

Менеджмент

УДК 338.2

**Батченко Людмила Вікторівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу  
Київський національний університет культури та мистецтв*

**Батченко Людмила Викторовна**

*доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры гостинично-ресторанного и туристического бизнеса  
Киевский национальный университет культуры и искусств*

**Batchenko Lyudmyla**

*Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Hotel and Restaurant and Tourism Business  
Kyiv National University of Culture and Art  
ORCID: 0000-0001-6975-5813*

**Гончар Лілія Олександрівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу  
Київський національний університет культури та мистецтв*

**Гончар Лилия Александровна**

*кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры гостинично-ресторанного и туристического бизнеса  
Киевский национальный университет культуры и искусств*

**Honchar Liliia**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant and Tourism Business  
Kyiv National University of Culture and Arts  
ORCID: 0000-0001-5621-0910*

**Пасічник Катерина Юрїївна**

*студентка ОС «Магістр»*

*Київського національного університету культури та мистецтв*

**Пасичнык Катерина Юрьевна**

*студентка ОС «Магистр»*

*Киевского национального университета культуры и искусств*

**Pasichnyk Kateryna**

*Masters Student of the*

*Kyiv National University of Culture and Arts*

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА В  
БІЗНЕСІ: ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНИЙ ФОКУС  
ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
ПАРТНЕРСТВА В БИЗНЕСЕ: ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ФОКУС  
FORMATION OF STRATEGIC PARTNERSHIP MECHANISM IN  
BUSINESS: THEORETICAL AND PRACTICAL FOCUS**

***Анотація.** Стаття присвячена проблемі стратегічного партнерства в бізнесі через теоретико-практичний фокус. Здійснено теоретико-методологічний аналіз сутнісного визначення понять «стратегічне партнерство» та «стратегічний альянс» в працях зарубіжних та вітчизняних науковців. Надано авторське визначення поняття стратегічне партнерство, яке, на відміну від існуючих, презентоване як одна з найбільш гнучких організаційних форм інтеграції бізнесів (підприємств), яка наділена рядом сутнісних відмінних ознак додаткового синергетичного ефекту від сумісної діяльності, являється важливою доповнюючою формою до існуючої класифікації форм інтеграції бізнес-структур із стратегічними перспективами і цілями.*

*Виокремлені причини інтеграційних прагнень бізнес-структур, в основі яких лежить мультифакторний характер інтеграційних процесів, що зводиться до використання переваг інтеграції за рахунок взаємозв'язаності, взаємозалежності та взаємовигідності.*

*Виділені основні цілі стратегічного партнерства, ключовими серед яких є такі: відхід від санкцій, податкового зобов'язання, квот; вплив на характер конкуренції в галузі; вихід на нові ринки через збутову мережу партнера; скорочення витрат і ризиків проведення пошукових досліджень і розробок; використання висококваліфікованого науково-дослідного й інженерного потенціалу контрагентів; збереження незалежності організації тощо.*

*Розглянуто найпоширеніші типи стратегічного партнерства, серед яких стратегічне маркетингове, стратегічне партнерство в ланцюжку поставок, стратегічні інтеграційні партнерства, стратегічні технологічні партнерства, стратегічні фінансові партнерства. Обґрунтовані переваги (фактори стимулювання бізнесу).*

*Окреслені фактори ризику, які повинні враховуватись до підписання угоди як організаційно-правового характеру, так і особистісного щодо потенційних контрагентів. Обґрунтовано необхідність формування партнерської угоди та перелік основних умов, які мають бути описані в партнерській угоді.*

*Визначена низка основних правил (принципів), які є запорукою чесного та плідного стратегічного партнерства в бізнесі. Наведено експертну оцінку практиків щодо визначальної ролі стратегічного партнерства в ефективній бізнес-діяльності.*

*Окреслено напрям подальших наукових досліджень, які можуть зводитися до дослідження стратегій бізнес-кооперацій та особливостей їх впровадження на вітчизняних підприємствах.*

**Ключові слова:** *стратегічне партнерство, бізнес, контрагенти, стратегічна угода, переваги партнерства, ризики партнерства, принципи партнерства.*

**Анотація.** *Стаття посвячена проблемі стратегічного партнерства в бізнесі через теоретико-практичний фокус. Проведен теоретико-методологічний аналіз суттєвого визначення понять «стратегічне партнерство» і «стратегічний альянс» в трудах зарубіжних і вітчизняних учених. Предоставлено авторське визначення поняття стратегічне партнерство, яке, в отличие от існуючих, представлено як одна з найбільш гнучких організаційних форм інтеграції бізнесів (підприємств), яка наділена рядом суттєвих відмінних ознак додаткового синергетичного ефекту від спільної діяльності, є важливою доповнюючою формою до існуючої класифікації форм інтеграції бізнес-структур з стратегічними перспективами і цілями.*

*Виділені принципи інтеграційних прагнень бізнес-структур, в основі яких лежить мультифакторний характер інтеграційних процесів, зводяться до використання переваг інтеграції за рахунок взаємозв'язаності, взаємозалежності і взаємовигідності.*

*Виділені основні цілі стратегічного партнерства, ключові серед яких: відхід від санкцій, податкового обов'язку, квот; вплив на характер конкуренції в галузі; вихід на нові ринки через побутову мережу партнера; скорочення витрат і ризиків проведення пошукових досліджень і розробок; використання висококваліфікованого науково-дослідницького і інженерного потенціалу контрагентів; збереження незалежності організації і т.д.*

