

## СТРАТЕГІЧНІ ПАРТНЕРСТВА ПІДПРИЄМСТВ ЯК НАПРЯМ ЇХНЬОГО ЗОВНІШНЬОГО РОЗВИТКУ

### STRATEGIC PARTNERSHIPS OF ENTERPRISES AS A DIRECTION OF THEIR EXTERNAL DEVELOPMENT

УДК 658.114.2

**Іпполітова І.Я.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки  
підприємства та менеджменту  
Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця

**Селезньова Г.О.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки  
підприємства та менеджменту  
Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця

У статті доведено що формування стратегічних партнерств є одним з варіантів досягнення підприємством сталої конкурентної позиції на ринку та напрямом їхнього зовнішнього розвитку. Визначено причини зростання інтересу українських підприємств до зміни управління взамовідносинами, переваги використання партнерства та складові партнерської взаємодії підприємств. Проведено теоретичне узагальнення підходів до визначення видів партнерства підприємств. Досліджено, що тенденція розвитку партнерських відносин детермінується низкою якісних змін, що відбуваються в реальній практиці бізнесу. Організація тривалих партнерських відносин дасть змогу підприємствам сформувати стійкі конкурентні переваги у стратегічній перспективі та вивести підприємство на якісно новий рівень розвитку. Це дасть можливість створити новий набір цінностей для підприємства, реалізувати його стратегічні цілі, підвищити конкурентоспроможність та ефективність його функціонування.

**Ключові слова:** взаємодія, партнерство, стратегічне партнерство, зовнішній розвиток підприємства, конкурентна перевага, конкурентне середовище.

В статье доказано, что формирование стратегических партнерств является

одним из вариантов достижения предприятием постоянной конкурентной позиции на рынке и направлением их внешнего развития. Определены причины возрастания интереса украинских предприятий к изменению управления взаимоотношениями, преимущества использования партнерства и составляющие партнерского взаимодействия предприятия. Проведено теоретическое обобщение подходов к определению видов партнерства предприятий. Доказано, что тенденция развития партнерских отношений детерминруется рядом качественных изменений, происходящих в реальной практике бизнеса. Организация длительных партнерских отношений позволит предприятиям сформировать устойчивые конкурентные преимущества в стратегической перспективе и вывести предприятие на качественно новый уровень развития. Это позволит создать новый набор ценностей для предприятия, реализовать его стратегические цели, повысит конкурентоспособность и эффективность его функционирования.

**Ключевые слова:** взаимодействие, партнерство, стратегическое партнерство, внешнее развитие предприятия, конкурентное преимущество, конкурентная среда.

*It has been determined that the formation of strategic partnerships is one of the options for an enterprise to achieve a permanent competitive position in the market and the direction of their external development. Analyzing, systematizing and summarizing the research of many scientists there were considered the reasons of the increasing interest of Ukrainian enterprises to change the relationship management, the benefits of using partnerships and components of the partnership interaction of enterprises. A theoretical generalization of approaches to the definition of types of enterprise partnerships has been carried out. It has been proved that the tendency of partnerships development is determined by a number of qualitative changes taking place in real business practice. It has been determined that effective relationships with partners provide an opportunity to gain strategic competitive advantages. The principles, compliance with which is a prerequisite for the effectiveness of the implementation of partnerships have been identified. The main advantages of the formation of a partnership of enterprises have been studied especially strongly for both parties in terms of economic instability, the features and difficulties of organizing their cooperation. As result of the research it was found that the motives for creating strategic partnerships by enterprises are mainly reduced to three key aspects: the desire to reduce the risks of activities (relational context); the desire to save time on the implementation of certain strategic objectives by taking advantage of the partner enterprise (competitive context); attempts to mobilize resources from third-party enterprises and organizations (economic context). The organization of long-term partnerships will allow enterprises to form sustainable competitive advantages in a strategic perspective and bring the enterprise to a qualitatively new level of development. This will allow creating a new set of values for the enterprise, to achieve its strategic goals, to increase competitiveness and to increase the efficiency of its operation.*

**Key words:** interaction, partnership, strategic partnership, external development of the enterprise, competitive advantage, competitive environment.

