

УДК 339.9

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-3>**Морозова І.В.***студентка**Навчально-наукового інституту економіки, оподаткування та митної справи
Університету державної фіскальної служби України***Чернова О.В.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки**Навчально-наукового інституту економіки, оподаткування та митної справи
Університету державної фіскальної служби України***Morozova Iryna***student of the MEB-16-1 group**University of the State Fiscal Service of Ukraine***Chernova Olga***Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of International Economics**Educational and Scientific Institute of Economics, Taxation and Customs
University of the State Fiscal Service of Ukraine*

СТРАТЕГІЧНІ АЛЬЯНСИ ЯК ФЕНОМЕН ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

STRATEGIC ALLIANCES AS A PHENOMENON OF GLOBAL ECONOMY

АНОТАЦІЯ

У статті розглядаються стратегічні альянси як феномен глобального середовища. Розглянуто історичну ретроспективу створення альянсів. Особливу увагу приділено вивченню різних підходів щодо дефініції поняття «стратегічний альянс» і сформовано власне трактування. Охарактеризовано різні підходи щодо визначення особливостей і критеріїв віднесення національних компаній до стратегічного альянсу. Визначено види й класифікацію стратегічних альянсів. Зазначено позитивні аспекти створення стратегічних альянсів. Доведено, що створення альянсу відбувається шляхом визнання того факту, що кожен із партнерів має який-небудь свій унікальний ресурс, який він застосовує як свій внесок в альянс; це може бути: управлінське ноу-хау, технологія, доступ до ринку тощо. Наведено приклади відомих стратегічних альянсів і висвітлено ключові фактори їхнього успіху.

Ключові слова: стратегічні альянси, глобалізація, транснаціональні компанії, кооперація, підприємство, міжнародні відносини.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена исследованию феномена стратегических альянсов в глобальной среде. Рассмотрена историческая ретроспектива создания альянсов. Особое внимание уделено изучению различных подходов к определению сущности понятия «стратегический альянс» и сформирована собственная трактовка. Охарактеризованы особенности современного подхода к отнесению сотрудничества на уровне национальных компаний к стратегическим альянсам. Определены виды и классификация стратегических альянсов. Указаны положительные аспекты создания стратегических альянсов. Доказано, что альянс создается на основе признания факта, что каждый партнер имеет какой-нибудь уникальный ресурс и использует его в качестве вложения в альянс: технологию, ноу-хау, доступ к рынку и тому подобное. Приведены примеры известных стратегических альянсов и определены ключевые факторы их успеха.

Ключевые слова: стратегические альянсы, глобализация, транснациональные компании, кооперація, предприятие, международные отношения.

ANNOTATION

The article is dedicated to highlighting the phenomenon of strategic alliances in the global environment. The historical retrospective of alliance formation is considered. Particular attention was paid to the study of different approaches to defining the essence of the concept of «strategic alliance» and formed its own interpretation. The features of the modern approach to attributing cooperation at the level of national companies to strategic alliances are characterized. Types and classification of strategic alliances are determined. Positive aspects of strategic alliances creation are outlined. It is proven that an alliance is created on the basis of the recognition that each partner has some unique resource as its contribution to the alliance: technology, managerial know-how, market access and more. Examples of well-known strategic alliances are presented and key factors for their success are highlighted: broad coverage of the distribution channel, partner interoperability, intensity of information sharing, clear distribution of roles of participants, basic rules for the functioning of the union, terms of termination (or withdrawal). Areas of strategic alliances in Europe and Asia are considered. The role of strategic alliances in key sectors of the economy is identified. It has been shown that leading industry leaders are creating strategic alliances in the computer and food industries. The rating of the largest companies in the world Global 2000 is considered, according to Forbes magazine and it is determined that for the seventh year in a row its leader is the Industrial and Commercial Bank of China. Top 10 largest companies (by capitalization level) as of 2019 are considered. There are several ways in which strategic alliances can be developed and managed most effectively. It is proved that an important element of the firm's alliance strategy is the careful planning of strategic alliances. They can be a useful tool or opportunity for multinational growth for many businesses for compelling strategic reasons. It has been determined that negotiating a strategic alliance and choosing a joint partner are often difficult and long-lasting. It is noted that the success of multinational strategic alliances lies in their management and promotion. This work involves the implementation of the full range of operations that need to be done within well-defined strategic structures. Strategic alliances have been proven to be one of the key tools for creating a modern competitive economy.

