

**РОЗВИТОК ЦИФРОВІЗАЦІЇ
ОБЛІКУ, ОПОДАТКУВАННЯ,
АНАЛІЗУ І КОНТРОЛЮ В
УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Колективна монографія

Тернопіль
2021

УДК 657.1 : 334.7: 338.43
ББК 65.052.9 (4Укр) 232-218
Р 17

Рецензенти:

Баланюк І.Ф., д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування, Заслужений діяч науки і техніки України, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника;

Легенчук С. Ф. д.е.н., професор, завідувач кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку, Державний університет «Житомирська політехніка»;

Свиноус І.В., д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування, Білоцерківський національний аграрний університет.

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Західноукраїнського національного університету
(протокол № 8 від 28.04.2021 р.)*

Р 17 Розвиток цифровізації обліку, оподаткування, аналізу і контролю в управлінні підприємствами: монографія / Р. Ф. Бруханський, П. Р. Пуцентейло [та ін.]. Тернопіль: ВПЦ «Університетська думка», 2021. 194 с.

У монографії розглянуто теоретичні, методологічні і практичні аспекти обліку, аналізу і аудиту в умовах інституційних трансформацій. Розкрито роль та місце цих категорій у створенні і регулюванні економічних відносин. Визначено стратегію розвитку обліково-аналітичного і організаційно-правового забезпечення діяльності підприємств в умовах цифровізації.

Видання призначене для науковців, бухгалтерів, аналітиків, експертів, керівників і фахівців сучасної економіки.

**УДК 657.1 : 334.7: 338.43
ББК 65.052.9 (4Укр) 232-218**

© Р.Ф. Бруханський, П.Р. Пуцентейло, 2021
© ЗУНУ, 2021

ЗМІСТ

Петро Пуцентейло, Олена Гуменюк

**ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ЯК НОВІТНЯ ЕКОНОМІКА
СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОГО СУСПІЛЬСТВА** 4

Ірина Белова, Олексій Ярошук

**СУЧАСНА ПАРАДИГМА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ
ТА ЇЇ МЕТОДОЛОГІЯ** 20

Ольга Завитій

**ІНСТИТУЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ
ФУНКЦІОНУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ** 50

Ірина Спільник, Олексій Ярошук

**ІНСТИТУАЛІЗАЦІЯ КРИПТОВАЛЮТИ: РЕГУЛЮВАННЯ,
ПРАВОВИЙ СТАТУС, ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ** 60

Руслан Бруханський, Ірина Спільник

**ЦИФРОВИЙ ОБЛІК: ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ
ЗУМОВЛЮЮТЬ НОВУ ПАРАДИГМУ?** 73

Руслан Бруханський, Ірина Спільник

**КРИПТОАКТИВИ У СИСТЕМІ
БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ** 88

Неля Чорна

**ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ
БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ
ЕКОНОМІКИ** 108

Микола Пархоμεць, Людмила Уніят

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ
РОСЛИННИЦТВА В ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ** 116

Тетяна Жовковська

**МЕТОДИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО
ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ СИСТЕМНО-
РЕФЛЕКСИВНОГО ПІДХОДУ** 136

Віталій Карпенко

**ФОРМУВАННЯ НОВІТНЬОЇ ПАРАДИГМИ РОЗВИТКУ
ІНТЕГРОВАНИХ КОРПОРАТИВНИХ СТРУКТУР** 143

Віталій Карпенко

**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ
ЯК ПЕРСПЕКТИВНОЇ ФОРМИ КОРПОРАТИВНИХ
ІНТЕГРАЦІЙНИХ ОБ'ЄДНАНЬ В МОЛОКОПЕРЕРОБНІЙ
ГАЛУЗІ** 165

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ ЯК ПЕРСПЕКТИВНОЇ ФОРМИ КОРПОРАТИВНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ОБ'ЄДНАНЬ В МОЛОКОПЕРЕРОБНІЙ ГАЛУЗІ

Молокопереробні підприємства, що входять до складу локальної молокопереробної галузі Хмельницької області працюють як окремі заводи: ТОВ “Віньковецький сирзавод”; ПрАТ “Деражнянський молочний завод”; ПП “Джівальдіс”; ПП “Ізяславмолпродукт”; ПрАТ “Хмельницька маслосирбаза”, так і у формі об'єднань на основі горизонтальних і вертикальних зв'язків, що забезпечують єдність і безперервність відтворювального і технологічного процесів і раціонального використання господарських ресурсів – ДП “Старокостянтинівський молокозавод”. Сформована структура інтеграційних відносин в Хмельницькій області – локальній молокопереробній галузі представлена незавершеними інтеграційними процесами. Однак, нестабільні сучасні економічні умови, посилення конкуренції між суб'єктами бізнесу зумовлюють потребу в пошуку нових підходів щодо підвищення ефективності їх діяльності. Конкуренція на сучасному ринку пов'язана не тільки з доступом до ресурсів та ринків збуту, а й з доступом до інформації і партнерів по бізнесу. Економічний розвиток окремого молокопереробного заводу залежить не тільки від того якими ресурсами він володіє і як ефективно їх використовує, але і від наявності у нього надійних партнерських взаємин і можливостей економічної інтеграції з іншими підприємствами в межах молокопереробної галузі. Активна взаємодія і налагодження інтеграційних зв'язків між бізнес-партнерами в рамках інтеграційних об'єднань дасть змогу отримати оптимальні конкурентні переваги. Усе це вимагає встановлення, розвитку і вдосконалення відносин між суб'єктами господарювання, спрямованих на підвищення ефективності спільної діяльності молокопереробних підприємств.

Успішний розвиток інтеграційних процесів досягається при врахуванні організаційно-економічних чинників, котрі одночасно стимулюють і стримують розвиток корпоративних структур, зокрема, необхідно відзначити загальносвітові тенденції, перш за все посилення ролі транснаціональних корпорацій у розвитку переробної галузі. Спонукальним мотивом для інтеграційних процесів в економіці є ефект, який досягається за рахунок розширення масштабів виробництва, поглиблення технологічного процесу та розширення ринків збуту молочної продукції. Завдяки цим обставинам виникає мотивація до створення інтегрованих структур, які набувають

найрізноманітніших організаційно-правових форм (концерн, консорціум, конгломерат, картель, трест, пул, асоціації, спілки, кластер, холдинг, альянс).

Оцінювання характеристик інтеграційних об'єднань структур бізнесу з позицій їх функціональних можливостей свідчить, що саме стратегічні альянси є найбільш привабливим видом стратегічних інтеграційних об'єднань корпоративних структур. Так, в рамках стратегічного альянсу компанії об'єднують свої ресурси для досягнення певних цілей, тобто кожен стратегічний альянс має свої цілі (наприклад, розробити і запустити у виробництво нову молочну продукцію, отримати вихід на нові ринки). З іншого боку, партнери, котрі вступають в альянс, мають власні цілі, які можуть не цілком збігатися з заявленими цілями альянсу. Компанії, що входять до альянсу, будуть представлені на ринку як єдиний суб'єкт, що підвищує їх конкурентні переваги як окремо, так і всього альянсу в цілому. Стратегічні альянси спроможні зменшувати ризик кожного з партнерів за допомогою розподілу ризиків великого проекту між декількома фірмами. Отже, стратегічні альянси дають змогу компаніям-учасникам стати інтеграційним партнером у розвитку власного бізнесу і отримувати вигоди від взаємодії в рамках створених стратегічних об'єднань.

Незаперечним є той факт, що відносна відкритість, кооперування і взаємодія господарюючих суб'єктів сьогодні розглядається як ключовий фактор забезпечення конкурентоспроможності корпоративних структур. І ці тенденції новітнього формату є протиставленням організаційно-економічній специфіці організації і управління підприємствами в традиційній індустріальній економіці. Отже, в умовах, що склалися виникає нова парадигма ведення бізнесу у вигляді створення стратегічних альянсів, які можуть охоплювати ланцюжок створення молокопродукції від отримання сировини до споживання кінцевої продукції – тобто охоплювати усі функціональні сфери і відповідати стратегічним вимогам, що полягають в необхідності гнучкого і інтегрованого обслуговування ринків, а також розширення організаційно-технологічних компетенцій завдяки використанню можливостей цифрової економіки.

Стратегічний альянс, як одна з сучасних форм міжфірмової інтеграції є більш гнучкою конструкцією, у порівнянні з кластерами або спільними підприємствами і передбачає найрізноманітніші угоди між компаніями, відповідно до яких вони працюють разом протягом певного періоду часу для досягнення тактичних або стратегічних цілей. Стратегічні альянси – це “м'яка” організаційна форма інтеграції виробничо-корпоративних структур, котра дає змогу вести спільну діяльність при збереженні засновниками юридичної та господарської самостійності. Саме цей факт має особливе значення в сучасних умовах господарювання, оскільки дозволяє тримати відповідний темп розвитку економічної і виробничої системи корпоративних структур.

Окремі автори виділяють чотири різновиди стратегічних альянсів:

- альянси з акціонерною участю в існуючих підприємствах;
- стратегічні альянси з створенням нових компаній (спільних підприємств);
- консорціуми для реалізації інвестиційних проектів;
- альянси зі слабкою кооперацією [1; 2; 3].