**Постановка проблеми.** Розвиток підприємства є необхідною умовою його перебування в конкурентному середовищі. Одним з варіантів розвитку може бути зовнішній, який базується на взаємодії підприємств та їх майбутньому партнерстві. Зовнішній розвиток реалізується шляхом залучення компетенцій та активів інших підприємств, бо підприємства іноді вже вичерпують більшість можливостей внутрішнього зростання або прагнуть увійти в нову сферу діяльності чи позбутися «зайвої». У деяких підприємств немає досвіду функціонування в певній сфері діяльності, але вони можуть для цього скористатися партнерськими відносинами. Це можна реалізувати через інтеграцію чи кооперацію їхньої діяль-

ності. Проте необхідно враховувати, що під час інтеграції втрачається стратегічна автономність підприємств-партнерів, однак під час кооперації вона зберігається. Такий вид зовнішнього розвитку шляхом формування партнерства дає змогу покращити конкурентну позицію підприємства за рахунок використання синергічного ефекту, тому визначення можливостей формування й розвитку партнерських взаємовідносин є актуальними не тільки для підприємств-учасників, але й для розвитку економіки країни, де вони формуються.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам формування стратегічних альянсів приділено значну увагу в працях зарубіжних вчених, таких як Б. Гаррет, П. Дюссож, К. Прахалад,

Г. Хемел, Дж. Хейвуд, Р. Уоллес. В Україні значний внесок у дослідження сучасної концепції партнерських відносин як методологічної проблематики фундаментальної економічної науки здійснили такі провідні вчені, як О. Гребешкова, В. Заруба, О. Канищенко, Є. Крикавський, Л. Мороз, Д. Райко, Т. Решетілова, І. Решетнікова, А. Старостіна, О. Телетов, А. Федорченко, Н. Чухрай. Актуальність активного розвитку відносин між бізнес-партнерами підкреслюється науковцями перш за все через можливість досягнення конкурентних переваг підприємства, що ґрунтується не лише на власних можливостях, але й на можливостях бізнес-партнерів, які разом формують ланцюг чи мережу, де функціонує це підприємство.

**Постановка завдання.** Метою статті є теоретичне обґрунтування процесу розвитку партнерських відносин для формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Протягом кількох століть господарюючі суб'єкти здійснюють пошук шляхів формування конкурентних переваг. На різних етапах розвитку ринкової економіки, кожен з яких характеризується специфічними умовами, зумовленими ускладненням відносин між суб'єктами господарювання, змінюються джерела створення конкурентних переваг. Поява нових тенденцій в конкурентній боротьбі, таких як глобалізація, монополізація, посилення ролі інформації та використання високих технологій, викликає необхідність формування стійких конкурентних переваг, які забезпечують не тільки виживання, але й розвиток підприємства в умовах конкуренції, що посилюється.

Аналіз розвитку світової практики досягнення підприємствами комерційного успіху в історичній ретроспективі дав змогу виділити в еволюції ключових джерел формування конкурентних переваг кілька етапів [1; 2]:

- 1) факторний (ресурсний) етап, що мав досить велике поширення у XIX ст. (А. Сміт, Д. Рікардо);
- 2) витратний етап, який був досить популярним в першій половині XX ст.;
- 3) якісний етап, який характерний для другої половини XX ст.;
- 4) адаптивний етап, що мав місце у 70–80-х рр. XX ст.;
- 5) інноваційний етап, який активно розвивався наприкінці XX ст.;
- 6) інформаційний етап, що мав місце у кінці XX ст. – на початку XXI ст.

Кожен з цих етапів характеризується специфічними вимогами споживачів до товарів (послуг) фірми, відповідно, фокусуванням підприємств на особливих аспектах стратегічного характеру для більш повного задоволення цих вимог. Визначені науковцями етапи узагальнюють основні джерела формування конкурентних переваг суб'єктів гос-

подарювання відповідно до ринкових вимог, що постійно змінюються. З урахуванням цього слід зазначити, що останнім часом в теорії та практиці управління підприємствами в умовах жорсткої конкуренції все більше уваги приділяється пошуку форм співробітництва, а не боротьби між гравцями ринку.

Традиційне уявлення про конкурентні переваги передбачає, що конкурентна перевага дає можливість запропонувати споживачу товар з очевидною цінністю для нього та зберегти його прихильність до товарів цього підприємства впродовж тривалого часу (реалізація продукції за нижчими цінами, з вищим рівнем якості, додатковими гарантіями та сервісом тощо), на основі чого можна забезпечити подолання підприємством сил конкуренції, що діють на нього [3, с. 50].

Однак у сучасних умовах підприємцям все складніше конкурувати. На думку Г. Гуляєва, це пояснюється перш за все однотипністю товарів та вибірковістю покупців [4]. На цей час будь-які нововведення та зміни в продукції задля утворення її нових конкурентних переваг дуже швидко копіюються, що обумовлене високим рівнем розвитку технологій. Це приводить до зникнення меж (відмінностей) між аналогічними товарами різних виробників, тобто для покупця всі продукти однієї категорії стають ідентичними та взаємозамінними. Друга причина пов'язана з тим, що покупців все складніше «прив'язати» до певної продукції саме в результаті її взаємозамінності. Це обумовлює спроби підприємств знижувати ціну на свій товар, але часто приводить до того, що підприємство працює з більш низькою рентабельністю, яка не покривається збільшенням обсягів продажу, на що розраховує підприємець.

