

Тернопільський Національний Економічний Університет

САФАРЯН ІРЕНА АНДРІЇВНА

УДК 334

МІЖНАРОДНІ ПАРТНЕРСЬКІ ВІДНОСИНИ ПІДПРИЄМСТВ КРАЇН  
ЄВРОПИ

(Спеціальність 08.00.02 – Світове господарство та міжнародні економічні  
відносини)

Дисертація

на здобуття науково ступеня

кандидата економічних наук

Науковий керівник:

д.е.н., проф. Сохацька О.М.,

[д.е.н., доц. Гладій І.Й.]

Тернопіль-2012

# МІЖНАРОДНІ ПАРТНЕРСЬКІ ВІДНОСИНИ ПІДПРИЄМСТВ КРАЇН ЄВРОПИ

ВСТУП.....	3
<b>РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ПІДПРИЄМСТВ КРАЇН ЄВРОПИ</b>	
1.1. Теоретичні засади формування партнерських відносин між підприємствами у світовій економіці.....	11
1.2. Модель формування міжнародних партнерських відносин підприємств.....	28
1.3. Форми реалізації міжнародних партнерських відносин між підприємствами країн Європи.....	50
Висновки до розділу1.....	68
<b>РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ПІДПРИЄМСТВ КРАЇН ЄВРОПИ</b>	
2.1 Методичні підходи дослідження сучасних тенденцій формування партнерських відносин підприємств.....	69
2.2. Аналіз новітніх тенденції у розвитку міжнародних партнерських відносин підприємств у Європі.....	79
2.3. Оцінка ефективності функціонування міжнародних партнерських відносин європейських підприємств фармацевтичної галузі.....	95
Висновки до розділу 2.....	116
<b>РОЗДІЛ III. ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ МОДЕЛЕЙ МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН УКРАЇНСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ</b>	
3.1. Стратегічні орієнтири формування міжнародних партнерських відносин українських підприємств.....	116
3.2. Розвиток моделей європейських партнерських відносин підприємств фармацевтичної галузі України.....	135
3.3. Створення ефективних механізмів державної підтримки формування міжнародного партнерства в Україні.....	151
Висновки до розділу 3.....	168
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	170
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	174
ДОДАТКИ.....	210

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Провідною тенденцією розвитку світового господарства на початку XXI століття стала інтернаціоналізація господарського життя, що характеризується подальшим поглибленням економічних, політичних, культурних зв'язків між країнами, об'єднанням виробничих процесів національних господарств і створенням партнерських структур на різних рівнях і в різних формах.

В умовах посилення глобальної конкуренції, загострення суперечностей за ринки збуту та природні ресурси, формування продуктивних довгострокових партнерських відносин між країнами та міжнародними організаціями стало гострою необхідністю.

Адже, співпраця на умовах довгострокової партнерської взаємодії сприяє вирішенню важливих стратегічних завдань та підвищенню результативності дій країн-партнерів на міжнародній арені, враховуючи їх власні національні інтереси.

Утвердження України як рівноправного і надійного політичного і економічного партнера у світі є одним із важливих завдань зовнішньої політики уряду, що сприятиме підвищенню рівня довіри до держави та дасть можливість максимально реалізувати потенціал співпраці із іншими країнами.

Проте, для рівноправної участі у конкурентній боротьбі на глобальних галузевих ринках, українським компаніям не вистачає досвіду ведення зовнішньоекономічної діяльності. Таким чином, важливим завданням розвитку вітчизняного бізнесу повинно стати формування міжнародних партнерських відносин, що здатні забезпечити максимально швидке й ефективне реагування на зміни зовнішнього середовища на основі довгострокової взаємодії, взаємного визнання та довіри.

Формування міжнародних партнерських відносин між вітчизняними та іноземними компаніями та розробка стратегічних орієнтирів розвитку українських фірм, сприятимуть ефективнішому використанні галузевого

потенціалу вітчизняних підприємств, розширенню наукової співпраці, впровадженню інновацій та ефективній роботі в рамках міжнародних партнерських структур.

Так, дослідженням розвитку партнерських відносин в економічній системі присвячені роботи таких іноземних дослідників як Р. Коуз, Б. Райзберг, А. Томсон, вітчизняних – А. Ігнатюк, С. Банашов, Н. Мікули, П. Сєдов, Г. Филюк, О. Ястремської та ін. Висвітленням аспектів партнерства в міжнародних відносинах займалися такі науковці як П. Циганков, Д. Фельдман, К. Гаджієв та інші.

Дослідження моделей розвитку стратегічних партнерств здійснювали Р. Уоллес, Г. Хемел і К. Прахалад, Б. Гаррет та П. Дюссож. Розгляду стратегічного партнерства з точки зору теорії трансакційних витрат присвячені роботи Р. Коуза, К. Ерроу, Дж. Коммонса та Д. Норта. Вивченням партнерських відносин як інтеграційних зв'язків на мікро- та на макрорівні займалися такі науковці як В.Гетьман, Б.Майданчик, М. Карпунін, Я. Любинецький, І. Носков.

Проте, в науковій літературі відсутнє комплексне дослідження міжнародних партнерських відносин на мікрорівні підприємств. Крім того, досить часто автори ототожнюють поняття «партнерство» та «партнерські відносини», що призводить до невірного трактування його суті. Українськими науковцями не достатньо досліджена проблематика формування партнерських об'єднань у вітчизняній економіці. Необхідність дослідження міжнародних партнерських відносин між підприємствами країн Європи та можливість їх реалізація в Україні зумовлює актуальність теми цього дослідження.

*Зв'язок роботи з науковими програмами і темами.* Дисертаційне дослідження виконано відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри міжнародного економічного партнерства Тернопільського Національного Економічного Університету за держбюджетною науко-дослідною темою № 0110 U008606 «Розвиток міжнародних партнерських

відносин та просування інтересів України», яка виконувалася колективом кафедри міжнародного економічного партнерства Тернопільського Національного Економічного Університету. Зокрема, автором виконано розділ «Моделі формування міжнародних партнерських відносин між підприємствами країн Європи».

*Метою* дисертації є поглиблення теоретико-методологічних основ формування партнерських відносин підприємств, виокремлення тенденцій їх розвитку в країнах Європи та розробка практичних рекомендацій щодо створення механізму підприємницького партнерства в Україні.

Для досягнення мети ставились такі *завдання*:

- 1 дослідити зміст та вплив глобалізаційних процесів на формування міжнародних партнерських відносин у світовій економіці, систематизувати теоретичні засади їх формування та з'ясувати місце і роль партнерських відносин у сучасній системі міжнародних економічних відносин;
- 2 розробити функціональну схему формування партнерських відносин між підприємствами;
- 3 визначити найбільш характерні форми реалізації міжнародних партнерських відносин провідних галузей економіки країн Європи;
- 4 виявити новітні тенденції у розвитку партнерських відносин в рамках міжнародних компаній країн Європи;
- 5 проаналізувати ефективність функціонування партнерських відносин між підприємствами країн Європи;
- 6 розробити стратегічні напрями формуванні міжнародних партнерських відносин в Україні;
- 7 запропонувати ефективні механізми державної підтримки формування міжнародного партнерства в Україні.

*Об'єктом дослідження* є процес формування міжнародних партнерських відносин підприємств.

*Предметом дослідження* є міжнародні партнерські відносини підприємств країн Європи.

*Методи дослідження.* У процесі дисертаційного дослідження були використані загальнонаукові прийоми і методи наукового пізнання. Серед них: метод групування, порівняння та узагальнення економічних показників для дослідження тенденцій та закономірностей функціонування міжнародних партнерських об'єднань; метод теоретичного узагальнення і порівняння для розкриття основних сутнісних аспектів формування партнерських відносин у структурі міжнародних економічних відносин; метод аналізу і синтезу для аналізу моделей партнерських відносин між суб'єктами господарювання у міжнародній економіці; методи оцінки функціонування моделей партнерств європейських компаній; абстрактно-логічний метод для визначення шляхів удосконалення механізму функціонування партнерських структур у вітчизняній економіці. Візуальна інтерпретація дослідження стала можливою завдяки графічному методу дослідження.

*Інформаційну базу дослідження* складають наукові праці вітчизняних та іноземних економістів з теорії і практики міжнародних економічних відносин та світового господарства, монографічні праці, матеріали науково-практичних конференцій, дані інформаційно-аналітичних бюлетенів та оглядів, періодичні видання, дисертації, законодавчі та нормативні акти, що регулюють підприємницьку діяльність, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, Європейської Комісії – Евростат, Світового банку, ЮНКТАД, МВФ, ОЕСР, матеріали провідних вітчизняних та зарубіжних компаній.

*Наукова новизна дисертаційного дослідження:*

*вперше:*

– розроблено функціональну схему формування партнерських відносин підприємств, що дає змогу оцінити власні можливості фірми та вибрати оптимальну форму співпраці. Такий підхід забезпечує виявлення потенційних партнерів підприємства, можливостей для співпраці, вироблення конкурентної стратегії взаємодії, використання сильних сторін партнерів у співпраці;

– запропоновано ефективні напрями співробітництва національних компаній із зарубіжними партнерами з обґрунтуванням впливу стратегічних орієнтирів розвитку галузі на форми партнерства, що сприятимуть кращому використанні галузевого потенціалу вітчизняних підприємств, розвитку наукової співпраці, впровадженню інновацій та ефективній роботі в рамках міжнародних партнерських структур.

*удосконалено:*

– методологічний апарат дослідження міжнародних партнерських відносин підприємств за допомогою виділення показників, які забезпечують реалізацію цілей партнерства та отримання вигод для партнерів. Визначено, що побудова системи оцінювання ефективності функціонування партнерства повинна охоплювати важливі для конкурентоспроможності підприємств сфери, де компанії потенційно формують партнерства – від дослідження та розробки товару до удосконалення збутових каналів, де основними показниками вимірювання, що сприяють досягненню цілей для кожної компанії є: показники швидкості та термінів досягнення цілей; показники рівня обслуговування та задоволення споживачів; показники розширення ринків збуту; показники зниження витрат; показники управління ризиками.

*набули подальшого розвитку:*

– теоретичні підходи до процесу формування міжнародних партнерських відносин підприємств за допомогою теорій міжнародного виробництва, трансакційних витрат та концепцію максимізації використання ресурсів в рамках партнерства, що дало можливість виокремити найбільш характерні риси

та особливості міжнародного партнерства та окреслити партнерські відносини підприємств як економічну взаємодію незалежних суб'єктів господарювання на довгостроковій взаємовигідній основі через узгодження стратегічних інтересів, об'єднання ресурсів та спільного перерозподілу ризиків і відповідальності задля отримання конкурентних переваг на світових, регіональних та національних ринках;

– категорійний апарат об'єкту дослідження, що охоплює розмежування понять «партнерство», «партнерські відносини», «партнерська взаємодія» «співробітництво» в системі міжнародних економічних відносин, що дозволило ідентифікувати напрями дослідження процесу формування міжнародних партнерських відносин підприємств та здійснити типологізацію міжнародних партнерських відносин залежно від рівня їх інтеграції. Так, на мегарівні економічної взаємодії формуються геополітичні та політико-економічні партнерські відносини, на макрорівні – комплексні двосторонні (між двома країнами), на мезорівні – міжрегіональні та транскордонні та на мікрорівні – між фірмові партнерські відносини.

*Практичне значення результатів* полягає у тому, що систематизовані теоретичні підходи, узагальнений європейський досвід формування моделей міжнародних партнерських відносин підприємств, здійснений аналіз потенційних галузей економіки та напрямів створення партнерських структур, можуть бути використані при розробці та реалізації вітчизняної промислової політики. Наукові розробки автора можуть бути використані при організації партнерських відносин виробничих, наукових та фінансових структур.

Зокрема, перспективи використання європейських моделей міжнародних партнерських відносин українськими підприємствами прийнято до використання у роботі ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» (довідка № 1422 від 16.10.2012); напрями реалізації ефективних форм міжнародних партнерських відносин за участю українських підприємств фармацевтичної галузі розглянуто та прийнято до використання ТОВ «Тернофарм»; можливості



формування міжнародних партнерських відносин у галузях економіки України прийнято до використання управлінням зовнішніх зносин, зовнішньоекономічної та інвестиційної діяльності Тернопільської обласної державної адміністрації (довідка № 469-1/01-10-1 від 14.09.2012). Матеріали дисертації, основні теоретичні положення та висновки використовуються у навчальному процесі Галицького коледжу ім. В'ячеслава Чорновола при викладанні дисциплін «Економіка підприємства», «Фінанси підприємства» (довідка про впровадження № 56 від 11.01.2012) та у навчальному процесі ПВНЗ «Тернопільського комерційного інституту» при викладанні курсів «Міжнародна економіка» і «Фінанси підприємств» (довідка про впровадження № 30 від 27.02.2012).

*Особистий внесок здобувача.* Дисертація є самостійно виконаною науковою роботою. Усі наукові результати, які відображено у дисертації, отримані автором самостійно і відображають авторський підхід до вирішення проблеми формування міжнародних партнерських відносин підприємств країн Європи.

*Апробація результатів дисертації.* Основні положення і висновки, що містять наукову новизну, апробовані у виступах на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: «Модернізація суспільного сектору економіки в умовах глобальних змін» (м.Тернопіль, 2009р.); «Україна в системі міжнародної економіки» (м.Тернопіль, 2010р.); «Інноваційно-орієнтовані засади максимального використання потенціальних можливостей виробництва в умовах євроінтеграції» (м.Тернопіль, 2010р.); «Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації» (м.Тернопіль, 2011р.); «Актуальні проблеми міжнародних економічних відносин: фінансові стратегії та інституційні системи міжнародного співробітництва» (м.Тернопіль, 2010р.); «Молодь України у контексті міжкультурної комунікації» (м.Донецьк, 2011р.); «Бізнес та умови його розвитку: національний та міжнародний дискурси» (м.Донецьк, 2011р.); «Актуальні проблеми міжнародних

економічних відносин: фінансові стратегії та інституційні системи міжнародного співробітництва» (м. Тернопіль, 2011р.).

*Публікації результатів дослідження.* Основні положення дослідження знайшли своє відображення у 11 друкованих наукових працях автора загальним обсягом 3,2 д.а., у тому числі 4 статті надруковано у вітчизняних фахових наукових журналах, 7 – у інших виданнях.

*Структура та обсяг роботи.* Дисертація загальним обсягом роботи 210 сторінок, складається з вступу, трьох розділів і висновків, містить список використаних джерел, із 11 найменувань та додатків. Дисертаційна робота ілюстрована 68 рисунками, які розміщені на 34 сторінках і містить 20 таблиць на 10 сторінках.

## РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ПІДПРИЄМСТВ КРАЇН ЄВРОПИ

### 1.1 Теоретичні засади формування партнерських відносин між підприємствами у світовій економіці

Прискорення процесів глобалізації в останні десятиліття та структурні зміни на світових ринках значно вплинули на умови господарювання підприємств та сформували нові вимоги до функціонування суб'єктів економічних відносин.

Сьогодні, більшість підприємців, що прагнуть розвивати свій бізнес, повинні оперувати в рамках світової економіки. Сучасні технології дають можливість організаціям в усьому світі конкурувати між собою на будь-якому ринку. Проте, великі корпорації, що володіють значними ресурсами, кваліфікованою робочою силою та мають певний досвід роботи на ринках, витісняють невеликі компанії та спонукають жорстку конкуренцію між ними. Тому, задля ефективного функціонування та процвітання у сучасних умовах господарювання, підприємствам необхідно активно розробляти нові бізнес-моделі на основі партнерських відносин. Формування моделей взаємодії суб'єктів на умовах партнерства може стати могутнім поштовхом до усунення дисбалансів у світовій економіці.

Варто зазначити, що важливим кроком при налагодженні партнерських відносин є формування довіри. Адже, саме криза довіри у вітчизняній економіці у 1980-их роках проявилася у збільшенні трансакційних витрат. А в процесі сучасних економічних реформ ступінь довіри продовжує падати. Так, знищення колишнього соціального та організаційного капіталу без відповідного акценту на створення нового, на думку Дж. Стігліца, зіграло важливу роль у невдачах деяких країн колишнього Радянського Союзу [96, с. 53-98].

Більшість змін у вітчизняній та зарубіжній економіці – наслідок дефіциту довіри як у міжфірмових зв'язках, так і у відносинах з державою.

Наприклад, поширення бартеру у вітчизняній економіці було спричинене, в основному, недовірою між діловими партнерами.

До певного часу, злиття та поглинання між окремими компаніями, вважалися як найбільш стійкі форми взаємодії компаній. І більшість дослідників розглядали партнерські зв'язки між підприємствами, де компанії зберігають свою незалежність, нестійким і тимчасовим аспектом поведінки компаній.

Зростання партнерських зв'язків між фірмами в 1980-х роках стимулювало вчених до розробки теорій, що характеризують між фірмове співробітництво як таке, що забезпечує довгострокову та міцну взаємодію компаній у багатьох галузях промисловості.

Теорії, що виникли в 1980-х і 1990-х роках, можна систематизувати [158,235,332]: 1) в залежності від того чи міжфірмова взаємодія розглядається як основна мета фірми чи 2) як стратегічний інструмент, який дозволяє компанії підвищити свою конкурентоспроможність (табл.1.1).

Таблиця 1.1 Основні підходи до визначення міжфірмової взаємодії

Теоретичні передумови	Спрямування на фірму	Мережевий підхід
Основні цілі компанії	Конкуренція	Кооперація
Організація виробництва	Окремі автономні підприємства	Мережа, з високим рівнем інтеграції
Характеристика міжфірмової взаємодії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Орієнтація на фірму;</li> <li>- незалежність;</li> <li>- інтерналізація ключової діяльності, такої як НДДКР;</li> <li>- короткостроковість, орієнтація на виконання безпосередніх корпоративних потреб;</li> <li>- опортуністична поведінка;</li> <li>- на основі контрактів;</li> <li>- сприяння власним інтересам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- спрямовані на партнера, мережу;</li> <li>- взаємозалежність;</li> <li>- спеціалізація, взаємодоповнюваність та координація мережі;</li> <li>- довгостроковість;</li> <li>- між організаційна довіра;</li> <li>- неформальний контроль;</li> <li>- досягнення спільних цілей</li> </ul>

Джерело: складено автором за [158,235,332]

Сьогодні підприємства здійснюють бізнес на довірі один до одного та об'єднуються у боротьбі проти конкурентів. Проте, конкуренція та співробітництво у сучасній світовій економіці не обов'язково є взаємовиключними поняттями, оскільки існує також і часткова співпраця, у випадку коли фірми поєднують зусилля для досягнення спільної вигоди, при цьому кожна отримує прибуток відповідно до своєї ринкової частки [337,376]. Так, сучасні науковці зазначають, що сьогодні бізнес характеризується конкурентною взаємодією, що лежить в основі побудови довіри в економіці та окреслюється формуванням інтелектуальної економіки.

Проблематика взаємодії суб'єктів міжнародних економічних відносин на умовах партнерства поглиблюється існуючими термінологічними суперечностями щодо розуміння суті партнерських відносин у світовій економіці, невизначеністю ідеї партнерства як універсального способу взаємодії в умовах зростаючих процесів інтернаціоналізації і транснаціоналізації національних економік, необхідністю створення оптимальних моделей партнерської взаємодії як на рівні міжкраїнних так і міжфірмових відносин окремих суб'єктів господарювання та потребує методологічного забезпечення і практичного втілення. Відсутність чіткого визначення поняття “партнерських відносин” призводить до розмивання суті партнерства та у деяких випадках до невірної трактування цього терміну у міжнародній економіці.

Так, формуванню та розвитку партнерських відносин в економічній системі присвячені роботи таких іноземних дослідників як Р. Коуз, Б. Райзберг, А. Томсон [79, 83, 99 ], вітчизняних – А. Ігнатюк, С. Банашов, Н. Мікули, П. Сєдов, Г. Филюк, О. Ястремської та ін. [105, 123, 68]. Висвітлення аспектів партнерства в міжнародних відносинах займалися такі науковці як П. Циганков, Д. Фельдман, К. Гаджієв [18,19,104,113] та інші, які зробили значний внесок у визначення важливості та актуальності подібного способу реалізації господарської діяльності та дослідження форм його застосування.

Проте, залишається розбіжність думок цих науковців стосовно теоретичної основи формування партнерських відносин.

Особливості етапів розвитку форм міжнародних економічних відносин, значення яких неоднакове на різних етапах для різних країн та регіонів світу, достатньо чітко проявляються в рівнях їх реалізації, до яких, як правило, відносять міжнародні економічні контакти, міжнародну економічну взаємодію, міжнародне економічне співробітництво та міжнародну економічну інтеграцію. Кожен із цих рівнів характеризує певний ступінь розвитку стосунків та тривалість дії угод між суб'єктами світогосподарської взаємодії.

Так, міжнародні партнерські відносини, на нашу думку, поєднують у собі певні риси міжнародної економічної взаємодії та співробітництва, оскільки характеризують відпрацьовані, стійкі економічні зв'язки між господарюючими суб'єктами, які закріплені в довгострокових економічних договорах та угодах та мають в своїй основі наперед вироблені та узгоджені наміри.

При цьому, пропонуємо наступні складові, що дозволяють виділити окремі особливості партнерських відносин: (1) вони реалізуються на довгостроковій основі, (2) здійснюються на всіх рівнях світогосподарської взаємодії, включаючи відносини “країна-міжнародні організації”, двосторонні та багатосторонні відносини між країнами, окремими регіональними утвореннями та підприємствами, (3) на їх формування впливають не лише економічні, але і політичні, соціальні чинники.

Так, в міжнародній економіці виокремлюється новітня площина досліджень, пов'язана з формуванням партнерських двосторонніх чи багатосторонніх відносин між країнами, міжнародним організаціям та окремими господарюючими суб'єктами. Тому виокремлення характерних рис партнерських відносин та їх місця в загальній системі міжнародних економічних відносин як специфічного виду взаємодії, що стимулює процес транснаціоналізації на мікрорівні, інтернаціоналізації – на макрорівні

національної економіки та інтеграції – на мезорівні світової економіки, в сучасних умовах стає важливим теоретичним та прикладним завданням.

Як правило, при характеристиці партнерських відносин між суб'єктами економіки використовують терміни “співробітництво”, що вживаються як синоніми. Зауважимо, що і в міжнародних документах присутні обидва ці терміни. Проте, якщо їх зміст стосовно інших сфер взаємодії має певні відмінності, то в міжнародних відносинах ці поняття виступають як тотожні.

Як і міжнародне економічне співробітництво, міжнародне партнерство характеризується, перш за все, міцними і тривалими зв'язками між рівноправними суб'єктами для досягнення спільних цілей та здійснюється на мегарівні міжнародними об'єднаннями та організаціями, на макрорівні – державами і охоплює співпрацю у політичній, економічній, соціальній сферах, транскордонну взаємодію партнерських об'єднань суб'єктів господарювання з різних регіонів (як правило з регіонів двох сусідніх держав) на мезорівні, а також співробітництво між компаніями (стратегічні альянси) та фірмами на мікрорівні, що характеризуються погодженим управлінням, загальними вигодами і створенням нової цінності для обох (усіх) партнерів. Рівність суб'єктів економічної взаємодії припускає відсутність у будь-якої із сторін привілеїв і владних повноважень по відношенню до іншої.

У свою чергу, типологізація міжнародних партнерських відносин стосовно виокремлення та дефініціювання типів активних учасників партнерських відносин (суб'єктів) та співвідношення між ними, дозволила виділити принаймні чотири структурних рівні економічної взаємодії в межах світового господарства: мега-, макро-, мезо- і мікрорівень, або міжнародний, міжкраїнний, регіональний, національний і рівень підприємства чи фірми. На кожному з цих рівнів принципи партнерства реалізуються через координацію економічної політики шляхом підписання міждержавних угод та договорів, з метою об'єднання (інтеграції) економічних потенціалів окремих країн та в

ході розв'язання суперечностей, які виникають між учасниками міжнародних економічних відносин (табл. А1 додатку А).

Для кожного із цих рівнів партнерських відносин характерні і певні види об'єднань: на мегарівні – партнерські союзи між міжнародними організаціями та країнами, на макрорівні – міжкраїнна співпраця на основі угод та договорів, яка на мезорівні переростає у міжрегіональне та транснаціональне співробітництво, а на мікрорівні - інтеграція підприємств та створення тісних міжособистісних зв'язків та внутрішніх інфраструктур, що сприяють освоєння нового досвіду та обміну знаннями, які кожен учасник вносить в союз.

Однією із характерних ознак, спільною для всіх рівнів партнерських відносин – є загальне визнання та довіра рівних суб'єктів господарювання. Як бачимо, незалежно від того, хто є суб'єктом міжнародних відносин – держави, організації чи окремі підприємства, важливим та обов'язковим елементом їх співпраці є довіра до партнера по бізнесу.

Досить часто, при характеристиці партнерських відносин між суб'єктами господарювання у світовій економіці використовують термін “партнерство”.

Варто відзначити, що у науковій літературі можна зустріти взаємозамінність понять “партнерські відносини” та “партнерство”. Для більш чіткого розуміння цих термінів, розглянемо підходи різних науковців до їх трактування.



Таблиця 1.2

## Підходи до визначення “партнерських відносини”

Джерело	Визначення
Р. Коуз	правильний вибір основних напрямків співробітництва, форм і методів їх реалізації на базі взаємної вигоди та рівноправ'я сторін, що є головною метою партнерських відносин між підприємствами
Б. Райзберг, С. Банашов, П. Седов	партнерські відносини як договірні, контрактні відносини, що прийшли на зміну відносинам підлеглості
В. Масленніков	партнерські відносини у бізнесі як вид економічних відносин, заснованих на спільних діях та зусиллях сторін, об'єднаних спільним інтересом (зиском), а також спрямованих на досягнення спільних цілей, які добре усвідомлені учасниками таких відносин
А. Брусигін	партнерські зв'язки як договірні відносини, що встановлюються між кількома підприємцями і дають можливість кожному одержати бажаний прибуток шляхом обміну результатами діяльності (купівля, постачання продукції) у товарній і грошовій формах
М. Портер, І. Носков, В. Гетьман, Б. Майданчик, М. Карпунін, Я. Любинецький	партнерські відносини як прояв горизонтальних та вертикальних інтеграційних зв'язків між підприємствами у господарській діяльності
І. Боева, Т. Долгопятова, В. Широнін	укріплення зв'язків з постачальниками та споживачами у процесі господарських відносин державних підприємств зі своїми партнерами
М. Тротт, П. Темпорал, П. Дойль, Ф. Штерн, Я. Гордон	співпраці із партнерами на довгостроковій основі, закріплена у договорах задля отримання спільної вигоди та створення нових цінностей

Джерело: складено автором за [24,37,79, 83, 99, 105, 123, 68]

Не зважаючи на деяку відмінність у трактуванні поняття “партнерських відносин”, більшість авторів акцентують увагу на необхідності укріпленні зв’язків між партнерами, взаємній вигоді і рівноправ’ї сторін, об’єднаних спільним інтересом (зиском) задля створення нових цінностей на договірній довгостроковій основі.

Частина науковців при характеристиці партнерських відносин як коопераційних зв’язків між підприємствами акцентує увагу на прямих виробничих зв’язках між підприємствами, які виготовляють певний вид продукції. Проте, якщо коопераційні зв’язки можна назвати партнерськими, то партнерські відносини не завжди можна ототожнити із послідовним технологічним процесом, що характерно для кооперування.

В. Катенов, С. Полонський та О. Юлдашева пов’язують партнерські відносини із розвитком мережевих форм організації бізнесу [119].

Значна кількість наукових праць присвячена дослідженню партнерських відносин підприємств з комерційними банками, з державними структурами, на рівні зовнішньоекономічної діяльності господарських суб’єктів.

Ф. Котлер, аналізуючи рівні взаємовідносин, використовує термін “маркетинг партнерських відносин” для шостого, найвищого рівня, який характеризується постійною співпрацею із споживачами та іншими партнерами в пошуках способів пропозиції вищої цінності [59].

Тема співпраці із партнерами на довгостроковій основі, закріплена у договорах задля отримання спільної вигоди та створення нових цінностей прослідковується і в роботах М. Тротта, П. Темпорала, П. Дойля, Ф. Штерна та Я. Гордона [96],[24],[37]. Зокрема, німецькі вчені П. Дойль та Ф. Штерн стверджують, що при постійному укладанні угод протягом тривалого періоду часу встановлюються такі відносини, коли кожна сторона довіряє іншій, внаслідок чого скорочуються витрати, час на трансакцію зменшується, ризик знижується [37, с. 123-158].

Деякі науковці визначають партнерські відносини як господарський процес, в ході якого всі учасники: фірми, споживачі, інвестори і держави, здійснюють той чи інший вибір. Ствердження Р. Коуза про те, що економіка – це наука про вибір підкреслює той факт, що саме правильний вибір основних напрямків співробітництва, форм і методів їх реалізації на базі взаємної вигоди та рівноправ'я сторін є головною метою партнерських відносин між підприємствами [83,с.54-78].

У свою чергу канадський науковець Я. Гордон характеризує партнерські відносини як безперервний процес визначення та створення нових цінностей разом з індивідуальними покупцями, а потім спільного отримання та розподілення вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії [24]. Тут також акцентується увага на управлінні поточною спільною діяльністю постачальників та вибраних покупців для взаємного створення та спільного використання цінностей через взаємозалежність та адаптацію організацій.

Як бачимо, характеристика партнерських відносин з економічної точки зору зводиться до визначення ролі довгострокових договорів, контактів при їх формуванні на рівні підприємств, державних структур та зовнішньоекономічної діяльності господарських суб'єктів, які реалізуються на базі взаємної вигоди та рівноправ'я сторін при здійсненні правильного вибору напрямів співробітництва.

Варто зазначити, що в іноземній літературі більш поширеним є термін “партнерство”, (“partnership”) що створене з метою здійснення господарських операцій та характеризує об'єднання двох та більше осіб, які спільно несуть відповідальність за борги підприємства [88, с. 234].

Більшість іноземних науковців під партнерством розуміють об'єднання двох та більше незалежних суб'єктів господарювання на основі довгострокової взаємодії з метою досягнення спільними зусиллями тих цілей та завдань, які важко реалізувати поодиночі.

Вітчизняні науковці Г. Махова та О. Гребешкова теж характеризують партнерство як взаємодію двох (і більше економічних організацій), що передбачає створення спільної цінності з розподілом результатів між партнерами [32]. С. Жданенко, у свою чергу, зазначає, що партнерська взаємодія характеризується рівністю автономних суб'єктів, їхнім взаємним визнанням і довірою, взаємною відповідальністю і добровільністю.

Словник іноземних слів трактує партнерство як “одну з найважливіших юридичних форм організації підприємства; ...спільне підприємство декількох осіб, що беруть участь не тільки своїм капіталом, але й особистою працею”.

Таким чином, тут партнерство розглядається, з одного боку, як форма організації спільної економічної діяльності фізичних і юридичних осіб на основі договору про регулювання участі в загальних витратах, розподілі прибутку, розділі майна; з іншого боку, як співпраця фірм, компаній, підтверджена відповідним договором, протоколом про корпоративне партнерство.

Найбільш близький український еквівалент “партнерства” – “господарське товариство” (“юридична особа, статутний (складений) капітал якої поділений на частки між учасниками”).

У Економічній енциклопедії, О. Устенко характеризує “партнерство як форму організації підприємства, за якої дві або більше осіб об'єднують своє майно, стають співвласниками створеного підприємства, спільно управляють виробництвом і власністю, розподіляють прибуток і несуть спільну відповідальність за своїми зобов'язаннями” [40, с. 698-699].

Партнерство виступає в різних формах, основними з яких (що одержали закріплення у Законі України “Про господарські товариства”) є товариство з обмеженою відповідальністю, товариство з додатковою відповідальністю, повне товариство, командитне товариство [40, с. 699].

Проте, суть зазначених термінів не є ідентичною. Згідно з класичними трактуваннями партнерство (1) зазвичай не є юридичною особою, (2) може

засновуватися й за усною угодою партнерів, (3) кожен з яких відповідальний і за себе, і за інших партнерів.

Як бачимо, партнерство може мати як формальну основу (оформлене юридичними договорами), так і неформальну, тобто здійснюватися на основі усних домовленостей.

Не дивлячись на те, що “Юридичний енциклопедичний словник” не містить даного терміну, в юридичній літературі він використовується достатньо широко, особливо у сфері цивільного права, оскільки саме норми цивільного права регулюють “бізнес-відносини”.

Можна зауважити, що термін “партнерство” вживають при визначенні форми реалізації економічної діяльності, тоді як “партнерські відносини” окреслюють економічну взаємодію суб’єктів господарювання. Ми вважаємо, що таке трактування цих понять дещо звужує підходи до визначення їх суті, оскільки, обидва ці терміни означають більше, ніж простий договір чи взаємодію. Це – зв’язки між організаціями, які у всьому решта є незалежними; подібні зв’язки можуть набирати різних форм і сприяти подальшій співпраці. Це – взаємна згода про спільну діяльність; вона цінна безліччю перспектив, які відкриваються перед партнерами.

Проте, можна погодитися із думкою А. Магомедової і припустити, що термін “партнерство” носить масштабніший та більш глобальний характер, а “партнерські відносини” – більш точне поняття, вказує безпосередньо на специфіку економічних зв’язків між суб’єктами господарювання.

Як зазначив О. Бречко, партнерство – інтегруючий елемент ринкової економіки, а його види та принципи залежать від того, на якому рівні воно здійснюється і хто є суб’єктами взаємостосунків [7, с.82-86].

Деякі науковці, щоб окреслити особливий, винятковий характер відносин, що передбачає наявність загальної для партнерів стратегії, їх вклад для досягнення спільної мети та взаємну відповідальність за борги та ризики, використовують термін “стратегічне партнерство”.

Так, Л. Шемаєва розглядає стратегічну взаємодію підприємств як інструмент забезпечення реалізації стратегічних інтересів, що базується на засадах встановлення партнерських відносин із суб'єктами зовнішнього середовища, які є стратегічними, з точки зору безпечного функціонування та розвитку підприємства; передбачає можливість здійснення активного впливу на суб'єкти з урахуванням їхніх зворотних дій.

Теоретичні передумови виникнення стратегічного партнерства можна виявити, комплексно застосовуючи теорію трансакційних витрат та міжнародного виробництва, а також концепцію максимізації використання ресурсів в рамках партнерства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 Теоретичні передумови виникнення стратегічного партнерства

Теорій та концепцій виникнення стратегічного партнерства	Теоретичне обґрунтування	Автори
1	2	3
Теорія трансакційних витрат	Теоретичне обґрунтування переваг співпраці над угодами злиття та поглинання, і важливість простих прямих домовленостей. Необхідність створення стратегічних партнерств, що є оптимальним з економічної точки зору у ситуаціях, коли ні ринок (прямі угоди між партнерами), ні організація внутрішнього обміну всередині фірми не можуть забезпечити мінімізацію суми виробничих і трансакційних витрат. Розгляд стратегічних партнерств як способу оптимізації використання наявних ресурсів.	Р. Коуз, К. Ерроу, Дж. Коммонс, Д. Норт
Теорія міжнародного виробництва	Теорія міжнародного виробництва Данінга розширює теорію трансакційних витрат і стверджує, що фірма може збільшувати власні	Дж. Данінг

1	2 Продовження таблиці 1.3	3
Концепція максимального використання ресурсів в рамках партнерства	<p>операції до міжнародного рівня тільки якщо вона акумулює три типи переваг: переваги володіння особливими активами, переваги внутрішнього розвитку та перевага локалізації. Завдяки глобалізації економіки та науково-технічному прогресу зміни в діловому середовищі радикально модифікували умови, в яких компанії створюють ці переваги, що пояснює збільшення кількості стратегічних альянсів як джерела конкурентних переваг, які останнім часом замінили традиційні форми мультинаціональної експансії.</p> <p>Доповнюючи теорію трансакційних витрат, прихильники даної концепції орієнтуються на максимізацію ресурсів шляхом їх об'єднання і освоєння усіма учасниками стратегічного партнерства. Об'єднання у стратегічний альянс сприяє зміцненню конкурентних переваг, шляхом отримання доступу до ресурсів партнера та можливості обміну цінних ресурсів з іншими фірмами у разі, коли їх не можливо отримати за допомогою ринкових трансакцій чи внаслідок поглинання та злиття. Важливу роль у даній концепції відведено роботам Б. Когута, в яких показано, що фірми об'єднуються в альянс для отримання нових знань або для збереження власних ресурсів через комбінування їх з ресурсами партнера.</p>	Б. Когут

Джерело: складено автором за [70,265]

Дані автори під “стратегічним партнерством” вбачають конкретні форми господарської взаємодії суб’єктів, а саме – стратегічні альянси.

На сьогоднішній день стратегічні партнерства реалізуються у різних формах, зокрема як спільні підприємства, науково-дослідне співробітництво, консорціуми, довгострокові договори про поставки, та інше.

Більшість зарубіжних науковців, що характеризують партнерські відносини між компаніями, під стратегічним партнерством так само розуміють певну форму або модель співробітництва. Наприклад, Стівен М. Дент у стратегічному партнерстві вбачає довгострокові бізнес-альянси, у яких компанії позиціонують свої продукти, послуги та бренди на ринку, покладаючись один на одного. Такі стратегічні альянси, наприклад, можуть охоплювати код-шерінгові угоди між авіакомпаніями, а також угоди між постачальниками послуг телефонії та виробників телефонів, таких як Apple, і AT & T або Boeing Company і G.E. Aviation. Вони виступають як мережеві партнери, які допомагають реалізовувати продукцію і просувати послуги компанії на певних ринках, що має вирішальне значення для успіху в бізнесі.

Р. Уоллес зазначає, що модель стратегічного партнерства охоплює певні процеси розвитку спільного підприємства, серед яких формування альянсу. Тут створення стратегічного партнерства виступає як найсильніша стратегія, що забезпечує компанії просування по шляху економічного процвітання, оскільки стратегічне партнерство підкреслює сильні сторони компанії та мінімізує слабкі, сприяє навчанню, набутті досвіду та отриманні спільної вигоди [101].

Як стверджують Г. Хемел і К. Прахалад стратегічні наміри таких партнерств полягають у виявленні слабких або сильних сторін конкурентів. Так, японські виробники, завдяки створенню спільних підприємства Mazda з компаніями GM і Ford, отримали унікальний шанс ознайомитися з досягненнями американських автомобілебудівників у сфері зниження витрат виробництва, підвищення якості та нових технологій. Крім того, японці здобули інформацію про методи конкуренції, що застосовують компанії Ford і GM (коли американці вступають в боротьбу і в якій ситуації вони залишаються на стороні). Але вірно і зворотне – Ford і GM перейняли досвід



партнера-суперника [107]. Проаналізувавши діяльність багатьох партнерських структур, Б. Гаррет та П. Дюссож слушно зауважили, що кожна компанія все ж переслідує власні інтереси та цілі у партнерстві [20].

Вітчизняні науковці Г. Махова та О. Гребешкова стратегічне партнерство розуміють як форму реалізації перспективних можливостей підприємства, що виникають в його зовнішньому середовищі з приводу зміцнення конкурентних переваг. З іншої сторони, вони описують стратегічне партнерство як специфічну модель розвитку підприємства шляхом залучення та використання знань і здатностей сторонніх організацій задля досягнення стратегічних цілей та набуття (або зміцнення набутих) конкурентних переваг [30,31,32].

У будь-якому випадку, основне завдання стратегічного партнерства – досягнення синергетичного ефекту, який проявляється при об'єднанні компетенцій і ресурсів учасників партнерського проекту. О. Хитра виділяє поняття “інтернаціональний синергізм”, зміст якого полягає у виникненні емерджентного ефекту внаслідок об'єднання зусиль партнерів з різних держав і переміщення частин виробничих ресурсів в іншу стратегічну зону господарювання для освоєння нових видів діяльності на зовнішніх ринках. Завдяки зовнішнім партнерським відносинам компанія здобуває цінні ресурси і можливості, яких не могла б отримати в іншому разі, а найважливішою умовою об'єднання зусиль є усунення суперечностей і побудова глибоких, довгострокових відносин. Так поєднання зусиль незалежних партнерів створює синергізм співробітництва, а вихід у нові сфери господарювання – “синергізм диверсифікації” [108].

Тривалість співпраці – характерна ознака стратегічного партнерства, внаслідок якої підвищується рівень взаєморозуміння партнерів, отримуються конкурентні переваги, скорочуються витрати, час на трансакцію зменшується, знижуються ризики та досягається синергетичний ефект.

Таким чином, ми говоримо про “стратегічне партнерство” між економічними організаціями, коли маємо на увазі специфічну модель чи

форму розвитку підприємства шляхом залучення та використання знань та здібностей сторонніх організацій задля досягнення стратегічних цілей та набуття (та/або зміцнення набутих) конкурентних переваг.

Так, стратегічне партнерство охоплює певний формат взаємовідносин двох (або більше) економічних організацій, що передбачає створення спільної цінності з розподілом набутих результатів між партнерами.

У даному випадку, стратегічне партнерство є формою реалізації партнерських відносин між підприємствами. Ми також будемо використовувати це трактування у даному дисертаційному дослідженні.

На рівні фірм та підприємств реалізується конкретний бізнес-план щодо взаємодії із зарубіжними компаніями та розробляються моделі партнерства між суб'єктами господарювання. На сучасному етапі розвитку міжнародних економічних відносин значно інтенсифікували свою діяльність спільні підприємства, партнерства, альянси та мережеві виробничі об'єднання. Названі суб'єкти міжнародних господарських зв'язків реалізують конкретні економічні проекти, які відповідають завданням їх власного економічного розвитку та розвитку країни, їх функціонування й інтенсифікації господарських зв'язків зарубіжних партнерів.

Характерною особливістю партнерських відносин підприємств є унікальність вкладу кожного з партнерів у спільну справу.

Встановлення довгострокових партнерських відносин підприємств має ряд переваг, а саме:

- довгострокові партнерські відносини дають можливість скоротити витрати (в т.ч. трансакційні витрати) і підвищити якість товарів і послуг, отримати конкурентні переваги та розширити коло клієнтів;
- між постійними партнерами відбувається перерозподіл ризиків, прибутків та досягається синергетичний ефект;
- більш ефективне використання ресурсів;

- покращення якості зв'язку між сторонами, підвищення рівня їх взаєморозуміння;
- вдосконалення нововведень;
- покращення діяльності.

Так, довготривалі партнерські відносини між суб'єктами господарювання призводять до більш тісних взаємозв'язків, які засновані на поєднанні засобів формального контролю і неформального обміну послугами, забезпечують трансляцію інформації, формування ділової репутації, підвищення довіри і зниження невизначеності, створення систем взаємодопомоги.

Аналізуючи усі підходи до визначення суті та змісту партнерських відносин, можна помітити певні спільні ознаки та принципи здійснення партнерства, що характерні для усіх рівнів взаємодії (рис. Б1 додатку Б).

Так, А. Татаринцева виділяє критерії об'єктивного та суб'єктивного характеру, які є умовами здійснення партнерських відносин. Серед них: автономність суб'єктів; їх соціальна, зокрема правова, рівність; спільність дій; безпосередній контакт суб'єктів у формі спілкування; наявність взаємних інтересів; свобода вибору партнера; суб'єктивне сприйняття іншого як рівного; взаємна довіра; взаємна відповідальність; ціннісні установки сторін на взаємну відмову від примушення [95, с. 34].

Окрім критеріїв та спільної мети, в основі партнерства лежать певні принципи, за допомогою яких відбувається взаємодія між суб'єктами партнерських відносин. Це принципи рівноправності, прозорості та взаємної вигоди. Так принцип рівноправності передбачає рівне право голосу за столом переговорів, визнання іншого як рівного. Принцип прозорості передбачає відкритість та чесність у партнерських відносинах, що є кредитом довіри, який більшість учасників розглядає як важливу умову успіху у партнерстві. Принцип взаємної вигоди передбачає вклад кожного із партнерів у спільну діяльність. Так, партнерство спрямоване на досягнення конкретної вигоди для кожного партнера, окрім загальних переваг для усіх учасників. Ці

принципи розробляються на етапі побудови партнерської взаємодії і приймаються усіма сторонами, створюючи міцний фундамент для партнерства.

Підсумовуючи викладені наукові підходи, виокремимо певні особливості, характерні для партнерських відносин підприємств:

- мотивація діяльності безпосередніх партнерів формується внаслідок узгодження їхніх інтересів — виробничо-економічних, маркетингових, екологічних, престижних та особистих;
- існує залежність партнерів від політичної та економічної стабільності, що формує відповідне середовище для взаємодії суб'єктів господарювання;
- характеризуються спільними, наперед виробленими та узгодженими намірами; робота учасників заснована на принципах взаємного визнання на основі формальних і неформальних домовленостей;
- відносини співпраці між партнерами відбуваються на взаємовигідній основі;
- партнер завжди є стороною взаємодії, що володіє самостійним суб'єктним статусом;
- партнерські об'єднання неможливо «контролювати» за допомогою формальних систем, вони вимагають тісних міжособистісних зв'язків і внутрішніх інфраструктур;
- в межах партнерських об'єднань відбувається передача нового досвіду, обмін знаннями, які кожен учасник вносить в союз та перерозподіл ризиків.