На думку окремих авторів, сьогодні стратегічні альянси є найперспективнішою формою інтеграції підприємств [4; 5], тому що створення альянсів є найбільш швидким і оптимальним шляхом реалізації глобальної стратегії [6]. Основні варіанти розвитку стратегічних альянсів, розкривають А. Пархе [7], К. Айзенхардт, С. Шонховен [8], В. Македон [9]:

1. Кооперація в рамках послідовних програм призводить до концентрації, тобто злиття, перехресної участі або інших форм перерозподілу власності учасників альянсів. В даному випадку альянс є лише перехідним етапом на шляху до концентрації.

2. Кооперація має епізодичний характер і завершується, не торкнувшись стратегічних позицій учасників, незалежно від результатів співпраці. По завершенню проекту кожен учасник знову набуває самостійності, умови конкуренції між партнерами змінюються.

3. Стратегічні альянси розвиваються в часі, розширюючи межі первинних цілей, але до вертикальної інтеграції це не призводить. Кожен з учасників зберігає самостійність в ухваленні рішень і з правом вийти з альянсу. Існування таких “незавершених” альянсів свідчить про прагнення партнерів скористатися досвідом спільної роботи для підвищення ефективності кооперації.

4. Структури, створені для здійснення спільної діяльності або кооперативних програм, поступово виходять з-під контролю партнерів і починають функціонувати як самостійні суб'єкти, розвиток яких починає конкурувати з інтересами партнерів.

5. Посилення стратегічних позицій одного з партнерів на шкоду іншим, завдяки участі в стратегічних альянсах. Слабкі партнери використовують альянси для подолання власного технологічного відставання, а сильні – з метою нейтралізації слабших, перешкоджаючи їх становленню як конкурента.

Для концентрованого представлення основних видів стратегічних альянсів, критеріально обумовлених рівнем і масштабом міжфірмової інтеграції, узагальнено проведений огляд у вигляді рис. 1.

Інтеграційні альянси. Компанії, які встановлюють партнерські відносини для того, щоб домогтися ефекту збільшення виробництва при виготовленні унікальних молочних продуктів або виробництва окремої продукції, вступають в інтеграційні альянси фірм-конкурентів. Спільно вироблена окрема молочна продукція позиціонується як власна продукція компаній-партнерів, і досить часто ця продукція вступає в пряму конкуренцію на ринку. Учасники інтеграційних альянсів фірм конкурентів, партнерські відносини яких

обмежуються окремими виробничим етапом кожного з учасників, як і раніше залишаються конкурентами по відношенню один до одного, і, незважаючи на кооперацію, ринок залишається арбітром в їх конкурентній боротьбі.

Відповідно до представленого графічного відображення типології стратегічних альянсів основними видами цих альянсів є інтеграційні альянси, псевдо концентраційні альянси та комплементарні альянси.

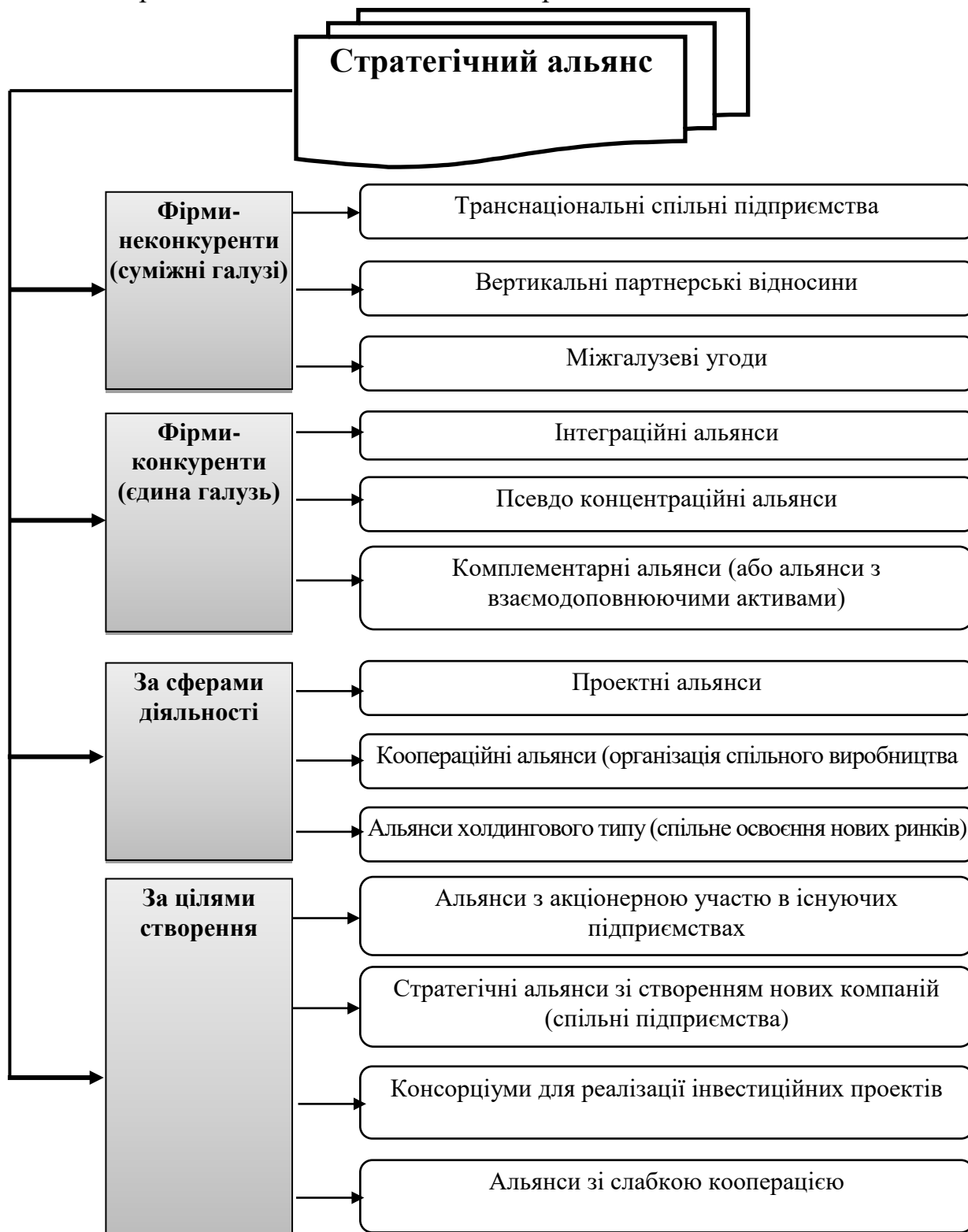


Рис. 1. Типологія стратегічних альянсів (узагальнено на основі [10, с. 46-49; 11; 12])

Псевдо концентраційні альянси. Компанії-конкуренти, спільно розробляють, виробляють або реалізують молочну продукцію, створюють так звані псевдо концентраційні альянси [13]. Так само, як і у випадку інтеграційних альянсів фірм-конкурентів, партнери надають в розпорядження альянсу схожі активи та технології, і основною їхньою метою є досягнення збільшення обсягів виробництва. Але, на відміну від інтеграційних альянсів фірм-конкурентів, на ринок випускається єдина продукція, яка належить всім партнерам. Окремий продаж продукції призведе до коливань в ціні, тому що лише цим можуть відрізнитися продавці ідентичного молочного продукту, і, відповідно, цінова боротьба сприятиме отриманню збитків усіма партнерами. Тому з точки зору ринку псевдо концентраційні альянси фірм конкурентів призводять до усунення конкуренції між партнерами через те, що на ринку вони представлені спільно.

Комплементарні альянси. Комплементарні альянси фірм-конкурентів об'єднують між собою компанії, які залучають до участі в партнерському проекті активи і технології [14; 15]. Найчастіше ці альянси створюються в тому випадку, коли один партнер розробляє певну продукцію, комерційна реалізація якої здійснюється через торговельну мережу другого партнера. Слід зазначити, що комплементарний альянс фірм-конкурентів може бути створений тільки в тому випадку, коли продукція, що випускається одним з партнерів (або розробляється за участю всіх партнерів), не вступає в пряму конкуренцію з продукцією того чи іншого партнера. Звичайно, якщо тільки партнери не зацікавлені у входженні свого безпосереднього конкурента на свій ринок реалізації молочної продукції. Саме з цієї причини комплементарні альянси фірм-конкурентів створюють такі компанії, які виробляють дуже різноманітну продукцію або працюють на чітко визначених ринках. Комплементарні альянси фірм-конкурентів найчастіше укладаються між двома компаніями, на відміну від того, коли інтеграційні і псевдо концентраційні альянси об'єднують, як правило, більше двох партнерів. Найчастіше комплементарні альянси укладаються з метою комерційної реалізації продукції, і набагато рідше об'єктом спільної діяльності стає безпосередньо виробництво молочної продукції.

