

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-102>

УДК 338.24.01:330.47

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ СТРАТЕГІЧНИМИ АЛЬЯНСАМИ В ЦИФРОВИХ ЕКОСИСТЕМАХ

FEATURES OF MANAGING INTERNATIONAL STRATEGIC ALLIANCES IN DIGITAL ECOSYSTEMS

Митрофанова Ганна Яківна

доктор економічних наук, професор,
Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8944-143X>

Євтушенко Ольга Анатоліївна

кандидат економічних наук,
Університет митної справи та фінансів
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5357-3142>

Мусієнко Костянтин Анатолійович

аспірант,
Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9573-2007>

Mytrofanova Hanna, Musienko Kostiantyn

Higher Educational Institution «Alfred Nobel University»

Yevtushenko Olha

University of Customs and Finance

Стаття присвячена обґрунтуванню теоретико-методичних засад функціонування міжнародних стратегічних альянсів (МСА) у форматі цифрових екосистем. Проаналізовано передумови та особливості інтеграції МСА в цифрові екосистеми. Визначено складові цифрової екосистеми МСА. Виокремлено пріоритетні вектори розвитку гібридної моделі управління МСА на засадах екосистемного підходу: трансформацію управлінського мислення; гнучкий розподіл управлінських функцій; орієнтацію на створення екосистем; цілісне клієнтоорієнтоване мислення; цифровізацію управлінських систем; інтеграцію інновацій з загальною бізнес-стратегією; інтеграцію інформаційних систем та операційних технологій; розвиток цифрових компетентностей співробітників та менеджерів; специфічне управління ризиками. Уточнено ризики, що пов'язані з функціонуванням відкритих цифрових екосистем та особливості їх управління на різних етапу життєвого циклу альянсу.

Ключові слова: цифрові екосистеми, міжнародні стратегічні альянси, штучний інтелект, гібридні моделі управління, управління ризиками.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical and methodological principles governing the functioning of international strategic alliances (ISA) based on integration within digital ecosystems. To achieve the goal and solve the tasks set in the work, the following methods of scientific knowledge were used: a systemic approach - to consider international strategic alliances in the format of digital ecosystems; analysis and synthesis - to generalize scientific approaches to the components of the digital ecosystem of the ISA; generalization - to identify key stages of the formation of a hybrid model of ISA management and identify risks associated with the functioning of open digital ecosystems. The work analyzes the prerequisites and features of integrating ISA into digital ecosystems. The components of the digital ecosystem of international strategic alliances are identified, including alliance partners (suppliers, distributors, technology partners), the alliance management structure, competitors, the regulatory and market environment, institutional actors (governments and international organizations), other stakeholders, as well as information technologies and integration and collaborative interaction digital platforms (API, cloud tools, AI-driven). The priority directions for developing a hybrid ISA management model based on the ecosystem approach are identified: transformation of management thinking; flexible distribution of management functions; orientation towards creating ecosystem; holistic customer-oriented thinking; digitalization of management systems; integration



of innovations with the overall business strategy; integration of information systems and operational technologies; development of digital competencies of employees and managers; specific risk management. The risks associated with the functioning of open digital ecosystems are identified and classified, including cybersecurity risks, intellectual property theft, loss of platform control, regulatory uncertainty, conflicts of interest, and reputational decline. The features of risk management in international strategic alliances operating within open digital ecosystems are also identified across different stages of the alliance life cycle.

Keywords: digital ecosystems, international strategic alliances, artificial intelligence, hybrid management models, risk management.

Постановка проблеми. В умовах складних трансформацій світової економіки під впливом кризових потрясінь та викликів початку другого десятиріччя XIX ст. міжнародні стратегічні альянси (МСА) залишаються для компаній вагомим інструментом підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та гнучкості. Зростає не тільки кількість таких альянсів, але й змінюються їх моделі та форми. Ключовими факторами цих інновацій стають формування екосистем на основі модифікації ланцюгів постачання, а також використання цифрових інструментів, зокрема штучного інтелекту (ШІ). Такі зміни обумовлюють актуальність пошуку нових підходів до управління міжнародними стратегічними альянсами, які входять до екосистем, та ідентифікації нових специфічних ризиків їхньої діяльності, пов'язаних з цифровими трансформаціями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним та практичним питанням функціонування міжнародних стратегічних альянсів присвятили свої дослідження: М. Корж, Т. Жолуденко, І. Фоміченко [1], Д. Литвиненко та Н. Литвиненко [2], І. Морозова, О. Чернова [3], А. Мохненко, І. Кішка [4].

І. Морозова, О. Чернова у своїй роботі окреслили історичні передумови виникнення МСА, а також охарактеризували теоретичні та мотиваційні підґрунтя формування стратегічних альянсів, можливості партнерів [3]. Д. Литвиненко та Н. Литвиненко у своїх публікаціях аналізували різні аспекти розвитку МСА в глобальних умовах цифрового суспільства [2]. М. Корж, Т. Жолуденко, І. Фоміченко дослідили стратегічні міжгалузеві альянси, які утворені фармацевтичними та ІТ-компаніями на міжнародному ринку, проаналізували фактори розвитку МСА на основі співпраці з ІТ-сектором [1]. А. Мохненко, І. Кішка досліджували вплив ІТ-кластерів та МСА на підвищення конкурентоспроможності підприємств, а також обґрунтували синергію кластерної та альянсної взаємодії [4].