Підсумовуючи вищезазначене, пропонуємо розглядати партнерські відносини між підприємствами як економічну взаємодію незалежних суб'єктів господарювання на довгостроковій взаємовигідній основі через узгодження стратегічних інтересів, об'єднання ресурсів та спільного

перерозподілу ризиків і відповідальності задля отримання конкурентних переваг на світових, регіональних та національних ринках.

## **1.2 Модель формування міжнародних партнерських відносин підприємств**

Транснаціоналізація економіки сьогодні характеризується двома аспектами: з одного боку активною конкурентною боротьбою між провідними компаніями, з іншого – формуванням цілої системи взаємозв'язків між ними. Навіть невеликі підприємства можуть бути задіяні в стратегічних партнерствах та інших формах бізнесу, що перетинають кордони, не будучи такими великими, як компанія Exxon, або поширеними у світі, як Procter&Gamble, що особливо актуально для українських підприємств, які прагнуть до транснаціоналізації та розширення партнерських відносин.

Переваги формування моделей міжнародних партнерських відносин сьогодні є очевидними. Адже розробка нової продукції і проникнення на неосвоєні ринки вимагають вкладення значних коштів, і більшість зарубіжних, а тим паче вітчизняних підприємств, не здатні впоратися із цим самостійно. Наприклад, британська комп'ютерна компанія ICL не змогла б створити мейнфрейми нового покоління без співпраці із Fujitsu. Для компанії Motorola були необхідні збутові можливості Toshiba, щоб проникнути на японський ринок напівпровідників. Принципом діяльності концерну Ford стала тісна кооперація з іншими лідерами в галузі автомобілебудування.

Так, сучасний етап еволюції інтеграційних процесів на рівні підприємств характеризується послідовним характером розширення різноманітності організаційних форм, що сприяють формуванню нових моделей партнерських відносин між компаніями, при цьому з 80-х років ХХ століття спостерігається тенденція активізації використання гнучких форм таких як стратегічні партнерства у різних країнах, що обумовлено факторами макро- і мікрорівня.

Проте, співпраця у бізнесі сьогодні уже не обмежується традиційними моделями партнерських відносин у формі альянсів двох компаній, таких як спільні підприємства чи угода по маркетинговій політиці. Досягнення спільних цілей та стратегічних завдань поєднує цілі групи компаній. На ринках виникла нова форма конкуренції – змагання між групами.

Уявлення про те, що окремі компанії можуть отримувати конкурентні переваги від створення партнерських союзів не є новим. Японські підприємства вже давно об'єднуються в кейрецу (групах), тоді як американські і європейські компанії – створювали картелі, що активізували свою діяльність після Першої світової війни. Проте сучасні групи альянсів відрізняються певними особливостями та новизною. Групи альянсів, як правило, є партнерським союзом окремих компаній, об'єднаних угодами співробітництва.

Так, наприклад, японські компанії, що входять в кейрецу, мають довготривалі взаємовідносини, вони допомагають один одному в різних сферах бізнесу.

Групи альянсів сфокусовані чіткіше, мають високі стратегічні цілі, а функції їх учасників чітко спеціалізовані. В свою чергу, американські та європейські компанії, що займалися виробництвом цукру, резини, азоту, сталі, алюмінію, магнію, ламп в період між Першою та Другою світовими війнами, об'єднувалися в загальногалузеві картелі з метою розподілу світового ринку. Їх завданням було знищення конкуренції. Тепер в будь-якій галузі існує загалом більш ніж одна група, а конкуренція між деякими групами є досить високою.

Наприклад, в автомобілебудуванні, мережа партнерів General Motors, в яку входять Toyota, Isuzu, Suzuki і Saab, конкурує у світовому масштабі з групою партнерів Ford, до якої належать Nissan, Mazda, Kia і Jaguar.

Не можна не погодитися із вітчизняним науковцем професором З. Варналієм, який стверджує, що зміни в організаційно-економічній структурі підприємницької діяльності сформовані, в першу чергу, існуючими вимогами

ринку, суб'єкти якого потребують взаємодії, що включає створення ефективної моделі, яка забезпечить виконання функцій, пов'язаних із трансформаційними процесами діяльності компаній [11, с.123-126].

Так, сьогодні компанії об'єднують свої зусилля, навички та досвід для створення ефективних моделей партнерських відносин у протистоянні з конкурентами та для розвитку і розширення власного бізнесу.

Ефективність функціонування підприємства залежить від вдало побудованої моделі партнерських відносин між компаніями та сприяє появі у підприємств-партнерів значної кількості переваг, які в подальшому дозволяють розширити обсяги виробництва, збільшити розмір прибутку, зменшити витрати, здобути досвід та знання, отримати конкурентні переваги, чи навіть подовжити період життєвого циклу бізнесу та забезпечити його стійке функціонування у певній сфері взаємодії партнерств.

Адже, економічний зміст та механізм інтеграційних (та коопераційних) процесів на основі партнерської взаємодії у бізнесі передбачають стійке (довготермінове) співробітництво підприємств-партнерів, де результатом є отримання взаємної вигоди та визначається ефектом, величина якого значно перевищує економічний результат одноосібної дії кожного з учасників процесу.

У Економічній енциклопедії моделі фірми – “сукупності образів і аналогів, властивості і зв'язки між якими відповідають певному уявленню про характеристики фірми як відкритої соціально-економічної системи й використовуються для вивчення цих характеристик” [40, с.450-452].

Моделі фірми використовують для вивчення теоретичних основ розвитку економічної організації й для вирішення практичних проблем економіки та управління.

Можна сказати, що дані моделі дозволяють визначити характеристики основних процесів ділової одиниці і необхідність їх перебудови – реінжинірингу та окреслюють взаємодію основних господарських процесів фірми із її зовнішнім бізнес-середовищем [40].

Відтак, модель формування партнерських відносин підприємств залежить від ряду факторів зовнішнього та внутрішнього середовища фірми та включає поетапний процес створення спільних підприємств та стратегічних партнерств.

Так, компанії об'єднуються у партнерства, якщо:

по-перше, інвестиційний проект є надто дорогим та ризикованим, щоб бути запровадженим однією фірмою, компанії можуть поєднати сили для досягнення результату. Наприклад, проектування нового літака є дорогим проектом та потребує співробітництва багатьох МНК (мультинаціональних корпорацій);

по-друге, створюючи партнерство, компанії мають змогу поєднати здібності та можливості, яких жодна з МНК не могла досягти поодиночі. Прикладом є стратегічний альянс Sony Erickson. Erickson мала розвинену технологію, в той час як Sony більше спеціалізувалася на маркетингу своєї продукції. Поєднавши зусилля, компанії створили стратегічний альянс Sony Ericsson, у якому об'єднали розвинені технології та ефективний маркетинг;

по-третє, стратегічне партнерство дозволяє зменшити конкуренцію або уникнути її. Sony та Ericsson створили альянс ще й тому, що жодна з цих компаній не мала змоги конкурувати з таким світовим лідером як Nokia. Альянс Sony Ericsson зайняв сильну конкурентну позицію на ринку.

У більшості випадків основними мотивами при створенні стратегічних партнерств є посилення конкурентної боротьби, прагнення підприємств вийти на нові ринки, економія на масштабах виробництва, розширення каналів розповсюдження продукції та асортиментного ряду підприємств, можливість використання технологій, брендів та інших ресурсів партнерів.

Компанії обирають певну модель партнерських відносин, що найкраще відповідатиме стратегії розвитку підприємства, його цілям та поставленим завданням.



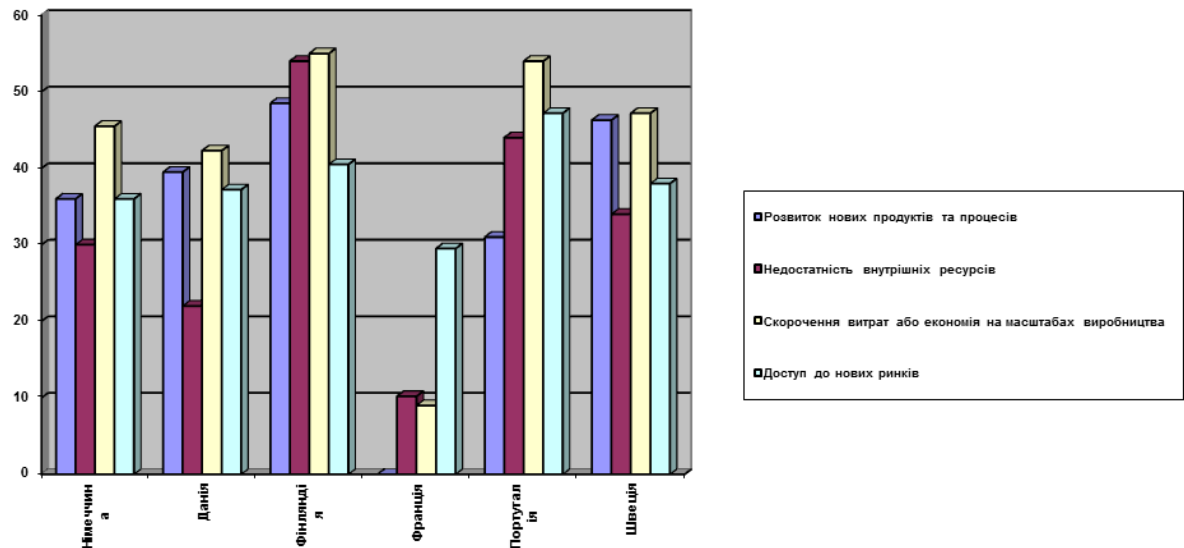


Рис. 1.1 Мотиви співпраці фірм країн Європи

Джерело: складено автором за даними Eurostat

Так, можна помітити, що створення нових продуктів та послуг, вдосконалення виробничих процесів, завоювання нових ринків, скорочення витрат та економія на масштабах виробництва є важливими мотивами при створенні підприємств у більшості країн ЄС. Для Франції, наприклад, головним пріоритетом при формуванні партнерства є вихід на нові ринки, для Португалії, Фінляндії, Німеччини та Данії – зменшення операційних витрат та економія на масштабах виробництва, для Швеції – створення та розвиток нових продуктів та послуг. Не менш важливе значення має галузь, у якій співпрацюють компанії, а особливо – наявність певних ресурсів для виробництва.

Проте, існує безліч бар'єрів на шляху побудови партнерських відносин між компаніями, серед яких: культурна диференціація, різні початкові очікування з боку партнерів, труднощі контролю, та інші. Дуже важливим є аналіз даних розбіжностей на початкових етапах побудови партнерства задля уникнення конфліктів та створення довгострокової співпраці.

Реалізація мети та виконання основних завдань розвитку підприємства передбачає розроблення стратегій, в рамках якої формуються моделі

співпраці. За Р. Уоллесом усі стратегії підприємства зводяться до наступних трьох: обмежений ріст, що передбачає вклад нерозподіленого прибутку назад у компанію для розширення її операцій та освоєння нових ринків; розвиток шляхом поглинання, що сприяє збільшенню поставок товарів та послуг на існуючі ринки та допомагає розширити присутність на нових ринках, шляхом використання внутрішнього капіталу і фондів зовнішніх інвесторів для придбання дієвих підприємств; створення спільних підприємств, управління стратегічними партнерствами та формування відносин “співпраця-конкуренція” [101, с. 23-33].

Остання стратегія передбачає об’єднання підприємств задля досягнення спільних цілей та можливості отримання безлічі вигод, шляхом розвитку довгострокових партнерських відносин. В рамках цієї стратегії формуються основні моделі партнерства компаній шляхом їх реалізації у конкретних організаційно-економічних формах взаємодії.

Крім того, як зазначає Р. Уоллес, існують CHES-фактори, які впливають на формування моделей партнерських відносин підприємств, серед яких: конкуренція, історична традиція, економічний клімат, соціальні події, стратегічні альянси-виживання. Переважно вплив цих факторів на фірми спонукає інтеграційні процеси між малим та великим бізнесом, що реалізуються у таких організаційно-економічних формах як субпідряд (субконтракт), франчайзинг, лізинг, венчурний бізнес, та інші [101, с. 54-62].

Таким чином, формування моделі партнерських відносин між компаніями можна зобразити у вигляді схеми, що охоплює вище перелічені фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, враховуючи галузь функціонування підприємств, сферу взаємодії та виходячи із головної стратегії фірми (рис. 1.2).

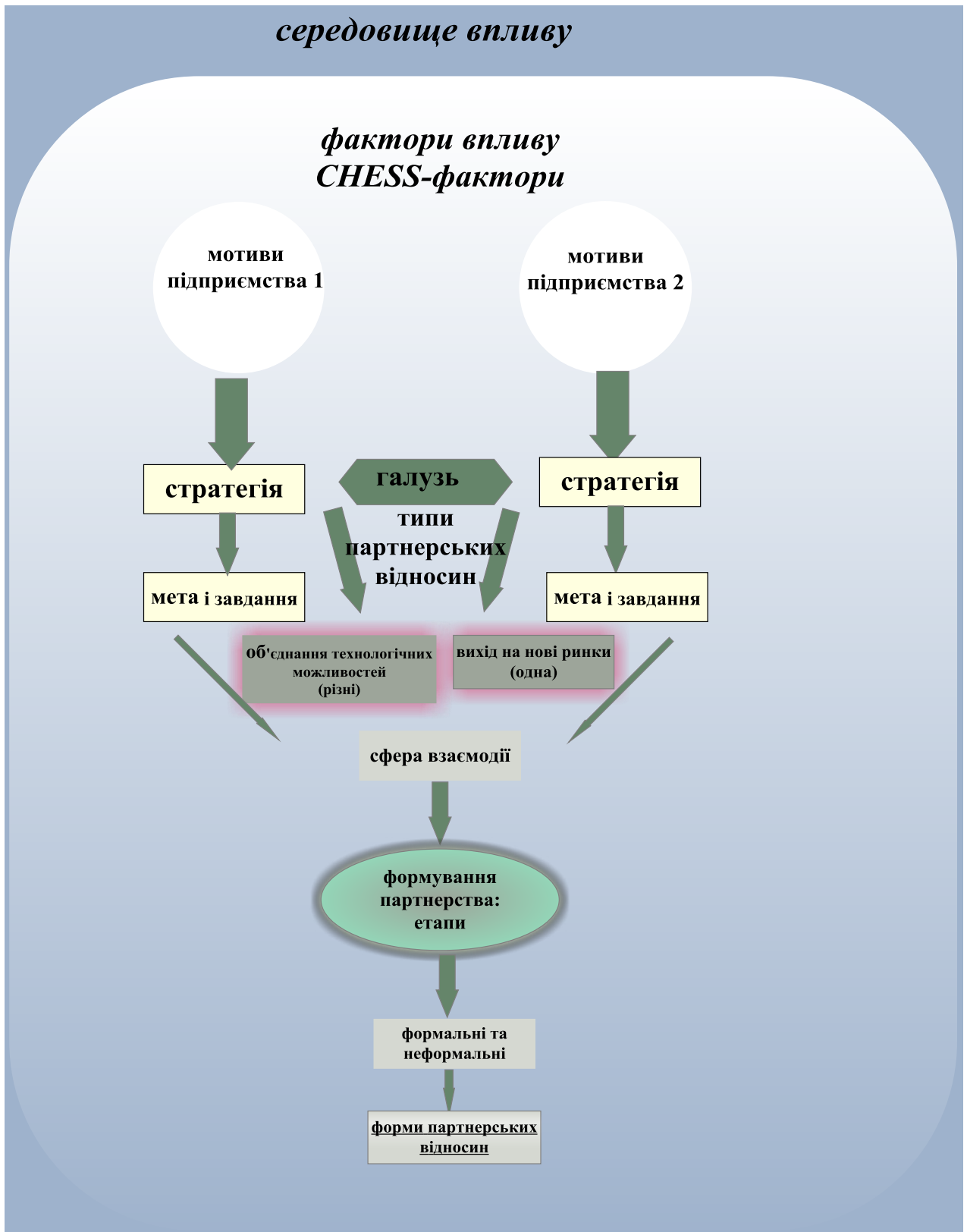


Рис. 1.2 Схема формування моделі партнерських відносин підприємства

Джерело: складено автором

Так, об'єднання технологічних можливостей підприємств з різних галузей, що не є конкурентами сприяє розширенню сфер діяльності фірм. У випадку об'єднання компаній однієї галузі важливим стратегічним орієнтиром є вихід на нові ринки.

Об'єднання компаній може бути вигляді формальних угод чи неформальних (усних) домовленостей (рис. 1.3).

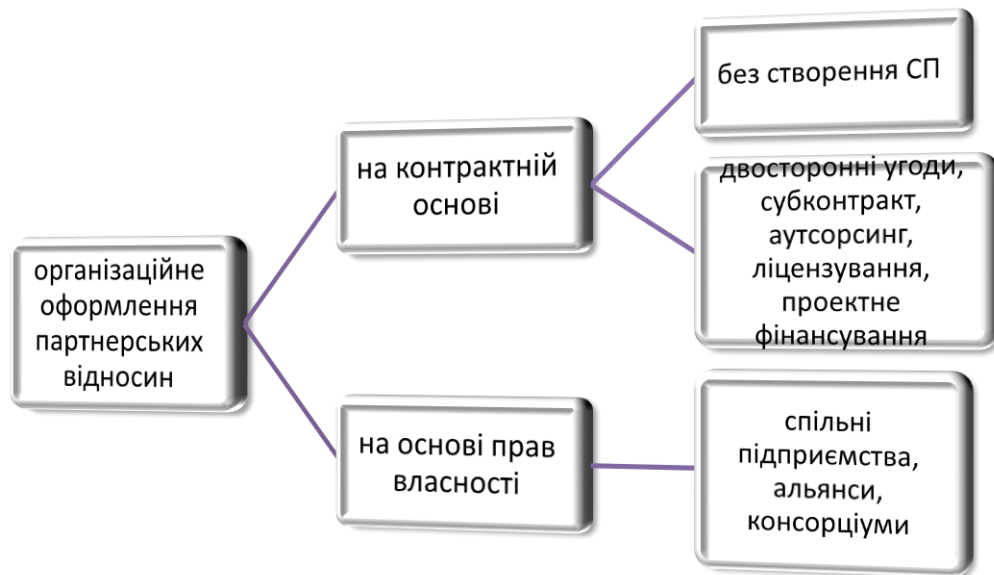


Рис. 1.3 Організаційні форми партнерських відносин

Джерело: складено автором за [101, 32]

В залежності від виду економічної діяльності фірми та сфери взаємодії, партнерство компаній набирає певних форм, що окреслюють спосіб реалізації моделі партнерських відносин підприємств. Наприклад, у сфері виробництва найхарактернішими формами є управління за контрактом, лізинг, ліцензування, виробнича кооперація, проектне фінансування, у сфері маркетингу, інформаційно-комунікаційних послуг – субконтракт, аутсорсинг, створення віртуальних партнерств, у сфері інновацій – контракти НДДКР, проектне фінансування, ліцензування технологій, та інші.

У свою чергу, форми партнерських відносин підприємств залежать від інтенсивності взаємозв'язків між компаніями (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Типи спільних підприємств

Джерело: складено автором за [101]

Спільні підприємства із слабким зв'язком, що функціонують у схожих галузях, об'єднуються задля отримання великих контрактів чи спільного проникнення на нові ринки.

Консорціум – один із варіантів угоди співробітництва, коли подібні компанії із суміжних галузей об'єднують свої ресурси, щоб отримати вигоду, досягнути якої поодиноці було б занадто дорого, – такою вигодою може бути, наприклад, доступ до передових технологій.

В центрі вказаного діапазону знаходяться спільні підприємства, які можуть працювати самостійно або можуть пов'язувати поточні операції партнерів. Ці спільні підприємства зберігають повну ділову незалежність у всіх інших операціях, забезпечують безперервний доступ до активів колишньої компанії, переваг бренду, систем та послуг. Іншим прикладом таких спільних підприємств може бути віртуальне партнерство, що характерне для сфери маркетингу та сприяє підписанню контрактів із великими компаніями.

Підприємство із помірним зв'язком характеризується переходом компаній від неформальних до більш офіційних взаємозв'язків, у процесі розвитку яких фірми розширюють сферу економічних можливостей, що сприяє їх об'єднанню у економічно-організаційні форми співпраці. Це

можуть бути відносин між підрядчиками та субпідрядниками. Аутсорсинг (використання зовнішніх ресурсів), що повністю характеризує даний тип підприємств, є формою партнерських відносин, в процесі якого компанії поступаються своїми інформаційними технологіями чи маркетинговими функціями на користь іншої організації.

Спільні підприємства із тісним зв'язком, переважно, характеризуються формальною інтеграцією ресурсів, інфраструктури, процесів та обслуговування. У таких спільних підприємствах партнери із різних галузей співпрацюють у багатьох сферах, об'єднуючи різні, але взаємодоповнюючі навички та можливості для створення спільної цінності.

Успішна співпраця означає вклад кожного з партнерів у вигляді фундаментальних досліджень, навичок розробки нової продукції, виробничих потужностей, доступу до системи дистрибуції, та інше.

Учасники партнерства, роблячи внесок у вигляді інтелектуальних чи матеріальних ресурсів, отримують свою частку інтелектуальної власності відповідно до укладеної угоди.

У свою чергу формування партнерства передбачає певні етапи: 1) встановлення довіри, 2) визначення місії, цілей та завдань, 3) визначення спектра товарів та послуг для покупців, 4) різнопланова самооцінка, 5) знайомство із партнером, 6) аналіз зовнішнього та внутрішнього оточення партнера, 7) встановлення рамок у взаємовідносинах, 8) визначення меж першочергового проекту, 9) збереження незалежності, 10) збереження відносин, 11) юридичний супровід, 12) стратегія виходу (рис.1.5) [101].

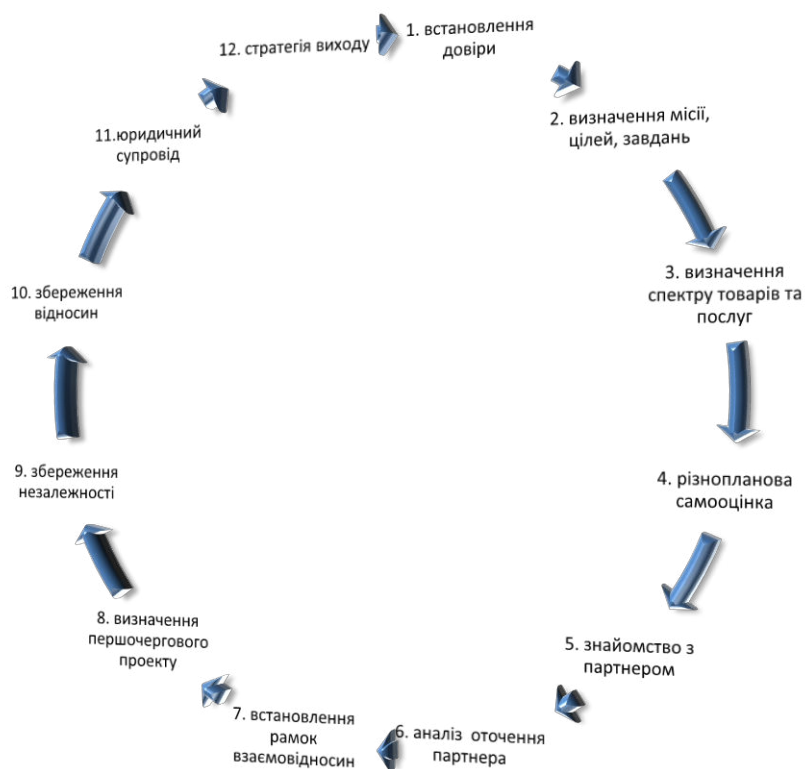


Рис. 1.5 Етапи формування партнерства

Джерело: складено автором за [101, 273, 307]

Головна ціль партнерства – здійснення поетапної оцінки власних можливостей та переваг партнера при створенні спільного підприємства.

Поетапне формування моделі партнерства компаній допоможе краще вивчити партнера по бізнесу. Так, аналіз оточення компанії охоплює знайомство із співробітниками, акціонерами, торгівельними представниками, державними чиновниками, лідерами галузі та конкурентами, тобто із усіма організаціями та інститутами, які здійснюють прямий чи опосередкований вплив на компанію.

Важливим для підприємства, що вступає у партнерство і не планує цілковитої інтеграції з іншою організацією, визначити ступінь власної незалежності від партнера для можливості подальшого росту та розвитку у випадку завершення партнерства.

Розробка стратегії виходу із партнерства є досить важливим етапом і вимагає розробки такого ж ретельного плану як і безпосередньо створення самого підприємства.

Так, спільні підприємства, традиційним завданням яких є вихід на нові напрямки бізнесу, у разі реструктуризації, дають можливість поступово вийти із бізнесу і отримати акціонерам більший прибуток, ніж при негайному продажі усього бізнесу одразу. Компанії-піонери доказали, що створення спільних підприємств – це дієвий спосіб для вивільнення «заблокованих» активів корпоративного портфелю.

Такі компанії, як Philips, Corning, Dresser, IBM і Honeywell, використовували спільні підприємства для виходу із непрофільюючих видів бізнесу (дод. В табл. В1). Вказані компанії відійшли від умовностей при проектуванні своїх спільних підприємств та управління ними.

Приклади реструктуризації компаній показали, що компанія Philips виграла при створенні спільного підприємства, ніж при прямому продажі компанії, а Whirlpool встановила свою сильну присутність на європейському ринку. Компанія Dresser звільнилася від непрофільюючого бізнесу з виробництва обладнання для будівництва, а Komatsu укріпила свою присутність в США.

Успіх спільного підприємства, оцінюється не часовими рамками існування партнерства, а почерговістю передачі прав на володіння бізнесом і створюваною цінністю.

Варто зазначити, що розмір спільного підприємства може змінюватися в процесі росту та розвитку партнерських відносин. Так, для молодій компанії більш доцільним є формування спільного підприємства із слабкими зв'язками, тоді як для організації, що володіє значною часткою ринку, має відомий бренд та суспільне визнання, більш характерним могла б стати модель формування стратегічного партнерства (альянсу) із об'єднанням ресурсів, навичок та досвіду компаній-партнерів.



Як бачимо, саме аналіз етапів створення партнерства та ретельна оцінка власних можливостей є вкрай важливою при співпраці, особливо у випадках альянсу між невеликою компанією і крупною корпорацією, коли остання здійснює тиск на мале підприємство задля отримання концесії.

Партнерські відносини між компаніями відрізняються по мірі приналежності цих компаній до однієї чи до різних галузей. Компанії однієї галузі характеризуються одночасно суперництвом і співробітництвом.

Партнерські відносини такого типу можна розділити на певні категорії, щоб визначити конкурентоздатність партнерства і його належність до певного типу (рис.1.6).

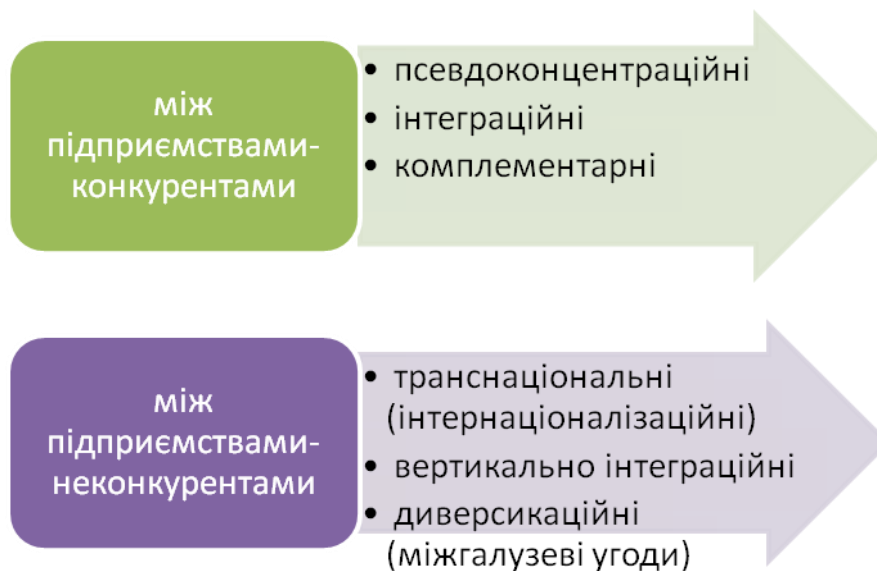


Рис. 1.6 Типи партнерських відносин між конкурентами і не конкурентами

Джерело: складено автором за [32, 116]

Партнерства між конкуруючими підприємствами зустрічаються в трьох формах:

- комплементарні угоди;
- інтеграційні партнерства;
- псевдоконцентраційні партнерства.

Комплементарні угоди об'єднують компанії з різними за характером активами, що забезпечують комплементарний ефект. Найчастіше це використання марки чи іміджу сильнішого партнера для просування послуг

слабшого партнера. Такі партнерські відносини поєднували компанію Chrysler, яка продавала автомобілі фірми Mitsubishi та General Motors, що розповсюджувала автомобілі японських виробників Suzuki та Toyota. Мета таких партнерств економія інвестиційних ресурсів при освоєнні нових сфер діяльності. Інтеграційні партнерства утворюють для досягнення ефекту масштабу виробництва, коли фірмами розробляється один продукт, яким комплектується власна продукція кожного з партнерів. Прикладом є компанії Volkswagen та Renault, які спільно виготовляють автоматичну коробку передач, якою потім укомплектовуються різні моделі автомобілів цих фірм. Псевдоконцентраційні партнерства утворюються для реалізації складних та витратних проектів, результатами яких будуть користуватися всі учасники.

У кожному випадку створення певних партнерств має свої особливості. При їх формуванні важливим є не тільки галузь співробітництва, але й мета, яку переслідують партнери по бізнесу та засоби реалізації (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Розвиток і результати діяльності партнерств фірм-конкурентів у формі альянсів

Партнерства фірм-конкурентів	Існують (результат не визначений)	Закінчили спільну діяльність (через природні причини)	Пролонгація угоди або укладання нових угод	Завчасний розрив відносин	Здійснення проекту силами одного із партнерів	Встановлення контролю одного із партнерів над іншим	Разом
Інтеграційні альянси (біля 30% від загальної кількості)	36	14	7	28	7	8	100
Псевдоконцентраційні альянси (біля 30% від загальної кількості)	36	12	27	8	9	7	100
Комплементарні альянси (біля 40% від загальної кількості)	30	4	25	14	21	6	100
Альянси фірм-конкурентів в цілому (біля 200 альянсів)	34	9	20	16	14	7	100

Джерело: складено автором за [236,238]

При співпраці фірм з різних галузей, які переважно не є конкурентами, в партнерства об'єднуються заради освоєння нових видів виробничої діяльності чи нових шляхів розвитку. У цьому випадку компаніям характерні стратегічні шляхи розвитку, такі як інтернаціоналізація, вертикальна інтеграція та диверсифікація та відповідні їм категорії партнерства – транснаціональні спільні підприємства, вертикальне партнерство та міжгалузеві угоди.

Яскравим прикладом стратегії інтернаціоналізації є придбання за 57 млрд. доларів корпорацією Procter&Gamble, провідним виробником миючих засобів і товарів особистої гігієни, компанії Gillette – виробника однойменних бритв, батарейок Duracell, зубної пасти Oral-B і побутових електроприладів під торговою маркою Braun. В результаті злиття утворилася найбільша компанія споживчого сектора в світі з річним прибутком у розмірі більше 60 млрд. доларів, що дозволило їй обійти англо-голландську компанію Unilever і зайняти перше місце в світовій індустрії споживчих товарів.

Наслідком формування транснаціональних спільних підприємств є створення стабільного положення партнерських підприємств по відношенню один до одного та посилення глобалізації.

Як приклад вертикальної інтеграції можна привести купівлю найбільшою в Україні керуючою компанією "System Capital Management" (Донецьк) акцій ЗАТ "Криворізький завод гірського устаткування" і ВАТ "Криворізький центральний рудо ремонтний завод", розташованих в Дніпропетровській області. Дане придбання було здійснено відповідно до стратегії групи SCM по формуванню вертикально-інтегрованої структури в гірничо-металургійному комплексі (ГМК). Входження вказаних підприємств до складу гірничо-металургійного дивізіону групи SCM дозволило їй включити ще одну ланку в ланцюжок створення вартості цього напрямку бізнесу. SCM розглядає придбання заводів як стратегічну інвестицію. Наступним етапом інтеграції підприємств в ланцюжок ГМК групи SCM стане формування стратегії розвитку цих заводів.

Наслідком формування вертикального партнерства є новий розподіл вартості, що додається в процесі здійснення спільної виробничої діяльності та вплив на концентрацію сектору постачальників.

Наприклад, купівля компанії Art Technology Group Inc (ATG) за \$ 1 млрд. стала завершальним етапом у стратегії диверсифікації портфеля продуктів Oracle Corporation. Очікується, що разом Oracle і ATG сприятимуть підвищенню доходів підприємств, зміцненню лояльності клієнтів, підвищенню вартості бренду, досягненню кращих результатів діяльності і гнучкості бізнесу через Інтернет і традиційні середовища торгівлі.

Компанії Oracle і ATG разом забезпечать додаткове і краще в своїй сфері програмне забезпечення для широкого кола галузей промисловості. За останні п'ять років компанія Oracle купила 65 різних компаній. Основний бізнес корпорації сконцентрований навколо розробки ПЗ для управління базами даних, ERP-систем, а також - після придбання Sun в січні 2010 року - серверів та операційних систем для них. У ATG більше тисячі клієнтів, у тому числі ритейлер електроніки Best Buy Co Inc. і телекомунікаційні гіганти AT & T і Vodafone Group Plc. Виручка компанії в III кварталі 2010 року зросла на 16% - до \$ 50,3 млн., чистий прибуток склав \$ 4,2 млн.

- Компанії Oracle і ATG мають багато спільних клієнтів у різних галузях, включаючи роздрібну торгівлю, телекомунікації, фінансові послуги та медіа;

- компанія ATG надає провідні консультації в електронній комерції та оптимізації торгівлі;

- компанія Oracle забезпечує кращу в своєму класі CRM (з англ. – система управління відносин із клієнтами), ERP (з англ. – планування ресурсів підприємства), роздрібну торгівлю та управління ланцюгами постачання додатків, а також проміжне програмне забезпечення та технології бізнес-аналітики.

Такі міжгалузеві угоди без сумніву впливають на створення нових видів виробничої діяльності та появи на ринку нових конкурентів. Наслідком їх

створення є автономізація спільного підприємства або розвиток конкурентної боротьби між партнерами.

Таким чином, потенційна корисність формування моделей партнерських відносин підприємств, хоча і не для кожної фірми і не в кожній ситуації, безумовно, підтверджена практикою ведення багатонаціонального бізнесу. Створення партнерств є важливим етапом для досягнення довгострокових загальних інтересів компаній.

Так, результати роботи більшості партнерств, дали підстави стверджувати, що їх створення може забезпечити наступні переваги для партнерів:

- полегшення доступу до ринків,
- оперативне відстеження усіх ринкових та технологічних тенденцій,
- вчасне реагування на можливості й загрози, які ці тенденції несуть у собі,
- наближення фірми до споживачів,
- сприяння постійному генеруванню нових ідей для створення кращих продуктів, і швидкому й ефективному використанню їх з урахуванням глобального масштабу.

Проте, дуже часто компанії зіштовхуються із проблемою вибору – поглинання чи створення партнерства (альянсів). У більшості випадків сильніший партнер по бізнесу викуповує підприємство (альянс) (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Партнерські об'єднання, що були викуплені сильнішим партнером

Партнерський союз	Дата створення	Викуплений	Дата викупу
1	2	3	4
Asahi – Dow	1952	Asahi	1982
Merck – Banyu	1954	Merck	1983
Credit Suisse – First Boston	1978	Credit Suisse	1988
Toshiba – Rank Organization	1978	Toshiba	1980

Продовження таблиці 1.5			
1	2	3	4
Fujitsu – TRW	1980	Fujitsu	1983
DuPont – Philips (P.D. Magnetics)	1981	Philips	1988
Fiat – Rockwell	1981	Rockwell	1987
Mitsubishi – Verbatim	1982	Mitsubishi	1990
Volkswagen – SEAT	1982	Volkswagen	1990
Sony – CBS (Digital Audio Disc Corporation)	1983	Sony	1985
Siemens – Telecom Plus International	1984	Siemens	1987
NatWest – Banca March	1985	NatWest	1989
Nestle – Rothmans	1986	Nestle	1988
Fujitsu – GTE	1987	Fujitsu	1988

Джерело: складено автором за [231,237, 240]

Із таблиці видно, що співпраця фірм завершилась купівлею одного із партнерів. Переважно, потенційним покупцем є компанія, що направлена більше на стратегічний результат та має сильніші стимули інвестувати у створення спільного підприємства.

Однією із важливих умов при формуванні партнерства є утворення синергетичного ефекту. Наявність синергетичних вигод дає змогу компаніям нести витрати у процесі поглинання і при цьому виплачувати акціонерам компанії-мети премію за їх акції. Синергія може забезпечити об'єднаній компанії позитивну чисту вартість поглинання.

Основними мотивами при підписанні таких угод є освоєння нових географічних ринків, збільшення вартості бізнесу, збільшення чи збереження своєї частки бізнесу, та інші.

Так, наприклад, щоб посилити свої позиції на західноєвропейському ринку власники третьої за величиною тютюнової компанії Japan Tobacco

(марки Winston, Camel і Salem) купили свого британського конкурента — Gallaher Group (бренди Silk Cut і Benson&Hedges) за \$15 млрд.

У секторі споживчих продуктів злиття дозволяють компаніям освоювати нові ніші ринку, оптимізуючи й збільшуючи портфель брендів і продуктів, пропонувані покупцеві. Наприклад, компанія Johnson&Johnson, поглинувши підрозділ споживчих товарів фармацевтичної корпорації Pfizer, стала лідером ще в 9 сегментах ринку (товари для догляду за ротовою порожниною, краплі для очей тощо). На дану покупку компанія витратила \$16,6 млрд., розраховуючи, що придбання брендів Pfizer підвищить продажі споживчих товарів Johnson&Johnson на 40%, до \$13 млрд. щороку.

Проте, при реструктуризації компанії чи її продажі, власники, які шукають покупців для частини свого бізнесу не завжди отримують хороші пропозиції від інших фірм, або від приватного капіталу. Крім того, існує жорстка конкуренція між потенційними покупцями та невизначеність справжньої вартості активу, що є об'єктом торгів. Велика частка проведених злиттів і поглинань ніколи не виходить навіть на точку самоокупності, оскільки сторона, яка виграла, зазвичай, значно переплачує за актив. А тому важливим завданням для покупця є прорахування можливих ризиків та економічних ефектів від угоди.

Більшість науковців схиляються до думки, що відносини власності надійніші за партнерство. Проте, багато гучних поглинань не виправдують покладених на них сподівань. Як приклад можна назвати придбання компанією Ford компанії Jaguar, яка, незважаючи на всі зусилля, не змогла стати лідером у сегменті авто класу «люкс», де домінують Mercedes, BMW і Lexus.

Більшість дослідників відзначають, що 61% злиттів не виправдали вкладені кошти, 57% поглинених підприємств відстають у своєму розвитку від решти суб'єктів ринку, менше 20% компаній, які об'єдналися, досягають бажаних цілей, 53% вагомих злиттів і поглинань призводять до зменшення акціонерної вартості компанії, 30% – практично на неї не впливають і лише

17% – створюють вартість компанії [30,32, 237]. Таким чином, під впливом глобальних макроекономічних факторів, розширення обсягів виробничо-господарської діяльності й забезпечення розвитку підприємств шляхом комбінування базових компетенцій за допомогою злиттів і поглинань у більшості випадків не завжди є виправданими, що обумовлює розвиток партнерств, в т.ч. стратегічних альянсів як принципово нової форми партнерських відносин.

У разі злиття чи поглинання компаній, підприємства втрачають свою індивідуальність, утворюючи структуру із спільними цілями. Партнерства, на відміну від злиттів й поглинань, не втрачають своєї стратегічної автономності, відповідаючи власним інтересам.

Враховуючи вище сказане, систематизуємо умови формування моделей партнерських відносин підприємств:

- створення партнерств є ефективнішим при виході на суміжний бізнес або нові територіальні ринки, тоді як поглинання підходить для розвитку основного бізнесу і освоєних територій;
- альянси між сильними і слабкими компаніями, як правило, є невдалими. Вони не забезпечують умов, необхідних для розвитку і призводять до посередніх показників ефективності співпраці;
- успішність партнерства забезпечується створенням можливостей для розвитку, виходячи за рамки першочергових цілей; це вимагає автономії для такого спільного підприємства і гнучкості зі сторони материнської компанії;
- партнерства з рівною участю мають більші шанси на успіх, ніж ті, контрольний пакет акцій яких знаходяться в руках одного партнера. Велике значення відіграє організація чіткого управлінського контролю, а не частка володіння.

Формування моделей партнерських відносин підприємств стало сьогодні важливим не тільки для національного і багатонаціонального бізнесу, а також для економіки залучених до них держав. Компанії, що раніше рідко створювали партнерства, тепер формують їх постійно. Так,



наприклад, американська компанія American Telephone and Telegraph (АТТ) і англійська корпорація British Telecom об'єдналися і створили підприємство телефонного зв'язку. Територія, де діє об'єднання, охоплює Північну і значну частину Південної Америки, Європи, Азії й Океанії (близько 200 країн і територій). За оцінками, річний оборот об'єднання складає 10 млрд. дол., а щорічний прибуток перевищує 1 млрд. дол. Конкуруючі американські корпорації АТТ, ІВМ, Apple Computer і німецька фірма Siemens створили альянс, у рамках якого розробляються комп'ютерні стандарти техніки, що випускається різними конкуруючими фірмами.

Можна констатувати, що, по-перше, формування партнерств зручніше угод злиття (поглинань) з погляду економії трансакційних витрат і зниження ризику опортуністичної поведінки; по-друге, довіра, яка існує між фірмами, є поштовхом до інтеграції; по-третє, стратегічні альянси, будучи структурами мережевого типу, можуть стати одним з найбільш затребуваних інструментів об'єднання зусиль тих організацій, що працюють в інноваційній сфері. Таким чином, партнерства виступають одним із основних механізмів інноваційного розвитку підприємств [32].

Партнерство між компаніями стало необхідністю сучасного бізнесу, незважаючи на те чи підприємства знаходяться в різних кінцях світу чи на протилежних сторонах ланцюжка постачання. Цілями одних партнерств є вихід на нові ринки, інших – об'єднання технологій та можливостей двох чи більше компаній, в яких надійний партнер завжди стає ключовим корпоративним активом. А в умовах глобальної економіки здатність до ефективного довготривалого співробітництва створює компанії основу в конкурентній боротьбі.

### 1.3. Форми реалізації міжнародних партнерських відносин між підприємствами країн Європи

Для сучасного періоду міжнародного економічного розвитку характерне широке залучення країн у міжнародні взаємозв'язки, оскільки зростаюча складність продуктів та послуг, їх проектування, виробництво і доставка до споживача змушують підприємців виходити за межі своїх галузей у пошуках можливостей для співробітництва та формування ефективних моделей партнерських відносин.

Компанії з різних сфер діяльності і з різними, але взаємодоповнюючими один одного навиками, об'єднують свої можливості, щоб створювати цінність для кінцевих споживачів. Зобов'язання у таких взаємовідносинах як правило високі; партнери намагаються розвивати спільну діяльність у багатьох функціональних напрямках, їхні операції часто перекривають один одного, і тим самим взаємозв'язки значно змінюють організацію кожного з партнерів.

У сучасному світі майже 2/3 швидкозростаючих компаній залучені до участі у партнерствах. Серед них 46% підприємства виробничої сфери і 54% підприємств сфери послуг (рис.1.7).

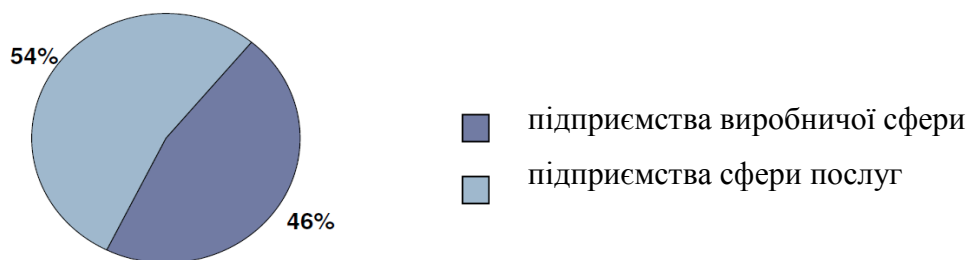


Рис.1.7 Учасники партнерств у світі, 2010р.

