

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему
**«УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКИМИ ВІДНОСИНАМИ КОМПАНІЇ
НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ»**

Виконав: здобувач вищої освіти
4 курсу групи ММК 2022-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент міжнародних
компаній»

Михайло КОТКО
(прізвище та ініціали)

Керівник Марина БОРОВИК
(прізвище та ініціали)

Рецензент Вікторія КОВАЛЬОВА
(прізвище та ініціали)

Рецензент Вікторія ШЕВЧЕНКО
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародних компаній»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Новікова М. М.

«02» березня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Котко Михайла Павловича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління партнерськими відносинами компанії на міжнародному ринку»
2. Керівник роботи Боровик Марина Вікторівна, д-р. екон. наук, професор затверджені наказом закладу вищої освіти від 02.03.2026 р. № 198-03
Строк подання здобувачем роботи 18.06.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної Розділ 1. Теоретичні аспекти управління партнерськими відносинами компанії на міжнародному ринку. Розділ 2. Аналіз результатів діяльності та управління партнерськими відносинами ПрАТ «Харківський плитковий завод». Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо удосконалення управління партнерськими відносинами ПрАТ «Харківський плитковий завод» на міжнародному ринку.
5. Перелік графічного матеріалу 1. Мета, завдання, об'єкт та предмет дослідження. 2. Особливості формування партнерських відносин у діяльності компанії. 3. Етапи формування партнерських відносин компанії на міжнародному ринку. 4. Сучасні підходи до управління партнерськими відносинами. 5. Цифрові технології управління партнерськими відносинами компанії. 6. Аналіз результатів діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» на внутрішньому та міжнародному ринках. 7. Аналіз основних показників діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод». 8. Аналіз партнерських відносин ПрАТ «Харківський плитковий завод». 9. Оцінка ефективності управління партнерськими відносинами ПрАТ «Харківський плитковий завод». 10. Основні проблеми управління партнерськими

відносинами ПрАТ «Харківський плитковий завод» та фактори впливу на ефективність партнерських відносин. 11. Програма розвитку міжнародних партнерських відносин ПрАТ «Харківський плитковий завод». 12. Рекомендації щодо розширення міжнародної партнерської мережі ПрАТ «Харківський плитковий завод».

6. Дата видачі завдання 02 березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Найменування етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи	25.05.2026-01.06.2026	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні аспекти управління партнерськими відносинами компанії на міжнародному ринку	25.05.2026-01.06.2026	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз результатів діяльності та управління партнерськими відносинами ПрАТ «Харківський плитковий завод»	02.06.2026-08.06.2026	виконано
4.	Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо удосконалення управління партнерськими відносинами ПрАТ «Харківський плитковий завод» на міжнародному ринку	09.06.2026-14.06.2026	виконано
5.	Висновки	15.06.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	16.06.2026-17.06.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	16.06.2026-17.06.2026	виконано
8.	Попередній захист	18.06.2026	виконано
9.	Захист	23.06.2026 24.06.2026	

Здобувач вищої освіти _____ Михайло КОТКО
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Марина БОРОВИК
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКИМИ ВІДНОСИНАМИ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	8
1.1. Сутність, роль та особливості формування партнерських відносин у діяльності компанії.....	8
1.2. Сучасні підходи до управління та оцінювання ефективності міжнародного партнерства.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКИМИ ВІДНОСИНАМИ ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД».....	30
2.1. Аналіз результатів діяльності та міжнародної співпраці підприємства... 30	
2.2. Аналіз та оцінка управління партнерськими відносинами підприємства на міжнародному ринку.....	40
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКИМИ ВІДНОСИНАМИ ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	53
3.1. Формування програми розвитку міжнародних партнерських відносин підприємства.....	53
3.2. Рекомендації щодо розширення міжнародної партнерської мережі підприємства.....	60
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації економіки, посилення міжнародної конкуренції та розвитку інтеграційних процесів ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від здатності формувати та підтримувати довгострокові партнерські відносини з різними суб'єктами ринку. Партнерство стає важливим інструментом забезпечення стабільності діяльності компаній, розширення ринків збуту, залучення ресурсів, впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності. Особливо актуальним це питання є для підприємств, які здійснюють міжнародну діяльність та функціонують в умовах постійних змін зовнішнього середовища, зростання невизначеності та підвищених вимог до ефективності взаємодії з контрагентами. Управління партнерськими відносинами на міжнародному ринку передбачає не лише пошук і залучення нових партнерів, а й формування ефективної системи взаємодії, заснованої на довірі, взаємній вигоді, інформаційній відкритості та узгодженості стратегічних інтересів. В умовах воєнного стану, трансформації логістичних ланцюгів, посилення конкуренції на світових ринках та необхідності адаптації до нових економічних реалій питання розвитку міжнародного партнерства набувають особливого значення для українських підприємств. Саме тому дослідження особливостей управління партнерськими відносинами компанії на міжнародному ринку є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

Проблематика формування та розвитку партнерських відносин знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні аспекти партнерства та міжорганізаційної взаємодії досліджували І. Благун, Л. Кукурудз, О. Бондаренко, Т. Мостенська, І. Рябчик, Н. Кредісов, М. Мескон, Ф. Котлер, М. Портер та інші вчені. Питання управління партнерськими відносинами в діяльності підприємств розглядали М. Боровик, І. Загородній, О. Паршин, Н. Павленко, Н. Писаревська та інші дослідники. Водночас динамічність міжнародного бізнес-середовища, зміни умов

зовнішньоекономічної діяльності та необхідність розвитку нових форм співробітництва обумовлюють потребу в подальшому дослідженні практичних аспектів управління партнерськими відносинами на міжнародному ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо управління партнерськими відносинами компанії на міжнародному ринку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність, роль та особливості формування партнерських відносин у діяльності компанії;
- визначити сучасні підходи до управління та оцінювання ефективності міжнародного партнерства;
- провести аналіз діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» та оцінити результати його функціонування;
- здійснити аналіз та оцінку особливостей управління партнерськими відносинами ПрАТ «Харківський плитковий завод»;
- розробити програму розвитку міжнародних партнерських відносин ПрАТ «Харківський плитковий завод»;
- розробити рекомендації щодо розширення оцінити результати їх реалізації.

Об'єктом дослідження є процес управління партнерськими відносинами компанії.

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності управління партнерськими відносинами підприємства на міжнародному ринку.

Базою дослідження є ПрАТ «Харківський плитковий завод» – один із провідних виробників керамічної плитки в Україні, який здійснює діяльність на внутрішньому та міжнародному ринках.