Визначальна особливість розвитку альянсу на етапі створення полягає в слабкій структурованості, це певною мірою мало відрізняє його від коопераційних зв'язків підприємств [16]. Відповідно нова якість таких зв'язків в стратегічних альянсах полягає в тому, що відносини матимуть довготривалий, стійкий і принципово важливий характер для корпорації в тому розумінні, що вони є інструментом їх стратегічного розвитку. Також, на відміну від звичайної кооперації, "коопераційні" стратегічні альянси, як правило, засновані на певному комплексі зв'язків і взаємодій. Загалом "ядром" стратегічного альянсу може бути не тільки комплекс коопераційних відносин, тривала "дружня

історія” партнерства. Стратегічне значення для корпорацій неминуче набуває винятковий, ексклюзивний характер цього партнерства, що виходить за межі тривіальної кооперації. Цей вид стратегічних альянсів є характерним для ринків, де є відчутною обмеженість ресурсів (виробництво молока сільськогосподарськими підприємствами Кам’янець-Подільського та Новоушицького районів як сировини для молокопереробних підприємств), при цьому вибір постачальника – це завжди стратегічний вибір. Тому при неможливості вертикальної інтеграції практично єдиний вихід – це стратегічно обгрунтовані довготривалі рішення, що забезпечують постачання сировини на молокопереробні підприємства (ТОВ “Вінковоцький сирзавод”; ПрАТ “Деражнянський молочний завод”; ПП “Джівальдіс”). Причому важливість цих рішень є взаємообумовленою як для постачальника, так і для споживача. Стратегічні альянси як система коопераційних зв’язків підприємств можуть бути досить стійкими і не переходити в більш складні варіанти міжфірмової інтеграції [17, с. 54-55]. Але цей процес, підкоряючись внутрішній логіці інтеграційних процесів, може розвиватися далі, підкреслює Дж. Пансірі, [18, с. 41-42].

Ю. Доз зауважує, що консолідація галузі, зміна конкурентного оточення, нові стратегічні корпоративні рішення, а також інші істотні економічні і соціально-культурні передумови створюють необхідність подальшого зближення партнерів по кооперації, переходу від системної кооперації до більш зрілої і структурованої формі їх взаємовідносин [19, с. 59]. На думку К. Омая типовим прикладом подібної інтеграції виступають спільні підприємства або спільні проекти компаній, коли поряд з колишніми коопераційними зв’язками паралельно або на їх базі формуються досить відокремлені спільні утворення компаній-партнерів [20, с. 148]. Ці організаційні структуровані “одиниці” мають свій власний штат, управлінський апарат, відносно відокремлену матеріальну і технологічну інфраструктуру, “виокремлювану” з компаній-партнерів для виконання їхніх спільних завдань в рамках стратегічного альянсу [21, с. 273-277].

Проектні стратегічні альянси, як правило, виникають з коопераційних відносин, коли на основі вже апробованої і успішної системної кооперації створюються нові якісні елементи стратегічної співпраці [22, с. 95-99]. Р. Уоллес вважає, що перевагою проектних альянсів є можлива концентрація ресурсів компаній по стратегічно важливих напрямках їх бізнесу [5, с. 141-142]. М. Коаз і А. Левін наголошують, що організаційне відокремлення інтеграційного ядра дозволяє більш ефективно здійснювати оперативне управління спільними проектами [3, с. 259-262]. Значна ступінь інтегрованості в порівнянні з попередньою формою альянсів, а з іншого боку, усе це призводить до зростання витрат у разі можливого виходу з альянсу партнера, що підвищує ймовірність “витоків” конфіденційної інформації, можливі

фінансові втрати в разі невдалих проектів [15, с. 199]. На особливу увагу заслуговує розгляд проблем визнання особливостей проектних альянсів, що відображають розвиток міжфірмової інтеграції, при цьому об'єднання мають вплив на зміну співвідношення сил основних суб'єктів ринку [16, с. 517]. Наприклад, на думку К. Харрігана вони створюють потенційну основу для подальшого зближення корпорацій. Тому, якщо цей процес здійснюється еволюційно, а не шляхом революційних стрибків на основі грандіозних угод по злиттю, то може з'явитися найбільш зріла, завершена модель альянсів – альянси холдингового типу [23, с. 7-9]. Отже, основну увагу К. Харріган звертає на те, що система коопераційних відносин стає в стратегічних альянсах настільки багатоплановою і розгалуженою, її масштаби такі значні і охоплюють структурні бізнес-осередки учасників альянсу, що від спільних проектів компанії переходять до складної комплексної взаємодії, а іноді і до фактичного об'єднання ключових бізнес-процесів. Подібною позиції щодо розуміння сутності коопераційних відносин в стратегічних альянсах дотримується Б. Гомес-Кассерс, оскільки для альянсів холдингового типу характерно не тільки тісна взаємодія партнерів по бізнес-процесам, а й перехресне володіння частиною акціонерного капіталу один одного, загальні управлінські команди, в тому числі на вищому рівні управління [24]. Подібного підходу дотримується М. Хат [25], С. Ф. Рід і А. Р. Лажу [26]. Зокрема, як зазначає М. Руссо, все це нагадує створення нового холдингу на основі злиття компаній [27]. Але саме тільки “нагадує”, тому що за учасниками альянсу зберігається і загальна стратегічна автономність, юридична, господарська та фінансова самостійність – аж до виходу з альянсу [8]. Розвиток альянсів холдингового типу, таким чином, настільки тісно зближує компанії, робить їх взаємозалежними, що впритул наближає до крайньої фази міжфірмової інтеграції – злиття. Чи буде злиття чи ні – це визначається складним набором чинників, котрі є неоднозначними і взаємовиключними [28]. На нашу думку, стратегічний альянс – це не заперечення злиття компаній, а з урахуванням можливої консолідації молокопереробної галузі, попередня злиттю форма міжфірмової інтеграції, один з найбільш швидких і доступних шляхів реалізації глобальної стратегії, “м'яка” організаційна форма інтеграції молокопереробних підприємств, котра дає змогу вести спільну діяльність при збереженні засновниками юридичної та господарської самостійності; підготовчий, організаційно-експериментальний майданчик, в рамках якого відбувається раціональне генерування умов для подальшого об'єднання компаній-партнерів. Відповідно на сьогодні залишається невирішеною наукова проблема щодо визначення місця і ролі стратегічних альянсів в корпоративному середовищі молокоперобних підприємств.

Загальну типологію стратегічних альянсів за масштабом інтеграції відображено в таблиці 1.

**Основні види стратегічних альянсів
за масштабом інтеграції (узагальнено на основі [4])**

Ознаки	Коопераційні альянси	Проектні альянси	Альянси холдингового типу
Мета	Налагодити гарантоване постачання основних ресурсів, отримати статус виняткового партнера, забезпечити довгостроковий характер партнерства	Реалізувати стратегічно перспективний проект з метою розробки і виробництва інноваційних продуктів, виходу на нові ринки збуту, протидія конкурентам	Об'єднання основних ресурсів компаній, досягнення ефекту масштабу, забезпечення доступу до ключових компетенцій партнерів, вихід на лідируючі позиції
Вплив на конкурентну боротьбу	Загальний рівень конкуренції практично не змінюється, крім "зони" виняткових угод	Взаємодія компаній переходить в складний процес "конкуренція-співпраця"	Конкурентний простір скорочується в умовах зменшення кількості основних конкурентів
Організаційно-правова форма	Угоди про стратегічне партнерство, довготривалі угоди про постачання, угоди про виняткове партнерство	Договір про спільну діяльність, установчі документи про створення спільного підприємства або партнерства	Комплекс договірних відносин, зокрема угоди про стратегічну співпрацю, створення спільних підприємств, обмін акціями, створення управляючої компанії
Масштаб поширення	Масовий	Масовий	Обмежений

Розглядаючи завдання створення стратегічних альянсів як досягнення взаємовигідних цілей окремих молокопереробних заводів або у складі корпоративних структур, такі партнерства можна визначити як проміжні коопераційні угоди про забезпечення сировиною (молоком), відповідними інноваційними технологіями переробки молока та управлінням усіх ланок виробничо-фінансового процесу для спільного досягнення цілей створених об'єднань партнерів, відповідно до їх розроблених корпоративних стратегій. Проте, основним завданням, яке постає перед утворенням стратегічного альянсу корпоративними структурами є отримання вигоди (наприклад, досягнення стійкої конкурентної переваги в молокопереробній галузі) для всіх його учасників. Причини, котрі спонукають корпоративні структури до утворення стратегічних альянсів можна розділити на зовнішні і внутрішні (табл. 2.)

**Причини укладення стратегічних альянсів
корпоративними структурами**

Зовнішні причини укладення угоди		Внутрішні причини укладення угоди	
назва	опис	назва	опис
Ефект монополії	Посилюється монопольне становище компаній, збільшується ринковий вплив	Економія масштабу	Зниження витрат за рахунок розподілу постійних витрат на більшу кількість одиниць продукції, що випускається
Підвищення ефективності роботи з постачальниками	З'являється додатковий важіль зниження закупівельних цін, шляхом збільшення сукупного обсягу закупівель, так і шляхом прямої загрози зміни постачальника	Диверсифікація виробництва	Відкривається доступ до нових необхідних ресурсів і технологій, змінюється структура ринку, збільшуються активи компанії і розширюються масштаби операцій
Кооперація в сфері інновацій та технологій	Поєднання новітніх технологій і фінансування для реалізації проектів	Ліквідація дублюючих функцій	Скорочення керуючого і обслуговуючого персоналу за рахунок централізації маркетингу і збуту
Придбання великих контрактів	Поява потужностей, достатніх для отримання великих збутових контрактів	Доступ до інформації	Отримання в розпорядження додаткових знань про ринок, продукти, менеджмент. Відпадає необхідність в консалтингових послугах сторонніх фірм.
Розмір компанії	При збільшенні розміру компанії, виникає ефект виробничої і фінансової міцності.	Поліпшення умов кредитування	Взаємодія ресурсів декількох підприємств призводить до синергетичного ефекту альянсу.
Конвергенція традиційної та віртуальної торгівлі	Використовуючи свої унікальні бренди і взаємодоповнюючи канали збуту, здійснюється спільна реалізація товарів через інтернет.	Проникнення на нові ринки збуту	З'являються альтернативні канали збуту, що забезпечують доступ до цільових ринків.

