Також, не дивлячись на рівноправність між партнерами, є загроза того, що великі компанії будуть домінувати над меншими та отримують більше користі від даного альянсу. По-третє, існує ризик розкриття конфіденційної інформації компанією-партнером під час або після завершення співпраці, що може призвести до використання її конкурентами. І наостанок, варто зазначити, що при визначенні напарника необхідно звертати увагу не лише на ресурси, які може він надати або обмінятися, а й на його імідж та репутацію, адже при співпраці, це може сильно вплинути на діяльність іншої компаніями. Якщо одна з компаній має проблеми з якістю продукції, законодавством або не дотримується корпоративної соціальної відповідальності, то ці недоліки можуть призвести до фатальних наслідків для іншої. Тому необхідно дуже ретельно поставитися до вибору майбутнього партнера та пам'ятати, що стратегічний альянс це все таки про довгострокову взаємодію між компаніями, а не короткострокову. [2, 118; 5, 80]

Тому створюючи стратегічний альянс компанії мають визначити для себе чи варто укладати контракт, перш ніж розпочати партнерство та відповісти на дані запитання:

- Чи відповідає даний стратегічний альянс баченню, місії та цінностям компанії?
- Чи сприяє даний альянс підвищенню ефективності підприємства?
- Чи отримає компанія конкурентні переваги створюючи альянс?
- Чи необхідно включати даний альянс до стратегічного плану?

- Що мотивує у створенні альянсу замість того, аби досягати своїх цілей самостійно?
- Які канали треба використати аби визначитися з потенційним партнером?
- На які фактори має звернути увагу компанія аби альянс ефективно працював?
- Які перешкоди та ризики можуть бути при створенні альянсу? [1, 41]

Варто зазначити, що роль стратегічних альянсів полягає в тому, аби надавати міжнародним компаніям можливість ефективніше використовувати не тільки власні ресурси та знання, а також й інших корпорацій, шляхом укладання вигідної угоди та активної співпраці між ними. Стратегічні альянси розглядають як основу для створення нової продукції використовуючи при цьому провідні технології. Саме вони є одним з драйверів змін умов конкуренції на ринку та постають механізмом розвитку конкурентних переваг для кожної компанії.

Визначимо фактори, які є драйверами щодо створення стратегічних альянсів:

1. **Глобалізація** сприяє посиленню конкуренції та поширенню інновацій на світовому ринку. Як наслідок, з кожним днем споживачі стають більш вибагливі. Окрім цього, глобалізація впливає на зміни, які відбуваються в економічному та правовому середовищах. Тому, компанії намагаються проявити свою стійкість як до внутрішнього так і зовнішнього середовища. Вони зменшують витрати на виробництво аби підвищити прибутки та ефективність підприємства, шляхом економії на масштабах, змінах в ланцюжках поставок та отриманні доступу до вигідних ресурсів. Виходячи з цього, корпорації почали вдаватися до стратегічних альянсів аби ставати більш конкурентоспроможними на ринку та протистояти новим викликам, які виникають при веденні міжнародної бізнес діяльності.
2. **Зміни в бізнес-стратегіях компанії** можуть бути поштовхом до створення альянсів. До прикладу, якщо компанія перефокусовується на розробку нової лінійки продукції або має на меті виходити на нові ринки. А саме за допомогою свого партнера, компанії швидше зможуть досягти своєї мети,

цілей та завдань, використовуючи їх цінну інформацію, знання або технології.

3. **Політичне середовище** може впливати на рішення компанії щодо укладання угоди про створення стратегічного альянсу. Це може проявлятися, коли відбуваються зміни в законодавстві країни не в найкращу сторону, де компанія веде свою діяльність. І як наслідок, є потреба у тому, аби виходити на нові ринки, де буде більше можливостей для розвитку корпорації. Так як держави всі різні, з різним законодавством та правилами, є потреба в тому, аби знайти найбільш відповідну країну для ведення бізнес діяльності. В державах стимулюють такі види діяльності, які є пріоритетними та затребуваними для даної країни. Це може проявлятися в наданні пільг, вигідних кредитах, зменшення тарифів або наданні грантів аби сприяти заохоченню та розвитку необхідної сфери. В даному випадку, мова йдеться не обов'язково про технологічні та інноваційні діяльності, це може бути від наукових досліджень до гуманітарної допомоги, адже в кожній країні різні обставини та переваги щодо використання ресурсів. Наприклад, можуть надаватися сільськогосподарські субсидії для підтримки агробізнесу. Тому необхідно враховувати політичне середовище країни, де планується ведення бізнес діяльності, а стратегічні альянси, в свою чергу, зможуть допомогти легше вийти на ринок невідомої країни та залучити нових споживачів.
4. **Фінансові фактори** також можуть бути поштовхом до створення альянсів. По-перше, в компанії можуть бути обмежені фінансові можливості і тому для них проводити дослідження або розробку нових технологій може виявитися дуже затратним. Як наслідок, вони вдаються до створення альянсів аби отримати доступ до ресурсів за рахунок співпраці. По-друге, об'єднуючись в альянси, компанії зменшують свої ризики та таким чином підвищують вартість акцій корпорацій. Вони отримують можливість підвищити прибутковість компанії та зменшити витрати на отримання цінних ресурсів. По-третє, інвестори більше зацікавлені в компаніях, які мають взаємозв'язки з партнерами, які є сильними гравцями на ринку. Тоді вони будуть більш

впевнено вкладати кошти в розвиток корпорації, адже для них існуватиме менший ризик, що вони їх втратять.

5. **Інформаційне суспільство** сприяє поширенню інформаційних технологій та інформаційних процесів, які пронизують всі сфери нашого життя та нині відіграють одну з ключових ролей в економіці, культурах та політиці. Інформаційне суспільство є поштовхом до розвитку передових технологій та інновацій. А саме вони є запорукою успіху для компанії, надають конкурентні переваги та в сучасних реаліях стрімко зростає необхідність в технологічних рішеннях аби утримати увагу споживача. Тому об'єднуючи свої зусилля разом, компанії сприяють розвитку інформаційних технологій, які можуть провести такі конкурентні переваги як зменшення витрат, підвищення обсягів продажів, зростання прибутків, полегшення дистрибуції та залучення нових споживачів.
6. **Зміни в смаках та вподобаннях споживачів** мотивують компанії не стояти на місці та заохочують до постійно удосконалення. Через високу конкуренцію на ринку, компанії мають постійно утримувати свого споживача, більше того залучати нових клієнтів. Через це компанії надають широкий асортимент товарів та послуг, аби привернути їх увагу. Клієнти відповідно до своїх вподобань обирають продукцію за ціною, якістю та іншими характеристиками, які можуть бути цінними для них. Також, все більше споживачів хочуть бачити удосконалену продукцію з використанням нових технологій при цьому з соціально відповідальною позицією компанією. Активно набирає оберти концепція 3P, яка наполягає, що бізнес-стратегія має включати збалансований підхід до економічної прибутковості, соціальної відповідальності та екологічної стійкості. За допомогою корпоративної соціальної відповідальності компанія досягає балансу економічних, екологічних та соціальних імперативів. А правильно реалізована концепція може принести різноманітні конкурентні переваги компанії, такі як збільшення обсягів продажів і прибутку, розширення ринку, зниження витрат, покращення продуктивності та якості продукції, залучення

нових співробітників, покращення іміджу та репутації бренду, краще сприйняття клієнтами компанії, хоча варто зазначити, що дана концепція є добровільною для компаній, але можна спостерігати низку переваг. Тому міжнародні компанії мають звертати увагу і на такий фактор при розробці та вдосконаленні своєї продукції. До прикладу, аби розпочати виготовлення виробництва екологічної продукції з чистих матеріалів, можна створити стратегічний альянс з компанією, яка буде надавати відповідні ресурси та можливості задля реалізації даної концепції та задоволення потреб споживачів. [6]

Отже, у сучасних умовах, участь у стратегічних альянсах стає необхідністю для корпорацій, а не просто бажанням. Суттєве зростання укладання стратегічних альянсів зумовлено посиленням конкуренції на міжнародному ринку. Тому при виході на нові ринки, корпорації хочуть забезпечити собі нові технологічні лідерські позиції. До того ж, наразі глобальні компанії схильні до укладання по декілька стратегічних альянсів аби проникати в галузі, які не є притаманними для них та щоденно постають перед новими як можливостями, так і викликами для них.

1.2 Класифікація міжнародних стратегічних альянсів

При класифікації міжнародних стратегічних альянсів виділяють дуже багато видів міжнародних стратегічних альянсів та вони можуть приймати різні форми. Розглянемо першу класифікацію, а саме два види альянсів, що можуть виникати між конкурентами та не конкурентами відповідно до Гарретта та Дюссожа, які провели аналіз стратегічних альянсів у своїй книзі. На їх думку, до альянсів, що виникають між не конкурентами можна віднести:

- **Транснаціональні спільні підприємства.** Зазвичай дані альянси створюються між компаніями, які розташовані в різних країнах та їх метою є збут продукції. Наприклад, якщо компанія А прагне продати продукцію на іноземний ринок до якого має доступ компанія В. Перевага для компанії А полягає в тому, що вона закріплюється на новому ринку, натомість компанія

В отримує продукт для розповсюдження. Досить часто компанії, що створюють даний альянс знаходяться в нерівних умовах. Як-от одна з компаній більш розвинена, володіє технологічними навичками та має доступ до інновацій задля виготовлення продукції. Натомість друга компанія не має можливостей самостійно розроблювати продукцію на такому ж рівні, але має глибоку та цінну інформацію про місцевий ринок.

- **Вертикальні альянси.** Під ними розуміють об'єднання компаній, які працюють в суміжних ланках одного ланцюга виробництва товарів чи послуг. Наприклад, компанія Coca-Cola створила стратегічний альянс з закладами швидкого харчування, такими як McDonalds та Domino's Pizza, адже безалкогольні напої є невід'ємною частиною концепції даних закладах.
- **Міжгалузеві альянси.** Дані альянси створюються між компаніями, які працюють в абсолютно різних галузях та випускають продукцію не пов'язану спільним виробництвом. Їхньою метою є використання переваг компанії-партнера та її додаткових можливостей. Наприклад, компанія BMW уклала альянс з компанією Rolls-Royce аби почати виготовляти авіаційні двигуни. Хоча варто зазначити, що для Rolls-Royce це означає появу нового конкурента, але в той же час, вони можуть контролювати їх розвиток та прогрес на даному ринку. [7]

Розглянемо типи альянсів, які виникають між конкурентами:

- **Інтеграційні альянси.** Ці альянси укладаються аби отримати ефект масштабу виробництва. Компанії можуть випускати компоненти для якогось продукту, а потім вести активну конкурентну боротьбу вже між готовими продуктами на ринку. Даний альянс укладається коли компанії не в силах виконати певні етапи виробництва, тому максимальну вигоду вони отримують залучивши партнерів до певних етапів виробництва. Такі альянси зазвичай вкладаються між компаніями одного розміру та переважають в галузях електроніки та автомобілебудування.

- **Псевдоконцентраційні альянси.** Передбачають спільну розробку, виробництво, та реалізацію продукції, тобто охоплює весь виробничий процес та в кінцевому результаті компанії матимуть спільний продукт. Зазвичай дані альянси створюються в аерокосмічній сфері, оборонній промисловості та важкому машинобудуванні аби реалізувати складні та затратні проєкти. Прикладом може слугувати альянс між Airbus та Tornado. Компанії таким чином усунули конкуренцію на ринку, хоча вона існувала в середині компаній.
- **Комплементарні альянси.** Вони мають місце, коли товари розробляються та виготовляються однією компанією, а реалізуються та просуваються через канали іншої. Тобто, можливо, одна компанія буде виробником, а інша дистриб'ютором. Аби даний альянс вдало працював, продукт який постачається однією компанією іншій, не повинен конкурувати з її продукцією. Компанії можуть бути різні за розмірами та зазвичай створюються між двома компаніями. Вони переважають в автомобільній та телекомунікаційній промисловостях.[7; 8, 46]

Наступна класифікація передбачає поділ стратегічних альянсів на торгівельні, динамічні та функціональні. Розглянемо їх детальніше:

- **Торгівельний альянс** визначають як об'єднання між двома або більше компаніями з метою просування своїх товарів та послуг на новий ринок. Зазвичай це виражається через укладання угоди щодо експорту та імпорту продукції на новому ринку, її продажу та дистрибуції. Тому даний альянс може укладатися між компаніями виробниками, дистриб'юторами або між виробником та дистриб'ютором. Ціллю створення торгівельного альянсу є підвищення продажів та прибутків кожної компанії за допомогою їх спільних зусиль. Торгівельний альянс може укласти будь-яка компанія в незалежності від її розміру та галузі, де вона веде бізнес діяльність.
- **Динамічний альянс** має місце при залученні прихованих активів компаній з погляду можливостей та навичок, які необхідні для досягнення результатів.

Тобто, основна ідея динамічного альянсу полягає в тому, що партнери можуть поєднувати свої ресурси та знання. Активно даний альянс може використовуватися в ситуаціях, коли компанії потребують доступу до нової інформації, технологій та компетенцій. Він може бути створений як між приватними так і державними компаніями, стейкхолдерами або науковими організаціями в різних сферах діяльності, немає жодних обмежень щодо створення динамічного альянсу.

- **Функціональний альянс** – це об'єднання функцій між двома або більше організаціями задля досягнення своїх цілей та отримання конкурентних переваг. Зазвичай це проявляється у зменшенні витрат, розширенні географічних продажів та покращенні якості продукції. І аби досягти своїх цілей, компанії об'єднуються для спільних розробок, досліджень, вдосконаленні продукції або нового проєкту, забезпечення доступу до географічного ринку. [3,80]

Та наостанок варто зазначити про наступні види стратегічних альянсів, а саме:

- **Спільне підприємство** – це угода між двома або більше організаціями щодо створення нової дочірньої компанії з метою реалізації та проведення спільної бізнес діяльності. При цьому кожне підприємство має окрему частку в бізнесі, доходи та витрати. Спільні підприємства відрізняються від злиття, адже материнські компанії надалі працюють незалежно та працюють разом лише в рамках спільної компанії. Кожен партнер володіє певною часткою дочірнього підприємства. Це можуть бути рівні частки володіння підприємством або мажоритарне підприємство, де одна компанія буде володіти більшою часткою дочірньої компанії за іншу.
- **Стратегічний альянс акціонерного капіталу** створюються коли одна компанія хоче отримати переваги від основних компетенцій іншої та купує її акції.

- **Неакціонерний стратегічний альянс** базується на договорі, який підписується між компаніями з метою проведення спільних досліджень та розробок. Компанії об'єднують свої ресурси та будуть поділяти їх в майбутньому на договірній основі. Вони не мають вкладати прямих фінансових інвестицій. Як-от, ліцензійні угоди є яскравим прикладом стратегічного альянсу без акціонерного капіталу, за якою одна компанія сплачує кошти за використання технологій іншої. [9, 10]

Як було зазначено на початку, дійсно існує дуже багато класифікацій стратегічних альянсів та як наслідок їх видів. В наступній таблиці будуть представлені ще можливі варіанти їхньої класифікації.