Під час виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу і синтезу,

узагальнення, порівняння, групування, систематизації, статистичного аналізу, графічний метод, табличний метод, метод експертних оцінок та прогнозування.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо удосконалення управління партнерськими відносинами ПрАТ «Харківський плитковий завод», зокрема програми розвитку міжнародних партнерських відносин та заходів щодо розширення міжнародної партнерської мережі. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності міжнародного співробітництва, зміцненню партнерських зв'язків, розширенню географії діяльності підприємства та посиленню його конкурентних позицій на міжнародному ринку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКИМИ ВІДНОСИНАМИ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

1.1. Сутність, роль та особливості формування партнерських відносин у діяльності компанії

В умовах глобалізації економіки, посилення конкуренції та зростання взаємозалежності суб'єктів господарювання особливого значення набуває формування ефективних партнерських відносин між компаніями. Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та ризиків, що зумовлює необхідність пошуку нових механізмів забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Одним із таких механізмів є розвиток партнерських відносин, які сприяють об'єднанню ресурсів, знань, компетенцій та можливостей учасників ринку для досягнення спільних цілей.

Партнерські відносини стали важливим елементом сучасної концепції управління бізнесом, оскільки дозволяють підприємствам не лише ефективніше реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й створювати додаткову цінність для всіх учасників взаємодії. Особливо актуальним розвиток партнерства є для компаній, які здійснюють діяльність на міжнародних ринках, де успіх значною мірою залежить від якості взаємодії з постачальниками, дистриб'юторами, логістичними операторами, інвесторами та іншими стейкхолдерами.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення сутності партнерських відносин. Це пояснюється багатогранністю даного поняття та різноманітністю сфер його застосування. Залежно від предмета дослідження науковці розглядають партнерські відносини як форму співробітництва, механізм взаємодії суб'єктів господарювання, систему довгострокових зв'язків або інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства.

Так, М. Ус визначає партнерські відносини як особливу форму взаємодії між суб'єктами господарювання, яка базується на принципах взаємної вигоди, довіри, добровільності та довгострокової співпраці [38]. На думку І. Кляченко та О. Зозульова, партнерство передбачає встановлення стійких взаємовигідних зв'язків між учасниками ринку, спрямованих на підвищення рівня задоволеності сторін та досягнення спільних результатів [14].

Н. Бутенко розглядає партнерські відносини як систему економічних, організаційних та соціальних взаємозв'язків між суб'єктами господарювання, що формуються з метою підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення довгострокового розвитку [6]. Подібної позиції дотримується Є. Крикавський, який підкреслює, що партнерські відносини є основою формування мережевих структур бізнесу та створення стійких конкурентних переваг підприємств [17].

Значний внесок у розвиток теорії партнерських відносин зробили Т. Куваєва та Т. Решетілова, які трактують партнерство як процес побудови та підтримки взаємовигідних довгострокових зв'язків між підприємством і його контрагентами, спрямований на підвищення ефективності діяльності всіх учасників взаємодії [18; 31]. При цьому особлива увага приділяється таким складовим партнерства, як довіра, відкритість комунікацій, взаємна відповідальність та орієнтація на довгостроковий результат. Основні підходи до трактування сутності партнерських відносин наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування сутності партнерських відносин

Підхід	Сутність підходу	Представники
Взаємодійний	Партнерство розглядається як форма взаємодії між суб'єктами господарювання	Ус М. І., Пушкар І. О.
Системний	Партнерські відносини є системою економічних та організаційних зв'язків	Бутенко Н. В., Крикавський Є. В.
Процесний	Партнерство трактується як безперервний процес формування та розвитку взаємовигідних відносин	Куваєва Т. В., Решетілова Т. Б.
Стратегічний	Партнерські відносини виступають інструментом досягнення стратегічних цілей підприємства	Кузьмін О., Селезньова Г. О.

Джерело: узагальнено автором на основі [6; 17; 18; 19; 30; 31; 38].

Проведене узагальнення наукових підходів свідчить, що партнерські відносини є складною багатогранною категорією, яка охоплює економічні, організаційні, управлінські та соціальні аспекти взаємодії між суб'єктами господарювання. Незважаючи на відмінності у трактуванні, більшість дослідників розглядають партнерство як довгострокову форму співробітництва, що ґрунтується на довірі, взаємній вигоді, узгодженості інтересів та спільній відповідальності за результати діяльності [6; 17; 18; 31]. За сучасних умов господарювання партнерські відносини набувають стратегічного значення, оскільки сприяють зміцненню ринкових позицій підприємств, підвищенню їх адаптивності до змін зовнішнього середовища та забезпеченню стійкого розвитку.

Розвиток партнерських відносин є одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності сучасних компаній. У традиційній моделі ведення бізнесу взаємодія між суб'єктами ринку здебільшого мала короткостроковий характер і була орієнтована на досягнення окремих комерційних результатів. Натомість сучасні умови функціонування підприємств вимагають формування довгострокових взаємовигідних зв'язків, які забезпечують не лише отримання економічних вигод, а й створення додаткової цінності для всіх учасників співпраці [37].

Важливість партнерських відносин зумовлена насамперед їх впливом на формування конкурентних переваг підприємства. У процесі співпраці компанії отримують доступ до додаткових ресурсів, технологій, інформації та управлінського досвіду, що сприяє підвищенню ефективності діяльності та зміцненню ринкових позицій. Крім того, партнерство дозволяє оптимізувати витрати, розподіляти ризики між учасниками взаємодії та прискорювати реалізацію спільних проєктів [19].

Особливого значення партнерські відносини набувають у сфері інноваційної діяльності. Як зазначають В. Стадник та Ю. Головчук, співпраця між підприємствами сприяє об'єднанню інтелектуального потенціалу, прискоренню процесів розроблення та впровадження інновацій, а також підвищенню рівня конкурентоспроможності продукції та послуг [9; 36].

Завдяки партнерству підприємства можуть ефективніше використовувати наявні ресурси та швидше адаптуватися до технологічних змін.

Вагому роль партнерські відносини відіграють і в забезпеченні стійкості бізнесу. В умовах економічної нестабільності, глобальних криз та воєнних викликів підприємства дедалі більше зацікавлені у формуванні надійних ділових зв'язків, які дозволяють мінімізувати ризики та підтримувати безперервність господарської діяльності. У таких умовах партнерство виступає важливим інструментом забезпечення гнучкості бізнес-процесів та підвищення адаптаційних можливостей компаній [27].