*Рассмотрены наиболее распространенные типы стратегического партнерства, включая стратегическое маркетинговое, стратегическое партнерство в цепочке поставок, стратегические интеграционные партнерства, стратегические технологические партнерства, стратегические финансовые партнерства. Обоснованные преимущества (факторы стимулирования бизнеса).*

*Определены факторы риска, которые должны учитываться до подписания соглашения как организационно правового характера, так и личного относительно потенциальных контрагентов. Обоснована необходимость формирования партнерского соглашения и список основных условий, которые должны быть описаны в партнерском соглашении.*

*Определен ряд основных правил (принципов), залог честного и плодотворного стратегического партнерства в бизнесе. Приведена экспертная оценка практиков относительно определяющей роли стратегического партнерства в эффективной бизнес-деятельности.*

*Обозначено направление дальнейших научных исследований, которые могут сводиться к исследованию стратегий бизнес-коопераций и особенностям их внедрения на отечественных предприятиях.*

**Ключевые слова:** *стратегическое партнерство, бизнес; контрагенты, стратегическое соглашение, преимущества партнерства, риски партнерства, принципы партнерства.*

**Summary.** *The article is devoted to the problem of strategic partnership in business through theoretical and practical focus. Theoretical and methodological analysis of the essential definition of the concepts of "strategic partnership" and "strategic alliance" in the works of foreign and domestic scientists. The author's definition of the concept of strategic partnership, which, unlike existing ones, is presented as one of the most flexible organizational forms of integration of*

*businesses (enterprises), which is endowed with a number of essential distinguishing features business structures with strategic perspectives and goals.*

*The principles of integration aspirations of business structures, which are based on the multifactorial nature of integration processes, which is reduced to the use of the benefits of integration through interconnectedness, interdependence and mutual benefit, are highlighted.*

*The main goals of the strategic partnership are highlighted, the key ones being: avoidance of sanctions, tax liability, quotas; impact on the nature of competition in the industry; access to new markets through the partner's sales network; reduction of costs and risks of research and development; use of highly qualified research and engineering potential of contractors; maintaining the independence of the organization, etc.*

*The most common types of strategic partnerships are considered, including strategic marketing, strategic supply chain partnerships, strategic integration partnerships, strategic technology partnerships, and strategic financial partnerships. Substantiated advantages (business incentives).*

*The risk factors that must be taken into account before signing the agreement, both organizational and legal, and personal in relation to potential counterparties. The necessity of forming a partnership agreement and the list of basic conditions to be described in the partnership agreement are substantiated.*

*A number of basic rules (principles) have been established, which are the key to an honest and fruitful strategic partnership in business. Expert assessment of practitioners on the decisive role of strategic partnership in effective business activities is given.*

*The direction of further research is outlined, which can be reduced to the study of business cooperation strategies and features of their implementation in domestic enterprises.*

**Key words:** *strategic partnership, business, contractors, strategic agreement, benefits of partnership, partnership risks, principles of partnership.*

Рішення будь-якої проблеми полягає  
у пошуку людей, які її вирішать  
*Закон Ван Харпена*

**Актуальність.** Сьогоднішній бізнес вимагає постійного підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та пошуку нових напрямів формування їхніх конкурентних переваг шляхом партнерства або співробітництва замість суперництва чи протистояння.

Зовнішнє середовище діяльності підприємств стає все більш складним: воно характеризується жорстким конкурентним тиском, швидкими темпами інноваційного розвитку і зростанням вимог споживачів. Доцільно констатувати, що зовнішнє середовище швидко змінюється і дану динаміку стає все складніше враховувати.

Найбільш раціональним шляхом, який дозволить підприємству врахувати численні проблеми і виклики зовнішнього середовища, є організація співпраці на основі розбудови ефективного діалогу, довгострокової взаємодії між різними зацікавленими сторонами. Підприємство може залучити стратегічний ресурс – партнерські відносини, використання якого сприятиме пришвидшенню темпів розвитку, формуванню нових конкурентних переваг та посиленню внутрішнього і зовнішнього іміджу.

Отже, проблеми формування і розвитку стратегічного партнерства набувають особливої актуальності та стратегічної пріоритетності для суб'єктів бізнесу України і вимагають як конструктивного наукового осмислення, так і розроблення практичних механізмів реалізації у сфері бізнесу.

**Постановка проблеми.** Актуальність активного розвитку бізнес-відносин між партнерами підкреслюється науковцями насамперед через можливість досягнення конкурентних переваг підприємства, що ґрунтується не лише на власних можливостях, але й на можливостях бізнес-партнерів, які разом формують мережу, в якій функціонує це підприємство. Проте недоліки та проблеми, які виникають у процесі взаємодії, особливості використання різних форм партнерських відносин з метою створення нових та підтримки наявних конкурентних переваг підприємств, потребують подальших досліджень. Варто визначити особливості стратегічних партнерських відносин як напряду формування конкурентних переваг підприємств бізнес-сфери у сучасних умовах, виокремити позитивні результати різних форм партнерської взаємодії, а також недоліки, проблеми та ризики, які можуть виникнути в процесі співпраці.