Окремі аспекти формування екосистем розглядали V. Antonenko, O. Sukhina [5],

C. Cennamo, F. Zhu [6], Я. Гончарук, В. Лещук, А. Урбанович [7], J. Wray, G. Sarafin [8].

V. Antonenko, O. Sukhina розглянули теоретичні аспекти, сутність та напрямки екосистемного підходу на прикладі системи екологічної безпеки України [5]. Я. Гончарук, В. Лещук, А. Урбанович у своє дослідження присвятили інтеграції екосистемного підходу з стратегічним управлінням міжнародними компаніями, окреслили основні елементи бізнес-екосистем [7]. J. Wray, G. Sarafin наголосили, що бізнес-екосистеми стають ключовим інструментом розвитку альянсів за умови докорінної зміни мислення керівників компаній-партнерів [8]. С. Cennamo, F. Zhu порушили у своїй роботі важливе питання щодо популярності закритих та відкритих екосистем [6].

Застосування інструментів цифровізації в екосистемах та МСА знайшло відображення у роботах J. Berndt та ін. [9], С. Dive-Reclus, T. Jaeger [10], І. Кораблінової, В. Янченко [11], О. Птащенко, Н. Резнікової, О. Іващенко [12], Д. Седікова [13], О. Станіславик, О. Коваленко, Н. Мамонтенко [14], О. Старова [15].

О. Птащенко, Н. Резнікова, О. Іващенко аналізують перспективи розвитку інноваційного феномену МСА в умовах цифрових трансформацій [12]. Д. Седіков аналізує поняття «екосистема», визначає поняття «бізнес-екосистема» [13]. О. Станіславик, О. Коваленко, Н. Мамонтенко досліджують трансформаційний вплив цифрових технологій на міжнародну логістику [14]. О. Старов досліджує основи інтеграції технологій штучного інтелекту в систему стратегічного управління бізнесу [15]. J. Berndt та ін. запропонували системний підхід до впровадження штучного інтелекту (ШІ) для керуванням непередбачуваністю та підтримкою прийняття рішень у реальному часі підприємств різних галузей, зокрема у виробництві [9]. С. Dive-Reclus, T. Jaeger аналізують можливості об'єднання учасників, даних та технологій у сфері охорони здоров'я [10]. І. Кораблінова, В. Янченко проаналізували особливості стратегій інноваційного розвитку провідних міжнародних тех-

нологічних компаній – постачальників цифрових рішень [11].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на поширеність публікацій щодо окремих аспектів діяльності міжнародних стратегічних альянсів та цифрових екосистем, у науковій літературі залишаються невирішеними питання, які стосуються перспектив інтеграції МСА в цифрові екосистеми, моделей їх функціонування та особливостей управління з розподілом повноважень. Потребують уточнення ризику, що пов'язані з функціонуванням відкритих цифрових екосистем.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад функціонування міжнародних стратегічних альянсів на основі інтеграції у форматі цифрових екосистем.

Відповідно до мети дослідження визначено такі завдання:

- проаналізувати передумови та особливості інтеграції МСА в цифрові екосистеми;
- визначити складові цифрової екосистеми МСА;
- визначити пріоритетні вектори розвитку гібридної моделі управління МСА на засадах екосистемного підходу;
- уточнити ризику, що пов'язані з функціонуванням відкритих цифрових екосистем;
- визначити особливості управління ризиками функціонування МСА у формі відкритих цифрових екосистем.

Виклад основного матеріалу дослідження. Міжнародні стратегічні альянси представляють собою співробітництво двох чи більше окремих компаній, що розташовані в різних країнах, основою якого є угода про виконання спільних завдань та проєктів.

МСА набули поширення у 80-х роках ХХ ст., що наряду з експансією транснаціональних компаній є ознакою глобалізаційних трансформацій. У період 1985 – 2000 у США та Китаї було зафіксовано понад 20 тис. стратегічних альянсів [16].

Основний мотив створення МСА – це досягнення синергетичного ефекту від спільного створення цінності.

МСА є альтернативою корпоративним злиттям і мають низку суттєвих переваг, зокрема дають можливість компаніям-учасникам спільно реалізовувати проєкти без втрати юридичної та економічної самостійності. При цьому на частку альянсу припадає відносно невелика частина діяльності компаній-партнерів. МСА можуть утворюватися навіть між

компаніями, які є конкурентами в окремих сферах. Відомими є альянси у високотехнологічних галузях: «IBM» і «Apple», «IBM» і «Моторола» тощо. Партнери альянсу не мають можливості контролювати сферу прийняття стратегічних рішень щодо основної діяльності інших учасників. Вони контролюють лише ту частину діяльності, яка пов'язана зі спільним проєктом. Отже, переваги такої форми взаємодії є очевидними.