Для підприємств, що здійснюють діяльність на міжнародних ринках, партнерські відносини є необхідною передумовою успішного виходу на нові ринки збуту та розширення географії діяльності. Співпраця з іноземними контрагентами сприяє кращому розумінню особливостей місцевих ринків, споживчих переваг, нормативно-правового середовища та ділової культури різних країн. Це дозволяє знизити рівень невизначеності під час реалізації міжнародних проєктів та підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємств [20; 45].

Партнерські відносини характеризуються низкою специфічних ознак, які відрізняють їх від традиційних комерційних взаємовідносин між суб'єктами господарювання. Якщо звичайна взаємодія між підприємствами переважно орієнтована на досягнення короткострокових економічних результатів, то партнерство передбачає формування довгострокових зв'язків, заснованих на взаємній довірі, узгодженості інтересів та спільній зацікавленості в досягненні визначених цілей. Ефективність партнерської взаємодії значною мірою залежить від здатності сторін підтримувати відкриті комунікації, забезпечувати виконання взятих зобов'язань та адаптувати співробітництво до змін зовнішнього середовища [17; 18; 31].

У сучасних умовах господарювання формування партнерських відносин набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє підприємствам об'єднувати ресурси, компетенції та досвід для досягнення спільних результатів. Особливої актуальності це набуває в умовах міжнародної діяльності, де

успішність співпраці визначається не лише економічними чинниками, а й рівнем довіри між партнерами, якістю комунікацій, культурною сумісністю та здатністю до довгострокової взаємодії. Узагальнення наукових підходів дало змогу виокремити основні особливості формування партнерських відносин у діяльності компанії, які наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Особливості формування партнерських відносин у діяльності компанії

Особливість	Характеристика	Значення для діяльності компанії
Довгостроковий характер взаємодії	Співпраця орієнтована на тривалий період та розвиток стабільних зв'язків	Забезпечує стійкість бізнесу та прогнозованість результатів
Взаємна вигода	Кожна сторона отримує економічні, організаційні або стратегічні переваги	Створює зацікавленість у розвитку співробітництва
Високий рівень довіри	Відносини будуються на відкритості, надійності та виконанні зобов'язань	Знижує транзакційні витрати та ризики взаємодії
Узгодженість цілей та інтересів	Партнери мають спільне бачення результатів співпраці	Підвищує ефективність спільної діяльності
Обмін ресурсами та компетенціями	Передбачає використання матеріальних, фінансових, інформаційних та інтелектуальних ресурсів партнерів	Сприяє підвищенню конкурентоспроможності
Спільна відповідальність	Учасники партнерства розподіляють відповідальність за результати співробітництва	Підвищує рівень організованості та дисципліни взаємодії
Гнучкість взаємодії	Партнерські відносини адаптуються до змін зовнішнього середовища	Забезпечує адаптивність компанії до ринкових змін
Безперервність комунікацій	Передбачає постійний обмін інформацією між партнерами	Покращує координацію діяльності та прийняття рішень
Орієнтація на спільний розвиток	Співпраця спрямована на досягнення довгострокових стратегічних цілей	Сприяє формуванню стійких конкурентних переваг

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 6; 17; 18; 21; 31; 36; 42].

Дані таблиці 1.2 свідчать, що формування партнерських відносин у діяльності компанії є складним багатокomпонентним процесом, який передбачає не лише досягнення економічних результатів, а й розвиток довіри, узгодження інтересів, налагодження ефективних комунікацій та забезпечення спільної відповідальності учасників співробітництва. Сукупність зазначених

особливостей створює передумови для формування довгострокових конкурентних переваг та підвищення ефективності діяльності компанії як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

З огляду на різноманітність цілей та сфер співпраці, партнерські відносини можуть набувати різних форм, кожна з яких має свої особливості та управлінські характеристики. Тому доцільно розглянути основні форми і видів партнерських відносин, які використовуються в сучасній господарській практиці.

Отже, партнерські відносини можуть реалізовуватися у різноманітних формах залежно від цілей співпраці, характеру взаємодії сторін, тривалості відносин та сфери діяльності підприємств. Різноманітність партнерських зв'язків обумовлена необхідністю адаптації компаній до змін ринкового середовища, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення стійких конкурентних позицій. Саме тому в науковій літературі відсутній єдиний підхід до класифікації партнерських відносин, а їх види визначаються залежно від обраних критеріїв дослідження [17; 18].

Найбільш поширеним є поділ партнерських відносин за функціональним призначенням. Відповідно до цього підходу виділяють виробничі, маркетингові, логістичні, інноваційні, фінансові та стратегічні партнерства. Кожен із зазначених видів спрямований на досягнення конкретних цілей та передбачає використання відповідних механізмів взаємодії між учасниками співробітництва [22].

Виробниче партнерство формується між підприємствами з метою спільного використання виробничих ресурсів, технологій та виробничих потужностей. Така форма співпраці дозволяє оптимізувати виробничі витрати, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити більш гнучке реагування на зміни ринкового попиту. Особливо поширеним виробниче партнерство є у промисловому секторі, де реалізація масштабних проєктів потребує значних фінансових і технологічних ресурсів [21].

Маркетингове партнерство передбачає координацію діяльності підприємств у сфері просування продукції та формування спільної цінності

для споживачів. Його основою є концепція маркетингу партнерських відносин, відповідно до якої головним завданням підприємства є не лише залучення нових клієнтів, а й підтримання довгострокових взаємовигідних зв'язків з усіма учасниками ринку [3; 31; 37]. Такий вид партнерства сприяє зміцненню репутації компанії, підвищенню рівня довіри та формуванню стійких конкурентних переваг.

Логістичне партнерство ґрунтується на координації діяльності учасників ланцюга постачання та спрямоване на підвищення ефективності матеріальних, інформаційних і фінансових потоків. У сучасних умовах розвитку міжнародної торгівлі логістичне партнерство відіграє важливу роль у забезпеченні своєчасного постачання продукції, оптимізації транспортних витрат та підвищенні рівня обслуговування клієнтів [26].

Інноваційне партнерство передбачає спільне створення, розроблення та впровадження нових продуктів, технологій або бізнес-моделей. Така форма взаємодії дозволяє підприємствам об'єднувати інтелектуальні, фінансові та технологічні ресурси, що сприяє прискоренню інноваційних процесів та підвищенню конкурентоспроможності учасників співробітництва [9; 36].

Особливе місце займає стратегічне партнерство, яке орієнтоване на досягнення довгострокових цілей розвитку підприємств. На відміну від інших форм взаємодії, стратегічне партнерство характеризується високим рівнем довіри, інтеграції бізнес-процесів та узгодженості інтересів сторін. Такі відносини формуються на тривалій період і часто передбачають реалізацію спільних стратегічних проєктів, вихід на нові ринки або освоєння нових напрямів діяльності [19; 34].