Джерело: складено автором за [239, 278]

Із початку XXI ст. партнерства стали досить сильним інструментом конкурентної боротьби. Прикладами таких об'єднань можуть бути спільні підприємства, науково-дослідне співробітництво, довгострокові договори про поставки, консорціуми, стратегічні альянси (рис.1.8).



Рис. 1.8 Поширення партнерств у світі, 2010р., %

Джерело: складено автором за [350, 345]

Найбільшого поширення набули партнерства у сфері спільного маркетингу та просування продукту, а найменшого – у сфері постачання та комплектації.

Практика діяльності більшості компаній показує, що на рівні окремо взятої країни форми партнерських відносин підприємств значно відрізняються в міру уже складених політичних, соціальних, економічних умов, що впливають на бізнес середовище фірм.

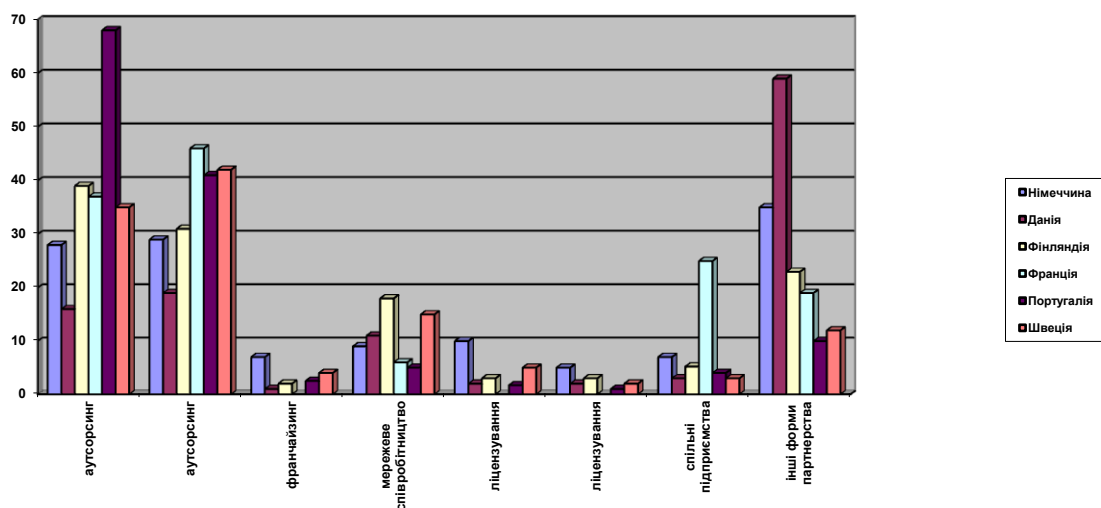


Рис. 1.9 Форми партнерських відносин підприємств країн Європи, 2010р., %

Джерело: складено автором за даними Eurostat

Можна помітити, що субконтрактна співпраця – аутсорсинг характерна для більшості країн, оскільки сприяє скороченню витрат виробництва,

збільшенню обсягів реалізації та покращенню якості товарів та послуг та найчастіше зустрічається у галузях інформаційно-комунікаційних технологій, технічному обслуговуванні, логістиці, адмініструванні. Створення спільних підприємств – найкраща форма партнерства для французьких компаній, основним мотивом яких є вихід на нові ринки.

Німецькі, французькі та португальські компанії більш стійкі до процесів глобалізації, і менш схильні до пошуку альянсів та створення спільних підприємств, а компанії у скандинавських країнах навпаки прагнуть до співпраці та формування партнерських відносин з іншими фірмами.

У Франції серед усіх форм співпраці найбільш поширені спільні підприємства, оскільки уряд країни створює сприятливі умови для ведення бізнесу. Варто зазначити, що протягом останніх 5 років, за результатами Doing Business, уряди Чехії, Польщі, Данії, Словаччини також покращили бізнес клімат у цих країнах, завдяки ряду проведених реформ, що сприяло розвитку міжнародних форм взаємодії.

Інші форми партнерств набули значного поширення у Німеччині та Данії. Це може бути науково-дослідне співробітництво, довгострокові договори про поставки, консорціуми, а також альянси. Ліцензування та франшиза більш характерні у сфері торгівлі та хай-тех технологій, що набули поширення у Швеції та Німеччині. У Данії переважають малі фірми та корпорації у високотехнологічному сільському господарстві, виробництві електронного обладнання, харчовій промисловості, суднобудування. У Португалії поширення набули аутсорсинг та субконтрактна співпраця.

У останні два десятиліття різко посилилась тенденція утворення партнерств за рахунок об'єднання в стратегічні альянси компаній в таких високотехнологічних галузях, як фармацевтика, телекомунікації, виробництво напівпровідників і т.п. Інтернаціоналізація НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи) через такі партнерства допомагає компаніям увесь час відслідковувати нові тенденції у сфері науки і

за найкоротший період одержати необхідну інформацію та залучати до співробітництва необхідні фірми й відповідні кадри (дод. Г табл. Г1).

Відмітимо, що потенційними сферами діяльності компаній для створення партнерств у формі стратегічних альянсів є: дослідження та розробка товарів (галузі формування: біотехнології, фармацевтика, хімічна промисловість та фінансові послуги), оптимізація логістичного ланцюжка (характерна для виробництва: важке машинобудування, високі технології, медичне обладнання та товари тривалого користування), удосконалення каналів продажі, збуту та доставки (галузі високих технологій, автомобілебудування, фінансових послуг, комунікацій та мереж).

Досвід міжнародних партнерських відносин підприємств показує, що зв'язки США і Західної Європи – найінтенсивніші (табл. Г1 дод. Г). США займають лідируючу позицію у міжфірмовій кооперації, залишаючись основним джерелом науково-технічних інновацій, які є надзвичайно цінними у глобальному масштабі.

Партнерства у формі альянсів є досить вигідними для компаній, які незацікавлені інвестувати в партнерство всі власні ресурси, віддаючи перевагу сфокусованим, вибірково діям. Крім того, характерною рисою таких партнерств є те, що вони не торкаються відносин власності. Альянси найкраще відображають відносини партнерського типу, оскільки характеризуються довгостроковою корпоративною співпрацею між двома (або більше) фірмами та погодженим управлінням, загальними вигодами і створенням нової цінності для обох (усіх) партнерів. Найпоширенішими серед стратегічних партнерств є: спільні підприємства для здійснення комплексних проектів, консорціуми та науково-технічна і виробнича діяльність у формі кейрецу.

Партнерства у формі альянсів є надзвичайно важливим для забезпечення ефективного розвитку ключових сфер діяльності компанії, в яких зосереджені її переваги власності. У міжнародній практиці стратегічні альянси (союзи) стали однією з форм організації партнерських відносин між

декількома сторонами. Мотиви їх створення – об'єднання зусиль та, відповідно, компенсація слабих сторін підприємства у протистоянні з конкурентами.

Так, компанії Dow Corning більше 50 років, фірмі Fuji Хегох – за 30, а вік Siescor – альянсу між Siemens і Corning – перебільшує 15 років.

У 2010 році виповнилося 10 років франко-японському альянсу автовиробників Renault Nissan. Альянс був створений 27 березня 1999 року. Альянс сприяв збільшенню рентабельності та ринкової капіталізації двох компаній із 1999 року до сьогодні. Renault володіє 43,4% акцій Nissan, а Nissan належить 15% акцій Renault.

Renault і Nissan об'єднують свої знання і співпрацюють у сфері закупок, дослідження і розвитку, виробництва і розподілу. Між компаніями відбувається постійний обмін досвідом та знаннями, що підвищує продуктивність альянсу (рис.1.10).

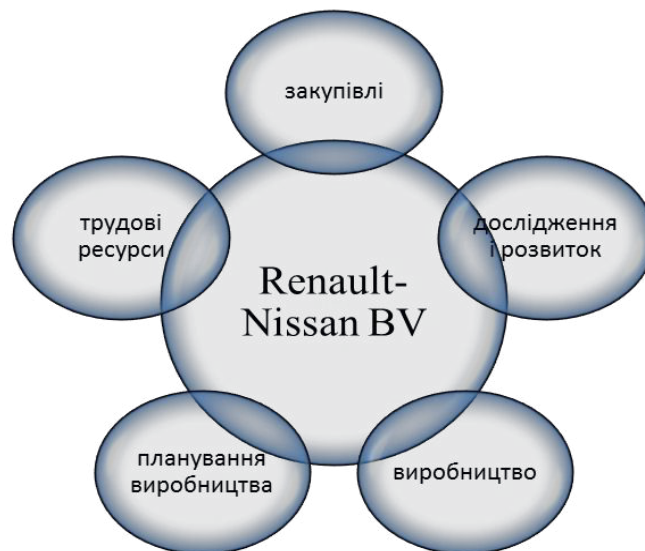


Рис. 1.10 Сфери співпраці компаній Renault і Nissan у альянсі

Джерело: складено автором за даними компанії Renault

Альянс Renault-Nissan створив унікальний досвід у мультикультурного менеджмент на всіх рівнях взаємодії у компанії. Кожен рік понад 30 команд працівників Renault і Nissan з усіх регіонів у різних напрямках роботи співпрацюють для виявлення синергетичної взаємодії і реалізації передової практики.

Модель партнерських відносин компаній у формі альянсу Renault-Nissan сприяють створенню унікальних конкурентних переваг, що забезпечуються наступними факторами:

- ✓ альянс заснований на взаємному володінні акціями; існує як стратегічне партнерство, а не внаслідок злиття чи придбання компанії, що є унікальним прикладом співпраці у світовому автомобільному секторі та забезпечує сильну гнучкість, щоб скористатися новими можливостями;
- ✓ альянс дає можливість обом партнерам для створення підприємств у нових регіонах з високим потенціалом, захищаючи їх від регіональних ризиків. Завод, побудований альянсом в Ченнаї, Індія сприяє вчасному виробництву транспортних засобів на швидкозростаючому ринку Індії; завод у Танжері, Марокко забезпечує компанії високопродуктивне виробництво поблизу Європи. Завдяки альянсу Nissan із китайським автовиробником Dong Feng, Renault може отримати доступ до найбільш перспективного в світі автомобільного ринку. Альянс, головним чином, продовжує розвиватися в Європі, де зростання частки компанії Nissan на ринку сприяло забезпеченню зайнятості та покращення виробництва на заводах Renault, зменшуючи вплив певних несприятливих економічних умов на континенті.
- ✓ альянс забезпечує стійку мобільність Renault. Renault і Nissan обмінюються передовим досвідом та здійснюють бенчмаркетинг у сфері створення технологій по зменшенню забруднення навколишнього середовища і разом працюють над залученням урядів країн до створення інфраструктур, що зменшують рівень викидів в атмосферу.
- ✓ альянс сприяє розширенню Renault та збільшенню НДДКР потужностей компанії, що виробляє 8 млн. автомобілів на рік. Альянс забезпечує розподіл витрат у напрямках дослідження та розвитку, інвестування, створення платформ для транспортних засобів для

значної кількості брендів альянсу. У 2011 році альянсу вдалося зекономити понад 1,5 млрд. євро; те ж саме планує здійснити керівництво компанії і в 2012 році. Одним з основних джерел синергії є спільна системи оплати, що забезпечується через закупівельну організацію Renault-Nissan (RNPO), найбільше спільне підприємство групи. Закупівлі у 2012 році становлять 100% в порівнянні з 30% в 2011 році, коли організація була створена.

Кожна компанія має пряму зацікавленість в результатах свого партнера.

Варто зазначити, що критеріїв відбору підприємства-партнера є вкрай важливими при формуванні альянсу. В залежності від мети об'єднання це можуть бути альянси сильних партнерів, альянси з рівною часткою кожної компанії, альянси сильних і слабких компаній.

Найчастіше у партнерів альянсу різні товарні, географічні чи функціональні сильні сторони, як, наприклад, у PepsiCo і Lipton, Ericsson і Hewlett-Packard, KFC і Mitsubishi, Siemens і Corning (табл.1.6).

Таблиця 1.6

## Альянси рівних партнерів

Сильна сторона – партнер	Сильна сторона – партнер	Спільна ціль
PepsiCo	Lipton	спільний збут холодного чаю в банках
KFC	Mitsubishi	створення сітки KFC в Японії;
Siemens	Corning	створення незалежного підприємства по виробництву оптоволоконного кабелю
Ericsson	Hewlett-Packard	створення і просування на ринок систем управління мережами (сітками)

Джерело: складено автором з використанням [327,345]

Альянси рівних партнерів, доповнюючи сильні сторони один одного, створюють вартість. Згода про співпрацю між компаніями може забезпечувати як слабкі і віддалені, так і міцні і тісні взаємозв'язки. Партнери альянсу опираються на якості один одного, не намагаючись своїми силами заповнити власні недоліки. Компанії Siemens і Corning у своєму альянсі



Siacor об'єднали здібності у сфері телекомунікації та технології виробництва промислового скла і створили незалежне спільне підприємство, завоювали лідируючі позиції в бізнесі, у виробництві оптоволоконного кабелю.

Альянси цих компаній сприяють створенню вартості, дають можливість для навчання, захищають і збільшують основні компетентності і конкурентні переваги, забезпечують операційну гнучкість, необхідну для успішної роботи підприємства.

У 2006 році компанії Schering AG та AstraZeneca створили стратегічний альянс з метою розробки та комерційної реалізації інноваційного препарату Schering AG групи SERD.

За умовами угоди компанії спільно просували продукт на ринки та порівно несли витрати на розробку і комерційну реалізацію продукту (рис.1.11).

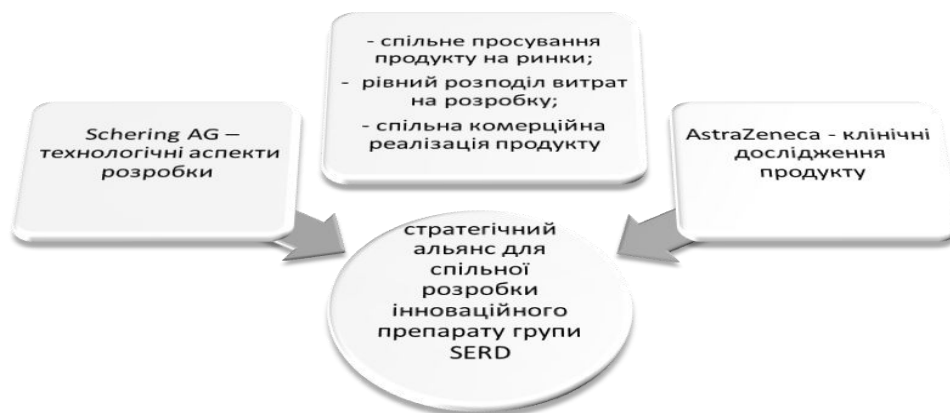


Рис. 1.11 Партнерські відносини в рамках стратегічного альянсу компаній AstraZeneca і Schering AG

Джерело: складено автором за даними компанії AstraZeneca

Формування альянсу передбачало спільну розробку інноваційного препарату групи SERD, при цьому компанія AstraZeneca займалась клінічним дослідженням продукту, а Schering AG – технологічними аспектами розробки.

У фармацевтичній практиці створення партнерств у формі стратегічних альянсів та спільних підприємств з метою реалізації великих наукових проектів, укладання домовленостей щодо спільного просування продуктів та проведенні НДДКР, взаємному обміні науковими досягненнями та виробничим досвідом, підготовки кваліфікованих кадрів і використання збутових мереж стало досить поширеним явищем.

Таблиця 1.7

Стратегічні альянси фармацевтичних фірм, створені для впровадження наукових проектів

Фірма	Вартість проекту, млн. дол. США	Предмет дослідження
«Amgen»/«Regeneron»	53	Нейротропні препарати
«Ciba-Seigy»/«Isis»	35	Молекулярні мішені
«Chugai»/«Vertex»	30	Імунофіліни
«Genentech»/«Xenova»	20	Серцево-судинні препарати
«Glaxo»/«Beecham»	22	Противірусні препарати

Джерело: складено автором за даними компаній Glaxo, Genentech, Ciba-Seigy, Regeneron

Так, партнерство компаній GlaxoSmithKline та Beecham в рамках наукового проекту сприяло розробці та впровадженню нових противірусних препаратів, а співпраця Genentech та Xenova – удосконаленню серцево-судинних препаратів.

Проте, у альянсах існує можливість досягнення власних цілей за рахунок партнера (при поєднанні сильних і слабких компаній), наявність декількох інстанцій, відповідальних за прийняття рішення, постійні переговори між партнерськими підприємствами, що створюють певні проблеми у функціонуванні партнерства.

Крім того, можна зауважити, що альянси дорого обходяться в плані стратегічному й організаційному. Це можуть бути і проблеми координації діяльності незалежних партнерів, що мають істотно відмінні і навіть суперечні один одному цілі. Труднощі координаційного порядку ставлять під загрозу одержання переваг від глобальної стратегії. Крім того, сьогоднішні партнери завтра цілком можуть виявитися конкурентами, особливо це

стосується партнерів з більш стійкою або більш динамічною конкурентною перевагою.

Цікавим прикладом є альянс між компаніями General Electric і Rolls-Royce в галузі виробництва реактивних двигунів, який завершився в 1986р. обвинуваченням на адрес Rolls-Royce у зв'язку з представленням на ринок власного конкурентного двигуна. Уся справа в тому, що прямі конкуренти з високою ймовірністю спільних інтересів частіше усього виявляються найгіршими партнерами в альянсі.

Але, оскільки для компанії основний зміст стратегічного партнерства полягає у створенні конкурентної переваги (для забезпечення існування альянсу не обов'язково, щоб хтось із партнерів владав більше чим отримує), існують певні умови, при яких двостороння вигода можлива на певному проміжку часу:

- стратегічні цілі партнерів схожі, а їхні цілі у конкурентній боротьбі розходяться. Це означає, що кожен партнер зважає на збереження процвітання в спільному бізнесі;
- розмір і позиція на ринку обох партнерів малі у порівнянні із лідерами галузі. Перевага IBM над Fujitsu по розміру «п'ять до одного»; це означає, що пройде багато часу, коли Fujitsu зможе від'єднатися від іноземних партнерів і піти своїм шляхом;
- кожен партнер впевнений, що зможе отримати знання та навички у іншого, обмеживши доступ до власних знань.

Nestlé та Coca-Cola компанії-партнери, що працюють в одній галузі, але у різних сегментах ринку. Їх спільна діяльність охоплює сферу просування холодного чаю Nestea, який був розроблений швейцарцями, але реалізується через роздрібну мережу американської компанії.

Диверсифікований підхід до роботи на ринку продуктів харчування ліг в основу нової стратегії і дозволив компанії ще більш ефективно реагувати на попит споживачів. Внаслідок приєднання до корпорації низки компаній, до асортименту Nestlé додалися десятки нових продуктів.

Іншим прикладом реалізації форм партнерських відносин підприємств може бути угода про співпрацю у науково-дослідній сфері (рис.1.12).

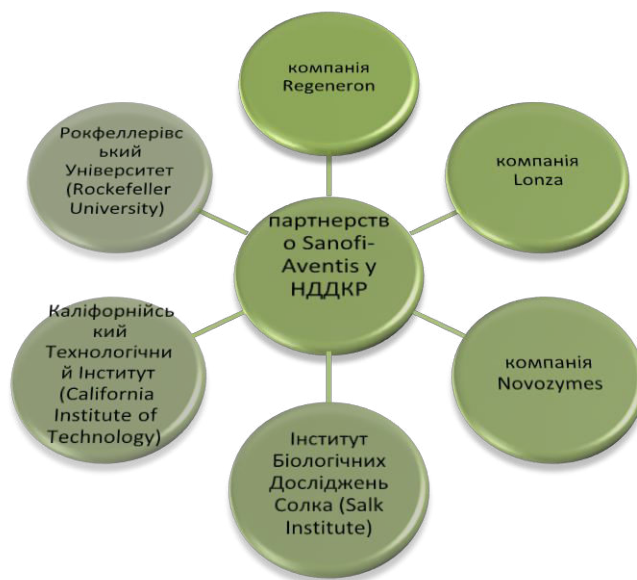


Рис. 1.12 Партнерські відносини компанії Sanofi-Aventis у сфері НДДКР

Джерело: складено автором за даними компанії Sanofi-Aventis

Так, співпраця із Каліфорнійським технологічним інститутом (California Institute of Technology), Рокфеллерівським університетом (Rockefeller University), Інститутом біологічних досліджень Солка (Salk Institute), Масачусетським технологічним інститутом (MIT) біотехнологічною компанією Regeneron (США) та участь у проєкті ЄС – ІМІ-EuroPain, направлена на створення вікових препаратів. У сфері біотехнологій, що охоплює напрями здійснення базових досліджень, розробки технологій, виробництво та створення продуктів, формуються партнерства із такими фармацевтичними компаніями, як Lonza, Regeneron, Novozymes та іншими.

Варто відзначити, що стратегічні партнерства компаній з фірмами із швидкозростаючих, високотехнологічних галузей дозволяють першими успішно виходити на нові інтегровані технологічні рішення і стимулювати процес нововведень, виконуючи тим самим важливі ринкові функції. Крім

того, у швидкозростаючих галузях спільні інтереси партнерів у стратегічних альянсах спрямовані у науково-технологічні галузі, тоді як у зрілих, усталених галузях спільні інтереси мають переважно або маркетинговий, або виробничий характер [267, 314].

Наприклад, стратегічне партнерство концерну Volkswagen та компанії Castrol (концерну BP) передбачає співпрацю у науково-дослідній сфері та маркетингу (рис. 1.13). Їх глобальна угода про співпрацю була продовжена до 2014 року.



Рис. 1.13 Форма партнерських відносин компаній Volkswagen та Castrol  
Джерело: складено автором за даними компанії Volkswagen

Внаслідок розширення партнерських зв'язків, тепер окрім марок Volkswagen PKW, Volkswagen NFZ і Audi, угода включає також марки SEAT і Skoda.

Ще одним прикладом успішної співпраці стала угода про стратегічне партнерство у сфері розробки систем відеоспостереження двох німецьких компаній – Siemens Security Solutions, підрозділу компанії Siemens Building Technologies, і провідного постачальника інтегрованих рішень у сфері безпеки в усьому світі – Bosch Security Systems (рис. 1.14)



Рис. 1.14 Угода стратегічного партнерства компаній Siemens і Bosch

Джерело: складено автором

Компанія Bosch надає Siemens інформацію про передові технології фото- і відеозапису, що представлені на ринках Європи, Близького Сходу, Африки та Америки.

Завдяки можливостям взаємодії з Bosch, компанія Siemens пропонує своїм клієнтам удосконалені та більш універсальні рішення, основою яких є базова мережа систем, що обслуговуються підрозділом Siemens Security Solutions. Перевага роботи з Bosch проявляється у: наданні підтримки клієнтам в будь-якій частині світу і забезпеченні контролю за дотриманням всіх місцевих стандартів і вимог.

Взагалі, концерн Siemens, об'єднаний участю у 50-ти проектах європейською програмою ESPRIT (створена у 1983 р.), та співпрацює з партнерами у спільній науково-дослідній роботі у галузях машинобудування, виробництві комп'ютерів, хімічній промисловості, та інших сферах.

Так, серед провідних компаній, що найбільше інвестують у дослідження і розвиток із загального обсягу майже 396 млрд. євро, велика частка стосується фармакологічної індустрії, ІТ-сфери (сфера інформаційних технологій), виробництва електроніки та машинобудування. А майже 7% сукупного бюджету 2011 року, призначеного для інновацій у тисячі провідних компаній, припадає на німецькі фірми.

Не зважаючи на боргову кризу у країнах Європи, інноваційний рівень німецьких компаній є досить високим. У 2011 році сукупний обсяг інвестицій у дослідження та розвиток у ФРН, як засвідчує консалтингова компанія Booz&Company у звіті «Global Innovation 1000», склав 38,6 млрд. дол., тобто майже на 9 відсотків більше у порівнянні з 2010 роком.

Німецькі концерни Volkswagen і Siemens знову потрапили до переліку двадцяти інноваційно сильних компаній у міжнародному рейтингу, за даними Booz & Company. Daimler, BMW і Bayer посіли 26, 30 і 31 сходинки.

Варто відзначити, що німецькі корпорації стали безперечними лідерами у автомобільній галузі, фармацевтичній сфері та ІКТ не тільки у Європі, але й у світі завдяки реалізації гнучких стратегій розвитку компаній, інвестуванню у розвиток та дослідження та використанню новітніх моделей партнерських відносин підприємств.

Використання спільних підприємств як однієї із форм реалізації моделей партнерських відносин між компаніями теж характерно для багатьох фірм у країнах Європи.

Досвід роботи швейцарської компанії Nestlé показує, що об'єднання зусилля із партнером та створення підприємств у різних сферах, дає ряд переваг для компанії, що сприяє покращенню виробництва, удосконаленню та розширенню асортименту, а також просуванню певної продукції чи послуги на ринку. Крім виробництва продуктів харчування, компанія Nestlé володіє акціями підприємств парфюмерно-косметичної і фармацевтичної промисловості (L'Oréal, Galderma і Laboratoires Innéov).

Наприклад, фармацевтична компанія Galderma, що є спільним підприємством між Nestlé та L'Oréal, займається створенням нових оригінальних препаратів в галузі дерматології, забезпечує розробку та впровадження освітніх програм для лікарів-дерматологів, сприяє співпраці з науковими товариствами дерматологів в різних країнах світу (рис.1.15).



Рис. 1.15 Модель партнерських відносин компаній Nestlé та L'Oréal в рамках СП

Джерело: складено автором за даними компанії Nestlé

Стійкому зростанню компанії Galderma сприяє інвестування більш ніж 20% своїх доходів у розробку нових лікарських засобів та доступу до інноваційних технологій. Відділи компанії із НДДКР присутні у Принстоні (США), Токіо (Японія), що займаються клінічним розвитком та у Софія Антиполіс (Франція) та працюють у галузі наукових досліджень та розробок.

Спільне підприємство Laboratoires Inneov, створене компаніями Nestlé і L'Oréal у 2002 році, зайняло унікальну ринкову нішу завдяки створенню продуктів-нутрицевтиків (харчова косметика). Споживачеві, як альтернативу традиційній косметиці, були запропоновані біологічно активні добавки Inneov.

Такий формат співпраці на основі ко-брендингу виникає, коли існує досить сильне проникнення компаній-партнерів, що призводить до створення спільного продукту під одним брендом. Таку стратегію застосовують в умовах сильної конкуренції.

Проте, найміцніша і тісна співпраця відбувається в рамках партнерських об'єднання, які належать до загального ланцюжка створення вартості, які побудовані на відносинах «постачальник-замовник» та характеризується стійкими і тривалими діловими зв'язками замовника з



підрядчиком на основі контрактних угод, що є важливим аспектом аутсорсингової діяльності.

Застосування аутсорсингу як однієї із форм партнерських відносин в багатьох компаніях обумовлене необхідністю сконцентрувати головні зусилля на основній діяльності підприємства і досягти конкурентних переваг за рахунок зниження витрат при збільшенні ефективності виробництва.

Деякі організації перекладають на аутсорсинг окремі напрямки своєї діяльності. Найбільш поширеними формами сьогодні є ІТ-аутсорсинг (ІТО) і аутсорсинг бізнес-процесів (ВРО) (додаток Д, таблиця Д1).

Найбільш сильну позицію на ринку аутсорсингу займають Індія (аутсорсинг послуг) і Китай (аутсорсинг промислового виробництва). Крім того, значна частка аутсорсингу припадає на такі країни як Росія (розробка ПЗ), Пакистан (розробка ПЗ, аутсорсинг послуг), Бангладеш (ІТ та розробка послуг), Болгарія (розробка ПЗ), Україна (розробка ПЗ), Білорусь (розробка ПЗ), Румунія (розробка ПЗ), Філіппіни (офшорний аутсорсинг послуг), Єгипет (офшорний аутсорсинг послуг і розробка ПЗ) [234, 345].

Серед країн ЄС найвищий рівень впровадження аутсорсингу спостерігається в Бельгії (81% компаній), а найнижчий – у Франції (63%).

Найбільшими сегментами європейського аутсорсингу є інформаційні технології та телекомунікації (68%), технічне обслуговування (76%) і логістика (73%).

Середні і мультинаціональні компанії найбільше застосовують офшорну модель ведення бізнесу, що є одним із видів аутсорсингу. Так, 20% європейських компаній відзначили, що планують збільшити частину офшорного аутсорсингу в найближчі роки.

Основною проблемою, що виникає при використанні послуг сторонньої компанії, є слабка комунікація та загроза витоку важливій інформації. Рішення цієї проблеми полягає в підборі виконавців з гідною репутацією, досвідом подібної роботи і хорошими відгуками від партнерів [299].

Яскравим прикладом впровадження аутсосингу є сучасна стратегія розвитку компанії Nike, де фірма віддає на аутсорсинг виробництво спортивного одягу, його поширення та реалізацію. Сама компанія займається лише дизайном виробленого одягу і здійснює керівництво патентами та товарними знаками.

Проте, більшість компаній можуть встановлювати одночасно взаємовідносини декількох видів, і в рамках цих взаємовідносин партнери виконують різні ролі. Наприклад, у британському консорціумі Inmarsat, який надає телекомунікаційні послуги через мережу супутників, 65 партнерів одночасно є власниками, які інвестують свій капітал, клієнтами, які встановлюють зв'язок через супутники, постачальниками технологій для спільного підприємства, регулюючими організаціями, які встановлюють правила функціонування, і конкурентами, які пропонують послуги, суміжні з послугами Inmarsat. Netas, спільне підприємство з Nothern Telecom, разом із місцевими інвесторами в Турції, одночасно виступають як інвестиційний актив для Nothern, замовник обладнання у Nothern, і постачальник нового програмного забезпечення та нових систем. Дані взаємовідносини – це зв'язки між організаціями, які є незалежними, проте можуть набувати різних форм співпраці та є цінними безліччю перспектив, що відкриваються перед партнерами.

Так, можна відзначити, що посилення конкуренції сприяє пошуку більш ефективних форм партнерських відносин підприємств з компаніями галузі, що досягли відповідного досвіду та можливостей (Додаток Е, таблиця Е1).

Проте, деякі компанії надають перевагу короткостроковій або тимчасовій співпраці в рамках реалізації наукового проекту, створенні або розробці нового продукту чи послуги, використанні маркетингових технологій партнера, здійсненні виробничої кооперації на основі технологічного циклу чи середньострокової співпраці із виділенням робочих груп.

Зокрема, європейські компанії є активними учасниками міжнародних партнерських відносин у галузях автомобілебудування, аерокосмічній промисловості, телекомунікації, інформатиці. Внутрішньоєвропейські партнерства кількісно не поступаються своїм американським та азіатським колегам. Значна кількість партнерств формується компаніями Німеччини, Великобританії, Швейцарії та Франції. Промисловість цих країн характеризується зростанням високотехнологічних галузей, а саме: електротехніки і телекомунікацій, авіа- і аерокосмічної промисловості, деяких галузей хімічної промисловості (нові матеріали, біотехнології, фармацевтики), а також хімічна, машинобудівна, електротехнічна та електронна галузі економіки. Саме ці галузі характеризуються найбільшою кількістю партнерств за останні роки.

## Висновки до розділу I

На основі проведеного дослідження теоретико-практичних аспектів формування моделей партнерських відносин між підприємствами країн Європи, зроблено наступні висновки:

1. Визначено, що характерною рисою розвитку міжнародних економічних відносин сьогодні є формування ефективних довгострокових партнерських відносин між країнами, міжнародними організаціями та суб'єктами господарювання, на основі взаємної вигоди, визнання та довіри. Міжнародні партнерські відносини мають свої характерні особливості, ознаки та принципи формування, а їх типи залежать від того, на якому рівні вони здійснюються і хто є суб'єктами взаєностосунків.

2. Встановлено, що теоретичним базисом процесів формування міжнародних партнерських відносин є теорії міжнародного виробництва, міжнародної конкуренції, трансакційних витрат, міжнародного маркетингу,

які стали основою для трактування поняття “партнерські відносин”. Але спільними рисами для усіх теоретичних підходів, що розкривають значення “партнерських відносин” є: формування партнерства на основі спільних цілей, наперед вироблених та узгоджених намірів, на принципах взаємного визнання та довіри, передача досвіду, знань, перерозподіл ризиків, досягнення синергетичного ефекту.

3. Широта теоретичної бази феномену партнерських відносин спричиняє необхідність формування комплексного підходу до дослідження участі підприємств різних галузей народного господарства країн, що передбачатиме інтегрування та адаптацію основних теоретичних положень до специфіки процесу формування моделей міжнародних партнерських відносин підприємств на сучасному етапі розвитку світового господарства.

4. Встановлено, що модель формування партнерських відносин між підприємствами залежить від ряду факторів зовнішнього та внутрішнього середовища фірми та характеризує довготермінову взаємодію підприємств-партнерів, результатом якої є досягнення синергетичного ефекту від співпраці та отримання взаємної вигоди, що визначається ефектом, величина якого значно перевищує економічний результат одноосібної дії кожного з учасників процесу.

5. Розроблено функціональну схему формування моделі партнерських відносин підприємств, враховуючи фактори впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, галузь функціонування підприємств, сферу взаємодії та виходячи із головної стратегії фірми. При цьому враховано можливість росту та розвитку партнерств із перспективою розширення сфери економічної взаємодії, що сприяє їх об’єднанню у економічно-організаційні форми співпраці.



## РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ПІДПРИЄМСТВ КРАЇН ЄВРОПИ

### 2.1 Методичні підходи дослідження сучасних тенденцій формування партнерських відносин підприємств

Дослідження тенденцій розвитку моделей партнерських відносин підприємств включає застосування методів економічного аналізу, серед яких первинні та вторинні методи, загальні та спеціальні, універсальні та етапні, логіко-аналітичні, графічні, математичні та інші.

Проте, застосування принципів діалектичного підходу до вивчення економічних явищ і процесів, які є загальною основою розробки аналітичної методології, є теж вкрай важливим у дослідженні. Розгляд досліджуваних явищ і процесів у взаємозв'язку є необхідним при виявленні причинних залежностей і визначенні невикористаних резервів та потенціальних можливостей підвищення ефективності господарювання.

Розгляд досліджуваного явища в історичній обумовленості дає змогу дослідити динаміку зміни економічних та господарських процесів і подій у хронологічному порядку, сприяє виявленню зовнішніх і внутрішніх зв'язків, суперечностей та закономірностей.

Так, загальні емпіричні методи дослідження охоплюють спостереження, порівняння, вимірювання, експеримент, а також методи, що використовуються на емпіричному і теоретичному рівнях – аналіз, абстрагування, індукція, дедукція, моделювання.

У першому розділі “Теоретичні аспекти формування моделей партнерських відносин між підприємствами країн Європи”, за допомогою загальних емпіричних методів дослідження, нам вдалося визначити характерні особливості, ознаки, критерії та принципи формування партнерських відносин, а також рівні та моделі формування партнерських відносин між підприємствами країн Європи.

Систематизація та аналіз форм партнерських відносин між підприємствами сприяв побудові загальної схеми формування моделі партнерських відносин підприємств, де важливим етапом є процес формування партнерства між фірмами.

Опис форм реалізації моделей партнерських відносин між підприємствами країн Європи став можливим завдяки графічному методу економічного аналізу.

У другому розділі “Дослідження сучасних тенденцій реалізації моделей партнерських відносин між підприємствами країн Європи”, визначення новітніх тенденцій у розвитку моделей партнерських відносин підприємств країн Європи стало можливим за допомогою використання логіко-аналітичного графічного та математичного методу економічного аналізу, та оцінки.

За допомогою даних методів дослідження, нам вдалося визначити провідні галузі господарства ЄС, які продовжують визначати рівень науково-технічного прогресу у Європі та країни, де здійснюються найбільші інвестиції у НДДКР. Також, нам вдалося визначити найбільш інноваційні компанії, які найкраще поєднують моделі партнерських відносин та стратегії розвитку компаній, що сприяють створенню нових продуктів, сервісів та процесів та забезпечують найбільший синергетичний ефект від співпраці.

Так, компанії з різних сфер діяльності можуть використовувати декілька моделей співпраці одразу. Наприклад, компанії фармацевтичної сфери можуть взаємодіяти із науково-дослідними інститутами та лабораторіями для здійснення досліджень або створення певних препаратів та бути у партнерстві із кількома міжнародними компаніями для забезпечення спільної маркетингової діяльності чи просування продукції на ринки інших країн. Так, для кожної галузі характерна певна модель партнерських відносин між підприємствами. Це може бути співпраця у одному напрямку діяльності обох компаній, що охоплює розробку препарату

або спільні дослідження, партнерства у формі альянсів чи СП та формування мережових організацій цілих груп компаній.

Важливість кооперативної поведінки у сучасному міжнародному бізнесі зумовила необхідність вимірювання результативності моделей формування партнерських відносин між компаніями.

Не зважаючи на те, що у зарубіжній та вітчизняній літературі немає комплексного підходу до оцінювання ефективності функціонування моделей партнерських відносин між компаніями, все ж більшість аналітиків використовують окремі показники фінансової звітності підприємств при аналізі партнерства компаній.

Так, у деяких дослідженнях, аналітики компанії Booz-Allen & Hamilton, щоб продемонструвати зростаючу кількість стратегічних альянсів, використовують такі показники як “прибуток на інвестиції” ROI (return on investment) та “прибуток на акціонерний капітал” ROE (return on equity). Так, використовуючи дані про 2000 провідних компаній світу, стверджують що стратегічні альянси забезпечують прибуток на інвестиції приблизно на 17%, що на 50% більше ніж загалом середній прибуток на інвестиції. Зокрема, 25 компаній, що показують найбільшу активність у формуванні альянсів, досягли прибутку на акціонерний капітал у 17,2 %, що на 40% більше середнього прибутку на акціонерний капітал для компаній із списку Fortune 500 [20, 345].

Проте, на нашу думку, необхідний більш комплексний підхід оцінки діяльності партнерства, що повинен охоплювати майновий стан, операційну, фінансову, інвестиційну діяльність, результати виробничої діяльності та грошові потоки, які забезпечують цю діяльність (рис. 2.1).



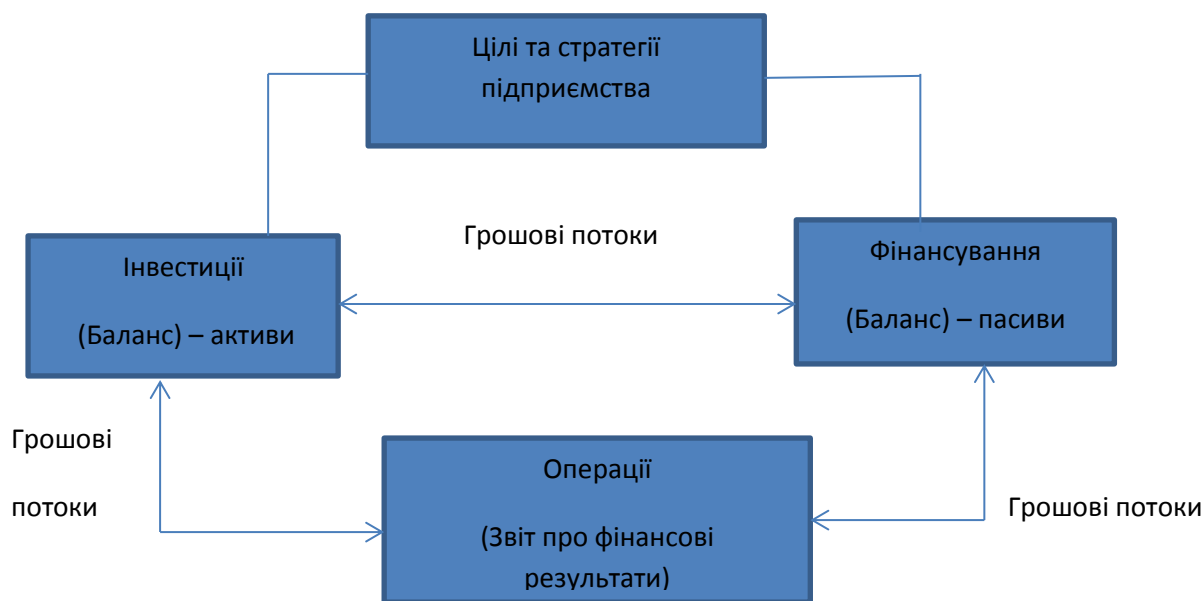


Рис. 2.1 Взаємозв'язок основних видів діяльності підприємства у фінансовій звітності

Джерело: складено автором

Так, показники рентабельності, ліквідності та фінансового левериджу допомагають ширше проаналізувати фінансову діяльність підприємства (табл.2.1)

Таблиця 2.1

Показники для визначення ефективності діяльності підприємств та їх приналежність до певної категорії

Показник	Категорія
TD/E (зобов'язання/власний капітал)	Leverage (ліверидж)
BL/TURNOVER (банківські кредити (позики)/грошовий потік)	Leverage (ліверидж)
ROE (прибуток на акціонерний капітал)	Profitability (дохідність, рентабельність)
ROI (прибуток на вкладений капітал)	Profitability (дохідність, рентабельність)
ACID TEST RATIO (ATR) (коефіцієнт швидкої ліквідності)	Liquidity (ліквідність)

Джерело: складено автором за [156, 235]

Зауважимо, що при вимірюванні ефективності діяльності підприємств найбільш значущими є показники, що описують три сторони фінансово-економічного профілю підприємства – дохідність (profitability), структура грошового потоку (leverage/turnover) та ліквідність (solvency/liquidity).

Проте, використання лише даних показників для оцінки ефективності функціонування партнерських об'єднань є достатньо обмеженим і не сприяє виявленню успіху чи невдачі реалізації такого союзу.

Крім того, успіх моделі партнерських відносин між компаніями визначається також і отриманим ефектом від співпраці для обох підприємств.

Наприклад, на початку 2012 року Actavis, міжнародна генерична компанія, та Bioton SA повідомили про створення спільного підприємства для розробки і реєстрації інсуліну та його аналогів. У рамках спільного підприємства компанія Bioton буде відповідати за розробку і виробництво інсуліну, а Actavis будуть гарантовані виключні ліцензійні права на продаж цих продуктів під брендом Actavis у Європейському Союзі та США, а також в Албанії, Боснії і Герцеговині, Хорватії, Ісландії, Японії, Косово, Ліхтенштейні, Македонії, Чорногорії, Норвегії, Сербії і Швейцарії.

Компанія Bioton Group підписала з Actavis угоду про продаж інсуліну на ще 24 ринках, серед яких Туреччина і Австралія. Зважаючи на очікувані продажі, що прогнозують обидві сторони, дохід Actavis за перші сім років після запуску продукту має сягнути 1,5 млрд. євро. Відповідно до угоди, сторони розподіляють виручку від продажу інсуліну на основі рівного співвідношення «50:50», так само як і відповідні витрати на розробку і реєстрацію інсуліну компанією Bioton.

Проте, для деяких компаній співпраця може завершитися поглинанням чи злиттям одного із партнерів.

Так, співпраця фармацевтичних компаній Sanofi та Genzyme завершилася придбанням Genzyme з метою розширення бази для зростання Sanofi. Ще одна угода відбулася між німецькими фармацевтичними компаніями STADA Arzneimittel AG і Grunenthal GmbH, за умовами якої

STADA отримала портфель брендів препаратів, включаючи відповідні структури продажів для національних ринків Центральної та Східної Європи, а також Середнього Сходу.

Як уже зазначалося раніше, успіх партнерської угоди, продуктивність стратегічного альянсу та дієвість спільного підприємства не мають першочергового значення для компаній, оскільки підприємства, перш за все, прагнуть досягнення власних цілей [20, с.134-175]. Таким чином, підприємствам необхідно перш за все орієнтуватися на те, як участь у партнерстві дозволить компанії добитися цілей та зайняти частку на ринку по відношенню до партнерів компанії та фірм, що не входять в партнерство.

Цікавим є оцінка логістичних альянсів компанією McKinsey. В результаті дослідження 50 європейських та 60 північноамериканських компаній із сфер автомобілебудування, електроніка та споживчих товарів, що обслуговуються компаніями-постачальниками, було виявлено, що логістичні альянси сприяють значним перевагам у наданні послуг та зниженні витрат. Ці переваги забезпечуються ефектами синергії від співпраці, економії на масштабах, та інше.

Сьогодні партнерські відносини однієї компанії можуть охоплювати безліч форм та функціонувати у різних сферах діяльності компанії. Так, одна і та сама компанія може створювати декілька альянсів одразу у різних напрямках.

Потенційними сферами для створення партнерств компанії є: дослідження та розробка, оптимізація логістичного ланцюжка, удосконалення каналів продаж та доставки товарів (табл.2.2). Саме у цих сферах, що є критичними для конкурентоспроможності підприємств, компанії формують найбільшу кількість партнерств.

