

УДК334.72(477)

Сльозко О.О.,

к.е.н., провідний науковий співробітник
сектору міжнародних фінансових досліджень,
Інститут економіки та прогнозування НАН України, м. Київ

Кузнецова Н.В.,

к.е.н., доцент кафедри міжнародних фінансів,
ІМВ КНУ ім. Т.Шевченка, м. Київ

СВІТОВІ ТНК: ІНВЕСТУВАННЯ В ІНТЕЛЕКТУАЛЬНУ ВЛАСНІСТЬ НА ПРИКЛАДІ ІВМ

У статті розкритий бурхливий розвиток інформаційних технологій, який перетворив інтелектуальну власність на один із найліквідніших товарів. Цей ресурс притягує до себе серйозні інвестиції, а широке впровадження нових технологій і просування наукових розробок у виробництво дає потужний поштовх розвитку внутрішніх галузей промисловості. Та й сама собою інтелектуальна власність — дуже цінне джерело доходів. Проблеми захисту інтелектуальної власності тісно переплітаються з проблемами передачі технологій при реалізації інвестиційних проектів. Уряди держав, що розвиваються, прагнуть контролювати укладання ліцензійних угод, щоб іноземні компанії не могли встановлювати завищені ціни на передану технологію, вводити монопольні обмеження на продаж виробленої за цією технологією продукції. Промислово розвинені держави, зі свого боку, вважають, що спроби країн, що розвиваються, регламентувати ліцензійні угоди приводять до порушення прав на інтелектуальну власність. Вони виступають, зокрема, проти включення в такі угоди обов'язкової умови, що відміняє заборону на розголошення переданої технології, що часто практикується урядами цих країн.

Ключові слова: світові ТНК, інвестування, інтелектуальна власність, ІВМ.

МИРОВЫЕ ТНК: ИНВЕСТИРОВАНИЕ В ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНУЮ СОБСТВЕННОСТЬ НА ПРИМЕРЕ ИВМ

Слѐзко Е.А., Кузнецова Н.В.

В статье раскрыт бурное развитие информационных технологий, который превратил интеллектуальную собственность на один из наиболее ликвидных товаров. Этот ресурс притягивает к себе серьезные инвестиции, а широкое внедрение новых технологий и продвижение научных разработок в производство дает мощный толчок развитию внутренних отраслей промышленности. Да и сама собой интеллектуальная собственность - очень ценный источник доходов. Проблемы защиты интеллектуальной собственности тесно переплетаются с проблемами передачи технологий при реализации инвестиционных проектов. Власти развивающихся государств хотят контролировать составление лицензионных соглашений, чтобы иностранные компании не могли устанавливать завышенные цены на передачу технологии, вводит монопольные ограничения на продажу изготовленной по этой технологии продукции.

Промышленно развитые страны, со своей стороны, считают, что попытки развивающихся стран регламентировать лицензионные соглашения приводят к нарушению прав на интеллектуальную собственность.

Ключевые слова: мировые ТНК, инвестирование, интеллектуальная собственность, IBM.

GLOBAL MULTINATIONALS: INVESTMENT IN INTELLECTUAL PROPERTY FOR EXAMPLE IBM

Slozko O., Kuznetsova N.

The article deals with the rapid development of information technology has turned intellectual property into one of the most liquid commodities. This resource attracts significant investment and widespread adoption of new technologies and the promotion of research in production provides a powerful impetus to the development of domestic industries. And on its own intellectual property - a very valuable source of income. Problems of protection of intellectual property connected with problems of technology transfer get of investment projects. If they want authority transferring countries to control Drawing license, international Company Avto could not doing a hire prices for the transfer of technology introduces limitations monopoly on the sale of this technology products. Industries country, co PSI back, think, something Attempts developing countries license in reglament an agreement resulting intellectual violations of rights to property.

Keywords: global multinationals, investment, intellectual property, IBM.