Таблиця 1.1 - Класифікація міжнародних стратегічних альянсів

Класифікаційна ознака	Види альянсів
За функціями	- Фінансовий - Виробничий - Збутовий - Маркетинговий - Інвестиційний - Технологічний
За терміном дії	- Короткострокові - Середньострокові - Довгострокові
За галуззю	- Автомобільні - Авіап перевезення - Банківські - Страхові
За кількістю учасників	- Двосторонні - Багатосторонні
За характером конкурентної поведінки партнерів	- Між конкурентами - Між не конкурентами
За належністю до країни	- Національні - Міжнародні

За критерієм власності	- З участю в капіталі - Без створення форм загальної власності
За сферою діяльності	- З реалізації проєктів НДДКР - З організації спільного виробництва - З сумісного освоєння нових ринків.
За тісністю інтеграційних зв'язків	- З акціонерною участю в існуючих підприємствах - Стратегічні альянси з створенням спільних підприємств - Консорціями задля реалізації інвестиційних проєктів - Зі слабкою кооперацією

Джерело: розроблено автором на основі [3, 80; 11, 97]

1.3 Стратегічні альянси як чинник розвитку конкурентоспроможності підприємств в контексті глобалізації

Глобалізація пронизує міжнародний бізнес, інтегрує його та уніфікує в економічних, політичних та культурних аспектах. Одними з основних наслідків є стандартизація економічних, технічних процесів, законодавства та зближення культур різних країн і стирання кордонів між ними. Під час глобалізації світ стає більше пов'язаний між собою та взаємозалежний, що є досить зручним для корпорацій, адже тоді можна «знехтувати» пристосуванням до культурних особливостей, але в той же час це призводить до загострення конкурентної боротьби на світовій арені.

Ми можемо розглядати стратегічні альянси як один з важливих аспектів глобалізації економіки та розвитку. Глобалізація має на меті взаємодію корпорацій з різних країн світу. В той час як завдяки виникненню альянсів та поширенню такої форми співпраці, почали активніше працювати над зниженням торгових бар'єрів, що сприяло до поширення такого явища як глобалізація та загострення конкуренції на ринку. Таким чином, стратегічні альянси допомагають легше долати конкуренцію та пристосовуватися як до змін зовнішніх умов макросередовища, так і до інтернаціоналізації в різних країнах світу. [2, 114]

Якщо говорити про переваги глобалізації для міжнародних компаній, то по-перше, це економія від масштабу, адже компанії намагаються виробляти більше з меншими витратами і як наслідок отримувати більші прибутки. По-друге, глобалізація спрощує ведення бізнесу за допомогою безліч торгових угод, які створюються аби розширити ринки, полегшити торгівлю та зробити світ більш однорідним. І наостанок, глобалізація надає нам нові технологічні можливості. За допомогою швидкої передачі даних, встановлення взаємозв'язків по всьому світу, тепер можна легше отримати доступ до передових технологій, інформації та знань. Як наслідок, міжнародні компанії намагаються використовувати ці переваги аби залишатися конкурентоспроможними. Компанії бачать в цьому можливість, а саме: доступ до нових ресурсів та передових інформаційних технологій.

Але окрім переваг, глобалізація створює і численні перешкоди. По-перше, це посилення конкуренції. Підприємства можуть сильно скорочувати витрати, аби вистояти на ринку, що в свою чергу може негативно відобразитися на прибутках компанії та заробітних платах працівників, які можуть обтяжуватися. По-друге, компанії мають постійно інвестувати в нові технології, адже якщо цього не робити, вони можуть швидко зійти з дистанції та втратити можливість бути гравцем-лідером на ринку. Компанії, які залишаються на тому ж місці та не вкладають кошти в їх розвиток залишаються позаду, втрачаючи свою конкурентоспроможність. Це призводить до постійних витрат і на додачу брак інновацій в компанії, які є необхідними в інформаційному суспільстві, призводять до фатальних наслідків. По-третє, міжнародні компанії ведуть активну боротьбу за свого клієнта та не хочуть втрачати його увагу. Споживачі розуміючи це, стають більш прискіпливішими та вибагливими, оскільки товари та послуги стають кращими, збільшується вибір продукції, його асортимент та різновиди. До того ж, маючи доступ до інформаційних технологій, споживач з легкістю може порівнювати товари, що в свою чергу значно ускладнює роботу корпорацій. [12, 13, 14]

Глобалізація є одним з факторів через який компанії вдаються до створення стратегічних альянсів. Стратегічний альянси допомагають фірмам залишатися конкурентоспроможними за допомогою різних засобів, таких як збільшення частки ринку, збільшення операційної ефективності та використання нових ресурсів або можливостей. Саме загострення конкуренції на світовому ринку часто є мотивами щодо створення та вступу до стратегічних альянсів.

Наприклад, Green & McCann (глобальна компанія, яка надає послуги з маркетингу та маркетингових досліджень) провели дослідження в 2020 році та зазначили, що стратегічні альянси надають переваги корпораціям через обмін ресурсами, знаннями та досвідом, проникнення на нові ринки, розширення виробничих можливостей та забезпечення інновацій. До того ж, стратегічні альянси позитивно впливають на операційну ефективність компаній та сприяють передачі знань для створення інноваційного потенціалу. Тому аби забезпечити ефективність підприємства та ринкової влади, утримати постійних клієнтів та залучити нових, компаніям необхідно вдаватися до нових стратегічних рішень. [15, 362]

Стратегічні альянси можуть посприяти підвищенню конкурентоспроможності компанії та допомогти протистояти глобалізації. Зупинимося на трьох основних перевагах, які допоможуть вистояти корпораціям в нових реаліях:

По-перше, стратегічні альянси можуть надавати доступ до нових ресурсів, використання нового обладнання, технологій, максимізації зовнішніх консультацій, науково-дослідницьких робіт або інновацій шляхом їх об'єднання між компаніями. Саме інновації можуть генерувати нові знання та методи, які збільшують конкурентну перевагу компанії незалежно від її галузі та покращують ефективність підприємства. За допомогою інновацій можна знизити витрати підприємства і підвищити ефективність виробництва та таким чином забезпечити собі конкурентну перевагу. Також, інновації можуть сприяти розширенню продуктової лінійки підприємства. Наприклад, часто компанії об'єднуються для

розробки нового продукту аби скористатися ресурсами одне одного. І як наслідок, компанії зможуть зменшити витрати на розробку продукції, збільшити потенційну аудиторію та їх прибутки. Інновації створюють кращу якість обслуговування клієнтів, яка проявляється через товари та послуги. Вони сприяють покращенню якості продукції та послуг, якщо передові технології та розробки націлені на удосконалення товару. Як наслідок, покращений товар може забезпечити перевагу на ринку, збільшити задоволеність споживачів, утримати та залучити нових клієнтів, забезпечує ріст та прибуток для компанії завдяки операційній ефективності. Глобальні компанії намагаються перетворювати знання та інформацію в нові інтелектуальні активи аби використовувати їх для подальшого вдосконалення вже існуючих продуктів та послуг, технологій виробництва та забезпечити довгостроковий і сталий розвиток компанії. [15, 362; 16, 161]

По-друге, стратегічні альянси забезпечують зменшення витрат, що виступає однією з конкурентних переваг. Це можна досягти шляхом дешевшого виконання поточної бізнес діяльності або реструктуризації бізнес-процесу. Насправді існує багато варіантів як можна зменшити витрати компанії використовуючи альянси. По-перше, можна об'єднуватися аби зменшити витрати в області закупівлі. Це може знизити витрати на логістику та транспортування необхідних продуктів і як наслідок вплинути на вартість ресурсів та матеріалів, які необхідні для виробництва. В принципі так можна розглядати багато напрямків, де завдяки об'єднанню компанії будуть зменшувати свої витрати та збільшувати прибутки. До прикладу, можна об'єднати свої маркетингові стратегії та таким чином зменшити витрати на рекламу та просування продукції. Також спільні маркетингові компанії можуть не тільки знизити вартість реклами, а й збільшити пізнаваність бренду та потенційних клієнтів. По-друге, якщо компанія хоче зосередитися на розробці нової лінійки продукції використовуючи передові технології, вона може зменшити свої витрати на дослідження та розробки використовуючи стратегічні альянси. І наостанок, варто зазначити, що спільне виробництво також сприяє зменшенню витрат, адже компанії можуть об'єднати виробничі потужності та розділити

витрати, які потребуються на технології або обладнання. Крім того, спільне виробництво може забезпечити стабільний попит на продукцію підприємства, навіть якщо певні ринки переживають тимчасові труднощі.

По-третє, однією з основних переваг стратегічних альянсів є можливість отримати доступ до нових ринків та масштабування бізнесу, аби допомогти підприємству підвищити свою конкурентоспроможність. Таким чином, компанії зможуть знизити витрати на виробництво і реалізацію продукції та збільшити свої обсяги продажу і прибутки. Також залучити нових клієнтів, адже через масштабування компанії можуть здійснювати продажі в багатьох країнах світу. [3, 82]

При створенні альянсу, компанії мають взаємодіяти між собою на неабиякому високому рівні аби бути конкурентоспроможними. «Як створити успішний стратегічний альянс?» - це запитання часто задають до дослідників та експертів, вони ж радять створити надійний бізнес-план, визначити індикатори за якими можна буде відслідковувати успішність та доцільність створення альянсу. І наостанок більше взаємодіяти з партнерами, адже без довіри та впевненості в ньому навряд чи вийде щось путнє. Але окрім вище сказаного, для забезпечення ефективної співпраці між компаніями в рамках стратегічного альянсу та підвищення конкурентоспроможності варто звернути увагу на наступні принципи:

1. Менше зосереджувати увагу на визначенні бізнес-плану та більше на тому, як саме будуть співпрацювати компанії разом.

Насамперед компанії звертають увагу саме на створенні бізнес-плану, що є в принципі логічним, але часто зосереджуючись лише на ньому, вони зовсім забувають про взаємодію зі своїми майбутніми партнерами. Не прояснивши характер відносин та механізми взаємодії між партнерами - це часто призводить до провалу. Порушення довіри та спілкування, нездатність впоратися з розбіжностями, які виникли в процесі, можуть виступати причинами невдач. Зазвичай, якщо партнери і обговорюють свої майбутні стосунки, то це лише на

словах та максимально абстрактно й тому не несе нічого за собою. Необхідно враховувати ризик того, що компанії можуть просто не співпрацюватися в контексті однієї команди, якби гарно це все не було представлено в бізнес-плані чи на словах. Тому при створенні стратегічного альянсу варто детально дослідити свого майбутнього партнера, а саме: організаційну структуру компанії, політику компанії, корпоративну культуру, її цінності та правила, як саме використовують ресурси та нові технології, і на основі чого вони приймають рішення в корпорації. Чітке розуміння свого майбутнього бізнес-партнера надасть компанії набагато виважене рішення.

2. Розробити індикатори ефективності та прогресу альянсу.

При визначенні показників, які будуть відображати результативність альянсу, часто виділяють такі цілі, як збільшення частки ринку, збільшення прибутків та зменшення витрат. Але починаючи одразу ж вимірювати ефективність альянсу, наприклад, раз на місяць, партнери рідко бачать миттєві результати. Справа в тому, що альянси потребують неабияких зусиль та інвестицій аби отримати результат. Тому в перші місяці навряд чи можна отримати бажане, що часто розчаровує партнерів. Виходячи з цього, втрачається довіра між партнерами, починається перерозподіл ресурсів, втрачається моральний дух. Тому варто встановити як якісні так і кількісні показники, які будуть відображати обмін інформацією між партнерами, розробка нових ідей та швидкість прийняття рішень. Саме ці показники впливають на ефективність альянсу та на кінцевий результат, якого очікують партнери від співпраці.

3. Використовувати відмінності для створення більшої цінності.

В кожній корпорації різні можливості, а саме технології, інновації, ринки, персонал та споживачі. Часто відмінності визначають як недоліки, адже вони можуть гальмувати розвиток відносин між компаніями та призводити до конфліктів і дискомфорту. Якщо стратегії управління добре працюють в одній

компанії, це не означає, що вони підійдуть для іншої і навпаки. Тому часто складається образ, що розбіжності це швидше мінус, ніж плюс.

4. Виходити за межі офіційних структур управління аби сприяти співпраці.

Цей принцип націлений на те, аби партнери зосереджували свою увагу на побудові міцних стосунків не лише на початку створення альянсу, а й підтримували їх протягом усього партнерства. Керівництво має сприяти співпраці між всіма людьми, які задіяні в альянсі. Зазвичай важко співпрацювати в незнайомій команді та не робити когось винним, якщо щось йде не так. В таких ситуаціях варто все проаналізувати, адже зазвичай в провалах винна не одна людина, а ціла команда. Навіть якщо один член команди зробив помилку, є інші учасники, які могли побачити помилку та посприяти її виправленню. Тому в невдачах винні завжди як мінімум двоє, а не одна людина.

Але чому ж необхідно виходити за межі офіційних структур управління? Взагалі важко побудувати надійні робочі стосунки, якщо в них буде існувати певна ієрархія. Відмова від цього допоможе запобігти тому, аби партнери почали приховувати інформацію один від одного, адже вони можуть побоюватися, що у разі провалу, саме вони будуть винні в цьому та це буде використано як прояв його некомпетентності. Саме так виникає недовіра, викривлення дійсності та недостовірна інформація проникає в компанію. Тому компаніям варто розробити власні системи управління, які будуть стосуватися створених альянсів.

5. Витрачати стільки ж часу на управління внутрішніми стейкхолдерами, скільки ж на управління відносинами з партнером по альянсу.

На початку співпраці, компанії часто більше зосереджують свою увагу на результатах досягнутих в межах альянсу та забувають про ефективність праці у рамках власних компаній. Але не менш важливим є підтримання зобов'язань та узгодженість між бізнес-підрозділами та функціями на внутрішньому рівні. [17]

Отже, аби встояти на світовій арені, міжнародні компанії вдаються до різноманітних форм співпраці та обирають ті, які забезпечать найбільшу гнучкість

щодо управління і координації діяльності та які найкраще б відповідали вимогам компанії на ринку. В результаті пошуку найкращих варіантів для інтеграції між компаніями, активно формують міжнародні стратегічні альянси. За допомогою них компанії досягають своїх поставлених цілей, не нехтуючи своїми інтересами та зберігаючи самостійність.