Теоретичною і методологічною основою дослідження проблеми стали сучасні та класичні праці зарубіжних та українських вчених, професійний погляд незалежних експертів та результати власних наукових досліджень. Систематизації теорій і підходів до стратегічного партнерства та управління стратегічними альянсами присвячені роботи О. М. Гребешкової [5], Ю. А. Маленкова [10], В. Д. Маркової [11], Г. В. Махової [5], А. Н. Петрова [15; 22], Г. О. Селезньової [17], І. С. Трапезнікової [20], Л. В. Хоревої [22] та ін..

У вищезазначених роботах відсутній єдиний підхід до визначення сутності поняття «стратегічне партнерство». Сучасне визначення поняття спирається на різні точки зору науковців, які концентрують увагу на різних проявах цього соціоекономічного явища, зокрема:

1) на організаційно-правовій формі взаємодії підприємств (партнерство як організаційна структура) – М. Мельник [12];

2) на специфікаціях та формах угод, згідно з якими визначаються умови спільної діяльності (партнерство як угода) – Д. Гейдж [3];



3) на способі досягнення партнерами спільних ринкових цілей (партнерство як конкурентна стратегія або перевага) – М. Портер [16];

4) на формі налагодження та підтримання довгострокових відносин з іншими учасниками ринку як можливості для створення синергії, отримання позитивного результату (партнерство на основі формування цінності взаємовідносин) – Л. Батченко [2], Л. Гончар [2], А. Поплавська [2], Р. Теннісон [19];

5) на логіці мобілізації ресурсів, забезпечення доступу до унікальних ресурсів, спільному формуванні компетентностей (партнерство як можливість комбінації ресурсів) – Л. Батченко [1], Л. Гончар [1], М. Ленда [1];

6) на форматі побудови економічних відносин як способі проникнення на нові географічні ринки (партнерство як ринкова можливість) – Р. Коуз [7], І. Кузнецов [8] тощо.

В працях таких авторів, як Г. Мінцберг [13; 14], Б. Альстренда [13] та Дж. Лінкольна (поряд із поняттям «стратегічне партнерство» зустрічається поняття «стратегічний альянс», які використовуються авторами як рівноважні.

Систематизуючи різні точки зору на сутнісне значення понять «стратегічне партнерство» та «стратегічний альянс» і відмічаючи їх несуттєву різницю в категоріальному використанні в умовах бізнес-співробітництва, сформуємо власне визначення поняття «стратегічне партнерство». Стратегічне партнерство – це одна із найбільш гнучких взаємовигідних організаційних форм інтеграції бізнесів (підприємств), яка наділена рядом сутнісних відмінних ознак додаткового синергетичного ефекту від сумісної діяльності, являється важливою доповнюючою формою до існуючої класифікації форм інтеграції бізнес-структур із стратегічними перспективами і цілями.

Проблематика створення ефективних партнерських відносин між компаніями розглянута авторами: Р. Кантер [6], А. Ляско [9], Р. Уоллес [21], які наголошують на додатковому результативному характері від укладення стратегічних угод.

Напрямом подальших наукових досліджень може бути дослідження стратегій бізнес-кооперацій та особливостей їх впровадження на вітчизняних підприємствах.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є теоретико-практичне обґрунтування формування механізму стратегічного партнерства в бізнесі як фактора конкурентних переваг.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасна історія розвитку стратегічних партнерств відноситься до 80-х років ХХ століття. В цей період простежується зростання динаміки заключених угод бізнесом про співробітництво в рамках стратегічного партнерства.

Аналізуючи сучасні тенденції розвитку української економіки, можна відмітити, що прагнення до економічної інтеграції бізнес-суб'єктів перетворилось у стійку тенденцію.

Мультифакторний характер інтеграційних процесів зводиться до використання переваг інтеграції за рахунок взаємозв'язаності, взаємозалежності та взаємовигідності.

Саме слово «партнер» перекладається з французької мови як «співучасник гри». В теперішніх економічних умовах бізнес-партнер може стати запорукою успішного бізнесу. В сучасному розумінні партнерство – це вид взаємин між різними суб'єктами, який полягає у формуванні єдиної позиції з певних питань та організації спільних дій. Специфікою партнерства є збереження кожним із партнерів відносної самостійності в основних аспектах діяльності. Тож партнерство як вид спільної діяльності полягає в рівноправності її учасників, що передбачає рівні обов'язки й права.

Стратегічне партнерство (англ. Strategic alliance) – загальна назва форм кооперації ресурсів і координації діяльності компаній з метою отримання взаємних вигод тобто ефекту синергії [18]. В основі стратегічного партнерства лежить співпраця менеджменту фірм, зі взаємною участю в капіталах, збігом стратегічних інтересів щодо розвитку і диверсифікації виробництва, виходу на нові ринки, розширення ринків збуту, тощо. Об'єднання з іншими компаніями продукує додаткові ресурси, надаючи учасникам змогу зростати і розширюватися ефективніше та швидше. Особливо схильними до об'єднання є швидкозростаючі компанії, їхня мета розширити свої технічні та операційні можливості. Об'єднуючись, вони зберігають час і підвищують продуктивність, не витрачаючи свої особисті ресурси. Таким чином, підприємства отримують можливість сконцентруватися на інноваціях і своєму основному бізнесі.