Постановка проблеми. Проблеми охорони інтелектуальної власності у розвинених країнах, сьогодні вийшли на перший план і надійна правова система захисту інтелектуальних активів дозволяє США, Японії та країнам Європи одержувати вагомі економічні дивіденди. Аналіз свідчить, що дотримання положень законів в Україні у сфері інтелектуальної власності залишається на недостатньому рівні. Це призводить до звинувачень України в порушенні на її території прав інтелектуальної власності, низькому рівні їх захисту.

Від розв'язання проблеми створення ефективної системи охорони інтелектуальної власності залежить міцність фундаменту для інноваційної моделі розвитку України, її модернізації, підвищення конкурентоспроможності у світовій соціально-економічній системі. А від цього, у свою чергу, — перспективи створення робочих місць у нових галузях, які визначають обличчя світової економіки XXI століття — економіки, що базується на знаннях.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у розвиток концепції інтелектуальної власності в умовах інтернаціоналізації, висвітлення її ролі в інтенсифікації інноваційних процесів зробили вітчизняні вчені Г. Андрощук, О. Білорус, О. Бутнік-Сіверський, Б. Губський, С. Довгий, В. Дроб'язко, Р. Дроб'язко, В. Жаров, Ю. Капіца, П. Крайнев, О. Мельник, О.А. Підпригора, О.О. Підпригора, О. Святоцький, В. Сіденко, П. Цибульов, В. Чеботарьов, Р. Шишка.

Серед наукових праць, в яких досліджуються теоретичні основи інтелектуальної власності, її розвиток в умовах інтернаціоналізації, сучасний стан та перспективи міжнародної співпраці в цій сфері, необхідно назвати дослідження таких зарубіжних вчених

як Г. Беккер, Г. Боуен, Е. Брукінг, Л. Едвінсон, В. Зінов, К. Ідріс, В. Іноземцев, В. Калятін, С. Клімов, Ж. Коен, Б. Леонт'єв, П. Лернер, У. Мартін, А. Мінков, П. Меггс, М. Мелоун, О. Новосельцев, А. Полторак, Б. Порат, О. Сергєєв, Т. Стюарт, М. Требілкок, В. Ушаков, Р. Хоус.

Разом з тим окремі аспекти щодо захисту інтелектуальної власності в умовах глобальної торгової системи залишаються недостатньо розкритими й обґрунтованими. Недостатньо дослідженими залишаються механізми підвищення ефективності національних систем регулювання прав інтелектуальної власності в умовах глобальної імплементації та апробації багатосторонньої Угоди про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності (Угода ТРІПС).

Отже, високий рівень значущості та недостатня практична розробка теми визначають безсумнівну необхідність та актуальність, як в теоретичному, так і в практичному аспектах, в її подальшому дослідженні та розкритті основних питань.

Метою статті є комплексний теоретичний та економічний аналіз процесу захисту інтелектуальної власності та інструментів її регулювання, а також обґрунтування напрямів удосконалення керування та організації у сфері захисту інтелектуальної власності в ТНК, на прикладі ІВМ.

Основні результати дослідження. Найбільших втрат від міжнародного піратства в сфері інтелектуальної власності зазнають країни-продуценти інтелектуальної продукції. Так, сумарні витрати (державна та приватний сектор) у США на наукові дослідження та розробки на початку 90-х рр. становили близько 150 млрд. дол. США, в Японії – 70 млрд. дол. США. Показники урядових витрат на ці цілі напочатку 90-х рр. наступні: в США – близько 60 млрд. дол. США, в Японії – 13 млрд. дол. США, в Німеччині – 12, Франції – 11, Англії – близько 5 млрд. дол. США.

У цих країнах для захисту інтелектуальної власності за кордоном використовуються такі торгово-економічні важелі:

- обмеження експорту з країн-порушниць;
- скорочення інвестицій в їх економіку;
- скасування кредитування;
- згортання програм співробітництва і допомоги.