До цього можна додати й загальні переваги від інтернаціоналізації, які зазначили у своїй роботі Т. Manolova, I. Manev, B. Gyoshev: отримання вигоди від спеціалізації; підвищення адаптивної гнучкості; досягнення ефекту масштабу та охоплення; підвищення ефективності виробництва; швидшого повернення інвестицій; доступу до іноземних технологій, маркетингових і управлінських знань [17].

Традиційно виділяють такі форми міжнародних стратегічних альянсів:

- горизонтальні, що часто створюються, зокрема, в автомобілебудуванні (Renault-Nissan-Mitsubishi Alliance – для розробки електромобілів), авіаперевезеннях (Star Alliance, учасниками якого є Lufthansa, United Airlines, Turkish Airlines, Singapore Airlines), ІТ-секторі (Sony та Ericsson – для розробки мобільних телефонів) та у фармацевтиці (Pfizer та BioNTech – для спільної розробки вакцини проти COVID-19);
- вертикальні, які об'єднують виробників на різних стадіях виробничого циклу (Deutsche Telekom та Netscape);
- дистриб'юторські, що спрямовані на спільне просування, продаж та логістику продукції (Toyota та Suzuki);
- пов'язані диверсифіковані, що базуються на партнерстві компаній із споріднених галузей для розширення асортименту або виходу на нові ринки (Renault-Nissan-Mitsubishi; SAS і Lufthansa, Austrian Airlines, TACA International, Air Канада, United Airlines, Varig – угоди між великими авіакомпаніями, що працюють на далекомагістральних маршрутах, і меншими перевізниками, які обслуговують короткі регіональні маршрути);
- перспективні диверсифіковані, що охоплюють різні галузі, зокрема компанії реального сектору та сектору цифрових технологій (Microsoft та OpenAI.) [18].

Використання цифрових інструментів у міжнародних альянсах здатне підвищити рівень синергізму, що підтверджують висновки дослідників. На синергії від взаємодії цифровізації та організації МСА наголошу-

вали А. Мохненко, І. Кішка [4], Д. Литвиненко та Н. Литвиненко [2]. Синергетичний ефект від поєднання цифрових інструментів з екосистемним підходом підтверджують Я. Гончарук, В. Лещук, А. Урбанович [7]. Застосування цифрових інструментів доступно для будь-якої форми МСА як елементів екосистеми.

Ретроспектива виникнення поняття «екосистема» розглянута у роботі Д. Седікова. Автор зазначає, що цей термін уперше був введений у 30-х рр ХХ ст. ботаніком А. Тенслі, а згодом поширений на бізнес-процеси Дж. Муром, автором екосистемного підходу в економіці, та М. Ротшильдом, який запропонував концепцію біоекономіки. У сучасних дослідженнях існують різні трактування визначення «екосистеми». Ми погоджуємось з підходом Д. Седікова, що «екосистема – це складна структура з налагодженим механізмом взаємодії між елементами, метою якої є власне відтворення і розвиток» [13, с. 114].

V. Antonenko, O. Sukhina, з посиланням на інших авторів, наголошують, що суть екосистемного підходу полягає не у використанні нових термінів чи назв природних ресурсів, а в механізмі управління, який включає економічні інтереси. Отже при визначенні стану екосистеми увага часто зосереджується лише на біологічних компонентах екосистем, тоді як доцільно інтегрувати також фізичні, людські та економічні виміри [5, с. 79]. Зокрема, Н. Дегтярь у своїй роботі зазначає, що «екосистемний підхід являє собою методологічну основу для обґрунтування управлінських рішень, що приймаються економічними суб'єктами в процесі розробки стратегій розвитку та формування методів планування» [19].

Основними ознаками бізнес-екосистеми є сукупність підприємств, які з одного боку, функціонують як єдиний організм, а з іншого – зберігають самостійність в управлінні, а також система розгалужених горизонтальних зав'язків між суб'єктами процесів.

Міжнародні стратегічні альянси за своєю суттю можуть розглядатись як відкриті екосистемами, оскільки в управлінні вони орієнтовані на горизонтальну взаємодію та самоорганізацію, не мають жорсткої централізованої ієрархії, базуються на добровільності участі та обміні званнями.

У сучасних дослідженнях виділяють три ключові тенденції у формуванні екосистем: децентралізацію, що передбачає перехід від ізольованих «островів» розуміння до колаборативних систем спільних знань і довіреного обміну; демократизацію, зокрема створення

мереж, які об'єднують різноманітні зацікавлені сторони для спільних дій; цифровізацію, а саме, створення цінності шляхом використання інтернету речей для поєднання людського інтелекту з такими технологіями, як сенсори, аналітика даних, штучний інтелект і машинне навчання [20].

Як прогнозує Technology Business Research, у 2026 рік роль цифрових інструментів буде ще зростати, а імпульс ШІ стимулюватиме глибші екосистемні альянси [21]. Що означає формування більш сучасних цифрових екосистем нового покоління.

Це означає перехід від цифрових екосистем як сукупності підприємств, що включають цифрові високотехнологічні бізнеси [13], до складних інтегрованих цифрових середовищ бізнесу, у яких передбачається цифровізація всього життєвого циклу продукту [20] або які охоплюють будь-які його складові, зокрема цифрові платформи, що забезпечують взаємодію учасників або комунікацію з клієнтами [10].

