

Менеджмент

УДК 338.242.2

Світлична Карина Станіславівна

*кандидат фармацевтичних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Національний фармацевтичний університет*

Светличная Карина Станиславовна

*кандидат фармацевтических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и публичного администрирования
Национальный фармацевтический университет*

Svitlychna Karyna

*PhD, Associate Professor, Associate Professor of the
Management and Public Administration Department
National University of Pharmacy
ORCID: 0000-0003-0766-7513*

Русов Иван Глібович

*студент
Національного фармацевтичного університету*

Русов Иван Глебович

*студент
Национального фармацевтического университета*

Rusov Ivan

*Student of the
National University of Pharmacy
ORCID: 0000-0002-0853-6841*

Шуть Оксана Юрїївна

*кандидат фармацевтичних наук,
викладач кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Національний фармацевтичний університет*

Шуть Оксана Юрьевна

*кандидат фармацевтических наук,
преподаватель кафедры менеджмента и публичного администрирования
Национальный фармацевтический университет*

Shut Oksana

*PhD, Lecturer of the
Management and Public Administration Department
National University of Pharmacy
ORCID: 0000-0002-1194-7078*

Коляда Тетяна Анатоліївна

*кандидат юридичних наук,
доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування
Національний фармацевтичний університет*

Коляда Татьяна Анатольевна

*кандидат юридических наук,
доцент кафедры менеджмента и публичного администрирования
Национальный фармацевтический университет*

Koliada Tetiana

*PhD, Associate Professor of the
Management and Public Administration Department
National University of Pharmacy
ORCID: 0000-0002-6929-8939*

**МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ПАРТНЕРСЬКОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ
МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНИВАНИЯ ПАРТНЕРСКОГО
МЕНЕДЖМЕНТА
METHODOLOGICAL BASES FOR ASSESSING PARTNER
MANAGEMENT**

Анотація. В статті обґрунтовано актуальність проведення оцінювання рівня партнерського менеджменту для суб'єктів господарювання, що викликана практичною необхідністю вирішення цього завдання. Визначено недостатнє теоретичне опрацювання питань партнерства, особливо у вітчизняній літературі і, як наслідок, недостатнє опрацювання даного питання у практичній діяльності. Обґрунтовано алгоритм оцінювання партнерського менеджменту для суб'єктів ринку, що має на меті виконання чітко структурованої послідовності етапів. А саме: вибір спільних комплексних складових партнерства для контрагентів, визначення локальних показників партнерських відносин за кожною комплексною складовою, сегментація клієнтів, проведення анкетного опитування з метою визначення цінності партнерства підприємства та його клієнтів, визначення вагомості комплексних складових партнерських відносин для підприємства та для його клієнтів, оцінка фактичного рівня партнерства для всіх сторін відносин, діагностика збалансованості в розвитку фактичного рівня партнерського менеджменту для підприємства та його клієнтів, оцінка бажаного рівня партнерства для підприємства та для клієнтів, діагностика потенціалу розвитку партнерських відносин, побудова карти розвитку партнерства, вибір пріоритетних напрямків розвитку, розробка заходів щодо розвитку партнерського менеджменту, впровадження та моніторинг ефективності заходів з розвитку партнерства підприємства з клієнтами. Перевагою запропонованого методу є універсальність, що дозволяє використовувати його у різноманітних сферах діяльності та галузях промисловості за умови обґрунтованого вибору напрямків оцінювання партнерства та локальних індикаторів до них. Підсумовано, що менеджмент партнерських відносин – це перманентний процес, що має багатосторонню стратегічну спрямованість з метою забезпечення учасників партнерства додатковими

конкурентними перевагами, які виникають внаслідок партнерської взаємодії.

Ключові слова: партнерський менеджмент, партнерські відносини, алгоритм оцінювання, цінність відносин.

Аннотація. В статті обоснована актуальність проведення оцінки рівня партнерського менеджмента для суб'єктів господарювання, що вызвано практичної необхідністю рішення указанної задачі. Определена недостаточная теоретическая проработка вопросов партнерства, особенно в отечественной литературе и, как следствие, недостаточная проработка данного вопроса в практической деятельности. Обоснован алгоритм оценки партнерского менеджмента для субъектов рынка, имеющий целью выполнение четко структурированной последовательности этапов. А именно: выбор общих комплексных составляющих партнерства для контрагентов, определение локальных показателей партнерских отношений по каждой комплексной составляющей, сегментация клиентов, проведение анкетирования с целью определения ценности партнерства для предприятия и его клиентов, определение весомости комплексных составляющих партнерских отношений, диагностика сбалансированности в развитии фактического уровня партнерского менеджмента для предприятия и для его клиентов, оценка желаемого уровня партнерства, диагностика потенциала развития партнерских отношений, построение карты развития партнерства, выбор приоритетных направлений развития, разработка мероприятий по развитию партнерского менеджмента, внедрение и мониторинг эффективности мероприятий по развитию партнерства предприятия с клиентами. Преимуществом предлагаемого метода является универсальность, позволяющая использовать его в различных сферах деятельности и отраслях промышленности при условии обоснованного выбора направлений оценки партнерства и локальных

индикаторов к ним. Сделан вывод, что менеджмент партнерских отношений – это перманентный процесс, имеющий многостороннюю стратегическую направленность с целью обеспечения участников партнерства дополнительными конкурентными преимуществами, возникающими в результате партнерского взаимодействия.