У міжнародному бізнесі значного поширення набули також партнерські відносини між виробниками та дистриб'юторами, постачальниками й споживачами, а також між компаніями та іншими зацікавленими сторонами. У таких випадках партнерство розглядається як інструмент підвищення ефективності взаємодії всіх учасників ланцюга створення цінності та забезпечення довгострокового розвитку бізнесу [21].

Основні форми партнерських відносин наведено в таблиці 1.3.

Основні форми партнерських відносин у діяльності компаній

Форма партнерства	Характеристика	Основна мета
Виробниче	Спільне використання виробничих ресурсів і технологій	Підвищення ефективності виробництва
Маркетингове	Співпраця у сфері просування продукції та розвитку ринку	Зміцнення ринкових позицій
Логістичне	Координація процесів постачання та збуту	Оптимізація логістичних процесів
Інноваційне	Спільне створення та впровадження інновацій	Підвищення інноваційної активності
Фінансове	Об'єднання фінансових ресурсів для реалізації проєктів	Залучення інвестицій та зниження фінансових ризиків
Стратегічне	Довгострокова співпраця для досягнення спільних стратегічних цілей	Забезпечення сталого розвитку та конкурентних переваг

Джерело: узагальнено автором на основі [17; 18; 21; 22; 26; 34].

Проведений аналіз свідчить, що вибір форми партнерських відносин залежить від стратегічних цілей компанії, особливостей галузі, рівня інтеграції бізнес-процесів та характеру взаємодії між учасниками співробітництва. Водночас для підприємств, які працюють на міжнародних ринках, особливого значення набуває врахування специфічних умов формування партнерських зв'язків, пов'язаних із культурними, економічними та інституційними особливостями різних країн. Саме тому доцільно розглянути особливості формування партнерських відносин у міжнародному бізнес-середовищі.

У сучасних умовах розвитку світової економіки міжнародна діяльність підприємств дедалі більше ґрунтується на розвитку партнерських відносин між суб'єктами господарювання різних країн. Посилення процесів глобалізації, цифрової трансформації та міжнародної економічної інтеграції сприяє розширенню співробітництва між компаніями та формуванню складних мереж взаємодії, що охоплюють виробничу, логістичну, фінансову та маркетингову сфери діяльності. У таких умовах партнерські відносини стають важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств та їх успішного функціонування на міжнародних ринках [20; 45].

На відміну від партнерства на внутрішньому ринку, міжнародні

партнерські відносини формуються в умовах значно вищого рівня невизначеності та ризику. Компаніям необхідно враховувати особливості економічного розвитку окремих країн, відмінності в законодавстві, податкових системах, вимогах до сертифікації продукції та правилах ведення бізнесу. Крім того, важливий вплив на ефективність співпраці мають політичні, соціальні та культурні чинники, які можуть істотно змінювати умови взаємодії між партнерами [15; 34].

Однією з ключових особливостей міжнародного партнерства є необхідність формування високого рівня довіри між сторонами. У міжнародному бізнес-середовищі довіра виступає не лише соціальною категорією, а й важливим економічним ресурсом, який сприяє зниженню трансакційних витрат, мінімізації ризиків та підвищенню ефективності співробітництва. Відсутність довіри між партнерами може призвести до зростання витрат на контроль виконання договірних зобов'язань, ускладнення комунікацій та зниження результативності спільної діяльності [1; 2; 42].

Важливу роль у процесі формування міжнародних партнерських відносин відіграють міжкультурні особливості. Представники різних країн можуть мати відмінні підходи до ведення переговорів, прийняття управлінських рішень, побудови ділових комунікацій та організації спільної роботи. Неврахування культурних відмінностей нерідко стає причиною виникнення конфліктних ситуацій та погіршення взаєморозуміння між партнерами. Тому успішна міжнародна співпраця потребує розвитку міжкультурної компетентності та адаптації управлінських підходів до особливостей конкретного ринку [20; 47; 48].

Ще однією характерною особливістю міжнародного партнерства є його довгострокова орієнтація. Вихід на зарубіжні ринки зазвичай потребує значних фінансових, часових та організаційних витрат, тому підприємства зацікавлені у формуванні стабільних і тривалих відносин із партнерами. Довгострокове співробітництво сприяє накопиченню взаємного досвіду, підвищенню рівня координації бізнес-процесів та створенню додаткових можливостей для розвитку спільних проєктів [17; 31].

Суттєвий вплив на розвиток міжнародних партнерських відносин здійснює цифровізація бізнес-процесів. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, електронних платформ взаємодії, CRM- та PRM-систем дозволяє підвищити швидкість обміну інформацією, покращити координацію діяльності партнерів та забезпечити оперативне реагування на зміни ринкової ситуації. Завдяки цифровим інструментам компанії отримують можливість підтримувати ефективну взаємодію незалежно від географічного розташування учасників співробітництва [16].

У науковій літературі процес формування партнерських відносин розглядається як послідовність взаємопов'язаних етапів, що забезпечують поступовий розвиток співробітництва між сторонами. Незважаючи на відмінності окремих підходів, більшість дослідників виділяють схожі стадії розвитку партнерства, починаючи від пошуку потенційних партнерів і завершуючи довгостроковою інтеграцією бізнес-процесів [1; 2; 22; 42].

Основні етапи формування партнерських відносин на міжнародному ринку наведено на рисунку 1.1.