Таблиця 2.2 Основні цілі при формуванні партнерств

Сфера формування партнерства	Основні галузі	Типові цілі
Дослідження та розробка товарів	Біотехнології, фармацевтика, хімічна промисловість, фінансові послуги	Нові дослідження, винаходи прототипів та пропозиції щодо нових товарів чи послуг
Оптимізація логістичного ланцюжка	Виробництво: важке машинобудування, медичне обладнання високі технології, товари тривалого користування	Скорочення окремих компонентів витрат, зниження ризиків, швидкість постачання комплектуючих
Продажі та розширення каналів збуту	Автомобілебудування, високі технології, комунікації та мережі, фінансові послуги	Розширення обсягів збуту, удосконалення системи доставки, продаж, обслуговування споживачів

Джерело: складено автором за [20]

Можна припустити, що вимірювання результативності партнерства залежить від показників, що сприяють досягненню цілей для кожної компанії. Серед основних показників, можна виділити:

- ✓ Показники швидкості і строків досягнення цілей: строки винайдення прототипів нових товарів і сполук, строки виведення нових товарів на ринок, строки приваблення споживачів на нових ринках;
- ✓ Показники рівня обслуговування і задоволення споживачів;
- ✓ Показники охоплення території і розширення ринків збуту;
- ✓ Показники посилення компетенцій, розширення потужностей, удосконалення процесу навчання в організації;
- ✓ Показники зниження витрат;
- ✓ Показники управління ризиками.

Наприклад, досягнення цілей через формування партнерства у сфері дослідження та розробки продуктів найчастіше відбувається між

підприємствами фармацевтичної галузі, де створюються стратегічні альянси між глобальними корпораціями та біотехнологічними компаніями. Для біотехнологічних компаній подібні угоди про співробітництво є основним джерелом фінансування.

Для оцінки результативності партнерств у фармацевтичній галузі необхідно визначити які цілі ставлять перед собою партнери. Метою таких об'єднань є розширення дослідницьких ліній та портфелю продуктових розробок, отримання додаткових сполук. Тому основним показником досягнення цілей партнерства буде кількість нових сполук, а формою звітності – проекти команд при формуванні спільного підприємства та документації із проходження певних етапів дослідження.

Основними цілями при визначенні результативності партнерства компаній у сфері оптимізації логістичного ланцюжка є зниження витрат та скорочення термінів постачання комплектуючих, де головними показниками вимірювання є: показники зниження витрат, доступності комплектуючих та час постачання.

У партнерствах сфери збуту продукції результативність вимірюється рівнем задоволеності споживачів, заключними контрактами з новими клієнтами, і т. ін.

Так, варто відзначити, що при вимірюванні ефективності функціонування певної моделі партнерських відносин підприємств, варто мати на увазі результативність партнерства в цілому та кожної компанії зокрема та будувати систему оцінювання, що охоплює усі ті сфери, де компанії потенційно формують партнерства – від дослідження та розробки товару до удосконалення збутових каналів.

У третьому розділі “Перспективи використання європейських моделей міжнародних партнерських відносин українськими підприємствами”, за допомогою універсальних методів етапного, логіко-аналітичного, графічного аналізу, виявлено основні галузі, що найбільш характерні для формування стратегічних партнерств в Україні, показано переваги формування

міжнародних партнерських відносин та особливості їх побудови між вітчизняними та зарубіжними компаніями у фармацевтичній галузі, а також створення ефективних механізмів державної підтримки формування моделей міжнародного партнерства в Україні.

## **2.2. Аналіз новітніх тенденцій у розвитку міжнародних партнерських відносин підприємств країн Європи.**

Глобалізація економіки сьогодні обумовлює розширення сфери діяльності господарюючих суб'єктів за межами рідних країн. На макроекономічному рівні окремої держави процес глобалізації сприяє лібералізації міжнародної торгівлі, іноземному інвестуванню та здійсненню фінансових операцій. На мікрорівні – визначає загальну стратегічну орієнтацію компанії, а саме: розміщення виробництва у країнах, вихід на ринки збуту, джерела постачання та формування відповідних моделей партнерської взаємодії компаній. Підприємства встановлюють виробничі, торгові, науково-технічні, фінансові зв'язки із зарубіжними партнерами, створюють або купують компанії в інших країнах, формують транснаціональні корпорації, міжнародні альянси, синдикати. Сучасні умови господарювання підприємств спонукають компанії обирати певну модель партнерських відносин, що найкраще сприятиме посиленню конкурентних позицій компанії та забезпечить ефективну стратегію розвитку підприємства, виходячи із наявних ресурсів.

В сучасному світі політика, що спрямована на поглиблення інтеграції країн у глобальні виробничо-збутові ланцюги, виходить за межі прямого іноземного інвестування та торгівлі (рис.2.2).



Рис. 2.2 Формування «середньої ланки» між ПІІ і торгівлею в системі міжнародного виробництва

Джерело: складено автором за даними UNCTAD

Все більше ТНК (транснаціональні компанії) об'єднують зусилля в стратегічних альянсах, щоб разом нести витрати по реалізації високотехнологічних проектів та використовують зовнішніх постачальників (аутсорсинг) для вивільнення певних організаційних, фінансових чи людських ресурсів при розвитку нових напрямів, наприклад, стратегічні альянси General Motors з Toyota та Honda чи першовідкривачі аутсорсингових послуг – компанія Kodak та IBM. Фахівці переконані, що саме стратегічні альянси великих компаній з середніми і малими спеціалізованими фірмами на основі глобального аутсорсингу будуть домінувати на ринку в найближчому майбутньому.

Формування міжнародних партнерських відносин підприємств на основі глобального аутсорсингу залежить від безлічі факторів, таких як наявність відповідної робочої сили, інфраструктури обраної країни, мережі дочірніх підприємств чи навіть мовних та культурних бар'єрів.

Сьогодні, безперечними лідером у наданні аутсорсингових послуг у сфері електроніки є Китай, у автомобільній промисловості – Корея, у фармацевтичній – Індія, IT-послуги – Індія та Китай. Серед європейських компаній найбільший відсоток аутсорсингових послуг у автомобільній промисловості припадає на німецькі підприємства (Robert Bosch – обсяг продаж 25,6 млрд. дол., Continental – 18,7 млрд. дол., ZF Friedrichshafen –

11,7 млрд. дол.), у фармацевтичній галузі переважають швейцарські – Lonza Group (обсяг продаж 1,3 млрд. дол.) та німецькі компанії – Boehringer Ingelheim (1,1 млрд. дол.), Haupt Pharma (0,4 млрд. дол.), у сфері ІТ-послуг – Ірландія (Accenture – 9,2 млрд. дол.), Франція (Cap Gemini – 6,1 млрд. дол.), Великобританія (Logica – 5,5 млрд. дол.).

Більшість компаній європейських країн здійснюють міжнародний аутсорсинг в межах ЄС, за винятком Словенії, де частка аутсорсингових послуг поза ЄС складає трохи більше 30%. Найбільше аутсорсинг послуг в межах ЄС здійснює Швеція – 69%, Нідерланди – 64%, Чехія – 63% та 66% – Норвегія (рис. 2.3).

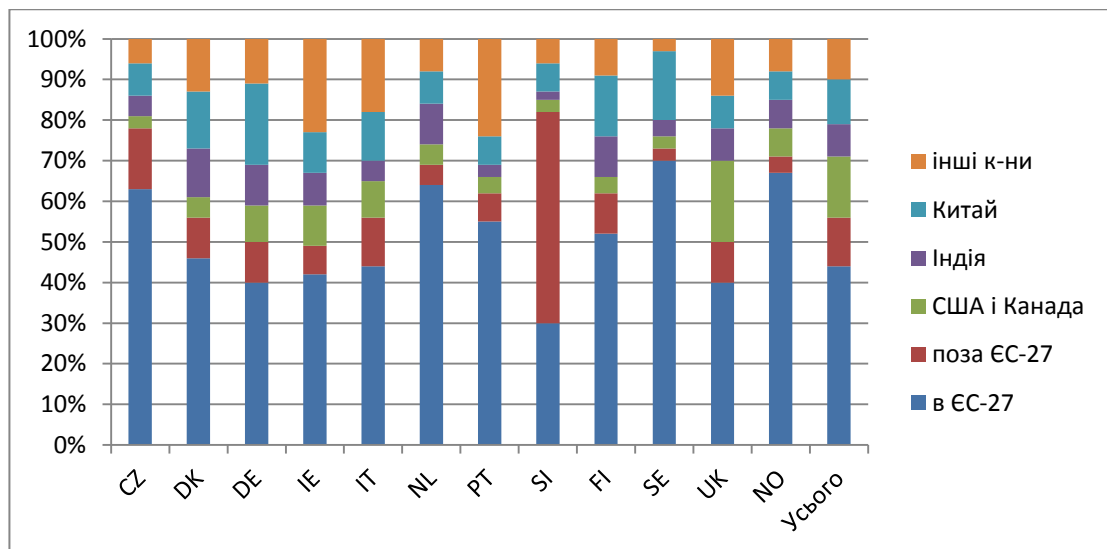


Рис. 2.3 Здійснення аутсорсингових послуг європейськими компаніями, у %, 2007-2010 рр.

Джерело: складено автором за даними Eurostat

Міжнародний аутсорсинг в Індію, традиційно пов'язаний з ІКТ-послугами, найбільш поширений серед підприємств у Нідерландах та Великобританії. Проте серед інших країн Європи домінує аутсорсинг послуг в Китай.

Використовуючи дану форму партнерської взаємодії, компанії більш ефективно залучають наявні власні ресурси та технології і навички партнера. У більшості європейських країн, а саме у Ірландії, Великобританії, Данії, Фінляндії та Словенії, аутсорсинг послуг набув найбільшого поширення. На



підприємствах Ірландії, Великобританії він становить майже 50%, в Данії – третину виробництва. Найбільшого поширення аутсорсинг послуг отримав у сфері маркетингу, після продажного обслуговування та логістики (рис. 2.4).

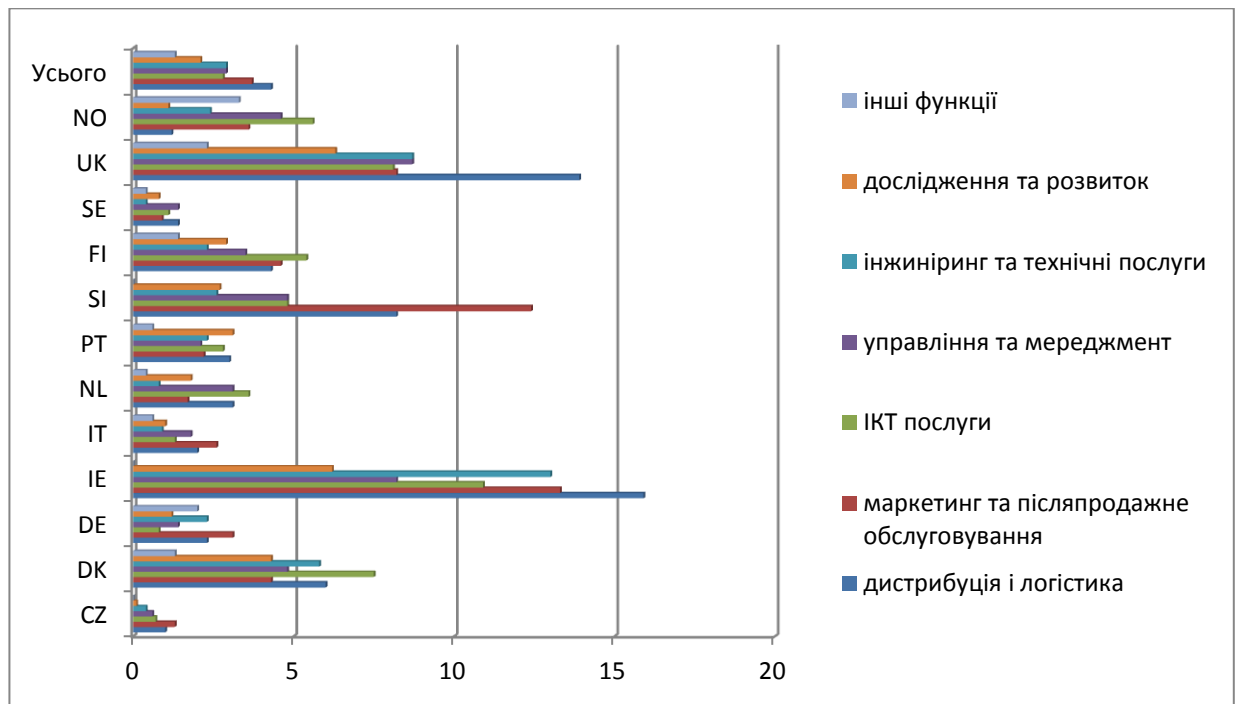


Рис. 2.4 Частка європейських підприємств, що здійснюють аутсорсинг послуг, у %, 2007-2010р.р.

Джерело: складено автором за даними Eurostat

Найменш розповсюджений аутсорсинг послуг у Чехії (4,1%), найбільш поширений у Ірландії (67,5%) та у Великобританії (56,2%). Більшість компаній у цих країнах частину власних бізнес функцій, перш за все виробництво, передають на контрактній основі стороннім підрядникам, а самі безпосередньо зосереджують увагу на трансакційній складовій бізнесу.

Формування моделей партнерських відносин на основі глобального аутсорсингу отримало значного поширення у фармацевтичній галузі ЄС (рис. 2.5).

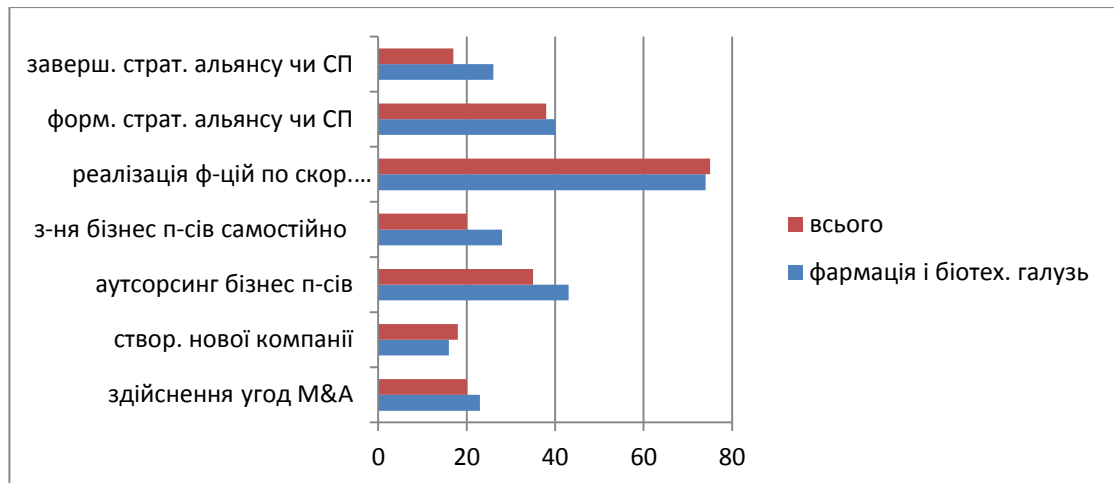


Рис. 2.5 Новітні напрями у формуванні партнерських відносин підприємств фармацевтичної та біотехнологічної галузей, 2011, у %.

Джерело: складено автором за даними PwC 15th Annual Global CEO Survey

На рисунку показано, що для компанії фармацевтичної галузі, як для більшості підприємств інших галузей, головним пріоритетом є реалізація функцій по скороченню витрат (74%), проте помітне значне зростання аутсорсингу бізнес-процесів (близько 43%). 40% компаній галузі надають перевагу формуванню стратегічних альянсів та створенню спільних підприємств, що найкраще сприятимуть розвитку інновацій та забезпечать можливості для росту та розвитку компанії.

Аналітики прогнозують різке збільшення аутсорсингу виробничої діяльності в країнах, що розвиваються, завдяки низьким витратам (рис.2.6). Все ж визначальний вплив на світовий фармацевтичний ринок здійснюватимуть розвинені країни, зокрема США, Канади, Японії і європейських держав, не дивлячись на підвищення ролі країн, що розвиваються.

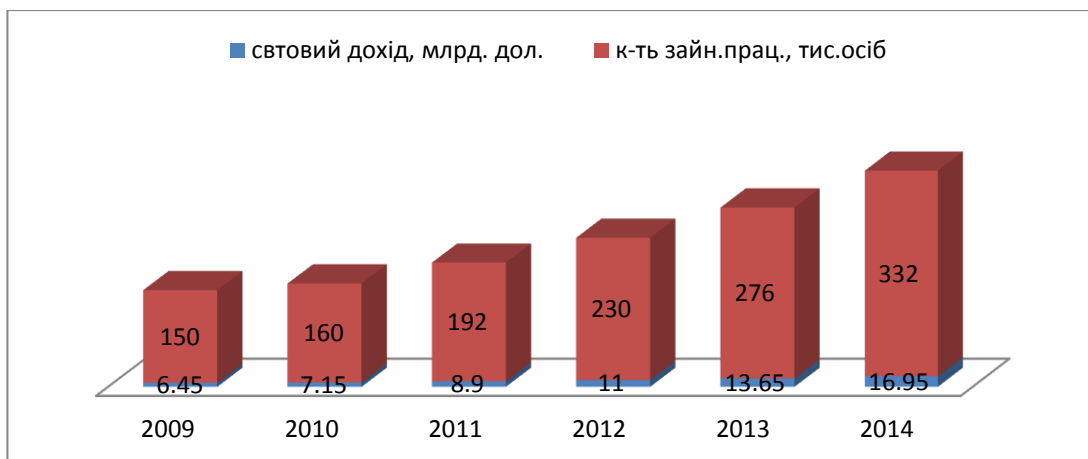


Рис. 2.6 Динаміка світового ринку аутсорсингу знань та кількості зайнятих працівників, у 2009-2014 рр.

Джерело: складено автором за даними PwC 15th Annual Global CEO Survey

На рисунку видно планомірне зростання кількості зайнятих працівників на ринку аутсорсингу із значною часткою дослідження фармацевтичного ринку, де головною країною у наданні цих послуг є Індія (близько 70%).

Головними причинами, що спонукають компанії фармацевтичної галузі здійснювати аутсорсинг бізнес-процесів, в основному, є відсутність внутрішніх можливостей для реалізації усіх функцій самостійно, оскільки це потребує великих коштів. 44% компаній здійснюють аутсорсинг, щоб зменшити витрати на розробку продуктів і послуг, 38% - для забезпечення швидкого розвитку фірми (рис. 2.7).

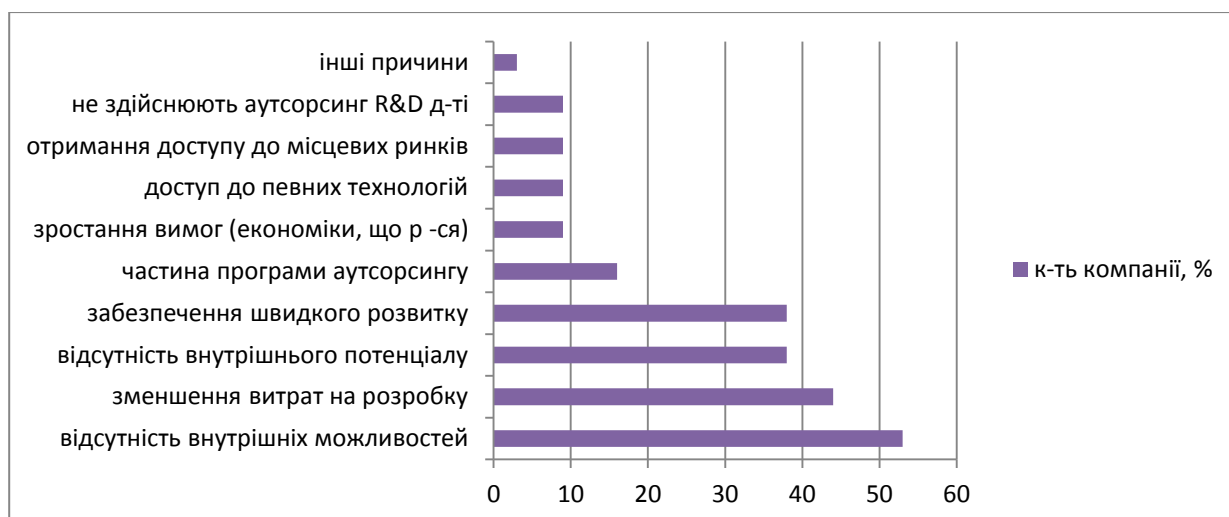


Рис. 2.7 Мотиви при здійсненні аутсорсингу у фармацевтичній і біотехнологічній галузях, 2011, %.

Джерело: Booz & Company and BayBio Outsourcing Survey 2011; Booz & Company analysis

В той час як більшість компаній зосереджують увагу на збільшенні частки на існуючих ринках, підприємства фармацевтичної галузі вбачають перспективи для росту у створенні нових лікарських засобів, оскільки інновації є основою успіху у цій сфері (рис. 2.8).

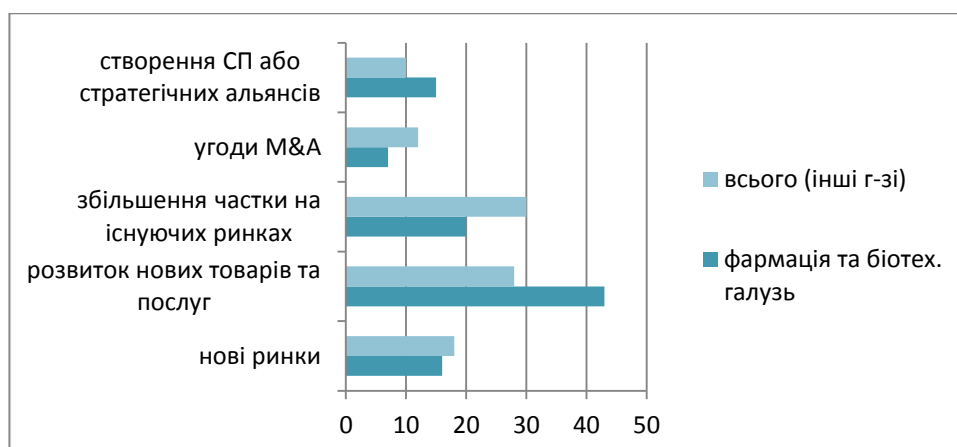


Рис. 2.8 Перспективні форми та можливості, що забезпечать розвиток бізнесу та інновацій у фармацевтичній галузі, 2011, %.

Джерело: складено автором на основі даних PwC 15th Annual Global CEO Survey

Розширення нових географічних ринків не є основним пріоритетом у розвитку компаній фармацевтичної та біотехнологічної галузей країн ЄС, тому що більшість з них вже здійснюють свою діяльність в глобальних масштабах. Проте важливим для підприємств даної галузі є потенціал країн,

що розвиваються, особливо Китаю і Бразилії, а також США. Головна мета фармацевтичних компаній ЄС, при виході на ринки країн, що розвиваються, полягає в залученні більшої кількості споживачів, а також доступі до локальних людських ресурсів, створенні місцевого виробництва і залученні нових джерел інновацій. Вже сьогодні найбільші фармацевтичні компанії розміщують свої науково-дослідні центри в Азії.

Створення нових товарів та послуг, що сприяє розвитку інновацій отриманих в результаті НДДКР у фармацевтичній галузі, вимагає значних інвестицій у виробничу базу. За цим показником галузь займає одне з перших місць разом із автомобільною та інформаційно-телекомунікаційною сферами (рис. 2.9).

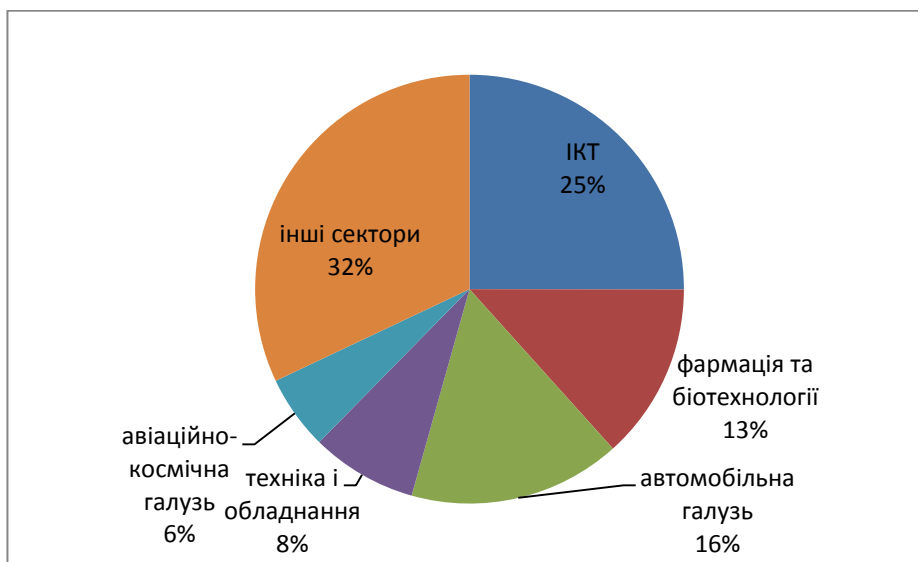


Рис.2.9 Витрати на НДДКР у ЄС, %.

Джерело: складено автором за Eurostat

У розрізі країн ЄС найбільші інвестиції у НДДКР здійснюють підприємства Німеччини (25,93%), Франції (16,68%) та Великобританії (14,67%) (рис. 2.6). Найменші витрати на НДДКР у країн-учасниць – Естонії, Польщі, Чехії, Румунії, Мальті, та інших, що разом становлять 2,49%.

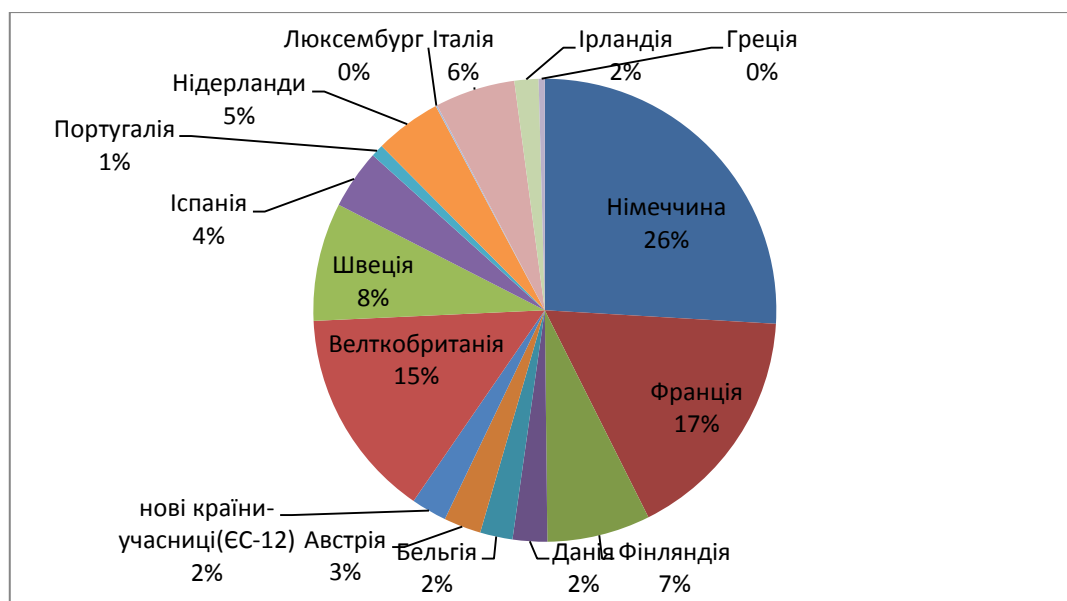


Рис. 2.10 Витрати на НДДКР серед країн ЄС, %.

Джерело: складено автором за Eurostat, JRC-IPTS and IVIE

Не зважаючи на значні інвестиції більшості компаній цієї сфери у НДДКР (табл. 2.3), жодна з них у 2011 році не потрапила у рейтинг найбільш інноваційних (табл. 2.4).

Таблиця 2.3  
Компанії із найбільшими витратами на НДДКР, 2010 р.

№ п/п	Назва компанії	Дохід, млрд. дол.	Витрати на НДДКР, млрд. дол.	Інтенсивність (ефективність) НДДКР, %
1.	Roche Holding	45,672	9,646	21,1
2.	Pfizer	67,809	9,413	13,9
3.	Novartis	50,624	9,070	17,9
4.	Microsoft	62,484	8,714	14,0
5.	Merck & Co.	45,987	8,591	18,7
6.	Toyota	222,249	8,546	3,9
7.	Samsung	133,789	7,873	5,9
8.	Nokia	56,309	7,778	13,8
9.	General Motors	135,592	6,962	5,1
10.	Johnson & Johnson	61,587	6,844	11,1

Джерело: складено автором на основі даних про 1000 провідних-компаній у НДДКР: дослідження Booz & Company 2011

Таблиця 2.4  
Найбільш інноваційні компанії, 2011 р.

№ п/п	Назва компанії	Дохід, млрд. дол.	Витрати на НДДКР, млрд. дол.	Інтенсивність (ефективність) НДДКР, %
1.	Apple	65,225	1,782	2,7
2.	Google	29,321	3,762	12,8
3.	3M	26,662	1,434	5,4
4.	General Electric	149,060	3,939	2,6
5.	Microsoft	62,484	8,714	14,0
6.	IBM	99,870	6,026	6,0
7.	Samsung	133,789	7,873	5,9
8.	Proctor & Gamble	78,938	1,950	2,5
9.	Toyota	222,249	8,546	3,9
10.	Facebook	~2,000	н/д	н/д

Джерело: складено автором на основі даних про 1000 провідних-компаній у НДДКР: дослідження Booz & Company 2011

Найбільш інноваційними компаніями за підсумками 2011 року є Apple, Google та 3M (ІКТ), чії витрати на НДДКР не перевищують 4 млрд. дол. США. Фактором успіху цих компаній стало поєднання між собою інноваційної моделі та корпоративної стратегії і постійний фокус на бажанні клієнтів.

За висновками аналітиків, використання у діяльності однієї із трьох стратегій: шукачі потреби (need seekers), читачі ринку (market readers) чи драйвери технологій (technology drivers), у найбільшій мірі сприяє інноваційному розвитку компаній.

Проте, більший вплив на успішність компаній здійснює не інноваційна стратегія, а зв'язок між стратегією та фокусом на споживачів, що найкраще впроваджують у своїй діяльності компанії Apple, Facebook, 3M, GE, IBM,

Procter & Gamble, та інші. Вони завжди намагаються бути першими, хто виходить на ринок із новими продуктами.

Варто також зазначити, що тільки три із десяти компаній ввійшли у обидва рейтинги одразу: Microsoft, Samsung та Toyota, що підтверджує той факт, що успіх інноваційних компаній залежить не стільки від кількості витрачених коштів на дослідження, скільки від ефективності їх використання та застосування.

Компанії сфери ІКТ, що є лідерами інновацій найбільш активно використовують інноваційний аутсорсинг, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній завдяки використанню зовнішніх ресурсів.

Найтіснішу співпрацю у сфері ІКТ демонструють країни США та ЄС, проте перспективним регіоном для розміщення НДДКР центрів є Азія, де на сьогодні знаходиться 18% центрів дослідження та розвитку компаній ЄС (рис. 2.11).

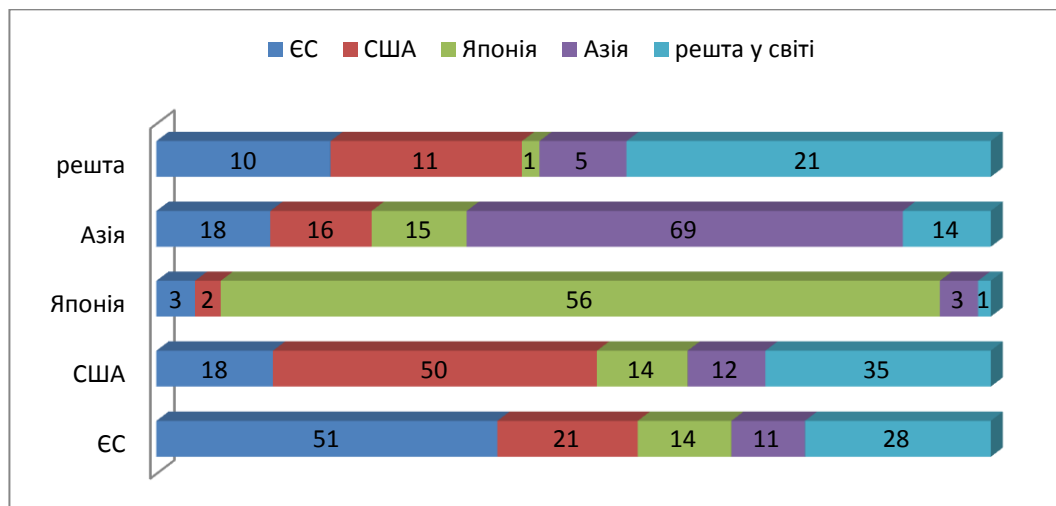


Рис. 2.11 Розташування НДДКР центрів сфери ІКТ по регіонах, 2010р.,%.

Джерело: складено автором за даними JRC-IPTS ICT R&D Internationalisation Database, 2010.

На рисунку 2.9 показано, що серед 743 НДДКР центрів, що належать компаніям ЄС сфери ІКТ, 51% із них розташовано в межах країн-членів ЄС,



18% – у США та 18% – в Азії. І лише 3% R&D центрів сфери ІКТ ЄС знаходиться в Японії.

Проте, у порівнянні з іншими країнами світу, наприклад США, що спеціалізуються на ІКТ послугах, ІКТ сфера ЄС відіграє менше значення в економіці країн ЄС ніж у таких країнах як Японія, Корея, Тайвань чи Китай.

У сфері ІКТ в рамках мережевої моделі внутрішньоорганізаційної співпраці, відбувається об'єднання потенційних ресурсів підприємств чи формування окремих груп компаній (альянсів), як правило юридично самостійних підприємств, пов'язаних в мережу. Така співпраця передбачає широкі можливості із використання аутсорсингу та забезпечує необмежений доступ до постачальників, стратегічних партнерів, конкурентів і споживачів та готовність до змін у взаємовідносинах між групами [169, 234].

У секторі ІКТ, що характеризується динамічним і гіперконкурентним середовищем, альянси європейських ТНК утворюються в основному з метою адаптації до зовнішнього середовища. Завдяки розвитку мереж альянсів, найбільші ТНК мають можливість вибудувати гнучкі стратегії середньострокового і довгострокового розвитку, а також оперативно реагувати на змінні умови зовнішнього середовища (рис.2.12).

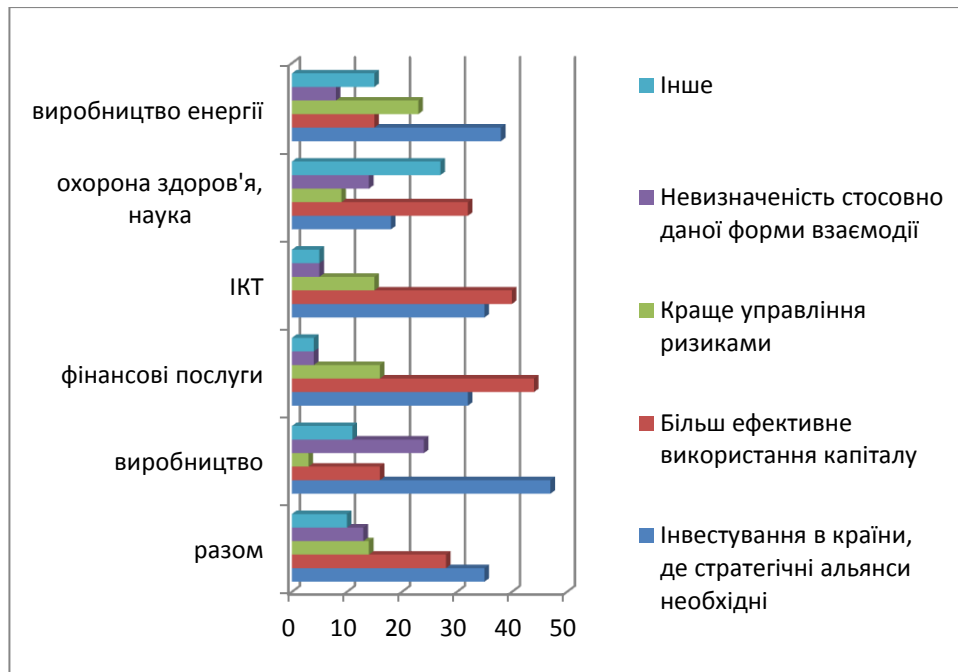


Рис. 2.12 Причини збільшення кількості стратегічних альянсів серед компаній, 2012р., %

Джерело: складено автором за даними JRC-IPTS ICT R&D Internationalisation Database, 2012.

Основною причиною збільшення обсягу стратегічних альянсів між компаніями (35%) є можливість входження на певні ринки, в тому числі на такі як Китай, Індія і Бразилія. Стратегічні альянси є хорошим інструментом для проникнення на нові ринки, пришвидшуючи процес адаптації до практики введення бізнесу і побудови партнерських відносин.

Для багатьох компаній стимулом для утворення стратегічних альянсів є більш ефективне використання капіталу в рамках партнерських відносин – у сфері охорони здоров'я – 32%, сфера ІКТ – 40%.

В інноваційній сфері, альянси, як структури мережевого типу, є одним з найбільш затребуваних інструментів об'єднання партнерських зусиль компаній. Безперечними лідерами у формуванні міжгалузевих альянсів є компанії інформаційно-телекомунікаційної сфери такі як – Nokia Siemens Networks, Sony-Ericsson, Nokia-Philips-Sony, та інші (табл.Є1 додаток Є).

Стратегічні альянси у високотехнологічних галузях забезпечують:

- швидкий розвиток технологій і скорочення життєвого циклу

товарів, технологічних процесів і відповідно скорочення часу на проведення НДДКР;

- зростання вартості досліджень у високотехнологічних галузях і відповідно розподіл витрат між фірмами на проведення спільних НДДКР;
- одержання доступу до науково-технічних досягнень партнерів по альянсу;
- розподіл ризику невдач у випадку спільного проведення НДДКР;
- збільшення ефективності та прибутковості.

Компанії сфери ІКТ об'єднують пов'язані в мережу окремі групи, які виконують функції вибору і сервісу на основі довгострокових зв'язків між різнорідними рівнями і функціональними структурами, заснованими на довірі. Базою для їх функціонування є необмежений доступ до постачальників, стратегічних партнерів, конкурентів і споживачів, готовність до змін у взаємовідносинах між групами, а також широка можливість аутсорсингу операцій чи виконання завдань через кооперацію підприємств.

Компанії в групах не обов'язково пов'язані один із одним. Наприклад, група MIPS була створена так само як і конкуруючі з нею групи Sun Microsystems, IBM і Hawlett-Packard (HP). Усі ці групи були сформовані для просування RISC-технологій (Reduced Instruction-Set Computing), розроблених компанією-спонсором, де члени мережі поєднуються договором про співпрацю (рис.2.13).

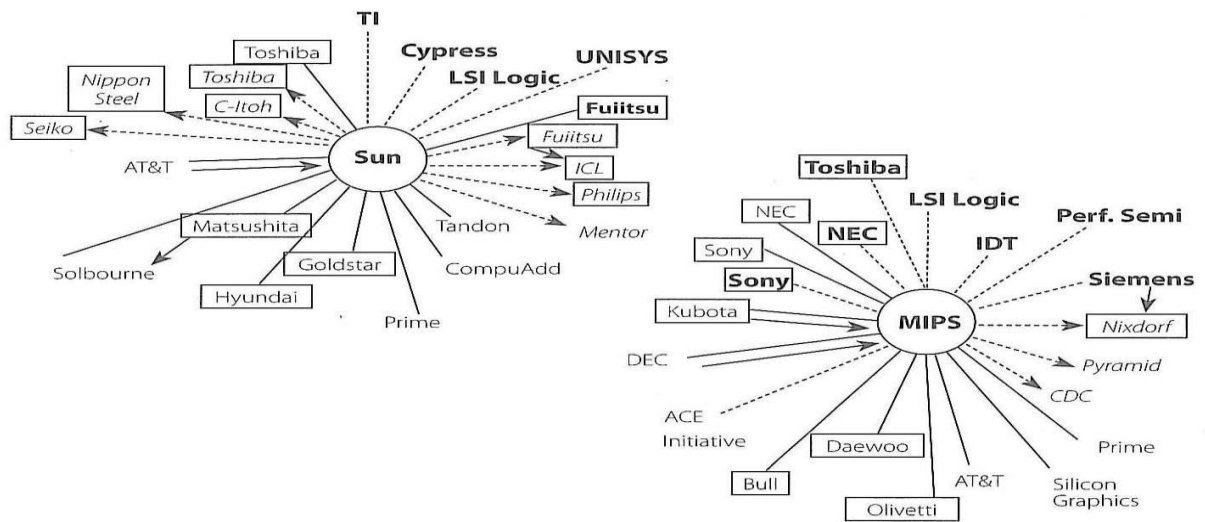


Рис. 2.13 Структура RISC- груп Sun&MIPS

Джерело: складено автором за даними [235]

Кожна із груп в галузі RISC- комп'ютерів складається із поєднання різноманітних компаній та типів альянсів. Компанія, що є центром кожної групи, переважно розробляє RISC- технології, видає ліцензії проміжним компаніям на виробництво мікросхем і постачає свої системи реселерам на умовах поставки комплексного обладнання під маркою виробника. Зв'язок між центральною компанією і виробниками систем переважно менш формальний: останні просто застосовують проектування у стилі RISC у своїх системах. Деякі компанії пов'язані один з одним через спільні інвестиції в акціонерний капітал.

Компанії сфери ІКТ, об'єднуючись у мережу, застосовують мережеву модель для внутрішньої організаційної співпраці при поєднанні потенційних ресурсів підприємств чи при формуванні партнерських відносин в рамках компаній та їх груп. Це можуть бути мережеподібні структури великої компанії, де вона є основним замовником, що збирає навколо себе фірми меншого розміру, доручаючи їм виконання різноманітних спеціальних завдань або, це сукупність (мережа) близьких за розміром, юридично самостійних підприємств, що підтримують господарську стійкість одне одного. Подібні об'єднання мереж сформувалися і в автомобільному

виробництві, світовому аерокосмічному комплексі, сфері біотехнологій та інших секторах глобальної економіки.

Наприклад, у автомобілебудуванні альянси створюються переважно всередині галузі та у більш жорстких формах і носять складний, комплексний і комплементарний характер. Взаємодія компаній у сучасних альянсах автомобільної галузі характеризується відносинами «конкуренція-співпраця». Конкуренція, в основному, ведеться між глобальними мережами альянсів, що складаються з декількох автомобільних ТНК і основних стратегічних постачальників комплектуючих. У автомобільній промисловості найбільшими альянсами у ЄС відзначилися компанії Renault (альянс Renault-Nissan) та Fiat S. A. (альянс Fiat-GM) (додаток Є, таблиця Є1).

Використання аутсорсингу бізнес-процесів для вивільнення організаційних, фінансових чи людських ресурсів при розвитку нових напрямів в рамках внутрішньогалузевих альянсів набуло значного поширення у автомобільній галузі промисловості (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Розподіл альянсів за виробничими галузями  
у 2008–2009 рр., %

Галузі промисловості	Частка МСА у галузі,%
Автомобілебудування	24
Аерокосмічна промисловість	19
Телекомунікації	17
Інформатика	14
Електрообладнання	13
Інші галузі	13

Джерело: складено автором на основі даних [347, 234]

З таблиці 2.3 видно, що найбільша частка стратегічних альянсів (24%) формується у сфері автомобілебудування, яка є провідною галуззю господарства ЄС та продовжує визначати рівень науково-технічного прогресу у Європі.

Новою тенденцією у автомобільній сфері сьогодні є зростаюча різниця в розмірах 15 найбільших глобальних груп альянсів (рис. 2.14).