Розподіл ризику.	Відкривається доступ до обмежених ресурсів і зменшуються витрати, яка могла б понести компанія в разі реалізації проекту власними силами. Укладаються угоди про ліцензування продукції.	Відбувається франшизне структурування між партнерами. Ліцензування продукції.	Альянс отримує додаткове роялті за ліцензію на використання патентів, торговельних марок, авторських прав.
Перевага на ринку капіталу	Як крупний гарант стабільності, альянс отримує необхідні кредитні кошти, використовує внутрішню диверсифікацію капіталу	Взаємодоповнюючі ресурси	Кожна компанія отримує доступ до тих ресурсів, котрі є дефіцитними для них, створюючи унікальні продукти.

На формування альянсів в основному впливають технологічні та ринкові чинники [29]. Стратегічні альянси формуються насамперед для того, щоб скористатися ринковими можливостями [30, с. 90-92]. Подібної позиції також дотримуються П. Варадараджан та М. Каннінгем. На їхню думку, новий вихід на ринок та строки випуску нової продукції, існуючий захист ринку, структура та позиціонування на ринках є в компетенції стратегічних альянсів [31, с. 293]. Зокрема, щодо маркетингової складової С. Грюнрос зазначає, що альянси пропонують більш тісні контакти з посередниками, такими як постачальники та дистриб'ютори [32, с. 8-10]. На існування щодо полегшення розширення та використання можливості однієї компанії через відносини з іншою, що забезпечують стабільні відносини як основу для стійкої конкурентної переваги та бізнесу вказує Дж. Таунсенд [33, с. 146-151].

Відповідно до розглянутих вище характеристик особливостей утворення стратегічних альянсів його основною метою є формування таких структурно-партнерських об'єднань, котрі б забезпечили стратегічне довгострокове виживання й успіх корпорації в умовах динамізму, істотної складності та невизначеності конкурентного середовища. Відповідно до цього стратегічний альянс характеризується існуванням у нього випереджувальних інноваційних характеристик, здатності впливати на зовнішнє турбулентне середовище, а не лише забезпечувати тактичну реакцію на зміни в ньому за умови коли ринки молокопродукції скорочуються або переповнені, а технології змінюються з такою швидкістю, що корпорації не можуть компенсувати початкові вкладення. Саме це є спонукальним мотивом утворення стратегічних альянсів.

Важливим питанням при виборі партнерів для інтеграції і утворення стратегічних альянсів є визначення критеріїв їх оцінки, що спонукає до розроблення відповідної методики і алгоритму. Це дасть змогу виявити сильні і слабкі сторони виробничо-господарської, фінансової та маркетингової діяльності і допоможе компанії виявити свої ключові переваги в

молокопереробній галузі та збуту продукції, а отже, вимоги до партнера по альянсу.

З цією метою пропонується перелік критеріїв прийняття рішення про вибір партнера для розвитку стратегічного альянсу:

1. Критерії оцінки економічного потенціалу партнера:

1.1. Ступінь інноваційності компанії-партнера – частка технологічних інновацій в загальній кількості розробок та використання технологій потенційним партнером, здатність здійснювати “проривні” інновації, застосовувати інноваційну культуру фірми;

1.2. Технологічна відповідність – відображення рівня розвитку технологій, відповідність рівня цифровізації корпоративної структури, частка втрат та ризику при технологічній адаптації партнерів, ступінь гнучкості виробничих потужностей партнера, з яким планується інтеграція;

1.3. Фінансове становище – розкриває, як компанія-партнер буде впливати на фінансові показники альянсу, чи сприятиме підвищенню фінансової стійкості;

1.4. Сировинна “незалежність” партнера та стійкі договори з постачальниками молока для переробки;

1.5. Маркетингова ефективність торговельної марки партнера;

1.6. Ефективність збутової активності партнера на ринку молочної продукції;

1.7. Дотримання податкової дисципліни.

2. Критерії оцінки організаційного потенціалу партнера:

2.1. Відповідність систем управління – характеризує узгодження інтересів зацікавлених осіб, тривалість процедур прийняття рішень, відповідність стратегічних і тактичних орієнтирів, інформаційну відкритість сторін, репутаційну складову;

2.2. Кадрова відповідність – рівень кваліфікації та компетенції персоналу;

2.3. Ефективність використання людського капіталу, соціальна активність та дотримання трудового законодавства;

2.4. Лояльність учасників збутової мережі на ринку молочної продукції;

2.5. Мікроклімат в компанії;

2.6. Відносини з діловими партнерами;

2.7. Управління ризиками.

3. Показники зовнішнього впливу:

3.1. Розмір ринку;

3.2. Ступінь конкуренції на ринку;

3.3. Вплив локального ринку на продукцію;

3.4. Ступінь оновлення технологій;

3.5. Ринок збуту;

3.6. Доступ до фінансових ресурсів;

3.7. Невизначеність і ризик.

Методика відбору партнера для об'єднання виявить сильні і слабкі сторони, а отже, вимоги до партнера по альянсу або до компанії – є цілями інтеграції. Для наявних корпоративних структур молокопереробної галузі Хмельницької області є раціональним вступ в альянс з партнером, який допоможе їм нівелювати свої слабкі сторони та зробити їх сильними. У зв'язку з цим запропонована методика вибору партнера має допомогти корпоративній структурі молокопереробної галузі виявити свій профіль компетенцій та визначитися у власному стратегічному альянсі. Аналогічний аналіз має бути проведений в компанії-партнері. Накладення профілів цих компаній розкриє їх інтеграційний “портрет”. За варіанту коли компанія-партнер не підходить за критеріями запропонованого профілю компанії-ініціатору, слід заново почати процес пошуку комплементарного партнера. Тому що, саме комплементарний партнер є тією бізнес-структурою, який має профіль ресурсів і відповідних компетенцій, котрі взаємодоповнюють стратегію компанії ініціатора. Тобто, компанія – потенційний партнер має бути такою структурою, наявні ресурси та компетенції якої при вступі в стратегічний альянс дад змогу обом корпоративним структурам в найкоротші терміни створити ефективну модель пропозиції молочної продукції для споживачів локального ринку Хмельницької області.

Саме тому ми провели опитування серед управлінського персоналу, щоб підтвердити, спростувати або поглибити знання про сприйняття на рівні управлінського персоналу значення і можливості вибору потенційного партнера для стратегічного альянсу. Для цього 65 суб'єктам господарювання: молокопереробним корпораціям, сільськогосподарським підприємствам, торговельним організаціям були розіслали по електронній пошті листи з описом мети дослідження і опитувальником. Опитування проводилося в умовах анонімності для більш чесних відповідей. У підсумку ми отримали 58 відповідей, котрі дають загальне уявлення про поставлену проблему. Питання в опитувальнику носили відкритий характер, що дозволило виділити такі відповіді.

На основі розробленого переліку критеріїв прийняття рішення про вибір партнера для розвитку стратегічного альянсу запропоновано матрицю вибору потенційного партнера для стратегічного альянсу (табл. 3.).

Таблиця 3.

Матриця вибору потенційного партнера для стратегічного альянсу

Критерії / Види альянсів	Комплементар- ний альянс	Інтеграційний альянс	Псевдо концентраційний альянс	Об'єднання економічних інтересів партнерів
Ступінь інноваційності				
Технологічна відповідність				
Фінансове становище				
Сировинна “незалежність”				
Маркетингова ефективність				
Ефективність збуту				
Податкова дисципліна				
Система управління				
Кадрова відповідність				
Ефективність використання людського капіталу				
Лояльність учасників збутової мережі на ринку				
Мікроклімат в компанії				
Відносини з діловими партнерами				
Управління ризиками				
Розмір ринку				
Ступінь конкуренції на ринку				
Вплив локального ринку на продукцію				
Ступінь оновлення технологій				
Ринок збуту				
Доступ до фінансових ресурсів				
Невизначеність і ризик				
Загальна кількість балів				

Результати опитування представлені в табл. 3.

Дана матриця може широко використовуватися для моніторингу та оцінки потенційного партнера, а також для вибору конкретної форми співпраці в інтеграційному об'єднанні. У даній матриці чотири варіанти вибору, але за необхідності можна оцінювати більшу кількість варіантів. У деяких випадках альтернатива може бути як комбінація декількох варіантів. Кожен варіант має свій вплив на інтереси сторін і відноситься до різних рівнів прийнятності. Кожну клітинку в матриці вибору стратегічних альянсів підприємств необхідно оцінити за такою шкалою:

5 – висока привабливість;

4 – привабливість вище середнього рівня;

3 – середня привабливість;

2 – низька привабливість;

1 – дуже низька привабливість.

Потім в кінці кожного стовпця матриці вказуємо загальну кількість балів, яку набрав кожен з варіантів.