Основними цілями стратегічних партнерів є [10]:

- відхід від санкцій, податкового зобов'язання, квот;
- вплив на характер конкуренції в галузі;
- вихід на нові ринки через збутову мережу партнера;
- скорочення витрат і ризиків проведення пошукових досліджень і розробок;
- використання висококваліфікованого науково-дослідного й інженерного потенціалу контрагентів, їхніх новітніх технологій, нанотехнологій та ноу-хау;
- скорочення часу і витрат на освоєння продукції чи послуги через спільні зусилля у виробництві комплектуючих, готових модулів, маркетингу;
- мета скоротити часовий розрив між відкриттям (винаходом) і саме появою нового продукту чи послуги;

- посилення слабких сторін організації (високі витрати на виробництво, застаріла технологія, не надійні постачальники);
- збереження незалежності організації.

Компанії можуть співпрацювати в межах галузі, в якій працюють, або інших галузей, ресурсних або товарних ринків.

Розглянемо п'ять найпоширеніших типів стратегічного партнерства, а також те, що входить до типової угоди про стратегічне партнерство [23].

### 1. Стратегічне маркетингове партнерство

Цей тип угоди про стратегічне партнерство є найбільш вигідним для малого бізнесу з обмеженим вибором продуктів та послуг, що пропонуються споживачам. Можливо, у вас є компанія, яка надає одну послугу, скажімо, оформлення страховок. В такому випадку непогано співпрацювати з туристичним агентством, яке завжди буде направляти вас, коли потрібна оформити страховку. Угоди про направлення – це, мабуть, найосновніший і неформальний тип стратегічного альянсу, але стратегічні маркетингові партнерства можуть бути значно складнішими.

Одна і та ж логіка може бути застосована до різних продуктів, тому це варто розглянути у багатьох ситуаціях. Якщо ви зацікавлені у формуванні стратегічного маркетингового партнерства, ви хочете знайти реферала, з яким ви ділитесь базою клієнтів, або компанію, яка працює у відповідній галузі, яка може продати ваші товари чи послуги новій аудиторії.

### 2. Стратегічне партнерство в ланцюгу поставок

Популярним і надзвичайно цінним типом альянсу є стратегічне партнерство в ланцюгу поставок. Одне з найбільш очевидних місць, де можна побачити стратегічне партнерство в ланцюгах поставок, – це кіноіндустрія. Якщо ви коли-небудь помічали, що в початковій статті більшості фільмів перелічені різні компанії з дивною назвою до початку фільму, це тому, що фільми, як правило, створюються методом ланцюжка поставок. Порівняно

невеликий продюсерський будинок буде займатися зйомками та постпродукцією, а більша студія – фінансуванням, маркетингом та розповсюдженням фільму.

Інші приклади партнерських зв'язків з ланцюгами поставок приходять до нас із сектору технологій. Якщо ви робите матеріальний продукт, який, на вашу думку, міг би отримати вигоду від стратегічного партнерства в ланцюгу поставок, рішення вступити в союз зводиться до витрат. Якщо ви можете зробити це дешевше, то вам не потрібен партнер. Але якщо ви можете передати виробництво на спеціальний завод і підтримувати прибутковість, не жертвуючи якістю, тоді, неодмінно, зробіть це. Для тих, хто працює у сфері послуг, це часто навіть простіше рішення. Зазвичай компанії вступають у партнерські відносини з ланцюгами поставок, щоб скоротити витрати, впорядкувати процеси або поліпшити якість. На жаль, настільки цінними, наскільки вони можуть бути, партнерські відносини в ланцюгах поставок також можуть бути одними з найважчих типів альянсів для підтримки.

«Партнерські зв'язки з ланцюгами поставок стикаються з проблемами, оскільки з боку постачальника показники успіху фокусуються на часі, вартості та якості, тоді як ваша перспектива зосереджена на продажах та доходах. Партнерство в ланцюгу поставок працює лише в тому випадку, якщо кожна залучена сторона може задовольнити очікування кінцевих споживачів щодо якості та ціни, залишаючись при цьому вигідною для кожного окремо» [24].

### 3. Стратегічні інтеграційні партнерства

Партнерства зі стратегічною інтеграцією надзвичайно поширені в епоху цифрових технологій, оскільки завжди чудово мати спільну роботу різних програм або, принаймні, спілкуватися між собою. Обидві сторони пропонують своїм клієнтам більш впорядковану послугу. Партнерства щодо стратегічної інтеграції можуть охоплювати угоди між виробниками

обладнання та програмного забезпечення або угоди між двома розробниками програмного забезпечення, які співпрацюють, щоб відповідні технології працювали разом у цілісний (і не завжди ексклюзивний) спосіб.

Наприклад, Uber та Spotify спільно створили свою кампанію «Саундтрек для вашої поїздки». З цією метою кожен бренд спирався на технологію іншого, щоб створити надзвичайний досвід для клієнтів. Очікуючи прибуття поїздки на Uber, пасажери можуть підключитися до своїх акаунтів Spotify та контролювати список відтворення, який вони будуть чути під час своєї поїздки.