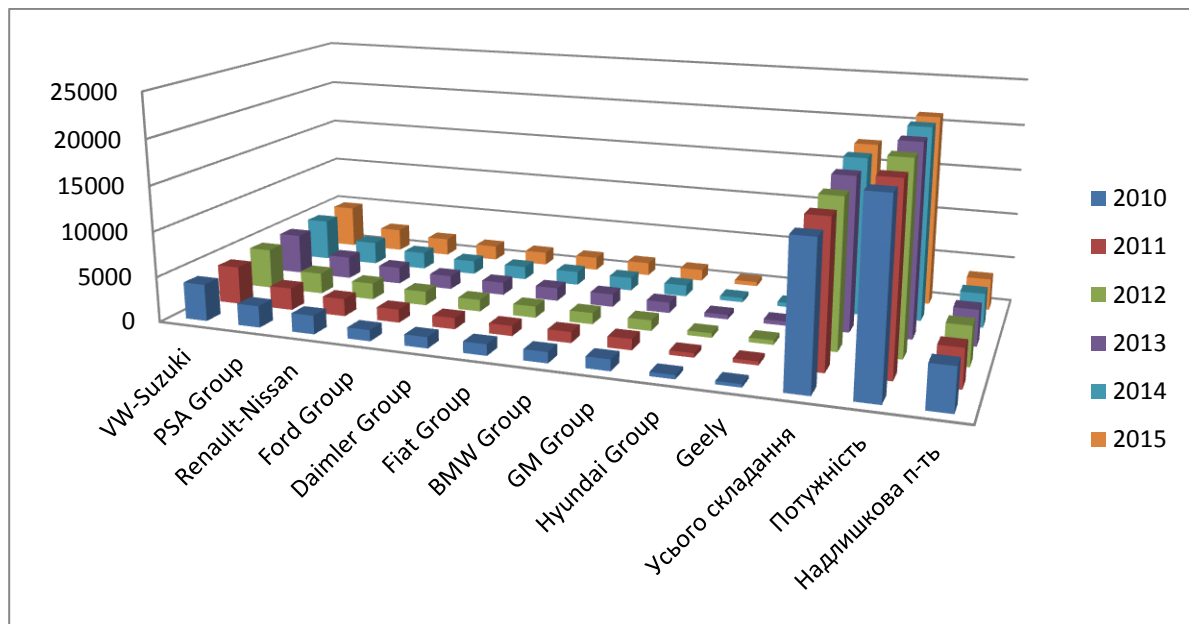


Рис. 2.14 Виробництво автомобілів найбільшими альянсами автовиробників в ЄС, в млн. од.

Джерело: складено автором за даними ACEA Communications department [communications@acea.be](mailto:communications@acea.be)

Так, група альянсів VW-Suzuki, за прогнозами Інтернет видання Autofacts, надалі залишатиметься на першому місці у країнах ЄС із сукупним середньорічним темпом зростання (приросту інвестицій) у 3,3% та рівнем збору та комплектації автомобілів більше ніж 4,5 млн. одиниць на рік. На другому і третьому місці розташуються група компаній Ford та BMW Group, де середньорічні темпи росту збільшить до 6% та 4% відповідно. А от у PSA Group та компаній групи Renault-Nissan спостерігатиметься спад виробництва та інвестиційної активності. Найвищий рівень виробництва, приблизно 1,5 млн. од. у 2015 році, спостерігатиметься серед автомобілів марок Ford, а Volkswagen та Peugeot поступляться Audi та BMW.

Сьогодні, малим і середнім автовиробникам задля того, щоб вистояти конкуренцію з великими суперниками, як VW, GM і Toyota, необхідно застосовувати альтернативні варіанти співпраці, такі як угоди M&A (злиття та поглинання) та формування моделей партнерських відносин у формі

стратегічних альянсів для створення масштабу та досягнення ефективного функціонування компаній.

Сучасна геопросторова організація автомобілебудування Європейського союзу характеризується зростаючим аутсорсингом в рамках стратегічних альянсів, посиленням інвестиційної активності та створенням нових робочих місць у країнах Центральної та Східної Європи. Співпраця автомобілебудівників з постачальниками комплектуючих на основі партнерської взаємодії набула глобального характеру. Адже розширення модельного ряду автомобілів із великою кількістю модифікацій створює додаткові витрати та труднощі для автовиробників. Збільшити кількість моделей, вироблених на одному підприємстві, можна через формування гнучкості або за допомогою аутсорсингу операцій по складанню та комплектації. В даний час більше 99% вартості комплектації автомобілів припадає на кінцевих виробників. Передача частини операцій спеціалізованим постачальникам (наприклад, таких компаній, як Karmann, Magna, Pininfarina, Valmet), дає можливість автомобілебудівним компаніям більш гнучко пристосовуватися до коливань попиту.

Автомобільні виробники, відповідно до нових моделей виробництва, зосереджуються на процесі великовузлової комплектації готової продукції, а виробництво дрібних деталей, операції їх складання у модулі та вузли віддають на аутсорсинг своїм підрозділам, способом виділення їх в окремі незалежні підприємства (додаток Ж, таблиця Ж1). Першими цю модель застосували компанія General Motors, виокремивши свій головний підрозділ з виробництва компонентів у незалежну компанію Delphi та Ford, що в аналогічний спосіб створив компанію Visteon.

Сьогодні аутсорсинг послуг використовують майже усі автомобілевиробники (додаток Ж, таблиця Ж1). Проте такі компанії як BMW, Mercedes-Benz, Hyundai, Ford та GM інтенсивніше здійснюють аутсорсинг послуг, тоді як Toyota, VW, Porsche, Hummer більше орієнтуються на власний потенціал та внутрішні ресурси.

У свою чергу, партнерські відносини в рамках мережевої моделі BMW Group, що значно використовують аутсорсинг НДДКР, охоплюють виробництво продукції на 25 різних площадках (частинах світу), в 14 країнах, на п'яти континентах. Автомобілі MINI і Rolls-Royce створюються у Великобританії, BMW мотоцикли – в Берліні, мотоцикли Husqvarna – в Італії.

Такі компанії, в основному, залишають за собою розробку та творчі рішення і брендинг, а виробництво здійснюють підприємства-підрядники, адже аутсорсинг послуги коштують дешевше ніж підтримка усіх бізнес-процесів всередині компанії.

Можна помітити, що зміни у розвитку галузей призвели до необхідності створення нових бізнес-моделей підприємств на засадах довгострокових партнерських відносин, що сприятимуть інноваціям та розробці багатонаціональної, багатопрофільної мережі на основі широкого діапазону взаємозв'язків та навиків з використанням аутсорсингу.

### **2.3. Оцінка ефективності функціонування міжнародних партнерських відносин європейських підприємств фармацевтичної галузі.**

Необхідність оцінки використання моделей партнерських відносин європейських підприємств фармацевтичної галузі зумовлена значними змінами, що сьогодні відбуваються на світовому фармацевтичному ринку та провокують створення нових форм взаємодії компаній.

Так, основними тенденціями, що визначають динаміку світового фармацевтичного ринку є:

- ✓ Зміщення географічного балансу фармацевтичного ринку у напрямку ринків, що стрімко розвиваються;
- ✓ Зростання динаміки у тих терапевтичних сферах, що провокують появу інноваційних продуктів та де потреби в лікарських засобах не задоволені;



- ✓ Зростання виробництва генеричних препаратів у зв'язку із закінченням патентного захисту оригінальних препаратів;
- ✓ Скорочення державного фінансування на покриття витрат у сфері охорони здоров'я;
- ✓ Експансія міжнародних фармацевтичних компаній на ринку, що розвиваються, стала невід'ємною складовою стратегії компаній.

Сьогодні, окрім розширення виробництв та розташування науково-дослідних центрів у країнах, що розвиваються, фармацевтичні компанії вибудовують моделі партнерських відносин на основі гнучких та ефективних ланцюжків постачання для окремих продуктових ліній, що в майбутньому дозволять їм максимально швидко реагувати на потреби клієнтів.

Це призведе до посилення ролі численних альянсів з місцевими постачальниками послуг та між конкуруючими виробниками продукції, що сприятиме розвитку технологічної інфраструктури, створенню більш сильних конкурентних брендів, зміни у керуванні та контролі інтелектуальних прав власності у галузі, та інше.

Уже сьогодні у фармацевтичній галузі зростають біотехнологічні альянси, що передбачають партнерство великих компаній із невеликими біотехнологічними фірмами та науково-дослідними центрами та інститутами для здійснення НДДКР.

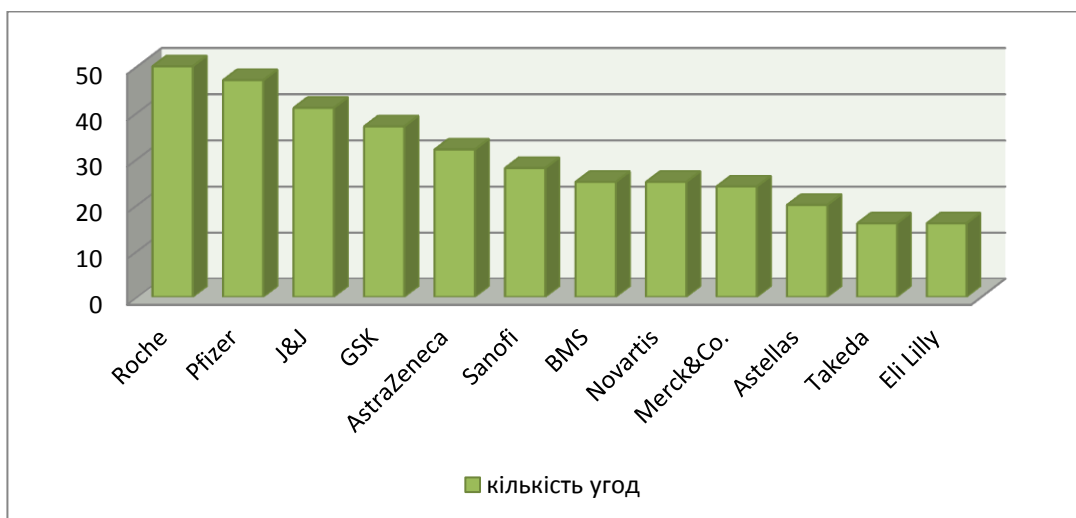


Рис. 2.15 Фармацевтичні компанії по кількості укладених угод, 2011р.

Джерело: складено автором за даними PwC 15th Annual Global CEO Survey

Серед усіх компаній фармацевтичної галузі найбільша кількість угод укладена швейцарською компанією Roche, продажі якої у 2011 році склали 34,9 млрд. дол., другою була американська компанія Pfizer із обсягами збуту продукції 57,7 млрд. дол., третя – J&J – 24,4 млрд. дол.

Можна помітити, що в основному лідерами по укладеним угодам у 2011 році стали американські та європейські компанії. Проте, загалом, в рамках стратегій економії витрат та раціоналізації ланцюжків постачання, фармацевтичні компанії стають все більш вибірковими стосовно придбаних активів та надання ліцензій. Для отримання найбільш затребуваних продуктів у швидко зростаючій терапевтичній сфері, великі фармацевтичні компанії сьогодні змушені платити значні премії, коли їх НДДКР не дають бажаних результатів.

Так, сьогодні найбільш активно укладаються угоди, створюються партнерства для реалізації проектів із НДДКР в сферах досліджень, де є найбільш незадоволені клінічні потреби.

Таким чином, найбільша кількість партнерських угод сформувалась у сферах лікування неоплазму, інфекційних захворювань та порушень нервової системи (рис.2.16).

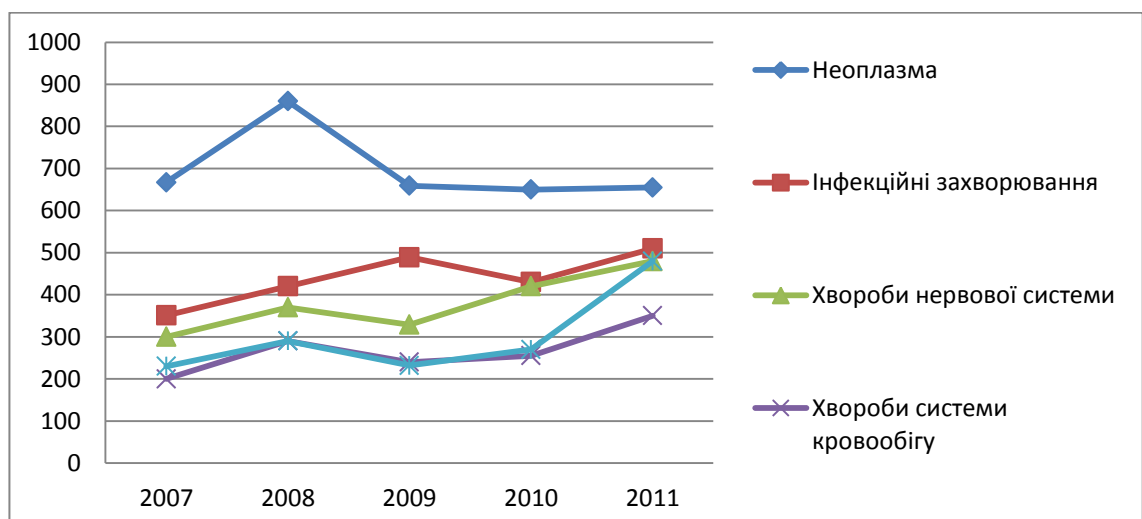


Рис. 2.16 Кількість укладених угод в терапевтичних сферах, 2007-2011рр.

Джерело: складено автором за даними PwC 15th Annual Global CEO Survey

Як бачимо, ближчим часом наукові дослідження більшості компаній будуть стосуватися саме цих терапевтичних сфер діяльності, що спричинить формування альянсів, спільних підприємств для реалізації наукових проектів та укладання угод НДДКР.

Серед європейських фармацевтичних компаній, лідерами із укладених партнерських угод є Roche, GSK (GlaxoSmithKleine), AsrtZeneca, Sanofi-Aventis та Novartis.

Оскільки головним у стратегіях розвитку більшості підприємств фармацевтичної галузі є орієнтація на інновації та розширення портфелю продуктових ліній, основним показниками для вимірювання продуктивності функціонування даних партнерств є винаходи нових сполук, що розробляються та затверджуються на певних стадіях дослідження, а формою звітності можуть бути проекти команд по створенню партнерства та документація щодо проходження певної стадії [348].

Evotec BioSystems AG (акціонерне товариство) – одна із найбільших партнерських компаній, що є лідером із прогресивних інноваційних підходів до створення фармацевтичних продуктів у Європі. Численні альянси сформовані із провідними світовими фармацевтичними компаніями, такими як BoehringerIngelheim, CHDI, Genentech, Medimmune/AstraZeneca, Novartis, Ono Pharmaceutical, та інші (табл. 31, додаток 3). Стратегія компанії, в рамках створення ефективних інноваційних продуктів, передбачає формування різних форм партнерських відносин із компаніями галузі – від простих угод НДДКР, ліцензування до стратегічних альянсів на основі аутсорсингу (дод. табл.).

Завдяки сформованим стратегічним партнерствам та багаточисленним угодам із НДДКР, компанія зуміла досягнути значних результатів (табл.2.6)

Таблиця 2.6

## Результати функціонування стратегічних партнерств компанії Evotec

	Цілі	Досягнення
Розширення стратегічних альянсів	<ol style="list-style-type: none"> <li>розширення альянсів із ключовими партнерами;</li> <li>диверсифікація інвестицій у основні галузі</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>нові стратегічні альянси із Roche, UCB;</li> <li>придбання DeveloGen, Compound Focus, Kinaxo, RSIL; впровадження інноваційних програм 2011</li> </ol>
Концентрація зусиль на більш цінних активах для компанії	<ol style="list-style-type: none"> <li>реалізація різнопланових проєктів;</li> <li>інвестиції у проєкти, що пов'язані із початковими стадіями розробки продукту;</li> <li>зосередження на ефективності проведених досліджень</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>здійснення розробок EVT302 та EVT401 у партнерстві;</li> <li>CureBeta та CureNephron;</li> <li>зосередження на інфраструктурі в Європі, закриття відділення Renovis у США</li> </ol>
Управління витратами, скорочення витрат	<ol style="list-style-type: none"> <li>скорочення SG&amp;A (загальні та адміністративні) витрат;</li> <li>управління витратами НДДКР: на початкових стадіях дослідження, здійснення клінічних досліджень тільки у партнерстві для оптимізації ризиків;</li> <li>скорочення річного негативного грошового потоку мінімум на 30%;</li> <li>досягнення стійкої прибутковості продовж 2012 року.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>скорочення SG&amp;A на 21% у порівнянні із 2008 роком;</li> <li>скорочення витрат НДДКР на 80% у порівнянні із 2008р.;</li> <li>досягнення позитивного грошового потоку</li> </ol>

Джерело: складено автором за компанії Evotec, 2011

Так, Evotec BioSystems AG домоглася збільшення операційної рентабельності, чистого доходу та акціонерної вартості компанії (рис. 2.17).

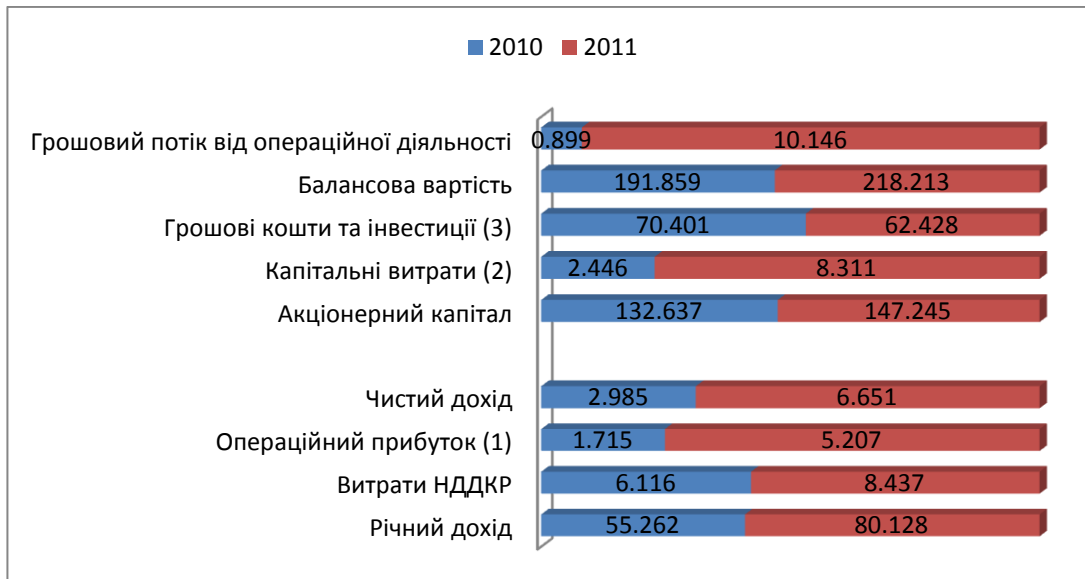


Рис. 2.17 Результати фінансової діяльності Evotec BioSystems AG, 2010-2011рр., млн. євро

Джерело: складено автором на основі даних компанії Evotec, 2011

- (1) – операційний прибуток без відрахувань
- (2) – за виключенням оренди
- (3) - в тому числі цінні папери з аукціонною ставкою 2008, 2009 рр.

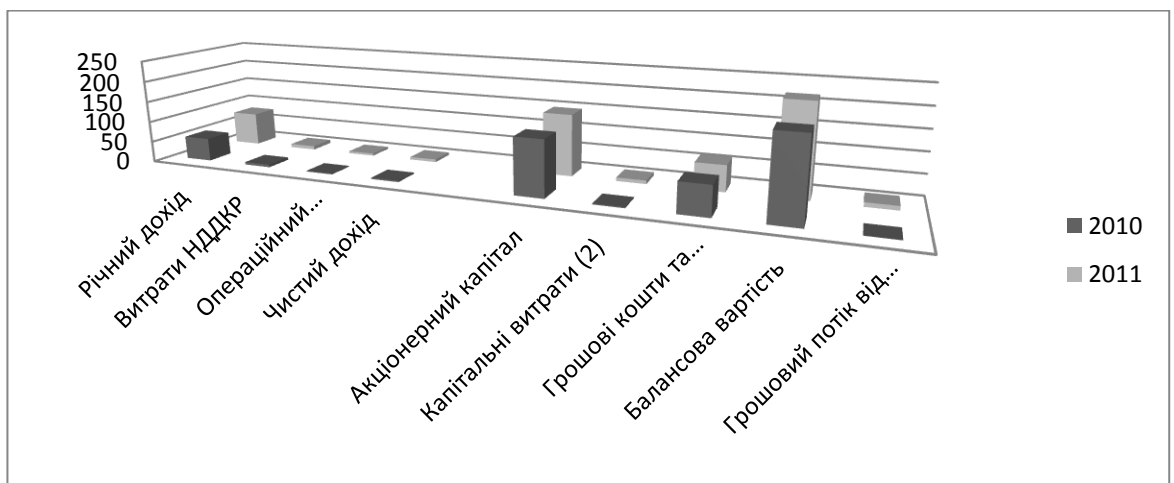


Рис. 2.18 Зміна показників фінансової діяльності Evotec BioSystems AG, 2011/2010 рр.

Джерело: складено автором на основі даних компанії Evotec, 2011

Такі високі темпи зростання досягнуті завдяки ефективним моделям партнерських відносин із фармацевтичними компаніями у поєднанні із стратегією економії витрат та розумною інвестиційною політикою.

Проте, крім збільшення доходів, компанія планує збільшити рентабельність і грошові потоки, що визначаються за допомогою показників операційного прибутку і ліквідності (рис.2.19).

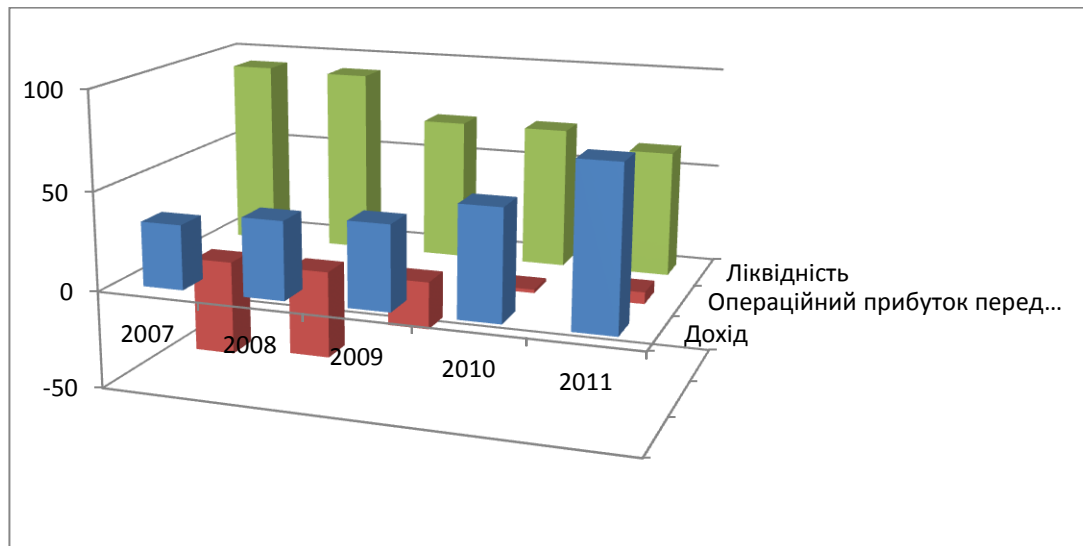


Рис. 2.19 Фінансова діяльність компанії Evotec 2007-2011 рр., у млн. євро

Джерело: складено автором на основі даних компанії Evotec, 2011

Так, на рисунку видно планомірне зростання доходів компанії – 32,885 млн. євро у 2008 році – 80,128 млн. євро у 2011 році та прибутку від операційної діяльності із від’ємного значення у 2009 році (-24,461 млн. євро) до 5,764 млн. євро у 2011 році.

Вирішальним при оцінці та оптимізації коротко та довгострокової фінансової діяльності компанії має моніторинг доходів від дослідницької діяльності та контрактних винаходів, а також операційного грошового потоку на основі прогнозу потоків грошових коштів. Так, аналіз на основі моделей дисконтованих грошових потоків є найбільш важливим критерієм фінансового управління при прийнятті рішень компанії з інвестиційної

діяльності, придбанні підприємств, реалізації проектів та ліцензуванні (рис.2.20).

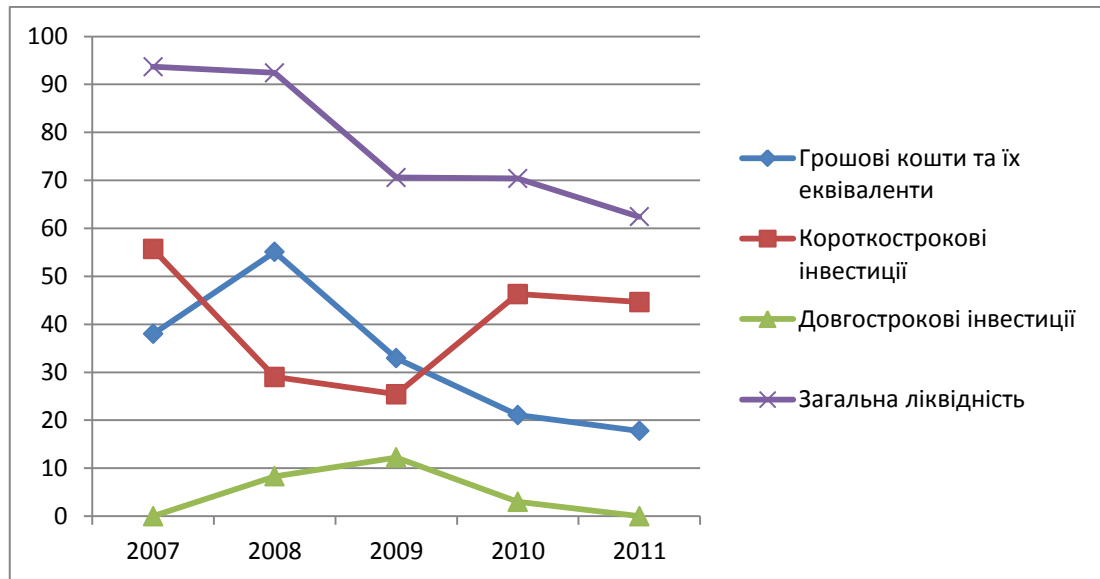


Рис. 2.20 Загальна ліквідність компанії Evotec, 2007-2011рр., млн. євро.

Джерело: складено автором на основі даних компанії Evotec, 2011

Компанія Evotec у 2011 році досягнула ліквідності в розмірі 62,4 млн. євро (2010 р.: 70,4 млн. євро), що включає грошові кошти та їх еквіваленти – 17,8 млн. євро та інвестиції – 44,6 млн. євро. Грошові кошти та їх еквіваленти, а також короткострокові фінансові вкладення можуть бути доступні протягом не більше трьох місяців. Зниження ліквідності на 8,0 млн. євро в 2011 році пов'язано, насамперед, з використанням 16,6 млн. євро на здійснення платежів, що пов'язані із придбанням активів.

Компанія здійснює аналіз фінансової діяльності щомісяця для визначення впливу основних показників, таких як прибуток, портфель замовлень та оцінка витрат, що визначають продуктивність та відповідність фінансовим цілям компанії.

Так, серед основних показників, що найкраще відображають діяльність компаній у швидкозростаючих фармацевтичних та біотехнологічних галузях є:

- ✓ Кількість та якість здійснених відкриттів у дослідницьких альянсах та інших формах партнерства;

- ✓ Діяльність НДДКР (ріст позицій (операцій) компанії на ІР ринках);
- ✓ Аналіз результатів у здійснених проектах, об'єм продаж та кількість здійснених замовлень.

Напевно, найважливішим не фінансовими показниками діяльності компанії Evotec є нові рішення у створенні фармацевтичної продукції та постійне створення стратегічних альянсів та інших форм партнерства на основі багатосторонніх угод із фармацевтичними та біотехнологічними компаніями (рис.2.21).

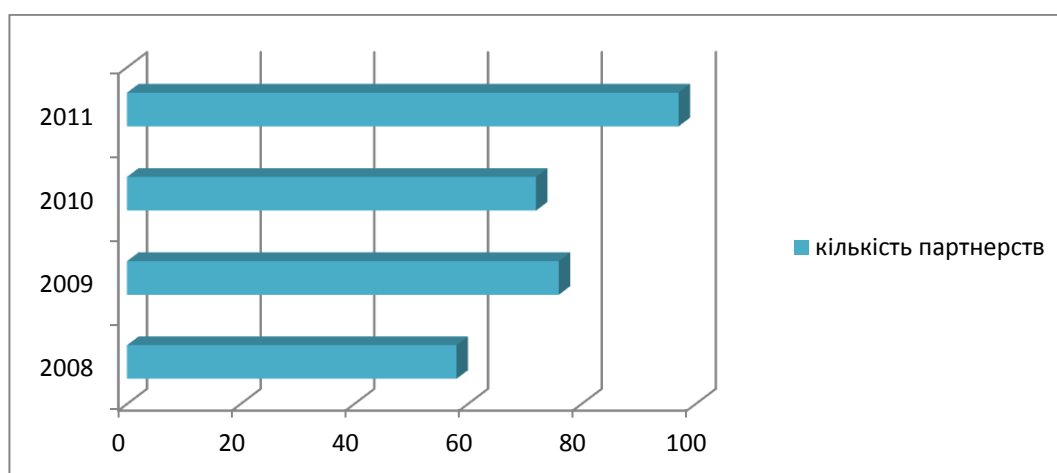


Рис. 2.21 Сформовані партнерства Evotec BioSystems AG, 2008-2011рр.

Джерело: складено автором на основі даних компанії Evotec, 2011

Кількість сформованих партнерств зросла із 58 у 2008 році до 97 у 2011 році. Компанія Evotec використовує різні форми партнерських відносин при співпраці із фармацевтичними та біотехнологічними компаніями, оскільки володіє широкою базою для виробництва ліків і проведення клінічних досліджень на усіх стадіях створення продуктів.

Компанія Evotec із повністю інтегрованим процесом виробництва ліків, має усі можливості для здійснення комплексної стратегії аутсорсингу.

Найкращим критерієм для оцінки ефективності від участі у партнерстві є кількість щорічно зростаючих замовлень та стратегічних альянсів (рис.2.22).



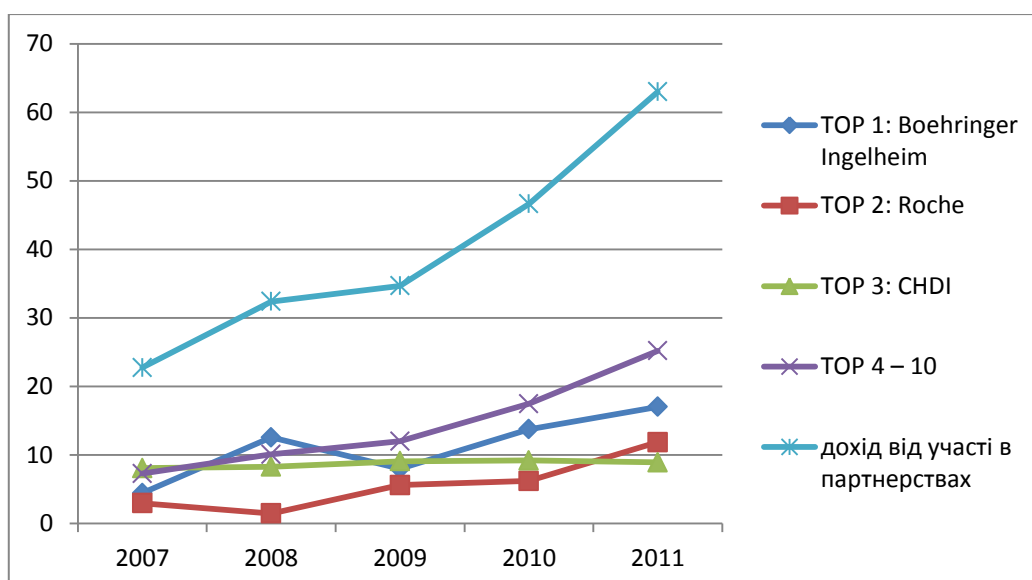


Рис.2.22 Дохід від участі в партнерствах компанії Evotec, 2007-2011 рр., млрд. євро

Джерело: складено автором на основі даних компанії Evotec, 2011

У 2011 році доходи від співпраці із 10 найбільш активними партнерами компанії зросли на 35%, із яких 24% припадає на партнерство із Boehringer Ingelheim, що демонструє значні досягнення при здійсненні досліджень.

У 2011 році було оголошено про нові партнерства із компаніями Biotech, Apeiron Biologics, Avixgen, Гарвардським університетом, NoNo, Roche, Takeda і UCB, та продовження контрактів з CHDI, Ono Pharmaceutical, Boehringer Ingelheim, Cardioxyl, Epizyme і Epitherapeutics.

Як компанія, що розробляє нові фармацевтичні лікарські сполуки, продуктивність у сфері НДДКР, другий ключовий не фінансовий показник діяльності компанії. Витрати компанії Evotec значно знизилися в останні роки, що було наслідком виконання програми Evotec's Action Plan 2012, зосереджуючи увагу на менш затратних проектах та скорочуючи кількість не профінансованих проектів, досліджень і розробок, які особливо знижують ризику при проведенні дорогих клінічних випробувань без зовнішньої підтримки (рис.2.23).

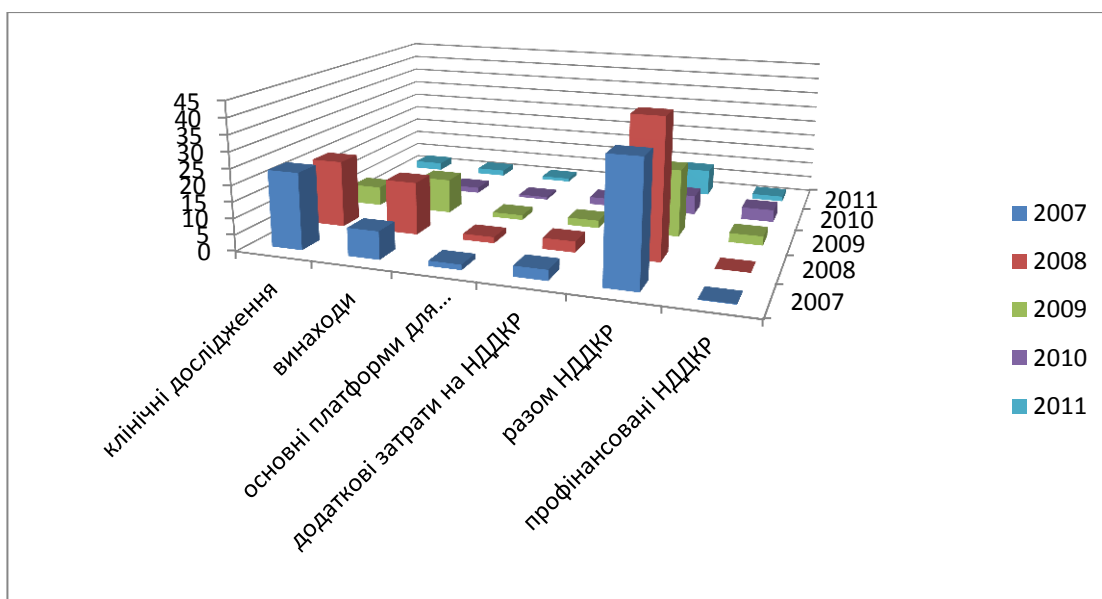


Рис. 2.23 Здійснення НДДКР компанією Evotec, 2007-2011 рр., млн. євро

Джерело: складено автором на основі даних компанії Evotec, 2011

Згідно даної стратегії, компанія Evotec зосереджується на підписанні партнерських угод для розширення зовнішнього фінансування основних активів компанії, що сприяє диверсифікації ризиків. Так, майже усі проекти компанії Evotec здійснюються в рамках партнерських відносин із фармацевтичними компаніями, що фінансують їх розвиток. Як наслідок – скорочення витрат компанії на НДДКР за останні роки.

Стратегічне співробітництво з Roche у лікуванні хвороби Альцгеймера та успішне завершення III фази клінічних досліджень сполук діабету I типу на основі препарату DiaPer277 у партнерстві із Andromeda Biotech / TEVA, сприяли підвищенню довіри інвесторів до компанії та завершенні 2011 року відповідно до німецького фондовий індекс технології TecDAX на рівні 2,34 євро за акцію.

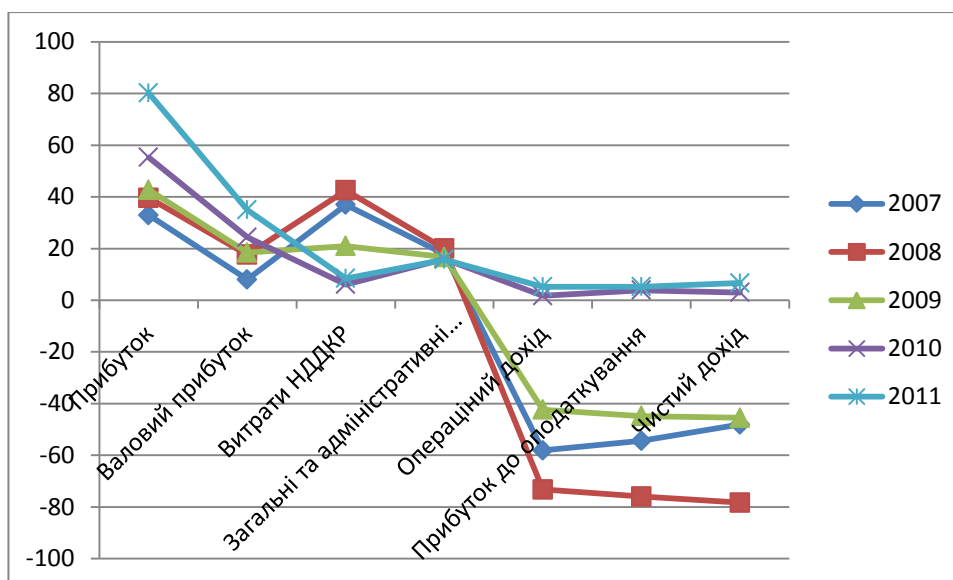


Рис. 2.24 Формування операційного доходу компанії Evotec, 2007-2011 рр., млн. євро

Джерело: складено автором на основі даних компанії Evotec, 2011

Завдяки більш високому валовому прибутку, операційний дохід Evotec збільшився у 2011 році у порівнянні із попередніми роками, не зважаючи на збільшення інвестицій у НДДКР у 2010 році. Операційний дохід у 2011 році до відрахувань становив 5,207 млн. євро, у 2010р. – 1,715 млн. євро.

Податок на прибуток склав 1,2 млн. євро в 2011 році, в основному через високу рентабельність Evotec NeuroSciences GmbH, який є партнером Roche в партнерстві з EVT302.

Внаслідок випуску Evotec NeuroSciences GmbH додаткової кількості акцій із можливістю отримання додаткових вигод у майбутньому, чистий прибуток за акцію компанії Evotec становив 0,06 євро (2010 р.: 0,03 євро) на основі зваженого середнього числа акцій 116,022 213 (2010 р.: 109, 012 908).

Варто зазначити, що численні придбання теж є частиною програми розвитку компанії та сприяють капіталізації компанії (рис.2.25).

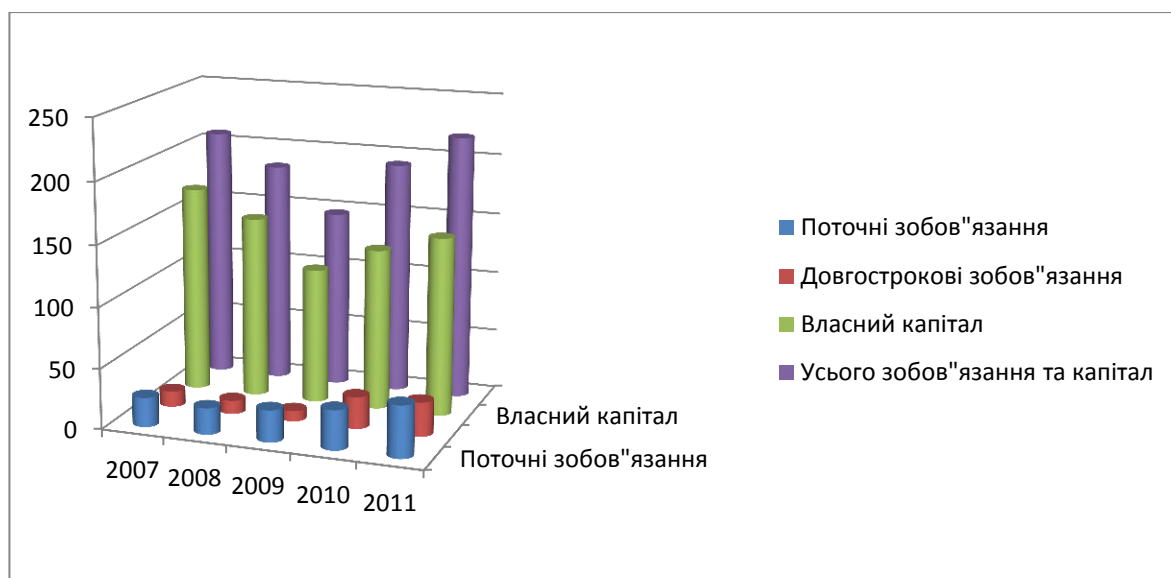


Рис. 2.25 Зміна активів та пасивів компанії Evotec, 2007-2011 рр., млн..  
євро

Джерело: складено автором на основі даних компанії Evotec, 2011

Не зважаючи на значні придбання таких фармацевтичних компаній як Kinaxo Biotechnologies GmbH, Compound Focus, Inc., Evotec (India) у 2011 році, рівень автономії капіталу компанії Evotec залишався стабільно високим – 67,5% (2010р. – 69,1%).

Варто відзначити, що здійснення основних відкриттів відбувається у партнерстві із фармацевтичними компаніями в рамках науково-дослідних проектів на основі аутсорсингу, який широко застосовується компанією Evotec.

Тенденція формування моделей партнерських відносин у формі альянсів, спільних підприємств, підписання угод із НДДКР та здійснення аутсорсингу стає все більш поширеним серед компаній фармацевтичної та біотехнологічної галузей. Адже, стратегічний аутсорсинг забезпечує економію часу і коштів, а також сприяє фінансовій та операційній гнучкості компанії.

Крім того, за даними досліджень Kalorama Information (червень 2010 року), ринок розвитку та досліджень лікарських засобів досягне високих темпів зростання та становитиме 14 млрд. євро в 2014 році.

Проте у галузі продовжується активність угод злиття і поглинання та ліцензування, щоб компенсувати втрати, що виникнуть в зв'язку із закінченням патентного захисту брендів (основних) препаратів.

Фармацевтичні компанії обирають перспективних кандидатів у ланцюжку постачання, замість розробки продукту від ранніх стадій дослідження, що потребує значних коштів.

Так, у 2011 році значними придбаннями відзначилися компанія Sanofi, яка поглинула Genzyme за 20 млрд. дол., Teva, що поглинула Cephalon за 6,2 млрд. дол., Johnson & Johnson, що купила Synthes за 21,3 млрд. дол. та Takeda, що купила Nycomed за 13,6 млрд. дол.

У той же час, ряд великих фармацевтичних компаній, таких як Pfizer, Merck і Abbott оголосили про реструктуризацію програм розвитку, що охоплює закриття науково-дослідних установ та здійснення досліджень у окремо спеціалізованих терапевтичних напрямках, та екстерналізацію компанії.

Це сприяє збільшенню кількості спільних партнерських проектів між фармацевтичними групами, де розробка продуктів здійснюється такими компаніями як Evotec на основі аусорсингу окремих етапів досліджень.

Так, внаслідок реорганізації, розпочатій в 2009 році у компанії Sanofi-Aventis і здійснення раціоналізації портфеля проектів, та продовжуючи застосовувати (адаптувати) власні ресурси, група зуміла скоротити свої витрати із НДДКР на 2,6% та примножити прибутковність компанії (рис. 2.26, 2.27)

Показники рентабельності власного капіталу та прибутку на інвестований капітал відзначилися стабільною тенденцією протягом 2009 – 2011 рр. із середнім значенням на рівні 10%, що пов'язано у значній мірі із впровадженням препаратів, розроблених у партнерстві з Bristol-Myers Squibb.

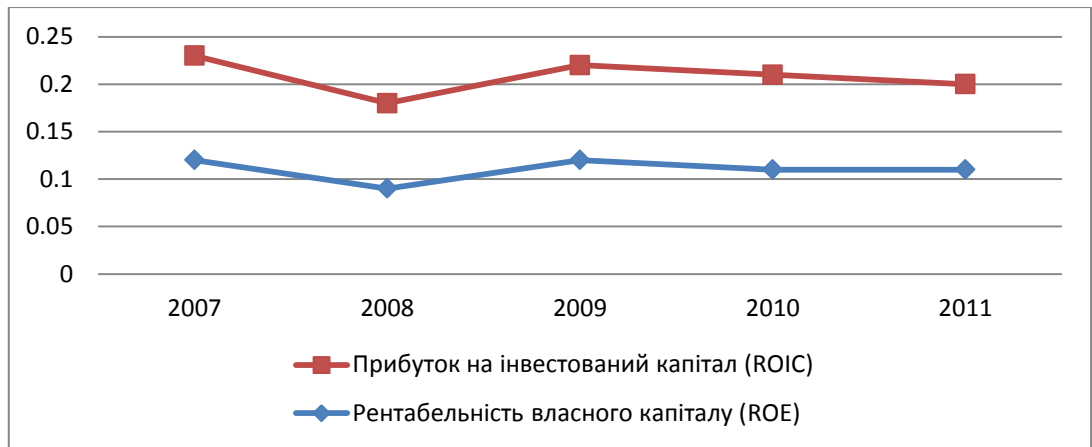


Рис. 2.26 Показники прибутковості компанії Sanofi-Aventis, 2007-2011рр.