Межі відхилень (МВ) між отриманими варіантами пропонуються наступні:

МВ 0 – 4 – висока привабливість;

МВ 5 – 9 – привабливість вище середнього рівня;

МВ 10 – 14 – середня привабливість;

МВ 15 – 19 – низька привабливість;

МВ 20 – 24 – дуже низька привабливість.

Використовуючи інформацію розділу 3, пп. 3.2. дисертаційної роботи про функціонування молокопереробних підприємств Хмельницької області відобразимо за допомогою матриці вибору потенційного партнера для стратегічного альянсу ТОВ “Віньковецький сирзавод” з сільськогосподарськими підприємствами – постачальниками молока ТОВ “Козацька долина 2006” с. Вихрівка Дунаєвецького району; ПОП “Росія” с. Великий Олександрів Віньковецького району; КСП “Балинське” с. Балин Дунаєвецького району за різними варіантами (табл. 4).

**Матриця вибору потенційного партнера для
комплементарного стратегічного альянсу**

Критерії / Підприємства	ТОВ “Вінковоцький сирзавод”	ПОП “Росія”	КСП “Балинське”	ТОВ “Козацька долина 2006”
Ступінь інноваційності	3	2	2	3
Технологічна відповідність	4	2	3	4
Фінансове становище	4	2	3	4
Сировинна “незалежність”	2	3	3	4
Маркетингова ефективність	4	3	3	3
Ефективність збуту	3	3	3	4
Податкова дисципліна	4	3	3	3
Система управління	4	3	4	4
Кадрова відповідність	4	2	4	3
Ефективність використання людського капіталу	4	2	3	4
Лояльність учасників збутової мережі на ринку	5	3	4	4
Мікроклімат в компанії	4	3	3	3
Відносини з діловими партнерами	4	4	4	4
Управління ризиками	4	2	3	3
Розмір ринку	4	3	3	4
Ступінь конкуренції на ринку	4	4	4	4
Вплив локального ринку на продукцію	4	4	4	4
Ступінь оновлення технологій	4	2	3	4
Ринок збуту	4	3	3	4
Доступ до фінансових ресурсів	3	2	2	2
Невизначеність і ризик	3	3	3	3
Загальна кількість балів	79	58	67	75

Як свідчать дані табл. 4 найбільш потенційно привабливим партнером є ТОВ “Віньковецький сирзавод” (79 балів) для створення комплементарного стратегічного альянсу є ТОВ “Козацька долина 2006” (75 балів), де отримано високу привабливість (МВ = 4) та КСП “Балинське” (67 балів) – одержано середню привабливість (МВ =13). Візуалізація формування комплементарного стратегічного альянсу відображено на рис. 3.

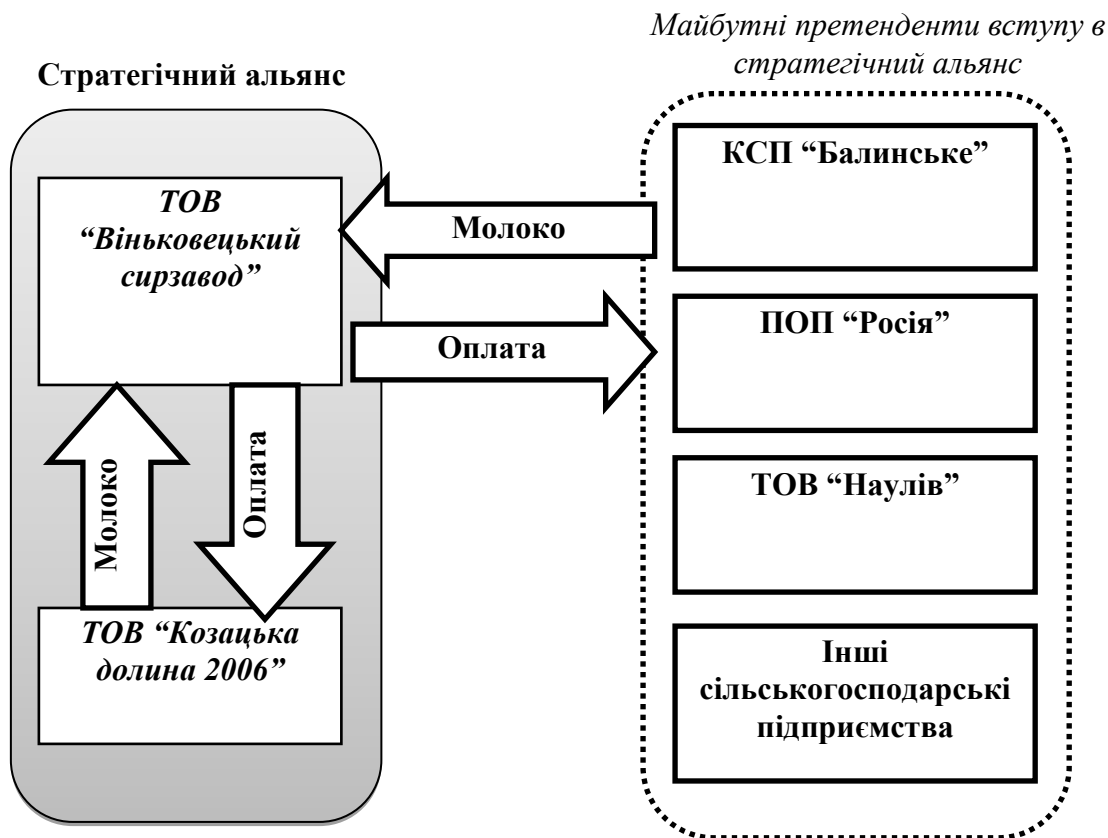


Рис. 2. Формування комплементарного стратегічного альянсу ТОВ “Віньковецький сирзавод” з сільськогосподарськими підприємствами

Аналогічно проведемо оцінювання за допомогою матриці вибору потенційного партнера для псевдо концентраційного стратегічного альянсу де ініціатором виступає ПрАТ “Деражнянський молочний завод”, котрий оцінює можливості альянсу з ТОВ “Віньковецький сирзавод”, ПП “Джівальдіс” (табл.5).

Таблиця 5.

**Матриця вибору потенційного партнера для
псевдо концентраційного стратегічного альянсу**

Критерії / Підприємства	ПрАТ “Деражнянський молочний завод”	ТОВ “Вінковецький сирзавод”	ПП “Джівальдіс”	ПрАТ “Хмельницька маслосирбаза”
Ступінь інноваційності	5	4	4	5
Технологічна відповідність	5	4	4	5
Фінансове становище	4	4	3	4
Сировинна “незалежність”	4	3	3	4
Маркетингова ефективність	3	3	3	4
Ефективність збуту	4	4	3	4
Податкова дисципліна	4	3		4
Система управління	5	4	4	5
Кадрова відповідність	4	4	4	4
Ефективність використання людського капіталу	4	4	3	4
Лояльність учасників збутової мережі на ринку	5	4	4	5
Мікроклімат в компанії	4	3	3	5
Відносини з діловими партнерами	5	4	4	5
Управління ризиками	4	5	4	5
Розмір ринку	4	4	3	4
Ступінь конкуренції на ринку	4	4	4	4
Вплив локального ринку на продукцію	4	5	4	5
Ступінь оновлення технологій	4	3	3	5
Ринок збуту	4	4	3	4
Доступ до фінансових ресурсів	4	3	3	4
Невизначеність і ризик	4	4	4	4
Загальна кількість балів	88	80	73	93

На підставі показників табл. 8 та шкали межі відхилень визначено, що для ПрАТ “Деражнянський молочний завод” (88 балів) найбільш потенційно привабливим партнером є ПрАТ “Хмельницька маслосирбаза” (93 бали), що відповідає привабливості вище середнього рівня ($MB = 5$) та ТОВ

“Вінковоцький сирзавод” (80 балів) – привабливість вище середнього рівня (МВ = 8). Проте для цього слід провести переговори з створення стратегічного альянсу та переконати майбутніх партнерів у доцільності створення інтеграційного об’єднання. Візуалізація формування стратегічного альянсу відображено на рис. 3.