У сучасній науковій літературі виділяють різні підходи до створення та підтримки конкурентних переваг, які загалом можна віднести до однієї з трьох концепцій, що визначають головні джерела формування конкурентної переваги підприємства в сучасних умовах господарювання, таких як ресурсна, ринкова та інституційна [5–8]. Нині особливого значення набуває інституціональна концепція яка почала формуватися на початку XXI ст. Інституційна концепція будується на тому, що джерелом конкурентної переваги є інтеграція підприємства в оточуюче бізнес-середовище, його інформаційне поле та систему галузевих і ринкових зв'язків. Відповідно до цієї концепції конкурентні переваги з'являються в результаті інтеграції в компанії процесів взаємодії на індивідуальному (норми, звички, традиції), організаційному (корпоративна культура, система цінностей) та міжорганізаційному (вплив з боку держави, галузевих альянсів, суспільних очікувань) рівнях. Метою такої інтеграції є формування та використання колективних конкурентних переваг [7].

В літературі взаємодія визначається як процес безпосереднього чи опосередкованого впливу об'єктів (суб'єктів) один на одного, що породжує їх взаємні зумовленість та зв'язок. Розрізняють два основних типи взаємодій, а саме співробітництво та суперництво (конкуренція), які є полярними [9, с. 188]. Іншою ключовою характеристикою, що описує процес взаємодії підприємств, є співробітництво, що передбачає взаємопов'язані дії індивідів, які спрямовані на досягнення загальних цілей зі взаємною вигодою для взаємодіючих сторін. Співробітництво – це взаємодіяльність, яка означає координацію зусиль її учасників, упорядкування, комбінування цих зусиль. Включення у взаємодіяльність усіх її учасників створює певні відносини, що виконують функцію їх з'єднання в кооперацію. Основними рисами сумісної діяльності є розподіл єдиного процесу діяльності між її учасниками та зміна діяльності кожного з них. Системоутворюючим фактором сумісної діяльності, що об'єднує людей в єдину кооперацію, є загальна мета, яка здійснює вплив на партнерів взаємодіяльності.

Виразна тенденція розвитку партнерських відносин детермінується низкою якісних змін, що відбуваються в реальній практиці бізнесу, головними з яких науковці [10; 11] вважають:

- стрімкий розвиток сфери послуг (за останні двадцять років в економіці (особливо високорозвинених країн) відбуваються різке зниження ролі виробництва та значне збільшення ролі послуг);
- зміни у сфері управління якістю (перехід підприємств на комплексне управління якістю породжує необхідність залучення в ці програми постачальників та клієнтів, що потребує встановлення тривалих відносин з усіма суб'єктами інфраструктури маркетингу);
- зростання складності взаємовідносин (в результаті технологічних інновацій модифікується саме поняття компанії; її межі розмиваються; значно зростають кількість та складність взаємовідносин із зовнішніми партнерами);
- розвиток інформаційних технологій (більшість сучасних інформаційних систем з'явилися в результаті міжфірмової взаємодії).

С. Куц вважає, що необхідність пошуку нових форм взаємодії підприємств задля забезпечення конкурентних переваг обумовлюють такі зміни [10]:

- кількісні та якісні зміни у сфері виробництва, що приводять до підвищення рівня спеціалізації підприємств та зростання попиту на товари й послуги;
- підвищення вимог до якості товарів та послуг, що створює об'єктивні передумови для встановлення довгострокових відносин із суб'єктами маркетингової інфраструктури;
- ускладнення взаємовідносин підприємств із зовнішнім середовищем;

- посилення конкуренції за споживача.

До об'єктивних передумов вибору стратегії партнерських відносин Н. Бутенко [12] відносить наявність спільних цілей у суб'єктів ринку; надмірні витрати на протистояння; переваги співпраці, які включають підвищення прозорості діяльності, зниження фінансових втрат, підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності та спільне впровадження інновацій.

Потреба виходу за межі підприємства та формування тривалих відносин з іншими підприємствами виникає через необхідність підвищення ефективності функціонування. Формування партнерства дає можливість використовувати вміння та навички, ресурси інших підприємств, включаючи ринки, технології, капітал та людські ресурси.