Економіка промислово розвинених країн, 80-95% приросту ВВП яких обумовлено новими знаннями, втіленими в техніці і технологіях, носить інноваційний характер. Правовий захист передових технічних рішень і технологій дозволяє фірмам цих країн завойовувати на певний проміжок часу монопольне становище на ринку збуту конкретної продукції.

Державна політика в галузі охорони прав інтелектуальної власності повинна бути спрямована, насамперед, на вдосконалення законодавства щодо захисту інтелектуальної власності і включає в себе регулювання процесів правової охорони, введення об'єктів інтелектуальної власності в господарський оборот, забезпечення захисту прав і законних інтересів авторів, організацій, інвесторів, країни в цілому.

Проблеми захисту інтелектуальної власності тісно переплітаються з проблемами передачі технологій при реалізації інвестиційних проектів. Уряди держав, що розвиваються, прагнуть контролювати укладання ліцензійних угод, щоб іноземні компанії не могли

встановлювати завищені ціни на передавану технологію, вводити монопольні обмеження на продаж виробленої за цією технологією продукції. Промислово розвинені держави, зі свого боку, вважають, що спроби країн, що розвиваються, регламентувати ліцензійні угоди приводять до порушення прав на інтелектуальну власність. Вони виступають, зокрема, проти включення в такі угоди обов'язкової умови, що відміняє заборону на розголошення передаваної технології, що часто практикується урядами цих країн.

Відношення країн, що розвиваються, до проблем захисту інтелектуальної власності залежить від стану їх економіки. Ті з них, які вже досягли певних успіхів в своєму економічному розвитку (Південна Корея, Сингапур, Тайвань, Таїланд, Малайзія, Мексика, Чилі, Бразилія, Аргентина), підходять з позицій західних країн, оскільки їх доходи від зростаючого експорту залежать від отримання прав на інтелектуальну власність. Так, у 1986 році Сингапур розробив новий закон про авторське право, Корея – нові закони про патенти і авторське право, а Тайвань – новий закон про авторське право, патенти і сумлінну торгівлю і вніс поправки до закону про товарні знаки. У Бразилії були прийняті закони, націлені на захист авторських прав на комп'ютерні програми. Більшість держав підсилили законодавчий захист і інших об'єктів авторського права. В той же час залишилися проблеми, пов'язані із застосуванням цих законодавчих норм на практиці.

Іншою є позиція країн з низьким рівнем економічного розвитку, які на світовому ринку виступають винятково споживачами інтелектуальної власності і зацікавлені в наданні їм пільгових умов. Вони вважають, що введення і використання жорстких законів про охорону інтелектуальної власності не тільки буде для них додатковим фінансовим тягарем, а й взагалі стане на перешкоді використання ними світових технічних досягнень. Номінальний захист інтелектуальної власності в цих країнах не забезпечує ефективних форм відшкодування – по суті робиться тільки вигляд, що законні права є захищеними. Вони вважають, що вища вартість ліцензійних товарів спричинить падіння рівня життя місцевого населення.

Широко поширеною формою передачі прав на використання інтелектуальної власності є франчайзинг. Термін походить від французького слова *franchise*, що означає "пільга", "привілей". Договори франчайзингу та організація бізнесу шляхом формування франчайзингових мереж застосовуються у сфері підприємницької діяльності й укладаються з метою створення нових господарських комплексів, розширення мережі збуту товарів і послуг (магазини, ресторани, готелі та ін.).

Для того щоб протистояти конкуренції з боку великих туристських фірм, дрібні і середні починають об'єднуватися. Це характерно практично для всіх туристських ринків у світі, де створюються так звані "мережі туристичних агентств". Це явище виникло в Європі, а потім поширилося на Північну Америку. Такі об'єднання, як правило, створюються на базі готелів, що мають однакову стратегію і імідж. Прикладом найбільшого в світі союзу такого типу є Best Western.

Умови взаємин (у тому числі і фінансових) між учасниками визначаються виходячи з цілей і контурів такого об'єднання після оцінки матеріальних, технологічних, кадрових та інших ресурсів кожного з передбачуваних учасників об'єднання.