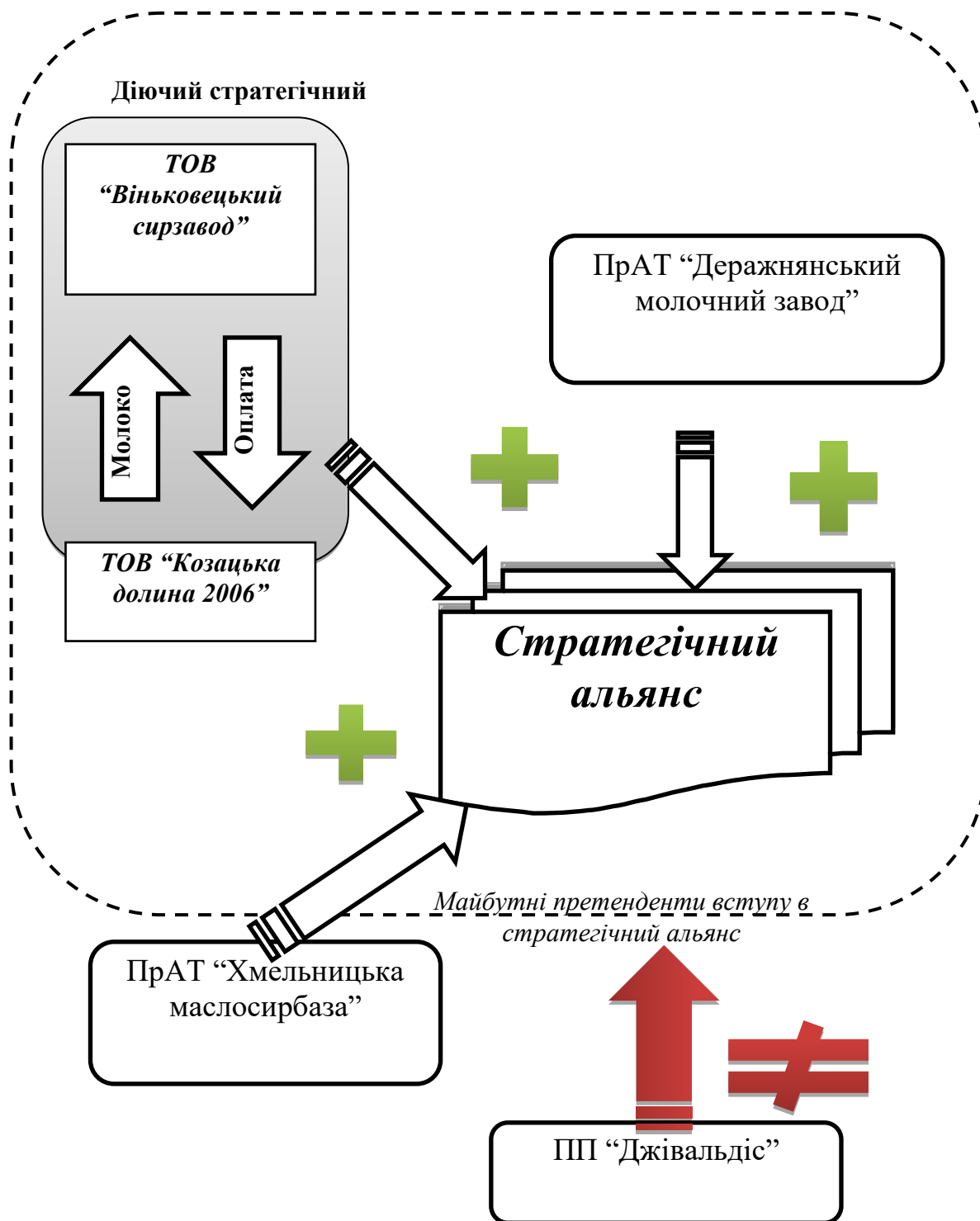


Рис. 3. Формування стратегічного альянсу між молокопереробними підприємствами Хмельницької області

Для створення інтеграційного стратегічного альянсу проведемо оцінювання за допомогою матриці вибору потенційного партнера, де ініціатором виступає ПрАТ “Хмельницька маслосирбаза”, котрий оцінює можливості альянсу з ПрАТ “Деражнянський молочний завод”, ДП “Старокостянтинівський молокозавод”, сільськогосподарськими підприємствами – постачальниками молока ТОВ “Козацька долина 2006”, ТОВ “Наулів”, ТОВ “Фармгейт лайвсток”, ТОВ “Подільський господар”, супермаркети: Сільпо, АТБ, Таврія В (табл. 6).

Таблиця 6.

**Матриця вибору потенційного партнера для
інтеграційного стратегічного альянсу**

Критерії / Підприємства	ПрАТ “Хмельницька маслосирбаза”	ПрАТ “Деражнянський молочний завод”	ДП “Старокостянтинівський молокозавод”	ТОВ “Козацька долина 2006”	ТОВ “Наулів”	ТОВ “Фармгейт лайвсток”	ТОВ “Подільський господар”	Сільпо	АТБ	Таврія В
Ступінь інноваційності	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4
Технологічна відповідність	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4
Фінансове становище	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3
Сировинна “незалежність” (логістика)	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4
Маркетингова ефективність	4	3	3	3	4	4	5	4	5	4
Ефективність збуту	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4
Податкова дисципліна	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4
Система управління	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5
Кадрова відповідність	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3
Ефективність використання людського капіталу	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
Лояльність учасників збутової мережі на ринку	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5
Мікроклімат в компанії	5	4	4	4	3	4	4	3	4	4
Відносини з діловими партнерами	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5
Управління ризиками	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3
Розмір ринку	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
Ступінь конкуренції на ринку	4	4	4	4	3	4	5	5	5	3

Вплив локального ринку на продукцію	5	4	4	4	4	4		5	5	4
Ступінь оновлення технологій	5	4	4	4	5	5	5	3	4	3
Ринок збуту	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
Доступ до фінансових ресурсів	4	4	4	4	4	3	4	4	5	3
Невизначеність і ризик	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3
Загальна кількість балів	93	88	85	81	84	83	87	82	92	80

Проведена оцінка вибору потенційного партнера для інтеграційного стратегічного альянсу свідчить про те, що ПрАТ “Хмельницька маслосирбаза”, котра є ініціатором, набрала 93 бали за критеріями розробленої матриці. Для організації альянсу з своїми прямими конкурентами на ринку молочної продукції Хмельницької області можна запропонувати інтеграцію з ПрАТ “Деражнянський молочний завод” (88 балів), що відповідає привабливості вище середнього рівня (МВ = 5) та ДП “Старокостянтинівський молокозавод” (85 балів), що відповідає привабливості вище середнього рівня (МВ = 8). Одночасно, ПрАТ “Хмельницька маслосирбаза” може залучити до альянсу сільськогосподарські підприємства – постачальники молока ТОВ “Козацька долина 2006”, ТОВ “Наулів”, ТОВ “Фармгейт лайвсток”, ТОВ “Подільський господар”, котрі, відповідно отримали 81; 84; 83 та 87 балів або відповідно, МВ становить 12; 9; 10 та 6, що свідчить про те, що перелічені виробники молока є привабливими партнерами для альянсу. Серед супермаркетів найбільший бал із запропонованих отримав АТБ – 92 або МВ = 1, тобто “висока привабливість”.

Отже, можна узагальнити вимоги, що висуваються до партнерів при створенні стратегічного альянсу:

- потенційний партнер повинен відповідати за своїми розмірами, напрямками розвитку та іншими критеріями згідно запропонованої матриці корпорації-ініціатора. В іншому випадку відбуватиметься занадто великий ризик для інтеграції;

- потенційний партнер має бути близький компанії за існуючими корпоративними цінностями та організаційній культурі, котра визначає стиль прийняття рішень і передбачуваності його подальших дій;

- потенційний партнер повинен володіти технологічно сумісними ресурсами, котрі є в нього в надлишку та одночасно які є дефіцитними для компанії-ініціатора;

- потенційний партнер повинен володіти високими компетенціями в тій сфері, в якій компанія ініціатор намагається створити конкурентні переваги.

Візуалізація формування стратегічного альянсу корпоративними структурами в молокопереробній галузі Хмельницької області відображено на рис. 4.