РОЗДІЛ 2

СВІТОВИЙ ДОСВІД ВЗАЄМОДІЇ КОРПОРАЦІЙ APPLE ТА MASTERCARD В МЕЖАХ СТРАТЕГІЧНОГО АЛЬЯНСУ

2.1 Характеристика стратегічного альянсу Apple та MasterCard

Стратегічний альянс між компаніями Apple та MasterCard є одним з найвідоміших та успішних. Компанія Apple – це американська технологічна компанія, яка займається розробкою персональної комп'ютерної техніки, програмним забезпеченням та надає онлайн послуги. Компанія є найдорожчою публічною компанією в світі та є першою американською компанією з капіталізацією у понад 2000 мільярдів доларів. [18]

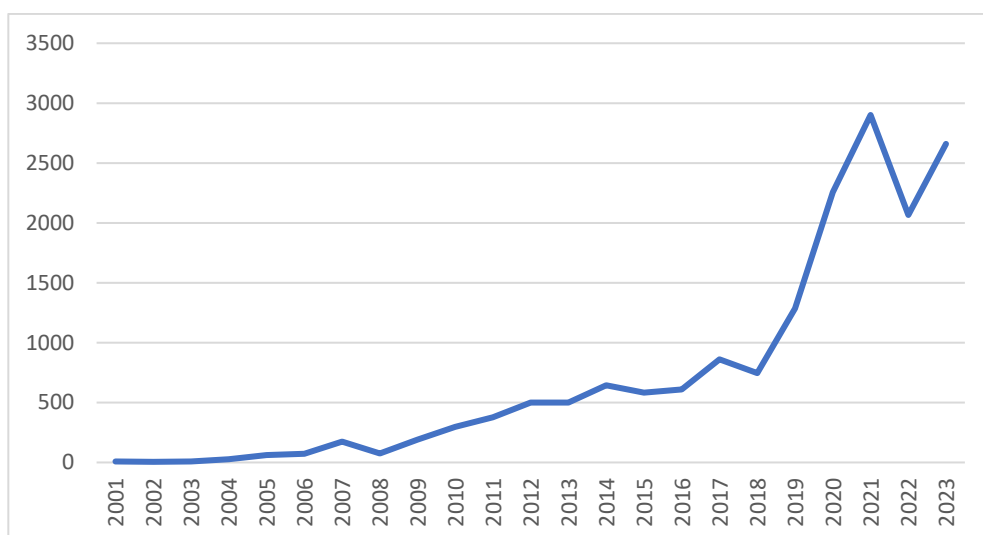


Рисунок 2.1 - Капіталізація компанії Apple (млрд. дол) з 2001-2023 роки

Джерело: складено автором на основі [19]

Варто зазначити, що компанія Apple перевернула світ ще у 1984 році, коли випустила Macintosh. А на даний момент, Apple є лідером у сфері персональних технологій та впроваджує інновації в свою продукцію, яка включає iPhone, iPad, Mac, Apple Watch і Apple TV. Вони запровадили чотири платформи серед яких: iOS, macOS, watchOS і tvOS та їх головна мета полягає у забезпеченні безперебійної роботи на девайсах Apple задля впровадження нових функцій App Store, Apple Music, Apple Pay і iCloud. Наразі понад 100 тисяч співробітників активно працюють над новими розробками в компанії. [20]

В той час, компанія MasterCard – це американська транснаціональна компанія, яка займається платіжною системою на міжнародному рівні. Корпорація надає свої послуги близько 22 000 фінансовим установам та на їх долю припадає приблизно 36% платіжних карток від загальної кількості в обігу США.

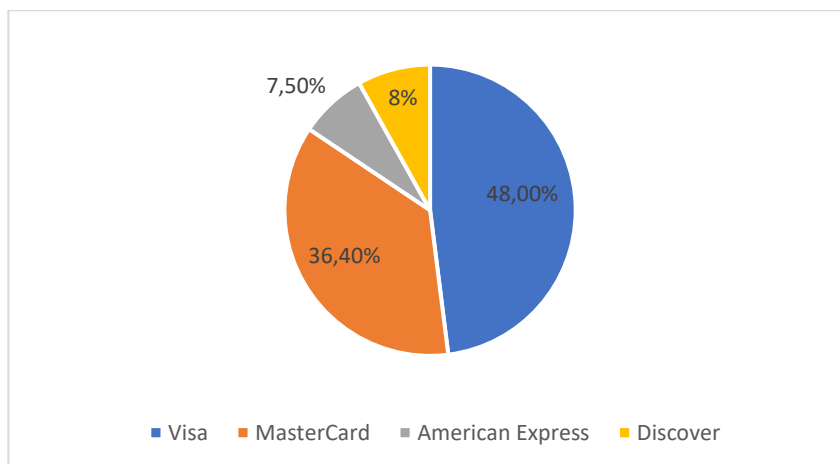


Рисунок 2.2 - Частка карток в обігу на ринку США

Джерело: розроблено автором на основі [21]

Зазвичай Apple створює партнерство на основі горизонтальних відносин між компаніями та не бажає будувати вертикальні відносин у ланцюжку створення вартості, наприклад, як між постачальником та покупцем. Виходячи з цього, Apple прагне до встановлення відносин з компаніями, які можуть надати найбільше необхідних і затребуваних ресурсів для неї та виступає ключовою в ланцюжку створення вартості. [22]

В 2013 році компанія Apple розробили нову платіжну систему Apple Pay для безконтактних транзакцій аби надати можливість платити їхнім девайсом та припинити використання фізичних карток. Але щоб запровадити нову систему, компанії Apple необхідний був надійний партнер, який би знався на платіжних системах та зміг би підтримати дану технологію. Компанія MasterCard допомогла реалізувати дану ідею та запустити проєкт. У вересні 2014 року компанії заявили про співпрацю в рамках стратегічного альянсу та випустили прес-реліз. Даний альянс надав можливість споживачам використовувати функцію Apple Pay для

продукції Apple та MasterCard аби вони могли використовувати безконтактну оплату на глобальному рівні.

Компанія Apple хотіла продовжити своє бачення 1960-х років щодо «безготівкового суспільства». За словами Тім Кука, генерального директора компанії, використання фізичного гаманця є застарілим методом оплати за товари та послуги, тому він збирався змінити застарілий інтерфейс магнітної смуги на новітній цифровий додаток. Вже на презентації нового продукту, компанія Apple аби залучити нових споживачів, продемонструвати переваги нової функції та запустили відеорекламу, де показали як за три секунди можна провести транзакцію за допомогою функції Touch ID. Але щоб виконати дану операцію, користувачі мають провести ряд формальних операцій до цього, тому під час презентації Тім Кук зупинився на технічних, організаційних та юридичних аспектах даної системи. [23, 1270]

Сформувавши стратегічний альянс, компанії почали активно працювати над впровадженням системи Apple Pay, суть якої полягає в тому, аби власники девайсів компанії Apple, тоді були представлені iPhone 6, iPhone 6 Plus та Apple Watch на ринку, за власності картки MasterCard, могли без наявності фізичної картки оплачувати свої щоденні покупки як онлайн так і офлайн. Наприклад, знаходячись в магазині, їх клієнти тримаючи iPhone можуть оплатити покупку за допомогою функції Touch ID, зараз вже і Face ID, та провести транзакцію. Якщо вони хочуть зробити це онлайн, то це теж можна з легкістю зробити. Необхідно зайти в додаток банку або ввести номер картки та за допомогою відбитка пальця або іншого відповідного пароля підтвердити операцію покупки. Таким чином, з'явилася можливість безконтактно користуватися дебетовими та кредитними картками від банків-учасниць MasterCard за підтримки функції Apple Pay. І звичайно нові функції виявилися зручними для споживачів, тому це безпосередньо впливало на продажі та прибутки компаній. [24]

Розглянемо переваги, які отримали Apple та MasterCard від створення стратегічного альянсу.

Apple. По-перше, компанія змогла скористатися технологіями та розробками компанії MasterCard щодо платіжних систем. А використання нових технологій та інноваційних рішень, передусім зробило компанію Apple конкурентоспроможною на ринку та надало переваги в секторі платіжних систем. По-друге, компанія Apple отримала лояльність та прихильність споживачів. Впровадження системи Apple Pay одразу було до вподоби споживачам, адже тепер їм не потрібно вводити номер своєї картки, термін дії та CVC, інколи навіть адресу доставки та налаштування рекламних компаній орієнтуючись на купівельну спроможність клієнта. Таким чином, це зберігає час споживачів, забезпечує швидкий та зручний спосіб оплати товарів та послуг. По-третє, для споживачів це передусім безпека, адже вони можуть покластися на даний сервіс та не турбуватися, що їх дані будуть викрадені. Apple викликає довіру у клієнтів і це безпосередньо впливає на продажі від нової продукції та послуг компанії. І наостанок, компанії вдалося збільшити свої прибутки за рахунок впровадження Apple Pay. [25]

MasterCard. В свою чергу для компанії MasterCard створення стратегічного альянсу з Apple було можливістю отримати більшу клієнтську базу та визнання на світовому ринку. Отримання нових ресурсів було важливим для компанії, адже як показано на рис. 2.2, на ринку США переважає компанія Visa, яка є головним конкурентом для компанії. А як відомо з попереднього досвіду, послуги компаній стають більш доступними та масовими у використанні при співпраці з такою провідною компанією як Apple. Компанія Apple має вже працюючу стратегію, а саме вони розпочинають роботу з вже існуючими компаніями, але послуги яких не є відомими у використанні та починають користуватися їх технологіями та функціями впроваджуючи їх в нову продукцію компанії. Наприклад, так було зі стримінгом музики Apple Music. Бо сама технологія та сервіс Apple Pay не були вже новими на той час, успіх пояснюється тим, що впровадження інноваційних та технологічних рішень в продукцію Apple спонукає людей випробовувати їх, завантажувати та купувати. [26, 136]

Компанія Mastercard змогла отримати прихильність споживачів, адже клієнти тепер з легкістю можуть оплачувати платежі та транзакції використовуючи свій телефон і зберігання картки в одному місці робить процес зручнішим. Також, клієнти довіряють Mastercard та впевнені, що вони сприятимуть захисту їх конференційної інформації та надаватимуть безпеку їх платежів, а саме використання NFC, Touch ID або Face ID. За рахунок співпраці з Apple, Mastercard пропонує нові інноваційні рішення та стає більш конкурентоспроможним на ринку, адже технології сприяють розвитку компанії.

Організація отримала понад мільйон нових користувачів, а саме активацій їх карток, протягом 72 годин як було запущено функцію Apple Pay. Вони зміцнили конкурентні позиції на ринку та за дослідженнями компанії Axia Public Relations, MasterCard отримала понад 900 000 показів та 17 000 залучень в соціальних мережах. [27]

Через використання функції Apple Pay, магазини та заклади мали підтримувати картки MasterCard аби не доставляти незручностей своїм клієнтам. Адже це могло напряду впливати на рішення та здійснення покупок товарів або послуг. Тому компанії мали співпрацювати з Apple та MasterCard задля забезпечення і своїх конкурентних переваг.

Якщо переглянути кількість споживачів, які почали використовувати дану функцію, то якщо в 2016 році було 67 мільйонів користувачів, то в 2020 році, вже 507 мільйонів людей використовували Apple Pay. Це майже в 8 разів більше, ніж в 2016 році та 48% власників iPhone використовують Apple Pay по всьому світу.

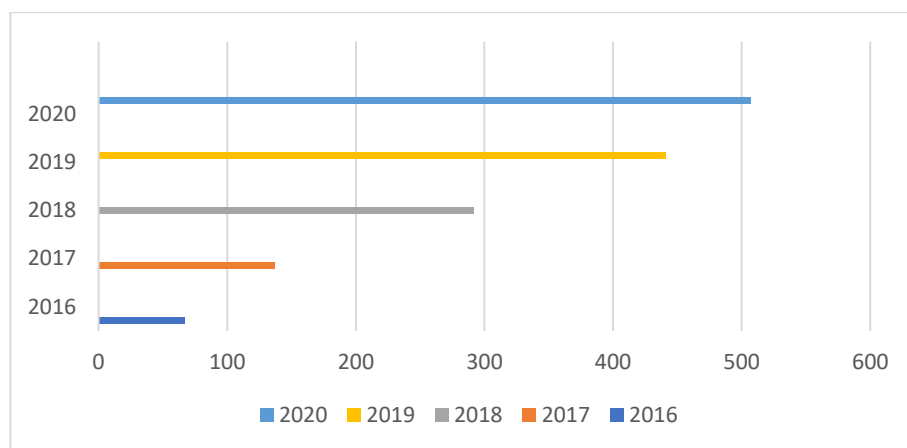
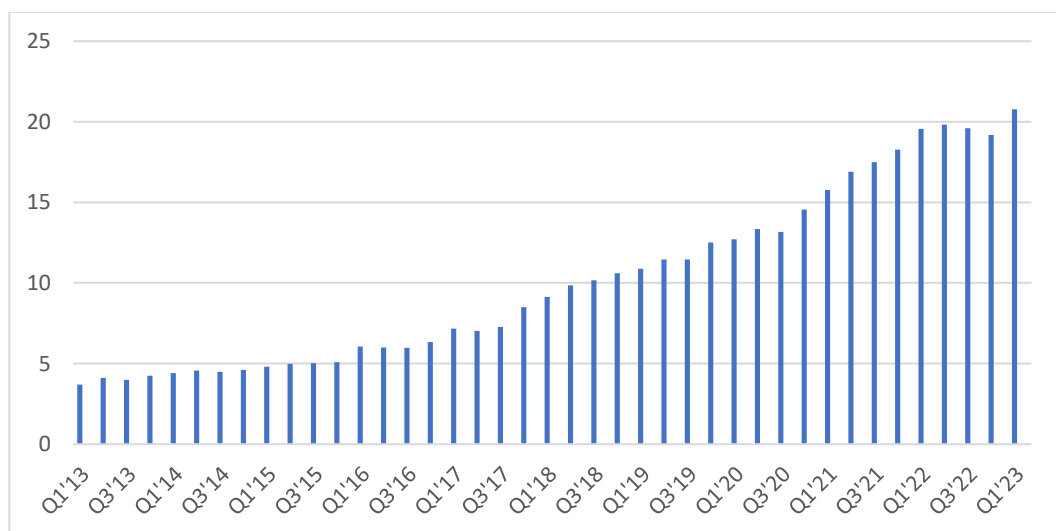


Рисунок 2.3 - Кількість користувачів Apple Pay (млн.)

Джерело: розроблено автором на основі [28]

Варто зазначити, що компанія Apple й надалі розвиває їх найстрімкіший сектор послуг, які включають Apple Pay за підтримки MasterCard, iTunes та App Store, продажі від них не перевищують лише продажі їх основного сегменту, який приносить десятки мільярдів доларів США щоквартально, а саме від продажів iPhone, MacBook, iPod та Apple Watch. Але ми можемо спостерігати стрімке зростання за останні роки в сфері послуг зі сторони компанії Apple, що свідчить про їх вдале впровадження. В першому кварталі 2013 року дохід від сервісу становив 3,69 мільярдів доларів США, в 2018 році перетнув позначку у 10 мільярдів доларів США та в 2023 році - 20,77 мільярдів доларів США. Тобто за останні десять років, дохід збільшився майже в 6 разів.