Створюючи подібні об'єднання, його учасники, як правило, переслідують такі *цілі*:

- розширення обсягу операцій на ринку і протистояння все зростаючій конкуренції з боку великих фірм;

- отримання підвищеної комісії або інших пільг від виробників туристських послуг і туроператорів;
- скорочення за рахунок спільної участі витрат (єдині юридична служба, бухгалтер і ін) та витрат на просування туристського продукту;
- використання та впровадження єдиного бренду;
- зміна якісного рівня підприємства за рахунок застосування передових технологій.

Туристські агентства можуть вступити чи приєднатися до вже існуючої мережі. Увійшовши до складу такої мережі, нові учасники відразу отримують перевагу: розкрити марку, підвищену комісію та інші блага [8].

На сьогоднішній день на території України за франчайзингових схемах працює чимало відомих компаній, зокрема Radisson, Hyatt, Premier International, Accor, Hilton, Inter Continental, Rezidor Hotel Group, Wyndham Hotel Group International, Marriot, Kempinski, а також інші. Експерти кажуть, що цей сектор готельних послуг України ще недостатньо заповнений. За даними Асоціації франчайзингу України, в нашій країні на сьогоднішній день функціонує понад 100 франчайзингових мереж (для порівняння: у США їх кількість становить понад 1500, у Франції – понад 750, у Польщі – близько 140) [9].

В якості прикладу можна навести досвід готельної мережі Accor, яка стала присутньою в 88 країнах світу майже за 45 років роботи в готельній індустрії. Ця унікальна мережа охоплює 4229 готелів по всьому світу:

- 22,4% - Північна Америка;
- 5,6% - Латинська Америка;
- 27,3% - Франція;
- 26% - Європа (крім Франції);
- 18,7% - інші країни.

Лише за 2010 рік було відкрито більш ніж 60 нових готелів в франчайзинговій системі Accor.

Роль ТНК США в світовій економіці

В цілому ж зі ста найбільших ТНК усього світу 27 базуються в США. На частку цих 27 компаній припадає 32,4% сукупних закордонних активів, 26% зарубіжних продажів і 25,6% зайнятих ста найбільших ТНК.

США є світовим лідером як за числом ТНК у списку 100 найбільших, так і за основними показниками їх діяльності.

З 27 американських ТНК, що займають місця серед ста провідних ТНК світу, найбільше число компаній зайнято в нафтовидобувній та нафтопереробній галузі. Вона представлена такими компаніями, як "Екссон корпорейшн", "Мобіл корпорейшн", "Шеврон Корпорейшн", "Тексако інкорпорейтед", "АМОКО корпорейшн", "Атлантик річфілд". Сукупний об'єм зарубіжного продаж цих семи найбільших американських нафтових ТНК становить 189,2 млрд. дол, в тоді як всі 13 нафтових компаній, представлених у рейтингу, мають сукупний обсяг продажів 388,7 млрд. дол.

Компанії, зайняті виробництвом електронного та електричного обладнання, складають другу за величиною групу. В їх число входять "Дженерал корпорейшн", ІВМ, "Хюлетт-Паккард", "Ксерокс корпорейшн", "Моторола інкорпорейтед", АТ & Т.

Компаній хіміко-фармацевтичної промисловості в списку теж шість, і до їх числа входять такі всесвітньо відомі гіганти, як "Дюпон (С.І.)", "Доу кемікл", "Проктер енд Гембл", "Джонсон енд Джонсон" "Амерікен хоум продактс "і" Фармаси енд Апджон інк. "

Автомобільна промисловість США представлена в сотні обраних лише двома компаніями, зате це "Форд мотор компані" і "Дженерал моторс". (Тут слід згадати нещодавнє злиття третього американського автомобільного гіганта "Крайслер Корпорейшн" з німецькою компанією "Даймлер Бенц").

