

ЗАРУБІЖНИЙ І ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД СТВОРЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬЯНСІВ

Проаналізовано практику утворення стратегічних альянсів, що набула поширення у сфері міжнародної співпраці. Доведено, що створення стратегічних альянсів більшою мірою спостерігається у високотехнологічних галузях промисловості, де діяльність компаній характеризується високим рівнем конкуренції, а сфери партнерства в стратегічних альянсах охоплюють такі напрями діяльності компаній як наукові дослідження і розробки, виробництво, маркетинг і продаж.

Ключові слова: стратегічний альянс, аналіз, високотехнологічна галузь, досвід, сфера партнерства.

Однією з форм партнерських відносин підприємств є стратегічний альянс (союз) – особливий вид співпраці двох або більше підприємств із загальними діловими цілями або формування їхньої коаліції. Стратегічні альянси підприємств (strategic alliance) у світовій економіці досить поширені, а в Україні є відносно новим явищем, що ще потребує свого дослідження. Їхнє створення розглядається як найбільш швидкий і дешевий шлях реалізації глобальної стратегії. Стратегічні альянси діють у молодих, динамічних і високотехнологічних сферах: біотехнологія, фармацевтика, мультимедіа, телекомунікації, комп'ютери, енергетика. У Європі та Азії стратегічні альянси виникають у таких "традиційних" галузях, як послуги, транспорт, логістика.

Активне використання позитивного досвіду створення стратегічних альянсів вітчизняними підприємствами дозволить оцінити і удосконалити власні виробничі і управлінські процеси і технології, перейняти все краще, чому можна навчитися у зарубіжного партнера, забезпечити можливість проникнення на нові ринки, доступ до яких ускладнений торговими бар'єрами або присутністю великих і впливових конкурентів.

Метою статті є аналіз основних тенденцій створення та функціонування зарубіжних та вітчизняних стратегічних альянсів.

Перше місце за кількістю створених стратегічних альянсів належить фармацевтиці/біотехнології. Фармацевтична промисловість сьогодні є одним з секторів-лідерів світової економіки, для якого характерні стійкі високі темпи зростання виробництва і прибутку, що пов'язано з широким використанням наукових досягнень у сфері генетики, клітинної інженерії і біотехнології, які дозволяють фармацевтичним компаніям розробляти і випускати лікарські препарати із значно поліпшеними фармако-кінетичними властивостями, доброю переносимістю і високою стабільністю.

Процес пошуку і розробки нових ліків є високо наукоємним, капіталомістким і ризикованим: вартість розробки та маркетингу одного успішного лікарського засобу може досягати \$ 2 млрд., а у світі в середньому лише 25 нових лікарських препаратів щорічно одержують дозвіл на подальший маркетинг. Частина

ліків може не пройти цю процедуру і, відповідно, вкладені у дослідження кошти не окупляться. За останні тридцять років сумарні витрати на виведення нових ліків на фармацевтичний ринок у розвинених країнах виросли майже в 10 разів [9]. На початку XXI століття різко підвищилася вартість проведення досліджень і розробок, а період випуску нових лікарських засобів подовжився [5].

Продуктивність 20 фармацевтичних компаній-лідерів світу протягом 90-х років XX століття зменшилася до 1,5 препарату щорічно на одну компанію. З 2000 року компанії виводили на ринок у середньому лише по одному інноваційному препарату. Зменшення кількості нових лікарських привело до того, що більшість компаній-лідерів ринку одержує до половини всього прибутку від продажу одного-двох оригінальних фармацевтичних продуктів. Закінчення терміну дії патенту на будь-який з них може спричинити різке падіння прибутку компанії [24].

