

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ОЦІНКИ ПАРТНЕРІВ

© 2014 УС М. І.

УДК 005.591.452

Ус М. І. Забезпечення ефективності партнерських відносин підприємства на основі оцінки партнерів

Метою статті є розробка заходів з оцінки потенційних партнерів підприємства та визначення ефективності відносин з ними. При аналізі, систематизації та узагальненні наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених було визначено основні етапи процесу вибору партнерів підприємства, що дозволило розробити заходи щодо організації та оцінки професійної відповідності потенційних партнерів. Підґрунтям для запропонованого методичного підходу щодо визначення ефективності партнерських відносин стало використання групування показників із застосуванням експертного оцінювання для розрахунку важливості складових узагальнюючого показника ефективності партнерських відносин. У результаті було визначено залежність цілей формування партнерських відносин і показників оцінки професійної відповідності потенційних партнерів. Проаналізовано основні критерії та показники до визначення ефективності партнерських відносин, які безпосередньо залежать від результатів проведення оцінки та вибору партнерів. Крім того, запропоновано методу щодо визначення ефективності відносин, яка передбачає розрахунок узагальнюючого показника ефективності з урахуванням економічних і соціально-психологічних її складових. Перспективним напрямком подальших досліджень є розробка стратегій розвитку ефективних партнерських відносин, зокрема розгляд організаційних аспектів партнерства та врахування фактора ризику.

Ключові слова: партнерські відносини, потенційні партнери, оцінка професійної відповідності, ефективність.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Формул.:** 1. **Бібл.:** 9.

Ус Марина Ігорівна – викладач кафедри економіки та маркетингу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: marinaus_@ukr.net

УДК 005.591.452

UDC 005.591.452

Ус М. И. Обеспечение эффективности партнёрских отношений предприятия на основе оценки партнёров

Целью статьи является разработка мероприятий по оценке потенциальных партнеров предприятия и определение эффективности отношений с ними. При анализе, систематизации и обобщении научных трудов отечественных и зарубежных ученых были определены основные этапы процесса выбора партнеров предприятия, что позволило разработать мероприятия по организации и оценке профессионального соответствия потенциальных партнеров. Основой для предложенного методического подхода к определению эффективности партнерских отношений стало использование группировки показателей с применением экспертного оценивания для расчета важности составляющих обобщающего показателя эффективности партнерских отношений. В результате была определена зависимость целей формирования партнерских отношений и показателей оценки профессионального соответствия потенциальных партнеров. Проанализированы основные критерии и показатели определения эффективности партнерских отношений, которые напрямую зависят от результатов проведения оценки и выбора партнеров. Кроме того, предложена методика по определению эффективности отношений, которая предусматривает расчет обобщающего показателя эффективности с учетом экономических и социально-психологических составляющих. Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка стратегий развития эффективных партнерских отношений, в частности рассмотрение организационных аспектов партнерства и учета фактора риска.

Ключевые слова: партнерские отношения, потенциальные партнёры, оценка профессионального соответствия, эффективность.

Рис.: 1. **Табл.:** 1. **Формул.:** 1. **Библ.:** 9.

Ус Марина Игоревна – преподаватель кафедры экономики и маркетинга, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: marinaus_@ukr.net

Us M. I. Ensuring the Efficiency of Enterprise's Partnerships on the Basis of Evaluation of Partners

The article is aimed at the elaborating of measures to evaluate potential partners and determine the efficiency of relationships with them. During the analysis, systematizing and synthesis of scientific works by domestic and foreign scientists, key steps in the process of selecting enterprise's partners were identified, that allowed to work out measures for the organization and evaluation of professional matching of potential partners. The basis for the proposed methodological approach to determining the efficiency of partnerships was to use grouping the indicators with applying of an expert estimation to calculate the importance of the components of the generalized indicator of effective partnerships. As a result, dependence of objectives as to forming partnerships and indicators of the professional matching of potential partners was defined. The main criteria and indicators for measuring the efficiency of partnerships, that depend directly on the results of the evaluation and selection of partners, were analyzed. In addition, a technique to determine the efficiency of relationship has been proposed, which provides for the calculation of the systematizing indicator of efficiency, taking into account the economic, social and psychological components. A promising area for further research is the elaborating of strategies for the development of effective partnerships, in particular the considering of the organizational aspects of partnership and the risk factor assessment.

Key words: partnerships, potential partners, evaluation of professional conformity, efficiency.