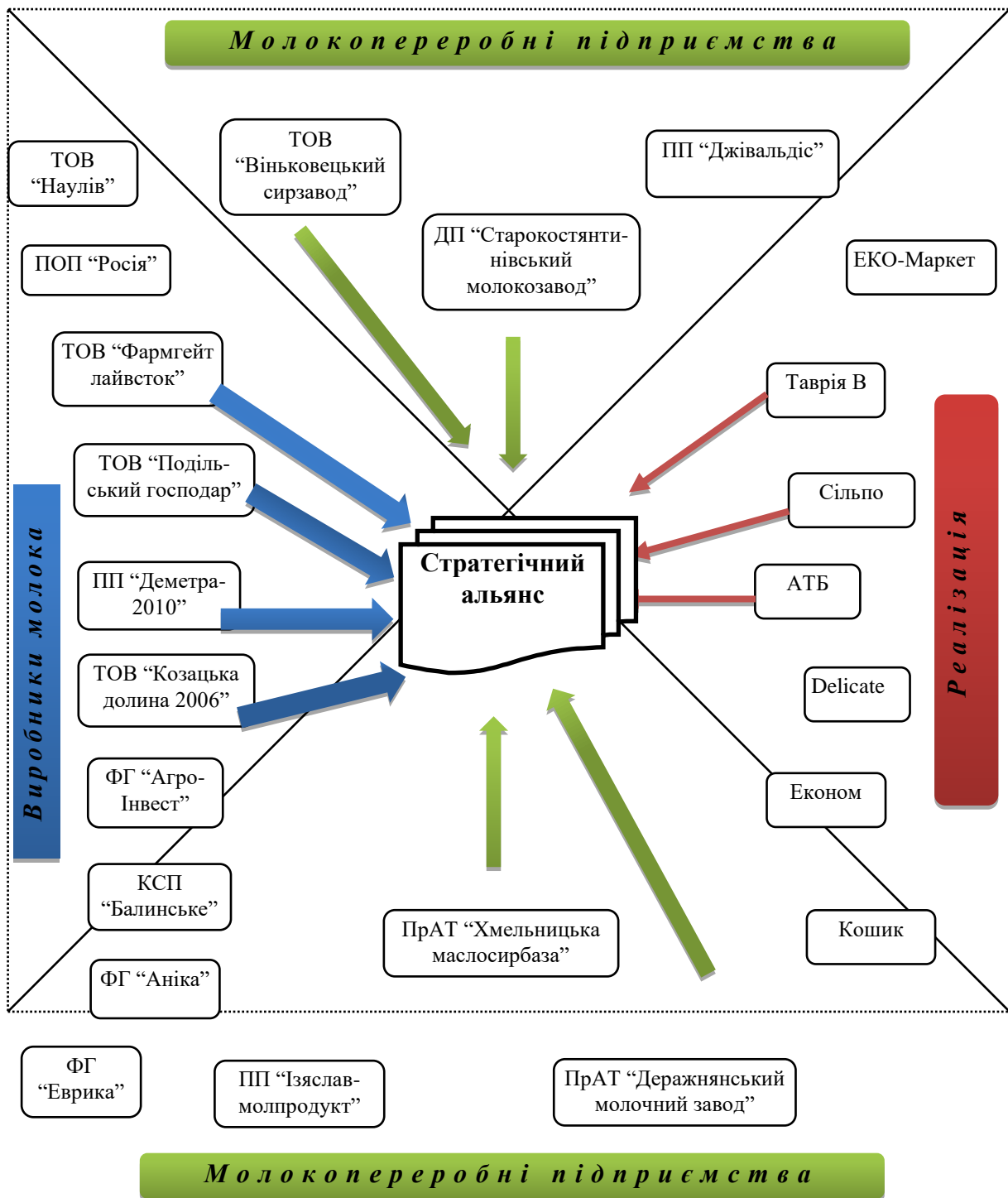


Рис. 4. Формування стратегічного альянсу корпоративними структурами в молокопереробній галузі Хмельницької області

Діяльність стратегічного альянсу визначається не юридичним статусом, а міцними партнерськими відносинами між компаніями, що утворили альянс, закріпленими класичними формами, сформульованими в договірному праві і законах, що регламентують діяльність підприємств. Для досягнення

поставленої мети корпоративні структури – учасники майбутнього стратегічного альянсу інтегруються на певний термін, оформляючи ділові відносини за допомогою укладення контракту. Оскільки контракт укладається згідно законодавства України, тому при його складанні мають бути дотримані усі юридичні норми (чинники зовнішнього інституційного середовища). Під час обговорення кожного пункту договору стратегічного альянсу має бути враховано думку всіх сторін-партнерів, тобто кожен учасник, який підписує контракт, здійснює на його зміст певний вплив, ступінь якого визначається статусним положенням учасника альянсу, а характер – мотивами, цінностями, побажаннями, традиціями тощо. В цьому випадку спостерігається вплив внутрішнього інституційного середовища.

Процес формування стратегічних альянсів складається з декількох послідовних етапів:

Етап 1. Розробка корпорацією – ініціатором створення альянсу – місії та стратегічної концепції формування об'єднання.

Етап 2. Формування переліку бізнес-структур – кандидатів в потенційні учасники стратегічного альянсу з оцінкою діяльності кожного потенційного учасника з позицій його корисності як партнера по альянсу і потім – вибір відповідних партнерів.

Етап 3. Організація партнерів для проведення переговорного процесу та укладення угоди про альянс.

Етап 4. Оцінка альянсу на доцільність і корисність для кожної конкретної корпоративної структури.

Етап 5. Прогнозування функціонування і розвитку діяльності альянсу з урахуванням його становища на ринку (аналіз сильних і слабких сторін, ідентифікація загроз для розвитку як окремих компаній так і інтеграції загалом, оцінка стану конкурентів і їх впливу на цільовий ринок).

Модель процесу формування стратегічного альянсу складається з таких послідовних кроків (рис. 5.).

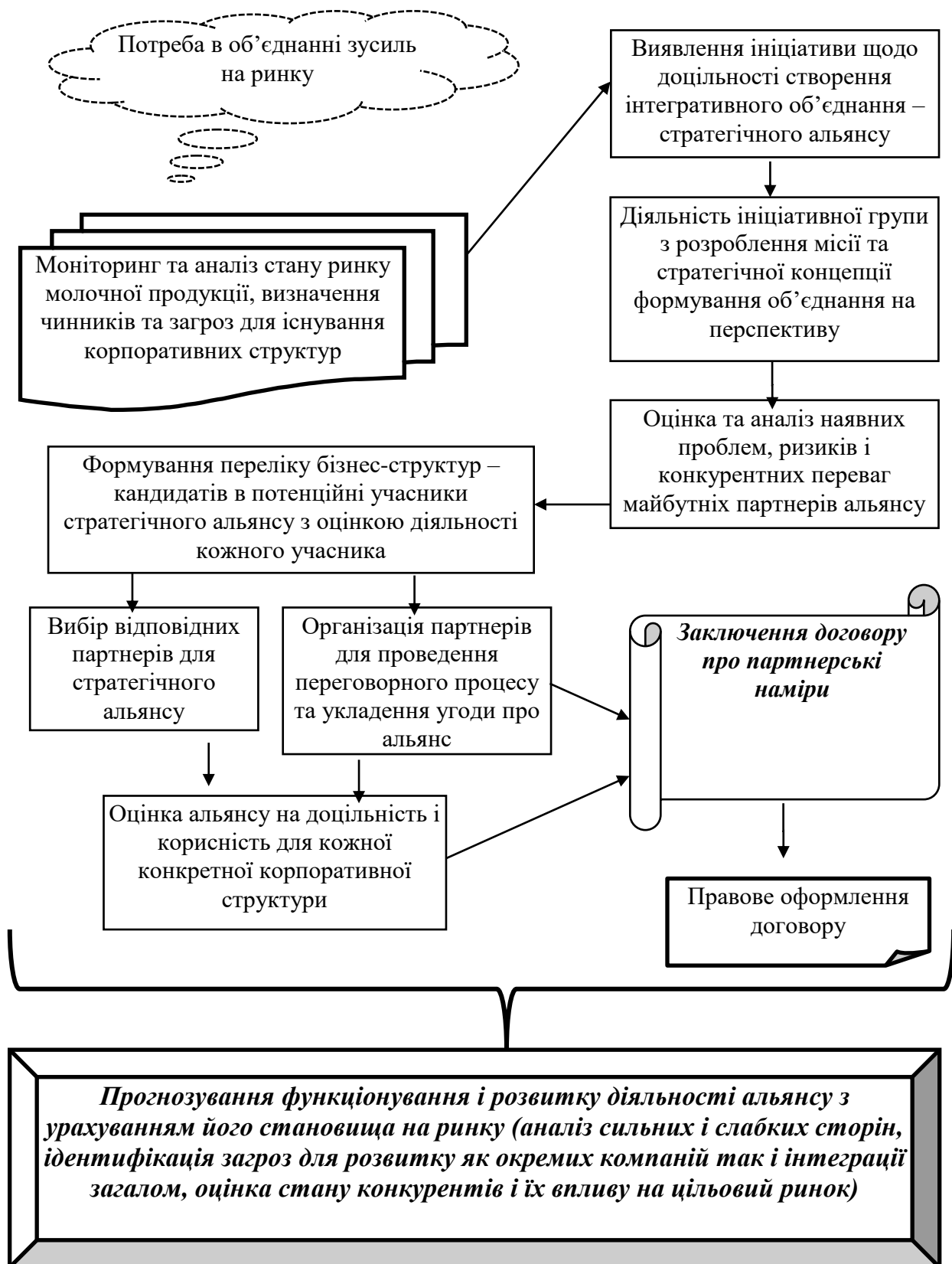


Рис. 5. Алгоритм процесу формування стратегічного альянсу

Отже, виходячи з вище розроблених методик, корпоративна структура, яка ініціює формування стратегічного альянсу, має можливість підбирати партнерів

для інтеграції і розробляти стратегії розвитку альянсів, спираючись на інформацію з раціонального відбору компаній, з якими така бізнес-структура вирішила сформувати альянс.

Для ефективного функціонування стратегічного альянсу необхідно розробити стратегію управління альянсом, яка дасть змогу впорядкувати структуру та механізм раціонального залучення усіх компонентів для оптимального розвитку партнерів-учасників альянсу: виробничого, технологічного, фінансового, маркетингового та збутового з перспективою створення нової торгової марки.

Таким чином, у результаті дослідження акцентовано, що стратегічним альянсам притаманні певні специфічні особливості:

1. Це угоди про співпрацю між фірмами, що є набагато прогресивнішими від звичайних торговельних операцій, але не доводять справу до злиття чи поглинання корпоративних структур. Існують значні відмінності між стратегічними союзами, заснованими на довгострокових відносинах партнерів, і партнерськими відносинами контрактного типу. Останній вид співпраці існує протягом обмеженого часу і використовується для конкретних проектів або цілей. Звичайні контрактні відносини, як правило, не передбачають розвитку відносин у подальшому;

2. Стратегічний альянс як тип господарського об'єднання заснований на укладанні середньострокових або довгострокових, двосторонніх або багатосторонніх угод. В стратегічний альянс можуть вступати не тільки постачальники і клієнти, але і конкуренти, які об'єднали свої зусилля в сфері молокопереробки і збуту продукції;

3. Встановлено, що в рамках стратегічних альянсів здійснюється спільна координація стратегічного планування та управління учасниками діяльності, що дозволяє їм узгодити довгострокові партнерські відносини з вигодою для кожного учасника.