Зростаючі наукоємність і капіталоемність фармацевтичного виробництва зумовили активізацію інтеграційних процесів у фармацевтичній галузі. Консолідація компаній фармацевтичної індустрії в умовах, коли інноваційна база багатьох з них не дозволяє вижити і розвиватися в умовах жорсткої конкуренції, а витрати, що спрямовуються на наукові дослідження і розробки, збільшуються, сприяє інтенсифікації наукових досліджень і виведенню на ринок інноваційних препаратів, економії коштів завдяки об'єднанню дослідницьких зусиль [9]. Тому багато великих фармацевтичних компаній світу беруть участь у стратегічних альянсах (Abbott (ABT), Amgen, Astellas, AstraZeneca (AZN), Baxter Bayer, Boehringer Ingelheim, Bristol-Myers Squibb, Johnson&Johnson (JNJ), Chugai, Eisai, Eli Lilly, Genentech (DNA), GlaxoSmithKline (GSK), Merck (MRK), Merck KgaA, Novartis (NVS), Novo Nordisk, Pfizer (PFE), Roche (RHHY), Sanryo, Sanofi-Aventis, Schering AG, Schering-Plough, Takeda, Wyeth (WYE) [7], що дозволяє їм заощадити до 15% поточних витрат, отримати доступ до додаткових кредитних ліній, підвищити капіталізацію, усунути дублювання діяльності [4].

Біотехнологічні компанії, які традиційно займаються розробкою нових лікарських субстанцій і одержують фінансування в основному за рахунок венчурних інвестицій і первинного публічного

розміщення акцій, також зіткнулися з певними труднощами у своїй діяльності. Проте інвестиційна привабливість таких компаній визначається не поточними фінансовими показниками, а вірогідністю успіху реалізації того або іншого проекту, який може забезпечити високі доходи інвесторам лише на етапі комерціалізації. Тому успіх інноваційних проектів, що реалізуються біотехнологічними компаніями, гарантувати достатньо складно [25].

Починаючи з 2002 року, біотехнологічними компаніям доводиться добувати капітал в достатньо скрутних умовах. Фінансові переваги інвесторів змінилися: вони стали менше цікавитися компаніями з багатобіжними ідеями і почали віддавати перевагу компаніям з вже існуючою або практично готовою до випуску новою продукцією і певними доходами [7].

Таким чином, біотехнологічні компанії випробовують нестачу фінансових коштів, а фармацевтичному сектору украї необхідно розширювати асортимент і підвищувати продуктивність. Для виходу з цього становища глобальні фармацевтичні компанії почали активно співпрацювати з біотехнологічними компаніями. Створення стратегічних альянсів на ранніх стадіях розробки нових лікарських препаратів виявилось вигідним обом сторонам. Протягом 1995-2008 років кількість зареєстрованих стратегічних альянсів у фармацевтичній і біотехнологічній галузях збільшилася майже в 3 рази - з 903 до 2603, відповідно [5].

Стратегічні альянси створювалися не лише в області наукових досліджень, але й у сфері маркетингу і виробництва. Сьогодні стратегічні альянси в маркетинговій сфері створюються між глобальними виробниками патентованих лікарських препаратів (представниками Великої Фарми) і генеричними компаніями. Зменшення прибутку глобальних фармацевтичних компаній через закінчення термінів дії патентів, гальмування процесів запуску інноваційних продуктів, економічний спад змушує їх переходити до сегменту генеричного бізнесу. Об'єднуючись з локальними генеричними компаніями в багатьох розвинених країнах і таких, що розвиваються, представники Великої Фарми можуть уникнути значного зменшення доходу за допомогою маркетингу патентованих (але таких, що втратили патентний захист) версій їхніх оригінальних препаратів за ціною, дещо більш високою, ніж генеричні препарати, навіть попри те, що конкуренція з боку генеричних версій юридично дозволена [26].