Key words: strategic alliances, globalization, transnational companies, cooperation, enterprise, international relations.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Глобалізація світової економіки виступає каталізатором трансформації економічних систем, за яких «розмитість» кордонів між державами значно збільшує мобільність робочої сили, прискорює обмін інформацією, прискорює процес оновлення техніки та передачі капіталу, змінює форму конкуренції. Прагнучи реагувати на зміни навколишнього середовища, фірми беруть участь у різних видах співпраці, внаслідок чого суперництво переходить від міжфірмового до кланового або мережевого рівня. Як результат, сучасні партнерські відносини між фірмами створюють нову якісну модель конкуренції, відновлюють галузі та змінюють їхні межі, створюючи більш складні форми конкурентного бізнесу.

Співробітництво в межах стратегічних альянсів дає змогу компаніям-партнерам мати різноманітні можливості, що проявляються у вигляді: доступу до певних ресурсів, виходу на нові ринки, оптимізації ризиків, зменшення невизначеності, отримання нових ґрунтовних знань, досвіду та збільшення ринкової потужності. Водночас учені відзначають великий відсоток невдач у стратегічних альянсах, пов'язаних із неможливістю досягти своїх цілей або поганою узгодженістю дій партнера. Є певний дисбаланс щодо стратегічних альянсів: високий інтерес до стратегічних альянсів керівництва фірм і високі ризики провалу спільної діяльності в межах стратегічного альянсу зумовлюють актуальність проведеного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність цієї теми і перспективи подальшого її вивчення привертають увагу як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Проблемам вивчення позиціонування стратегічних альянсів у глобальних умовах присвячені праці: А.О. Касич, Г.В. Козаченко, Е.Л. Драчева, А.А. Пилипенко, Т.В. Каленської, С.В. Богачева, У.С. Батлера, С.І. Севостьянова, І.П. Рибачок та інших.

Постановка завдання. У статті поставлено завдання визначити сутність та класифікацію стратегічних альянсів; розглянути ключові фактори успіху стратегічних альянсів; дослідити рейтинги компаній за рівнем капіталізації.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значні наукові доробки, є потреба у продовженні висвітлення важливих питань стратегічних альянсів, їхнього місця і ролі у глобальних процесах, в тому числі й механізму їх управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Глобалізація виступає однією з головних тенденцій, що характеризують світову економіку на сучасному етапі розвитку. При цьому зростає міждержавна і міжфірмова конкурентна боротьба за економічні ресурси та ринки збуту. Для того щоб відповідати на глобальні виклики, діяльність кожної компанії спрямована на пошук шляхів задля можливості підвищення кон-

курентоспроможності, збереження економічної ефективності та для подальшого розвитку. Підприємство не завжди може вирішити поставлені перед ним завдання самостійно, тому для того, щоб витримати умови конкурентної боротьби, виникає необхідність у створенні такої форми співробітництва, як стратегічні альянси.

Стратегічні альянси, які були відомі ще у XVIII та XIX ст., набули деякого поширення у глобальній економіці протягом XX століття [1], проте лише в останні десятиліття набули значного розвитку. Умовою і середовищем формування, функціонування й експансії стратегічних альянсів стала глобалізація економіки, а їхніми головними суб'єктами є транснаціональні корпорації. За даними американських дослідників, із середини 1980-х років кількість стратегічних альянсів у світі щорічно зростає більш ніж на 25%. Стратегічні альянси – це основа для успішного розвитку бізнесу в світовій економіці. Перед тим як почати розглядати особливості функціонування стратегічних альянсів, необхідно насамперед зрозуміти значення поняття «стратегічний альянс».

Дефініція «стратегічний альянс» – поняття не нове і набуло свого поширення як у практичній дійсності, так і у науковому обігу. У багатьох наукових працях такі категорії, як «альянс» та «стратегічний», застосовуються для пояснення різних, у тому числі й зовсім протилежних одне одному явищ. У зв'язку з цим постає необхідність звизначити розуміння сутності поняття «стратегічний альянс».