International Business Machines Corporation (також відома як ІВМ або «Блакитний гігант») — транснаціональна корпорація, що спеціалізується на комп'ютерних технологіях. Штаб-квартира знаходиться у Армонку, штат Нью-Йорк, США. Це одна з небагатьох компаній у сфері інформаційних технологій, історія якої починається з 19-го століття. ІВМ виробляє та продає апаратне та програмне забезпечення, послуги (хостинг, консалтинг) у сферах від мейнфреймів до нанотехнологій.

Враховуючи штат майже у 400,000 співробітників по всьому світу та прибуток у 13, 425 млрд. дол. США у 2009 р., ІВМ є найбільшою компанією у галузі інформаційних технологій у світі. У власності ІВМ більше патентів, ніж у будь-якої іншої технологічної компанії. ІВМ має інженерів та консультантів у більш ніж 170 країнах, а ІВМ Research має 8 лабораторій по всьому світі. Співробітники ІВМ здобули п'ять Нобелівських Премій, чотири Премії Тюринга, п'ять Національних Медалей за розвиток технологій, та п'ять Національних Медалей за розвиток науки. Як виробник чипів, ІВМ входить у двадцятку лідерів продаж транзисторних виробів.

| Розмір компанії (2009 рік) | |
|---|------------------------|
| Величина статутного (акціонерного) капіталу | 22,755 млрд. дол. США |
| Ринкова вартість | 170,07 млрд. дол. США |
| активів | 109,022 млрд. дол. США |
| оборотів | 139,516 млрд. дол. США |
| продаж | 95,758 млрд. дол. США |
| Кількість робітників | 399 409 |

1 місце в світі за продажами серверів в корпоративному секторі (понад 30%), лідируючі позиції по інших товарних пропозиціях.

1 місце у світі за системами організації корпоративної співпраці.

Як виробник чипів, ІВМ займає місце серед 20 лідерів продаж транзисторних виробів.

Сервіси «обчислювальної хмари» ІВМ Lotuslive були визнані гідними нагороди Buyers' Choice Award у категорії Cloud Computing Technology на конференції Enterprise 2.0 Conference у Бостоні, випередивши розв'язку всіх інших провідних постачальників cloud-сервісів у процесі вибору найкращої пропозиції за схемою паралельного порівняння.

Флагманські пропозиції ІВМ в області колективної роботи – LotusNotes і Domino – використовують більш половини міжнародних корпорацій з рейтингового списку Top100, у тому числі: перші дев'ять аерокосмічних і оборонних підприємств, перші дев'ять

автомобілебудівних концернів, перші вісім ведучих світових банків, перші чотири найбільші виробники споживчих товарів, перші сім електронних корпорацій, перші вісім страхових організацій, перші сім фармацевтичних компаній і перші дев'ять телекомунікаційних операторів

| Модель корпоративного управління | |
|----------------------------------|--|
| Американська модель | <p>Розпорошеність акціонерного капіталу;</p> <p>Акціонер може легко продати свої акції;</p> <p>На першому місці стоять інтереси акціонерів;</p> <p>Відповідальність ради директорів перед акціонерами;</p> <p>Публікація максимального об'єму інформації про діяльність і фінансові показники компанії, інформаційна прозорість.</p> |

IBM розробляє:

- операційні системи z/OS, z/VM, z/VSE, i5/OS, AIX, PC DOS, OS/2, а також активно підтримує GNU/Linux

- файлові системи GPFS, HPFS, CFS, JFS

- систему керування базами даних DB2

- Lotus Notes/Domino

- офісний пакет Lotus Smartsuite

- засобимодельювання IBM Rational, у тому числі IBM Rational Portfolio Manager

- Websphere (SOAweb-пакет для бізнесу)

- системи керування системами Tivoli

- серію компіляторів і середовищ розробки Visualage (наприклад, Visualage C++, Visualage Smalltalk і т.д.), а також активно підтримує Eclipse, спадкоємця цих середовищ

IBM виробляє:

- Сервери hi-end класу, у тому числі лінійку Power Systems

- Системи зберігання даних IBM System Storage

- спеціалізовані суперкомп'ютери: Deep Blue, Blue Gene і т.д.