4. Стратегічні альянси створюються на основі горизонтальної міжфірмової кооперації, а також між компаніями, зайнятими в суміжних сферах діяльності і котрі володіють взаємодоповнюючими технологіями та досвідом. При цьому компанії можуть бути учасниками декількох стратегічних альянсів.

5. Стратегічні альянси є оперативними і динамічними, вільні для партнерів, більш орієнтовані для розвитку в майбутньому, зменшують невизначеність у відносинах партнерів, посилюють стабільність у забезпеченні ресурсами і розподілі виробленої продукції.

6. Стратегічні альянси впливають на конкуренцію: об'єднані компанії спрямовують зусилля проти загальних конкурентів, ніж проти один одного.

7. Перспективи молокопереробних підприємств після вступу в стратегічний альянс молоковиробників:

- зменшується невизначеність попиту на проміжну продукцію і створюються стимули для зниження витрат на молочну сировину;
- надійно забезпечується переробне виробництво сировиною;
- підприємства, що виробляють молочну сировину позбавляються невизначеності на ринках збуту;
- з'являється можливість випуску нових видів молочної продукції та розширюються ринки збуту;
- посилюється конкурентоспроможність локального молочного промислового комплексу серед інших учасників ринку;
- забезпечується зростання економічного потенціалу підприємств, що утворюють локальний молочний промисловий комплекс;
- спостерігається ефект економії на масштабах виробництва та можливість спільного використання виробничих потужностей;
- об'єднання зусиль, спрямованих на отримання необхідної кількості ресурсів і ефективного виробництва кінцевої молочної продукції;
- сприяння забезпеченню продовольчої безпеки країни;
- зменшення невизначеності, а також посилення стабільності розвитку, тому що в довгострокових відносинах з партнером, колишнім конкурентом на ринку молочної продукції відбувається об'єднання досвіду та ресурсів, можливість передачі технологій, знань і досвіду, проведення спільних досліджень і навчання персоналу;
- ймовірність зниження ризиків в процесі фінансово-господарської діяльності;
- отримання додаткового доступу на ринок, де вже працюють конкуренти і сформувався стабільний попит на продукцію певних торговельних марок.

Таким чином, новітній соціально-економічний простір визначає трансформацію вимог до організації і ведення бізнесу в молокопереробній галузі, де традиційні методи і організаційно-структурні форми управління є не ефективними. Саме це спонукає сучасний бізнес вдаватися до певних трансформацій на шляху до побудови стратегій власного розвитку:

- значна кількість підприємств відмовляється від управління бізнесом на основі жорстких ієрархічних структур, здійснюючи перехід до більш адаптивних і гармонійних форм ведення бізнесу, чіткої взаємодії з контрагентами, стейкхолдерами та клієнтами;
- підприємства розпочали більш активніше використовувати різні форми інтеграції діяльності на взаємовигідних умовах в рамках партнерських проектів;
- конкуруючі підприємства беруть участь в партнерських проектах, при цьому використовують синергію одержуваних вигод для підвищення власної конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Bleeke J., Ernst D. Is your Strategic Alliance Really a Sale? *Harvard Business Review*. 1995. Vol. 73. № 1.
2. Das T.K., Teng B.S. Managing risks in strategic alliances. *Academy of Management Executive*. 1999. Vol. 13. № 4.
3. Koaz M.P., Lewin A.Y. The co-evolution of strategic alliance. *Organization Science*. 1998. Vol. 9. P. 255–264.
4. Гарриет Б., Дюссож П. Стратегические альянсы. Москва : Инфра-М, 2002. 352 с.
5. Уоллес Р. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий. Москва : Добрая книга, 2005. 288 с.
6. Gugler P. Les alliances strategiques transnationales, Editions Universitaires Fribourg Suisse, 1991. 270 p.
7. Parkhe A. Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic Alliances. *Journal of International Business Studies*. 1991. Vol. 22. № 4.
8. Eisenhardt K.M., Schoonhoven C.B. Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*. 1996. Vol. 7.
9. Македон В. В. Міжнародні стратегічні альянси компаній : монографія. Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП, 2010. 304 с.
10. Гончарова О. В. Альянсні форми управління у глобальному середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 14. С. 43 – 49.
11. Касич А.О., Чумаченко Ю.В. Міжнародні стратегічні альянси як чинник розвитку конкурентних переваг підприємства. 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/13.pdf
12. Морозова І.В., Чернова О.В. Стратегічні альянси як феномен глобальної економіки. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 1(18). URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2020/1_18_ukr/1_18_2020.pdf
13. Tjemkes, Brian; Vos, Pepijn; Burgers, Koen. *Strategic alliance management*. Routledge, 2017.
14. Whipple, Judith M.; Frankel, Robert. Strategic alliance success factors. *Journal of supply chain management*, 2000, 36.2: 21-28.
15. Nielsen, Bo Bernhard. Determining international strategic alliance performance: A multidimensional approach. *International Business Review*, 2007, 16.3: 337-361.

16. Das, Tapas K.; Teng, Bing-Sheng. Resource and risk management in the strategic alliance making process. *Journal of management*, 1998, 24.1: 21-42.
17. СМЫКОВ В.В. Конкурентные преимущества стратегических альянсов. *Проблемы современной экономики*. 2004. № 1 (9). С. 53-58.
18. Pansiri, Jalon. The influence of managers' characteristics and perceptions in strategic alliance practice. *Management Decision*, 2005.
19. Doz Y. L. The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*. 1996. Vol. 17. P. 55 – 83.
20. Ohmae K. The Global Logic of Strategic Alliances. *Harvard Business Review*. 1989. Vol. 67. № 2. P. 143–154.
21. Williamson O. E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*. 1991. Vol. 36. № 2. P. 269–296.
22. Bleeke, Joel; Ernst, David. Is your strategic alliance really a sale?. *Harvard business review*, 1995, 73.1: 97-105.
23. Harrigan K. R. Strategic alliances as agents of competitive change. Collaborative strategy a guide to strategic alliances. Cheltenham: Elgar Book Series, 2015. P. 1–12.
24. Gomes-Casseres B. Group Versus Group: How Alliance Networks Compete. *Harvard Business Review*. 1994. Vol. 72.
25. Hutt, Michael D. Case study: defining the social network of a strategic alliance. *MIT Sloan Management Review*, 2000, 41.2: 51.
26. Рид С.Ф., Лажу А.Р. Искусство слияний и поглощений. / пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2004. 958 с.
27. Russo M. Strategic alliance success factors: A literature review on alliance lifecycle. *International Journal of Business Administration*, 2017, 8.3: 1-9.
28. Serrat O. Learning in Strategic Alliances. *Knowledge Solutions*. 2009. September. № 62. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/5132799.pdf>
29. Vyas N.M., Shelburn W.L., Rogers D.C. An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework. *Journal of business & industrial marketing*. 1995. Vol. 10, Issue 3.
30. Beverland M., Bretherton P. The uncertain search for opportunities: Determinants of strategic alliances. *Qualitative Market Research: An International Journal*. 2001. №4(2). P. 88–99.

31. Varadarajan P.R., Cunningham M.H. Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1995. №23, P. 282–296.

32. Grönroos C. Relationship marketing: Strategic and tactical implications. *Management Decision*. 1996. №34(3). P. 5-14.

33. Townsend J.D. Understanding alliances: A review of international aspects in strategic marketing. *Marketing Intelligence and Planning*. 2003. №21(3). P. 143–155.

НАШІ АВТОРИ

Белова Ірина Михайлівна – к.е.н, доцент, доцент кафедри обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу Західноукраїнського національного університету;

Бруханський Руслан Феоктистович – д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу Західноукраїнського національного університету;

Гуменюк Олена Олексіївна – к.е.н, доцент, доцент кафедри обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу Західноукраїнського національного університету;

Завитій Ольга Петрівна – к.е.н, доцент, доцент кафедри обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу Західноукраїнського національного університету;

Карпенко Віталій Леонідович – к.е.н, доцент, доцент кафедри маркетингу і товарознавства Хмельницького національного університету;

Пархомець Микола Кирилович – д.е.н, професор, Західноукраїнський національний університет;

Пуцентейло Петро Романович – д.е.н, професор, професор кафедри обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу Західноукраїнського національного університету;

Спільник Ірина Володимирівна – к.е.н, доцент, доцент кафедри обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу Західноукраїнського національного університету;

Уніят Людмила Миколаївна – д.е.н, доцент, Західноукраїнський національний університет;

Ярощук Олексій Вікторович – к.е.н, доцент, доцент кафедри обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу Західноукраїнського національного університету.

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

РОЗВИТОК ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОБЛІКУ, ОПОДАТКУВАННЯ, АНАЛІЗУ І КОНТРОЛЮ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Монографія

Адреса редакції:

*Кафедра обліку та економіко-правового забезпечення
агропромислового бізнесу
Західноукраїнського національного університету,*

Майдан Перемоги, 3 (навчальний корпус № 2),
м. Тернопіль, 46020

Підписано до друку 25.05.2021.
Формат 60x 84/16. Гарнітура Times.

Умов.-друк. арк. 13,8.

Видавець Західноукраїнський національний університет вул.
Львівська, 11, м. Тернопіль 46009

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного
реєстру видавців ДК № 7284 від 18.03.2021 р.

Видавничо-поліграфічний центр «Університетська думка»
вул. Бережанська, 2, м. Тернопіль 46009
тел. (0352) 47-58-72
E-mail: edition@wunu.edu.ua