Коефіцієнт валового прибутку показує значну частку прибутку в обсязі продаж підприємства – на рівні 73%. Коефіцієнт операційного прибутку, що найбільш точно відображає прибутковість виробничої діяльності компанії, був теж достатньо високим і найбільшого значення – 21% досягнув 2009 р.

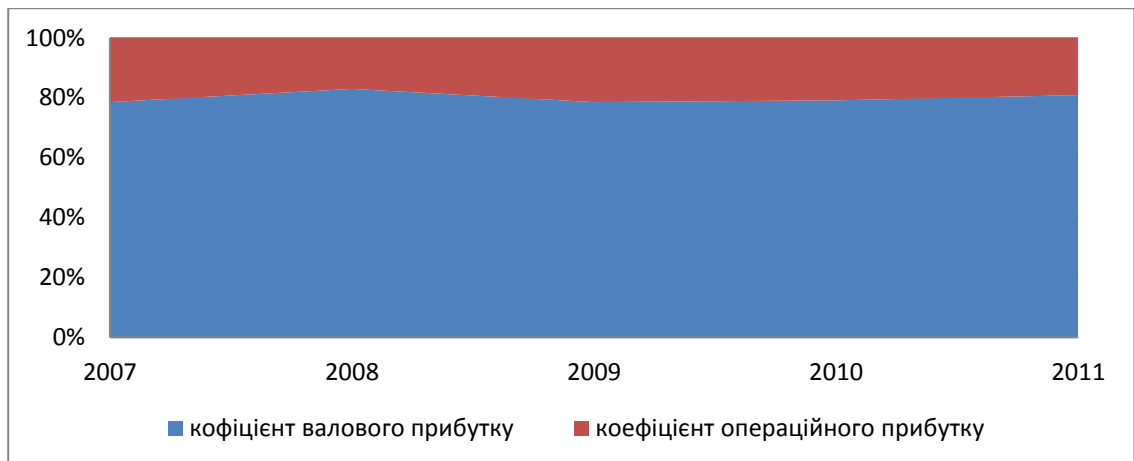


Рис. 2.27 Показники прибутковості компанії Sanofi-Aventis, 2007-2011рр.,%

Рівень платоспроможності компанії коливався в межах 1 і був достатнім для своєчасного розрахунку з кредиторами.

Інвестиції у асоційовані компанії та СП у 2011 році склали 807 млн. євро, де приріст відбувся тільки у партнерствах із Bristol-Myers Squibb (+32%), що спільно здійснюють виробництво препаратів Plavix/Iscover, та Aprovel/Avapro, Karvea/Avalide, і становив 307 млн. євро (рис. 2.28).

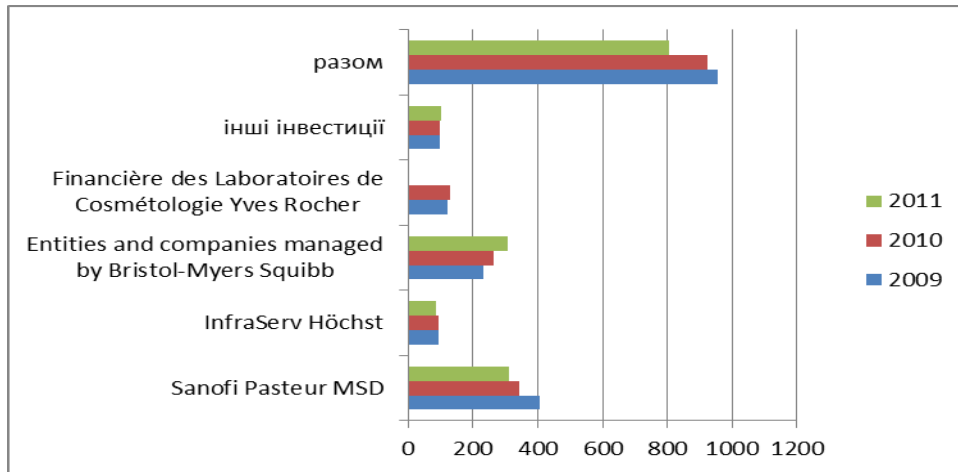


Рис. 2.28 Інвестиції в асоційовані компанії та спільні підприємства Sanofi-Aventis, млн. євро, 2009-2011 рр.

Джерело: складено автором на основі Annual Report on Form 20-F 2011, Sanofi-Aventis

Виробництво препаратів Plavix/Iscover, та Aprovel/Aваро, Karvea/Avalide у партнерстві із Bristol-Myers Squibb (BMS) забезпечує основний обсяг продаж компаній та збільшення валового прибутку (рис.2.29).

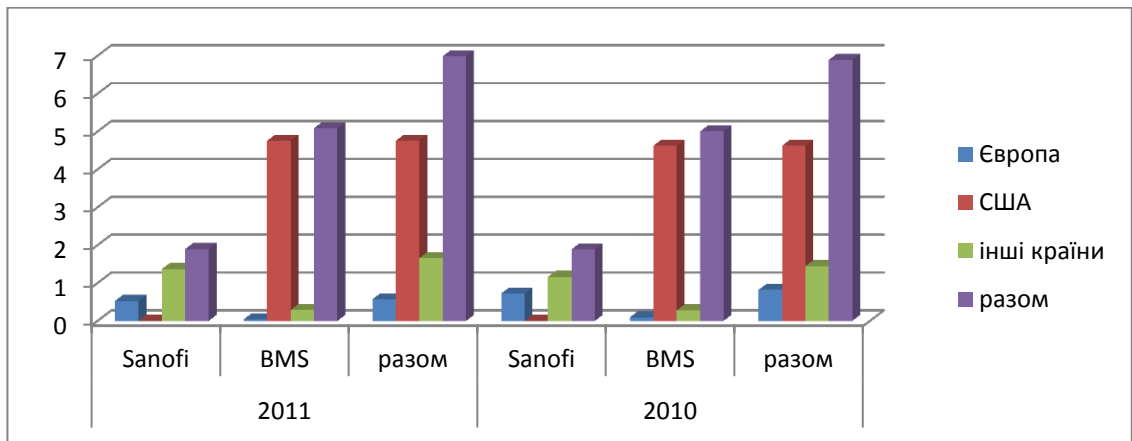


Рис. 2.29 Обсяг продаж фармацевтичних препаратів Plavix/Iscover, млн. євро, 2010-2011 рр.

Джерело: складено автором за даними Annual Report on Form 20-F 2011, Sanofi-Aventis

Так, загальний обсяг продажів виріс на 10,1% до 8,753 млн. євро. Продажі компанії відзначилися стабільністю, незважаючи на втрату у 471 млн. євро в порівнянні з третім кварталом 2010 року в результаті конкуренції

з боку генеричних препаратів. Платформи зростання збільшилися на 11,1% завдяки хорошим показникам продаж фармацевтичних препаратів.

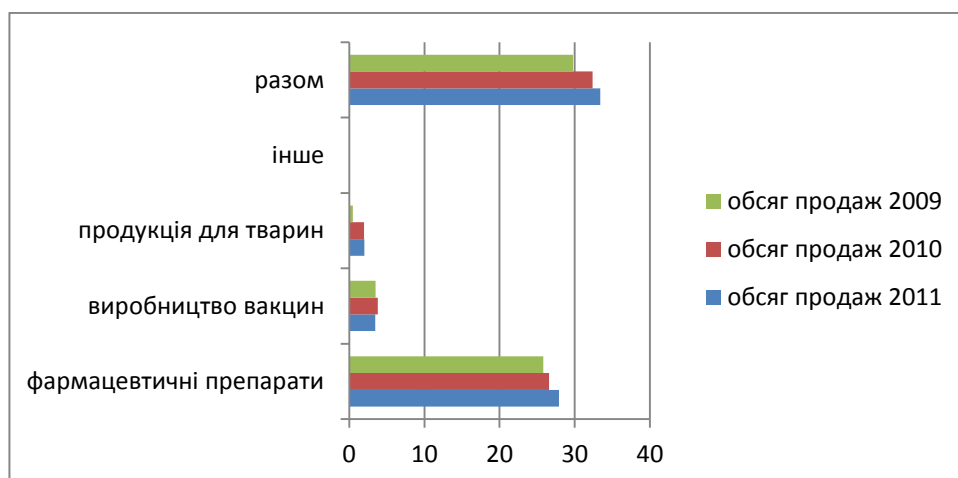


Рис. 2.30 Обсяги продаж для основних сфер діяльності групи Sanofi-Aventis, млн.. євро, 2009-2011 рр.

Джерело: складено автором за даними Annual Report on Form 20-F 2011, Sanofi-Aventis

Альянс із Bristol-Myers Squibb (BMS) на умовах ліцензійного договору та використання збутової мережі дочірніх груп обох компаній забезпечує спільне просування та маркетинг, що в Європі, Африці, Азії та на Близькому Сході здійснюється під оперативним керівництвом Sanofi, в інших країнах (за винятком Японії) – під керівництвом BMS. Проте, існує досить сильна конкуренція з боку інших генеричних препаратів цих груп у Європі. Це означає, що компанії повинні переглянути власну маркетингову політику чи здійснити перехід у напрямку нових моделей партнерства на основі аутсорсингу.



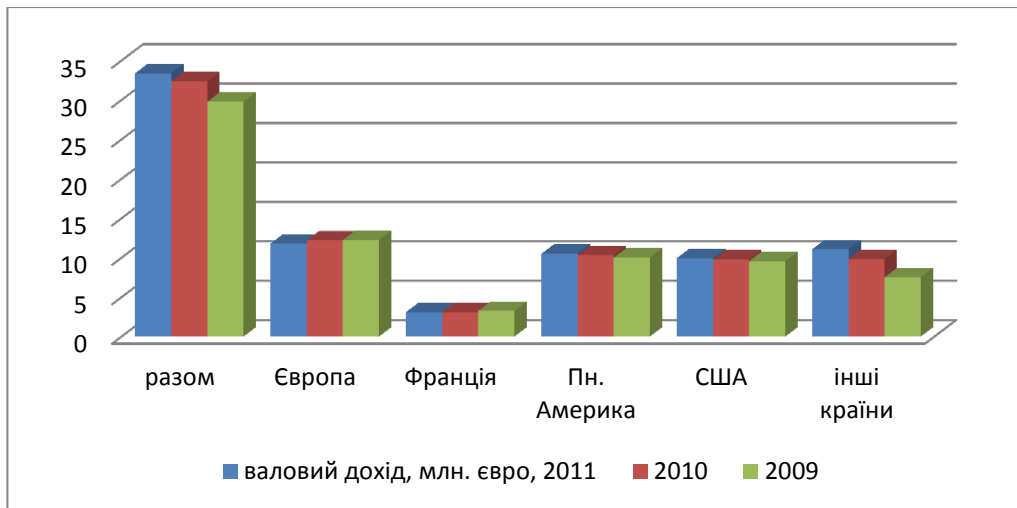


Рис. 2.31 Валовий дохід по регіонах, млн. євро, 2009-2011рр.

Джерело: складено автором за даними Annual Report on Form 20-F 2011, Sanofi-Aventis

Не зважаючи на часткове скорочення інвестицій у деяких сферах діяльності компанії, спостерігалось збільшення валового доходу групи Sanofi-Aventis у 2011 році у всіх регіонах присутності компанії, в основному за рахунок прибутків у країнах, що розвиваються та у США.

Варто відзначити, що сьогодні більшість підприємств, що орієнтовані на інновації, використовують нові моделі партнерських відносин на основі довгострокової співпраці. Більшість компаній переходять від повністю диверсифікованої моделі співпраці до федеративної (рис. 2.31). На відміну від повністю диверсифікованої моделі, яка охоплює мережу підрозділів, що належить одній материнській компанії, федеративна модель включає мережу окремих організацій, пов'язаних загальною метою, на основі спільної інфраструктури і розподіляється на віртуальну, де компанія віддає більшу частину своїх бізнес-функцій на аутсорсинг та підприємницьку (венчурну), де компанія керує портфелем інвестицій.

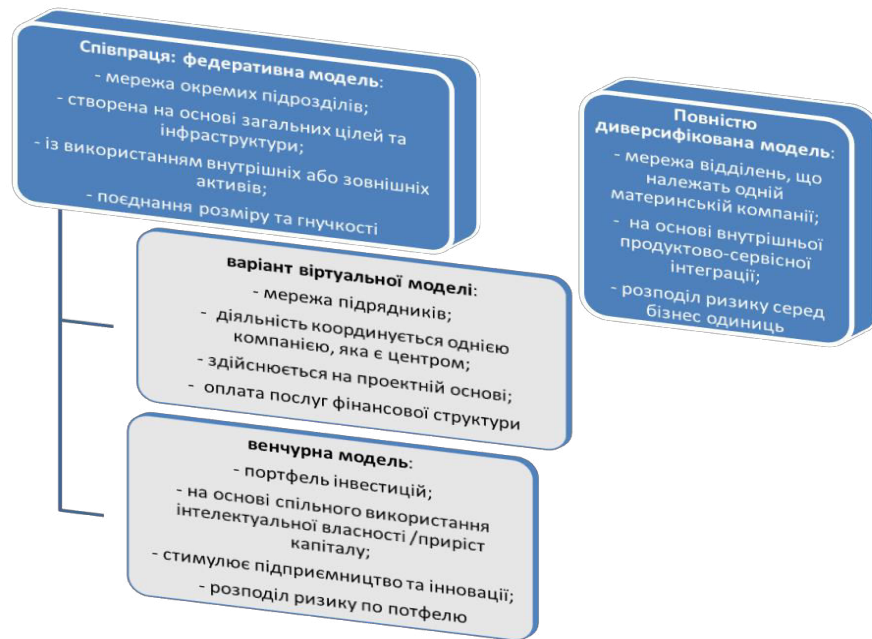


Рис. 2.30 Бізнес-моделі партнерських відносин підприємств

Джерело: складено автором на основі [344, 236, 312]

Проте, дані моделі не є взаємовиключними. Повністю диверсифікована компанія може використовувати федеративну модель у певних сферах своєї діяльності, і навпаки. Не виключено, що у фармацевтичній галузі буде домінувати федеративна модель через швидкість і економічність у реалізації. Побудова цієї моделі передбачає створення опортуністичних альянсів, використовуючи найуспішніші з них для формування більш стратегічних і тривалих об'єднань, щоб створити повністю федеративну мережу довгострокових партнерств.

Вже сьогодні такі відомі компанії як AstraZeneca, Merck & Co., Covance, Wyeth, та інші використовують віртуальну модель (аутсорсинг) у дослідницькій діяльності компанії, при управлінні зовнішніми ресурсами, логістиці, що сприяє зниженню витрат та ризиків, збільшенню якості і оперативності проведених клінічних досліджень, посиленню загального контролю. Так, для економії зусиль у компанії AstraZeneca розробили критерії дослідження, проведення яких можна передати на здійснення організаціям, що займаються клінічними дослідженнями. Організація-

підрядчик виконує повний цикл робіт – від розробки протоколу до звіту, що дозволяє основній компанії (компанії-замовнику) зосередити зусилля на ключових розробках, залишаючи їх всередині компанії.

Як бачимо, компаніям фармацевтичної галузі необхідно застосовувати більш гнучкі моделі, які б фокусували увагу на активному залученні наявних і потенційних клієнтів для створення нових продуктів, сервісів та процесів.

## Висновки до розділу II

Проведений аналіз сучасних тенденцій реалізації міжнародних партнерських відносин між підприємствами країн Європи дав змогу зробити наступні висновки:

1. Аналіз новітніх тенденцій у розвитку міжнародних партнерських відносин підприємств країн Європи показав формування “середньої ланки” між ПП і торгівлею в системі міжнародного виробництва, коли міжнародні компанії об’єднують зусилля в стратегічних альянсах на основі глобального аутсорсингу, щоб разом нести витрати по реалізації високотехнологічних проектів. Так, лідерами у наданні аутсорсингових послуг у сфері електроніки є Китай, у автомобільній промисловості – Корея, у фармацевтичній – Індія, ІТ-послуги – Індія та Китай. Серед європейських країн, а саме у Великобританії, Німеччині, Ірландії, Італії та Словенії, аутсорсинг послуг набув найбільшого поширення.

3. Виявлено, що найбільшими галузями, де формується значна кількість партнерств є автомобілебудування, сфера ІКТ, біотехнологічна та фармацевтична галузь, які набули стрімкого розвитку за останні роки та здійснюють найбільші інвестиції у розвиток та дослідження. Для кожної галузі характерні певні моделі партнерських відносин між компаніями. Так, у сфері ІКТ компанії застосовують мережеву модель при формуванні партнерських відносин в рамках компаній та їх груп; у автомобілебудуванні – використання глобального аутсорсингу для розвитку нових напрямів в

рамках внутрішньогалузевих альянсів; у фармацевтичній галузі, де підприємства зорієнтовані на створення нових продуктів у найбільш затребуваних терапевтичних напрямках, відбувається перехід від повністю диверсифікованої моделі співпраці до федеративної на основі аутсорсингу окремих етапів дослідження.

2. Визначено, що успішність компанії у більшій мірі залежить не від кількості витрачених коштів на здійснення НДДКР, а від ефективності поєднання стратегії компанії та орієнтації на потреби споживачів, що найкраще впроваджують у своїй діяльності компанії Apple, Facebook, 3M.

4. Встановлено, що вимірювання ефективності функціонування певної моделі партнерських відносин повинно враховувати результативність партнерства в цілому та для кожної компанії зокрема, де використовується система оцінювання, що охоплює усі сфери, де компанії потенційно формують партнерства – від дослідження та розробки товару до удосконалення збутових каналів.

5. Оцінка ефективності партнерських відносин між компаніями фармацевтичної галузі показала тенденцію у зростанні біотехнологічних альянсів на основі гнучких та ефективних ланцюжків постачання для окремих продуктових ліній, що передбачають партнерство великих компаній із невеликими біотехнологічними фірмами та науково-дослідними центрами та інститутами, де розробка продуктів здійснюється такими компаніями як Evotec на основі аутсорсингу окремих етапів досліджень, що дозволить компаніям концентруватися на створенні більш ефективних препаратів у вузькоспеціалізованих терапевтичних сферах та максимально швидко реагувати на потреби клієнтів.



## РОЗДІЛ III. ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ МОДЕЛЕЙ МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН УКРАЇНСЬКИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

### 3.1. Стратегічні орієнтири формування міжнародних партнерських відносин українських підприємств

Останнім часом, вітчизняними дослідниками все частіше відмічається тенденція до міжфірмової кооперації підприємств. Адже прискорення економічних процесів у суспільстві, зміна характеру конкурентної боротьби між підприємствами, посилення уваги іноземних компаній до українських ринків та інші фактори сприяли поширенню різноманітних форм партнерських союзів, у тому числі стратегічних альянсів між вітчизняними та іноземними компаніями.

Основною рушійною силою виникнення стратегічних альянсів є глобальна конкуренція. Підприємствам необхідні інновації, підтримка організаційної гнучкості в умовах зміни зовнішнього середовища, обмеженості ресурсів, ринкової невизначеності для того, щоб не відстати від конкурентів.

Стратегічні партнерства прискорюють процес глобалізації і сприяють інтеграції компаній країн із перехідною економікою у світовий економічний простір шляхом утворення альянсів та спільних підприємств із глобальними компаніями, для яких ринки, що розвиваються є перспективними для росту та розвитку.

Крім того, в Україні компаніям вкрай важко розвивати власними силами будь-які технологічні напрямки для досягнення майбутніх конкурентних переваг. Тому часто необхідні технології отримують в інших розробників або використовують такі організаційні моделі як ліцензування, партнерство чи альянси.

Саме завдяки укладанню партнерств між українськими та західними компаніями будуть здійснюватися більшість іноземних інвестицій ближчим часом, витіснивши угоди злиття та поглинання.

Так, “Аеросвіт” та “Добасаеро” створили стратегічний альянс, в рамках якого компанії об’єднали парки повітряних суден, формують спільну мережу маршрутів та створюють спільний розклад польотів. Прикладами стратегічних партнерств в Україні можна назвати фармацевтичну фірму “Дарниця” та європейський концерн Bayer Shering Farma AG, ВАТ “Фармак” та транснаціональну компанію “Елі Ліллі”, корпорацію “Артеріум”, корпорацію “Індустріальний союз Донбасу” та швейцарську компанію Dufenco у сфері виробництва металургійної продукції, компанію “Єврокар” та Skoda Auto (Чехія) і Volkswagen Group (Німеччина) щодо будівництва підприємства та запуску дрібноузлової зборки автомобілів Skoda та Volkswagen, а також будівництва заводу, орієнтованого на повний цикл виробництва, та інші.

Для України стратегічні альянси підприємств є відносно новим організаційними формами, що з’явилися приблизно у 2000-му році. Проте вже можна виявити певні особливості їх формування, мотиви створення, стратегічні орієнтири, відмінності, переваги і недоліки їх функціонування.

За висновками експертів, такі фактори як привабливість українських ринків, можливість доступу до дешевих ресурсів, невдачі M&A сприятимуть поширенню стратегічних альянсів в Україні. Проте, політична і правова нестабільність у країні, невідповідність практики ведення бізнесу та неготовність українських менеджерів значно перешкоджають їх формуванню.

Статистичне визначення кількості стратегічних альянсів підприємств в Україні ускладнюється відсутність в українському законодавстві визначення форми такого об’єднання підприємств. А це означає, що стратегічні альянси представляють специфічні економічні відносини між підприємствами. Такі відносини в організаційному плані набувають різних форм, але не всі вони можуть бути формалізовані. Так, співробітництво між компаніями може здійснюватись на основі певної угоди без створення нового підприємства, державної реєстрації об’єднання, а отже, не піддається статистичному вимірюванню, особливо це стосується альянсів між підприємствами різних галузей (табл. 3.1.)

Табл. 3.1 Операційні форми стратегічних партнерств підприємств в Україні по галузях економіки

Галузі економіки	Організаційні форми стратегічних альянсів					
	спільні підприємства		консорціуми		інші об'єднання підприємств	
	кількість	у %	кількість	у %	кількість	у %
Торгівля, ремонт автомобілів та предметів особистого вжитку	1166	22,8	9	10,5	114	6,1
Переробна промисловість	898	17,6	11	12,9	108	5,87
Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям	380	7,4	30	35,3	914	49,7
Будівництво	364	7,1	12	14,1	108	5,87
Інші галузі	2228	44,9	23	27	595	32,4
Всього по всіх галузях	5104	100	85	100	1839	100

Джерело: складено автором за даними [35]

Враховуючи дані щодо стратегічних партнерств в галузевому аспекті, ми визначили привабливість окремої галузі для іноземних партнерів при створенні альянсів в Україні [6]. Для чисельності вираження цієї характеристики використовується індекс привабливості стосовно галузі економіки окремої держави (можна використовувати в середньосвітовому масштабі):

$$I_A = N_A' / N_A$$

$I_A$  – індекс привабливості галузі для утворення альянсу (%);  
 $N_A'$  – кількість альянсів у галузі країни (в середньому у світі);  
 $N_A$  – загальна кількість альянсів у країні (в середньому у світі).

Так, ми визначили, що в Україні найбільш привабливими галузями для утворення альянсів є сфера послуг (18%), де найбільш поширеними є торгівля,



ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку, а також операції із нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємствам, далі йде переробна промисловість – 14% та будівництво – 6,8%.

Якщо зрівнювати із світовими тенденціями, то найбільш популярними сферами поширення стратегічних альянсів у світі є: автомобілебудування, фармацевтика, фінансовий та страховий сектори, харчова промисловість, будівництво. У міжгалузевих альянсах найбільш альянсомісткими галузями у сфері послуг є бізнес-послуги (НДДКР, фінанси) і телекомунікації, а у сфері виробництва – програмне забезпечення та комп'ютери/електроніка.

Стратегічні орієнтири при формуванні альянсів в Україні значно відрізняються в залежності від сфери поширення партнерств між підприємствами. Проте, серед головних, можна виділити наступні:

- збільшення обсягів продажу на певних товарних ринках, в т.ч. іноземних;
- можливість співпраці з іноземними компаніями при збереженні незалежності підприємства;
- одержання доступу до нових технологій та отримання нових знань і навиків;
- посилення власних конкурентних позицій;
- розширення асортиментного ряду;
- розширення джерел фінансування (венчурне фінансування);
- зменшення витрат і поділ ризику.

Проте, в українському бізнес середовищі дуже часто головним мотивом при укладанні угод чи здійсненні нових придбань є особистісні інтереси окремих бізнесменів чи бізнес груп, які прагнуть закріпити за собою, а в деякій мірі і монополізувати владу одразу у кількох галузевих напрямках. Так, зростанням за рахунок нових придбань відзначилися: СКМ угодами у банківському секторі, Group DF у газовому секторі та хімічній промисловості, енакіївська група одразу у кількох галузях економіки – від вуглепрому до банківської діяльності, група “Приват” та інші. За таких обставин іноземні

інвестори не дуже поспішають вкладати свої кошти в українську економіку. Крім того, наявність корупції, погане регуляторне середовище, складнощі у банківському секторі та нерозвинений фондовий ринок не сприяють купівлі українських активів.

Відповідно виникає асиметричність стратегічних орієнтирів при формуванні партнерських відносин з іноземними компаніями. Західні компанії в основному залучають українські підприємства в ролі регіональних дистриб'юторів продукції. Іноземні партнери зацікавлені, перш за все, у дешевій робочій силі, можливості виходу на нові ринки та полегшенні схеми збуту продукції, що загалом забезпечує реалізацію окремих стратегічних цілей західних компаній.

Українські компанії, без сумніву, піддаються ризику при такому партнерстві через першочерговий дисбаланс сили. Проте, українські компанії можуть володіти джерелами ресурсів, які важко отримати у короткостроковому періоді – клієнти, контроль над каналами розподілу та ключовими джерелами постачання, відомі марки, виробничі потужності, взаємодія із державою та регулюючими органами. Українські компанії повинні отримати як змога більше користі з цих переваг, здійснюючи інвестиції, щоб гарантувати собі довгострокову перспективу.

Так, для збереження балансу у таких альянсах, українським компаніям, на нашу думку, варто притримуватися певної стратегії (табл. 3.2)

Таблиця 3.2  
Стратегія успішного розвитку міжнародних стратегічних партнерств  
українських компаній

Завдання	Тактичні дії
Пошук альтернативних партнерів	Розгляд альтернативних партнерів (в тому числі менш очевидних)
Інвестування для отримання додаткових можливостей	Розробка власних торговельних марок, захист власних активів, контроль за розподілом і збутом продукції, купівля компаній конкурентів на регіональному ринку, стати регіональним центром для іноземної компанії

	Продовження таблиці 3.2
Зміна моделі управління згідно стандартів та правил світового партнера	Аналіз власних можливостей перед створенням альянсу із іноземним партнером, вивчення сильних і слабких сторін система управління партнера
Захист власних нематеріальних активів	Збереження технологій, торгівельних марок, прав на розподіл та продаж продукції альянсу
Використання культурних особливостей партнера	Виявлення поваги до національної культури, розуміння практики ведення бізнесу
Постійна оцінка умов партнера	Постійний аналіз ефективності партнерства, перегляд умов партнерства при виникненні нових обставин
Забезпечення симетричності у доступі до інформації	Отримання спільного доступу до інформації, забезпечення відкритості інформації до діяльності альянсу партнерів

Джерело: складено автором [32, 11, 43]

Реалізація даної стратегії є важливим фактором забезпечення успішного функціонування міжнародних партнерств за участю українських компаній.

Формування стратегічного партнерства повинно забезпечувати реалізацію завдань компанії в рамках поставлених цілей. Приймаючи рішення про створення альянсу, керівники вітчизняних компаній повинні враховувати ряд факторів, а саме: переваги та готовність підприємства до співпраці, можливі ризики та проблеми при створенні партнерства, та інше (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Структурна схема прийняття рішення при створенні стратегічного партнерства

Джерело: складено автором

Так, на першому етапі визначаються перспективи, плани розвитку та можливі термін існування партнерства, враховуючи фактори та умови для спільного ведення бізнесу. Для цього оцінюються можливі сценарії розвитку альянсу, визначається склад партнерства та потенційні конкуренти. На другому етапі відбувається підготовка внутрішнього середовища фірми для співпраці із іноземними партнерами, де можливе впровадження міжнародної системи обліку, підвищення якості управління, покращення інформаційної системи компанії, та інше. Третій етап передбачає створення багатофункціональної команди спеціалістів для переговорів та проектування системи управління партнерством. На четвертому етапі відбувається обговорення, визначення та узгодження моделей співпраці із партнером. На п'ятому етапі здійснюється підсумовування та використання результатів, отриманих на четвертому етапі при підготовці рекомендацій із вдосконалення схеми організації та управління альянсом.

Для іноземного партнера важливу роль відіграє також зовнішнє і внутрішнє середовище функціонування фірми, що охоплює фактори макро-, мезо-, та мікросередовища (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Етапи вибору партнера (враховуючи фактори макро-, мезо- та мікрорівня).

Джерело: складено автором

На макрорівні відбувається аналіз чинників зовнішнього середовища функціонування фірми, серед яких економічні, політичні, соціальні, правові, та інші. На мезорівні здійснюється оцінка привабливості галузі для партнера, що визначається кількістю підприємств у галузі та стадією її розвитку (рис. 3.3). На мікрорівні відбувається вибір організаційної форми партнерства та окреслення стратегічних орієнтирів розвитку.

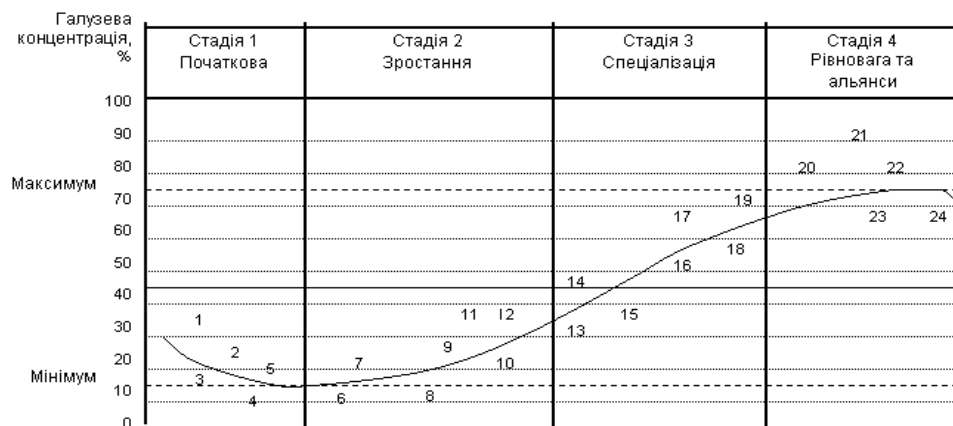


Рис. 3.3 S-подібна крива консолідації

Джерело: складено автором за [30, 42]

1 - залізничний транспорт; 2 - телекомунікації; 3 – комунальні компанії; 4 – страхування; 5 – послуги; 6 – банки; 7 – авіакомпанії; 8- хімічна промисловість, фармацевтика; 9 – ресторани та швидке харчування; 10 – пивоваріння; 11 – харчова промисловість; 12- паперова промисловість; 13 - виробництво сталі; 14 - виробництво шин та гуми; 15- виробництво іграшок; 16- виробництво вантажних автомобілів; 16 – постачальники аерокосмічної промисловості; 17 – літакобудування; 18- суднобудування; 19 – лікеро-горілчані заводи; 20 – автоматичні засоби управління; 21 – оборонна промисловість; 22 – тютюнова промисловість; 23 – взуття; 24 – безалкогольні напої.

Так, можна стверджувати, що залізничний транспорт, телекомунікації та комунальні компанії в Україні тільки прагнуть збільшувати частку ринку та нарощувати доходи, що характеризується виникненням нових компаній у нових секторах або підгалузях, які були відокремлені внаслідок консолідації галузей, або у секторах, де щойно відбулись процеси дерегулювання або приватизації.

В свою чергу авіакомпанії, хімічна промисловість, фармацевтика, харчова промисловість знаходяться на стадії зростання, про що свідчить успішне формування альянсів у цих галузях.

Значення стратегічних альянсів як чинника розвитку зростає залежно від рівня розвитку коопераційних взаємовідносин і технологій в галузі. Крім того, найбільшого значення альянси здобувають у середньотехнологічних галузях із високим рівнем предметної спеціалізації (автомобілебудування, хімічна промисловість) та високотехнологічних галузях (ІКТ, фармацевтика, біотехнології, авіабудування).

Варто наголосити, що приймаючи рішення про злиття з іншим підприємством своєї галузі або вихід на інший ринок необхідно звертати увагу на стадію консолідації, в якій перебуває галузь. Найбільш успішними такі кроки є на першій та другій стадіях.

Можна зауважити, що всі галузі консолідуються та розвиваються схожим чином; активність у сфері злиттів та поглинань може бути прогнозована; кожен стратегічну подію в економіці слід оцінювати з урахуванням її впливу на ступінь консолідації. Таким чином, формування та розвиток партнерських структур неможливе без розробки відповідної інтеграційної стратегії з урахуванням ситуації, що склалась в галузі у цілому.

Відмітимо, що найбільший вплив на розвиток та тривалість існування партнерства відіграють наступні фактори: бажання партнерів контролювати підприємство) та вклад кожного із партнерів. Так, партнерства (альянси) на ринках, що розвиваються мають чотири перспективи росту (рис.3.4).

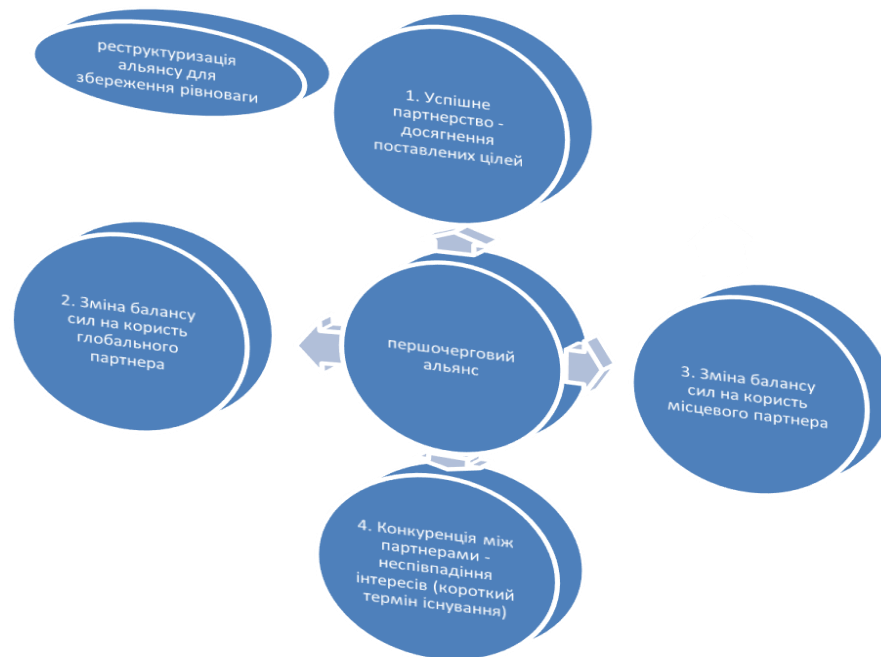


Рис. 3.4 Варіанти розвитку стратегічних партнерств (альянсів) на ринках, що розвиваються

Джерело: складено автором за [39, 54, 61, 62]

Успішне партнерство передбачає отримання вигоди обома сторонами та реалізацію першочергових цілей. Деколи відбувається перерозподіл сил на користь глобального чи місцевого партнера (варіант 2 і 3). Іноді один із партнерів може збільшити свою частку в альянсі, викупити всю компанію або вийти із альянсу заради нового партнерства. У випадку розбіжності інтересів, конкуренція між партнерами наростає і альянс може завершитися ліквідацією чи поглинанням компанії.

Стратегічні партнерства дають можливість скористатися перевагами інтернаціоналізації бізнесу без втрати орієнтирів на місцеві національні вимоги. Поєднання ресурсів і знань, доступ до міжнародних ринків сприяють економії на масштабах виробництва, витратах на наукові дослідження та маркетингу компанії.

Внеском вітчизняних партнерів у альянс може бути науково-технічний потенціал, в тому числі прикладні розробки, кваліфіковані кадри, інфраструктурна мережа та окремі промислові потужності. Зі сторони

іноземних компаній – це, перш за все, фінансові ресурси, сучасні технології, досвід і напрацьовані контакти по збуту продукції на міжнародних ринках.

Дана інтеграція забезпечить реалізацію одного із найважливіших завдань економіки України – забезпечення реструктуризації вітчизняної економіки у відповідності до сучасних світових вимог. Перш за все, це стосується організації виробництва і збуту продукції із максимальною реалізацією науково-технічного потенціалу.

При формуванні стратегічних партнерств важливим є розгляд основних країн-інвесторів в економіці України (рис.3.5).

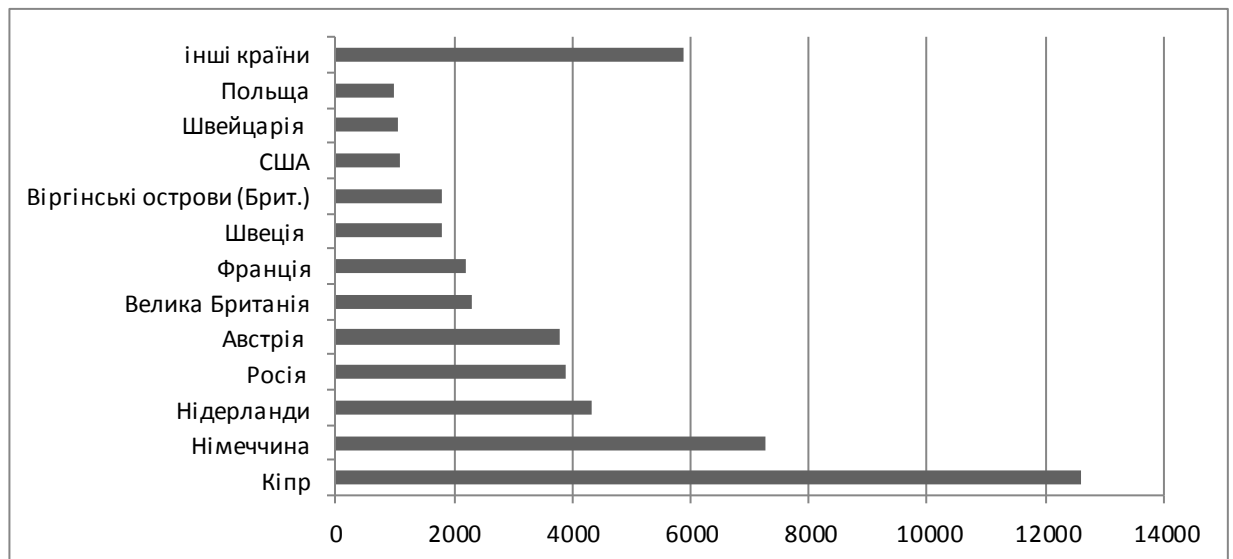


Рис. 3.5 Обсяги прямих іноземних інвестицій в економіку України за основними інвесторами (в млн. дол. США)

Джерело: складено автором за даними Держкомстату України

Так, у 2010 році основними країнами-інвесторами були Кіпр, Німеччина, Нідерланди, Російська Федерація, Австрія, Франція, Сполучене Королівство, Швеція, Віргінські Острови, Британські та США, яким належить понад 82% загального обсягу прямих інвестицій в економіці України. Найбільш перспективними для формування альянсів, без сумніву, є розвинуті країни, де формується найбільша кількість міжнародних компаній та ТНК і які є безперечними технологічними лідерами, що досить важливо для української економіки. Проте, важливими для вітчизняних компаній є партнерства з



країнами СНД, щоб не допустити посилення позицій західних фірм в економіці традиційних партнерів України.

Якщо розглядати галузеві пріоритети країн, можна помітити, що США і країни ЄС здійснюють капіталовкладення, в основному, у харчову та фармацевтичну промисловість, сектор торгівлі та фінансову галузь, що зумовлено нижчим рівнем комерційних та інших ризиків та швидким переміщенням капіталу в даних сферах.

Російські інвестори, перш за все, цікавляться металургійною промисловістю, паливно-енергетичним комплексом і хімічною галуззю (табл. 3.3).

Таблиця 3.3  
Найбільші країни-інвестори в економіку України

Країни-інвестори	Пріоритетні галузі
США	Машинобудування і металургія. Медична техніка і фармацевтика. Сільське господарство
Німеччина	Харчова промисловість. Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку. Фінансова діяльність. Металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів. Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції. Хімічна та нафтохімічна промисловість.
Великобританія	Машинобудування і металургія. Харчова промисловість. Фармацевтична промисловість. Внутрішня і зовнішня торгівля.
Нідерланди	Будівництво. Фінансова діяльність. Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку. Переробна промисловість.

	Продовження таблиці 3.3
Росія	Переробна промисловість. Хімічна та нафтохімічна промисловість. Будівництво. Фінансова діяльність. Діяльність транспорту та зв'язку.

Джерело: складено автором за даними Державного комітету статистики України

Для Росії наявність конкурентних переваг у вищевказаних галузях на міжнародному ринку є основними факторами впливу. Саме тому російські компанії розширюють та укріплюють свої позиції на ринку у даних сферах, маючи фінансові можливості для вкладення власного капіталу в виробничі потужності постсоціалістичних країн. Компанії промислово розвинених країн надають перевагу інвестуванню у сфери бізнес-послуг.

Так, інвестиційно привабливими галузями на сьогодні є харчова промисловість (16%), торгівля (16%) та фармацевтика (15%) (рис.3.6).



Рис. 3.6 Рейтинг інвестиційної привабливості галузей економіки України

Джерело: складено автором за даними Держкомстату України

В ході дослідження було виявлено, що у перспективі найбільш привабливими з точки зору формування стратегічних партнерств (альянсів) будуть агро- і харчпром, торгівля, ритейл та дистрибуція та фармацевтика, а також банківський та страховий сектори. Збільшення кількості стратегічних альянсів між підприємствами різних галузей – між банками та торговими

підприємствами чи страховими компаніями або між підприємствами споріднених галузей, що характеризуються відносинами «постачальник – клієнт», останнім часом спостерігається в Україні. В межах цих альянсів відбувається розширення діяльності в межах ланцюжка створення вартості. В основному мета таких партнерств у зменшенні трансакційних витрат.

У більшості компаній на перших етапах стратегічним орієнтиром найчастіше є збільшення обсягів продажу на певних товарних ринках. Вітчизняні підприємства, акціонерні товариства, концерни, корпорації та холдинги, об'єднуючись із закордонними компаніями, отримують можливість проникнути на зарубіжний ринок, що вже поділений між провідними країнами світу, міжнародними та транснаціональними корпораціями. Такі стратегічні альянси виявилися досить ефективними практично в будь-якій сфері промислового виробництва. Наприклад, корпорація “Богдан” відкрила свої підприємства з виробництва вантажних автомобілів та автобусів в Росії. Вітчизняні підприємства альянсів автомобільної галузі, виступаючи у ролі материнської компанії, одночасно випускають продукцію світових марок та організовують власне складальне виробництво.

Існує дві широкі сфери, в яких компанії можуть доповнювати одна одну — це ринки і досвід (навички, технології). Одній компанії важко обслуговувати всі географічні ринки. Справді, одна компанія має досвід і можливості, а інша може просто доповнювати першу — це вже причина для об'єднання в альянс. Найкращий приклад — альянси авіаліній. Так, сьогодні “Дніпроавіа” є одним із небагатьох європейських авіаперевізників, що має сучасний ефективний парк літаків та надзвичайно динамічно розвивається.

Проте, в умовах кризи, коли компанії націлені переважно на вирішення короткострокових завдань по забезпеченню поточної діяльності, згортанню або порятунку бізнесу, стратегічні альянси як масовий інструмент стратегічного розвитку фірм тимчасово втрачають свою актуальність. В умовах невизначеного ділового середовища для багатьох компаній змінюються звичні

орієнтири і оціночні показники. Це приводить до призупинення діяльності в рамках альянсу або відмови від його подальшої реалізації.