Джерело: розроблено автором на основі [29]

Звичайно конкуренти мали реагувати на зміни які відбуваються на ринку. CurrentC, PayPal та компанія Samsung, яка розробила копію даної функції «Samsung Pay», почали активно просувати свої додатки та набували більшої популярності, ніж існуючі на той момент цифрові гаманці, наприклад, «Google Wallet». [23, 1271]

Однозначно компанія Samsung є одним з головних конкурентів для компанії Apple. Тому й не дивно, що вони також запустили функцію Samsung Pay для своїх смартфонів в серпні 2015 року. Перевагою на світовому ринку компанії Samsung є більша клієнтська база та функція Samsung Pay має технології, які підтримують будь-які платежі в терміналах, розроблені для них компанією LoopPay у 2015 році.

Компанія Apple робить акцент на створенні власної екосистеми аби залучати споживачів, які б користувалися послугами компанії на постійній основі. Дана функція забезпечує нову цінність та надає нові джерела доходу для компанії. Apple розробила екосистему, яка поєднує платформу Wallet, що допомагає проводити та оплачувати розрахунки, хмарний сервіс iCloud, де зберігається цінна інформація споживача та її можна поширювати на всі девайси Apple, NFC і Touch надають базу для технологічного підґрунтя товару. [26, 136]

З іншого боку, компанія Samsung не змушує підлаштовуватися під їх продукцію. Продукція компанії є більш доступною для суспільства та її можна легше пристосувати до вже існуючих/використовуваних девайсів клієнта. В той час, як продукція Apple сумісна лише з їх продукцією. Навіть порівнюючи систему Apple Pay та Samsung Pay, то Samsung Pay не вимагає створення нових карток та надає можливість користуватися існуючими магнітними картками, застосовуючи метод MST. [22; 26, 136]

Отже, можна підсумувати, що корпорація Apple потребувавши партнерства з компаніями кредитних карток задля підтримки технології Apple Pay та побачила переваги у взаємовідносинах з MasterCard. Виходячи з вищесказаного, даний стратегічний альянс є вигідним для обох компаній, надав їм численні конкурентні

переваги та нові можливості, які сприяли їх подальшому розвитку. Але цікавим є те, що компанія Apple відноситься до Apple Pay як до взаємодоповнюючої послуги до основної продукції, в той час як MasterCard надає цьому більшого значення. Для MasterCard це була можливість обійти своїх конкурентів серед яких Visa, American Express, Discover, захопити нових споживачів та дана співпраця виступає основним джерелом доходу для них, коли для Apple це додатковий (рис. 2.4), адже використання функції Apple Pay не принесе більшого прибутку за продаж їх пристойів. Хоча в будь-якому випадку це приклад успішного стратегічного альянсу, який окупився не лише при співпраці Apple Pay, а й ще при запуску їхньої кредитної картки Apple Card.

2.2 Шляхи подальшої співпраці корпорацій в рамках альянсу

Розглянемо шляхи подальшої співпраці між Apple та MasterCard після запуску Apple Pay:

Розробка нової продукції, а саме Apple Card. Компанії Apple та MasterCard і надалі активно співпрацюють в рамках стратегічного альянсу. Наразі компанії працюють над новим проектом, а саме Apple Card. Компанія Apple має на меті створити універсальний та більш унікальний платіжний продукт. Головною метою даного продукту є надання широкого спектра функцій та опцій, а також захоплення та утримання клієнта аби в нього не було потреби використовувати інші методи оплати. [30]

Нова картка Apple Card базується на минулому проекті компаній, а саме Apple Pay. За словами Дженніфер Бейлі, віце-президентки Apple Pay, головна мета картки полягає у допомозі клієнтам правильно вести фінансові справи аби краще розумітися на розподіленні їх витрат та доходів. Представлена Apple Card вбудована до Apple Wallet, що розташований в iPhone. Таким чином, користувачі Apple вже розуміють механізм роботи кредитної картки, адже вони мали попередній досвід користування функцією Apple Pay.

Взагалі, Apple Card перевертає уявлення щодо використання кредитної картки. Її перевагами є спрощений процес подання документів на отримання, відсутність комісії, менші відсотки порівнюючи з банками та Apple несе відповідальність за безпеку та конфіденційність перед споживачами. Кожен клієнт отримує особистий номер картки, який зберігається в Secure Element відповідно до кожного iPhone. Також продукт є безпечним, адже зробити покупку можливо лише за допомогою Face ID або Touch ID та одноразового унікального коду безпеки. Додаток має зручний інтерфейс, кожна транзакція виділяється назвами та місцезнаходженням, а покупки можна розподіляти за категоріями і переглядати щотижневі або щомісячні витрати. Все це дає можливість отримати лояльність клієнтів та завоювати нових.

Також, споживачі отримують кращі умови щодо програм винагород порівнюючи з іншими картками з Daily Cash, адже є можливість повертати відсоток від покупки товару готівкою на щоденній основі на картку Apple. Повернені кошти можна одразу ж використовувати за допомогою Apple Pay. Компанія забезпечує цілодобову підтримку за допомогою месенджера. Але наразі картка доступна лише на ринку США. [20]

В ході альянсу, Apple і надалі користується послугами MasterCard задля своєї інфраструктури та забезпечення новими функціями, в той час як MasterCard клієнтською базою Apple. Компанія MasterCard відповідає за обробку платежів і транзакцій та надає можливість клієнтам робити покупки по всьому світу.

Розвиток та співпраця над проєктом Apple Pay. Неабияку увагу компанії приділяють забезпеченню безпеки під час використання їх продукції, що є важливим для споживачів. Згідно з Javelin Strategy & Research в 2016 році було зафіксовано близько 15, 5 мільйонів споживачів у яких було викрадено особисті дані через проведення онлайн транзакцій, сума яких становить понад 16 мільярдів доларів. [31]

Тому, однією з цілей для Apple та MasterCard в рамках альянсу було забезпечення функції Touch ID та впровадження Face ID задля двофакторної автентифікації, при цьому користувачам непотрібно було підтверджувати платежі використовуючи паролі або секретні коди. До того ж, при використанні кредитних або дебетових карток, номери та дані не будуть зберігатися при використанні Apple Pay. Тому надання нових функцій, забезпечення безпеки та конфіденційності змогло підвищити лояльність споживачів та надало конкурентні переваги компаніям. [32]

Поширення функції Apple Pay та вихід за кордони США. Спочатку дана послуга була доступна лише на ринку Сполучених Штатах, починаючи з 20 жовтня 2014 року. Згодом, компанії почали активно впроваджувати функцію Apple Pay на нові ринки. 15 липня 2015 року Apple Pay стала доступною у Великій Британії, а вже згодом з'явилася в Китаї, Канаді, Франції, Австралії, Швейцарії, Сінгапурі та Гонконзі. [23, 1270]

Варто зазначити, що компанія Apple та MasterCard намагалися захопити й ринок Китаю, але порівнюючи з іншими ринками, компаніям так і не вдалося запровадити Apple Pay на належному рівні. За статистикою, користувачі так і не прийняли Apple Pay, хоча близько 87,3% людей надають перевагу безконтактним методам оплати та на даному ринку, продажі від продукції Apple зростають. Це спричинено тим, що платіжні системи AliPay і WeChat Pay займають величезну долю на ринку. Дані свідчать, що на них припадає по 650 та 550 мільйонів зареєстрованих користувачів, які становлять 96% частки ринку. Саме через ці дві платіжні системи Apple Pay, Google Pay, Samsung Pay, PayPal, PhonePe та Paytm не мають успіху. [33]

Також, компанії сприяють поширенню Apple Pay на ринок Азії та країни СНГ, адже наразі найбільше дана функція користується попитом в США (58,11%), Індії (6,76%) та Китаю (4,05%).

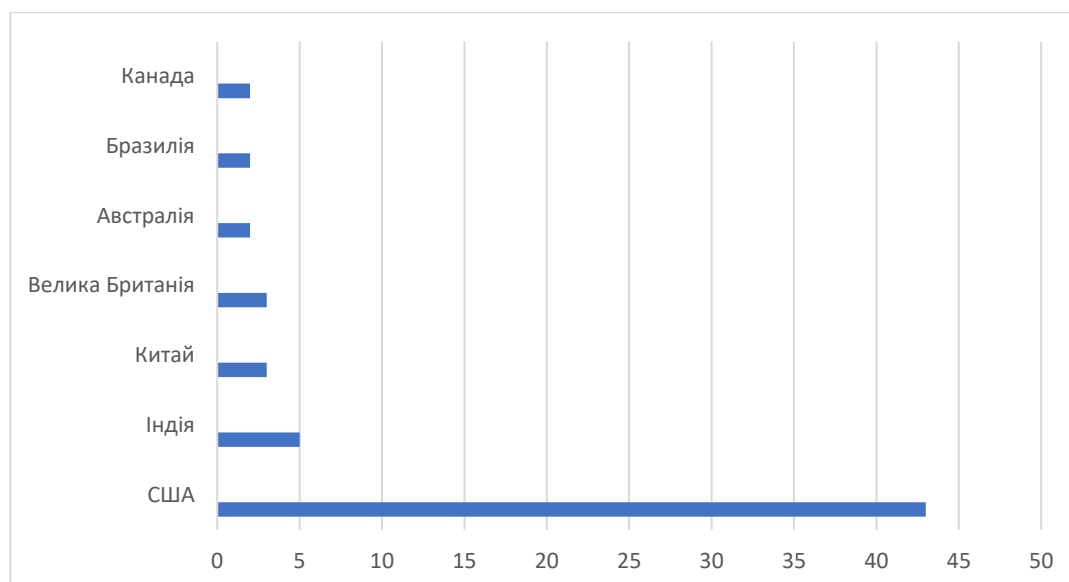


Рисунок 2.5 - Користувачі Apple Pay відповідно до країн

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Згідно з фінансовим звітом Apple, обсяг транзакцій Apple Pay зростає на 450% щорічно. Apple Pay тепер доступна в 20 мільйонах місць у більш ніж 70-ти країнах, що становить 90% усіх мобільних безконтактних транзакцій у всьому світі.

Якщо говорити про співпрацю над Apple Card, то наразі картка доступна лише на ринку США. Вихід на європейський ринок залишається поки що під питанням, адже даний ринок є занадто зарегульованим. Обмінні курси та ставки контролюються законодавством відповідно до правил ЄС, тому компанії не зможуть надавати такі ж самі програми лояльності та винагороди як на ринку США. Виходячи з цього, якщо дана картка буде доступна на європейському ринку, то існує ризик, що вона не виправдає очікування своїх клієнтів та не матиме шаленого попиту як на ринку США. [35]

Отже, Apple та MasterCard надалі працюють в рамках альянсу, а саме активно співпрацюють над інноваційними функціями та удосконаленням Apple Pay, фінансовим продуктом Apple Card, впровадженням даних розробок на нові ринки та встановлення глобальної присутності.

2.3 Напрямки розвитку партнерських відносин Apple та MasterCard з іншими компаніями

Компанії Apple та MasterCard як і більшість корпорацій взаємодіють не тільки між собою, а й ще з великою кількістю компаній, які допомагають створювати цілу екосистему. За рахунок укладання угод з багатьма стратегічними партнерами, корпорації можуть ефективніше використовувати ресурси інших організацій та сприяти активній співпраці один між одним. Особливо глобальні компанії потребують створення багатьох угод, адже є необхідність в становленні відносин з локальними компаніями при виході на новий ринок.

Аби реалізувати ідею з Apple Card, компанії Apple та MasterCard почали співпрацювати з банком Goldman Sachs, адже повноцінний вхід до фінансової індустрії є досить важким та зарегульованим. Даний банк вже активно співпрацював з компанією Mastercard, а саме він має ліцензію аби випускати їх картки та відповідав за управління коштами компанії. В той час, як Apple потребував Goldman Sachs аби вони управляли ризиками, які виникають з кредитними картками, та надавали інформацію пов'язану з оцінкою кредитоспроможністю фізичних осіб. [30]

Розпочали Apple, Goldman Sachs і Mastercard свою співпрацю фактично створивши спільне підприємство. Кожна з компаній відповідала за свою сферу і мала конкретно сформовані завдання та цілі. Apple розробляє картки та забезпечує її функціями, програмним інтерфейсом. Goldman Sachs має за мету обробку транзакцій, управління платіжними спорами та збирання інформації для формування щомісячних звітів. В той час як Mastercard, виступає платіжною системою.

Розберемо, які переваги отримують компанії від співпраці один з одним.

Apple. Нова картка Apple не стане чимось новим для суспільства. Для компанії Apple початок роботи у фінансовій індустрії є досить привабливим, адже вони можуть захопити новий для них сегмент. Apple має за мету все більше

включати споживачів до своєї мережі аби вони ставали залежними від їх продукції та при купівлі нових девайсів, споживачі не вагаючись надавали їм перевагу. За допомогою нового продукту компанія підвищила лояльність клієнтів, адже їх привертають вигідні умови користування даною карткою та додаткові послуги. Варто зазначити, що Apple отримує доступ до відомостей клієнтів, які можна збирати задля відслідковування їх поведінки та потім проводити аналіз аби покращувати товар відповідно до їх вимог та потреб.

Компанія має багато власних ресурсів, а саме: база користувачів, технічні та інноваційні розробки, програмне забезпечення та девайси. Але вони хочуть ще більше удосконалювати свою продукцію, забезпечуючи їм нові функції та можливості, такі як: оплата та розрахунок карткою, перекази P2P, платежі NFC. Таким чином, вони починають забезпечують собі перевагу перед конкурентами, диктують власні правила та темпи розвитку на ринку надаючи новий інноваційний продукт в секторі фінансових послуг.

До того ж, нова картка Apple - це додаткове джерело доходу для компанії, за рахунок якої можна отримувати постійний дохід. Отже, створивши партнерство з Goldman Sachs і Mastercard, Apple і надалі створює свою власну мережу, змогла отримати прихильність споживачів, збільшити свої прибутки та вийти на новий ринок, а саме сферу фінансових послуг.

Goldman Sachs. Даний альянс допоміг компанії привернути нових споживачів, а саме звичайних людей. Адже раніше компанія співпрацювала лише з фінансовими установами. Компанія Goldman Sachs запустила свій онлайн-банкінг ще в 2016 році, але він не мав успіху на ринку роздрібної торгівлі та мережі відділень. Тому їм було вигідно аби Apple співпрацювала з ними, бо як було зазначено раніше, Apple має вже працюючу стратегію, а саме вона співпрацює з вже існуючими компаніями, але які не є відомими. Згодом послуги компаній-партнерів стають більш доступними та масовими у використанні протягом співпраці. До того ж, компанія Apple має величезну клієнтську базу, яка може знадобитися Goldman Sachs аби залучити нових споживачів.