Причинами, які зумовлюють зростання інтересу українських підприємств до управління взаємовідносинами, є зміни, що відбуваються як усередині самих підприємств, так і в навколишньому бізнесоточенні [10]:

- чітка тенденція переходу компаній від вертикальної інтеграції до більш гнучких форм організації управління (виникає потреба все більшої координації між діяльністю різних компаній);
- зростання аутсорсингу (все більша частина діяльності промислових підприємств виноситься за її межі, отже, кількість зовнішніх відносин різко зростає);
- зростання конкуренції на внутрішніх ринках (виникає необхідність пошуку нових форм організації управління);
- зростання конкуренції на світових ринках (виникає необхідність перебудови компаній у зв'язку зі входженням України до СОТ і подальшої глобалізації економіки).

Об'єднання з іншими компаніями дає додаткові ресурси, даючи змогу учасникам зростати та розширюватися швидше й ефективніше. Особливо схильні до об'єднання швидкозростаючі компанії задля розширення своїх технічних та операційних можливостей. Об'єднуючись, вони економлять час та підвищують продуктивність, не витрачаючи власні ресурси. Таким чином, вони отримують можливість сконцентруватись на інноваціях та своєму основному бізнесі. Багато компаній, що працюють у сфері нових технологій та швидко розвиваються, використовують стратегічні союзи для отримання переваг великих та більш відомих учасників ринку, а саме добре налагоджені канали розподілу, маркетинг, популярність бренду, тоді як компанії, що займаються більш традиційними видами бізнесу, прагнуть стати учасниками альянсів з таких причин, як географічна експансія, скорочення витрат, виробництво та інші елементи ланцюжка постачання. В умовах, коли світові ринки стають все більш відкритими, а конкуренція зростає, невеликі компанії повинні бути особливо творчими щодо

того, як і з ким об'єднуватись для виходу на ринок.

Отже, у сучасних умовах одними з найбільш важливих конкурентних переваг стають схильність до співпраці та постійний пошук найбільш ефективних партнерських відносин, що дадуть змогу суб'єктам національної економіки досягти своїх конкурентних переваг, а також зберегти їх та посилити. Отже, на перший план виходить такий різновид взаємодії підприємств, як партнерство. Розглянемо більш детально цю дефініцію. Загалом партнерство – це добровільна угода про співпрацю між двома або більше сторонами, в якій всі учасники домовляються працювати разом для досягнення спільної мети або виконання певного завдання, розділяючи ризики, відповідальність, ресурси, правочинність та прибуток.

О. Гребешкова та Г. Махова під стратегічним партнерством розуміють взаємодію двох чи більше економічних організацій, яка передбачає створення спільної цінності з розподілом результатів між партнерами.

Стратегічні партнерства як модель стратегічної поведінки підприємств можна розглядати дво-яко. З одного боку, партнерства є важелем розвитку певної конкурентної переваги в конкурентній боротьбі, тобто конкурентною моделлю ринкової поведінки підприємства, а з іншого боку, співробітництво є одним зі способів уникнути конкуренції та може розглядатись як модель поведінки, в основі якої лежить прагнення підприємств до встановлення відносин між собою [13].

О. Паливода розглядає стратегічне партнерство як особливу інтеграційну структуру двох чи більше незалежних компаній, що базується на довірі та спрямована на досягнення комерційних і стратегічних цілей, отримання синергії об'єднаних та взаємодоповнюючих стратегічних ресурсів, оптимізації транзакційних витрат [14].

Г. Ямненко визначає стратегічне партнерство як особливу форму партнерських зв'язків, яка є суттєвим джерелом формування конкурентних переваг за рахунок розширення ринку діяльності, ефекту, досвіду, економічного потенціалу, джерел фінансування, рівня розвитку інфраструктури, інформованості про стан ринку [15].

Отже, стратегічне партнерство – це модель зовнішнього розвитку підприємства шляхом залучення та використання знань та здатностей, ключових компетентностей сторонніх організацій задля досягнення стратегічних цілей та набуття (та/або зміцнення набутих) конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Загалом стратегічний характер партнерської взаємодії підприємств визначається:

- наявністю загальної для партнерів стратегії для досягнення певної мети;
- унікальністю внеску кожного партнера в досягнення спільної мети;

- розподілом між партнерами відповідальності за успіх у створенні конкурентної переваги для учасників партнерства [13].

Прийняття рішень про доцільність формування стратегічного партнерства відбувається за певних умов:

- підприємство не має необхідних компетенцій для досягнення встановлених стратегічних цілей;
- набуття таких компетенцій власними силами неможливе або значно ускладнене;
- на ринку існують інші підприємства, які володіють компетенціями, необхідними для подальшого розвитку підприємства – ініціатора партнерства;
- менеджмент підприємства та його колектив готові адекватно сприймати зміни та сприяти налагодженню раціональних зв'язків з потенційним партнером.