Злиття-концентрації спостерігаються сьогодні на ринку страхування та у банківській сфері (один із акціонерів нарощує власну частку чи об'єднує активи у рамках групи). У фінансовому секторі збитки дочірніх фінансових установ в Україні, що стали прямим наслідком кризи, підштовхують західні компанії до продажу активів. У рамках оптимізації управлінських структур і підвищення ефективності бізнесу об'єднали свої банки СКМ (з'єднавши воедино ПУМБ і Донгорбанк) і UniCredit Group (Укрсоцбанк об'єднався з дочірнім UniCredit Bank).

Схожі тенденції спостерігаються і на інших ринках. Фактично злилися між собою підконтрольні власникові групи “Приват» Ігорю Коломойському авіакомпанії “АероСвіт”, “Дніпроавіа” і “Донбасаеро”. Так само була закрита угода через Harley Trading Limited про придбання 100% телеканалів “1+1” і “Кіно” медіа-холдингу Central European Media Enterprises, приєднавши їх до “ТЕТ”. Крім цього, об'єднали свої активи в Україні Altimo і Telenor– 25 млн. абонентів “Київтару” і “Білайн” тепер користуються однією мережею.

Тенденція розвитку великого бренду у рамках однієї бізнес-галузі, що стала прямим наслідком кризи, дозволяє компаніям заощаджувати таким чином значні суми і водночас зайняти суттєвішу частку ринку з компанією-конгломератом.

Проте, на нашу думку, стратегічний альянс є в більшій мірі чинником середньострокового стратегічного розвитку компанії і в кризових умовах не повинен розглядатися як механізм оперативного реагування. Та у даному випадку криза може підштовхнути і прискорити формування альянсів в тих галузях, де відкриваються нові можливості.

Безперечно, що за цих умов формування альянсів буде ще продуктивнішим при прямій або непрямій державній підтримці.

Вибір галузі функціонування та партнера при створенні альянсу вимагає окреслення певних стратегічних орієнтирів розвитку партнерської структури.

Проте, як ми зазначали у попередніх розділах, характерною рисою альянсів є можливість розвиватися, саме тому більшість альянсів виходять за межі своїх першочергових цілей і змінює стратегічні орієнтири розвитку.

За цих умов можливі і зміна організаційної форми партнерства. Так, ми описували можливість створення спільних підприємств при реструктуризації компанії. Крім того утворення спільних підприємств дає можливість схожим компаніям із суміжних галузей об'єднати свої ресурси, щоб отримати вигоду, досягнути якої поодиноці було б занадто дорого. Такою вигодою може бути і доступ до передових технологій, фундаментальні дослідження, навички розробки нової продукції, виробничі потужності, доступ до системи дистрибуції, та інше.

Стратегія консолідації активів у СП була актуальна у 2010 році відразу для двох галузевих напрямків в Україні – авіа- і суднобудування. Прикладом такої стратегії є СП між державними “Антонов” і ОАК (Росія). Серед завдань, які були поставлені внаслідок даної консолідації, наступні: координація діяльності підприємств із закупівлі комплектуючих, виробництва, маркетингу й продажів та післяпродажного обслуговування продукції, і створення нових модифікацій літаків. Даний договір передбачає рівну участь сторін – 50:50 і не передбачає передачі активів і прав інтелектуальної власності учасників. У даному випадку можливий варіант злиття української компанії через проблему самостійної реалізації продукції за кордоном у поєднанні із необхідністю оптимізації виробничого процесу і скороченням видатків на виробництво.

Ще однією ефективною організаційною формою може бути партнерство у вигляді функціональних угод щодо спільних науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок, розвитку реструктуризації виробництва, спільного проведення маркетингових досліджень, фінансування проектів, тощо. Фірми домовляються співпрацювати за одним або кількома видами діяльності, де угоди між ними становлять проекти, в яких набуття нових знань і досвіду для отримання конкурентних переваг, прогноз та моніторинг ринкового середовища та отримання позитивного синергитичного ефекту є основними

цілями. Виникнення синергитичного ефекту зумовлює в основному ефективне використання нематеріальних активів фірми, таких як торгова марка, ділова репутація тощо.

Співпраця у формі підприємств альянсів генерує синергитичний ефект від взаємодії двох або декількох фірм, що знаходяться в різних країнах.

На нашу думку, синергетичний ефект від співробітництва залежатиме від ефективної інтеграції не тільки на макро- та мезорівнях, але й на мікрорівні партнерів у альянсі. Ми пропонуємо механізм ефективної інтеграції який допоможе уникнути нестабільності у співпраці між українськими та іноземними партнерами, що можуть виникати через: труднощі контролю (нестача автономії створює внутрішні конфлікти); культурну диференціацію (партнери можуть не погодитися щодо шляхів досягнення стратегічних цілей); різні початкові очікування з боку партнерів альянсу (в той час як одна компанія прагне уникнути конкуренції, інша прагне отримати доступ до технологій першої), та інше.

Механізм ефективної інтеграції охоплює п'ять рівнів: стратегічна інтеграція, тактична інтеграція, оперативна інтеграція, міжособистісна інтеграція та культурна інтеграція (рис. 3.7)



Рис. 3.7 Рівні інтеграції при об'єднанні компаній

Джерело: складено автором за [135, 137, 139]

Таким чином, культурна інтеграція вимагає знань культури країни партнера і комунікаційних навиків задля згладжування відмінностей між ними,

стратегічна інтеграція передбачає постійні контакти між вищим керівництвом для обговорення широкого кола цілей та змін у кожній компанії, тактична інтеграція полягає у постійній взаємодії і зустрічах керівників середньої ланки та спеціалістів для розробки планів спільних проектів, оперативна інтеграція забезпечує людям, що виконують щоденну роботу, доступ до інформації, ресурсів, та інших співробітників для виконання завдань, міжособистісна інтеграція закладає необхідну основу для підвищення вартості компанії в майбутньому.

Інтеграціями за цими рівнями пов'язана із ризиком змін, оскільки інтегруючись, компанії мають доступ до інформації та внутрішніх ресурсів один одного, тому взаємовідносини довіри є вкрай важливими у даному випадку.

Таким чином, проаналізувавши стратегічні орієнтири формування альянсів між українськими компаніями та іноземними партнерами можна зробити висновок, що схильність до формування альянсів у певних галузях може бути обумовлено специфікою їх функціонування, етапом життєвого циклу галузі, умовами діяльності на місцевих та світових ринках.

Варто наголосити, що значна кількість високоприбуткових альянсів із значним внутрішнім рівнем конкуренції в Україні формується підприємствами однієї галузі. Прикладами можуть бути харчова, хімічна промисловість, авіабудування. Менше розповсюдження отримали альянси між підприємствами, що діють у різних сферах економіки, проте значного поширення набули альянси у страховому та банківському секторах, а також у ритейлі.

Можна сказати, що альянси з іноземними компаніями гарантують українським підприємствам вихід на нові ринки та поширення каналів розповсюдження продукції (харчова промисловість, нафтохімічна промисловість, авіаційна галузь), посилення конкурентної боротьби, можливість використання технологій, брендів та інших ресурсів партнера (фармацевтична промисловість, авіаційна, паливно-енергетична), зменшення

витрат та розподіл ризику (страхування, банківський сектор, енергетична промисловість, авіаційна галузь), стратегічне доповнення (об'єднання ринків чи набутих досвідом навиків (авіабудування, суднобудування).

Саме на посилення ринкових позицій учасників спрямовані альянси національних підприємств (авіаперевезення, страховий та банківський сектор, фармацевтика) через розширення асортименту, спектру послуг, покращення технологій, спільні маркетингові зусилля та інше.

Участь і зростання залученості українських фірм в процес формування альянсів і їх мереж могли б в значній мірі сприяти розвитку і підвищенню ефективності зовнішньоекономічних зв'язків України. Крім того, стратегічні альянси багато в чому могли б сприяти модернізації виробничих потужностей самих компаній і підвищенню конкурентоспроможності виробленої ними продукції на українському і світовому ринку.

Переваги стратегічних альянсів обумовлені тим, що ця форма співробітництва є довготривалою, забезпечує комплексність співпраці, спільну відповідальність партнерів за ефективність діяльності підприємства, зменшується інвестиційний ризик, особливо його залежність від політичних чинників.

Проте, існують і стримуючі фактори поширення стратегічних партнерств в Україні, пов'язані із політичними, економічними, правовими, регуляторними та соціальними проблемами, а саме: політичною нестабільністю, непрозорістю законодавства, низьким рівнем залучення фінансових та стратегічних інвесторів через відсутність юридичного планування, своєчасної підготовки інформації для інвесторів та слабкими комунікаціями із портфельними інвесторами, нерівністю умов конкуренції на ринках та інші проблеми, що характерні для української економіки.

Перспективи формування та функціонування стратегічних альянсів підприємств в Україні визначаються політичними, економічними, юридичними, соціальними умовами ведення бізнесу в країні. Позитивний вплив на поширення альянсів в Україні здійснює зростання економіки країни,



можливість вільного приходу іноземного капіталу в країну, розширення внутрішніх ринків за рахунок покращення рівня життя населення, посилення конкурентної боротьби, як внутрішньої, так і між вітчизняними та закордонними компаніями.

### **3.2 Розвиток моделей європейських партнерських відносин підприємств фармацевтичної галузі України**

Прагнення розширити свою присутність на світових ринках активно демонструють підприємства фармацевтичної та хімічної промисловості України, які сьогодні знаходяться на стадії зростання. В хімічній промисловості факторами, що сприятимуть зміцненню ринкових позицій вітчизняних підприємств є: позитивні зрушення у структурі вітчизняного експорту хімічної промисловості, сезонні збільшення попиту на добрива як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, зниження ціни на природний газ для хімічних підприємств-виробників азотних добрив. Стратегічні альянси у даних галузях України стають сьогодні важливим аспектом корпоративної стратегії, адже дозволяють компанії швидко та, уникаючи серйозних витрат, увійти на іноземний ринок. Так, Ostchem Group розширила вплив на ринку азотної хімії, купивши 90,3% акцій горлівського концерну “Стерол”, об’єднавши “Рівнеазот”, “Таджиказот” і естонське підприємство Nitrofert AS.

У фармацевтичній галузі основними факторами поширення впливу на ринках є: концентрація виробничих потужностей на збільшенні виробництва генеричних препаратів; поступовий перехід виробничих процесів на GMP стандарти; цінова привабливість фармацевтичної продукції українського виробництва.

Вітчизняна фармацевтична галузь посідає особливе місце на ринку України, оскільки її продукція вагома і соціально спрямована. Крім того, специфіка лікарських засобів як товарної категорії така, що попит на них зростає незалежно від економічних і політичних чинників.

Фармацевтична галузь посідає значне місце в економіці України, оскільки є важливим сегментом національного ринку, багато в чому визначає національну і оборонну безпеку країни, відрізняється великою наукоємною і розвиненою кооперацією. Фармацевтичний ринок України, навіть враховуючи усі державні регламентації, виглядає достатньо привабливо для діяльності як вітчизняних, так і іноземних компаній (рис. 3.8).

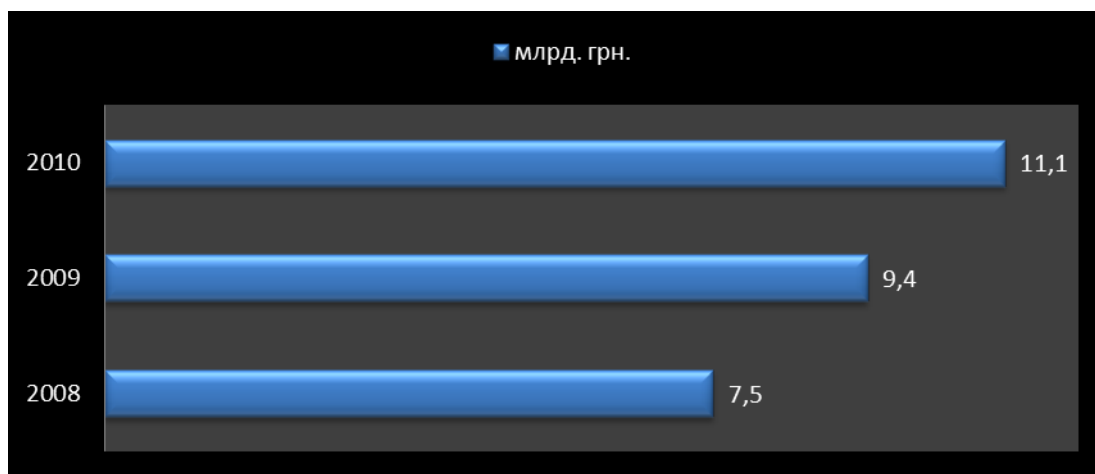


Рис.3.8 Динаміка розвитку фармацевтичного ринку України за 2008-2010 рр. (за цінами виробників), млрд. грн.

Джерело: складено автором за даними Support in Market Development, розрахунки агентства Кредит-Рейтинг

Так, обсяг фармацевтичного ринку України (за цінами виробників) за підсумками січня-липня 2010 року склав 11,1 млрд. грн., що на 17,5% перевищує аналогічний показник 2009 року.

У загальному обсязі продажів фармацевтичної продукції в Україні, за підсумками I півріччя 2010 року, на лікарські засоби припадає близько 60%, на вироби медичного призначення – 32%, косметичну продукцію – близько 3% від загального обсягу продажів.

Варто відзначити поступовий ріст фармацевтичного ринку України за період 2008-2010 років, частково завдяки збільшенням державних витрат на охорону здоров'я та ріст обсягів виробництва лікарських засобів (рис.3.9).

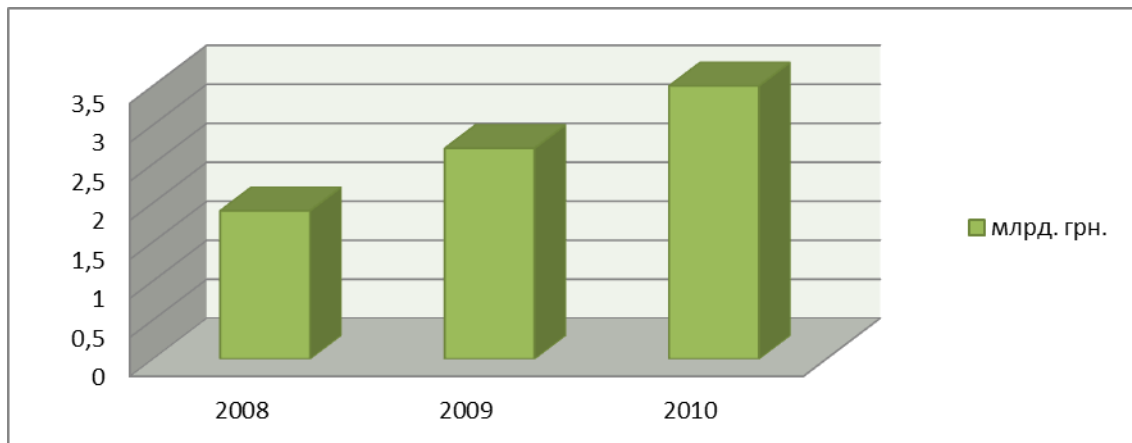


Рис. 3.9 Обсяги виробництва готових лікарських засобів в Україні за період 2008-2010 рр., млрд. грн.

Джерело: складено автором за даними apteka.ua

За підсумками січня-липня 2010 року вітчизняними підприємствами було вироблено готової продукції на суму 3,5 млрд. грн. (+29% порівняно з аналогічним періодом 2009 року). Через суттєве збільшення рекламних та маркетингових витрат підприємств-виробників, пов'язаних з просуванням продукції на ринок відбулася активізація попиту з боку населення на лікарські засоби українського виробництва і як наслідок збільшення обсягів виробництва.

Проте, процеси, що відбуваються на фармацевтичному ринку України сьогодні, знаходяться під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників: економіко-політична нестабільність у країні, відсутність реальних реформ в системі охорони здоров'я за останні 20 років, консолідація компаній-виробників, непрозорість системи реєстрації лікарських препаратів, відсутність системних інвестицій в галузь, спроби державних чиновників адмініструвати, а не регулювати процеси, що відбуваються, та інше.

Крім того, в останні роки фармація починає інтегруватися зі сферою медичних послуг, і формування національної системи медичного страхування необхідне задля покращення і впорядкування існуючого ринку фармацевтичної промисловості та консолідації виробників фармацевтичної продукції, оптової і роздрібною ланки в середньостроковому періоді.

Все ж світові тенденції у фармацевтичній галузі впливають на українських виробників фармацевтичної продукції і сприяють змінам у даній

галузі. Середньорічне зростання світового фармацевтичного ринку в 2010-2012 роках склало близько 6%. Проте, ряд ринків, зокрема ринки Китаю, Індії, Бразилії і Росії, продовжують розвиватися високими темпами і в майбутньому стануть чинником зростання світового ринку ліків. При цьому, споживання дешевших непатентованих лікарських препаратів значно виросло внаслідок рецесії. Ця тенденція збережеться протягом декількох років.

Крім того, на фоні глобальної кризи і закінчення терміну дії патентів, зростання доходів фармацевтичних компаній в Європі, США та Японії сповільнилося, у той час як ринки Китаю, Індії та Бразилії виросли на 14-15%, а доходи на них перевищать 105 млрд. дол.

Зміни на вітчизняному фармацевтичному ринку, перш за все, стосуються державного контролю за виробництвом, реалізацією, рекламою фармацевтичної продукції та якістю лікарських препаратів і виробів медичного призначення в процесі їх виробництва і ввезення на територію України, підвищення конкурентоспроможності фармацевтичної продукції і проведення раціональної фармацевтичної політики. Крім того, збільшення потреби в сучасних методах лікування і недостатній рівень фінансування НДДКР вітчизняними виробниками сприятимуть посиленню конкуренції з боку великих міжнародних фармкомпаній.

Аналіз показників динаміки зовнішньої торгівлі України продукцією фармацевтичної галузі свідчить про випереджаюче зростання імпорту і нарощування від'ємного сальдо (рис.3.10).

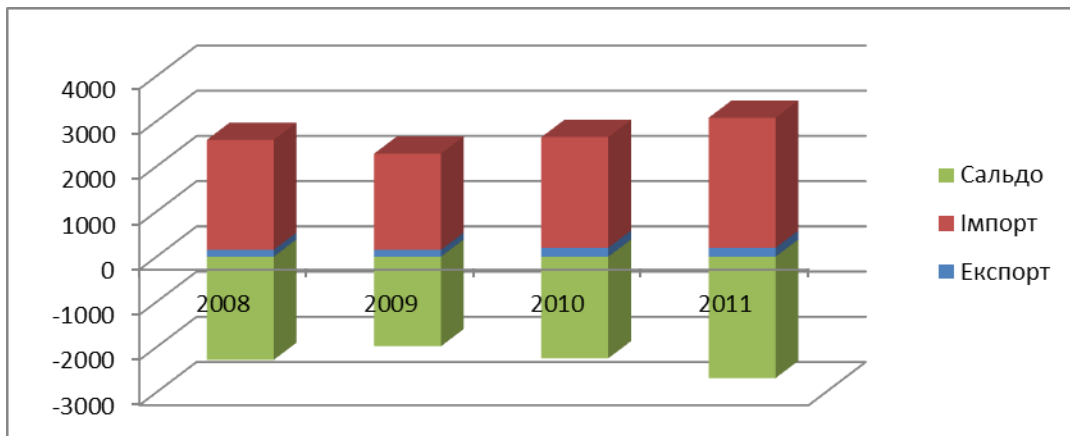


Рис. 3.10 Динаміка зовнішньої торгівлі України продукцією фармацевтичної промисловості, млн. дол.

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України

Так, у 2009 році різниця експорту щодо імпорту фармацевтичної продукції становила -1980,3 млн. дол., у 2011 році цей показник зріс і склав - 2684,3 млн. дол.

В Україні виробництво високотехнологічної фармацевтичної продукції не розвинуте, потреби в оригінальних лікарських засобах забезпечуються переважно за рахунок імпорту. У загальній кількості зареєстрованих у “Державному реєстрі лікарських засобів України” звичайних лікарських засобів (ЛЗ) вітчизняні становлять лише 27,3 %. Більшість препаратів на фармацевтичному ринку України є генеричними – їхня частка становить понад 70 %, тоді як у США – 12 %, Японії – 30 %, Німеччині – 35 %, Франції – 50 %.

Тому, налагодження власних високотехнологічних виробництв – сироваток та вакцин, антибіотиків, гормонів, а також препаратів на їхній основі є досить важливим напрямом розвитку вітчизняної фармацевтичної галузі сьогодні.

Проте, створення інноваційних продуктів у фармацевтичній промисловості є довготривалим та ризиковим процесом, який вимагає значних інвестицій на всіх етапах розвитку нового продукту. Так, вартість розробки однієї хімічної або біологічної субстанції становить близько 1 млрд. євро, а виходу на ринок одного інноваційного фармацевтичного продукту передують 12-13 років досліджень та розробок. Крім того, лише 1-2 з 10 тисяч субстанцій,

синтезованих у лабораторіях, успішно проходять усі стадії випробувань та виходять на фармацевтичний ринок у вигляді готових фармацевтичних препаратів.

Однією з ознак нашого часу стала поява на світовому фармацевтичному ринку великої кількості лікарських засобів, асортимент яких сьогодні нараховує біля 200-400 тис. торгових марок. Тільки за останні 40-50 років створені понад 85% препаратів, уживаних у сучасній медичній практиці. Особливістю нинішнього фармацевтичного ринку є також використання у його формуванні як інноваційних, так і відтворених препаратів, так званих брендів і генеричних.

Одним з найефективніших напрямів зменшення імпорту вакцин є реалізація спільних проектів у партнерстві з провідними іноземними виробниками на базі вітчизняних підприємств в Україні. Так, у 2010 р. на базі виробничих потужностей львівської фармацевтичної компанії “Фармалайф” було розпочато виробництво широкого спектру вакцин британською компанією GlaxoSmithKline, з 2011 року здійснюється спільне виробництво вакцин фармацевтичною компанією ТОВ “Фармекс груп” (м. Бориспіль) та французькою Sanofi Pasteur.

Проте, придбання значних пакетів акцій українських фармацевтичних підприємств іноземними інвесторами може провокувати загрози економічній та біологічній безпеці України. Так, у 2011 році російська компанія “Фармстандарт” купила 55 % акцій українського “Біолік”, що не виключає отримання повного контролю над українською компанією, яка є відомим виробником вакцин на території України та пострадянського простору. Така ситуація може спричинити монополізацію ринку фармацевтичної продукції та залежність українського ринку вакцин від політики іноземної компанії.

Розвиток інноваційних та наукоємних виробництв у фармацевтичній галузі, яка є безперечним лідером серед інших високотехнологічних галузей у світі за показником створення валової доданої вартості на одну зайняту особу, дозволить знизити імпорту залежність України від фармацевтичної продукції

та може стати важливою складовою формування потенціалу України як високотехнологічної держави.

Саме тому, розвиток ефективних моделей співпраці вітчизняних підприємств із зарубіжними партнерами повинен враховувати усі фактори зовнішнього впливу, можливі ризики та переваги певних форм взаємодії, які б забезпечили максимальну синергію від партнерства.

Сьогодні основних учасників фармацевтичного ринку України можна класифікувати у декілька груп (табл.3.4). Ці виробники лікарських засобів формують ринок і його структуру, впливаючи на споживача набором маркетингових інструментів.

Табл. 3.4 Учасники фармацевтичного ринку України

Основні групи виробників лікарських засобів	Назва виробника лікарських засобів	Особливості діяльності
Вітчизняні виробники лікарських препаратів	ЗАТ "Фармацевтична фірма "Дарниця", корпорація "Артеріум", ВАТ "Фармак", ЗАТ "НВЦ "Борщагівський ХФЗ", ТОВ "Фармацевтична компанія "Здоров'я" та ін.	перейшли на виробництво згідно зі стандартами GMP
східноєвропейські виробники	"KRKA", "Gedeon Richter", "Berlin-Chemie"	давно працюють на ринку України, володіють доброю репутацією, позитивною передісторією і цілком прийнятними цінами, але при цьому істотно залежать від локальних ринків
нові генеричні компанії	"Actavis", "Zentiva", "Teva", Ratiopharm, "Sandoz"	відрізняються гнучким ціноутворенням і оперативним формуванням товарного асортименту
інноваційні виробники	"Novartis", "sanofi-aventis", "Pfizer", "AstraZeneca"	розвивають нові підходи до лікування, мають широку доказову базу, але і вищі ціни
нішеві компанії	"Mili Healthcare", "Heel", "Bittner"	мають успішні позиції тільки на окремих ринках

Джерело: складено автором за даними apteka.ua

Діяльності іноземних фармацевтичних компаній притаманне прагнення виходу на зовнішній ринок з метою збільшення прибутку шляхом розширення продажу, а також запровадження нових патентованих лікарських препаратів у

багатьох країнах. Частка реалізації фармацевтичної продукції провідних західноєвропейських компаній на зарубіжних ринках перевищує 50%.

Практика створення стратегічних альянсів у фармацевтичній промисловості України з метою реалізації великих наукових проєктів, укладання домовленостей щодо спільного просування продуктів і використання збутових мереж сьогодні значно поширене явище.

За допомогою стратегічних альянсів вітчизняні фармацевтичні компанії прагнуть підсилити свої позиції, забезпечують виробництво нових лікарських засобів за технологією західного партнера, застосовуючи його маркетингові методики.

Наприклад, ВАТ “Фармак” протягом декількох років реалізовувало спільний проєкт з транснаціональною компанією Eli Lilly в рамках якого ВАТ “Фармак” здійснювало виробництво рекомбінованого інсуліну під назвою “Фармасулін”. На АТ “Фармацевтичній фірмі “Дарниця”” впровадження нових технологічних напрямів проходять у тісній співпраці з провідними європейськими інжиніринговими компаніями, такими як RT (Австрія), FAVEA (Чехія), BLOCK (Чехія), BOCGARD (Франція). Результати цієї співпраці дозволяють реалізовувати збалансований стратегічний розвиток і активне впровадження нових виробничих потужностей в інфраструктуру фірми.

На сьогоднішній день на фармацевтичному ринку України вагому частку займає продукція вітчизняних виробників (64%), а також європейських компаній (16%) та індійських виробників (8%) (рис.3.11).



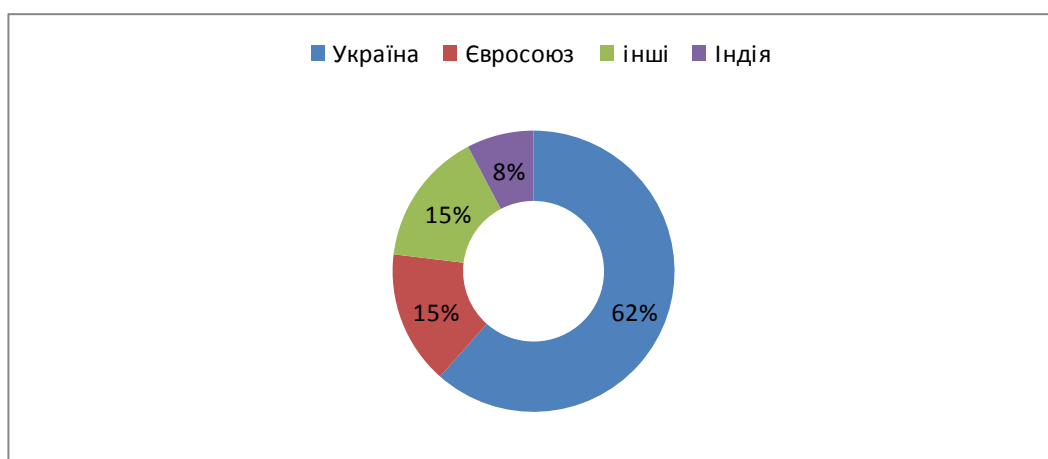


Рис. 3.11 Питома вага ЛЗ на фармацевтичному ринку України

Джерело: складено автором за даними apteka.ua

Так, лідером серед маркетуючих організацій в період 2011 року по об'єму аптекних продаж лікарських засобів в грошовому виразі стала вітчизняна фармкомпанія «Фармак», яка перемістилася з 2-ї на 1-у позицію в порівнянні з I кв. 2010 р. завдяки випереджаючим середньорічним темпам приросту об'єму роздрібної реалізації в грошовому виразі (+33%). Топ-10 даного рейтингу також сформували компанії Berlin-chemie/Menarini Group і Sanofi-Aventis (табл.3.5). Сумарна питома вага топ-30 маркетуючих організацій склала за підсумками I кв. 2011 р. 58% загального об'єму усіх аптекних продаж лікарських засобів в грошовому виразі.

Таблиця 3.5

Рейтинг маркетуючих організацій за обсягом аптекних продаж лікарських засобів у грошовому виразі за 2011 р. у порівнянні 2009–2010 рр.

Маркетуюча організація	2011	2010	2009
Фармак (Україна)	1	2	3
Berlin-Chemie/Menarini Group (Німеччина)	2	1	1
Sanofi-Aventis (Франція)	3	3	2
Nucomed (Норвегія)	4	4	6
Артериум Корпорация (Україна)	5	7	9
Дарниця (Україна)	6	5	8
KRKA (Словенія)	7	8	4
Servier (Франція)	8	10	11
Teva (Ізраїль)	9	6	5
Sandoz (Швейцарія)	10	9	7

Джерело: компанія «Proxima Research», система дослідження ринку «PharmXplorer» / «Фармстандарт»

Аналіз даної таблиці показує, що у сегменті маркетуючих організацій рівень консолідації залишається невисоким, ротації між сталими на ринку лідерами призводять лише до перерозподілу ринкового впливу між ними. У 2011р. у сегменті дистрибуції збільшилася концентрація об'єму поставок в руках першої п'ятірки компаній.

Щодо лідерів продаж серед вітчизняних виробників, то вони становлять майже 71% на ринку України (рис.3.12).

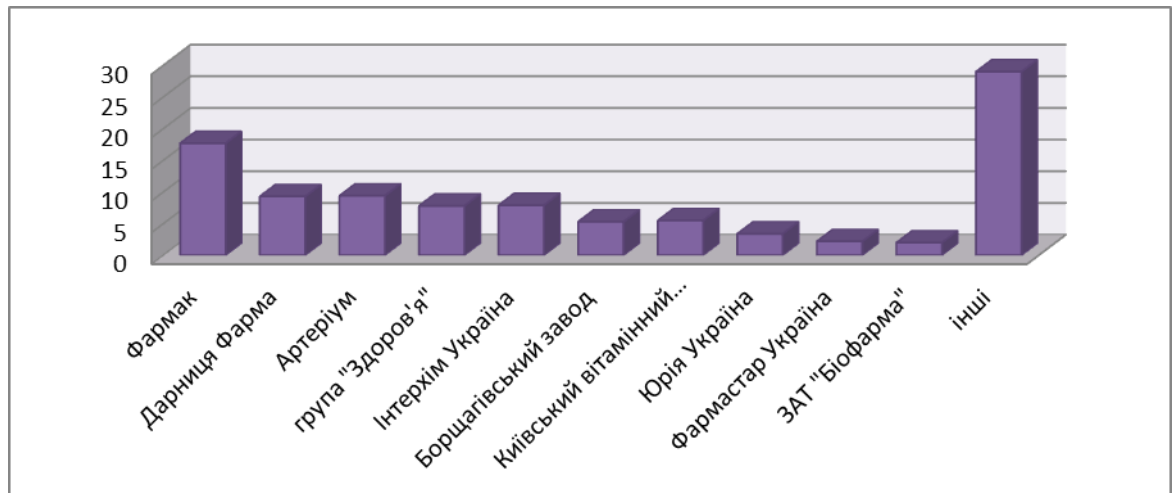


Рис. 3.12 Фармацевтичний ринок України, 2011 р., %

Джерело: складено автором за МОЗ України

У сегменті лікарських засобів за підсумками 2011 р. простежується випереджаюча середньорічна динаміка приросту як в грошовому, так і в натуральному значенні — на 17% і 1,3% відповідно. У абсолютних величинах — це 23 млрд. грн. за 1,2 млрд. упаковок. Щомісячна динаміка з початку 2011 р. відзначилася високими темпами розвитку аптечного ринку лікарських засобів, проте в середині року позитивна тенденція пішла на спад, що спричинило значне сповільнення динаміки ринку до кінця року, пов'язаного із нестабільним макроекономічним середовищем у країні. У структурі споживання зміцнилася тенденція до заміщення дешевих на дорогі препарати.

Головною проблемою для українських фармацевтичних компаній залишається переорієнтація виробництва відповідно до вимог GMP. Специфіка фармацевтичної галузі полягає в тому, що освоєння аналогів продукції

зарубіжного виробництва вимагає часу і значних витрат, а процедури реєстрації й одержання дозволів на випуск нової продукції складні і тривалі.

В той же час фінансові ризики реконструкції ліній з випуску основного асортименту товарів, пов'язані з GMP стандартизацією, набагато вищі, ніж ризики інвестицій у виробництво нової продукції. Тому реконструкція виробництва у відповідність до вимог стандартів GMP виправдана за наявності перспектив виходу на нові ринки збуту або тоді, коли у підприємства є можливість розширення асортименту оригінальних препаратів.

Стандарти GMP повинні забезпечувати, по-перше, будівництво нових потужностей відповідно до передових досягнень у сфері технології виробництва лікарських засобів, по-друге, захист виробників брендів від виходу на ринок дешевих генериків, вироблених у країнах з менш розвинутою економікою і не такими досконалими технологіями виробництва.

Внаслідок змін, що відбуваються сьогодні у фармацевтичній галузі, можна очікувати деякого скорочення кількості фармацевтичних підприємств України. Ті підприємства, що успішно реструктуруються і витримують жорстку конкуренцію, зможуть конкурувати на міжнародних ринках.

На нашу думку, головним стратегічним орієнтиром українських фармацевтичних компаній ближчим часом повинно стати зростання співпраці українських виробників фармацевтичної продукції з виробниками аналогічної продукції країн ЄС. Найкращою формою співпраці у даному випадку є спільні підприємства, альянси, багатофункціональні угоди для спільного маркетингу чи просування продукції, перенесення безрецептурних препаратів до України. Основною мотивацією цього перенесення буде не проникнення на ринок України, а експорт на ринки Західної, Центральної і Східної Європи.

З 2011 р. Україна офіційно приєдналася до міжнародного об'єднання "Система співробітництва фармацевтичних інспекцій" (PIC/S), що дозволить у короткостроковій перспективі закріпитися на ринку ЄС і освоїти ринки Азії, Африки та інших країн, що швидко зростають, і в яких спостерігається дефіцит недорогих і якісних препаратів.

В свою чергу, експортна мотивація транснаціональних корпорацій при налагоджуванні виробництва на території України збереже наукову базу, яку необхідно реструктурувати відповідно до нових тенденцій ринку.

Велика наукова база, необхідна для розвитку фармацевтичної галузі, сприятиме формуванню співпраці українських науково-дослідних центрів та інститутів із західними компаніями. Розробленням лікарських препаратів займається: Український науково-дослідний інститут фармакології та токсикології, Інститут проблем ендокринної патології ім. В.Я. Данилевського НАМН України, Інститут органічної хімії НАНУ, Інститут мікробіології та вірусології ім. Д.К. Заболотного НАНУ, Інститут мікробіології та імунології ім. І.І. Мечникова НАМН України, НФаУ та інші заклади.

Розробка та впровадження фармацевтичних новинок дозволить значно розширити портфель компаній за рахунок авторських розробок та нових перспективних препаратів. Щорічно в розвиток технологій інвестуються великі кошти. Середній термін розробки оригінального лікарських препаратів – 10-15 років.

Саме тому, створення альянсів є найбільш перспективним на сьогодні в тих терапевтичних сферах, де найактивніше ведуться основні розробки нових лікарських препаратів, а саме: онкологія, кардіологія, неврологія і психіатрія, гастроентерологія, діабет і т.п. Біофармацевтичні компанії поступово починають витісняти традиційних виробників з таких ніш, як боротьба з надмірною масою тіла, астмою й алергією, серцево-судинними захворюваннями і атеросклерозом. Сьогодні це дуже насичений ринок, на якому 10 біопрепаратів, що найбільш часто продаються, можуть приносити понад 50% усіх доходів. Серед інших терапевтичних напрямів виділяється виробництво гіполіпідемічних препаратів.

Ринок ліків для ветеринарії також знаходиться на стадії зростання, що сприяє активізації таких великих виробників, як Pfizer, Abbott Laboratories і Novartis AG і формуванню спільних підприємств та альянсів для розробки та реалізації нової продукції.

Залучення іноземних інвестицій для розвитку фармацевтичної галузі та збереження наукової бази сприятиме посиленню конкурентоспроможності фармацевтичної продукції та сформує довгострокову основу для конкурентної переваги, що сприятиме переорієнтації експорту українських виробників з ринків країн з перехідною економікою до країн Західної, Центральної і Східної Європи. Крім того, гармонізація основних технічних вимог з вимогами Європейського Союзу може одночасно служити заходом захисту українського виробника фармацевтичної продукції від конкуренції з низькоякісною фармацевтичною продукцією.

Зараз багато українських компаній переорієнтовуються з виробництва генериків на створення власних брендів з метою збільшення своєї частки на ринку, а також підвищення лояльності споживачів. Крім того, українські фармацевтичні компанії намагаються диверсифікувати асортимент з метою задоволення потреб покупців, з кожним роком покращуючи якість і асортимент продукції, що випускається.

Проте, сьогодні на українському фармринку третину об'єму аптечних продаж в грошовому і натуральному виразі акумулюють генерики — 33 і 32% відповідно. На частку оригінальних лікарських засобів припадає 15% в грошовому і 4% в натуральному виразі, більше половини роздрібної реалізації займають традиційні лікарські засоби — 52 і 64% відповідно.

Для України досить важливим є розробка алгоритму оцінки можливості заміни оригінального препарату на генеричний при лікуванні пацієнтів. Саме тому, оцінка їхньої якості, терапевтичної еквівалентності та ефективності стає ключовою для оптимізації фармакотерапії.

Розробка оригінального препарату на сьогодні становить близько мільярд доларів. Висока вартість зумовлена низкою факторів (рис.3.13).

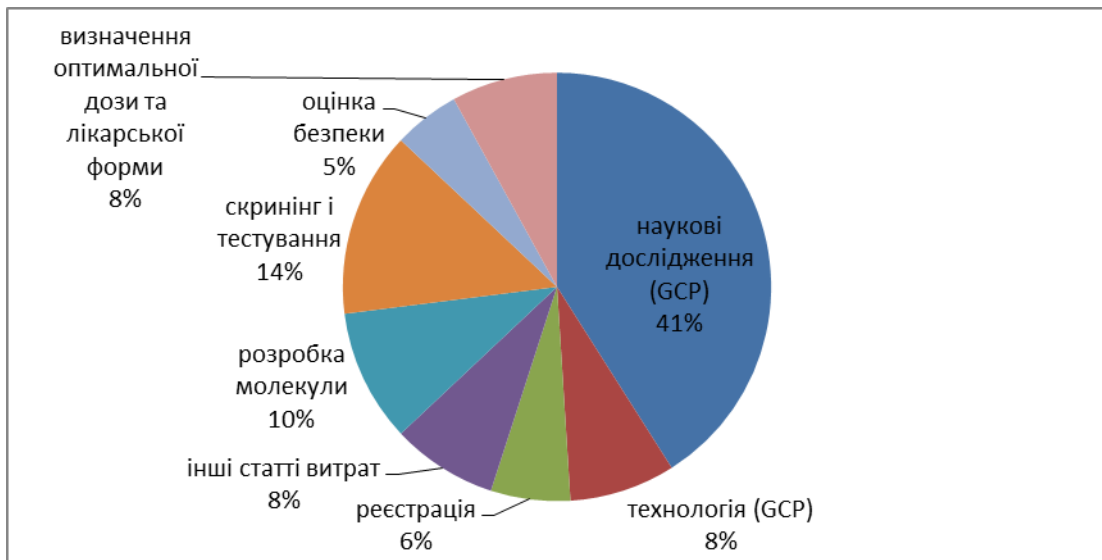


Рис. 3.13 Статті витрат при розробці нового оригінального препарату

Джерело: складено автором за даними arteka.ua

Тільки наукові та клінічні (проведені за стандартами GCP) дослідження становлять близько 40% витрат, але це і визначає принципово нові напрямки у розвитку фармакотерапії, за якими потім створюються генеричні засоби.

В умовах жорсткої конкуренції, стратегія просування товару – важлива складова успіху компанії. Але для лідерів фармацевтичного ринку – це одна із найбільш проблемних сфер діяльності компаній. Саме тому поєднання досвіду і знань західних партнерів у сфері маркетингових методик та технологій виготовлення ліків та українське знання ринку сприятимуть успішній співпраці у формі альянсів чи формуванню спільних підприємств із реалізації наукоємних проектів (табл.3.6).

Табл.3.6

Вплив стратегічних орієнтирів розвитку на моделі партнерських відносин виробників лікарських засобів

Виробники лікарських засобів	Стратегічні орієнтири розвитку	Чинники, що впливають на вибір моделі партнерських відносин	Форми реалізації партнерських відносин
Вітчизняні виробники лікарських препаратів	Вдосконалення системи управління якості продукції відповідно до вимог GMP та впровадженням менеджменту якості	Економіко-політична нестабільність у країні, відсутність	Створення стратегічних альянсів з метою реалізації великих наукових проектів, угоди щодо спільного просування продуктів і використання збутових мереж

			Продовження таблиці 3.6
Східноєвропейські виробники	Розширення присутності на локальних ринках, гнучкість і мобільність виробництва	реальних реформ в системі охорони здоров'я	Угоди із збуту продукції, середньострокова співпраця із виділенням робочих груп
Нові генеричні компанії	Розширення продуктового портфелю за рахунок перспективних генеричних препаратів	консолідація компаній-виробників, непрозорість системи	Обмін патентами та ліцензіями, виробнича кооперація на основі технологічного циклу
Інноваційні виробники	Формування гнучкої цінової політики, збільшення об'ємів продажів і частки ринку за рахунок нової продукції	реєстрації лікарських препаратів, відсутність	СП для розробки і збуту продукції
Нішеві компанії	Розробка нових технологічних напрямків роботи, вдосконалення маркетингових технологій у сфері просування продукції	системних інвестицій в галузь, та інші.	Угоди із збуту та дистрибуції продукції

Джерело: складено автором за даними apteka.ua

Так, на фармацевтичному ринку України представлені виробники лікарських засобів, кожен з яких відрізняється досвідом роботи, репутацією, ціновою політикою, товарним асортиментом, нішевим спрямуванням, різними підходами до лікування, та інше. Якщо для українських виробників найгостріше стоїть питання відповідності стандартам якості та просування продукції на ринок, то для східноєвропейських груп виробників постає проблема позиціонування на локальних ринках, для нових генеричних компаній – збільшення виробництва, для інноваційних виробників – необхідність створення СП для розробки та реалізації продукції, а для нішевих компаній – дистрибуція препаратів. Об'єднати усі процеси в рамках одного циклу виробництва лікарських засобів складно через невідповідність виробничої інфраструктури більшості українських підприємств вимогам GMP, відсутності належного контролю за якістю субстанцій, маркетингових методик, та інше.

Таким чином, західні партнери надають перевагу лише певним видам співпраці із українськими виробниками лікарських засобів в рамках багаторівневих партнерських відносин із можливістю середньострокової співпраці при виділенні робочих груп в рамках окремого проекту; обміну патентами та ліцензіями відповідно до внеску кожного учасника партнерства; виробничої кооперації на основі технологічного циклу; співпраці з маркетингу чи дистрибуції.

Звідси, можна зробити висновок що успішна модель співпраці з іноземними партнерами повинна забезпечувати:

- вдосконалення системи управління якості продукції відповідно до вимог GMP та впровадженням менеджменту якості;
- реконструкцію виробничої інфраструктури з урахуванням вимог GMP та дотримання філософії TQM (Загальне Управління Якістю);
- впровадження нових виробничих потужностей та перспективних напрямків в роботі;
- вдосконалення маркетингових технологій у сфері просування продукції;
- збільшення об'ємів продаж і частки ринку за рахунок нової продукції
- розширення продуктового портфелю за рахунок перспективних генеричних препаратів;
- запровадження на ринок нових лікарських засобів;
- гнучкість і мобільність виробництва,
- контроль за якістю субстанцій;
- навчання та розвиток кадрового потенціалу;
- забезпечення гнучкої цінової політики;
- екологічно чисте та безпечне виробництво.

Найефективніший результат співпраці забезпечується у тому випадку, коли модернізація виробництва супроводжуватиметься інвестиціями в освоєння виробництва генериків, щоб завершення реконструкції дало можливість почати випуск нової продукції. У такому випадку вітчизняні виробники збільшать



обсяги продажу, державні витрати на закупівлю лікарських засобів скоротяться, а надходження до казни зростуть, а громадяни України отримають дешеві аналоги зарубіжних препаратів.

Крім того, передові фармацевтичні компанії повинні впливати на формування фармацевтичної нормативно-правової бази та її гармонізацію з відповідними європейськими вимогами. Така взаємодія сприятиме покращенню співпраці на усіх рівнях – від державного до рівня підприємства.