На основі вищевикладеного вважаємо за доцільне віднести до складових цифрової екосистеми МСА партнерів альянсу (постачальників, дистриб'юторів, технологічних партнерів), управлінську структуру альянсу, конкурентів, регуляторне середовище, ринкове середовище, інституційних акторів (уряди, міжнародні організації), інших стейкхолдерів, інформаційні технології, а також інтеграційні та колаборативні платформи взаємодії (API, cloud tools, AI-driven).

Дослідники виділяють наступні тенденції у розвитку сучасних стратегічних альянсів на основі екосистемного підходу:

1. Перехід до багатосторонніх альянсів, коли компанії об'єднуються у більш широкі партнерські екосистеми [21];

2. Спрощення створення альянсів за допомогою ШІ, який допомагає виходити на нові ринки та залучати клієнтів [21]. Однак, J. Berndt та ін. наголошують на тому, що справжній економічний потенціал генераційного ШІ полягає у створенні абсолютно нових систем цінності, які організаціям важко розпізнати, не кажучи вже про те, щоб їх реалізувати [9];

3. Зближення ІТ та ОТ (операційних технологій), а саме створення «розумних систем» на виробництві [21]. Зокрема, генеративний ШІ на виробництві допомагає керувати непередбачуваністю та підтримувати прийняття рішень у реальному часі. Здатність ШІ кодифікувати, автоматизувати та розподіляти організаційну експертизу з часом може

змінити структуру роботи – від виробничого майданчика до керівного рівня [9];

4. Зростання ролі екосистем в цілому, та цифрових екосистем зокрема [21]. Ефективність їх підтверджується результатами дослідження J. Wray, G. Sarafin, які зазначають, що екосистеми складають у середньому 13,7% річного доходу організацій, які використовують принаймні одну бізнес-модель екосистеми, а також забезпечують 12,9% зниження витрат і 13,3% додаткового прибутку. Окрім цифровізації, екосистеми забезпечують організаціям більший доступ до технічних можливостей, талантів і активів [8];

5 Стимування масштабування через дефіцит фахівців зі штучного інтелекту [21]. Крім того, як вказують J. Berndt та ін., керівництво не завжди усвідомлюють справжній економічний потенціал нових технологій і мають труднощі з реорганізацією завдань, навичок і робочих процесів відповідно до них. Внаслідок цього зростання ефективності від впровадження ШІ зазвичай є відтермінований, що зумовлює так звану «криву J продуктивності», яка означає зниження продуктивності під час адаптації організацій до нової технології, а потім стійкий її приріст [9];

6. Зростання попиту на інтегровані рішення (взаємопов'язані продукти та сервіси) [21], оскільки спільне інвестування в межах МСА в розвиток продуктів та послуг може зменшити фінансовий ризик для кожного учасника альянсу [12].

Отже, альянси стають складнішими, більш цифровізованими та екосистемними, що вимагає кардинальних змін в підходах до управління, зокрема застосування гібридних моделей управління. Розглянемо пріоритетні вектори розвитку гібридних моделей управління МСА на засадах екосистемного підходу.

У роботі J. Wray, G. Sarafin зазначено, що керівники партнерів по альянсам повинні усвідомити необхідність зміни парадигми свого мислення, налаштуватись на горизонтальну взаємодію, бути готовим до ролі другорядного учасника, а також поступитись контролем, довіряючи партнерам у визначеній бізнес-моделі екосистеми [8]. При цьому, можливі наступні формати розподілу функцій між партнерами всередині альянсів: партнери беруть активну участь в управлінні альянсом; партнери делегують управлінські повноваження посадовим особам загального проекту (спільного підприємства); один з партнерів бере на себе відповідальність за виконання адміністративних функцій.

C. Dive-Reclus, T. Jaeger підкреслюють необхідність формування цілісного мислення, що включає різноманітну мережу інноваційних співробітників і чітку мету, орієнтовану на потреби клієнтів. Ядро кожної цифрової екосистеми – платформа, яка є надійною, спирається на відкриті цифрові сервіси та дозволяє учасниками мережі легше та безпечніше ділитися даними [10].

Ще одним важливим принципом гібридної моделі управління є стратегічне мислення. Відповідні процеси прийняття рішень повинні бути налаштовані таким чином, щоб оптимізувати шлях інформації за допомогою ШІ, а також забезпечити перехід від інтуїтивних управлінських рішень до обґрунтованих сценаріїв розвитку [15]. Зокрема, О. Старов пропонує концептуальну модель цифрово-інноваційного стратегічного управління розвитком бізнесу, яка передбачає інтеграцію ШІ. В межах цієї моделі управлінська інформація проходить шлях від зовнішнього цифрового середовища через етапи збору та оркестрації даних до систем ШІ, які виконують функції аналітики, прогнозування, формування альтернатив і оцінювання стратегічних ризиків [15].

Ми згодні з думкою J. Berndt та ін., які наголошують на тому, що впровадження технології ШІ на організаційному рівні вимагатиме від компаній ретельного визначення способів інтеграції її з існуючими процесами, рутинами та командами. У виробництві виклик буде ще більшим, адже в цій сфері потреба у продуктивності, надійності, безпеці та поступовій інтеграції з людськими працівниками дуже відчутною [9].