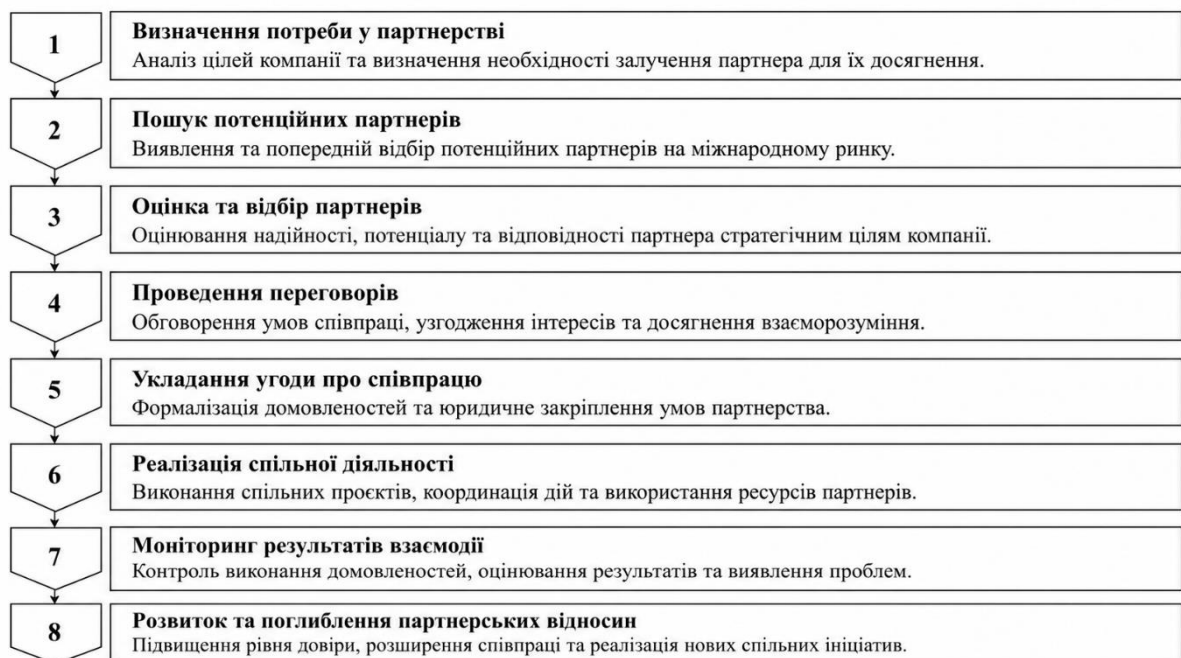


Рис. 1.1. Етапи формування партнерських відносин компанії на міжнародному ринку

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2; 17; 22; 42].

Таким чином, формування партнерських відносин на міжнародному ринку є складним багатофакторним процесом, успішність якого залежить від здатності підприємства враховувати економічні, організаційні, правові та культурні особливості міжнародного бізнес-середовища. Ефективне партнерство забезпечує компаніям доступ до нових ринків, ресурсів, технологій та управлінських компетенцій, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності та сталому розвитку. Узагальнення наукових підходів дозволяє визначити партнерські відносини як систему довгострокових взаємовигідних зв'язків між суб'єктами господарювання, що базується на довірі, узгодженості інтересів, спільній відповідальності та спрямована на досягнення стратегічних цілей усіх учасників взаємодії. Це визначення буде покладено в основу подальшого дослідження процесів управління партнерськими відносинами компанії на міжнародному ринку.

Отже, партнерські відносини є важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування та розвитку компанії в сучасних умовах господарювання. Вони ґрунтуються на принципах довіри, взаємної вигоди, довгостроковості співпраці та узгодженості інтересів сторін, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності підприємств, оптимізації використання ресурсів і зниженню ризиків діяльності. Визначено, що партнерські відносини можуть реалізовуватися в різних формах залежно від цілей співробітництва, а їх формування на міжнародному ринку характеризується впливом економічних, організаційних, правових і соціокультурних чинників. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження сучасних підходів до управління партнерськими відносинами та оцінювання ефективності міжнародного партнерства.

1.2. Сучасні підходи до управління та оцінювання ефективності міжнародного партнерства

В умовах посилення глобальної конкуренції та розширення міжнародних економічних зв'язків партнерські відносини перетворюються на

важливий стратегічний ресурс розвитку підприємств. Однак досягнення позитивних результатів співробітництва значною мірою залежить не лише від наявності партнерських зв'язків, а й від ефективності управління ними. Саме тому питання управління партнерськими відносинами посідає важливе місце в сучасній теорії та практиці менеджменту.

У науковій літературі управління партнерськими відносинами розглядається як цілеспрямований процес планування, організації, координації та контролю взаємодії між суб'єктами господарювання, спрямований на забезпечення довгострокової взаємовигідної співпраці та досягнення спільних стратегічних цілей [18; 36; 42]. На відміну від традиційного управління договірними відносинами, партнерський менеджмент орієнтований на розвиток довіри, підтримання ефективних комунікацій, узгодження інтересів сторін та формування стійких конкурентних переваг.

На думку Т. Куваєвої, управління партнерськими відносинами охоплює комплекс управлінських дій, спрямованих на формування, підтримання та розвиток взаємовигідних зв'язків між підприємством та його партнерами з метою підвищення ефективності діяльності всіх учасників співробітництва [18]. Водночас В. Стадник та Ю. Головчук наголошують, що ефективне управління партнерськими відносинами передбачає не лише координацію спільної діяльності, а й створення умов для обміну знаннями, ресурсами та інноваціями між учасниками партнерства [36].

У сучасних умовах управління партнерськими відносинами дедалі більше набуває стратегічного характеру. Це пов'язано з тим, що партнерство розглядається не лише як засіб реалізації окремих бізнес-процесів, а як важливий фактор забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Успішне управління партнерськими відносинами сприяє зміцненню ринкових позицій компанії, розширенню доступу до ресурсів і нових ринків, підвищенню інноваційної активності та зниженню рівня підприємницьких ризиків [19; 34].

Основними цілями управління партнерськими відносинами є

забезпечення стабільності співробітництва, підвищення рівня задоволеності партнерів, досягнення синергетичного ефекту від спільної діяльності та створення умов для довгострокового розвитку взаємодії. Реалізація зазначених цілей потребує використання відповідних принципів управління, серед яких особливого значення набувають принципи взаємної вигоди, довіри, відкритості комунікацій, узгодженості інтересів, стратегічної орієнтації та спільної відповідальності [3; 37].

Узагальнення наукових підходів дозволяє визначити управління партнерськими відносинами як безперервний процес формування, розвитку та підтримання взаємовигідної взаємодії між компанією та її партнерами, спрямований на досягнення спільних стратегічних цілей шляхом координації ресурсів, узгодження інтересів та забезпечення ефективної комунікації між учасниками співробітництва.