#### 4. Стратегічні технологічні партнерства

Інший тип альянсу – це стратегічне технологічне партнерство. Цей тип стратегічного партнерства передбачає роботу з ІТ-компаніями, щоб утримати свій бізнес на плаву. По суті, будь-який технологічний досвід, необхідний для вашого бізнесу, який ви не можете надати власноруч, може бути віднесений до стратегічного технологічного партнерства. Вибір технологічного партнера повинен базуватися на оцінці ваших потреб та визначенні позитивної вигоди від укладення угоди. Тож ще раз, оцініть ситуацію, перш ніж підписати стратегічне партнерство. Ніколи не вступаєте в союз лише заради того, щоб сказати, що у вас є стратегічний партнер.

#### 5. Стратегічне фінансове партнерство

Багато сучасних компаній повністю передають свої бухгалтерські звіти стратегічним партнерам. Стратегічне фінансове партнерство є корисним, оскільки, коли ви використовуєте спеціальну компанію для бухгалтерського обліку, наприклад, вони можуть контролювати ваші доходи з більшою увагою, ніж ви можете робити це самостійно. Оскільки фінанси надзвичайно важливі для будь-якого бізнесу, стратегічне фінансове партнерство є одним з найважливіших відносин. Спеціалізовані фінансові фахівці пропонують надійний досвід управління грошовими потоками та можуть легко та

об'єктивно повідомляти про поточний стан ваших доходів. І це може мати першочергове значення для бізнесу.

У ролі партнерів можуть виступати як приватні особи, так і структури з різними організаційно-правовими формами об'єднання. Згідно з Господарським кодексом [4], учасники об'єднаних підприємств, незалежно від їхньої організаційно-правової форми, зберігають за собою статус незалежної юридичної особи. Організуючи структури з метою налагодження партнерства, права власності як на доходи, так і боргові зобов'язання розподіляються між партнерами, через що саме партнерство здатне не лише полегшити процес ведення бізнесу, а й включати безліч, на перший погляд непомітних, небезпек. Проблеми можуть створитися через особисту діяльність, і як наслідок призвести до фінансових та податкових обтяжень, унаслідок чого настає не лише фінансова відповідальність за вчинені дії бізнес-партнерами, а й існує ймовірність потрапити під судові позови разом з ними.

Тож, можливість використати досвід іншого партнера та очікувані податкові пільги за результатами партнерської співпраці можуть бути не настільки вагомими, як відповідальність за дії партнера.

Переваги (фактори стимулювання бізнесу):

- об'єднання ресурсів дає нові можливості для розширення бізнесу – в бізнес можна ввійти не тільки грошима, але й ідеєю, клієнтами, приміщенням, обладнанням тощо. Однак, необхідно провести обов'язкову грошову оцінку вкладу кожного партнера;
- зменшення ризиків;
- розподілення обов'язків і повноважень у відповідності із наявними сильними сторонами партнерів;
- прописання ролей і функцій партнерів – партнер може бути інвестором, стратегом, аналітиком, переговорником тощо;

- партнер може стати джерелом стратегічних активів або ключових компетенцій, які стануть конкурентними перевагами компанії;
- партнерська структура організації більш приваблива для інвесторів;
- підвищення впізнаваності бренду;
- експертна допомога контрагента;
- можливість фінансування бізнес-проектів контрагентом.

Стратегічні партнерські відносини можуть як стимулювати бізнес контрагентів, так і породжувати ризики, які спричиняють їх розпад (80 % партнерств у бізнесі зазнають краху з різних причин, основними з яких є такі:

- вихід партнера із бізнесу;
- неузгодженість оцінки вкладів партнерами;
- незбалансованість розподілення дольової участі і порядок продажу долей;
- неефективне операційне управління компанією тощо.

Окрім основних причин краху партнерства існує цілий ряд факторів ризику, які повинні враховуватись до підписання партнерської угоди. Серед найбільш вагомих такі:

- відсутність даних про контрагента в Єдиному державному реєстрі (ЄДР);
- неналежний розмір статутного капіталу (коли контрагент не виконує свої обов'язки, то можна розраховувати на суму статутного капіталу для відшкодування збитків. Такий параметр значно мінімізує ризики в партнерстві);
- термін існування компанії від моменту її реєстрації як юридичної особи;
- занадто широкий перелік зареєстрованих КВЕДів або часта зміна керівництва, власників, бенефіціарів тощо. Хоча відсутня юридична заборона на кількість видів економічної діяльності, все ж широкий спектр видів



економічної діяльності веде до ресурсного розпорощення і може впливати на очікування контрагента;

– відсутність інформації про кінцевих бенефіціарів (такий факт може бути як приховання структури власності та може нести репутаційні ризики для контрагентів компанії);

– відкриті виконавчі провадження (можливий арешт коштів та майна контрагента, що вплине на виконання ним договірних зобов'язань);

– наявність податкового боргу або заборгованості по заробітній платі;

– часті перевірки (зона особливої уваги державних органів, що може призвести до судових справ та штрафів);

– надання невірних або неіснуючих юридичних адрес, контактних даних, неправдивих відомостей про керівництво.

Окрім факторів ризиків організаційно-правового характеру, необхідно прискіпливо відноситись до інформації про контрагента, яка більш повно характеризує його особистість з точки зору його рефлексії, фахової компетентності, стресостійкості та конфліктогенності. Це – непорядність, небажання розвитку, незнання бізнес процесів, невиправдані очікування, незадоволеність роботою, конфліктність, низький рівень комунікативності та ін..

«Навіть психологічна сумісність партнерів може зіграти важливу роль, не враховуючи вже бізнес-сумісність» – наголошує співвласник юридичної компанії ASA GROUP Євген Артюхов.