- мейнфрейми IBM System/360 /370 /390, IBM System z

IBM надає послуги:

- Обслуговування ІТ

- Консалтинг

- Фінансові послуги (кредитування)

Таким чином, можна зробити висновок, що IBM здійснює виробничу галузеву диверсифікацію, а саме стратегію горизонтальної диверсифікації.

Що стосується останніх новин, то за 2009 рік дохід компанії ІМВ знизився на 7 %, проте був більшим на 200 млн доларів, ніж очікували експерти. Утримати показники ІМВ допомогла диверсифікація бізнесу. Компанія, відома, перш за все, виробництвом персональних комп'ютерів, останніми роками активно розширювала свою присутність в

софтверній і сервісній сферах технологічного бізнесу. В результаті на ПК доводиться тепер лише близько 20% виручки.

Організаційна структура управління

Матрична корпоративна структура.

Три основні принципи управління: повага до особистості, гарантована довічна зайнятість, єдиний статус працівників.

Первинним елементом управлінської структури ІВМ є відносини між керівником і підлеглим. Вони контролюються спеціально створеним інститутом - системою атестацій і співбесід (САС).

САС - ключовий формальний момент у взаємовідносинах співробітника і його керівника. Головна мета САС - контроль за індивідуальною продуктивністю, а також з'ясування потреби у підвищенні освіти.

Виробнича і матеріально-технічна база фірми:

Компанія займається прямими продажами має свої офіси у 170 країнах світу та широку мережу партнерів різного профілю, об'єднаних глобальною мережею. В компанії працює 399 409.

ІВМ володіє 9-ма дослідницькими центрами, в кожному з яких працює від 100 до 2000 чоловік: 3 у США, 1 в Японії, 1 в Швейцарії, 1 в Китаї, 1 в Індії і 1 в Ізраїлі, 1 у ВБ. Остання була відкрита у травні 2010 року.

Слід місцезнаходження таких крупних потужностей ІВМ в різних країнах:

- La Tour IBM-Marathon – Монреаль, Канада – офісний та розробницький центр.
- Nyatt Center – Чикаго, США – офісний та розробницький центр.
- Участь у НІТЕС Сіті Хайдарабад, Індія – офісний та розробницький центр.
- Hursley House – Херслей, ВБ – офісний та розробницький центр.
- IBM Building Офісний та розробницький центр у Вашингтоні, США.
- IBM Canada Head Office Building – Маркем, Канада – офісний та розробницький центр.
- IBM Nakozaki Facility – Токіо, Японія – офісний та розробницький центр.
- IBM Rochester – Рочестер, США – офісний та розробницький центр.
- IBM Somers Office Complex – Соммерс, США – офісний та розробницький комплекс.
- One Atlantic Center – Атланта, США – офісний та розробницький центр.

Також ІВМ володіє рядом дослідницьких лабораторій по всьому світі, об'єднаних під брендом IBMResearch, зокрема:

У США:

- Дослідницький центр імені Томаса Уотсона з підрозділами у:
 - Йорктауні
 - Хоторні
 - Кембріджі
- Алмаденський дослідницький центр, Сан Хосе
- Дослідницька лабораторія Остін, Техас

В інших країнах:

- IBM Zurich Research Laboratory Цюріх, Швейцарія.
- IBM Haifa Research Laboratory Хайфа, Ізраїль.
- IBM Tokyo Research Laboratory Ямато, Японія.
- IBM China Research Laboratory Пекін, Китай.
- IBM India Research Laboratory Делі, Індія.
- Лабораторія у Манчестері, ВБ.

IBM широко використовує OEM виробників, але має і ряд власних виробничих потужностей, у Штаті Нью-Йорк (м. Іст-Фікшіл), Вермонті, Сінгапурі, тощо.