Pic.: 1. **Tabl.:** 1. **Formulae:** 1. **Bibl.:** 9.

Us Maryna I. – Lecturer of the Department of Economics and Marketing, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: marinaus_@ukr.net

Сучасні економічні реалії висувають жорсткі вимоги до всіх учасників ринкових відносин. З метою посилити свої конкурентні позиції підприємства все частіше звертаються до сучасних форм довгострокових взаємовигідних відносин – партнерства.

Інтенсифікація зв'язків та посилення взаємозалежності вітчизняних підприємств зумовляють підвищену

увагу вчених і практиків до проблеми аналізу діяльності суб'єктів господарювання, можливості та особливості встановлення партнерських відносин з огляду на розробку оптимальної стратегії розвитку підприємства та мінімізацію ризиків у ринковій діяльності суб'єктів за рахунок вибору партнера та забезпечення на цій основі високої ефективності відносин.

Багаторівневий характер взаємодії господарюючих суб'єктів зумовлює широкий діапазон підходів до пошуку партнерів підприємства. Це обумовлено мінливими умовами господарювання, а відтак, і тим фактом, що партнерські відносини та засади їх формування також динамічно змінюються.

Розробці переліку показників та критеріїв, що характеризують вибір партнера та ефективність партнерства, присвячено багато досліджень як іноземних, так і вітчизняних економістів, зокрема: А. Загородній, З. Коваль, Я. Криворучко, Л. Попова, А. Татаринцева, Н. Уелборн, Н. Чухрай та ін.

Незважаючи на чисельні теоретичні розробки та практичні рекомендації щодо вибору партнерів, проблеми оцінки потенційних партнерів та визначення ефективності партнерських відносин досі не вирішені.

Метою статті є розробка заходів до оцінки потенційних партнерів підприємства та визначення ефективності відносин з ними. Для досягнення мети в статті передбачається вирішити такі завдання: 1) проаналізувати існуючі показники ефективності партнерських відносин; 2) запропонувати методичний підхід щодо визначення ефективності партнерських відносин, що передбачає розрахунок ефективності відносин; 3) розробити заходи до оцінки потенційних партнерів підприємства.

Об'єктом досліджень сфери партнерських відносин є взаємовідносини підприємств. Однак окремі підприємства – це початкові елементи партнерства, які потребують уваги до проблем та аналізу умов їх функціонування.

Складний характер взаємодії господарюючих суб'єктів зумовлює чисельність підходів до оцінки партнерів підприємства. Науковці Н. Чухрай та Я. Криворучко наголошували, що партнерські відносини створюють переваги незалежно від галузевої належності, тому як партнерів можливо розглядати всі існуючі зв'язки підприємств за всіма напрямками відносин з оглядом на стан та цілі, які необхідно досягти [1].

Визначення мети партнерства залежить від напрямку діяльності самого підприємства й тих аспектів діяльності та функціонування, які воно прагне покращити. Таким чином, можна стверджувати, що існує прямиий зв'язок між цілями та напрямками партнерства, які визначають досягнення результату партнерських відносин за умови послідовного критеріального вибору партнера та укладання з ним відповідної форми партнерства.

Відповідно до дослідження Л. Ю. Попової підприємства на промислових ринках повинні розробляти свої підходи до оцінки партнерів з огляду на три основні чинники – різноманітність, спільний розвиток і взаємозалежність [2].

Різноманітність полягає в тому, що підприємства розрізняються за своєю історією розвитку, розмірами, технологіями, організацією і культурою. Таким чином, на ділових ринках необхідним стає дослідження в першу чергу стану кожного з можливих партнерів за допомогою методів фінансового аналізу, відокремлення відмінностей між підприємствами, а потім врахування витрат і вигод від встановлення відносин, що дає більш широкий погляд на можливості щодо збільшення ефективності відносин та стратегій їх розвитку.

Спільний розвиток означає, що процес аналізу і оцінки суб'єктів партнерських відносин на ділових ринках схильний до серйозного впливу з боку відносин підприємства з її партнерами та їх подальшу еволюцію, тобто такий підхід має ґрунтуватися на трендовому аналізі.