Девід Соломон, голова правління та генеральний директор Goldman Sachs наголошував: «Ми раді співпрацювати з Apple над новим проєктом стосовно Apple Card, яка буде допомагати контролювати людям їх фінансове життя. Прозорість, конфіденційність та простота є головним у нашій філософії». [20]

Але партнерство між компаніями, з часом вилилося не найкраще для Goldman Sachs, адже за останній рік вони зазнали збитків у понад 3 мільярд доларів через Apple Card, а саме через великі інвестиції, які були вкладені в проєкт. Також є дві причини через які компанія отримала значних збитків. По-перше, це відсутність комісії та низька відсоткова ставка порівняно з конкурентами. По-друге, було встановлено легкі умови отримання нової картки для клієнтів і тому як наслідок Goldman Sachs довелося списувати залишки за значно вищою ставкою, ніж інші банки, такі як Chase та Bank of America.

Але незважаючи на це, компанія буде і надалі співпрацювати з Apple. В жовтні 2022 року компанія оголосила про продовження співпраці до 2029 року.

Mastercard. За словами генерального директора Аджай Банга, компанія з радістю була готова виступати глобальною платіжною мережею для Apple Card. Як і для компанії Apple та Goldman Sachs, даний альянс забезпечив нових споживачів, підвищення пізнаваності компанії, розвиток технології та як наслідок підвищення доходів. Також компанія підвищує свою конкурентоспроможність за рахунок випуску нової картки, адже тепер Mastercard може запропонувати новий продукт на ринку фінансових послуг. [30]

Починаючи з 2021 року, відповідно до дослідження JD Power 2022 US Credit Card Satisfaction Study, продукт Apple Card посідає перше місце в рейтингу задоволення клієнтів в секторі кредитних карток середнього розміру та це вже через два роки від початку роботи. Найкращі позиції даний проєкт отримав у номінаціях присвячені сектору кредитних карток середнього розміру, включаючи взаємодію з клієнтами та спілкування, умови використання кредитних карток, програма лояльності та винагороди. [37]

Але варто звернути увагу, що кількість власників карток Apple Card зросла вдвічі з 2020 по 2021 роки, в той час як з 2021 по 2022 роки цифра зросла з 6,4 мільйонів користувачів до 6,7 мільйонів користувачів. Це свідчить про те, що деякі власники все таки припинили використання карток.

Таким чином, Apple та MasterCard продовжують свою роботу над Apple Pay, де MasterCard виступає платіжною системою для розробки компанії Apple. А до їх нового проекту Apple Card приєднався ще один стратегічний партнер, а саме Goldman Sachs, який відповідає за обробку транзакцій, управління платіжними спорами та збирання інформації для формування щомісячних звітів. Але успіх даних компаній зумовлений не лише взаємодією одне з одним, а й з багатьма іншими організаціями, які можуть надавати різноманітні послуги задля функціонування.

Компанія Apple зазначає, що нові партнери – це завжди можливості. Партнерство з багатьма компаніями необхідно їм для консультації щодо розробки нових девайсів, додатків та впровадження нових систем. Apple створювали неодноразово технологічний стратегічний альянс з IBM, що здійснює цифрову трансформацію, допомагає з технологіями штучного інтелекту, хмарними технологіями. В 2014 році їх об'єднання, надало Apple можливість оброблювати великі масштаби даних. Також, Apple співпрацює з Salesforce задля поєднання CRM з мобільними операційними системами та було проведено понад 2 трильйона транзакцій, компанія SAP мобілізує основні бізнес-процеси на iOS і iPad та забезпечує 77% глобальних транзакцій. А компанія Cisco надає консультації в сферах мереж, безпеки та рішень для нової продукції. [38]

В той час як MasterCard має понад 93 партнерів, які активно співпрацюють з компанією, забезпечують новими функціями, надають нові технологічні можливості та розвиток платіжної системи. [39]

Отже, можна зробити висновок, що стратегічний альянс між Apple та MasterCard є успішним для обох компаній. Вони активно працюють над

функціонуванням Apple Card, розробкою нового сервісу та її винагород. Але для її повного функціонування, компаніям необхідно було встановити зв'язки з Goldman Sachs задля ефективної роботи та просування фінансового продукту. Але варто зазначити, що компанії ще активно співпрацюють з десятками компаній та мають далеко не один стратегічний альянс. Для повноцінної роботи компаній, встановлення лідерських позицій на ринку та забезпечення конкурентних переваг, корпорації вимушені об'єднуватися задля отримання додаткових ресурсів, доступу до передових технологій та інновацій, виходу на нові ринки, масштабування бізнесу та збільшення клієнтської бази. Також, поширення глобалізації стає причиною того, що світ є більш взаємозалежний, що призводить до необхідності активної співпраці з сотнями підприємств. Саме через вище перераховані переваги та фактори, компанії Apple та MasterCard уклали не одну угоду щодо стратегічного альянсу та співпрацюють разом вже понад 9 років і поки що не планують припиняти свою співпрацю.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО АЛЬЯНСУ APPLE ТА MASTERCARD В УКРАЇНІ

3.1 Останні тенденції щодо можливостей створення стратегічних альянсів на українському ринку

Стратегічні альянси можуть виступати важливим інструментом для розвитку українських підприємств, а саме забезпеченню їх новими ресурсами та підвищенню конкурентоспроможності. На мою думку, компанії в Україні потребують наступних стратегічних альянсів:

По-перше, дедалі частіше на українському ринку починають створювати стратегічні альянси задля отримання доступу до передових технологій та підвищення конкурентоспроможності компанії, або ще такі альянси називають технологічними. Створення таких стратегічних альянсів може забезпечити вищий рівень інновацій та технологічний розвиток країні. Адже наразі світ не стоїть на місці та все змінюється кожного дня, і розвиток інформаційних технологій та захист навколишнього середовища є пріоритетними завданнями для передових корпорацій. Компанії отримують доступ до ресурсів своїх стратегічних партнерів та активно співпрацюють над розробками штучного інтелекту, новими методиками, при цьому звертають увагу на вплив діяльності щодо екологічних та соціальних аспектів. Інновації та технологічні розробки відіграють неабияку роль у розвитку підприємницької діяльності та надають численні конкурентні переваги. Акцентуючи свою увагу на даному аспекті, компанії можуть знизити витрати на виробництво, збільшувати виробничі потужності та до прикладу збільшити виробництво на експорт і таким чином стимулювати розвиток в Україні. Створення стратегічних альянсів підвищують ефективність і результативність корпорацій, а також об'єднуючись вони можуть почати створювати нові товари та послуги.

Стратегічні технологічні альянси будуть доречними для стартапів, які часто в пошуках підтримки та інвестицій для їх подальшого розвитку. Також це надає змогу створювати власні екосистеми задля підтримки інноваційних проєктів. За

даними 2021 року, 37% всіх стартапів зазнали поразки через обмежені фінансові можливості. Варто зазначити, що на стійкість компаній неабияк впливають і зовнішні обставини. Виходячи з останніх тенденцій, 77% стартапів понесли значні витрати через Covid-19 та стикнулися з труднощами і якщо розглядати обставини 2023 року, то через вторгнення росії на територію України, близько 12% українських стартапів припинили своє існування. [40; 41]

Але потреба в створенні стратегічних альянсів на українському ринку є не лише у стартапах, а й у провідних компаній, аби уникнути внутрішніх та зовнішніх ризиків. Як приклад, можна привести об'єднання між телекомунікаційними компаніями «Київстар», Vodafone та Lifecell у 2020 році задля підтримки дистанційної роботи в період пандемії. А в 2022 році, компанії знову співпрацювали аби запустити національний роумінг та надати безперешкодний зв'язок незалежно від оператора для своїх клієнтів в період війни. Завдяки співпраці, компанії змогли продовжити свою роботу навіть в кризових ситуаціях та утримати своїх споживачів.

Тому є потреба в створенні технологічних стратегічних альянсах задля підтримки українських стартапів та розвитку передових технологій на українському ринку. Але варто пам'ятати, що створення технологічних альянсів призводить до загострення конкуренції на ринку та як наслідок є вірогідність зменшення прибутків і рентабельності підприємств.

По-друге, в період війни, українські компанії неабияк потребують залучення іноземних інвестицій та капіталу. Є потреба в створенні стратегічних альянсів з міжнародними компаніями, які змогли б надати необхідні ресурси, технології та можливості задля продовження функціонування українського бізнесу. Як варіант, українські компанії можуть створювати альянси задля виходу на нові ринки, поширення їх товару або послуг. Це напряму буде впливати на експорт країни та її економічний розвиток. З іншого боку, місцеві компанії також можуть об'єднуватися між собою аби встояти на даному ринку або ж разом займати передові позиції. Підприємства можуть зробити акцент на зниженні витрат шляхом спільного виробництва, розробці та випуску нової продукції або об'єднанні своїх

зусиль у певному відділі компаній. Тут вже буде залежати від конкретних цілей організації, її мети та головних завдань.

По-третє, компанії мають активніше об'єднуватися задля усунення екологічних та соціальних проблем в країні. Україна стикається з масою екологічних проблем, а саме вирубкою лісів, забруднення сміттям та недостатня обробка відходів, забруднення повітря та водойм. Особливо впливає війна в Україні, адже вона не тільки забирає життя, руйнує інфраструктуру та завдає економічних збитків, а й сильно впливає на навколишнє середовище та як наслідок впливає на стан і здоров'я людей, якість та тривалість їхнього життя. Тому компанії мають створювати стратегічні альянси, які допомогти б в усуненні екологічних та соціальних проблем. Це може проявлятися в зменшенні спільного негативного впливу на навколишнє середовище, розробках більш екологічних технологій або проєктів задля усунення від'ємних аспектів в процесі виробництва. Компанії можуть співпрацювати виключно щодо одного етапу виробництва або ж над цілим спільним товаром або послугою. Це може бути основний вид діяльності організації або ж додатковий проєкт, який буде висвітлювати соціальну відповідальність компанії. [42]

Якщо українські компанії почнуть створювати стратегічні альянси задля співпраці та розробки спільних проєктів аби підвищити соціальну відповідальність компанії, то корпорації мають звертати увагу не лише на екологічну складову, а й соціальну, що стосується заробітних плат працівників, умов праці, страхування працівників та надання відпустки, сприяти їх розвитку задля підвищення продуктивності, збільшення задоволення та конкурентоспроможності на ринку. Ведення ефективної бізнес діяльності має бути з вкладання коштів у навчання, розвиток персоналу та достойної оплати їх праці, адже за фахівців та експертів, компанії готові боротися за цінних кадрів. Тому наразі інвестиції в персонал є одним з факторів підвищення продуктивності компанії. Також, розробка над соціальними проєктами може принести різноманітні конкурентні переваги, такі як збільшення обсягів продажів і прибутку, розширення ринку, зниження витрат, покращення продуктивності та якості продукції, залучення нових співробітників,

покращення іміджу та репутації бренду, краще сприйняття клієнтами компанії і тому багато підприємств робить це з точки зору PR ефекту. До того ж, створення стратегічних альянсів в даній сфері посприяють збереженню позицій на ринку та підвищенню довіри їх клієнтів.

Виходячи з складної ситуації в Україні, наразі є пріоритетні сектори, які доцільно було б розвивати та створювати стратегічні альянси для подальшого розвитку економіки країни.

Сільське господарство. Це один з провідних секторів в Україні, особливу увагу надають вирощуванню зернових культур. Є низка причин, чому даний сектор потребує партнерів та створення стратегічних альянсів. По-перше, сільськогосподарській сектор має потребу в створенні наукових стратегічних альянсів, поєднанні сил задля проведення досліджень та підтримки інновацій. На ринку досить низькі темпи розвитку, низьке оновлення технологічного забезпечення виробництва, що призводить до великих витрат саме на нову техніку. По-друге, нашим компаніям досі важко відповідати всім стандартам та вимогам іноземних ринків та як наслідок, продукція не продається на експорт. В даному випадку, створення стратегічного альянсу з міжнародною компанією може надати ресурси задля усунення проблеми та підвищити довіру клієнта до продукції за рахунок співпраці з відомими корпораціями. І наостанок, варто зазначити, що компанії мають проблеми з логістикою, тим паче в умовах війни, коли багато логістичних процесів було порушено. Наразі шляхи транспортування та зберігання продукції значно ускладнилися, через що компанії отримують неабияких збитків. [43]

Фінансовий сектор. Зростання стратегічних альянсів у даному секторі зумовлено бажанням фінансових установ до залучення нових споживачів, розширення своїх послуг на нові ринки та їх асортименту. Розвиваючи фінансовий сектор та створюючи стратегічні альянси на міжнародному рівні, буде надавати компаніям змогу легше отримувати доступ до технологій та нових фінансових інструментів.

Енергетика. Розвиток даної галузі зумовлений потребою в енергетичній незалежності України. Нашій країні та енергетичним компаніям необхідна допомога в фінансовому плані; розбудові нової інфраструктури, адже на багатьох підприємствах вона є застарілою та потребує відновлення; потреба в новому обладнанні, бо через їх несправність компанії зазнають високих витрат та неефективну роботу виробництва. Хоча Україна має значні необхідні природні ресурси для розвитку енергетики та має потенціал розвитку даної галузі аби не ставати залежним від імпортованих продуктів. В даному випадку, співпраця в рамках стратегічного альянсу можуть надати можливості для подальшого розвитку компаній та як наслідок економіки країни. [44]

Будівельна галузь. Через великий відсоток зруйнованих будівель в наслідок війни, є неабиякий попит на будівельні компанії. В той же час, велика кількість компаній припинили свою роботу або ж зосередилися лише на головних проєктах через брак коштів. Виходячи з цього, українські компанії можуть створювати стратегічні альянси з міжнародними компаніями аби продовжувати свою роботу, відновлювати дану галузь та інфраструктуру країни. [45]

Інформаційні технології. І наостанок хочеться зазначити про ІТ-сферу та потребу в цифровізації в нашій країні. Ми маємо всі задатки аби розвивати інформаційні технології, адже маємо спеціалістів які займаються розробками програмного забезпечення, різноманітних інноваційних додатків та веб-розробками. Але їм дуже часто не вистачає фінансової підтримки та досвіду аби реалізувати їхні проєкти.