I. Кораблінова, В. Янченко наголошують на необхідності узгодження загальної стратегії з інноваційною стратегією, а також звертають увагу на необхідність подолання внутрішнього розриву у цифрових навичках менеджерів та працівників [11].

До цих важливих аспектів становлення гібридних моделей управління МСА ми вважаємо за доцільне додати управління ризиками, які мають свої специфічні особливості у відкритих цифрових екосистемах.

Функціонування відкритих цифрових екосистем у межах стратегічних альянсів створює нові можливості для інновацій, але водночас супроводжується специфічними ризиками, які впливають із цифрової природи взаємодії та міжнародного характеру партнерства. Виділено такі ризики функціонування відкритих цифрових екосистем у міжнародних

стратегічних альянсах: ризик кібербезпеки та цифрової безпеки, ризик крадіжки інтелектуальної власності, ризик втрати контролю над платформою, ризик регуляторної та правової невизначеності, ризик виникнення конфлікту інтересів між учасниками, ризик зниження якості та репутації. Їх характеристика представлена у таблиці 1.

Управління ризиками в МСА змінюється відповідно етапам розвитку партнерства. Розглянемо структуру заходів щодо управління ризиками функціонування відкритих

цифрових екосистем на основі аналізу життєвого циклу МСА. Ретельний відбір партнерів та розробка юридичних механізмів є підґрунтям для оптимізації ризиків на етапі формування МСА. Етап експлуатації та реалізації є найбільш критичним в контексті управління ризиками, управління ними переходить у площину щоденного моніторингу та координації. На завершальному етапі життєвого циклу управління ризиками фокусується на оцінці результатів та прийнятті рішень про майбутнє альянсу. На рис. 1 представлені конкретні

Таблиця 1

**Ризики функціонування відкритих цифрових екосистем
у міжнародних стратегічних альянсах**

Назва ризику	Причини	Наслідки	Ознаки
Ризик кібербезпеки та цифрової безпеки	Відкритий доступ до цифрових платформ; відсутність єдиних стандартів захисту даних в альянсі; слабкі протоколи безпеки у партнерів.	Витік конфіденційних даних; компрометація всієї екосистеми через вразливість одного із партнерів.	Зафіксовані кібератаки або інциденти безпеки; попередження від партнерів.
Ризик крадіжки інтелектуальної власності (ІВ)	Відкритий обмін технологіями в екосистемі; недосконалі правові механізми захисту ІВ; недобросовісна поведінка партнерів.	Втрата конкурентних переваг; неможливість монетизувати власні інновації.	Поява аналогічних продуктів у партнерів; відмова від обговорення умов захисту ІВ.
Ризик втрати контролю над платформою	Залежність від рішень власника платформи; нерівномірний розподіл влади між учасниками альянсу.	Вимушена адаптація продукту; зупинка розробки через несумісність з платформою; збільшення витрат на інтеграцію.	Оголошення змін в умовах використання платформи; одностороннє прийняття рішень власником платформи.
Ризик регуляторної та правової невизначеності	Різні юрисдикції країн-учасниць; суперечливі вимоги до трансграничних потоків даних.	Блокування функцій або продукту; штрафи за порушення вимог.	Нові законодавчі ініціативи у країнах-партнерах; зміни в політиці платформ-посередників.
Ризик конфлікту інтересів між учасниками	Неузгодженість стратегічних цілей партнерів; відмінності у корпоративній культурі та пріоритетах.	Гальмування розробки та впровадження спільних рішень; вихід ключових партнерів із екосистеми.	Зростання числа узгоджених питань; публічні суперечки між представниками партнерів.
Ризик зниження якості та репутації	Відсутність стандартів якості для сторонніх розробників; неетична поведінка одного з партнерів.	Зниження загальної цінності платформи; репутаційні втрати для всього альянсу; відтік кінцевих користувачів.	Скарги користувачів на якість; негативні публікації в медіа про партнерів; зміни в модулях платформи через невідповідність стандартам.