Переваги стратегічних альянсів для обох сторін особливо сильно виявляються в умовах економічної нестабільності. За окремими суб'єктами промислового ринку ефективні взаємовідносини з партнерами дають можливість отримати такі конкурентні переваги [16]:

- 1) з організаціями-споживачами:
  - створення додаткової корисності товару;
  - зменшення часу оформлення замовлення;
  - розширення комунікацій «з вуст у вуста»;
- 2) з персоналом підприємства:
  - створення сприятливих умов праці;
  - злагодженість роботи структурних підрозділів;
  - чітке та вчасне виконання поставлених завдань;
  - швидке реагування на скарги та пропозиції споживачів;
- 3) з постачальниками:
  - створення додаткової корисності товару;
  - спільне управління якістю продукції;
  - скорочення логістичних витрат;
  - можливість об'єднання в стратегічні союзи та альянси;
  - допомога щодо уникнення загрози банкрутства (участь в санації підприємства);
- 4) з маркетинговими посередниками:
  - зменшення вертикальних та горизонтальних конфліктів;
  - зменшення часу на зворотні комунікації зі споживачами;
  - спільне вжиття маркетингових заходів (досліджень та рекламних кампаній);
  - прискорення процесу реалізації продукції;
  - спільний брендинг;
- 5) з надавачами ділових послуг:
  - першочерговість обслуговування;
  - допомога щодо уникнення загрози банкрутства (участь в санації підприємства);
- 6) з конкурентами в галузі:
  - бенчмаркінг, тобто обмін передовим досвідом;



- створення вхідних бар'єрів у галузь, які сприятимуть зменшенню кількості нових конкурентів;
- спільне розроблення стандартів якості продукції;
- 7) з контактними аудиторіями:
  - лобіювання;
  - фінансова підтримка;
  - активізація інвестиційних процесів.

Отже, основні мотиви створення підприємствами стратегічних партнерств переважно зводяться до:

- бажання знизити ризики діяльності (реляційний контекст);
- прагнення економії часу на реалізацію певних стратегічних цілей за рахунок використання переваг підприємства-партнера (конкурентний контекст);