Розвиток цифровізації призведе до утворення нового ринку в країні, але в той же час може призвести до втрати робочих місць та зростання безробіття. Щодо переваг цифровізації, то енергоефективність зростає до 200%, ефективність використання ресурсів до 400%, конверсія продажів до 600%, рентабельність до 700%, час виходу на ринок скорочується до 70% та витрати на логістику і склади до 50%. Тому нові технології можуть стимулювати продуктивність та ефективність економіки країни, а як було зазначено раніше, стратегічні альянси можуть надавати доступ до інновацій та сприяти розвитку підприємств. За даними Світового банку,

галузі, які використовують цифрові технології, зростають в 2-4 рази швидше та відповідно підприємства отримують конкурентні переваги, а на ринку починає формуватися нова цінність, постають нові лідери та передові технології призводять до розвитку і зростання економіки. Так як отримати доступ самостійно до інновацій часто важко, то стратегічні альянси можуть надати легший доступ до них. Наприклад, так підприємства можуть об'єднуватися задля розробки нової продукції або ж посилення виробництва. Якщо компанії будуть виробляти більше та до прикладу відправляти продукцію на експорт, це знову ж таки буде сприяти розвитку країни. Тому розвиток цифровізації може виступати одним з факторів, через який компанії будуть більше співпрацювати та взаємодіяти між собою. А стратегічні альянси є одним з варіантів як розвинути ці відносини на довгострокову перспективу. [46]

3.2 Потенційні партнери для компаній Apple та MasterCard в Україні: пропозиції та прогнози

Стратегічний альянс між Apple та MasterCard позитивно вплинув на український ринок. Введення їх розробки Apple Pay стимулювало розвитку платіжних систем та сприяло появі нових технологій в Україні. Apple Pay почали активно використовувати як звичайні користувачі Apple та MasterCard так і власники бізнесу, яким необхідно було підтримувати дану функцію задля зручного та швидкого обслуговування клієнтів. Задля ефективної роботи функції Apple Pay в Україні, компанії мають активно співпрацювати з фінансовими установами, фінтех-компаніями, транспортними, фарм підприємствами, медіакомпаніями та компанії в галузі роздрібної торгівлі, тобто має бути залучено максимальна кількість підприємств задля комфорту споживача. Адже якщо підприємства не будуть надавати можливості безконтактної оплати, це може безпосередньо впливати на задоволення клієнтів і як наслідок на обсяги та продажі товарів і послуг.

Українські банки отримали переваги від співпраці з корпорацією MasterCard, адже це сприяло впровадженню послуг на міжнародному рівні. Вперше

функція Apple Pay стала доступною в Україні з 17 травня 2018 року за підтримки ПриватБанка. Надалі сервіс почали підтримувати Ощадбанк від 7 серпня 2018 року та monobank від 21 серпня 2018 року. Виходячи з цього, споживачі змогли використовувати функцію Apple Pay як онлайн так і офлайн за наявності iPhone, iPad або Mac та кредитної або дебетової картки MasterCard, яку підтримують українські банки-партнери. На даний момент Apple та MasterCard співпрацюють з 49 банками в Україні. [47]

Варто зауважити, що запуск функції Apple Pay ПриватБанком вивів Україну в п'ятірку країн за кількістю використання безконтактних платежів та на четверте місце за кількістю NFC-транзакцій із застосуванням безконтактної оплати. Та на той момент, український ринок розвивався досить швидко порівнюючи з ринками, де також було введено Apple Pay. [48]

Вихід на ринок України компанії MasterCard в рамках альянсу супроводжується однозначно перевагами для корпорації. В період з 2017 по 2018 роки кількість оплачених платежів безконтактним методом зросла в 68 разів. В дану цифру входять оплати через мобільні гаманці українських банків, Apple Pay та Google Pay.

Щодо впровадження картки Apple Card на український ринок, то поки говорити про це складно. Це обумовлено такими причинами. По-перше, аби відкрити рахунок клієнт має прийти до банківського відділення аби встановити особистість, що не відповідає умовам які пропонує Apple Card. По-друге, велика частка ринку в Україні належить Приватбанку, що свідчить про певне монопольне середовище як це видно з рис. 3.1. ПриватБанк зараз має найвищі доходи серед державних банків, а саме 83% чистого прибутку припадає на даний банк та державні банки разом з ПриватБанком сягають понад 50.6% за чистими активами. [49]

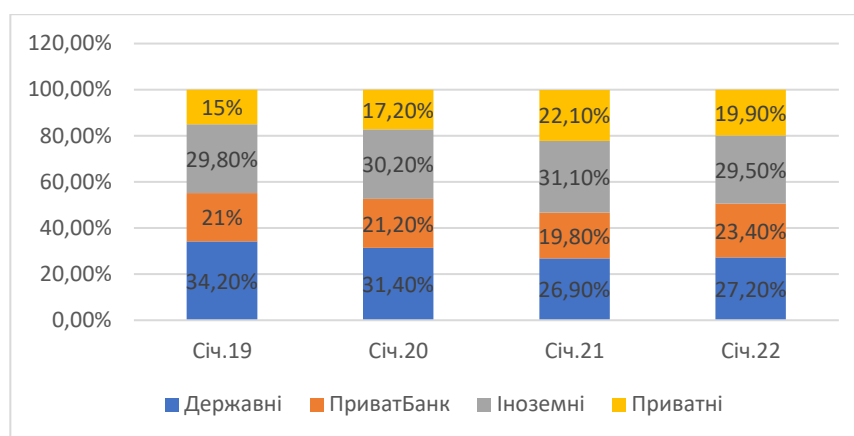


Рисунок 3.1 - Розподіл чистих активів за групами банків

Джерело: розроблено автором на основі [50]

По-третє, нестабільна ситуація в країні. Звичайно через війну в Україні, зараз ніхто не буде розглядати нашу країну як привабливий ринок для входу нового фінансового продукту та вкладати кошти. Тим паче, поки не йдеться про вихід Apple Card на європейський ринок, де все таки вища купівельна спроможність (рис. 3.2), нижчий рівень корупції та існує більш прозора системи регуляції порівнюючи з Україною (рис. 3.3).

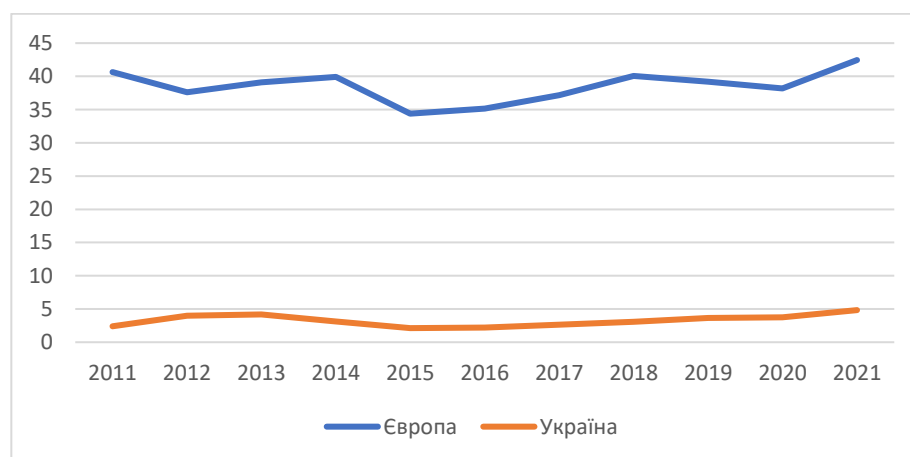


Рисунок 3.2 - ВВП на душу населення (тис. дол.) в Україні та ЄС

Джерело: розроблено автором на основі [51]

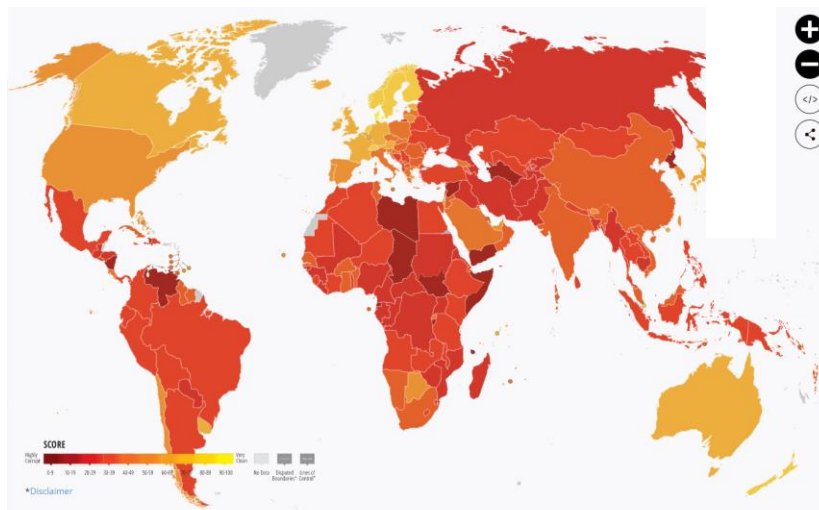


Рисунок 3.3 - Індекс сприйняття корупції за 2022 рік [52]

Розглянемо українські компанії, які співпрацюють та потенційно можуть стати партнерами для Apple та MasterCard:

Monobank. Це український інтернет-банк заснований у 2017 році та розробленою компанією Fintech Band. Monobank виступає продуктом Універсал Банку, який входить до групи ТАС та має змогу функціонувати як банк завдяки праву Універсал Банку на його використання. Monobank посідає четверту сходинку серед фінансових додатків у App Store та друге у Google Play. Наразі компанія має понад 7,1 млн клієнтів та 4,7 млрд зроблених покупок їхніми клієнтами.

Monobank надає ряд банківських послуг, а саме: випускає кредитні картки, надає депозити та кредити споживачам, забезпечує мобільним додатком та кешбек від покупок для клієнтів інтернет-банку. Особливо був вплив на розвиток малого та середнього бізнесу в Україні за рахунок вигідних умов та легкому доступу до додаткових грошових коштів. У 2018 році Monobank був визнаним найкращим стартапом FinTech за версією PaySpace Magazine Awards.

На мою думку, рано чи пізно, AppleCard все таки з'явиться на українському ринку. В сьогоднішніх реаліях, найбільшим конкурентом AppleCard може бути картка компанії Monobank. Якщо порівнювати умови, які пропонують дані картки, то це вигідні відсотки по кредиту та денні системи винагород. Apple надає щоденне повернення грошей у розмірі 3% на всі товари та послуги Apple, 3% Daily Cash при використанні AppleCard та Apple Pay в Apple, Duane Reade, Mobil, Panera Bread,

Uber, Walgreens, Ace Hardware, Exxon, Nike, T-Mobile і Uber Eats та 2% Daily Cash у будь-яких магазинах. В той час як Monobank пропонує послугу отримання кешбеку від покупки, але він може сягати до 20% повернення вартості товару в залежності від щомісячних пропозицій. Банк співпрацює з компаніями з різноманітних сфер, що надає широкий спектр використання даної картки. Також, перевагою Monobank є те, що його додаток можна завантажити на будь-який пристрій та виконати транзакцію, коли AppleCard доступна лише при використанні продукції Apple, що є певним недоліком для даного фінансового продукту.

Тому при виході на український ринок, Apple може співпрацювати з Monobank аби даний інтернет-банк надав свої послуги клієнтам AppleCard. Для Monobank ця співпраця надасть можливість розширити клієнтську базу та використовувати переваги картки AppleCard, в той час як для Apple це вихід на новий ринок. [53; 54]

ПриватБанк. Це найбільший державний банк в Україні за розмірами активів, який був заснований у 1992 році. Дана компанія була першою хто запровадив цифрові послуги на українському ринку та надала можливість користуватися платіжними сервісами Приват24 та LiqPay. Компанія має найбільшу кількість терміналів, а саме понад 18 тисяч, та займає друге місце за кількістю відділень в Україні. Клієнтська база ПриватБанку сягає 18 млн людей та якщо говорити про додаток, то наразі 13,5 млн користувачів даного сервісу. У 2020 році прибуток сягав 24,3 млрд грн, який у відсотковому співвідношенні дорівнює 61,2 % прибутку українських банків. [55]

ПриватБанк може виступати партнером на українському ринку для впровадження AppleCard. По-перше, даний банк займає найбільшу частку на ринку (рис. 3.1), що може надати AppleCard велику клієнтську базу. По-друге, компанія все таки більше пропонує послуг на відміну від Monobank та має більший досвід роботи і зв'язків в сфері фінансових послуг. І наостанок, варто згадати про можливість фізично відвідувати відділення та живі консультації з працівниками банку, чого не може надати Monobank, адже він навіть позиціонує себе як інтернет-банк.

На мою думку, це два ключових партнера в сфері фінансових послуг для впровадження AppleCard в Україну. Необхідно вже буде відштовхуватися від цілей та завдань які ставитиме компанія Apple на українському ринку.

Attic Lab. Дана українська компанія займається блокчейн рішеннями у галузі Fintech та криптовалютами і може виступати одним з партнерів для Apple і Mastercard. По-перше, компанія може співпрацювати з Mastercard аби впроваджувати їх розробки, обмінюватися технологічними рішеннями та надавати інформацію щодо цифрових програмних продуктів та компанії можуть співпрацювати над власними розробками і впровадженні їх в дію. На основі технології блокчейн є можливість реалізувати свої рішення з нуля та просувати їх продукції CODEX та Attic Lab EOS Block Producer. Таким чином, співпраця між компаніями може нести ряд переваг для обох компаній. По-друге, це можливість співпрацювати задля підвищення ефективності та швидкості платіжної системи і зменшення витрат компанії Mastercard на ведення операційної діяльності. По-третє, компанії зможуть розширити свою клієнтську базу, виходити на нові ринки де є попит на їх продукцію та за рахунок співпраці підвищити прихильність і лояльність споживачів. В той час як компанія Apple може впроваджувати дані технології до своїх девайсів, як вони робили це і раніше. [56]

Отже, створення стратегічного альянсу між Apple та MasterCard однозначно вплинуло на український ринок. А саме це сприяло розвитку зручного та ефективного методу оплати платежів безконтактним способом для користувачів та доступу до нових послуг. Виходячи з вищесказаного, є ряд фінансових установ, які готові співпрацювати з корпораціями задля поширення їх інновацій та впровадження технологічних рішень в Україні.

ВИСНОВКИ

Міжнародні компанії стикаються з щоденними викликами та ризиками, тому аби запобігти цьому, організації вдаються до створення стратегічних альянсів. Саме вони створюються задля підвищення ефективності та результативності корпорацій, шляхом використання переваг та ресурсів партнера та таким чином підвищення їх конкурентоспроможності. Існує багато видів стратегічних альянсів, які розподіляються залежно від їх класифікаційної ознаки та вони можуть надати низку переваг для компаній, а саме: доступ до нових технологій та інновацій, легший вихід на новий ринок, розширення клієнтської бази, доступ до знань та інформації партнера, збільшення обсягів виробництва за рахунок об'єднання потужностей та як наслідок збільшення прибутків компанії, зменшення ризиків та збереження лідерських позицій на ринку і варто зазначити, що вони є легшими в оформленні та веденні ніж злиття та поглинання компаній. Альянси мають за мету покращити діяльність організацій та виступають як джерело конкурентних переваг для корпорацій.

Але з іншого боку, стратегічні альянси мають і недоліки, а саме: можуть виникати ризики розбіжностей між стратегічними партнерами, ризик втратити контроль над компанією або ж стати залежним від союзника, викриття конфіденційної інформації під час або після співпраці. Тому тут варто ретельно підбирати потенційного партнера, проаналізувати його та навчитися вбачати у відмінностях навпаки плюси для компанії та вміти їх використовувати.

Як було визначено, на розвиток стратегічних альянсів вплинуло багато факторів, серед яких: глобалізація, яка призводить до загострення конкуренції на ринку; зміни в бізнес-стратегіях компаній; економічне та політичне середовище країн, де ведеться бізнес-діяльність; зміни в смаках та вподобаннях споживачів; розвиток інформаційного суспільства. Всі ці аспекти впродовж останніх десятиліть стимулювали до створення стратегічних альянсів та активної співпраці між корпораціями.