Ключевые слова: партнерский менеджмент, партнерские отношения, алгоритм оценивания, ценность отношений.

Summary. *The article substantiates the relevance of partner management assessment for business entities, which is caused by the practical necessity of solving this problem. Insufficient theoretical study of partnership issues, especially in domestic literature, and, as a result, insufficient study of this issue in practice has been identified. An algorithm for evaluating partnership management for market entities is substantiated, which aims to perform a clearly structured sequence of stages. Namely: the choice of common complex components of the partnership for counterparties, the determination of local indicators of partnerships for each complex component, segmentation of customers, conducting a survey to determine the value of the partnership for the enterprise and its customers, determining the weight of the complex components of partnerships for the enterprise and its clients, diagnosing the balance in the development of the actual level of partnership management for the enterprise and its clients, assessing the desired level of partnership, diagnosing the potential for developing partnerships, building a partnership development map, choosing priority areas for development, developing measures for the development of partnership management, implementation and monitoring of the effectiveness of measures for the development of partnerships between the enterprise and customers. The advantage of the proposed method is its versatility, which allows it to be used in various fields of activity and industries, subject to a reasonable choice of areas for assessing partnerships and local indicators for them. It is concluded that partnership management is a permanent process that has a multilateral strategic*

focus in order to provide partnership participants with additional competitive advantages arising from partnership interaction.

Key words: *partnership management, partnerships, evaluation algorithm, relationship value.*

Постановка проблеми. Зважаючи на те, що тривалий час у взаємодії між більшістю суб'єктів ринку спостерігалися тенденції щодо використання моделей незалежних відносин, велика частка транзакцій у всіх ланках ланцюгів постачання носила дискретний характер.

Але сьогодні очевидним стає той факт, що партнерські відносини (ПВ) виступають не лише головною складовою підприємницької діяльності, але й необхідною умовою договірних відносин між контрагентами, що спрямовано на отримання для кожного з них запланованого рівня прибутковості за рахунок обміну результатами діяльності.

Практика свідчить, що перевагами системи ПВ є: підвищення конкурентоспроможності кожного з партнерів, регламентація прав та обов'язків сторін, скорочення часових та фінансових витрат, більш повне задоволення потреб кінцевих споживачів.

ПВ – одна з головних умов результативного функціонування кожного суб'єкта ринку. Постійний пошук найбільш ефективних партнерських зв'язків, постачальників та клієнтів, що налаштовані на взаємовигідне співробітництво, дозволяє компаніям розвивати свої конкурентні переваги на безперервній основі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання партнерства більш широко досліджені в зарубіжній науковій літературі [1; 5; 9; 12; 13]. При цьому акцент робиться на необхідності врахування вимог та очікувань клієнтів як головного елемента будь-якої стратегічної орієнтації у своїй діяльності.

Оскільки вітчизняна наука тривалий час не приділяла достатньої уваги партнерським комунікаційним процесам, у вітчизняних дослідженнях управління партнерством розглянуто не в повній мірі [4; 6; 8; 10].

Найбільш розповсюджені підходи до розуміння партнерського менеджменту наведені в таблиці 1.

Підводячи підсумок результатів дослідження наукових публікацій, можна зробити висновок, що партнерство – це взаємовідносини між зацікавленими сторонами, які полягають у визначенні та забезпеченні реалізації їх інтересів шляхом використання певного інструментарію з метою отримання економічних переваг, стратегічних вигід розвитку, виконання місії діяльності партнерів, що у кінцевому підсумку створюють додаткову цінність і для кінцевих споживачів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування алгоритму оцінки рівня партнерського менеджменту між суб'єктами ринку (виробничими підприємствами, організаціями, установами, клієнтами, постачальниками, посередниками ті ін.).

Виклад основного матеріалу. В умовах посилення світових інтеграційних процесів, сьогодні можна стверджувати, що партнерський менеджмент виступає наріжним каменем для формування відносин на засадах підвищення рівня довіри та надійності до партнерів, що, у кінцевому підсумку, спрямовано на забезпечення гарантії якості створюваного продукту або наданих послуг.

Отже, побудова ефективної системи ПВ повинна мати на меті погодження та інтеграцію цілей та стратегій обох партнерів, що призводить до отримання взаємного зиску, розподілу відповідальності та виникненню на цій основі додаткових переваг та цінності для кінцевого споживача.

На думку фахівців, формування ефективної системи відносин між бізнес-партнерами повинно базуватися на таких принципах: використання логістичного та маркетингового підходів; розподіл ризиків; координація та

планування; синхронізація вхідних та вихідних логістичних потоків; погодженість цілей; відкритість; емерджентність; формування спільної інформаційної бази; стратегічна спрямованість [2; 9].