Взаємозалежність як чинник, що визначає підхід до оцінки партнерів, охоплює передусім три аспекти: взаємозалежність у сфері ресурсів; процеси компанії, залучені у взаємовідносини; учасники процесів [2]. Оскільки формування довгострокових взаємовигідних відносин і вибір для цієї мети партнерів складається з багатьох елементів, то і заходи щодо оцінки таких відносин мають бути комбінованими, щоб урахувати всі можливі чинники та складові. Комбінований підхід враховуватиме комплексну оцінку діяльності в динаміці, з урахуванням ринкових позицій, витрат та особливостей діяльності.

Автор погоджується з думкою З. О. Коваль, що оцінка потенційного партнера та результативності партнерських відносин має бути ретельною і ґрунтовною [3], враховуючи відповідність партнерів обраним критеріям і показникам оцінки.

Крім того, оцінка потенційних учасників партнерських відносин має відповідати їх професійним якостям як партнера і враховувати результативність функціонування та стан підприємства [4]. Це буде служити показником їх професійності та надасть можливість налагодити спільну діяльність з партнером.

Таким чином, спираючись на результати дослідження, автор пропонує такий перелік заходів до оцінки професійної відповідності потенційних партнерів підприємства (рис. 1).

На першому етапі відбувається постановка основної мети дослідження – вибір цілей формування партнерства, а вже на наступному кроці визначається причина необхідності оцінювання партнерів. За умов існування раніше встановлених партнерських відносин і неефективності їх реалізації метою може бути зміна партнера, перевірка існуючого партнера і порівняння з іншими суб'єктами відносин за обраними учасниками та напрямком формування відносин. Крім того, можливий вибір нового партнера – вперше.

Після визначення мети оцінювання з великої кількості підприємств, що діють на ринку, необхідно обрати ті, які з певних причин можуть цікавити підприємство і з якими підприємство співпрацює.

Наступний етап передбачає визначення критеріїв та обрання системи показників оцінки потенційних партнерів.

На основі проведеного автором аналізу зарубіжних і вітчизняних наукових джерел [1; 4; 5], в яких досліджувалися питання щодо критеріїв та показників оцінювання та вибору партнерів, було визначено п'ять основних груп критеріїв: маркетингові, фінансові, виробничі, технологічні та організаційні, які відповідають цілям формування партнерських відносин, і відповідні їм показники, використання яких дозволить підприємству оцінити професійність діяльності партнера та перспективи його розвитку.

Показники рекомендується розраховувати в динаміці – за три роки. Для подальшого визначення інтегрального показника слід розрахувати середні значення.

Наступним етапом оцінювання суб'єктів як партнерів підприємства є визначення інтегрального показника оцінки, за яким буде обрано можливого партнера підприємства. Для цього пропонується використати таксономічний аналіз, оскільки на основі методу таксономії можлива побудова узагальнюючої оцінки складного об'єкта або процесу [6]. Він дозволяє розрахувати інтегральний показник як синтетичну величину, утворену з усіх ознак – показників підприємств, які оцінюються як потенційні партнери.



Рис. 1. Заходи до оцінки професійної відповідності партнерів підприємств

При розрахунку таксономічного показника запропоновано алгоритм використання таксономічного аналізу, який є частиною заходів до оцінки потенційного партнера.

На початку аналізу застосовується матриця даних, яка є вихідними даними для оцінки партнерів та включає назви підприємств потенційних партнерів та відповідні до них значення показників за п'ятьма групами критеріїв, відібраних для оцінки партнерів підприємства. Елементи цієї матриці – це показники, виражені в спеціальних, різних ознаках, одиницях виміру. Тому для проведення подальших розрахунків необхідна стандартизація, яка дозволить звести всі одиниці виміру до відповідної безрозмірної величини, таким чином вирівнявши значення ознак.

Наступним кроком побудови кінцевого показника оцінки за допомогою таксономічного аналізу є проведення диференціації ознак. При цьому всі змінні – показники оцінки – поділяються на стимулятори та дестимулятори. Підставою для такого поділу є характерний вплив кожного з показників на рівень розвитку підприємств – потенційних партнерів. Ознаки, що чинять позитивний вплив на загальний рівень розвитку об'єкта, є стимуляторами, протилежні – дестимуляторами. Подібний поділ ознак є основою побудови вектора еталона.

Розрахунок таксономічного показника оцінки професійної відповідності партнера передбачає визначення відстані між окремими спостереженнями (показниками підприємств) і вектором еталона [6]. Отримана відстань служить початковим елементом для розрахунку інтегрального показника оцінки підприємства як партнера, його значення знаходяться в діапазоні від 0 до 1. Чим ближче отримане значення інтегрального показника оцінки партнера до 1, тим вища імовірність ефективного партнерства з цим підприємством.