Стратегічний альянс між Apple та Mastercard є прикладом успішного та ефективного партнерства між корпораціями. Компанії неодноразово співпрацювали між собою задля отримання нових ресурсів та можливостей. Компанія Apple має вже працюючу стратегія, а саме співпрацює з маловідомими, але потенційними компаніями аби впроваджувати їх функціонал в свою продукцію. Вони створюють власну екосистему аби утримувати своїх клієнтів та залучити споживачів користуватися їх товарами і послугами на постійній основі. Apple Pay була новою платіжною системою компанії Apple, яка потребувала підтримки фінансової корпорації. Тому аби впровадити дану технологію, було вирішено вкласти стратегічний альянс з компанією MasterCard. А вже згодом при запуску нової кредитної картки Apple Card, компанія Apple знову вдалася до співробітництва з MasterCard і при двох цих співпрацях, альянс був вигідним для кожної з них.

В ході партнерства корпорації отримали ряд переваг, а саме для компанії Apple: доступ до технологій та розробок MasterCard щодо платіжних систем, збільшення прибутків, підвищення лояльності споживачів та забезпечення безпечного продукту для них. В той час як для MasterCard: збільшення клієнтської бази, отримання прихильності споживачів, підвищення конфіденційності та захисту їх продукції. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що стратегічний альянс є результативним та ефективним для обох корпорацій.

Але варто зазначити, що успіх даних компаній зумовлений ще завдяки й співпраць з іншими організаціями. Для забезпечення конкурентних та лідерських позицій на ринку, компанії вдаються до створення альянсів з низками підприємствами задля отримання доступу до нових ресурсів та ринків, розробок нових товарів або послуг, масштабування бізнесу, збільшення клієнтської бази, обсягів виробництва та прибутку. Ще неабияку роль відіграють внутрішні та зовнішні фактори, які сильно впливають на ведення бізнес діяльності компаній, тому організації вимушені шукати стратегічних партнерів аби протистояти викликам сьогодення.

Проаналізувавши український ринок, можна зробити висновок, що однозначно є потреба в створенні стратегічних альянсах. В умовах війни, компанії постають перед численними перешкодами та стикаються з щоденними ризиками. Це зумовлено фінансовими, економічними, політичними, соціальними та екологічними труднощами, перебудовою логістичних та виробничих процесів, браком інвестицій та обмеженим доступом до передових ресурсів. Але варто зазначити, що є українські компанії, які мають великий потенціал, готові до співпраці з міжнародними корпораціями аби підтримувати впровадження цифровізації та інновацій в Україні. Такі фінансові установи як ПриватБанк, Monobank та Attic Lab потенційно можуть виступати партнерами та співпрацювати з Apple та Mastercard задля підтримки функціоналу вже існуючої їхньої продукції. Насамперед, співпраця з місцевими компаніями надасть можливість вийти на український ринок та отримати нових споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. INTELLECTUAL ECONOMICS 2009, No. 1(5), p. 39–46. URL: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12100/1207-2294-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
2. Василькова Н. В. Стратегія економічного розвитку України. *Міжнародні стратегічні альянси як чинник розвитку конкурентних переваг підприємства* : збірник наукових праць. Київ: КНЕУ, 2006. 182 с.
3. Касич А.О., Чумаченко Ю.В. Економіка і суспільство. Міжнародні стратегічні альянси як чинник розвитку конкурентних переваг підприємства. 2017. №13. С. 78-83.
4. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент: Навч. метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – Київ: КНЕУ, 2004. 468 с.
5. Орлов В. М., Петрашевська А. Д., Драган К. Ю, Статірова К. В. Фактори формування стратегічних альянсів. *БізнесІнформ. Економіка. Інноваційні процеси*. 2019. №12. С. 76-81
6. The drivers behind strategic alliances URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2021/02/04/the-drivers-behind-strategic-alliances/?sh=4a44b6f53b43>
7. Dussauge, P. and Garrette, B. Co-operative Strategy: Competing Successfully through Strategic Alliances, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester, New York. 1999
8. Гончарова О. В. Альянсні форми управління у глобальному середовищі. Загальні питання економіки. 2011. С. 43-49
9. Vishal Kalia. Strategic Alliance: What is it, Types, Benefits & Why You Need it. 2019. URL: <https://www.workspan.com/blog/strategic-alliance-definition>
10. MasterClass. What Is a Strategic Alliance: 3 Types of Strategic Alliances. 2022 URL: <https://www.masterclass.com/articles/strategic-alliance#3o6g0ujdGaPY9tbTG4GVAr>
11. Чухраєва Н.М. Стратегічні альянси як перспективна форма інтеграції підприємств. Міжнародні наукові та інноваційно-інвестиційні програми: досвід та результати / Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро: ДВНЗ УДХТУ, 2017. – 274с.

12. Міжнародні економічні відносини. Переваги та негативні аспекти глобалізації. URL: https://pidru4niki.com/84645/ekonomika/perevagi_negativni_aspekti_globalizatsiyi
13. Dominic Dithurbide. Advantages and Disadvantages of Globalization: Preparing for Expansion. URL: <https://www.motionpoint.com/blog/advantages-and-disadvantages-of-globalization-preparing-for-expansion/>
14. Переваги та недоліки глобалізації. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11040207-advantages-and-disadvantages-of-globalization>
15. Soebowo Musa. Strategic Alliances, Innovation Capability, Cost Reduction, Customer Loyalty and Competitive Advantage in B2B Alliances. Proceedings of the 17th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE 2022. p.361-369.
16. Кальченко Т. В. Стратегічні альянси як форма ефективної корпоративної консолідації : вчені записки / відп. ред. Павленко А. Ф. Київ: КНЕУ, 2004. 188 с.
17. Hughes Jonathan. Weiss Jeff. Simple rules for making alliances work. URL: <https://hbr.org/2007/11/simple-rules-for-making-alliances-work>
18. Steven Levy. Apple Inc. American company. URL: <https://www.britannica.com/topic/Apple-Inc/Desktop-publishing-revolution>
19. Market capitalization of Apple. Statistics. URL: <https://companiesmarketcap.com/apple/marketcap/>
20. PRESS RELEASE. Introducing Apple Card, a new kind of credit card created by Apple. URL: <https://www.apple.com/newsroom/2019/03/introducing-apple-card-a-new-kind-of-credit-card-created-by-apple/>
21. Christy Rodriguez. U.S. Credit Card Market Share by Network & Issuer – Facts & Statistics. URL: <https://upgradedpoints.com/credit-cards/us-credit-card-market-share-by-network-issuer/>
22. Insung Son. Sihyun Kim. Mobile Payment Service and the Firm Value: Focusing on both Up- and Down-Stream Alliance. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/7/2583>
23. Sebastian Gießmann. Money, Credit, and Digital Payment 1971/2014: From the Credit Card to Apple Pay. Administration & Society 50(9). 2018. P. 1259-1279.
24. PRESS RELEASE. Apple Announces Apple Pay. URL: <https://www.apple.com/newsroom/2014/09/09Apple-Announces-Apple-Pay/>

25. Liangjun Jiang. Pay with Apple Pay. iOS eCommerce App Development with Parse. 2015. 5p.
26. Шкляр А.І. Трансформація банківського платіжного бізнесу під впливом фінтех-інновацій. *Економіка. Український соціум*. 2018. №2. С. 130-143.
27. Julie Miller. MasterCard and Apple: A priceless collaboration. URL: <https://www.axiapr.com/blog/mastercard-and-apple-a-priceless-collaboration>
28. Elizabeth Barry. Apple Pay statistics. URL: <https://www.finder.com/apple-pay-statistics>
29. Federica Laricchia. Revenue of Apple from services segment 2013-2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/250918/apples-revenue-from-itunes-software-and-services/>
30. Maulik Modi. Apple Card: The Story. 2020.
URL: <https://medium.com/macoclock/apple-card-the-story-ea7dd82399c0>
31. Kelli Grant. Identity theft, fraud cost consumers more than \$16 billion. URL: <https://www.cnn.com/2017/02/01/consumers-lost-more-than-16b-to-fraud-and-identity-theft-last-year.html>
32. Isabel Villagomez. Mastercard Brings Apple Pay to Customers. URL: <https://www.mastercard.com/news/latin-america/en/newsroom/press-releases/pr-en/2021/february/mastercard-brings-apple-pay-to-customers/>
33. Julija A. Apple Pay Statistics that show mobile payments are the future. URL: <https://fortunly.com/statistics/apple-pay-statistics/>
34. Justine Lyon. Apple Pay Statistics. URL: <https://6sense.com/tech/mobile-wallet/apple-pay-market-share>
35. Stephanie Q. Liu, Anna S. Mattila. Apple Pay: Coolness and embarrassment in the service encounter. *International Journal of Hospitality Management*. 2019. P. 268-275.
36. Chance Miller. Goldman Sachs is losing billions on Apple Card, but it remains committed. 2023. URL: <https://9to5mac.com/2023/02/16/apple-card-future-goldmans-sachs-losses/>
37. For the second consecutive year, Apple Card and issuer Goldman Sachs ranked No. 1 in customer satisfaction in the Midsize Credit Card Issuer segment in the J.D. Power 2022 U.S. Credit Card Satisfaction Study. URL: <https://www.apple.com/newsroom/2022/08/for-the-second-year-apple-card-and-goldman-sachs-rank-no-1-in-customer-study/>
38. Apple Partners. URL: <https://www.apple.com/business/partners/>

39. MasterCard Partners. URL: <https://www.partnerbase.com/mastercard>
40. Панасюк К. Стартап-статистика на 2021 рік: основні цифри. URL: <https://ucucfe.com.ua/najtsikavisha-startap-statystyka-na-2021-rik/>
41. Масенко В. Як війна вплинула на українські стартапи. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/business/news/334377-yak-viyna-vplynula-na-ukrayinski-startapi>
42. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Екологічні проблеми в Україні. URL: <https://mepr.gov.ua/news/39062.html>
43. Зав'ялова Л. В. Україна: сільське господарство // Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua/%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0:%D1%81%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B5%D0%B3%D0%BE%D1%81%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#.D0.A1.D1.82.D0.B0.D0.BD.D0.BE.D0.B2.D0.BB.D0.B5.D0.BD.D0.BD.D1.8F>
44. Урядовий портал. Енергетична безпека. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/ekonomichne-zrostannya/energetychna-bezbeka>
45. Бенч Н. В умовах війни: що відбувається у будівельному секторі. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/896001.html>
46. Український інститут майбутнього. Україна 2030Е — країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu>
47. Карпусь В. Apple Pay запрацював в Україні. URL: <https://itc.ua/news/apple-pay-zarabotal-v-ukraine-pervyim-partnyorom-stal-privatbank/>
48. Клименко А. Минув рік. Результати роботи Apple Pay в Україні. URL: <https://psm7.com/fintech/itogi-raboty-apple-pay-v-ukraine.html>
49. Фінансові результати банків. Державні банки у першому півріччі поступилися своєю часткою ринку на 22%. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/banks-profit>
50. Національний банк України. Огляд банківського сектору. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2023-02.pdf?v=4

51. The World Bank. GDP per capita. Statistics. URL:
<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?end=2021&locations=XC&start=2011>
52. Transparency International. CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX. Statistics. URL:
https://www.transparency.org/en/cpi/2021?gclid=Cj0KCQjwmtGjBhDhARIsAEqfDEd1oBeEerxECqPLzjP10ec2DHNtbNWdcjw46LDgm1SPTNf9eCWJB5UaAtv2EALw_wcB
53. Monobank. Дашборд. URL: <https://www.monobank.ua/dashboard?lang=uk>
54. Мінфін. Monobank — найкращий український FinTech-стартап. URL:
<https://minfin.com.ua/ua/2018/01/05/31831286/>
55. ПриватБанк. Про банк. URL: <https://privatbank.ua/about>
56. Економічна правда. Які компанії займаються блокчейном в Україні. URL:
<https://www.epravda.com.ua/rus/projects/fintech/2019/10/9/652378/>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Огляд зарубіжної літератури

1. **Margarita Isoraite. Importance of strategic alliances in company`s activity. INTELLECTUAL ECONOMICS 2009, No. 1(5), p. 39–46**

A strategic alliance is a cooperative agreement between two or more organizations aimed at collaborating in a specific business activity. Through such alliances, each party leverages the strengths of the other to gain a competitive advantage. The emergence of strategic alliances can be attributed to globalization and the growing uncertainty and complexity in the business landscape. These alliances involve the exchange of knowledge and expertise among partners, as well as risk and cost reduction in areas like supplier relationships and the development of new products and technologies. While a strategic alliance may share similarities with a joint venture, it differs in that alliances can involve competitors and typically have a shorter lifespan. A strategic partnership is a closely related concept. This article examines the definition of strategic alliances, their benefits, types, formation process, and presents case studies to illustrate their application. Additionally, the article aims to synthesize the scope and role of marketing functions in the determination of effectiveness of strategic alliances.

2. **Soebowo Musa. Strategic Alliances, Innovation Capability, Cost Reduction, Customer Loyalty and Competitive Advantage in B2B Alliances. Proceedings of the 17th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE 2022. p.361-369.**

The business landscape has undergone significant changes due to disruptive factors like the Covid-19 pandemic and volatile commodity prices. Alliances are commonly formed by heavy equipment distributors and their customers to create a mutual benefit to sustain their performance. Strategic alliances have garnered considerable attention from both industry and academia as a means of maintaining competitiveness. Shifts in consumer behavior driven by environmental changes have prompted firms to

adopt human-centric business approaches. This study examines the roles of partner-to-customer alliances, innovation capability, and cost reduction in relation to customer loyalty and competitive advantage. Data was collected from 335 respondents representing firms involved in alliances. This study finds strategic alliances have the highest association with cost reduction, followed by their association with innovation capability. They enhance customer loyalty through innovation capability.

3. Hughes Jonathan. Weiss Jeff. Simple rules for making alliances work. Harvard Business Review. 2007

The number of corporate alliances is increasing at a rate of approximately 25% per year, and they contribute to up to a third of revenues and value in many companies. However, a significant percentage, around 60% to 70%, of these alliances end in failure. What are the reasons for this?

According to management consultants Hughes and Weiss from Vantage Partners, corporate alliances involve a complex interdependence between companies that may be competitors and have different operating styles and cultures. As a result, they require more careful handling than other business arrangements. Based on their extensive experience with alliances over two decades, the authors have developed five principles that complement the conventional advice on alliance management.

Companies that have embraced these principles have significantly increased their success rate with alliances. These organizations have discovered that the conventional advice on alliance management is not entirely incorrect but rather incomplete. By implementing these five simple rules, they are able to address the gaps and enhance the effectiveness of their alliances.