Варто зазначити, що, незважаючи на наявність посиленої уваги до вивчення особливостей стратегічних альянсів серед іноземних та вітчизняних учених, єдиного визначення сутності цього поняття немає. У більшості досліджень стратегічні альянси характеризуються як тимчасові бізнес-асоціації, створені шляхом горизонтальної кооперації фірм.

У працях Л. Шульженко стратегічний альянс трактується як «система партнерських гетерархічних відносин, що поєднані різноманітним організаційно-правовим забезпеченням суб'єктів господарювання, які мають можливість самостійно та автономно здійснювати свою діяльність як на майнових, так і на немайнових засадах, основною метою яких є ефективне використання ресурсів для досягнення спільних інтересів, єдиних цілей, контролю, розподілу ризиків між учасниками альянсу» [2].

Є.Л. Драчова та А.М. Лібман зараховують альянси до нефінансових мегакорпорацій, акцентуючи увагу на тому, що відносини між підприємствами регулюються не акціонерним контролем, а спеціальними угодами [3].

А.А. Пилипенко розглядає їх як «гнучку форму квазіінтерналізації, в межах якої можна нівелювати вплив термінів завершення інтеграційних процесів на користь внесення визначених внесків кожної зі сторін у майбутній розвиток положення усередині альянсу» [4].

Дефініція «стратегічний альянс підприємств» досить часто використовується для протиставлення злиттів та «дружніх» поглинань «ворожим» підприємством, характеристики співробітництва між підприємством-генеральним замовником та субпідрядниками, що забезпечує збільшення обсягів виробництва або об'єднує діяльність декількох підприємств.

В інших джерелах альянси розглядаються як угоди без конкретних цілей, що укладаються між великими підприємствами на основі взаємної довіри та дружніх стосунків керівників цих компаній.

Відсутність єдиного трактування сутності стратегічних альянсів підкреслює унікальність та складність відносин компаній у межах таких об'єднань. Одним із найбільш поширених визначень стратегічних альянсів підприємств є дефініція, запропонована Б. Гарретом та П. Дюссожем. На думку наведених вище науковців, це «об'єднання задля досягнення спільних інтересів двох або більше незалежних підприємств, що мають на меті створити специфічне виробництво або мають прагнення завершити проект, застосовуючи певні ресурси одне одного, замість того, щоб:

- перемогти конкурентів;
- запустити виробництво самостійно, не розділяючи ні з ким більше ризиків;
- створити умови для злиття або приєднання компаній» [5].

Західні вчені (Б. Гомес-Кассерес, Дж. Блейкі, К. Прахалад, Д. О'Ніл, Г. Хемел, П. Уільямсон) відносять до учасників альянських утворень виключно ті компанії, які мають ознаки ТНК, тому застосування дефініції «міжнародний стратегічний альянс», яке поширене серед українських науковців, є не зовсім коректним. Оскільки ТНК організують свою діяльність виключно у межах міжнародних стратегій, а

отже, будь-який стратегічний альянс, утворений ТНК, вже є міжнародним, виходячи з інтернаціонального та транснаціонального характеру корпорацій.

Основними відмінностями стратегічного альянсу від технополісу, кластеру та мережі є те, що вони мають різний склад учасників, територіальних особливостей, інноваційної орієнтації.

Проаналізувавши погляди провідних науковців, зазначимо, що ми розуміємо стратегічний альянс як систему взаємовигідних, збалансованих партнерських відносин і зустрічних зобов'язань підприємств, закріплених на певний період угодою альянсу. Стратегічний альянс передбачає можливість об'єднання незалежних підприємств для реалізації визначеного проекту, однак при цьому кожне із підприємств повинне зберегти самостійність і має керуватися своїми інтересами та цілями.

Є величезна кількість класифікацій стратегічних альянсів, однією з них є класифікація С.В. Богачова [6], який вважає, що можна виділити такі види стратегічних альянсів, як:

1. Торговельний альянс – проста форма співпраці, у якій основні суб'єкти (покупці та продавці) формують здебільшого пасивну структуру продажу чи укладають договори імпорту або експорту.