Створення стратегічних альянсів великих глобальних фармацевтичних компаній з генеричними компаніями і з локальними фармацевтичними компаніями країн, що розвиваються, відображає тенденцію розвитку світового фармацевтичного ринку, прогноз якого до 2013 року надано компанією IMS Healthcare (США). За цим прогнозом стрімкий підйом і стійке зростання протягом найближчих п'яти років будуть відбуватися у країнах, що розвиваються (Бразилія, Китай, Індія, Мексика, Росія, Південна Корея і Туреччина) [2]. Деякі з глобальних фармацевтичних компаній (AstraZeneca, Bristol-Myers Squibb, GlaxoSmithKline Plc) вже створюють стратегічні альянси з компаніями-партнерами цих країн.

Певний досвід стратегічного партнерства має вітчизняна фармкомпанія - ВАР "Фармак", яке налагодило виробництво рекомбінантного інсуліну

спільно з американською корпорацією Eli Lilly і одержало ексклюзивне право на випуск генно-інженерного інсуліну за технологією колег із США. Угода про співпрацю підписана у 2007 році. ВАР "Фармак" у межах стратегічного партнерства з німецькою компанією, назва якої не розголошується, стало ексклюзивним контрактним виробником сучасного лікарського засобу для діагностики органів і систем людини методом комп'ютерної томографії [8, с. 16].

Друге місце за кількістю створених стратегічних альянсів належить компаніям у сфері інформаційних комунікаційних технологій (ІКТ), які суттєво впливають на динаміку розвитку суспільства і світової економіки, є сучасною галуззю економіки, що прискорено розвивається і характеризується складним конкурентним середовищем. Стратегічні альянси у сфері ІКТ створюються переважно у виробництві електронних компонентів і обладнання, комп'ютерного, офісного і комунікаційного устаткування, розробленні програмного забезпечення і систем обробки інформації, телефонних комунікацій.

Розвиток сучасних ІКТ базується на використанні досягнень електронної промисловості, темп зростання якої в 3-4 рази випереджає середні темпи зростання промислового виробництва і валового продукту [21, с. 7]. Обсяг світового ринку електроніки, що є одним з найбільших у світі ринків промислової продукції, складає близько \$ 2 трлн.

Електронна промисловість належить до числа галузей, у яких витрати виробництва на одиницю продукції суттєво зменшуються при збільшенні обсягів виробництва. Тому конкурентні переваги одержують компанії, які здійснюють продаж у всьому світі, досягають найбільшого масштабу діяльності і обсягу валового прибутку.

Складність створення технологій електронних компонентів і наукоємних продуктів на основі електронних компонентів, висока вартість їхнього розроблення, прагнення до зменшення витрат виробництва і підсилення конкурентних позицій зумовили створення стратегічних альянсів у сфері ІКТ. До найуспішніших стратегічних альянсів, створених наприкінці ХХ - початку ХХІ століття в мікроелектронному бізнесі, належать співдружність фірм США Motorola, Apple, IBM у розробці мікропроцесора "Power PC", міжнародна співдружність фірм IBM (США), Toshiba (Японія), Siemens (Німеччина) у розробці в 1995 році чипа пам'яті місткістю 256 Мегабайт, міжнародна співдружність фірм IBM, Toshiba, Siemens, Motorola в перспективній розробці 1996-1998 рр. чипа пам'яті місткістю 1 Гігабайт, міжнародна співпраця фірм Toshiba і Siemens в розробці дешевих комерційних чипів пам'яті місткістю 1-16 Мегабайт, міжнародна співпраця фірм IBM і Siemens в розробці чипів пам'яті місткістю 16-64 Мегабайт, міжнародна співпраця фірм Toshiba і Motorola в розробці чипів пам'яті 16-64 Мегабайт, міжнародна співпраця фірм Samsung (Республіка Корея) і NEC (Японія) в розробці чипів пам'яті 256 Мегабайт-1 Гігабайт в 1996-2001 рр., міжнародна співпраця фірм Texas Instruments (США) і Acer (Тайвань) у розробці чипів пам'яті 256 Мегабайт-1 Гігабайт у 1996-2003 рр. [19].