У сучасній теорії менеджменту сформувалося декілька підходів до управління партнерськими відносинами, кожен з яких акцентує увагу на окремих аспектах взаємодії між учасниками співробітництва. Їх розвиток пов'язаний із переходом від традиційної орієнтації на окремі господарські операції до концепції довгострокової взаємодії та створення спільної цінності для всіх сторін партнерства. Сучасні підходи враховують необхідність розвитку довіри, координації бізнес-процесів, узгодження інтересів учасників взаємодії та використання цифрових технологій для підтримки ефективних комунікацій. Основні сучасні підходи до управління партнерськими відносинами наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Сучасні підходи до управління партнерськими відносинами

Підхід	Сутність підходу	Основна мета	Переваги
1	2	3	4
Маркетинг партнерських відносин	Орієнтований на формування, підтримку та розвиток довгострокових взаємовигідних відносин між підприємством та його партнерами	Створення довгострокової цінності для всіх учасників взаємодії	Підвищення лояльності, зміцнення довіри, стабільність співпраці

1	2	3	4
Управління відносинами з партнерами	Передбачає комплексне управління процесами взаємодії з партнерами на всіх етапах співробітництва	Підвищення ефективності партнерської взаємодії	Покращення координації діяльності та комунікацій
Стейкхолдерський підхід	Розглядає партнерів як ключових зацікавлених сторін, інтереси яких необхідно враховувати під час прийняття управлінських рішень	Узгодження інтересів усіх учасників взаємодії	Зниження конфліктності та підвищення результативності співпраці
Управління партнерськими відносинами (PRM)	Базується на використанні спеціалізованих інструментів і технологій для управління взаємодією з партнерами	Оптимізація партнерських процесів та підвищення продуктивності співробітництва	Автоматизація взаємодії та підвищення якості обміну інформацією
Цифровий підхід до управління партнерством	Передбачає використання цифрових платформ, CRM- та PRM-систем, аналітичних інструментів для підтримки партнерських відносин	Підвищення оперативності та ефективності управління	Швидкий обмін інформацією, прозорість взаємодії та можливість аналізу даних

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 7; 8; 16; 20; 29; 33; 37; 41; 47; 48; 50].

Дані таблиці 1.4 свідчать, що сучасні підходи до управління партнерськими відносинами мають спільну мету – забезпечення ефективної та довгострокової взаємодії між учасниками співробітництва, однак відрізняються за акцентами та інструментами реалізації. Якщо маркетинг партнерських відносин орієнтується переважно на формування довіри та створення цінності для партнерів, то управління відносинами з партнерами зосереджується на координації процесів співробітництва та підтриманні стабільних комунікацій. Стейкхолдерський підхід акцентує увагу на необхідності врахування інтересів усіх зацікавлених сторін, а концепція управління партнерськими відносинами (PRM) та цифровий підхід передбачають активне використання сучасних інформаційних технологій для підвищення результативності взаємодії [20; 41].

Серед наведених підходів особливого поширення в сучасній практиці набув маркетинг партнерських відносин, який розглядається як одна з ключових концепцій розвитку довгострокової співпраці між суб'єктами господарювання. На відміну від традиційного маркетингу, орієнтованого переважно на здійснення окремих угод і залучення нових клієнтів, маркетинг партнерських відносин спрямований на формування, підтримання та розвиток тривалих взаємовигідних зв'язків між усіма учасниками ринкової взаємодії.

Відповідно до концепції маркетингу партнерських відносин, основою успішного співробітництва виступають довіра, взаємна вигода, відкритість комунікацій та орієнтація на довгостроковий результат. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише зміцнювати відносини з партнерами, а й формувати стійкі конкурентні переваги завдяки об'єднанню ресурсів, знань та компетенцій учасників співробітництва [7; 8; 31]. Особливо актуальним маркетинг партнерських відносин є для компаній, що працюють на міжнародних ринках, де успішність діяльності значною мірою залежить від ефективності взаємодії з постачальниками, дистриб'юторами, логістичними операторами та іншими контрагентами.

Поряд із розвитком концепції маркетингу партнерських відносин суттєвого поширення набули цифрові технології управління партнерством. Використання CRM-систем, PRM-платформ, інструментів аналітики даних та електронних каналів комунікації дозволяє автоматизувати значну частину процесів взаємодії, забезпечити оперативний обмін інформацією та підвищити якість управлінських рішень [16; 20; 33]. У результаті цифровізація партнерських відносин стає важливим фактором підвищення ефективності міжнародного співробітництва та розвитку сучасних бізнес-мереж.

Водночас незалежно від обраного підходу до управління партнерськими відносинами важливим завданням залишається визначення результативності співробітництва та оцінювання досягнутих результатів. Саме тому важливим елементом системи управління міжнародним партнерством є використання відповідних методів і показників оцінювання його ефективності.

Ефективність управління партнерськими відносинами значною мірою

залежить від своєчасного оцінювання результатів співробітництва та визначення ступеня досягнення поставлених цілей. У сучасних умовах господарювання оцінювання ефективності міжнародного партнерства розглядається як важливий інструмент обґрунтування управлінських рішень, який дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони взаємодії, оцінювати рівень надійності партнерів, визначати перспективи подальшого розвитку співробітництва та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища [4].

Складність оцінювання міжнародного партнерства зумовлена тим, що результати співробітництва проявляються не лише у фінансовій сфері, а й охоплюють організаційні, маркетингові, інноваційні та комунікаційні аспекти діяльності підприємства. У зв'язку з цим більшість сучасних науковців наголошують на необхідності комплексного підходу до оцінювання партнерських відносин, який передбачає використання сукупності кількісних і якісних показників [43; 44].

Одним із найбільш поширених підходів є економічне оцінювання ефективності партнерства, яке базується на аналізі фінансових результатів співробітництва. У межах цього підходу оцінюються обсяги продажу, прибутковість спільної діяльності, рівень витрат на підтримання партнерських відносин, рентабельність співробітництва та економічний ефект від реалізації спільних проєктів [4]. Перевагою такого підходу є можливість отримання кількісно вимірюваних результатів, однак він не враховує багатьох нематеріальних аспектів партнерства.

Поряд з економічними показниками важливого значення набуває оцінювання рівня надійності та стабільності партнерських відносин. Як зазначає І. Бурак, надійність партнера визначається його здатністю своєчасно виконувати взяті зобов'язання, підтримувати належний рівень ділової репутації та забезпечувати стабільність співробітництва в довгостроковій перспективі [5]. У міжнародній діяльності оцінювання надійності партнерів має особливе значення через високий рівень ризиків, пов'язаних із зовнішньоекономічними операціями.

Важливою складовою оцінювання ефективності міжнародного

партнерства є визначення рівня задоволеності та лояльності учасників співробітництва. Високий рівень задоволеності партнерів свідчить про результативність взаємодії, ефективність комунікацій та здатність підприємства враховувати інтереси всіх сторін. Лояльність партнерів сприяє зміцненню довгострокових зв'язків, зниженню ризику припинення співпраці та створенню додаткових можливостей для розвитку бізнесу [10; 12; 35].