2. Динамічний альянс – залучення прихованих активів обох сторін із погляду знань, навичок і можливостей, що потрібні для досягнення результатів. Прикладами «прихованих активів» є дослідження та розробки, технологія виробництва, організаційна сила чи розподіл на ринку.

3. Функціональний альянс – об'єднання певних основних функцій між двома суб'єктами шляхом об'єднання зусиль для встановлення відносин чи досягнення конкретних цілей. Цей вид стратегічних альянсів, як правило, застосовується для вдосконалення проектних розробок та досліджень, організації спільних витрат, забезпечує доступ до ринку і, як наслідок, посилює продажі.

У.Є. Батлер [7] має дещо інший підхід до класифікації стратегічних альянсів. На його думку, доцільно виокремити альянси за функціями, терміном дії, галузями, кількістю учасників, характером конкурентної поведінки партнерів (табл. 1).

Варто зазначити, що:

- для забезпечення технологічного лідерства і підтримки конкурентоспроможності підприємств участь у стратегічних альянсах стає необхідною умовою функціонування цих підприємств, оскільки кількість конкурентів постійно зростає і підприємству важко зберігати свої позиції;

- глобальні лідери створюють декілька альянсів та проникають у нехарактерні для їхньої діяльності галузі;

- стратегічні альянси забезпечують упровадження нових технологій і виступають основою для створення нових видів продукції.

Таблиця 1

Класифікація міжнародних стратегічних альянсів

№	Класифікаційна ознака	Види альянсів
1	Залежно від функцій	– Збутові – Інвестиційні – Виробничі – Фінансові – Інші
2	Залежно від терміну дії	– Довгострокові – Середньострокові – Короткострокові
3	Залежно від галузі діяльності	– Страхові – Авіаперевезення – Автомобільні – Банківські – Інші
4	Залежно від кількості учасників	– Багатосторонні – Двосторонні
5	Залежно від характеру конкурентної поведінки партнерів	– Між неконкурентами – Між конкурентами

Джерело: складено автором на основі джерела [8]

У зв'язку з цим умови конкуренції постійно змінюються, розширюються чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства, перетворюючи стратегічні альянси на реальний механізм розвитку підприємства.

Основною ціллю стратегічного альянсу є максимальне забезпечення конкурентоспроможності партнерів. Альянс функціонує на основі того факту, що кожен партнер повинен зробити свій внесок у вигляді ресурсу в діяльність альянсу: технологію, ноу-хау чи розширення ринку та ін. У зв'язку з цим повноваження і контроль розподіляються в інтересах спільної вигоди. Виокремимо такі переваги альянсів, як:

- об'єднання великих інвестицій, що спрямовані на реалізацію певних проектів;
- за рахунок швидкого обороту активів партнера відбувається прискорене одержання доходу на інвестиції;
- розширення доступу до спільних активів партнерів;
- конкуренція на основі кооперації;
- пропорційний розподіл ризиків між усіма партнерами;
- підвищення ефективності за допомогою раціоналізації, спеціалізації та економії на масштабах.

Р.Б. Ноздрьова, зазначає, що стратегічні альянси мають свою формулу успіху, що складається з таких факторів, як: співпраця партнерів; чіткий сценарій розподілу ролей учасників; основні правила функціонування союзу; оперативність інформаційного обміну; значне охоплення каналів збуту; умови розірвання угоди (або виходу з неї) [9].

Розглядаючи світову практику, можна навести деякі приклади вдалих стратегічних альянсів: корпорації Intel і Samsung – розроблення пристроїв оперативної пам'яті; Toshiba і Thomson – відеомагнітофони та DVD-плеєри; Coca-Cola і Nestle – у сфері просування холод-

ного чаю Nestea, розробником якого є Nestle, однак реалізація товару відбувається через роздібну мережу Coca-Cola.

Досить вдалим є об'єднання американської American Telephone and Telegraph (ATT) і англійської корпорації British Telecom, що створили організацію, яка займається налагодженням телефонного зв'язку. Територія, де діє нове об'єднання, охоплює близько 200 країн і територій. За оцінками експертів, щорічний оборот об'єднання досягає близько 10 млрд дол. США, а щорічний прибуток становить більше 1 млрд дол. США [10].