Значний досвід формування стратегічних альянсів накопичений компанією Samsung Electronics, що сформувала значне число стратегічних альянсів з

іншими провідними світовими виробниками побутової електроніки, програмних і апаратних засобів. Серед спільних проектів компанії слід відзначити Samsung Austin Semiconductors (спільна конструкторсько-дослідницька робота з компанією Intel зі створення і розширення виробництва динамічних ОЗУ (RDRAM), домашні мережі і Windows CE (спільно з компанією Microsoft), мікропроцесори Alpha Chip (спільно з компанією Compaq), мікропроцесорні картки IC (спільно з компанією Siemens), телефонні системи стандарту CDMA з множинним абонентним доступом, заснованим на кодовому розподілі каналів (спільно з компанією IDC), кабельні модеми (спільно з компанією Cisco Systems), домашні мережі і Java (спільно з компанією Sun Microsystems), участь у розробках відеоманітофонів нового покоління (сумісно з компанією Toshiba) [14]. Партнерства компаній передбачають співпрацю не лише у галузі ІКТ, але й у суміжних областях – нанотехнології (Samsung з компанією Nanosys), медицина (Philips і Neusoft Medical Systems Co. Ltd).

Третє місце за кількістю створених стратегічних альянсів посідає автомобільна промисловість. Використання у виробництві передових науково-технічних розробок, спрямованих на поліпшення якості, комфорту, економічності, екологічності та інших характеристик автомобілів, що випускаються, зумовлює постійність проведення наукових досліджень. В автомобілебудуванні найдорожчими є науково-конструкторські розробки, пошук нових технологічних рішень. На ці дослідження в грошовому еквіваленті припадає від 4 до 8 % обсягу продажів, а у недалекому майбутньому витрати на НДР складуть в грошовому еквіваленті більш 20% від обсягу готової продукції [12].

За умов постійного дорожчання НДР і подальшого запуску в серійне виробництво навіть великі відомі автомобілебудівні компанії, виробники запчастин і різного устаткування для обслуговування автомобілів прагнуть до утворення стратегічних альянсів, які дозволяють скоротити вартість НДР і одержати якісний продукт з прийнятною ціною, налагодити збут не лише в окремому регіоні. Подібна тенденція характерна як для розвинених ринків, так і для тих, що розвиваються [12].

Покажемо є досвід створення стратегічних альянсів в області проведення сумісних розробок гібридних силових установок між компаніями Toyota – Fuji; Toyota – Nissan; GM – BMW – Daimler – Chrysler; Volkswagen – Porsche); в області розробки двигунів японською компанією Mitsubishi з Daimler і Hyundai щодо бензинових і з Volkswagen щодо дизельних двигунів [11]. Яскравим прикладом співпраці автовиробників Mitsubishi Motors і концерну Peugeot Citroen є розробка автомобільної платформи, що використовується кожною компанією під свій імідж. На базі розробленої автомобільної платформи компанії випускають автомобілі під своїми марками: Mitsubishi Outlander XL, Peugeot 4007, Citroen C-Crosser. При цьому ці автомобілі схожі не тільки зовні, але і внутрішньою обробкою [12]. У 2010 році німецький автовиробник Daimler уклав угоду про стратегічну співпрацю з франко-японським концерном Renault-Nissan, у межах якого передбачається спільна розробка бензинових і дизельних двигунів нового покоління, а також електромобілів [18]. У 2010 році Toyota Motor Corporation і американська автомобільна компанія

Tesla Motors, орієнтована на виробництво електромобілів, домовилися про формування стратегічного альянсу для створення сучасних електромобілів [23].

Окрім доступу до технологічних ноу-хау, стратегічні альянси дозволяють розподілити ризики і витрати [10].

Унікальний досвід співпраці двох значних автомобільних корпорацій з 1999 демонструє альянс Renault Nissan, у межах якого проводиться спільна практика адаптації і збуту продукції партнера під власною торговою маркою (дабл-беджинг), взаємообмін деталями і вузлами, "перехресне" виробництво вантажопасажирських автомобілів, об'єднання ресурсів компаній Renault і Nissan у дослідницькій роботі, особливо в області передових технологій, серед яких – паливний елемент, значне скорочення витрат завдяки поєднанню закупівель і загальної бази постачальників [20].