«Неудача в бізнесі – это не всегда неудачный результат бизнеса! Например, достижения огромного результата по деньгам или корпоративным успехам, но при этом – потеря партнера. Я считаю, что это иногда хуже, чем успех в деньгах» – Алішер Усманов, засновник USM Holdings.

Постає питання чи достатньою мірою врегульовано питання партнерських відносин в українському законодавстві. Саме це питання є

одним із найгостріших для бізнесу та його юридичного супроводження. На думку юристів, існують основні умови, які необхідно включати в партнерські угоди задля досягнення максимальної ефективності. До переліку основних умов (term sheet), які мають бути описані в партнерській угоді слід віднести такі:

- умови, на яких партнери вступають в партнерство,
- зобов'язання по фінансуванню бізнесу;
- правила існування та функціонування партнерства,
- порядок прийняття рішень і розв'язання спірних питань;
- причини та умови виходу з партнерства (включно з його ліквідацією).

Максимально чітко прописані на добровільній основі конкретні домовленості мінімізують ризики суб'єктивних трактувань і очікувань.

Запорукою чесного та плідного партнерства є дотримання основних принципів партнерства, які дозволяють ефективно взаємодіяти. Принципи розробляються на етапі вибудови партнерської взаємодії і приймаються сторонами. До основних правил партнерства відносять спільні цінності партнерів та їхню філософію. Це мінімальні умови для співіснування та розвитку партнерства. Звісно, лише цього не буде достатньо. Важливо, щоб партнери зійшлися в поглядах на розподіл відповідальності в своєму бізнесі. Правильним буде на початку домовитися про принципи прийняття рішень. До прикладу, чи буде у партнерів можливість накладати вето на ті чи інші рішення, або як можна подолати «вето» партнера. Також необхідно визначити шляхи розгалуження партнерства та критерії за якими можуть обиратися нові потенційні партнери. І на кінець визначити критерії оцінювання результатів роботи та досягнень партнерів, затвердити модель розподілу прибутку або ж збитків між партнерами. Чим більше партнерів тим більш важливо

дотримуватись цих основних правил, адже з часом їхня зміна може провокувати, навіть, розпад партнерства.

Загальні цінності, прагнення не повинні бути взаємовиключними – вони повинні відображатись в концепції сумісного бізнесу контрагентів та в стратегічних їх орієнтирах. До речі, загальні цілі можуть не співпадати, але вони не повинні протирічити одна одній.

Важливий принцип партнерства – взаємозалежність, яка виникає як наслідок розподілення ризиків, доходів, повноважень тощо.

Поява нових властивостей в результаті об'єднання зусиль контрагентів надає бізнес-системі емерджентності та синергетичності. У сучасних умовах ведення бізнесу збалансованість інтересів бізнес-партнерів для ефективної взаємодії передбачає узгодженість мотивів співпраці з одночасним аналізом сили характеру мотивів партнерської діяльності.

Такий підхід дає можливість визначити домінуючі мотиви, якими керуються партнери в момент прийняття рішень про співпрацю.

**Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямку.** Партнерські відносини – це стратегічний ресурс, використання сприятиме пришвидшенню темпів розвитку, формуванню нових конкурентних переваг та посиленню внутрішнього і зовнішнього іміджу.

Актуалізація проблеми стратегічного партнерства в сучасних умовах набирає обертів паралельно із зростаючою динамікою створення ділових бізнес-мереж.

Виходячи із актуальності проблеми, у фокусі дослідження стали причини, переваги, ризики та формування механізмів ефективного стратегічного партнерства бізнесу з використанням теоретико-методологічних напрацювань зарубіжних та вітчизняних вчених, професійний погляд незалежних експертів та власні наукові дослідження.

Узагальнююча позиція поглядів різних вчених, експертів та власного дослідження дозволила сформуванню умов і принципи встановлення результативного бізнес-партнерства.

Надійність стратегічного партнерства визначається урахуванням взаємних інтересів бізнес-сторін, наявністю гнучкого дієвого механізму реалізації співробітництва та дисциплінованістю партнерських відносин.

### **Література**

1. Батченко Л. В., Гончар Л. О., Ленда М. С. Інноваційний підхід до управління ресурсозабезпеченням та ресурсовитратами на вітчизняних підприємствах. *Науковий економічний журнал «Актуальні проблеми економіки»*. 2020. № 5. С. 26-34.
2. Батченко Л. В., Гончар Л. О., Поплавська А.В., Ключук А.В. Алгоритм розробки комунікативної політики підприємств в кризових умовах. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2021. №11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-11-7724>
3. Гейдж Д. Партнерское соглашение: Как построить совместный бизнес на надежной основе. Пер. с англ. Москва : Альпина Паблишер, 2012. 255 с.
4. Господарський кодекс України від 16.01.2017 № 436-IV. База даних «Законодавство України». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 08.11.2021).
5. Гребешкова О. М., Махова Г. В. Проектний підхід до формування стратегічних партнерств підприємств. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія : Економічні науки*. 2009. Вип. 22. С. 23–27.
6. Кантер Р. М. Преимущества сотрудничества. Harvard Business Review. Идеи, которые работают. Стратегические альянсы. Москва : Альпина БизнесБукс. 2008. 244 с.