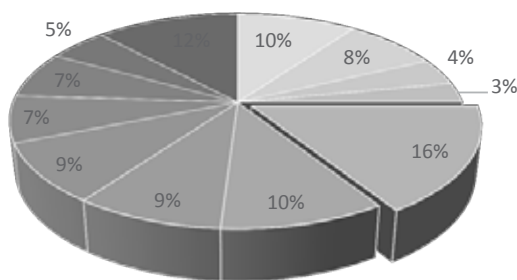
У Європі та Азії стратегічні альянси виникають у таких «традиційних» галузях, як послуги, транспорт, логістика. Стратегічні альянси відіграють помітну роль у життєдіяльності ключових галузей світової економіки. Це наочно показано на рис. 1.

За даними рис. 1 спостерігаємо, що лідерами серед провідних галузей є створення стратегічних альянсів у галузі виробництва комп'ютерів та продуктів харчування [11].

Варто зазначити, що у 2019 р. американський журнал Forbes [12] оприлюднив щорічний рейтинг найбільших компаній світу Global 2000. Вже котрий рік поспіль перші сходинки займає банк Industrial and Commercial Bank of China з ринковою капіталізацією 305 млрд доларів. Варто зазначити, що китайська державна фінансова установа має активи на суму більше 4 трлн доларів і майже 0,5 млн персоналу. Решта відомих китайських банків з «великої четвірки» увійшли до першої десятки Forbes.

Водночас американський банк JPMorgan Chase займає другу сходинку рейтингу, що пов'язано зі збільшенням прибутку та частково зі значним зниженням податків.

ТОП-10 найбільших компаній світу (за рівнем капіталізації) станом на 2019 рік зображено на рис. 2.



- Індустрія розваг
- Виробництво програмних продуктів
- Виробництво комп'ютерів
- Видобувна промисловість
- Продукти харчування і напої
- Металургія
- Фінанси
- Електроенергія, газо- і водопостачання
- Фармацевтика
- Автомобілебудування
- Аерокосмічна промисловість
- Телекомунікації