Тенденцією останніх років стало створення спільних підприємств на територіях третіх країн. У 2005 році в місті Колін (Чехія) було створено спільне підприємство Toyota Peugeot Citroen Automobile Czech, на базі якого на єдиній платформі випускаються субкомпактні легкові автомобілі всіх трьох брендів (Toyota Aygo, Peugeot 107, Citroen C1). Великі спільні моторні виробництва в Китаї мають Toyota, GM, Ford і Fiat. Стратегічні альянси подібного типу відкривають доступ до нових ринків [11].

Достатньо успішною у стратегічному партнерстві в автомобілебудуванні є російська практика. Прикладом є спільне підприємство компанії General Motors і ВАТ "АВТОВАЗ" за участю європейського Банку Реконструкції, яке створено у 2001 році з випуску автомобілів Chevrolet NIVA, що користуються стабільним попитом у споживачів [13]. У 2008 році ВАТ "АВТОВАЗ" вийшло на новий рівень стратегічного партнерства із світовими лідерами автомобільного бізнесу – альянсом Renault-Nissan. ВАТ "АВТОВАЗ" використовує технологічні пропозиції Renault в області платформ, моторів і коробок передач для оновлення і розширення в найкоротші терміни всього модельного ряду своєї продукції [17]. Найбільша автомобільна корпорація Росії "КАМАЗ" створила низку спільних підприємств із західними виробниками комплектуючих. Її серйозним стратегічним партнером є німецький концерн Daimler AG, який придбав в 2008 році 10% статутного капіталу корпорації "КАМАЗ". За результатами стратегічного партнерства компаній у 2009 році підписані договори про створення двох спільних підприємств – "Фузо КАМАЗ Тракс Рус" з випуску і продажів легких вантажних автомобілів Fuso Canter в Росії і "Мерседес-Бенц Тракс Схід" з виробництва і реалізації важких вантажних автомобілів Mercedes-Benz Actros і Axor [6,15].

Одним із напрямів створення стратегічних альянсів в автомобілебудуванні є контрактна збірка. У Росії найбільшими підприємствами з контрактної збірки автомобілів є компанії "Автотор" (BMW, GM, GMDAT, Kia, Chery, Yuejin), "ТагАЗ" (Hyundai), "ІжАвто" (Kia), ЗМА (SsangYong, Fiat), "УАЗ" (Isuzu) і АМУР (ZK, Geely, Tata).

В Україні контрактну "великовузлову" збірку автомобілів здійснює вітчизняна компанія ПАО "ЗАЗ", яка співпрацює з General Motors Daewoo Auto & Technology, Adam Opel, DaimlerChrysler, Automobile

Dacia S.A, FSO, TATA и АвтоВАЗ [17]. На основному і дочірніх виробництвах ПАО "ЗАЗ" випускають такі зарубіжні автомобілі як ВАЗ, Chery, Tata, Daewoo, Chevrolet, Opel і Mercedes-Benz. У ТзОВ "Кременчуцький автоскладальний завод" збираються легкові автомобілі ВАЗ, позашляховики SsangYong і вантажні автомобілі FAW. У корпорації "Богдан" на підприємствах у м. Луцьк і м. Черкаси збираються легкові автомобілі ВАЗ, KIA і Hyundai, а також грузовики і автобуси. ТОВ "Єврокар" випускає автомобілі Skoda, Volkswagen і Seat [1, с. 17].

Практика утворення стратегічних альянсів набула поширення у сфері міжнародної співпраці. Створення стратегічних альянсів більшою мірою спостерігається у високотехнологічних галузях промисловості, де діяльність компаній характеризується високим рівнем конкуренції. Сфери партнерства в стратегічних альянсах охоплюють такі напрями діяльності компаній як наукові дослідження і розробки, виробництво, маркетинг і продажі.