Джерело: сформовано авторами

	Етап 1. Формування	Етап 2. Експлуатація та реалізація	Етап 3. Оцінка та еволюція
Ризик кібербезпеки та цифрової безпеки	Аудит кібербезпеки потенційних партнерів; узгодження єдиних стандартів захисту та реагування на інциденти.	Спільний моніторинг безпеки екосистеми; захист каналів передачі даних; усунення загроз при їх виявленні.	Аналіз результативності заходів кібербезпеки; звіт про аудит кібербезпеки МСА; закриття доступів та передача даних за угодою.
Ризик крадіжки інтелектуальної власності (ІВ)	Захист технологій та ТМ до співпраці; розробка договорів щодо прав на наявні та спільно створені об'єкти ІВ.	Контроль прав доступу до спільних сховищ і критичних технологій; юридичний супровід спільних розробок.	Аудит спільно створеної ІВ; остаточне врегулювання прав власності; відкликання ліцензій та закриття доступів.
Ризик втрати контролю над платформою	Розробка модульної незалежності архітектури; переговори щодо умов доступу до API.	Відстеження змін в умовах використання платформи; розробка альтернатив задля уникнення монозалежності.	Оцінка рівня технологічної залежності; розробка плану міграції на альтернативні рішення.
Ризик регуляторної та правової невизначеності	Юридичний аналіз ринків; архітектура передачі даних за міжнародними стандартами.	Відстеження змін у законодавстві країн-партнерів; перегляд документів та угод; адаптація до нових вимог регуляторів.	Аудит комплаєнсу; підтвердження виконання зобов'язань; фіналізація правових питань виходу.
Ризик конфлікту інтересів між учасниками	Синхронізація цілей партнерів; регламент процедур вирішення конфліктів в угоді; організація управління МСА.	Регулярні зустрічі та прозора комунікація між партнерами; медіація при виникненні суперечок, перегляд розподілу ролей.	Аналіз ефективності координаційних механізмів; звіт про виконання зобов'язань сторонами; фіналізація умов виходу, врегулювання спорів.
Ризик зниження якості та репутації	Єдині стандарти входу партнерів; репутаційна відповідальності в угоді; скринінг учасників екосистеми.	Контроль відповідності модулів стандартам; моніторинг репутаци партнерів; швидкий розгляд скарг і чистка компонентів.	Узагальнення досвіду користувачів та репутаційний аудит; звіт про якість екосистеми; орієнтири для майбутніх партнерств.

Рис. 1. Управління ризиками функціонування відкритих цифрових екосистем за етапами життєвого циклу міжнародних стратегічних альянсів

Джерело: сформовано авторами

заходи щодо управління ризиками функціонування відкритих цифрових екосистем у міжнародних стратегічних альянсах в залежності від етапу життєвого циклу альянсу.

Узагальнюючи наведені підходи, можна виокремити пріоритетні вектори розвитку гібридної моделі управління МСА на засадах екосистемного підходу, які передбачають: трансформацію управлінського мислення; гнучкий розподіл управлінських функцій; орієнтацію на створення екосистем; цілісне клієнтоорієнтоване мислення; цифровізацію управлінських систем; інтеграцію інновацій з загальною бізнес-стратегією; інтеграцію інформаційних систем та операційних технологій; розвиток цифрових компетентностей співробітників та менеджерів; специфічне управління ризиками.

Висновки. У роботі набули подальшого розвитку теоретико-методичних засад функціонування міжнародних стратегічних альян-

сів на основі інтеграції у форматі цифрових екосистем. Проаналізовано передумови та особливості інтеграції МСА в цифрові екосистеми. Визначено складові цифрової екосистеми МСА, до яких відносяться партнери альянсу (постачальників, дистриб'юторів, технологічних партнерів), управлінська структура альянсу, конкуренти, регуляторне середовище, ринкове середовище, інституційні актори (уряди, міжнародні організації), інші стейкхолдери, а також інформаційні технології та інтеграційні та колаборативні платформи взаємодії (API, cloud tools, AI-driven). Виокремлено пріоритетні вектори розвитку гібридної моделі управління МСА на засадах екосистемного підходу. Виокремлено ризики, що пов'язані з функціонуванням відкритих цифрових екосистем. Визначено особливості управління ризиками функціонування МСА у формі відкритих цифрових екосистем в залежності від етапу життєвого циклу альянсу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Корж М., Жолуденко Т., Фоміченко І. Стратегічні альянси на фармацевтичному ринку. *Міжнародний науково-практичний журнал «Товари і ринки»*. 2024. № 4 (52). С. 14–34. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2024\(52\)02](https://doi.org/10.31617/2.2024(52)02) (дата звернення: 29.04.2026).
2. Литвиненко П. О., Литвиненко Н. П. Стратегічні альянси як інструмент синергії міжнародного бізнесу. *Економічний простір*. 2024. № 190. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-16> (дата звернення: 29.04.2026).
3. Морозова І. В., Чернова О. В. Стратегічні альянси як феномен глобальної економіки. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2020. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-3> (дата звернення: 29.04.2026).
4. Мохненко А. С., Кішка І. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності ІТ-підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-9> (дата звернення: 29.04.2026).
5. Antonenko V., Sukhina O. Ecosystem approach in the context of economic interest management. *Scientific Horizons*. 2020. Vol. 23, No. 12. P. 74–83. DOI:10.48077/SCIHOR.23(12).2020.74-83 (дата звернення: 29.04.2026).
6. Cennamo C., Zhu F. Should your company build an open or closed ecosystem? *Harvard Business Review*. 2024. July 23. URL: <https://hbr.org/2024/07/should-your-company-build-an-open-or-closed-ecosystem> (дата звернення: 29.04.2026).
7. Гончарук Я., Лещук В., Урбанович А. Інтеграція екосистемного підходу до стратегічного управління міжнародними компаніями. *Public Management and Policy*. 2025. DOI: 10.70651/3041-2498/2025.9.05 (дата звернення: 29.04.2026).
8. Wray J., Sarafin G. 4 Actions CEOs Should Be Taking to Drive Growth With Their Ecosystem Strategy. *Harvard Business Review*. Sponsored content from EY-Parthenon. May 31, 2023. URL: <https://hbr.org/sponsored/2023/05/4-actions-ceos-should-be-taking-to-drive-growth-with-their-ecosystem-strategy> (дата звернення: 29.04.2026).
9. Berndt J., Englmaier F., Sadun R., Tamayo J., von Hesler N. A Systematic Approach to Experimenting with Gen AI. *Harvard Business Review*. 2026. No. 1–2 (January–February). URL: <https://hbr.org/2026/01/a-systematic-approach-to-experimenting-with-gen-ai> (дата звернення: 29.04.2026).
10. Dive-Reclus C., Jaeger T. M. Digital Ecosystems Are the Future of Health Care. *Harvard Business Review*. Sponsored content from Roche. October 19, 2022. URL: <https://hbr.org/sponsored/2022/10/digital-ecosystems-are-the-future-of-health-care> (дата звернення: 29.04.2026).
11. Кораблінова І.А., Янченко В.С. Стратегії інноваційного розвитку міжнародних компаній з цифрових рішень у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-129> (дата звернення: 29.04.2026).