4. Vishal Kalia. Strategic Alliance: What is it, Types, Benefits & Why You Need it. 2019.

The article provides information how access to new markets, technologies, and expertise while sharing costs and risks. It delves into the various types of strategic alliances, including joint ventures, licensing agreements, and distribution partnerships,

illustrating how these alliances can be tailored to meet specific business objectives. Furthermore, the article discusses the key elements of successful strategic alliances, such as trust, shared goals, effective communication, and a well-defined governance structure. It emphasizes the importance of aligning strategies, cultures, and expectations between alliance partners to ensure smooth collaboration and maximize value creation. In conclusion, the article emphasizes the importance of strategic alliances in today's competitive business landscape. Whether it's expanding into new markets, accessing new technologies, or sharing resources, strategic alliances offer organizations opportunities for growth and innovation.

5. MasterClass. What Is a Strategic Alliance: 3 Types of Strategic Alliances. 2022

The article inform us about the concept of strategic alliances in business and provides a comprehensive understanding of their definition, types, and real-world examples. The article begins by defining strategic alliances as cooperative agreements between two or more companies that come together to achieve shared objectives while retaining their independence. Then the article dives into various types of strategic alliances, including joint ventures, licensing agreements, distribution agreements, and research and development partnerships. It provides clear explanations of each type, highlighting their unique characteristics and purposes. Furthermore, the article offers real-world examples of successful strategic alliances to illustrate their application across different industries, and the benefits and challenges and of strategic alliances.

In conclusion, the article emphasizes the importance of strategic alliances in today's dynamic business environment. It serves as a valuable resource for understanding the definition, types, and practical examples of strategic alliances, enabling businesses to make informed decisions and explore collaborative opportunities for growth and success.

6. Dominic Dithurbide. Advantages and Disadvantages of Globalization: Preparing for Expansion.

The article explores the impact of globalization on businesses and provides insights into the advantages and disadvantages associated with expanding into global markets. The article starts by highlighting the numerous benefits of globalization, including access to larger customer bases, increased market share, and potential cost savings through economies of scale. It discusses how globalization allows businesses to tap into new opportunities, expand their reach, and diversify their revenue streams.

However, the article also acknowledges the challenges and disadvantages of globalization. It addresses factors such as cultural differences, language barriers, legal and regulatory complexities, and competition from local businesses. It emphasizes the importance of thorough research, understanding local markets, and adapting to different business environments to navigate these challenges successfully. Furthermore, the article offers practical advice on how businesses can prepare for global expansion. The article concludes by emphasizing that while globalization presents both opportunities and challenges, businesses can maximize the advantages and mitigate the disadvantages through careful planning, adaptation, and a customer-centric approach.

7. Stephanie Q. Liu. Anna S. Mattila. Apple Pay: Coolness and embarrassment in the service encounter. *International Journal of Hospitality Management*. 2019. P. 268-275.

While Apple Pay has gained popularity as a payment method in the hospitality industry, there is limited research exploring the psychological factors associated with its usage. To bridge this research gap, the current study examines the interaction between the payment method (Apple Pay versus card payment) and the outcome of the service encounter (success versus failure) on consumer evaluations. The findings reveal that Apple Pay has a dual impact on satisfaction, operating through distinct psychological processes depending on the outcome of the service encounter. The article concludes by discussing practical implications for managing service encounters that incorporate technology such as Apple Pay.

8. Insung Son. Sihyun Kim. Mobile Payment Service and the Firm Value: Focusing on both Up- and Down-Stream Alliance. *Sustainability*. 2018. P. 1-16.

Initially focused on the payment sector, the Fintech industry has now become a global concern due to nonfinancial firms entering the banking business. With the advent of the “mobile age in your hand”, global ICT companies are actively entering the banking business through alliances and competitions with existing financial companies. This study examines the impact of service launches and their signaling effect on firm value, specifically analyzing the alliances formed by Apple Pay and Samsung Pay as downstream and upstream alliances. The result shows that Apple Pay’s service launch in the USA has a positive impact on stock prices of up- and downstream alliance companies, providing new experience and satisfaction to users through active alliance with credit card companies. By analyzing the impact of service area expansion within the payment platform on firm value, this research provides significant insights for establishing technology management strategies that ensure sustainability amidst rapidly evolving technological advancements. Additionally, comparing the different market responses to Apple Pay and Samsung Pay offers valuable implications for firms in the industry.

9. Liangjun Jiang. Pay with Apple Pay. iOS eCommerce App Development with Parse. 2015. 5p.

This article provides information about Apple Pay. It allows iPhone users to pay for purchases using their iPhones. Integrating Apple Pay into its program gives the company great advantages. For example, customers do not need to enter their credit card number, expiration date and CVC number; or, in some cases, the shipping address and billing address before making a purchase. All this means a faster and more convenient checkout process, which attracts new customers. Another advantage is that it is a secure way to process credit card payments. All the advantages of using Apple Pay are indicated in this article.

10. Maulik Modi. Apple Card. 2020

The article titled "Apple Card: The Story" provides an in-depth exploration of the Apple Card, tracing its origins and delving into its features, benefits, and impact on the financial industry. The article begins by highlighting the motivation behind Apple's foray into the credit card market, emphasizing the company's commitment to enhancing user experience and privacy. It discusses the partnership between Apple and Goldman Sachs that led to the creation of the Apple Card and how the collaboration aimed to revolutionize the credit card industry.

The article proceeds to explain the key features and the impact of the Apple Card on the financial industry, shedding light on how Apple's entry into the credit card market has reshaped consumer expectations and challenged traditional banking norms. In conclusion, the article provides insights into the reception and adoption of the Apple Card by consumers, noting its popularity and positive feedback. It also mentions the challenges and limitations faced by the card, such as its availability only to Apple users and its reliance on the Apple ecosystem.

Annotation

Yaremenko Y. V. "Strategic alliances in the system of international business on the example of "Apple - MasterCard"". Manuscript.

The article inform us about the essence of strategic alliances, their types and significance in international business. The article highlights strategic alliances as a factor in the development of the competitiveness of companies on the global market. The author shows the advantages and disadvantages that may arise when creating alliances, and states on practical tips for international companies.

The separate part of the paper deals with the strategic alliance between Apple and MasterCard. The article analyzes the results obtained by corporations during the alliance and ways of further development. The article adds information about the company's partners and directions of their further cooperation is disclosed. After conducting this research, the author concludes that strategic alliances provide significant advantages to companies, but for effective work, it is necessary to create not one, but several alliances, in order to increase effectiveness and complement each other with resources, knowledge, information and technologies.

On the basis of the work the author formulated recommendations regarding potential partners for Apple – MasterCard in the Ukrainian market and discussed the latest trends affecting the creation of strategic alliances in Ukraine.

Key words: strategic alliances, partnership, corporations, globalization, competitiveness.

Year: 2023

Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи антиплагіатною інтернет-системою Unicheck



Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1014995163

Дата перевірки:
09.05.2023 15:09:13 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
09.05.2023 15:11:44 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Яременко Є.В.Стратегічні альянси в системі міжнародного бізнесу на прикладі «Apple - Mast...

Кількість сторінок: 55 Кількість слів: 13090 Кількість символів: 96150 Розмір файлу: 527.41 KB ID файлу: 1014686149

1.74% Схожість

Найбільша схожість: 0.46% з Інтернет-джерелом (<https://jeou.donnu.edu.ua/article/download/11160/11055>)

1.39% Джерела з Інтернету 139 Сторінка 57

1.52% Джерела з Бібліотеки 358 Сторінка 58

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 9

Копія тез доповіді/статті
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ
Ювілейної 90-ї щорічної студентської наукової конференції
«ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО
ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ УКРАЇНИ»

(17 квітня – 20 травня 2023 р.)

КИЇВ 2023

ЗМІСТ

КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	11
ПЛАТФОРМА	
«МІЖНАРОДНІ ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ»	
Лугін Тетяна	11
Інноваційні проекти у розвитку інноваційного сектору у співробітництві України з Канадою у повоєнному відновленні	
Мартінова Олександра	13
Використання технологій штучного інтелекту інноваційного розвитку економіки України у повоєнному відновленні: можливості та загрози	
Ольховська Олександра	16
Діджиталізація як акселератор післявоєнного відновлення	
Гончарова Анна	19
Особливості використання інноваційних технологій Digital Twins у економічному відновленні економіки України	
Колесник Анастасія	21
Інноваційні парки: потенціал розвитку та впливу на економічний розвиток України	
Костенецька Вікторія	24
Міжнародні інноваційні проекти з аудиту збитків внаслідок війни в Україні	
Савенюк Юлія	27
Діджиталізація як шлях післявоєнного відновлення та розвитку України	
Мельник Максим	29
Роль освіти та підтримки підприємництва в післявоєнному розвитку України: розвиток інноваційних освітніх програм, формування інкубаторів для молодих підприємців	
Хмельницький Федір	32
Інноваційні технології розвитку системи медицини та охорони здоров'я в Україні	
Тимко Діана	34
Концепція розвитку діджиталізації у післявоєнному відновленні економіки України: можливості та загрози	
Прокопенко Ксенія	37
Розвиток екосистеми як акселератор інноваційного розвитку та відбудови економіки України	
Удовіченко Софія	40
Відновлення експортного потенціалу України у післявоєнний період	
Іщенко Ілона	43
Формування інноваційної логістичної системи у період післявоєнного відновлення і розвитку України	
Андронік Оксана	46
Міжнародні інноваційні проекти в контексті залучення іноземних інвестицій в економіку України у післявоєнний період	
Батюк Іван	49
Консолідаційні процеси корпоративних структур у міжнародному бізнесі: мотиваційна складова	
Ключка Данило	52
Ринок карткових платежів України: поточний стан та майбутнє бачення	
Разуваєва Анастасія	56
Україна післявоєнного часу - країна з розвинутою цифровою економікою: ймовірні сценарії та перспективи	
Конішевський Данило	59

Перспективи розвитку автомобільної галузі України в умовах повоєнного відновлення	
Михайліченко Валерія	61
Використання інноваційних технологій у післявоєнному розвитку оборонно-промислового комплексу України	
Бурлакова Яна	65
Інноваційні комунікаційні стратегії у повоєнному відновленні України	
Живко Марія	68
Міжнародний бренд-менеджмент в повоєнному розвитку України	
Юрченко Віолетта	70
Дизайн мислення у розвитку економіки України	
Яременко Є.	73
Стратегічні альянси як чинник розвитку конкурентоспроможності підприємств в контексті глобалізації	
Перекатова Є.Г.	75
Формування та розвиток маркетингової стратегії сервісного підприємства	

СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Глобалізація активно поширюється на міжнародний бізнес, вона інтегрує його та уніфікує в економічних, політичних, культурних аспектах і має на меті активну взаємодію між корпораціями. Основними наслідками є стандартизація економічних, технічних процесів, законодавства, зближення культур різних країн та стирання кордонів між ними. Взаємопов'язаність світу є зручним для корпорацій, адже можна легше уникати бар'єри та ризики, які виникають при виході на новий ринок. Але з іншого боку це призводить до загострення конкуренції на світовій арені. [1, 114]

Глобалізація є одним з факторів через який компанії вдаються до створення стратегічних альянсів. Аби залишатися конкурентоспроможними та бути важливими гравцями на ринку, компанії готові до взаємодії та співпраці один з одним. Стратегічні альянси можуть забезпечувати численні переваги, а саме:

- Доступ до нових ресурсів, використання нового обладнання, технологій, максимізація зовнішніх консультацій, науково-дослідницьких робіт або інновацій. Це може сприяти розширенню продуктової лінійки, розроблення нового продукту або удосконалення вже існуючого товару компанії.
- Зменшення витрат за рахунок дешевшого виконання поточної бізнес діяльності або реструктуризації бізнес-процесу. Може проявлятися в області закупівлі, логістики, маркетингу або ж процесі виробництва.
- Можливість отримати доступ до нових ринків та масштабування бізнесу. Таким чином, корпорації залучають нових споживачів, збільшують обсяги продажів та як наслідок свої доходи.
- Розподіл ризиків між компаніями, які виникають при веденні економічної діяльності. Наприклад, використовуючи стратегічні альянси, партнери можуть разом протистояти перед фінансовими труднощами. В разі провалу, збитки компаній будуть вдвічі менше та при цьому вони можуть подвоїти власні ресурси. До того ж, стратегічні альянси є простішими у реєстрації та легшими у створенні аніж злиття чи поглинання.
- Компанії можуть створювати власні глобальні стандарти та виходячи з цього зможуть диктувати свої правила на ринку. [2, 42; 3,159]

Але варто пам'ятати, що стратегічні альянси мають і ризики, серед яких: розбіжності між партнерами, втрата контролю над компанією, розкриття конфіденційної інформації при співпраці, залежність від партнера та несамотійності у вирішенні важливих стратегічних рішеннях. Тому, компаніям варто брати до уваги і недоліки, які можуть виникати при створенні стратегічних альянсів і навчитися використовувати розбіжності на користь компанії та бачити в цьому переваги. [4, 82]

Аби залишатися конкурентоспроможними, компанії мають взаємодіяти між собою на неабиякому високому рівні. Щоб створити успішний стратегічний альянс варто створити бізнес-план та визначити індикатори за якими можна буде відслідковувати успішність і доцільність створення альянсу. Також варто звертати увагу на те, як саме компанії будуть співпрацювати між собою, виділяти достатньо часу на встановлення відносин одне з одним, варто використовувати відмінності для створення більшої цінності та виходити за межі офіційних структур. Дані аспекти допоможуть забезпечити ефективну співпрацю в рамках стратегічного альянсу та як наслідок підвищать конкурентоспроможність компаній. [5]

Отже, міжнародні компанії вдаються до різноманітних форм взаємодії одне з одним та надають перевагу тим, які б найбільше відповідали їх вимогам та забезпечували гнучкість щодо управління і координації діяльності. Одним з таких варіантів є стратегічні альянси, які допомагають встояти на світовій арені та протистояти щоденним викликам. Вони можуть надавати конкурентні переваги, які обумовлені обміном ресурсів, знань та досвіду, збільшення виробничих та технологічних можливостей компаній, що забезпечують кращу ефективність підприємства. Створюючи стратегічні альянси, компанії досягають своїх поставлених цілей, при цьому не нехтують своїми інтересами та зберігаючи самостійність.

Література

1. Василькова Н. В. Стратегія економічного розвитку України. *Міжнародні стратегічні альянси як чинник розвитку конкурентних переваг підприємства* : збірник наукових праць. Київ: КНЕУ, 2006. 182 с.
2. Margarita Isoraite. Importance of strategic alliances in company`s activity. URL: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/12100/1207-2294-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y> .
3. Кальченко Т. В. Стратегічні альянси як форма ефективної корпоративної консолідації : вчені записки / відп. ред. Павленко А. Ф. Київ: КНЕУ, 2004. 188 с.
4. Касич А.О., Чумаченко Ю.В. Економіка і суспільство. *Міжнародні стратегічні альянси як чинник розвитку конкурентних переваг підприємства*. 2017. №13. С. 78-83.
5. Hughes Jonathan. Weiss Jeff. Simple rules for making alliances work. URL: <https://hbr.org/2007/11/simple-rules-for-making-alliances-work>