За значеннями інтегрального показника можна провести ранжування підприємств щодо відповідності партнера обраними показниками оцінки. Таким чином, наступ-

ним заходом є формування списку, або так званого рейтингу партнерів. Після чого відбувається остаточний вибір партнера щодо формування з ним партнерських відносин і визначення форми цих відносин.

Використання запропонованих заходів до оцінки партнерів дає змогу оцінити кожного з можливих партнерів та на підставі результатів оцінки здійснити оптимальний вибір учасників партнерських відносин.

Зважаючи на можливість отриманих неоднозначних результатів оцінки потенційних партнерів підприємств, доцільним вважається доповнення дослідження розрахунком ефективності партнерських відносин з кожним відібраним учасником відносин.

Автором пропонується систематизувати існуючі методичні підходи до визначення ефективності відносин з партнерами як підґрунтя для розробки методичного підходу визначення ефективності партнерських відносин.

Один з найпоширеніших підходів до визначення ефективності відносин з партнерами передбачає розуміння ефективності як співвідношення результатів (вигод) і витрат на побудову та підтримку відносин [1; 2; 7; 8], особлива увага при цьому приділяється прибутковості.

Крім того, ефективність від здійснення партнерських відносин також може бути виражена показником ресурсомності процесів, які відбуваються всередині партнерства, і можливості доступу до нових ресурсів [7].

Деякі автори, такі як О. М. Гребешкова, Г. В. Махова [4], Н. Струк [9], розглядають перехід на нові форми відносин між підприємствами як інвестиційні проекти, які потребують додаткових капіталовкладень. Недоліком цього підходу є включення в розрахунки ймовірнісних змінних.

Система партнерських відносин досить складна та об'ємна для аналізу, тому для визначення ефективності їх формування недостатньо використовувати та оцінювати тільки економічні елементи ефективності цього процесу.

Один з підходів до визначення ефективності відносин між партнерами, заснований на методології ціннісно-вартісного підходу, пропонує розгляд ефективності взаємодії з позицій ідентифікації цінностей, які включають економічний, психологічний і стратегічний аспекти [2]. Розвиваючи ці ідеї, слід зазначити, що не завжди поведінкою партнерів управляє бажання досягти максимізації економічних вигод. Іншими словами, процес взаємодії суб'єктів партнерських відносин має як економічний, так і психологічний і соціальний, тобто неекономічний зміст, проте стратегічну важливість.

Трансформуючи розглянуті підходи до визначення ефективності партнерських відносин і джерел її формування, на основі проведеного дослідження автор пропонує методичний підхід та безпосередньо поетапну методику до визначення ефективності партнерських відносин підприємства.

Визначення об'єктів оцінювання є першим етапом розрахунку ефективності партнерських відносин, воно відбувається на основі результатів побудови рейтингу підприємств за інтегральним показником оцінки професійної відповідності партнера.

На наступному етапі необхідно виявити перелік складових показників ефективності партнерських відносин.

Проведене дослідження [2; 3; 7 – 9] щодо загальних і специфічних показників визначення та оцінки ефективності партнерських відносин дозволяє запропонувати перелік показників визначення ефективності, де розглядається не тільки ефективність як факт досягнення цілей (серед них: доступ до нових ресурсів, економія витрат), але й ураховуються результати діяльності сторін партнерства (такі як: ринкова репутація підприємства, якість продукції, рівень завантаженості виробничих потужностей) та безпосередньо ефективність їх функціонування в результаті формування партнерських відносин (включаючи рівень задоволеності відносинами, рівень надійності, прибутковості, рівень тривалості відносин, частки партнерів у закупках-продажах одне одного).

Слід відмітити, що деякі показники є проявом зміни стану та діяльності підприємства внаслідок формування та функціонування партнерства (прибутковості, частина ринку, якість продукції, ринкова репутація підприємства тощо). Інші, такі як: рівень тривалості відносин, рівень задоволеності відносинами, рівень надійності, зростання кваліфікації персоналу, є безпосереднім вираженням впливу двосторонніх відносин з партнером, результатом їх поглиблених відносин.

Зміна прибутковості та витрат є показниками ефективності управління відносинами, прямим свідченням успішного партнерства та отриманого економічного ефекту від його встановлення. Оцінюючи тривалість відносин, рівень своєчасності виконання зобов'язань, ми визначаємо готовність і спроможність партнера виконувати свої зобов'язання у повному обсязі та у встановлені угодою терміни.