У Державній програмі прогнозування науково-технологічного і інноваційного розвитку України зазначено, що вітчизняна наука зберегла здатність, за певних умов, виконувати наукові розробки і одержувати результати світового рівня за такими напрямками: розробка новітніх розділів математики та теоретичної фізики, дослідження наноструктур і розробка нанотехнологій, радіофізика міліметрового і субміліметрового діапазону, імунобіотехнологія, біосенсорика та молекулярна діагностика, біофізика рослин та біофізика, кріобіологія і кріомедицина, нейронаука, зокрема нейрофізіологія, інформатика, мікро- та оптоелектроніка, аерокосмічні технології [22.]

З урахуванням обмежених можливостей вітчизняних підприємств та держави щодо фінансування науково-дослідної діяльності утворення дослідницьких альянсів у чистому вигляді в Україні виглядає проблемним. Галузі, в яких спостерігаються найбільша кількість таких альянсів, в Україні недостатньо розвинені. Значно перспективнішими у вітчизняній економіці є стратегічні альянси, що утворюються у сфері виробництва і маркетингу. Можливим, на наш погляд, є створення стратегічних альянсів у декількох напрямках, тобто це може бути дослідницько-виробничий альянс, виробничо-маркетинговий, дослідницько-виробничо-маркетинговий.

Список літератури

1. Автопром України: що далі? [Електронний ресурс] — Режим доступу : <http://ua.autoreview.ru>
2. Алдобаева О. Новая структура мирового фармацевтического рынка // Провизор. — 2009. — № 15 [Електронний ресурс] / О Алдобаева. — Режим доступу : http://www.provizor.com.ua/archive/2009/№15/nsmfr_159.php?part_code=7242
3. Альянс Рено-АвтоВАЗ [Електронний ресурс] — Режим доступу : http://www.renault.ua/world_of_renault/autovaz/, <http://korrespondent.net/russia/374626-avtovaz-i-renault-sozdali-sovmestnoe-predpriyatie>
4. Бурмистров В. В. Тенденции развития мирового рынка медицинской биотехнологии // Проблемы современной экономики. — 2007. — № 3 (23) [Електронний ресурс] / В. В. Бурмистров. — Режим доступу : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1607>
5. Васильев А. С. Альянсы европейских ТНК в фармацевтической промышленности / А. С. Васильев //