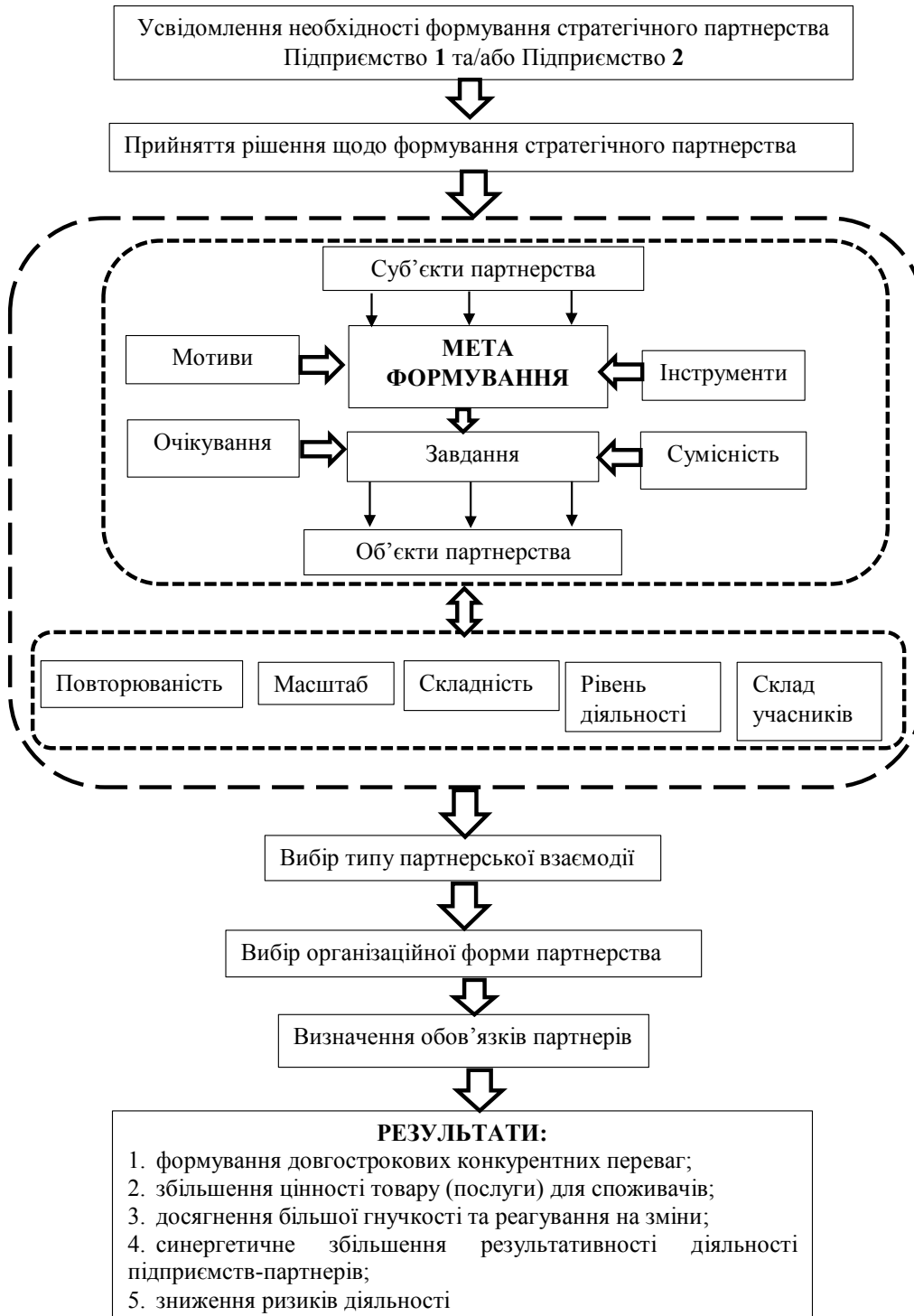


Рис. 1. Структурно-логічна схема формування стратегічного партнерства

Джерело: авторська розробка

– намагання мобілізувати ресурси, зокрема ресурси сторонніх підприємств та організацій (економічний контекст).

Логіка формування стратегічного партнерства підприємств зводиться до таких процедур, що наведені до рис. 1.

Таким чином, саме партнерські відносини, тобто формування тривалих відносин співпраці та довіри між суб'єктами ринку задля отримання двосторонньої вигоди, дають можливість повною мірою використовувати та розвивати потенціал конкурентоспроможності, тобто здатність використовувати наявні та потенційні можливості розвитку наявних конкурентних переваг та створення нових на всіх рівнях управління конкурентоспроможністю у тривалій перспективі. Організація тривалих партнерських відносин дасть змогу підприємствам сформувати стійкі конкурентні переваги у стратегічній перспективі та вивести підприємство на якісно новий рівень розвитку.

Оскільки під час формування стратегічного партнерства вирішується питання оптимального співвідношення підприємства та зовнішнього середовища, його позиціонування у системі міжгалузевої взаємодії, то формування партнерства передбачає зміну меж його функціонування, доцільність чого визначається можливістю підсилення його стратегічного потенціалу.

Основними перевагами, що забезпечують створення партнерства, є:

- зниження конкурентного тиску щодо того, що підприємства-партнери були конкурентами та працювали на спільних ринках;
- отримання підприємствами доступу до вже наявних компетенцій інших підприємств;
- зниження витрат завдяки ефекту масштабу та виходу у збутові мережі підприємства-партнера;
- додаткові можливості залучення фінансових ресурсів;
- технічна та технологічна підтримка;
- можливість випуску нової продукції, підтримка в організації її продажу на нових ринках;
- забезпечення більшої гнучкості до зовнішніх умов та реагування на зміни.

Однак успіх створених партнерств можуть затьмарювати певні недоліки, які проявляються поступово. Основними серед них є:

- підвищення рівня ризику недотримання балансу інтересів учасників партнерства;
- ймовірна втрата автономії, загострення проблем керованості через складність структури управління;
- проблеми перерозподілу капіталу між партнерами, зростання залежності від цього;
- проблема оптимізації інформаційних та ресурсних потоків залежно від прав власності;
- збільшення витрат внаслідок створення нових структур;

– конфлікти інтересів, викликані можливими крос-культурними розбіжностями.

Однак, незважаючи на наявні недоліки, все ж такі сучасні умови господарювання, які характеризуються певними тенденціями, обумовлюють необхідність пошуку шляхів формування конкурентних переваг за межами підприємства щодо тривалих відносин з іншими підприємствами, що дає можливість використовувати вміння та навички, ресурси інших підприємств, включаючи ринки, технології, капітал та людські ресурси.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, визначено, що формування стратегічних партнерств є одним з варіантів їхнього зовнішнього розвитку. Проте для того, щоби сформоване партнерство було ефективним, а також проявлявся синергетичний ефект, потрібно максимально враховувати мотиви створення та очікування партнерів, вибирати відповідні типи та форми партнерств. Лише в цьому разі досягається баланс інтересів підприємств-учасників, формуються конкурентні переваги за рахунок їхньої взаємодії. Перспективами подальших розвідок авторів у цьому напрямі є розроблення алгоритму розвитку партнерських відносин підприємства, для якого необхідно сформувати стратегічні конкурентні переваги. Визначення послідовності процедур під час формування партнерства підприємств дасть змогу підвищити ефективність його функціонування шляхом оптимізації бізнес-процесів. Це обумовлює в подальшому необхідність визначення різних видів ефектів для кожного підприємства-партнера.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Фатхутдинов Р. Управление конкурентоспособностью организации : учебное пособие. Москва : Эксмо, 2004. 544 с.
2. Должанський І., Загорна Т. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
3. Тарнавська Н. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
4. Гуляев Г. Эволюция теории конкуренции. *Известия Пензенского государственного педагогического университета имени В.Г. Белинского*. 2012. № 28. С. 317–321.
5. Ткачова С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. *Ученые записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского. Серия «Экономика и управление»*. 2012. Т. 25 (64). № 2. С. 160–168.
6. Сысоева Е. Конкурентные преимущества предприятия: эволюция и источники формирования. *Вопросы экономики и права*. 2011. № 5. С. 47–51.
7. Чачашвили Э. Эволюция стратегического маркетинга. *Научные ведомости Белорусского государственного университета. «История. Политоло-*