12. Птащенко О. В., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Міжнародні стратегічні альянси в умовах цифрових трансформацій і розвитку ринку даних. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2023. № 2 (12). С. 214–227. DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0218> (дата звернення: 29.04.2026).
13. Седіков Д. Функціонування і розвиток цифрових екосистем: фактори успіху. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 112-118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-15> (дата звернення: 29.04.2026).
14. Станіславик О.В., Коваленко О.М., Мамонтенко Н.С. Міжнародна логістика в епоху Industry 4.0: цифрові рішення для глобального ринку. *Національні інтереси України*. 2025. № 9(14). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-9\(14\)-815-838](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-9(14)-815-838) (дата звернення: 29.04.2026).
15. Старов О. Цифрово-інноваційні підходи до стратегічного управління розвитком бізнесу в умовах інтеграції штучного інтелекту. *Молодий вчений. Економічні науки*. 2025. № 6 (137). URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6517> (дата звернення: 29.04.2026).
16. Liu F., Sun Y. A comparison of the spatial distribution of innovative activities in China and the U.S. URL: *Technological Forecasting and Social Change*. 2009. July. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162508002205> (дата звернення: 29.04.2026).
17. Manolova T. S., Manev I. M., Gyoshev B. S. In good company: The role of personal and inter-firm networks for new-venture internationalization in a transition economy. *Journal of World Business*. 2010. Vol. 45, No. 3. P. 257–265. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.004> (дата звернення: 29.04.2026).
18. Microsoft. *Microsoft and OpenAI joint statement on continuing partnership*. Microsoft Corporate Blogs, 27 February 2026. URL: https://blogs.microsoft.com/blog/2026/02/27/microsoft-and-openai-joint-statement-on-continuing-partnership/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 29.04.2026).
19. Дегтярь Н. В. Екосистемні принципи управління водно-болотними угіддями. Ефективна економіка. 2012. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1405> (дата звернення: 29.04.2026).
20. Digital Ecosystems: A Data-Driven Approach to Decarbonizing Supply Chains. *Harvard Business Review*. Sponsored content from Siemens. URL: <https://hbr.org/sponsored/2023/10/digital-ecosystems-a-data-driven-approach-to-decarbonizing-supply-chains> (дата звернення: 29.04.2026).
21. 2026 will be a pivotal year as AI momentum drives deeper ecosystem alliances. *Technology Business Research*. 2026. URL: <https://tbri.com/special-reports/2026-predictions-ai-momentum-drives-deeper-ecosystem-alliances/> (дата звернення: 29.04.2026).

REFERENCES:

1. Korzh M., Zholidenko T., Fomichenko I. (2024) Stratehichni aliansy na farmatsevychnomu rynku [Strategic alliances in the pharmaceutical market]. *Mizhnarodnyi naukovo-praktychnyi zhurnal «Tovary i rynku»*, no. 4 (52), pp. 14–34. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2024\(52\)02](https://doi.org/10.31617/2.2024(52)02) (in Ukrainian) (accessed: 29.04.2026).
2. Lytvynenko P.O., Lytvynenko N.P. (2024) Stratehichni aliansy yak instrument synerhii mizhnarodnoho biznesu [Strategic alliances as a tool for synergy in international business]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 190. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-16> (in Ukrainian) (accessed: 29.04.2026).
3. Morozova I.V., Chernova O.V. (2020) Stratehichni aliansy yak fenomen hlobalnoi ekonomiky [Strategic alliances as a phenomenon of the global economy]. *Svitove hospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny*, no. 1. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-3> (in Ukrainian) (accessed: 29.04.2026).
4. Mokhnenko A.S., Kishka I.O. (2026) Shliakhy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti IT-pidpriemstv [Ways to increase the competitiveness of IT enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-9> (in Ukrainian) (accessed: 29.04.2026).
5. Antonenko V., Sukhina O. (2020) Ecosystem approach in the context of economic interest management. *Scientific Horizons*, vol. 23, no. 12, pp. 74–83. DOI: 10.48077/SCIHOR.23(12).2020.74-83 (accessed: 29.04.2026).
6. Cennamo C., Zhu F. (2024) Should your company build an open or closed ecosystem? *Harvard Business Review*, July 23. Available at: <https://hbr.org/2024/07/should-your-company-build-an-open-or-closed-ecosystem> (accessed: 29.04.2026).
7. Honcharuk Ya., Leshchuk V., Urbanovych A. (2025) Intehratsiia ekosystemnoho pidkhodu do stratehichnoho upravlinnia mizhnarodnymu kompaniiamy [Integration of the ecosystem approach into strategic management of international companies]. *Public Management and Policy*. DOI: 10.70651/3041-2498/2025.9.05 (in Ukrainian) (accessed: 29.04.2026).
8. Wray J., Sarafin G. (2023) 4 Actions CEOs Should Be Taking to Drive Growth With Their Ecosystem Strategy. *Harvard Business Review*, May 31. Available at: <https://hbr.org/sponsored/2023/05/4-actions-ceos-should-be-taking-to-drive-growth-with-their-ecosystem-strategy> (accessed: 29.04.2026).