Таблиця 1

Найбільш поширені визначення партнерства

№	Автор	Визначення
1	2	3
2	Шані Д., Чаласані С.	Інтегровані зусилля по побудові, підтримці та розвитку мережі з індивідуальними споживачами для взаємної користі шляхом взаємодії, індивідуалізації відносин протягом тривалого часу
3	Парватияр А.	Процес постійної участі у спільних партнерських діях і програмах з посередниками та кінцевими споживачами з метою створення та розвитку спільної економічної цінності при зниженні витрат
4	Гуммерсон Е.	Відносини, засновані на взаємодії, зорієнтовані на довгострокову перспективу з окремими споживачами, що створюють цінність сторонами спільно
5	Баллантин Д.	Створення, розвиток та підтримка обміну цінностями між залученими сторонами, що відбувається поступово, постійно та стабільно в ланцюгу створення доданої цінності
6	Гордон І.	Безперервний процес визначення існуючих та створення нових цінностей спільно зі споживачами, спільного розподілу вигід від цієї діяльності між учасниками взаємодії
7	Акроль Р., Котлер Ф.	Практика взаємовигідних відносин із ключовими ринковими партнерами (споживачами, постачальниками, дистриб'юторами) з метою встановлення довгострокової усталеної практики взаємодії
8	Брюн М.	Сукупність дій, спрямованих на аналіз, планування, реалізацію та контроль заходів, що визивають, стабілізують, посилюють та відновлюють взаємодію з усіма зацікавленими сторонами корпорації, головним чином зі споживачами, а також на отримання додаткової цінності в процесі цих відносин.
10	Чухрай Н.	Процес створення, підтримання і розширення тісної співпраці з клієнтами та іншими партнерами підприємства, який передбачає орієнтацію підприємства на кожного споживача індивідуально, враховуючи його специфічні потреби і особливості.
11	Бубнов С.	Процес досягнення асоціативних цілей учасників ланцюга постачань шляхом встановлення чіткої системи вимог до партнерів та їх послідовного виконання
12	Струк Н.	Економічні зв'язки суб'єктів підприємництва, які ґрунтуються на взаємовигідній економіко-правовій основі розв'язання господарських проблем з врахуванням вимог ринку
14	Іган Дж.	Взаємовідносини між організацією-постачальником та організацією-клієнтом, що передбачають визнання їх обома сторонами як партнерів, при чому головна мета обох сторін – спільне використання вигід від підвищення ефективності та продуктивності спільних зобов'язань, взятих на себе в рамках взаємовідносин

Джерело: систематизовано авторами на підставі [5; 6; 7; 10; 11; 13; 14]

Проте, якщо питання саме побудови партнерських відносин є більш дослідженим в науковій літературі та зустрічається в практичній діяльності (хоча часто і носить інтуїтивний характер), то розробка підходів до оцінювання рівня партнерського менеджменту на сьогодні є однією з затребуваних та визначальних для підприємців та менеджерів з боку забезпечення уникнення небажаних наслідків і ризиків, що можуть потенційно виникати при взаємодії з партнерами.

Таким чином постала нагальна необхідність розробки чіткого та структурованого переліку етапів, які б дозволили провести оцінку стану та рівня відносин між партнерами, дозволили оцінити ступінь зиску або, навпаки, збитків, які потенційно можуть отримувати партнери від взаємодії один із одним. Запропонована методика оцінювання рівня партнерського менеджменту, в основу якої закладена модель цінності відносин, представлена на рисунку 1.

Отже, на перших етапах алгоритму, необхідно визначити комплексні та локальні складові, що примножують цінність відносин для партнерів. В залежності від специфіки галузі, в якій функціонують партнери, або специфіки їх діяльності, ці можуть різнитися. Наприклад, комплексними складовими можуть бути: фінансовий результат, стратегічний розвиток, система менеджменту, інформаційна система та ін. В рамках цих комплексних складових підбираються локальні конкретні індикатори.

Необхідно зазначити, що формування та розвиток партнерства, окрім забезпечення переваг для партнерів, має досить високий ступінь невизначеності, ризикованості та передбачає певні витрати. Серед сфер, що враховують негативний бік партнерських відносин, можуть бути виокремлені – витрати відносин, загрози, ризики.

Наступним етапом оцінювання рівня партнерського менеджменту є сегментація клієнтів суб'єкта ринку, для якого проводиться оцінка.