У сучасних умовах особливої актуальності набуває оцінювання стратегічної ефективності партнерських відносин, яке передбачає визначення впливу співробітництва на досягнення довгострокових цілей підприємства. У межах такого підходу аналізуються можливості виходу на нові ринки, підвищення конкурентоспроможності, розвиток інноваційної діяльності, зміцнення ринкових позицій та розширення партнерської мережі компанії.

Враховуючи багатогранний характер міжнародного партнерства, його ефективність доцільно оцінювати за сукупністю показників, які характеризують різні аспекти взаємодії між партнерами. Узагальнення наукових підходів дозволяє виділити основні групи показників оцінювання ефективності міжнародного партнерства, що наведені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Показники оцінювання ефективності міжнародного партнерства

Джерело: узагальнено автором на основі [4; 5; 10; 12; 19; 35; 42; 43; 44].

Дані рисунка 1.2 свідчать, що оцінювання ефективності міжнародного партнерства має здійснюватися на комплексній основі з урахуванням економічних, маркетингових, стратегічних та поведінкових аспектів взаємодії. Використання лише фінансових показників не дозволяє повною мірою оцінити результати співробітництва, оскільки важливе значення мають рівень довіри між партнерами, їх задоволеність взаємодією, стабільність ділових зв'язків та вплив партнерства на досягнення довгострокових цілей компанії. Саме комплексний підхід до оцінювання створює інформаційну основу для прийняття ефективних управлінських рішень щодо розвитку міжнародного партнерства.

Комплексний підхід до оцінювання ефективності міжнародного партнерства дозволяє отримати всебічне уявлення про результати співробітництва та визначити напрями його подальшого розвитку. На відміну від традиційних методів оцінювання, що переважно ґрунтуються на фінансових показниках, сучасні підходи враховують також якісні характеристики взаємодії між партнерами, зокрема рівень довіри, стабільність співробітництва, якість комунікацій та ступінь досягнення стратегічних цілей. Такий підхід забезпечує більш об'єктивне оцінювання результативності партнерських відносин та створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [42; 43].

Важливого значення набуває систематичність проведення оцінювання, оскільки партнерські відносини є динамічним процесом, на який впливають зміни зовнішнього середовища, ринкової кон'юнктури, стратегічних пріоритетів компаній та поведінки учасників співробітництва. Регулярний моніторинг результатів взаємодії дозволяє своєчасно виявляти потенційні проблеми, коригувати напрями співпраці та забезпечувати адаптацію партнерських відносин до нових умов господарювання [4; 44].

Для компаній, які здійснюють діяльність на міжнародних ринках, оцінювання ефективності партнерства має особливе значення, оскільки дозволяє визначити результативність використання ресурсів, оцінити надійність іноземних контрагентів, виявити перспективні напрями

співробітництва та мінімізувати ризики зовнішньоекономічної діяльності. Крім того, результати оцінювання можуть використовуватися як інформаційна база для розроблення стратегій розвитку партнерської мережі, удосконалення комунікаційних процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку [19; 45].

Таким чином, сучасні підходи до управління партнерськими відносинами передбачають поєднання стратегічних, маркетингових, стейкхолдерських та цифрових інструментів управління, що забезпечують формування довгострокової взаємовигідної співпраці між партнерами. Водночас ефективність міжнародного партнерства має оцінюватися на основі комплексної системи показників, яка враховує економічні, маркетингові, поведінкові та стратегічні результати взаємодії. Саме такий підхід створює умови для забезпечення стабільного розвитку партнерських відносин та досягнення стратегічних цілей компанії в міжнародному бізнес-середовищі.

Важливим аспектом сучасного управління партнерськими відносинами є організація послідовного процесу взаємодії між компанією та її партнерами. Ефективність партнерства значною мірою залежить від якості управлінських рішень на кожному етапі співробітництва, починаючи від пошуку потенційних партнерів і завершуючи оцінюванням результатів взаємодії та подальшим розвитком відносин. Саме тому управління партнерськими відносинами доцільно розглядати як безперервний циклічний процес, що забезпечує узгодження інтересів сторін, координацію спільної діяльності та досягнення стратегічних цілей співробітництва [18; 36; 42].

У науковій літературі існують різні підходи до визначення етапів управління партнерськими відносинами, проте більшість дослідників наголошують на необхідності комплексного охоплення всіх стадій взаємодії між партнерами. Такий підхід дозволяє забезпечити системність управління, підвищити результативність співпраці та своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Узагальнення наукових підходів дало змогу сформулювати процес управління партнерськими відносинами компанії, який представлено на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Процес управління партнерськими відносинами компанії

Джерело: узагальнено автором на основі [18; 31; 36; 42].

Процес управління партнерськими відносинами має циклічний характер, оскільки результати оцінювання ефективності співробітництва стають основою для прийняття рішень щодо його подальшого розвитку або коригування. Такий підхід забезпечує безперервне вдосконалення взаємодії між партнерами та сприяє досягненню максимального синергетичного ефекту від співробітництва.

Суттєвий вплив на ефективність управління партнерськими відносинами сьогодні здійснює цифровізація бізнес-процесів. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій сприяв появі нових інструментів управління взаємодією з партнерами, які дозволяють автоматизувати значну частину управлінських процесів, підвищити оперативність обміну інформацією та покращити якість прийняття управлінських рішень. Особливо важливими такі інструменти є для компаній, що працюють на міжнародних ринках та взаємодіють із великою кількістю партнерів, розташованих у різних країнах [16; 20; 33].

До найбільш поширених цифрових інструментів управління партнерськими відносинами належать CRM-системи (Customer Relationship Management), які забезпечують управління взаємодією з клієнтами та партнерами, PRM-системи (Partner Relationship Management), що спеціалізуються на підтримці партнерських мереж, ERP-системи для

інтегрованого управління ресурсами підприємства, а також цифрові платформи комунікації та аналітичні системи обробки даних. Використання зазначених інструментів дозволяє підвищити прозорість співробітництва, прискорити обмін інформацією між партнерами та забезпечити більш ефективний контроль за реалізацією спільних проєктів [20; 41].

Сучасні цифрові інструменти управління партнерськими відносинами представлено на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Цифрові інструменти управління партнерськими відносинами компанії

Джерело: узагальнено автором на основі [16; 20; 33; 41].

Дані рисунка 1.7 свідчать, що цифровізація процесів управління партнерськими відносинами є важливим чинником підвищення ефективності міжнародного співробітництва. Використання сучасних цифрових інструментів дозволяє автоматизувати процеси взаємодії з партнерами, забезпечити оперативний обмін інформацією, підвищити прозорість комунікацій та покращити координацію спільної діяльності. Завдяки цьому компанії отримують можливість швидше реагувати на зміни ринкового середовища, підвищувати якість управлінських рішень та забезпечувати більш ефективне використання ресурсів.