Рис. 1. Діяльність стратегічних альянсів за галузями

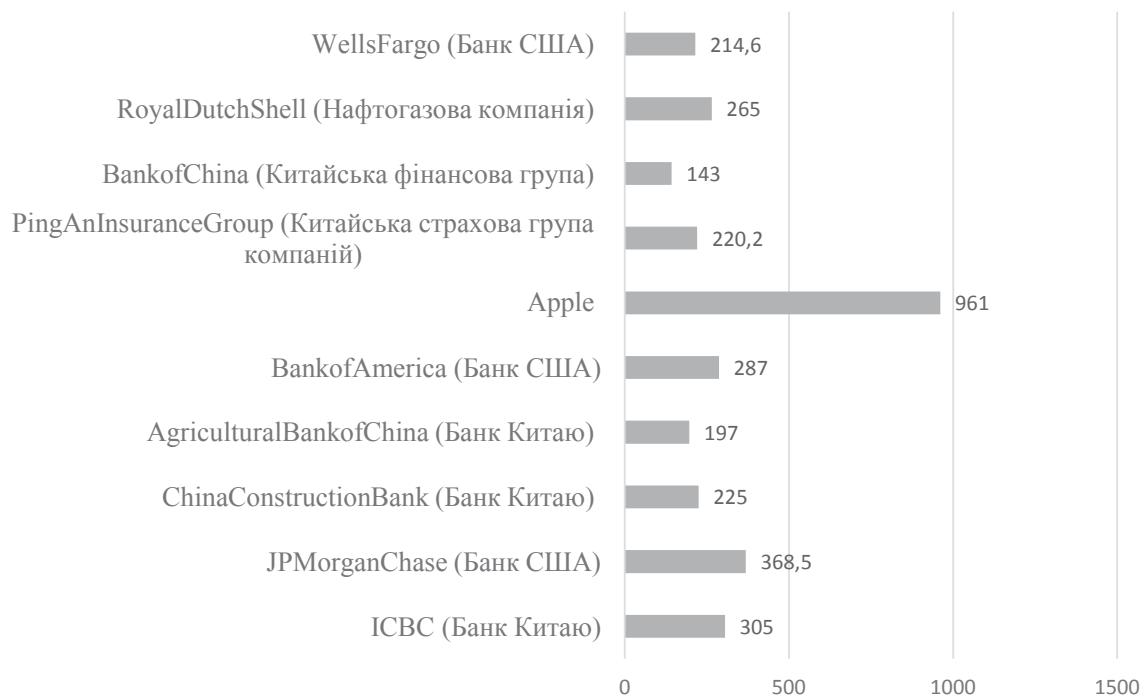


Рис. 2. ТОП-10 найбільших компаній світу (за рівнем капіталізації) станом на 2019 рік, млрд. дол. США

За даними рис. 2 ми можемо спостерігати, що трійку лідерів очолюють такі ТНК, як Apple (961 млрд дол. США), JPMorgan Chase (368,5 млрд дол. США), ICBC (305 млрд дол. США).

Із 61 країни, що наведені у Global 2000 за 2019 рік, більшість «корпоративних гігантів» зосереджена у США – 575, Китаї і Гонконзі – 309, Японії – 223 найбільших компаній світу.

Секрет успіху альянсу полягає у вмінні учасників поважати інтереси один одного, можливості співпрацювати та йти на ризик, вмінні ефективно вести переговори щодо співробітництва.

Можна виділити такі способи менеджменту стратегічних альянсів [13]:

- ретельний вибір партнерів і стратегічне ведення переговорів;
- ретельне планування діяльності альянсу;
- зазначення визначеної організаційної структури альянсу;
- управління і просування (розроблення цілого комплексу операцій, які необхідно впровадити всередині стратегічних структур).

Наведені вище ключові елементи дадуть змогу стратегічним альянсам працювати з більш високою ефективністю, підвищуючи при цьому рівень конкурентоспроможності на міжнародному ринку та надаючи значні переваги їхнім суб'єктам порівняно з тими компаніями, котрі функціонують на ринку самостійно.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Створення стратегічних альянсів є невід'ємною частиною глобалізації економічних процесів. За останнє десятиріччя кількість стратегічних альянсів

значно зросла. Основою цього є те, що спостерігається досить висока конкуренція підприємств, яким досить важко бути конкурентоспроможними на міжнародному ринку. Стратегічні альянси мають досить вагомий вплив на діяльність підприємств, оскільки вони допомагають об'єднаним компаніям швидко і з мінімальними фінансовими витратами вийти на міжнародний ринок, покращуючи при цьому діяльність компанії, імплементуючи нові знання у роботу організації, впроваджуючи новітні технології. Все це підвищує конкурентоспроможність ринку в умовах глобалізації економіки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Касич А.О. Міжнародні стратегічні альянси як чинник розвитку конкурентних переваг підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/17_ukr/17.pdf (дата звернення: 30.01.2020)
2. Козаченко Г.В., Шульженко Л.Є. Стратегічні альянси: дуальний характер. *Економіка*. 2016. URL: http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2012_27_1/Zb27_1_07.pdf (дата звернення: 30.01.2020).
3. Драчева Е.Л., Либман А.М. Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2001. № 4. С.12–21.
4. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008.
5. Гаррет Б., Дюссож П. Стратегические альянсы пер. с англ. М.: ИНФРА – М, 2002. 332 с. (Серия «Менеджмент для лидера»).
6. Богачев С.В. Капиталотворческая функция промышленных корпораций НАН Украины; Институт экономики промышленности. Донецк, 2009. 236 с.