9. Berndt J., Englmaier F., Sadun R., Tamayo J., von Hesler N. (2026) A Systematic Approach to Experimenting with Gen AI. *Harvard Business Review*, no. 1–2 (January–February). Available at: <https://hbr.org/2026/01/a-systematic-approach-to-experimenting-with-gen-ai> (accessed: 29.04.2026).
10. Dive-Reclus C., Jaeger T.M. (2022) Digital Ecosystems Are the Future of Health Care. *Harvard Business Review*, October 19. Available at: <https://hbr.org/sponsored/2022/10/digital-ecosystems-are-the-future-of-health-care> (accessed: 29.04.2026).
11. Korablinova I.A., Yancheniuk V.S. (2025) Stratehii innovatsiinoho rozvytku mizhnarodnykh kompanii z tsyfrovyykh rishen u suchasnykh umovakh [Strategies for innovative development of international digital solution companies in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-129> (in Ukrainian) (accessed: 29.04.2026).
12. Ptashchenko O.V., Reznikova N.V., Ivashchenko O.A. (2023) Mizhnarodni stratehichni aliansy v umovakh tsyfrovyykh transformatsii i rozvytku rynku danykh [International strategic alliances in the context of digital transformation and data market development]. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, no. 2 (12), pp. 214–227. DOI: <http://doi.org/10.32750/2023-0218> (in Ukrainian) (accessed: 29.04.2026).
13. Sedikov D. (2024) Funktsionuvannia i rozvytok tsyfrovyykh ekosystem: faktory uspikhu [Functioning and development of digital ecosystems: success factors]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 1 (48), pp. 112–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-15> (in Ukrainian) (accessed: 29.04.2026).
14. Stanislavik O.V., Kovalenko O.M., Mamontenko N.S. (2025) Mizhnarodna lohistyka v epokhu Industry 4.0: tsyfrovi rishennia dlia hlobalnogo rynku [International logistics in the era of Industry 4.0: digital solutions for the global market]. *Natsionalni interesy Ukrainy*, no. 9 (14). DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-9\(14\)-815-838](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-9(14)-815-838) (in Ukrainian) (accessed: 29.04.2026).
15. Starov O. (2025) Tsyfrovo-innovatsiini pidkhody do stratehichnogo upravlinnia rozvytkom biznesu v umovakh intehratsii shtuchnogo intelektu [Digital-innovative approaches to strategic business development management under AI integration]. *Molodyi vchenyi. Ekonomichni nauky*, no. 6 (137). Available at: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6517> (in Ukrainian) (accessed: 29.04.2026).
16. Liu F., Sun Y. (2009) A comparison of the spatial distribution of innovative activities in China and the U.S. *Technological Forecasting and Social Change*, July. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162508002205> (accessed: 29.04.2026).
17. Manolova T.S., Manev I.M., Gyoshev B.S. (2010) In good company: The role of personal and inter-firm networks for new-venture internationalization in a transition economy. *Journal of World Business*, vol. 45, no. 3, pp. 257–265. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.004> (accessed: 29.04.2026).
18. Microsoft (2026) Microsoft and OpenAI joint statement on continuing partnership. Microsoft Corporate Blogs, February 27. Available at: <https://blogs.microsoft.com/blog/2026/02/27/microsoft-and-openai-joint-statement-on-continuing-partnership/> (accessed: 29.04.2026).
19. Dehtiar N.V. (2012) Ekosystemni pryntsypy upravlinnia vodno-bolotnymy uhiddiamy [Ecosystem principles of wetland management]. *Efektivna ekonomika*, no. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1405> (in Ukrainian) (accessed: 29.04.2026).
20. Digital Ecosystems: A Data-Driven Approach to Decarbonizing Supply Chains (2023) *Harvard Business Review*. Available at: <https://hbr.org/sponsored/2023/10/digital-ecosystems-a-data-driven-approach-to-decarbonizing-supply-chains> (accessed: 29.04.2026).
21. Technology Business Research (2026) 2026 will be a pivotal year as AI momentum drives deeper ecosystem alliances. Available at: <https://tbr.com/special-reports/2026-predictions-ai-momentum-drives-deeper-ecosystem-alliances/> (accessed: 29.04.2026).

Дата надходження статті: 20.04.2026

Дата прийняття статті: 11.05.2026

Дата публікації статті: 22.05.2026