Фірми-контрагенти по основним видам продукції, що випускається і реалізується:

Використовується власна міжнародна мережа, зокрема програми GlobalBusinessServices, яка, окрім консалтингу, пропонує інтегровані ІТ рішення, та PartnerWorld, яка залучає безліч різних партнерів в кожній країні і навіть клієнтів до подальшого продажу, однак знов таки переадресація відбувається на GBS.

Належність до галузевих та національних спілок підприємств:

- SD Forum, TiE Silicon Valley, Mass Tech Leadership Council, Power.org, TiE Austin і MassInno (США);
- National Consortium of University Entrepreneurs, SE Business Innovation & Growth і Enterprise UK (ВБ); Enterprise Ireland і Irish Software Association (Ірландія); SeedCamp (Східна Європа та СНД);
- Israeli Venture Association, SvoïBiz, Office of the Chief Scientist і StartUpmania (Ізраїль);
- TiE і Indian Angel Network (Індія);
- Journees de L'entrepreneur і ADEN (Франція).

Асоціація «Підприємств інформаційних технологій України» (Україна)

Виробничо-технічні зв'язки з іншими фірмами через участь капіталі, система персональних уній:

SAP – Партнер і розповсюджувач, ліцензує DB2.

Sony та Microsoft закупівля процесорів RISC, партнерство з усіма своїми корпоративними клієнтами.

Найперспективніших партнерів IBM не рідко купує.

Існує проект інновацій Power.org, взяти участь у якому може кожен бажаючий як компанія, так і приватна особа.

Висновки та подальші дослідження. Також широко використовує Блакитний Гігант OEM виробників. Зокрема вони становлять близько \$ 3 млрд. із загального прибутку. Сильний вплив ці та інші виробники мають на сектор систем та технологій, який використовує вироби інших компаній. Має корпорація багато партнерів у сфері дистрибуції та сервісу, як глобального так і регіонального і локального характеру, що дозволяє їй максимізувати присутність на ринку. Серед партнерів IBM є і університети, які в свою чергу допомагають формувати третю складову бізнес-моделі Блакитного Гіганта, а саме знання і талант. Взагалі партнерська мережа компанії є дуже різноманітною, зокрема сюди входять: Avaya, Business Objects, Cisco, Citrix Systems, Genesys, Infor, KANA, Lawson, Manhattan Associates, Nortel, Novell, Oracle, Red Hat, SAP, Symphony Technology Group та інші.

З метою ефективного залучення нових партнерів, особливо на регіональному і локальному рівнях, ІВМ провадить компанію PartnerWorld, до якої може долучитися кожна компанія. В цій програмі передбачені різні рівні кооперації для різних видів партнерів.

ІВМ володіє 19% капіталу Lenovo Group.

1. *Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – СПб: Питер, 2002. – 411 с.*
2. *Диверсификация бизнеса позволила IBM увеличить прибыль на 18% [Электронный ресурс] // Дело : [сайт]. – Режим доступа: <http://www.delo.ua/biznes/kompanii/diversifikacija-biznesa-pozvolila-ibm-uvlichit-pribyl-132270/>*
3. *Компанія ІВМ в Україні : [сайт]. – Режим доступу: <http://www.ibm.com/ua/uk/>*
4. *Компанія ІВМ у США : [сайт]. – Режим доступу: <http://www.ibm.com/us>*
5. *Акції ІВМ піднялися до історичного максимуму [Електронний ресурс] // Newsru.ua : [сайт]. – Режим доступу: <http://www.newsru.com.ua/finance/09oct2010/pidrosly.html>*
6. *Опыт кадровой политики IBM [Электронный ресурс] // Пензенский деловой портал: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.penza-job.ru/view/31.html>*
7. *Новиков В.С. Инновации в туризме / В.С. Новиков. – М.: ИЦ "Академия", 2007. – 208 с.*
8. *Юрилична компанія «Правова допомога» : [сайт]. – Режим доступу: <http://pravdop.com/>*