7. Батлер, У.Э. Основные черты открытого акционерного общества и американской корпорации. *Государство и право*. 2012. № 7. С. 79–86.
8. Підприємництво в епоху глобальних трансформацій: виклики та перспективи розвитку : монографія ; за ред. д.е.н., професора П.В. Пашка та д.е.н., професора Л.Л. Лазебник ; Університет державної фіскальної служби України. – Ірпін, 2019. 476 с. (Серія «Податкова та митна справа в Україні», т. 133).
9. Ринково-орієнтоване управління інноваційним розвитком: монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. Харків : ТОВ «Діса плюс», 2015. 448 с.
10. Севостьянова С.І. Міжнародні стратегічні альянси в процесі глобалізації економіки. URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer27/828.pdf> (дата звернення: 30.01.2020)
11. The World's Biggest Public Companies. 2019. URL: <https://www.forbes.com/global2000/list/#industry:Electric%20Utilities> (дата звернення: 30.01.2020).
12. Global 2000 The World's Largest Public Companies, 2019. URL: <https://www.forbes.com/global2000/#6a80dbb9335d> (дата звернення: 30.01.2020)
13. Рыбачок І.П., Підгурська І.Н. Міжнародні стратегічні альянси як форма співпраці підприємства на зарубіжних ринках. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/4170/1/Рибачок.pdf> (дата звернення: 30.01.2020).
- of definition and classification of integrated corporate structures] Moscow: Management in Russia and abroad. (in Russian)
4. Piliipenko A.A. (2008) Strategichna integracija pidpryjemstv: mekhanizm upravlinnja ta modeljuvannja rozvytku [Strategic integration of enterprises: the mechanism of management and development modeling]. Kharkyv: INZHEK. (in Ukrainian)
5. Garrett B., Dussozh P. (2002) Strategicheskye aljjansy [Strategic alliances]. Moscow: Leadership Management. (in Russian)
6. Bogachev S.V. (2009) Kapitalotvorcheskaja funkcyja promyshlennykh korporacij [Capital-forming function of industrial corporations of NAS of Ukraine]. Ynstytut ekonomyky promyshlennosti [Institute of Industrial Economics]. (in Ukrainian)
7. Butler U.E. (2012) Osnovnye cherty otkrytogo akcyonernogo obshhestva y amerykanskoj korporacyy [The main features of an open joint stock company and an American corporation]. *State and law*, vol. 7, pp. 79–86.
8. Pashko P.V., Lazebnik L.L. (2019) *Pidpryjemnyctvo v epokhu globaljnykh transformacij: vyklyky ta perspektyvy rozvytku : monohrafija* [Entrepreneurship in the era of global transformations: challenges and prospects: monograph]. Universytet derzhavnoji fiskalnoji sluzhby Ukrainy [University of the State Fiscal Service of Ukraine]. Irpin: Druk.
9. Ilyashenko S.M. (2015) Rynkovo-orijentovane upravlinnja innovacijnym rozvytkom: monohrafija [Market-oriented management of innovative development: monograph], Kharkiv: Disa plus.
10. Sevostjanova S.I. (2017) Mizhnarodni strategichni aljjansy v procesi globalizaciji ekonomiky [International strategic alliances in the process of globalization of the economy] (electronic journal). Available at: <https://www.sworld.com.ua/konfer27/828.pdf> (accessed 30.01.2020).
11. The World's Biggest Public Companies (2019). Available at: <https://www.forbes.com/global2000/list/#industry:Electric%20Utilities> (accessed 30.01.2020).
12. Global 2000 The World's Largest Public Companies (2019). Available at: <https://www.forbes.com/global2000/#6a80dbb9335d> (accessed 30.01.2020).
13. Rybachok I.P., Podgurskaya I.N. Mizhnarodni strategichni aljjansy jak forma spivpraci pidpryjemstva na zarubizhnykh rynkakh [International strategic alliances as a form of enterprise cooperation in foreign markets]. Available at: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/4170/1/Rybachok.pdf> (accessed 30.01.2020).

REFERENCES:

1. Kasich A.O. (2017) Mizhnarodni strategichni aljjansy jak chynnyk rozvytku konkurentnykh perevagh pidpryjemstva [International strategic alliances as a factor of development of competitive advantages of the enterprise]. *Ekonomika ta suspiljstvo* [Economy and society] (electronic journal). Available at: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/17_ukr/17.pdf (accessed 30.01.2020).
2. Kozachenko G.V., Shulzhenko L.E. (2016) Strategichni aljjansy: dualjnyj kharakter [Strategic alliances: dual nature]. *Ekonomika* [Economy] (electronic journal). Available at: http://tpe.econom.univ.kiev.ua/data/2012_27_1/Zb27_1_07.pdf (accessed 30.01.2020).
3. Dracheva E.L., Libman A.M. Problemy opredelenija y klassyfikacyi ynteghrovannykh korporativnykh struktur [Problems