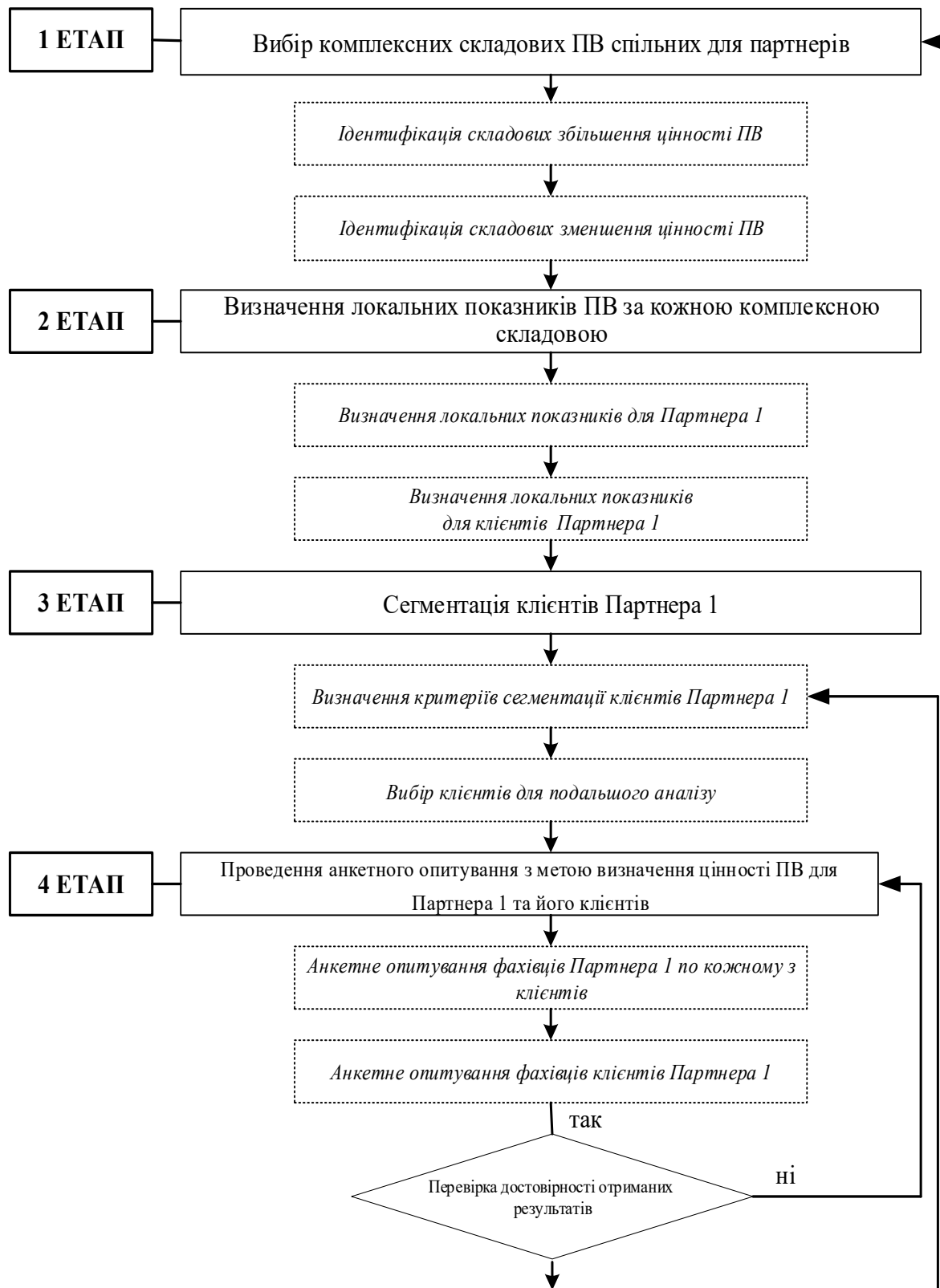


Рис. 1. Алгоритм оцінювання партнерського менеджменту між суб'єктами ринку

Джерело: складено авторами

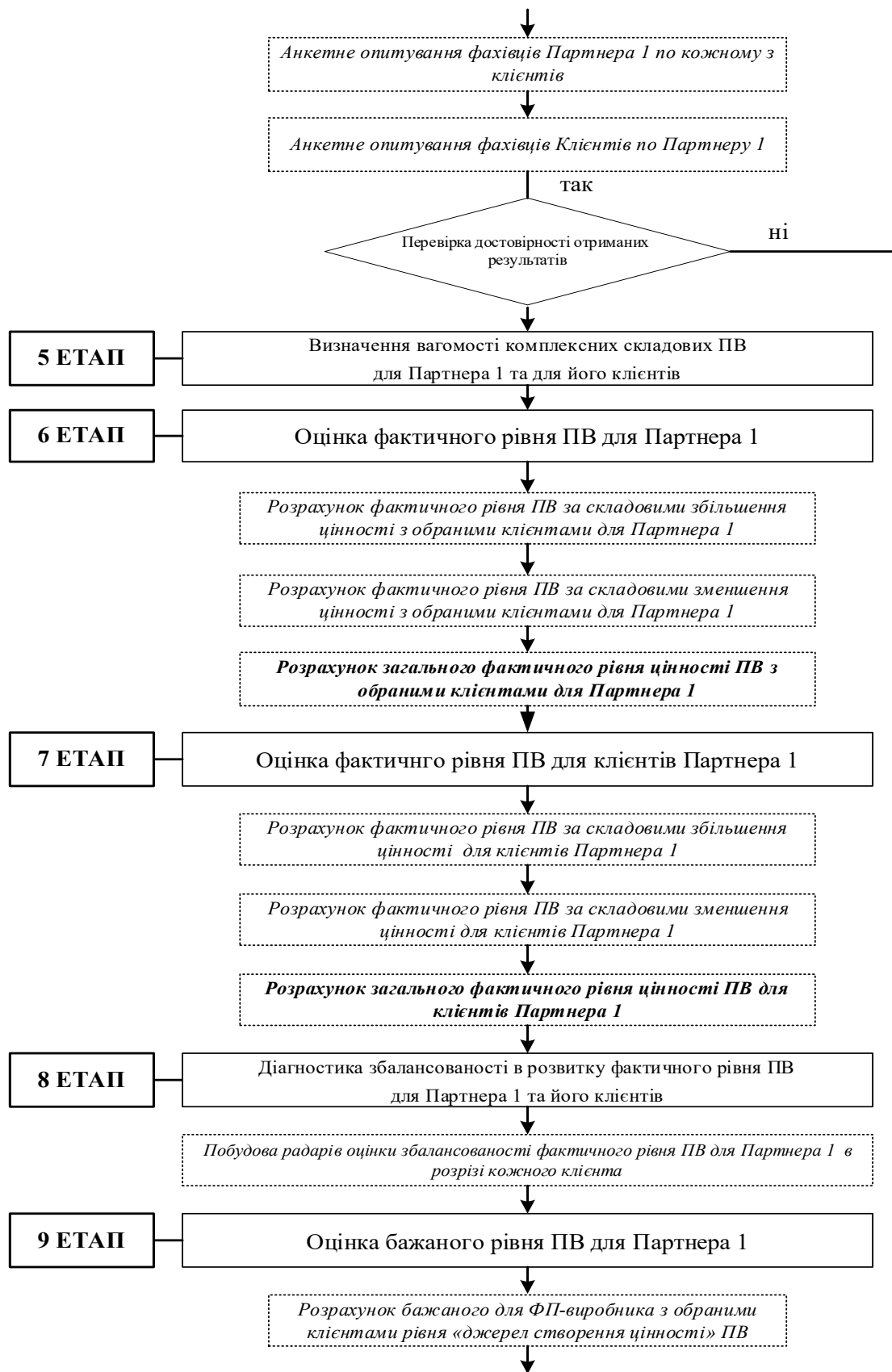