гия. *Економіка. Інформатика*. 2009. Вып. 11 (1). № 9. С. 76–81.

8. Селезньова Г. Формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 505–511. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/105.pdf> (дата звернення: 22.02.2019).

9. Москаленко В. Психологія соціального впливу : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 448 с.

10. Куц С. Подходы к разработке механизма координации управления взаимоотношениями промышленной компании с партнерами. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Маркетинг*. 2006. Вып. 3. С. 3–21.

11. Криворучко Я., Прийма Л. Формування конкурентних переваг підприємства у контексті управління відносинами із бізнес-партнерами. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 690 : Логістика. С. 347–352.

12. Бутенко Н. Підвищення конкурентоспроможності національної економіки на засадах партнерства. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15. № 1. С. 36–42.

13. Гребешкова О., Махова Г. Проектний підхід до формування стратегічних партнерств підприємств. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2009. Вып. 22. С. 23–27.

14. Паливода О. Підходи до управління стратегічними партнерствами підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 4. Т. 2. С. 11–16.

15. Ямненко Г. Стратегічні партнерства: особливості та конкурентні переваги. *Економіка та держава*. 2014. Вып. 2. С. 26–29.

16. Князык Ю., Лебідь Т. Вплив маркетингових чинників на формування конкурентоспроможності промислових підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська Політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2011. № 704. С. 44–50.

#### REFERENCES:

1. Fatkhutdinov R. (2004) *Upravlenie konkurentosposobnost'yu organizatsii : uchebnoe posobie*. [Management of the organization competitiveness : the manual]. Moscow : Eksmo (in Russian).

2. Dolzhanskyi I., Zahorna T. (2006) *Konkurentospromozhnist pidpriemstva : navchalnyi posibnyk [Competitiveness of the enterprise : the manual]*. Kyiv : Tsentr navchalnoi literatury (in Ukrainian).

3. Tarnavska N. (2008) *Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka* [The enterprises competitiveness managing: theory, methodology, practice]. Ternopil : Ekonomichna dumka (in Ukrainian).

4. Gulyaev G. (2012) *Evolyutsiya teorii konkurenttsii [The competition theory evolution]*. *Izvestiya PGPU im. V.G. Belinskogo*, no. 28, pp. 317–321.

5. Tkachova S. (2012) *Suchasna kontseptsiiia stiikykh konkurentnykh perevah pidpriemstva: intehratsiia ta zbalansuvannia naukovykh pidkhodiv [Contemporary concept of the enterprise sustainable competitive advantages: integrating and balancing scientific*

*approaches]*. *Scientific notes of the Vernadsky Tauride National University. Series "Economics and Management"*, vol. 25 (64), no. 2, pp. 160–168.

6. Sysoeva E. (2011) *Konkurentnye preimushchestva predpriyatiya: evol yutsiya i istochniki formirovaniya [The enterprise competitive advantages: evolution and sources of formation]*. *Economics and law issues*, no. 5, pp. 47–51.

7. Chachashvili E. (2009) *Evolyutsiya strategicheskogo marketinga pidkhodiv [The strategic marketing evolution]*. *Scientific statements BelSU. Ser. History. Political science. Economy. Computer science*, vol. 11 (1), no. 9, pp. 76–81.

8. Seleznova H. (2016) *Formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Formation of the enterprise competitive advantages in modern economic conditions]*. *Global and national problems of the economy*, no. 10, pp. 505–511. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/105.pdf> (accessed 21 February 2019).

9. Moskalenko V. (2007) *Psykholohiia sotsialnoho vplyvu [The social influence psychology]*. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury (in Ukrainian).

10. Kushch S. (2006) *Podkhody k razrobotke mekhanizma koordinatsii upravleniya vzaimootnosheniyami promyshlennoy kompanii s partnerami [Approaches to the development of a mechanism for coordinating the relationship management of an industrial company with partners]*. *Bulletin of St. Petersburg University. Marketing*, no. 3, pp. 3–21.