Важливо оцінювати всі показники в динаміці та визначати їх значення до початку встановлення партнерських відносин, порівнюючи в процесі здійснення партнерства, виявляючи вплив і зміни, які вносить новий партнер.

Запропонований перелік показників ефективності є складовими узагальнюючого показника ефективності партнерських відносин. Методичний підхід до визначення ефективності відносин з партнерами передбачає формування та розрахунок узагальнюючого показника визначення ефективності партнерських відносин підприємства за формулою 1 [3]:

$$E_n = \sum_{i=1}^n (B_i \cdot B_i), \quad (1)$$

де E_n – узагальнюючий показник ефективності партнерських відносин, бал;

B_i – бальна оцінка i -го показника ефективності, бал;

B_i – вагомість i -го показника в загальній системі показників ефективності визначення партнерських відносин;
 n – загальна кількість показників.

Визначення узагальнюючого показника ефективності партнерських відносин потребує розрахунку важливості його складових. Для цього необхідне проведення експертного оцінювання з метою встановлення важливості складових узагальнюючого показника ефективності та їх впливу на результат та якість партнерських відносин.

Подальші кроки оцінки ефективності партнерських відносин пов'язані з розрахунком складових узагальнюючого показника та присвоєння їм бальної оцінки. Доцільним вбачається використання 5-ти бальної шкали оцінок: від значного збільшення (5 балів) до значного зменшення (1 бал).

Після розрахунку узагальнюючого показника визначення ефективності партнерських відносин підприємство має прийняти рішення про розвиток партнерства чи згортання означеної форми відносин. На думку А. Г. Загороднього, таке рішення підприємство має здійснити на основі вибору подальшої стратегії управління відносинами [3].

Автором пропонується таке розмежування рівня ефективності, відповідно до якого керівництвом можуть здійснюватись дії з управління відносинами підприємства (табл. 1).

У випадку визнання партнерських відносин неефективними керівництвом має прийняти рішення щодо їх припинення чи згортання саме партнерства. Для абсолютно ефективних відносин доцільним є розвиток і подовження тривалості партнерських відносин з визначенням нових цілей та умов їх досягнення.

Таким чином, у результаті дослідження було отримано такі наукові результати: 1) запропоновано методичний підхід щодо визначення ефективності партнерських відносин, який передбачає розрахунок узагальнюючого показника ефективності відносин з урахуванням економічних та соціально-психологічних її складових; 2) розроблено заходи до оцінки професійної відповідності потенційних партнерів, які дозволяють підприємству на кінцевому етапі оцінки визначити доцільного партнера за допомогою інтегрального показника, побудованого з використання таксономічного аналізу.

Отже, були розроблені заходи щодо організації та проведення оцінки потенційних партнерів підприємства, їх перевагою є можливість застосування незалежно від напрямку партнерських відносин щодо діяльності підприємства, форм і складу можливих учасників відносин. Крім того, було запропоновано методичний підхід, який включає методику поетапного визначення ефективності партнерських відносин з можливістю обчислення узагальнюючого показника ефективності партнерських відносин, що, у свою чергу, дозволить прийняти рішення щодо подальшого розвитку чи згортання відносин.

Перспективним напрямком подальших досліджень є розробка стратегій розвитку ефективних партнерських відносин, зокрема розгляд організаційних аспектів партнерства та врахування фактору ризику. ■

Вибір підприємством стратегії управління партнерськими відносинами в залежності від їх ефективності

№ групи	Межі ефективності відносин	Назва груп за узагальнюючим показником ефективності	Стратегія управління партнерськими відносинами
I група	5 – 4	Абсолютно ефективні відносини	Формування та розвиток партнерських відносин на основі повної довіри, формування інформаційних мереж, удосконалення форм співпраці, перехід на новий рівень відносин
II група	3,99 – 3	Висока ефективність відносин	Формування та розвиток партнерських відносин, оцінювання рівня їх ефективності, систематичний обмін інформацією, розширення меж співпраці
III група	2,99 – 2	Низька ефективність відносин	Формування партнерських відносин, системний контроль рівня ефективності партнерства та чіткого дотримання договірних зобов'язань, застосування заходів регулювання відносин, створення відділу, який відповідатиме за пошук партнера з вищим рівнем ефективності відносин
IV група	1,99 – 1	Неефективні відносини	Розірвання партнерських відносин і пошук партнера з вищим рівнем ефективності

ЛІТЕРАТУРА

1. Чухрай Н. І. Дослідження пріоритетів у формуванні відносин між бізнес-партнерами / Н. І. Чухрай, Я. Ю. Криворучко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 137 – 142.