Рис. 1. Алгоритм оцінювання партнерського менеджменту між суб'єктами ринку
(продовження)

Джерело: складено авторами

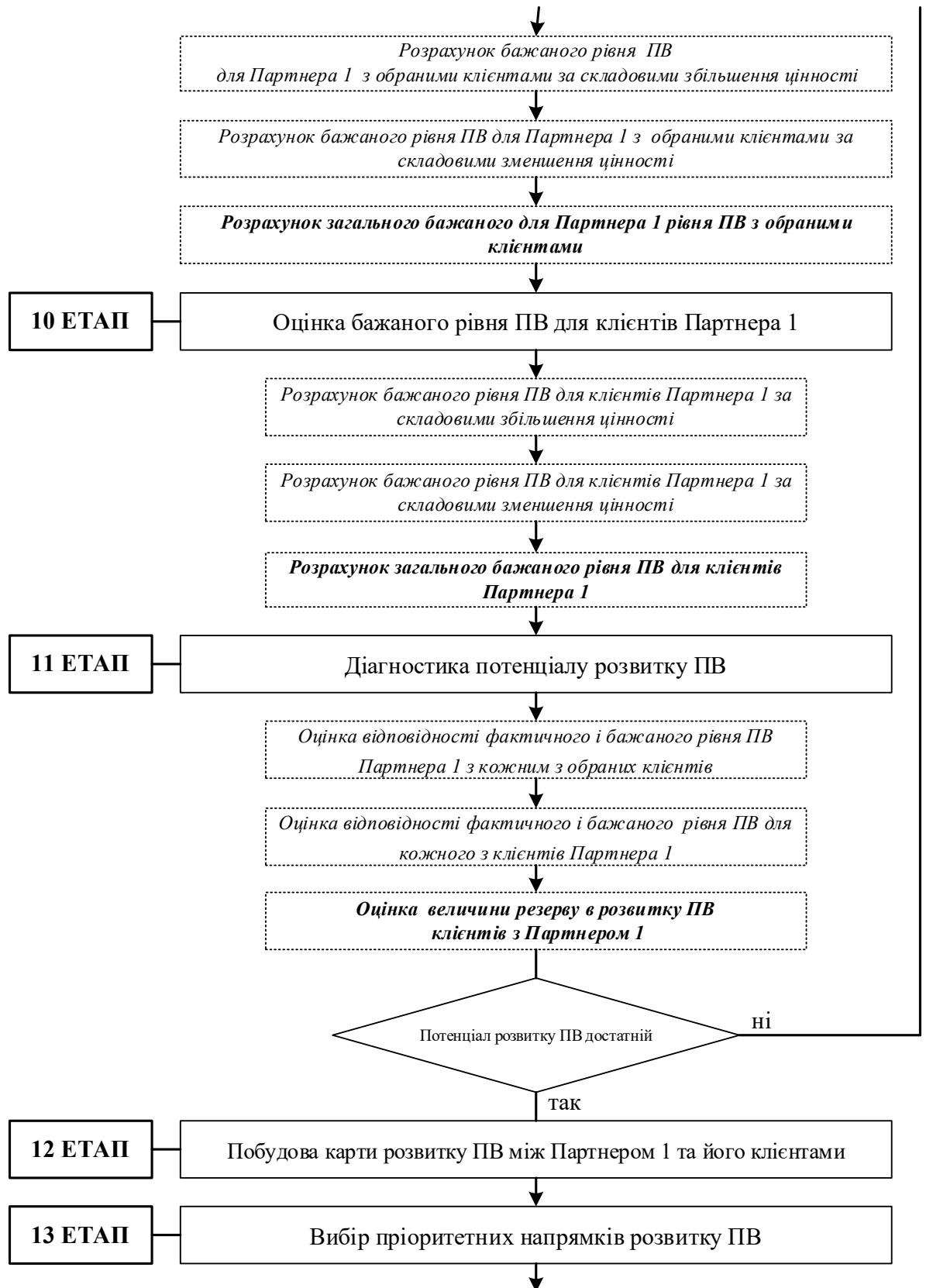


Рис. 1. Алгоритм оцінювання партнерського менеджменту між суб'єктами ринку
(продовження)