11. Kryvoruchko Ya., Pryima L. *Formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva u konteksti upravlinnia vidnosynamy iz biznes-partneramy [Formation of competitive advantages of an enterprise in the context of managing relationships with business partners]*. *Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Logistics*, no. 690, pp. 347–352.

12. Butenko N. (2014) *Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky na zasadakh partnerstva [The national economy competitiveness improving based on partnership]*. *Publishing and Printing Center of Ternopil National Economic University*, vol. 15, no. 1, pp. 36–42.

13. Hrebeshkova, O., Makhova, H. (2009) *Proektnyi pidkhid do formuvannia stratehichnykh partnerstv pidpriemstv [Project approach to the formation of strategic partnerships of enterprises]*. *Compilation of scientific works of ChSTU. Economic Sciences*, no. 22, pp. 23–27.

14. Palyvoda O. (2013) *Pidkhody do upravlinnia stratehichnymy pirtnerstvamy pidpriemstv [Approaches to the management of strategic partnerships business]*. *Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, vol. 4, no. 2, pp. 11–16.

15. Yamnenko H. (2014) *Stratehichni partnerstva: osoblyvosti ta konkurentni perevahy [Strategic partnerships: features and competitive advantages]*. *Economy and state*, no. 2, pp. 26–29.

16. Kniazyk Yu., Lebid T. (2011) *Vplyv marketynhovykh chynnykiv na formuvannia konkurentospromozhnosti promyslovykh pidpriemstv [The influence of marketing factors on the formation of industrial enterprises competitiveness]*. *Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and development problems*, no. 704, pp. 44–50.

**Ippolitova Inna**Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Enterprise Economics and Management  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics**Seleznova Halyna**Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Enterprise Economics and Management  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics**STRATEGIC PARTNERSHIPS OF ENTERPRISES  
AS A DIRECTION OF THEIR EXTERNAL DEVELOPMENT**

**The purpose of the article.** The development of an enterprise is a prerequisite for its presence in the competitive environment. One of the development options may be external. It is based on the interaction of enterprises and their future partnership. It has been proved that the formation of strategic partnerships is one of the options for an enterprise to achieve a permanent competitive position in the market and the direction of their external development. The purpose of this article is theoretical justification of the process of partnerships development for the formation of the enterprise competitive advantages. Analyzing, systematizing and summarizing the research of many scientists the reasons of the increasing interest of Ukrainian enterprises to change the relationship management, the benefits of using partnerships and components of the partnership interaction of enterprises were determined. Considered by us in the study of the benefits of the partnership form of interaction allows us to increase the value of a product or service throughout the entire chain of its creation.

**Methodology.** The study is based on a systems approach to formation of enterprise partnerships. In addition, the interaction is based on the neoclassical theory of the company, which focuses on the processes not only inside but also outside the enterprise, attracting and distributing resources.

**Results.** A theoretical generalization of approaches to the definition of types of enterprise partnerships has been carried out. It has been proved that the tendency of partnerships development is determined by a number of qualitative changes taking place in the real business practice. It has been determined that effective relationships with partners provide an opportunity to gain strategic competitive advantages. The formation of partnerships has a significant impact on the duration of retention of competitive advantage by an enterprise. The principles which compliance with is a prerequisite for the effectiveness of the implementation of partnerships have been identified. The main advantages of the formation of a partnership of enterprises have been studied which especially strongly influence parties in terms of economic instability, as well as the features and difficulties of organizing their cooperation.

As a result of the research it was found that the motives for creating strategic partnerships by enterprises are mainly reduced to three key aspects: the desire to reduce the risks of activities (relational context); the desire to save time on the implementation of certain strategic objectives by taking advantage of the partner enterprise (competitive context); attempts to mobilize resources from third-party enterprises and organizations (economic context). The organization of long-term partnerships will allow enterprises to form sustainable competitive advantages in a strategic perspective and bring the enterprise to a qualitatively new level of development. This will bring about the creation of a new set of values for the enterprise and allow achieving its strategic goals, increasing competitiveness and the efficiency of its operation.

**Practical implications.** It lies in the increasing importance of creating mutually beneficial cooperation of enterprises to gain competitive advantages in the long term. Partnerships ensure the achievement of the own goals of partner enterprises in creating additional value for the goods (service).

**Value/originality.** In our work, we considered the issue of the external enterprise development through the partnerships formation with participants in market relations. The process of forming partnerships is ambiguous, it can face certain difficulties. Challenges and issues determine the prospects for further research partnerships. In particular, the possibility of forming a further integration development strategy for partner.