2. Попова Ю. Ф. Методологія оцінки ефективності управління міжфінансовими відносинами на промислових ринках / Ю. Ф. Попова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2011/2011-2/12/12.htm>

3. Загородній А. Г. Управління взаємозв'язками підприємства зі споживачами продукції: монографія / А. Г. Загородній, З. О. Коваль. – Львів: ЗУКЦ, ПП НВФ БІАРП, 2008. – 364 с.

4. Гребешкова О. М. Проектний підхід до формування стратегічних партнерств підприємств / О. М. Гребешкова, Г. В. Махова // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – Черкаси: ЧДТУ, 2008. – С. 108 – 112.

5. Дойль П. Маркетинг-менеджмент і стратегії / П. Дойль, Ф. Штерн / Пер. с англ. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 544 с.

6. Мурзабулатова О. В. Застосування таксономічного показника для оцінки ефективності державних корпоративних прав / О. В. Мурзабулатова // Сталий розвиток економіки. – 2012. – № 5 (15). – С. 222 – 227.

7. Городилов В. А. Обоснование критерия эффективности взаимодействия бизнес-субъектов в рыночных сетях / В. А. Городилов // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 2 (26) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2022>

8. Багиев Г. Л. Оценка эффективности взаимодействия бизнес-субъектов в рыночных сетях / Г. Л. Багиев, Е. А. Боброва, В. И. Катенев. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 1998. – 139 с.

9. Струк Н. Економічний аналіз ефективності ділового партнерства підприємства / Н. Струк // Вісник Львівського нац. ун-ту. Серія економічна. – Львів, 2008. – Вип. 39. – С. 500 – 504.

Науковий керівник – Лисиця Н. М., доктор соціологічних наук, професор кафедри економіки та маркетингу Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця

REFERENCES

Bagiev, G. L. *Otsenka effektivnosti vzaimodeystviia biznes-subektov v rynochnykh setiakh* [Evaluating the effectiveness of interaction between business entities in the market networks]. St. Petersburg: SPBGUEF, 1998.

Chukhrai, N. I., and Kryvoruchko, Ya. Yu. "Doslidzhennia priorytetiv u formuvanni vidnosyn mizh biznes-partneramy" [Research priorities in shaping the relationship between business partners]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 7 (2008): 137-142.

Doyle, P., and Shtern, F. *Marketing-menedzhment i strategii* [Marketing management and strategy]. St. Petersburg: Piter, 2007.

Gorodilov, V. A. "Obosnovanie kriteriia effektivnosti vzaimodeystviia biznes-subektov v rynochnykh setiakh" [Justification criterion of efficiency of interaction of business entities in the market networks]. <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2022>

Hrebeshkova, O. M., and Makhova, H. V. "Proektnyi pidkhid do formuvannya stratehichnykh partnerstv pidpriemstv" [Project approach to forming strategic partnerships enterprises]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Serii "Ekonomichni nauky"* (2008): 108-112.

Murzaulatova, O. V. "Zastosuvannya taksonomichnoho pokaznyka dlia otsinky efektyvnosti derzhavnykh korporatyvnykh prav" [Application taxonomic indicator for evaluating the effectiveness of state corporate rights]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 5 (15) (2012): 222-227.

Popova, Yu. F. "Metodologiya otsenki effektivnosti upravleniia mezhfirmennymi otnosheniami na promyshlennykh rynkakh" [Methodology for evaluating the effectiveness of inter-firm relationships in industrial markets]. <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2011/2011-2/12/12.htm>

Struk, N. "Ekonomichnyi analiz efektyvnosti dilovoho partnerstva pidpriemstva" [Economic efficiency analysis of business partnership business]. *Visnyk LNU. Serii ekonomichna*, no. 39 (2008): 500-504.

Zahorodnii, A. H., and Koval, Z. O. *Upravlinnia vzaiemozviazamy pidpriemstva zi spozhyvachamy produktsii* [Managing relationships with customers of the company]. Lviv: ZUKTs; PP NVF BIARP, 2008.