Джерело: складено авторами

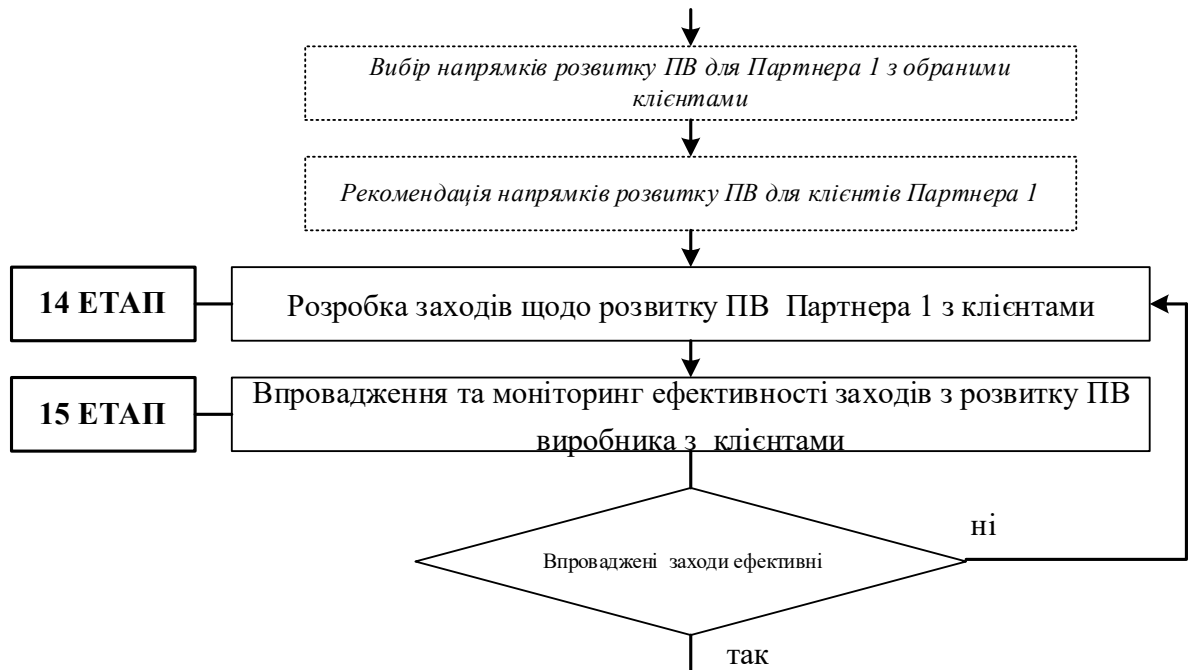


Рис. 1. Алгоритм оцінювання партнерського менеджменту між суб'єктами ринку (закінчення)

Джерело: складено авторами

З одного боку критерієм сегментації може стати групування клієнтів за обсягами закупівель (згідно АВС-аналізу), з іншого, наприклад, тривалість бізнес-відносин. Для подальшого аналізу ПВ обираються клієнти з сегментів, розвиток яких є пріоритетним для підприємства на час проведення дослідження.

Важливою складовою оцінювання партнерського менеджменту є визначення бажаного рівня цінності ПВ для партнера та для кожного з його клієнтів. Ідеальний рівень цінності ПВ відображає максимально можливу оцінку величини цінності ПВ.

З метою діагностики потенціалу розвитку партнерського менеджменту на наступному етапі необхідно порівняти рівень фактичної цінності ПВ з бажаним з позиції кожного з партнерів за допомогою розрахунку коефіцієнтів відповідності. Оптимальним є значення коефіцієнту відповідності, яке дорівнює одинці.

Отже, для розвитку ПВ до бажаного рівня на данному етапі постає необхідність вибору комплексних напрямків ПВ, що потребують першочергового розвитку.

З цією метою на наступному етапі пропонується побудова карти розвитку цінності ПВ, яка дозволяє врахувати одразу два аспекти: з одного боку – важливість складових ПВ для партнерів, а з іншого – існуючий розрив збалансованості у взаємодії між партнерами.

Приклади побудови карти розвитку цінності ПВ наведено на рис. 2.