- Мировая экономика и международные экономические отношения. — 2010. — №1(62). — С. 474 – 478.
6. Виньков А. Хочешь стать сильным – будь глобальным // Эксперт. — №2 (736) [Електронний ресурс] / А. Виньков, В. Краснова, Д. Сиваков. — Режим доступу : <http://expert.ru/expert/2011/02/hochesh-stat-silnyim-bud-globalnyim/>
 7. Джонс Э. Стратегические альянсы в фармацевтических разработках: одна голова хорошо, а две — лучше // Провизор. — 2006. — № 1 [Електронний ресурс] / Э. Джонс, Л. Клифффорд. — Режим доступу : http://www.provizor.com.ua/archive/2006/№1/art_34.php
 8. Исакова Д. Что мешает развитию украинской фармацевтики / Д. Исакова // Инвестгазета. — 2010. — № 16 — С. 24 – 26.
 9. Кондратьев В. Глобальная фармацевтическая промышленность [Електронний ресурс] / В. Кондратьев. — Режим доступу : www.perspektivy.info/rus/ekob/perspektivy_razvitiya_osnovnyh_sektorov_mirovogo_khozajstva_posle_krizisa_2010-06-05.htm
 10. Международное исследование. Перспективы развития автомобильной промышленности в ближайшие 5-10 лет [Електронний ресурс]. — Режим доступу : autoexpert.com.ua/news/automobil-car/1344-perspektivy-razvitiya-avtomobilnoj.html
 11. Нестеренко Э. М. Современные тенденции консолидации мирового рынка автомобильной промышленности / Э. М. Нестеренко // Вісник Хмельницького національного університету. — 2009. — № 4 Т. 1. — С.157 – 163.
 12. Овсянников В. Влияние глобализации на отраслевой рынок // Autoexpert. — 2009. — №2 -[Електронний ресурс] / В. Овсянников. — Режим доступу : autoexpert.com.ua/stati/rynok-auto/370-vliyanie-globalizacii-na-otraslevoj-rynok.html
 13. Официальный сайт ЗАО "Джи Эм-АВТОВАЗ" / <http://www.gm-avtovaz.ru/company/company/>
 14. Официальный сайт компании Samsung / www.samsung.com
 15. Официальный сайт компании "КАМАЗ" / <http://www.kamaz.ru/ru/company/>
 16. Офіційний сайт БАТ "Фармак" / www.farmak.ua
 17. Офіційний сайт компанії АвтоЗАЗ / <http://www.avtozaz.com/about/partners>
 18. Рождение автогиганта: Daimler, Renault и Nissan объявили о создании альянса [Електронний ресурс] — Режим доступу : http://automir.zahav.ru/Articles/642/daimler_renault_nissan
 19. Саломатина, Л. Н. Тенденции развития мирового электронного бизнеса / Л. Н. Саломатина, С. Л. Передерий // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект. — Донецк: ИЭП НАНУ, 2010. — С. 714 – 718.
 20. Стратегический альянс Renault - Nissan [Електронний ресурс]. — Режим доступу : www.renault-duster.com.ua/alyans_renault_nissan, http://lada.ru/cgi-bin/smi.pl?id=594&prev=4&id_article=122498
 21. Стратегия развития электронной отрасли в России до 2025 года. – Ассоциация производителей электронной аппаратуры и приборов [Електронний ресурс]— Режим доступу : <http://komitet2.km.duma.gov.ru>
 22. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/doccatalog/list?currDir=48718>
 23. Терехов И. Toyota и Tesla создали стратегический альянс по производству электромобилей [Електронний ресурс] / И. Терехов. — Режим доступу : www.3dnews.ru
 24. Усенко В. Слияния и поглощения на фармацевтическом рынке // Аптека. — 2006. — № 28 [Електронний ресурс] / В. Усенко. — Режим доступу : <http://www.apteka.ua/article/34433>
 25. Шибалева А. Топ-10 IPO биотехнологических компаний в 2010 г. // Аптека. — 2011. — № 5 [Електронний ресурс] / А. Шибалева. — Режим доступу : <http://www.apteka.ua/article/70443>

-
26. Юдин В. Нам ли, генерикам, быть в печали: как чувствуют себя генерические препараты в мире и в Украине? // Аптека. — 2009. — № 35 [Электронный ресурс] / В. Юдин. — Режим доступа : <http://www.apteka.ua/article/9378>

РЕЗЮМЕ

Шульженко Лилия

Зарубежный и отечественный опыт создания стратегических альянсов

Проанализирована практика образования стратегических альянсов, получившая распространение в сфере международного сотрудничества. Показано, что создание стратегических альянсов в большей степени наблюдается в высокотехнологичных отраслях промышленности, где деятельность компаний характеризуется высоким уровнем конкуренции, а сферы партнерства в стратегических альянсах охватывают такие направления деятельности компаний как научные исследования и разработки, производство, маркетинг и продажи.

RESUME

Shul'zhenko Lilia

The foreign and domestic experience of strategic alliances making

The practice of strategic alliances making that is widely spread in the sphere of international cooperation has been analyzed. It is shown that strategic alliances making is spread mainly in the high-technological industries, where companies' activity is characterized by the high level of competitiveness. It is shown that partnership spheres in strategic alliances include such ways of companies' activity as scientific R&D, production, marketing and sales management.

Стаття надійшла до редакції 14.04.2012 р.