7. Коуз Р. Фирма, рынок и право. Пер. с англ. Москва : Новое издательство, 2007. 224 с.
8. Кузнецов И. А. Развитие форм стратегического партнерства : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Москва. 2015
9. Ляско А. Межфирменное доверие и шумпетерианские инновации. *Вопросы экономики*. 2003. № 11. С. 27-40. DOI: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2003-11-27-40>
10. Маленков Ю. А. Стратегический менеджмент. Москва: ТК Велби, Издательство «Проспект», 2008. 224 с.
11. Маркова, В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие. Москва : ИНФРА-М, 2019. 320 с.
12. Мельник М. І. Формування бізнес-середовища України в умовах інституційних трансформацій. Львів : ІРД НАН України, 2012. 568 с.
13. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. Под общ. ред. Ю. Каптуревского. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 330 с.
14. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. Серия «Деловой бестселлер». [Пер. с англ Д. Раевская]. Под общей ред. Ю. Н. Каптуревского. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 512 с.
15. Петров, А. Н., Салтыков, А. В. Процесс реализации стратегии: содержательные аспекты. *Известия Санкт-Петербургского экономического университета*. 2017. № 1-1 (103). С. 21-30.
16. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. [Пер. С англ. И. Минервина]. Москва : Альпина Пабlishер, 2017. 456 с.

17. Селезньова Г. О. Особливості стратегічних партнерств у сучасних умовах господарювання. *Економіка і суспільство*. 2019. Випуск 20. С. 372-376. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-50>
18. Стратегическое партнерство. *Финансово-кредитный энциклопедический словарь*. URL: [https://finance\\_loan.academic.ru/1685/](https://finance_loan.academic.ru/1685/) (дата звернення: 20.11.2021).
19. Теннисон Р. Практическое руководство по партнерству. URL: <https://www.unpei.org/sites/default/files/PDF/awareness-raising/Partnering-Toolbook-Russian.pdf> (дата звернення: 16.11.2021).
20. Трапезникова, И. С. Администрирование в социальной работе. Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. 63 с. URL : <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=429712> (дата обращения: 08.11.2021).
21. Уоллес Р. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий. Москва : Хорошая книга, 2005. 288 с.
22. Хорева Л.В., Петров А.Н. Сетевые программы на рынке образовательных услуг: инновационное направление развития. *Управление экономическими системами: электронный научный журнал*. 2017. № 12 (106). С. 67.
23. 5 types of strategic partnership agreements to help grow your business. URL: <https://www.pandadoc.com/blog/strategic-partnership-agreement/> (дата звернення: 10.10.2021).
24. Humphries Andrew. Managing supply chain partnerships. SCCI Ltd., UK. 2019.
25. Lunnan Randi, and Sven A. Haugland. Predicting and measuring alliance performance: A multidimensional analysis. *Strategic Management Journal*. 2008. Vol. 29.5. P. 545-556.

26. Niederkofler Dr. Martin. The Evolution of Strategic Alliances. *Journal of Business Venturing*. 1991. Vol. 6.
27. Pekar Peter, and Marc S. Margulis. Equity alliances take centre stage. *Business Strategy Review*. 2003. Vol. 14.2. P. 50-62.

### References

1. Batchenko L. V., Honchar L. O., Lenda M. S. (2020) Innovatsiyni pidkhdid do upravlinnia resursozabezpechenniam ta resursovytratamy na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Innovative approach to resource management and resource consumption in domestic enterprises]. *Naukovyi ekonomichnyi zhurnal «Aktualni problemy ekonomiky» [Scientific economic journal "Actual problems of economics"]*. Vol. 5. S. 26-34. (in Ukraine)
2. Batchenko L. V., Honchar L. O., Poplavska A.V., Kliuchuk A.V. (2021) Alhorytm rozrobky komunikatyvnoi polityky pidpriemstv v kryzovykh umovakh [Algorithm for developing communication policy of enterprises in crisis conditions]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Serii: «Ekonomichni nauky» [International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"]*. Vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-11-7724> (in Ukraine)
3. Gejdzh D. (2012) Partnerskoe soglashenie: Kak postroit' sovместnyj biznes na nadezhnoj osnove [How to build a joint business on a reliable basis]. Per. s angl. Moscow : Al'pina Pablisher. 255 s. (in Russian)
4. Economic Code of Ukraine of 16.01.2017 № 436-IV. Database "Legislation of Ukraine". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (access date: 08.11.2021). (in Ukraine)
5. Hrebeshkova O. M., Makhova H. V. (2009) Proektnyi pidkhdid do formuvannia stratehichnykh partnerstv pidpriemstv [Project approach to the formation of strategic partnerships of enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats*