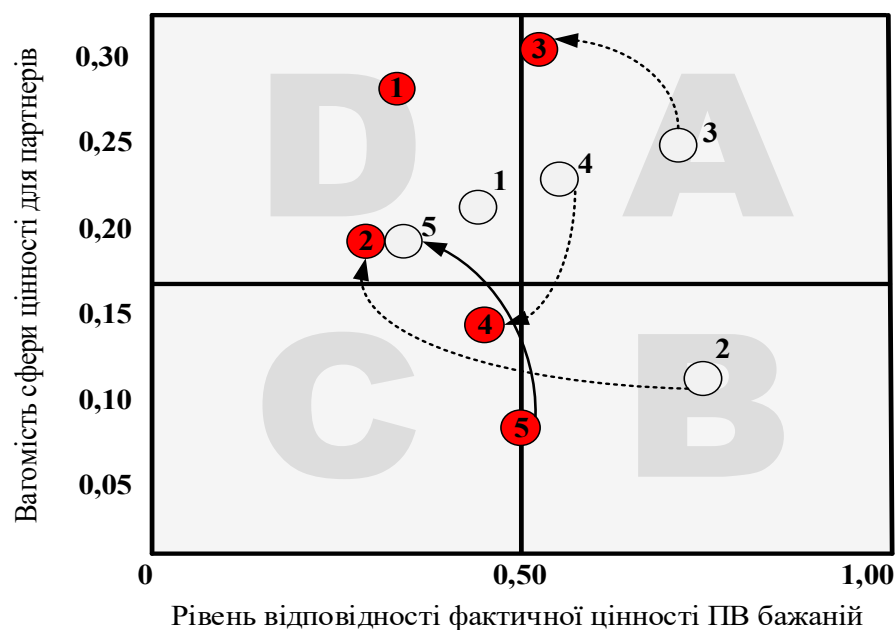


Рис. 2. Приклад карти цінності розвитку партнерського менеджменту

Джерело: складено авторами

Умовні позначення:

- 1 – сфера цінності ПВ «Менеджмент якості»;
- 2 – сфера цінності ПВ «Стратегічний розвиток»;
- 3 – сфера цінності ПВ «Фінансово-господарські результати»;
- 4 – сфера цінності ПВ «Витрати»;
- 5 – сфера цінності ПВ «Загрози та ризики»;
- ¹ – стан та перспективи розвитку вказаного напрямку для клієнта по відношенню до Партнера;
- ¹ – стан та перспективи розвитку вказаного напрямки для Партнера по відношенню до клієнта;
- – пріоритетний напрямок розвитку ПВ з боку Партнера;
- – пріоритетний напрямок розвитку ПВ з боку клієнта Партнера.

На вісі Х матриці відображено рівень відповідності фактичної величини ПВ бажаній, які визначено на попередніх етапах досліджень шляхом розрахунку коефіцієнтів відповідності.

Вісь У характеризує вагомість певної сфери розвитку ПВ для партнера та його клієнтів. Максимальне значення на цій шкалі відповідає максимальному значенню важливості сфери цінності ПВ за результатами анкетного опитування. На підставі цих значень в матриці розвитку ПВ утворюються чотири квадранти.

Квадрант А відображає напрямки ПВ, що мають найбільшу вагомість для партнерів та найвищий ступінь розвитку цінності за ними. В разі, якщо цінність ПВ описується елементами, що потрапили в даний квадрант – це є свідченням високого рівня взаємодії між партнерами. Управлінські заходи полягають в підтриманні елементів в даному сегменті та їх розвитку вразі прямування до лівої частини квадранту.

У квадрант В потрапляють ті напрямки ПВ, що мають середній або нижчий за середній рівень вагомості для партнерів, проте, достатньо високий рівень створення цінності ПВ за ними. Потрапляння елементів цінності в даний квадрант – також ознака відносин, що носять характер стійких, партнерських. Позитивною тенденцією є прямування елементів до правої сторони квадранту.

Квадрант С включає елементи низької вагомості для партнерів та низького рівня розвитку цінності за ними. Позитивним є спрямування до квадранту В. Проте з урахуванням низької вагомості елементів даного квадранту, їх розвиток слід розглядати як другорядне завдання.

Найгірший стан розвитку цінності відносин між партнерами має місце, коли елементи цінності ПВ потрапляють в квадрант D. При високій вагомості елементів даного квадранту, з точки зору їх розвитку для обох партнерів, відповідність фактичної величині цінності ПВ навіть на 50% не відповідає

бажаному рівню. Напрямки ПВ, що потрапили в даний квадрант, потребують першочергових заходів щодо управління їх розвитком.

Заключними етапами в управлінні розвитком партнерського менеджменту є впровадження конкретних заходів для збільшення цінності ПВ та моніторинг їх ефективності.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Менеджмент ПВ – перманентний процес, що спрямований на досягнення цілей сторін, сумісне створення цінності, посилення ринкових позицій, формування довгострокових конкурентних переваг. Саме створення ефективної системи управління ПВ може стати джерелом конкурентної переваги підприємства, оскільки саме вбудовані в організацію управлінські компетенції, а не доступність фізичних чи матеріальних ресурсів стають визначальними умовами конкурентних переваг підприємства.

Розроблену методику оцінювання партнерського менеджменту, в основу якої покладено визначення фактичного стану управління партнерством та опрацювання пріоритетних напрямків в управлінні розвитком ПВ, можна використовувати на різних етапах побудови або удосконалення відносин з контрагентами.

На підставі проаналізованого масиву даних щодо управління розвитком партнерського менеджменту визначено, що запропонована методика дозволяє проаналізувати відносини з одним із клієнтів певного сегмента, та на цій основі приймати обґрунтовані управлінські рішення стосовно напрямків формування та розвитку ПВ з іншими клієнтами цього сегмента.

Запропонований методичний підхід до оцінювання партнерського менеджменту може бути використаний в різноманітних сферах підприємницької діяльності за умов актуального коригування комплексних та локальних напрямків цінності ПВ.