Розвитку високотехнологічних та наукоємних виробництв у фармацевтичній галузі України повинен охоплювати співробітництво не тільки між компаніями, але й між державою, бізнесом та наукою шляхом створення стратегічних партнерств та інноваційних кластерів (рис. К1, додаток К).

Так, формування ефективних моделей партнерських відносин вітчизняних підприємств з іноземними компаніями фармацевтичної галузі та розвитку передової, орієнтованої на експорт української фармацевтичної промисловості не можливі без розробки і впровадження комплексу заходів, що сприяли би подоланню проблем і втіленню принципів, що забезпечать високотехнологічне виробництво у фармацевтичній сфері (додаток Л рис. Л1).

### **3.3 Створення ефективних механізмів державної підтримки формування міжнародного партнерства в Україні**

Важливу роль у розвитку потенціалу міжнародного партнерства відіграє державне стимулювання цього процесу, що передбачає розробку заходів із державного заохочення вітчизняних підприємств в міжнародну виробничу кооперацію.

Серед них варто виділити наступні:

- ✓ застосування податкових пільг на технологічну та технічно передову продукцію, що є засобом предметної кооперації;
- ✓ державна підтримка кредитів комерційних банків, що надаються підприємствам, які беруть участь в реалізації проектів із розвитку кооперативного виробництва з іноземними партнерами;

✓ зниження мита на експортну кооперовану продукцію, та інше.

Державна підтримка розвитку потенціалу міжнародного партнерства в Україні повинна охоплювати заходи, що спрямовані на покращення інвестиційно-інноваційного клімату країни на усіх рівнях взаємодії, що включає нормативно-правове регулювання ведення бізнесу, привабливість окремих галузей та секторів економіки для формування партнерських структур, державну політику по відношенню до великих підприємств та їх об'єднань, інфраструктурну підтримку інновацій, та інше.

Адже, створення стратегічних партнерств пришвидшує нарощування експортного потенціалу територій, сприяє структурній перебудові промисловості, і як наслідок, забезпечує збільшення фінансових надходжень до бюджетів усіх рівнів.

Реалізація напрямів державної підтримки потенціалу міжнародного партнерства в Україні вимагає координації зусиль органів влади як на національному, так і регіональному і місцевому рівнях. Адже, у пошуках можливостей для співпраці, іноземні компанії приділяють велику увагу аналізу бізнес та економічного середовища країни. Економічне середовище країни, як ключовий елемент загальної конкурентоспроможності національної економіки, становить сукупність економічних умов для розвитку підприємництва та ділового життя у країні та охоплює макроекономічні, політичні, законодавчі, культурні, демографічні, соціальні, екологічні та технологічні передумови розвитку бізнесу.

Організаційним структурам в нашій державі, із її невідпрацьованим господарським механізмом, вкрай важко взаємодіяти з лідерами світової економіки на паритетних принципах. Практика сучасного господарювання із зарубіжними партнерами свідчить про наявність певних політико – правових, організаційно – структурних та соціально – психологічних проблем при налагодженні партнерських відносин на різних рівнях управління спільним підприємництвом – внутрішньовиробничому, галузевому, регіональному, державному та міжнародному.



Рис. 3.14 Проблеми при формуванні міжнародного партнерства в Україні  
Джерело: складено автором

Наявність даних проблем у економічній, політичній та соціальній сфері є сильною перешкодою при налагодженні партнерських відносин між компаніями (рис.3.15).

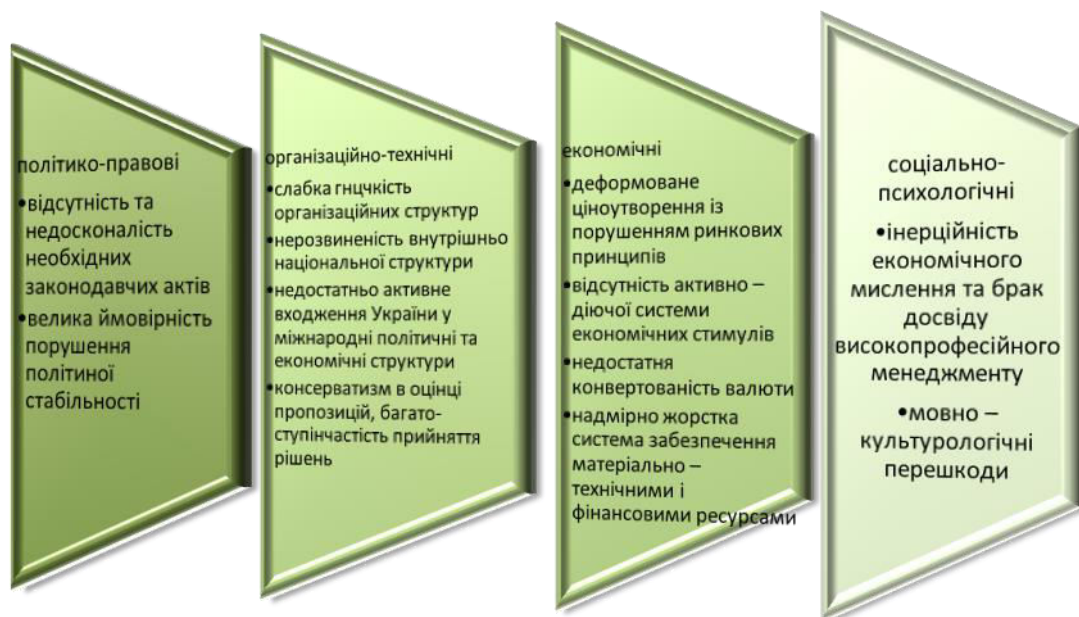


Рис. 3.15 Проблеми при налагодженні міжнародного партнерства

Джерело: складено автором

Відсутність та недосконалість законодавчої бази, недостатньо активне входження України у міжнародні економічні структури, слабка гнучкість організаційних структур, відсутність активно діючої системи економічних стимулів, мовно-культурні бар'єри, та інші проблеми потребують вирішення на державному рівні.

Особливу увагу слід приділити нормативно-правовому забезпеченню, яке повинно створювати ефективне середовище для налагодження співпраці бізнесу, влади та науки в рамках формування партнерських структур. Незадовільне нормативно-правове середовище стримує розвиток бізнесу загалом та особливо впливає на здатність нових та інноваційних фірм зростати і розширюватися, на інвестиційний клімат, на розвиток малих підприємств, та інше. Ці аспекти бізнес середовища в країні охоплюють цілу низку питань – від реєстрації фірм до отримання дозволів на будівництво, від конкуренції до доступу до землі та кредитів, від митних процедур до процедур відкриття бізнесу.

Так, згідно досліджень Провадження Бізнесу 2011 приблизно 85% країн світу за минулі п'ять років поліпшили умови ведення бізнесу для місцевих підприємців завдяки 1511 удосконаленням у сфері регулювання підприємницької діяльності. У країнах ЄС-27 уряди держав сприяли проведенню реформ для покращення бізнес середовища, особливо після фінансової кризи. Ці зміни охоплюють скорочення часу при створенні бізнесу, збільшення ступеня захисту інвесторів, забезпечення виконання контрактів, надання кредитів, податкову політику, та інше. (рис.3.16)

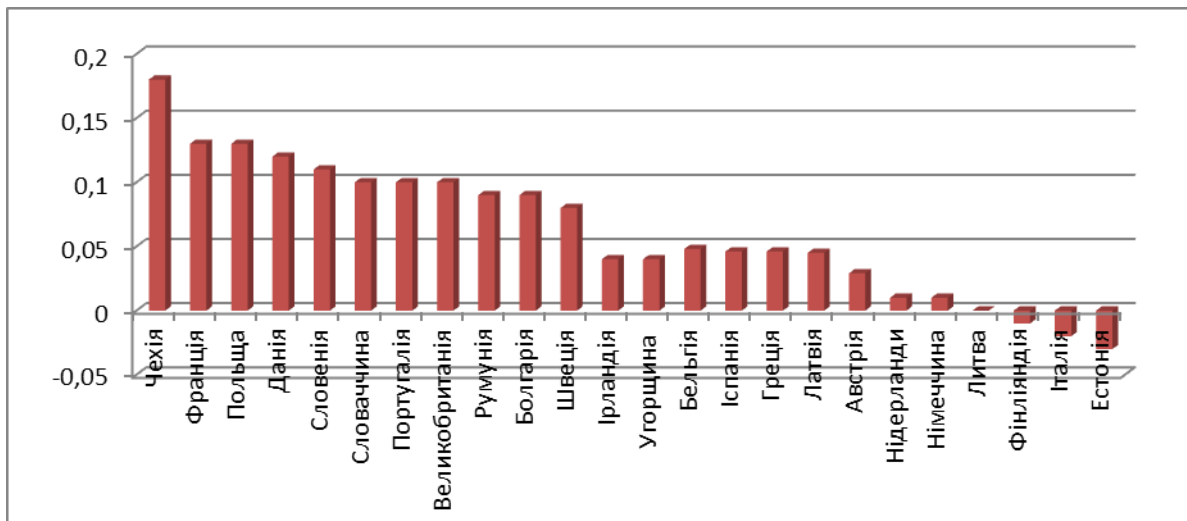


Рис. 3.16 Зміни у бізнес середовищі ЄС-27 за дослідженнями Всесвітнього Банку Doing Business 2005 – 2010 рр., %

Джерело: складено за даними [Всесвітнього банку Doing Business]

Таким чином, позитивні зміни, при створенні спільних підприємств, можна помітити у Швеції, Словенії, Литві, Люксембурзі, Італії, Німеччині, Данії та Болгарії. Лише у декількох країнах відбулися негативні зміни, зокрема в Естонії ускладнилися процедури отримання дозволів на будівництво, у Греції та Бельгії підвищилися витрати на передачу прав власності, в Ісландії підвищилась ставка податку на доходи корпорацій з 15% до 18% та збільшився процент відрахувань на соціальне та пенсійне забезпечення.

Система нормативно-правового регулювання в Україні була основною перешкодою ведення бізнесу (враховуючи дозволи, перевірки, процедури обов'язкової сертифікації та стандартизації): 80-90% підприємств перевіряються кожного року різними урядовими структурами, 100% товарів, вироблених в Україні, підлягають обов'язковій стандартизації та більше 50% підприємств повинні отримувати принаймні один дозвіл кожного року.

Водночас, реформи з дерегулювання, що проводив Державний комітет України з регуляторної політики та підприємництва у 2003 та 2006 роках, є неефективними та неповними, а більшість процедур скоріше відповідають радянській командній системі, ніж сучасній ринковій економіці.

І хоча необхідний час та фінансові витрати на реєстрацію підприємств було скорочено, підприємства і надалі повинні отримувати величезну кількість дозволів для ведення бізнесу (рис. 3.17).

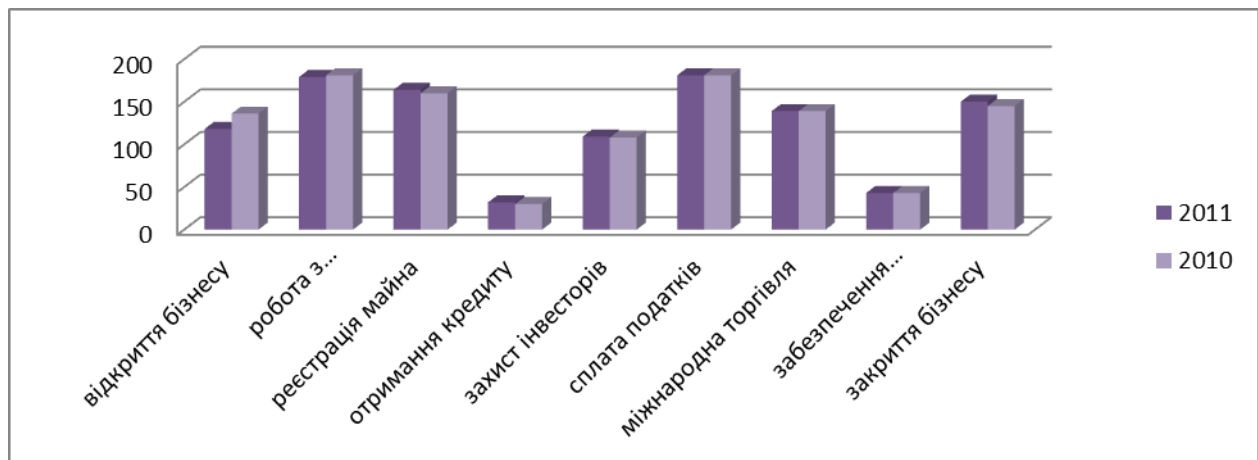


Рис. 3.17 Місце у рейтингу України (серед економік 183 країн) за звітом Світового банку Doing Business 2011

Джерело: складено автором за звітом Світового банку Doing Business 2011

Система перевірок в Україні, що складається з 85 контролюючих органів, у відповідності до даних звіту IFC (2010), інспектує переважну більшість національних компаній частіше, ніж у будь-якій іншій пострадянській країні. Таким чином, дозвільна система, перевірки та технічне регулювання, не зважаючи на низку законів, указів, та нормативно-правових актів, які було проведено для вирішення цих питань за остання п'ять років, залишаються головними регуляторними перешкодами для розвитку і сталого зростання компаній.

Особливої уваги потребує розробка законодавчих та організаційних основ розвитку між державним та приватним секторами вітчизняної економіки. З метою сприяння технологічному розвитку підприємств за останні роки на національному рівні у сфері досліджень та розробок були встановлені різні форми державно-приватного партнерства у всіх країнах ЄС. Такі партнерства об'єднують науково-технологічні ресурси державного і приватного секторів на довгостроковій основі.

Державно-приватне партнерство має багато переваг для інфраструктурної сфери: сприяє додатковому залученню ресурсів та технологій, запобігає

виникненню корупційних факторів, оптимізує ризики. Механізм державно-приватного партнерства широко використовувався в країнах Європи саме для створення інфраструктурних об'єктів. Наприклад в Португалії – реконструйовані аеропорти та регіональні шляхи, в Фінляндії – побудовані центральні автошляхи, у Франції – створено швидкісні автомагістралі та оновлено мережі водопостачання.

Проте, економіки та політичні системи, що знаходяться на стадії становлення, у країнах Центральної та Східної Європи, в тому числі і України, зіштовхнулися із значними труднощами при налагодженні державно-приватного партнерства через існування великого політичного впливу на інституційні та процедурні аспекти державно-публічного партнерства, відсутність достатніх повноважень у органів місцевого самоврядування при укладенні ними партнерських контрактів з приватним капіталом на регіональному рівні, затягуванні процесу переговорів, в результаті чого вартість витрат по проектах збільшувалася через складність в узгодженні правових норм про тендери та концесії.

Реалізація державно-приватного партнерства охоплює виконання Державних технологічних або науково-дослідних програм, Державних науково-технічних та інноваційних програм в Україні, Національних кластерних програм, що розроблені для залучення державних коштів у певні технологічні сфери (наприклад, нанотехнології, біоматеріали тощо) та галузі економіки, залежно від національних інноваційних пріоритетів та компетенції цільових дослідних інститутів та груп компаній.

В ЄС є багато різноманітних програм, спрямованих на підтримку створення нових інноваційних компаній при науково-дослідних установах (спін-офф), розширення нових бізнес напрямків або реалізацію інших засобів для комерційного застосування результатів науково-дослідної діяльності.

Проте, реалізація подібних програм в Європі та Україні має значні відмінності у напрямках забезпечення бюджету, фінансових критеріях, створенні і реалізації програм, та інше (рис.3.18).

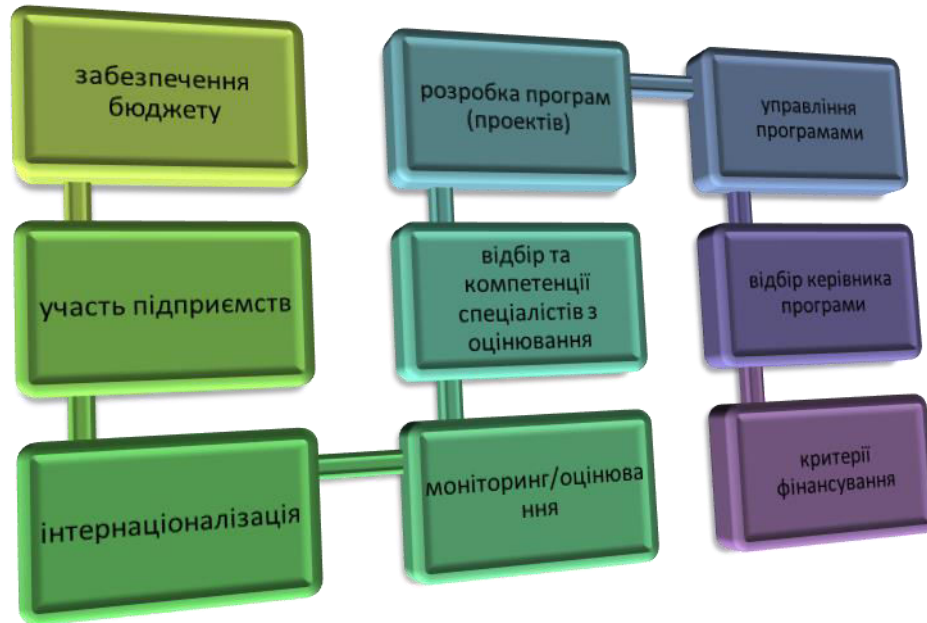


Рис. 3.18 Критерії реалізації програм (проектів) державно-приватного партнерства

Джерело: складено автором за даними «інновації в Україні» та проекту Innopolісу, 2011р.

Так, для ефективного втілення програм державно-приватного партнерства необхідний постійний моніторинг та оцінювання проектів, чітка спланованість, особливо у питаннях фінансування, координації з іншими проектами та реалізації програми в цілому, прозорість процесу фінансування, відбір компетентних спеціалістів для проведення проектів, керівників програм, та інше.

Рішення про фінансування проектів в країнах ЄС у значній мірі залежить від рівня інтернаціоналізації проектних пропозицій, тоді як в нашій державі міжнародні науково-дослідні програми є рідкісним явищем.

Законодавчі акти у даній сфері не є достатньо розробленими та прописаними. Певні спроби по врегулюванні та окресленні основних принципів взаємодії державно-приватного партнерства були зроблені у 2008 році у проекті Закону України "Про загальні засади розвитку державно-приватного партнерства в Україні" N 3447, розроблений Кабінетом Міністрів України, у законопроекті N 3447-1 та N 3447-2 та законопроекті "Про основні засади взаємодії держави з приватними партнерами" N5239 від 16.10.2009 р.



Але значною мірою положення цих проектів Законів суперечили нормам чинних нормативних актів та потребувало доопрацювання.

Законом України «Про державно-приватне партнерство» від 1 липня 2010 № 2404-VI створено законодавче підґрунтя для співробітництва державного та приватного сектора з метою підвищення конкурентоспроможності та залучення інвестицій в економіку України.

З 2011 року почалося втілення Програми розвитку державно-приватного партнерства (Public Private Partnership Development Program (P3DP)), що фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID), яка охоплює виконання завдань із надання допомоги Уряду України по вдосконаленню нормативно-правового поля державно-приватного партнерства, навчання та інформування, створення пілотних проектів.

Крім того, у 2009 році був започаткований Програмний проект Американської торгівельної палати в Україні "Партнерство з метою підвищення конкурентоспроможності економіки України", що спрямований на здійснення регуляторних та законодавчих реформ, які проводяться в партнерстві з відповідними представниками приватного та державного секторів.

Програма партнерства 2011-2012 охопила значну кількість секторів економіки, серед яких ключовими було визнано агропромисловий комплекс, банківські та фінансові послуги, паливно-енергетичний сектор, ІКТ, нерухомість та будівництво, роздрібна торгівля, телекомунікації та передача даних, подорожі та туризм та вперше було розглянуто сфери державної політики, які за позицією компаній-членів Палати та партнерськими організаціями, потребують ретельного перегляду та реформування.

Важливим напрямом у реалізації розвитку міжнародного партнерства в Україні є формування інвестиційно-інноваційної політики уряду, що забезпечить розвиток пріоритетних галузей економіки та сприятиме покращенню економічного потенціалу окремих підприємств, регіонів, держави в цілому та підвищить конкурентоспроможність України на світовій арені.

Політика уряду у даній сфері повинна здійснюватися шляхом застосування системи організаційно-інформаційних заходів та фінансової підтримки, яка охоплює розробку стратегічних програм розвитку; формування реальних джерел фінансування науки, визначення оптимального рівня частки державної власності.

Проте, в Україні склалася ситуація, коли за рахунок посиленого податкового тягаря на певні галузі економіки (харчову і легку промисловість, машинобудування) державні субсидії отримують галузі сировинного напрямку. Наша держава сьогодні потребує забезпечення інноваціями базових галузей із паралельним впровадженням інновацій в базові виробництва. А без чіткої стратегії інноваційно-інвестиційної діяльності цю проблему не вирішити.

Тому, фінансова підтримка інноваційного розвитку повинна охоплювати податкові пільги для інноваційних секторів економіки, надання їм субсидій, пільгове кредитування, та інше.

Політика уряду у інноваційній сфері повинна спрямовуватися на розвиток існуючих переваг в обраних галузях, а для цього необхідне забезпечення на регіональному та місцевому рівні компетентних інституцій, виконавців та організацій (рис.3.19).



Рис. 3.19 Зв'язок стадій розвитку забезпечення інноваційної політики

Джерело: складено автором за даними інновації в Україні та проекту Innopolісу, 2011р.

Таким чином, уряд повинен враховувати той факт, що інноваційна діяльність фірм та секторів економіки значно відрізняється від традиційних і потребує спеціальної бази знань, що поєднує кваліфікації та навички. Передача знань через міжнародні мережі, партнерства вимагає регіональної компетентності, що акумулюється переважно у кваліфікованих фахівцях. У переважній більшості інновації потребують значних інвестицій в наукові дослідження та розвиток.

Найефективнішим у розвитку інноваційної сфери буде створення партнерських структур, таких як технологічні альянси, венчурні і аутсорсингові фірми, науково-дослідні консорціуми у сфері ІКТ, біотехнологій, виробництва нових матеріалів, фармацевтичній, хімічній, аерокосмічній та автомобільній галузі. Саме в інноваційній сфері ефективно співпрацюють великий і малий бізнес: відбувається об'єднання компаній, інноваційних фірм та створення партнерств, здійснюються інвестиції в НДДКР та підписання ліцензійних угод, що сприяють подоланню технічної і ринкової невизначеності нових продуктів.

Так, реалізація інвестиційно-інноваційної політики передбачає реструктуризацію промислового сектору економіки держави, що забезпечить розвиток пріоритетних галузей економіки і створить основу для розвитку міжнародних партнерських відносин (рис. 3.20).

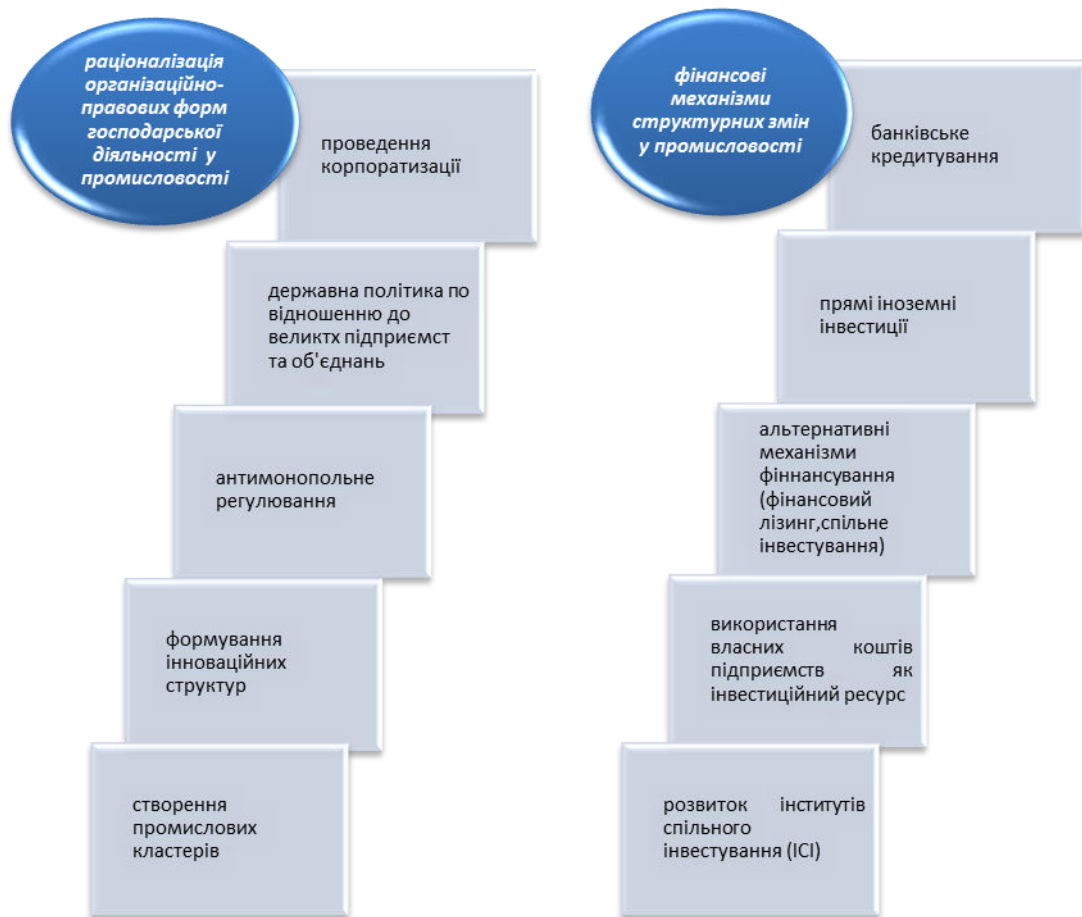


Рис. 3.20 Механізми реструктуризації промислового сектору

Джерело: складено автором за даними Держкомстат Україна

На формування конкурентоспроможних форм господарювання в Україні найбільше впливає антимонопольне регулювання. Світова практика антимонопольного регулювання за кордоном полягає у врахуванні особливостей злиття і поглинання. В умовах посиленої міжнародної конкуренції злиття здатне підвищити поточну ефективність виробництва та зміцнити конкурентоспроможність національних компаній на світовому ринку і, водночас, посилити конкуренцію на транснаціональному рівні.

Злиття є доцільним, коли воно відбувається галузях, що зазнають активних й швидких технологічних змін, та сприяє підвищенню ефективності виробництва, скороченню невиробничих витрат і запобігає банкрутству. Проте у випадку створення штучних бар'єрів для виходу на ринок нових фірм та наявністю таємних угод щодо обмеження конкуренції на ринку, злиття може бути заборонено.

Щодо вітчизняних методів поглинання компаній, то вони суттєво відрізняються від західних. Це пояснюється, насамперед, тим, що переважну більшість українських корпорацій було створено у процесі приватизації (відповідно акціонерний капітал був «розпорошений» серед працівників). Більшість керівників таких корпорацій виявилися неготовими працювати в умовах ринкової економіки. Ці фактори, а також специфіка чинного законодавства та відносна слабкість фондового ринку України визначили появу жорстких, часом неетичних схем «перерозподілу власності» в Україні.

На мікрорівні партнерської взаємодії, відсутність диверсифікованих організаційних форм виробництва ускладнює налагодження міжгалузевої кооперації для всебічної реалізації виробничого потенціалу галузей, заважає розширенню ринків реалізації промислової продукції, зменшує можливості регіонального та галузевого розвитку промисловості.

Недосконала організація приватизаційних процесів зруйнувала територіально-виробничі комплекси та коопераційні зв'язки між підприємствами, зменшилися можливості акумулювання інвестицій, де найбільш здатними структурами для інвестування стали вертикальні та горизонтальні корпорації.

Після ринкових перетворень, масової приватизації та реформ у законодавстві України, організаційно-правові форми зазнали відчутних змін. Станом на 01.01.11 р. переважали товариства з обмеженою відповідальністю і приватні підприємства (74,4 %), далі акціонерні товариства - 5,3 %, тоді як частка спільних підприємств знаходиться на рівні 0,7%, а частка іноземних підприємств становить 0,2 %.

Деякі форми господарювання у промисловості України (станом на  
01.01.11 р.)

Форми господарювання	Усього (станом на 01.01.2011р.)
Разом, з них:	127503
Приватне підприємство	32898
Товариство з обмеженою відповідальністю	61921
Акціонерне товариство	6785
Спільне підприємство <sup>1</sup>	856
Іноземне підприємство	204
Асоціація	120
Корпорація	82
Консорціум	16
Концерн	39
Інші об'єднання юридичних осіб	102

Джерело: складено автором за даними Держкомстат Україна

<sup>1</sup> Примітка автора: чинним законодавством не передбачається створення та державна реєстрація нових підприємств та організацій з такими організаційно-правовими формами

З таблиці, можна помітити, що великі підприємства і об'єднання (асоціації, корпорації, консорціуми, концерни) представлені у незначній кількості, тоді як саме вони забезпечують основну зайнятість, найбільшій обсяг реалізації продукції і переважну частку капітальних інвестицій, а також концентрацію науково-технічного та виробничого потенціалу промисловості, що дозволяє їм вживати більш радикальні та ризикові заходи щодо оновлення виробництва, розширення номенклатури промислової продукції та поліпшення її споживчих якостей.

На сьогодні, в Україні існують диверсифіковані бізнес-групи (СКМ ("System Capital Management", "Приват", "Універсальна інвестиційна група", та інші), які за структурою відповідають ФПГ, проте створення фінансово-промислових груп у вітчизняному законодавстві не врегульовано. Таким чином,

законодавча невизначеність призводить до проблем у державному регулюванні їх діяльності.

Так, державна політика по відношенню до великих підприємств та їх об'єднань в рамках раціоналізації форм господарювання у промисловості поряд з модернізацією техніки і технології стане важливим напрямом структурної перебудови промислового комплексу держави, що сприятиме збільшенню іноземного інвестування в економіці країни. А корпоратизація забезпечить концентрацію капіталів різних розмірів та реалізацію масштабних інвестиційних проектів, налагодження коопераційно-виробничих зв'язків в рамках міжгалузевої територіальної співпраці, створення ефективних партнерських структур на основі довгострокової взаємодії підприємств та їх включення у міжнародні мережі.

Розвиток потенціалу міжнародного партнерства в Україні буде ефективним лише у випадку співпраці державних структур, організацій, об'єднань на усіх рівнях взаємодії (рис.3.21)

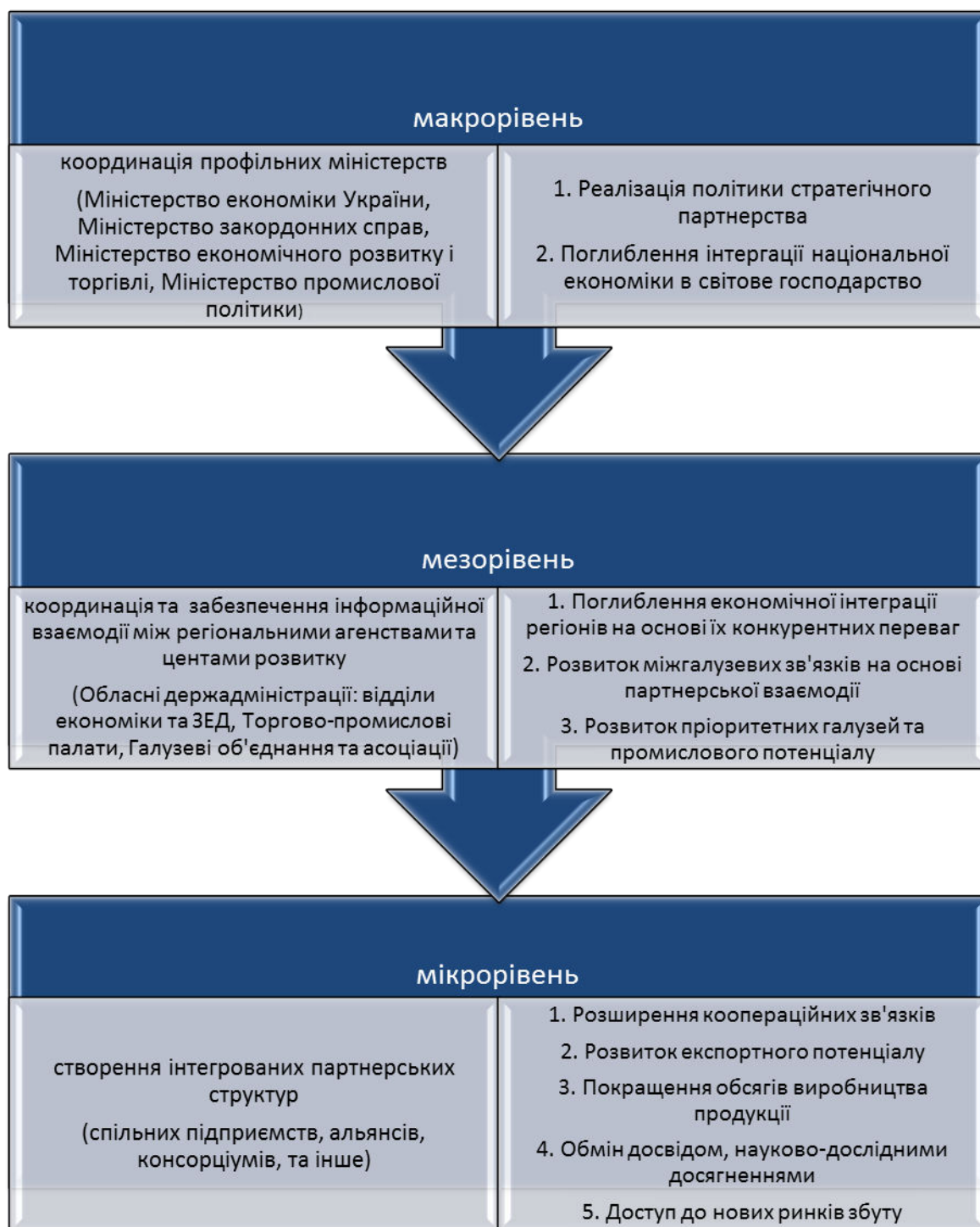


Рис. 3.21 Схема функціональних взаємозв'язків суб'єктів національного господарства для забезпечення розвитку міжнародного партнерства

Джерело: складено автором

Для нашої держави побудова відносин стратегічного партнерства є одним з важливих інструментів зовнішньої політики, що широко використовується провідними країнами та інтеграційними об'єднаннями, адже дозволяє підвищити результативність їх дій на міжнародній арені. Довгострокове партнерство є гнучким механізмом взаємодії країн та міжнародних організацій,



яких поєднує вирішення стратегічних завдань для реалізації власних інтересів і підвищення рівня стабільності у світі.

Подоланню нерівномірностей у розвитку та створенню умов для плідного та ефективного співробітництва сприяють підписання ряду угод між Україною та ЄС: Угода про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами (Угоду ратифіковано Законом N 237/94-ВР ( 237/94-ВР ) від 10.11.94 ) передбачає здійснення співробітництва у галузях економіки, соціальній галузі, у галузі статистики, культури, у фінансовій сфері, валютно-грошовій політиці, транспорті та інших сферах. Зокрема у положенні про співробітництво між малими і середніми підприємствами Співтовариства та України йдеться про технічну допомогу, зокрема у таких галузях:

- розвиток правової бази діяльності малих та середніх підприємств;
- створення відповідної інфраструктури (установа для підтримки малих та середніх підприємств, зв'язок, допомога у створенні фонду малих та середніх підприємств);
- створення технологічних парків.

У 2007 році ЄС запровадив Європейський інструмент сусідства і партнерства (ЄІСП), який замінив програму ТАСІС та сформулював нові пріоритети діяльності ЄС. Починаючи з 1 січня 2007 року Європейський інструмент сусідства і партнерства став основним джерелом фінансування для 17 країн-партнерів ЄС, включаючи Україну. Розроблений задля стратегічного продовження існуючих раніше програм, головною метою ЄІСП є створення території спільних цінностей, стабільності та добробуту, тіснішої співпраці та поглибленої економічної та регіональної інтеграції завдяки охопленню широкого спектру сфер співпраці.

Важливим кроком при налагодженні партнерських відносин між українськими компаніями та іноземними партнерами стане активна співпраця, яка сприятиме створенню ефективних механізмів – структур, процесів і навичок – для подолання організаційних і міжособистісних відмінностей і

отримання справжньої цінності від партнерського союзу. Формування багаточисельних зв'язків на різних рівнях забезпечать обмін інформацією, координацію і контроль.

З негативних чинників потрібно зазначити, що в умовах недостатньо розвинених технологій і нестабільного фінансового становища, провідним українським виробникам протягом тривалого часу, доведеться миритися з тим, що у партнерстві з міжнародними корпораціями вони перебуватимуть на другому плані задля можливості отримати доступ до нових ринків, технологій, інвестиційних ліній, та інше. Разом з тим, таке партнерство сприятиме поступовій інтеграції національної економіки до процесу транснаціоналізації, інтернаціоналізації бізнесу та створенню інтегрованих структур.

Українські підприємства, функціонуючи в межах корпорацій на основі міжнародних стандартів та правил, будуть напрацьовувати необхідний досвід і, у свою чергу, здійснювати вплив на діючу нормативно-регулятивну систему національної економіки в бік її ефективності і подальшого розвитку.

### Висновки до розділу III

Обґрунтування процесу формування міжнародних партнерських відносин між підприємствами країн Європи, дає змогу отримати наступні висновки та сформулювати пропозиції щодо перспектив їх використання українськими компаніями:

1. Визначено, що потенційні можливості реалізації європейських міжнародних партнерських відносин українськими підприємствами можуть здійснюватися лише за умови системного підходу з боку відповідальних відомств та практиків до цього процесу, при цьому важливою складовою формування міжнародних партнерських відносин між фірмами є системна політика у промисловій сфері та зовнішньоекономічній діяльності, що вимагає інституційного забезпечення цього процесу.

2. При формуванні міжнародних партнерських відносин між вітчизняними та іноземними підприємствами було виявлено асиметричність мотивів співпраці. Це сприяло розробленню стратегії, яка б забезпечила успішний розвиток міжнародних партнерств українських компаній із ретельним аналізом кожного етапу та можливістю оцінки власних переваг та перспектив розвитку співпраці. Так, ефективне партнерство забезпечується завдяки механізму інтеграції компанії на всіх рівнях взаємодії.

3. Для кожної галузі характерні певні форми партнерських відносин, на що впливають особливості розвитку галузі, стадія консолідації, та інші чинники. У фармацевтичній галузі найкращими моделями партнерських відносин українських підприємств із зарубіжними компаніями, можуть бути багаторівневі партнерські відносини із можливістю середньострокової співпраці при виділенні робочих груп в рамках окремого проекту; обміну патентами та ліцензіями відповідно до внеску кожного учасника партнерства; виробничої кооперації на основі технологічного циклу; співпраці з маркетингу чи дистрибуції.

4. Запропоновано ефективні механізми державної підтримки формування міжнародних партнерських відносин в Україні, які охоплюють реструктуризацію промислового сектору економіки на основі раціоналізації організаційно-правових форм господарської діяльності та застосування фінансових механізмів структурних змін у промисловості, реалізації програм державно-приватного партнерства та забезпечення інноваційної політики.

## ВИСНОВКИ

У дисертації зроблено теоретичні узагальнення та запропоновано вирішення наукової проблеми формування міжнародних партнерських відносин між підприємствами країн Європи. Проведене дослідження дає змогу зробити висновки, які мають теоретичне та практичне значення для створення та функціонування міжнародних партнерських структур у вітчизняній економіці:

1. Визначено, що формування ефективних довгострокових партнерських відносин між країнами, міжнародними організаціями та суб'єктами господарювання, на основі взаємної вигоди, визнання та довіри, є характерною рисою розвитку міжнародних економічних відносин сьогодні. Теоретичне обґрунтування особливостей формування міжнародних партнерських відносин є міждисциплінарним та широко аспектним, та потребує комплексного підходу до дослідження особливостей формування міжнародних партнерських відносин підприємств країн Європи. Розгляд основних теоретичних положень теорій (в т.ч. теорії міжнародного виробництва, трансакційних витрат Р. Коуза), дав змогу проаналізувати процес формування партнерських відносин між підприємствами та організаціями, рівні формування партнерських відносин, характерні особливості функціонування та виокремити форми партнерства. Визначальною рисою партнерської взаємодії між економічними суб'єктами господарювання є досягнення синергетичного ефекту співпраці, внаслідок об'єднання зусиль партнерів та здобуття цінних ресурсів з можливістю побудови глибоких, довгострокових відносин.

2. Доведено, що модель формування партнерських відносин підприємств – це довготермінова взаємодія підприємств-партнерів, результатом якої є досягнення синергетичного ефекту від співпраці та отримання взаємної вигоди, що визначається ефектом, величина якого значно перевищує економічний результат одноосібної дії кожного з учасників процесу. Формування моделі партнерських відносин підприємств охоплює

певні етапи в рамках обраної стратегії компаній, що дає змогу оцінити власні можливості та перспективи співпраці. Визначення основних типів та видів партнерства компаній дало змогу виділити найбільш характерні форми для певних галузей економіки та побудувати функціональну схему формування партнерських відносин підприємств. Так, використання певних форм партнерства провідними європейськими компаніями, створює можливості доступу до нових ринків збуту, поширенню каналів розповсюдження продукції, використанні технологій, брендів та інших ресурсів партнерів, розширенні асортиментного ряду підприємств, забезпечені ефекту масштабу виробництва, та інше.

3. Завдяки комплексному аналізу новітніх тенденцій розвитку партнерських відносин у Європі, обґрунтовано, що використання новітніх моделей партнерства компаній сприятиме наближенню фірми до споживачів, постійному відстеженню ринкових та технологічних тенденції, і вчасному реагуванню на можливості й загрози, які ці тенденції несуть у собі, генеруванню нових ідей для створення кращих продуктів та послуг, та швидкому й ефективному використанню їх з урахуванням глобального масштабу. Так, компанії з різних сфер діяльності можуть використовувати декілька моделей співпраці із поєднанням різних форм партнерства. Це може бути співпраця у одному напрямку діяльності обох компаній, що охоплює розробку препарату або спільні дослідження із створенням спільних підприємств у фармацевтичній галузі, чи партнерства у формі альянсів, що характеризується відносинами «конкуренція-співпраця» у автомобільній галузі або формування мережевих організацій цілих груп компаній у сфері ІКТ.

4. Оцінка ефективності реалізації міжнародних партнерських відносин європейських компаній, здійснена за допомогою аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств фармацевтичної галузі показала формування нових форм партнерства із розширенням довгострокової співпраці в рамках науково-дослідних проектів на основі глобального

аутсорсингу. Сьогодні більшість фармацевтичних корпорацій створюють стратегічні альянси із біотехнологічними компаніями такими як Evotec, що сприяє розробці нових продуктів у вузькоспеціалізованих терапевтичних сферах. Так, збільшенню об'ємів продаж фармацевтичної групи Sanofi-Aventis сприяла продуктивна співпраця у альянсі із Bristol-Myers Squibb (BMS), що пов'язані ліцензійним договором та використовують збутову мережу дочірніх груп обох компаній.

5. Запропоновано стратегічні орієнтири розвитку вітчизняних підприємств при формуванні міжнародних партнерських відносин з іноземними компаніями, виходячи із особливостей функціонування галузей економіки України, етапів їх життєвого циклу та умов діяльності на місцевих та світових ринках. Використовуючи індекс привабливості стосовно вітчизняних галузей економіки та їх інвестиційний рейтинг, нам вдалося виявити, що найбільш затребуваними галузями для утворення стратегічних партнерств є сфера послуг (18%) (торгівля, ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку), ритейл, дистрибуція, а також операції із нерухомим майном, оренда, інжиніринг, переробна промисловість – 14% та будівництво – 6,8%, фармацевтика, а також агро- і харчпром. Подоланню асиметричності у формуванні міжнародних стратегічних партнерств сприяє розробка правильної стратегії розвитку та забезпечення ефективного механізму інтеграції при об'єднанні ресурсів підприємств. Задля отримання справжньої цінності від партнерського союзу та взаємної вигоди, підприємства повинні сприяти розробці механізмів, структур, процесів та навиків для подолання організаційних і міжособистісних відмінностей.

6. Сформовано комплекс стратегічних заходів із забезпечення механізмів державної підтримки створення міжнародних партнерських структур в Україні. Особливу увагу слід приділити реструктуризації вітчизняного промислового сектору економіки, формування інвестиційно-інноваційної політики уряду та забезпечення реалізації програм державно-приватного партнерства. Забезпечення розвитку міжнародного партнерства в

Україні можливе лише у випадку ефективної співпраці державних структур, організацій та об'єднань на усіх рівнях господарсько-економічної взаємодії.