- ChDTU. Seriiia : Ekonomichni nauky [Collection of scientific works of ChSTU. Series: Economic Sciences]. Vol. 22. S. 23–27. (in Ukraine)*
6. Kanter R. M. (2008) Preimushchestva sotrudnichestva. Harvard Business Review. Idei, kotorye rabotayut. Strategicheskie al'yansy [Advantages of cooperation. Harvard Business Review. Ideas that work. Strategic alliances.: Alpina Business Books]. Moscow : Al'pina BiznesBuks. 2008. 244 s. (in Russian)
  7. Kouz R. (2007) Firma, rynek i pravo [Firm, market and law]. Per. s angl. Moscow : Novoe izdatel'stvo. 224 s. (in Russian)
  8. Kuznecov I. A. (2015) Razvitie form strategicheskogo partnerstva [Development of forms of strategic partnership] : dis. ... kand. ekon. nauk : 08.00.05. Moscow. (in Russian)
  9. Lyasko A. (2003) Mezhfirmennoe doverie i shumpeterianskie innovacii [Interfirm trust and Sumpeterian innovations]. *Voprosy ekonomiki [Issues of economics]*. Vol. 11. 27-40. DOI: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2003-11-27-40>. (in Russian)
  10. Malenkov Yu. A. (2008) Strategicheskij menedzhment [Strategic Management]. Moscow: TK Velbi, Izdatel'stvo «Prospekt». 224 s. (in Russian)
  11. Markova V. D., Kuznecova S. A. (2019) Strategicheskij menedzhment: ponyatiya, koncepcii, instrumenty prinyatiya reshenij : spravochnoe posobie [Strategic management: concepts, concepts, decision-making tools: a guide]. Moscow : INFRA-M. 320 s. (in Russian)
  12. Melnyk M. I. (2012) Formuvannia biznes-seredovyshcha Ukrainy v umovakh instytutsiinykh transformatsii [Formation of the business environment of Ukraine in terms of institutional transformations]. Lviv : IRD NAN Ukrainy. 568 s. (in Ukraine)



13. Minzberg G., Alstrand B., Lampel J. (2002) *SHkoly strategij. Strategicheskoe safari: ekskursiya po debryam strategij menedzhmenta* [School of Strategies. Strategic safari: a tour of the wilds of management strategies]. Pod obshch. red. YU. Kapturevskogo. St. Petersburg : Piter. 330 s. (in Russian)
14. Minzberg G. (2004) *Struktura v kulake: sozдание effektivnoj organizacii. Seriya «Delovoj bestseller»* [Structure in the fist: the creation of an effective organization. Business Bestseller Series]. [Per. s angl D. Raevskaya]. Pod obshchej red. YU. N. Kapturevskogo. St. Petersburg : Piter. 512 s. (in Russian)
15. Petrov A. N., Saltykov A. V. (2017) *Process realizacii strategii: sodержatel'nye aspekty* [The process of strategy implementation: substantive aspects]. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo ekonomicheskogo universiteta* [Proceedings of St. Petersburg University of Economics]. Vol. 1-1 (103). S. 21-30. (in Russian)
16. Porter M. (2017) *Konkurentnaya strategiya. Metodika analiza otraslej i konkurentov* [Competitive strategy. Methods of analysis of industries and competitors]. [Per. s angl. I. Minervina]. Moscow : Al'pina Pabliher. 456 s. (in Russian)
17. Seleznova H. O. (2019) *Osoblyvosti stratehichnykh partnerstv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia* [Features of strategic partnerships in modern business conditions.]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and society]. Vol.20. S. 372-376. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-50>. (in Ukraine)
18. *Strategicheskoe partnerstvo. Finansovo-kreditnyj enciklopedicheskij slovar* [Strategic partnership. Financial and credit encyclopedic dictionary]. URL: [https://finance\\_loan.academic.ru/1685/](https://finance_loan.academic.ru/1685/) (access date: 20.11.2021). (in Russian)
19. Tennison R. (2015) *Prakticheskoe rukovodstvo po partnerstvu* [Practical Guide to Partnerships]. URL:

- <https://www.unpei.org/sites/default/files/PDF/awareness-raising/Partnering-Toolbook-Russian.pdf>. (access date: 16.11.2021). (in Russian)
20. Trapeznikova I. S. (2016) *Administrirovanie v social'noj rabote* [Administration in social work]. Moscow; Berlin : Direkt-Media. 63 s. URL : <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=429712> (access date: 08.11.2021). (in Russian)
21. Uolles R. (2005) *Strategicheskie al'yansy v biznese. Tekhnologii postroeniya dolgosrochnyh partnerskih otnoshenij i sozdaniya sovmestnyh predpriyatij* [Strategic alliances in business. Technologies for building long-term partnerships and creating joint ventures]. Moscow : Dobraya kniga. 288 s. (in Russian)
22. Horeva L.V., Petrov A.N. (2017) *Setevye programmy na rynke obrazovatel'nyh uslug: innovacionnoe napravlenie razvitiya* [Network programs in the market of educational services: an innovative direction of development]. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyj nauchnyj zhurnal* [Management of economic systems: an electronic scientific journal]. Vol.12 (106). S. 67. (in Russian)
23. 5 types of strategic partnership agreements to help grow your business. URL: <https://www.pandadoc.com/blog/strategic-partnership-agreement/> (access date: 10.10.2021).
24. Humphries Andrew (2019). *Managing supply chain partnerships*. SCCI Ltd., UK.
25. Lunnan Randi, and Sven A. (2008). Haugland. Predicting and measuring alliance performance: A multidimensional analysis. *Strategic Management Journal*. Vol. 29.5. P. 545-556.
26. Niederkofler Dr. Martin. (1991) *The Evolution of Strategic Alliances*. *Journal of Business Venturing*. Vol. 6.

27. Pekar Peter, and Marc S. Margulis (2003). Equity alliances take centre stage.  
*Business Strategy Review*. Vol. 14.2. P. 50-62.