Література

1. Бауэрсокс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / [пер. с англ.; 2-е изд.]. Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 640 с.
2. Бурак І.О. Оцінка надійності ділових партнерів підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4(44). С. 619-622.
3. Бутенко Н. В. Розвиток партнерства в національній економіці: монографія. Київ : вид-во ІЕП НАН України, 2015. 358 с.
4. Головчук Ю.О., Стадник В.В. Партнерські відносини в розвитку інноваційної діяльності підприємства. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*. 2019. №4. Том 7. С. 34-40.
5. Иган Д. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений / [пер. с англ. Е. Э. Лалаян ; 2-е изд.]. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 375 с.
6. Крикавський Є. Партнерські відносини на ринку В2В та В2С : монографія. Львів : Львівська політехніка, 2015. 232 с.
7. Стадник В.В., Головчук Ю.О. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства : монографія. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута», 2020. 232 с.
8. Струк Н.С. Концептуальні засади розвитку маркетингу партнерських відносин підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30(1). С. 116-121.
9. Терещенко О.Л. Партнерські відносини в контексті розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2018. № 5.
10. Чухрай Н.І. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами : монографія. Львів : Растр-7, 2008. 360 с.
11. Шуть. О.Ю., Світлична К.С. Оцінка потенціалу партнерського менеджменту у фармацевтичних компаніях. *Приазовський економічний вісник*. 2020. №1(18). С. 171-174.

12. Gummerson E. Total Relationship Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2008. No 6 (2). P. 101-104.
13. Christopher M., Payne A., Ballantine D. Relationship Management : Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together. UK, Oxford : Butterworth-Heinemann, 2002. 312 p.
14. Kuvaieva T. Assessment of competitive advantages of the enterprise functioning in network structures partnership type. *Mechanisms interaction competitiveness and innovations in modern international economic relations*. ISMA University, Riga (Latvia). 2017. Vol. 3. P. 30-38.

References

1. Bauersoks D. (2005) Logistika: integrirovannaya tsep postavok [Logistics: integrated supply chain]. Moscow : ZAO «Olimp-Busines». 640 p. (in Russian)
2. Burak I.O. (2017) Ocinka nadijnosti dilovykh partneriv pidpryjemstva [Evaluation of the reliability of business partners of the enterprise] Young scientist. Vol. 4(44). pp. 619-622.
3. Butenko N.V. (2015) Rozvytok partnerstva v natsionalnii ekonomitsi [Developing partnerships in the national economy]. Kyiv, Institut ekonomiki I prognozuvannya NAN Ukraini, 358 p. (in Ukrainian)
4. Gholovchuk Ju.O., Stadnyk V.V. (2019) Paptnepsjki vidnosyny v pozvytku innovacijnoji dijajnosti pidppyjemstva [Partnership relations in the development of innovative activity of the enterprise]. Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. Vol. 4 (7). pp. 34-40.
5. Igan J. (2008) Marketing vzaimootnosheniy. Analyz strategiy na osnove vzaimootnosheniy [Relationship Marketing. Relationship Marketing Strategies Analysis]. Moscow, YUNITI-DANA Publ., 375 p. (in Russian)
6. Krykavskiy Ye. (2015) Partnerski vidnosyny na rynku B2B ta B2C: monohrafiia [Partnership relations in the B2B and B2C market]. Vyd-vo Lvivskoi politekhniki. (in Ukrainian)

7. Stadnyk V.V., Gholovchuk Ju.O. (2020) Upravlinnja innovacijamy na osnovi rozvytku partnersjkykh vidnosyn pidprijemstva : monohrafiia [Innovation management based on the development of enterprise partnerships]. Kamyanets-Podilsky: Ruta Printing House LLC, 232 p. (in Ukrainian)
8. Struk N.S. (2018) Konceptualjni zasady rozvytku marketynghu partnersjkykh vidnosyn pidprijemstv [Conceptual principles of enterprise partnership marketing development]. Black Sea Economic Studies. Vol. 30(1). pp. 116-121.
9. Tereshhenko O.L. (2018) Partnersjki vidnosyny v konteksti rozvytku malogho ta serednjogho pidprijemnyctva v Ukrajinii [Partnerships in the context of small and medium business development in Ukraine]. Efficient economy. Vol. 5.
10. Chukhrai N. I. (2008) Otsiniuvannia i rozvytok vidnosyn mizh biznes-partneramy [Assessment and development of relationships between business partners] : monohrafiia. Lviv : Rastr-7. (in Ukrainian)
11. Shutj. O.Ju., Svitlychna K.S. (2020) Ocinka potencialu partnersjkojho menedzhmentu u farmacevtychnykh kompanijakh [Assessing the potential of partner management in pharmaceutical companies]. Priazovsky Economic Bulletin. Vol. 1(18). pp. 171-174.
12. Gummerson E. (2008) Total Relationship Marketing. Journal of the Academy of Marketing Science. No 6 (2). pp. 101-104.
13. Christopher M., Payne A., Ballantine D. (2002) Relationship Management : Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together. UK, Oxford : Butterworth-Heinemann, 312 p.
14. Kuvaieva T. (2017) Assessment of competitive advantages of the enterprise functioning in network structures partnership type. Mechanisms interaction competitiveness and innovations in modern international economic relations. ISMA University, Riga (Latvia). Vol. 3. pp. 30-38.