Особливе значення для управління партнерськими відносинами мають

CRM- та PRM-системи, які забезпечують накопичення та аналіз інформації про партнерів, підтримку партнерських програм, моніторинг результатів співпраці та управління комунікаціями. Водночас ERP-системи сприяють інтеграції внутрішніх бізнес-процесів підприємства із процесами партнерів, що дозволяє підвищити ефективність планування, контролю та координації спільної діяльності. Доповнюють зазначені інструменти системи електронного документообігу, аналітики даних та цифрові комунікаційні платформи, які забезпечують оперативність взаємодії та інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень.

Таким чином, впровадження цифрових технологій у систему управління партнерськими відносинами сприяє підвищенню результативності міжнародного партнерства, зміцненню довіри між учасниками співробітництва та формуванню передумов для довгострокового розвитку партнерської мережі компанії. Водночас оцінювання результатів використання зазначених інструментів потребує застосування відповідної системи показників, що обумовлює необхідність розгляду підходів до оцінювання ефективності міжнародного партнерства.

Отже, управління партнерськими відносинами є важливою складовою системи менеджменту компанії, що забезпечує формування та розвиток довгострокової взаємовигідної співпраці між учасниками міжнародного бізнесу. Сучасні підходи до управління партнерством поєднують стратегічні, маркетингові та цифрові інструменти, спрямовані на підтримку ефективної взаємодії, координацію спільної діяльності та створення доданої цінності для всіх сторін співробітництва. Важливу роль у підвищенні результативності партнерських відносин відіграють цифрові технології, які сприяють автоматизації бізнес-процесів, покращенню комунікацій та оперативності прийняття управлінських рішень. Ефективність міжнародного партнерства доцільно оцінювати на комплексній основі з урахуванням економічних, маркетингових, та інших показників, що дозволяє забезпечити стабільність співпраці, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати довгостроковий розвиток партнерської мережі компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКИМИ ВІДНОСИНАМИ ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД»

2.1. Аналіз результатів діяльності та міжнародної співпраці підприємства

ПрАТ «Харківський плитковий завод» є одним із провідних виробників керамічної плитки в Україні та належить до найбільших підприємств вітчизняної промисловості будівельних матеріалів. Підприємство має багаторічний досвід роботи на ринку керамічної продукції та займає важливе місце серед виробників облицювальних матеріалів як в Україні, так і за її межами. Завдяки постійному оновленню виробничих потужностей, впровадженню сучасних технологій та розширенню асортименту продукції підприємство забезпечує стабільну конкурентоспроможність і підтримує високий рівень якості продукції.

Основною спеціалізацією підприємства є виробництво керамічної плитки для внутрішнього та зовнішнього облицювання, керамограніту, декоративних елементів та супутньої продукції для оздоблювальних робіт. Продукція підприємства реалізується під торговельною маркою GOLDEN TILE, яка є однією з найбільш відомих на українському ринку керамічних виробів. Асортимент продукції орієнтований як на житлове будівництво, так і на комерційний сектор, що дозволяє підприємству задовольняти потреби різних категорій споживачів.

Важливим чинником розвитку ПрАТ «Харківський плитковий завод» є постійне вдосконалення виробничих процесів та використання сучасного технологічного обладнання провідних світових виробників. Це забезпечує можливість випуску продукції, яка відповідає міжнародним стандартам якості та вимогам сучасного ринку будівельних матеріалів. Крім того, підприємство приділяє значну увагу дизайну продукції, впровадженню інноваційних рішень

та розширенню колекцій відповідно до актуальних тенденцій у сфері будівництва та інтер'єрного оформлення.

Сьогодні ПрАТ «Харківський плитковий завод» здійснює діяльність не лише на внутрішньому, а й на міжнародному ринку. Підприємство співпрацює з іноземними постачальниками сировини, обладнання та комплектуючих, а також розвиває партнерські відносини із зарубіжними дистриб'юторами та торговельними організаціями. Міжнародна співпраця дозволяє підприємству підвищувати ефективність виробництва, впроваджувати сучасні технології та розширювати географію реалізації продукції.

Основними напрямками діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» є виробництво керамічної плитки та керамограніту, реалізація продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, розвиток партнерських відносин із постачальниками та дистриб'юторами, а також впровадження сучасних технологій виробництва. Основні напрями діяльності підприємства наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Основні напрями діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Джерело: сформовано автором на основі [40]

Дані рис. 2.1 свідчать, що діяльність ПрАТ «Харківський плитковий завод» має комплексний характер та охоплює не лише виробництво керамічної продукції, а й широкий спектр супутніх напрямів, пов'язаних із реалізацією продукції, розвитком партнерських зв'язків та модернізацією виробництва. Основу діяльності підприємства становить виготовлення керамічної плитки та керамограніту, які формують основну частину товарного асортименту та забезпечують його конкурентні позиції на ринку будівельних матеріалів.

Важливе значення для розвитку підприємства має реалізація продукції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Наявність розвиненої системи збуту та співпраця з дистриб'юторами дозволяють забезпечувати широкий географічний охоплення ринків і підтримувати стабільний попит на продукцію підприємства. Водночас експортна діяльність сприяє диверсифікації джерел доходів, підвищенню впізнаваності торговельної марки та зміцненню позицій підприємства в міжнародному бізнес-середовищі.

Особливу роль у функціонуванні ПрАТ «Харківський плитковий завод» відіграють партнерські відносини з постачальниками сировини, обладнання, логістичними операторами та торговельними посередниками. Ефективність такої взаємодії безпосередньо впливає на безперервність виробничого процесу, якість готової продукції та своєчасність виконання договірних зобов'язань перед споживачами. Крім того, постійне впровадження сучасних виробничих технологій та модернізація виробничих потужностей створюють передумови для підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції та зміцнення конкурентних переваг підприємства.

Таким чином, діяльність ПрАТ «Харківський плитковий завод» базується на поєднанні виробничих, збутових, інноваційних та партнерських процесів, що забезпечує стабільність функціонування підприємства та створює основу для розвитку його міжнародної співпраці.

Для оцінювання результатів діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» доцільно проаналізувати динаміку основних фінансових показників підприємства за 2023–2025 рр. Аналіз зазначених показників дозволяє оцінити зміни фінансових результатів діяльності, виявити тенденції розвитку

підприємства. Динаміка основних фінансових результатів діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» у 2023–2025 рр. наведена на рис. 2.2.

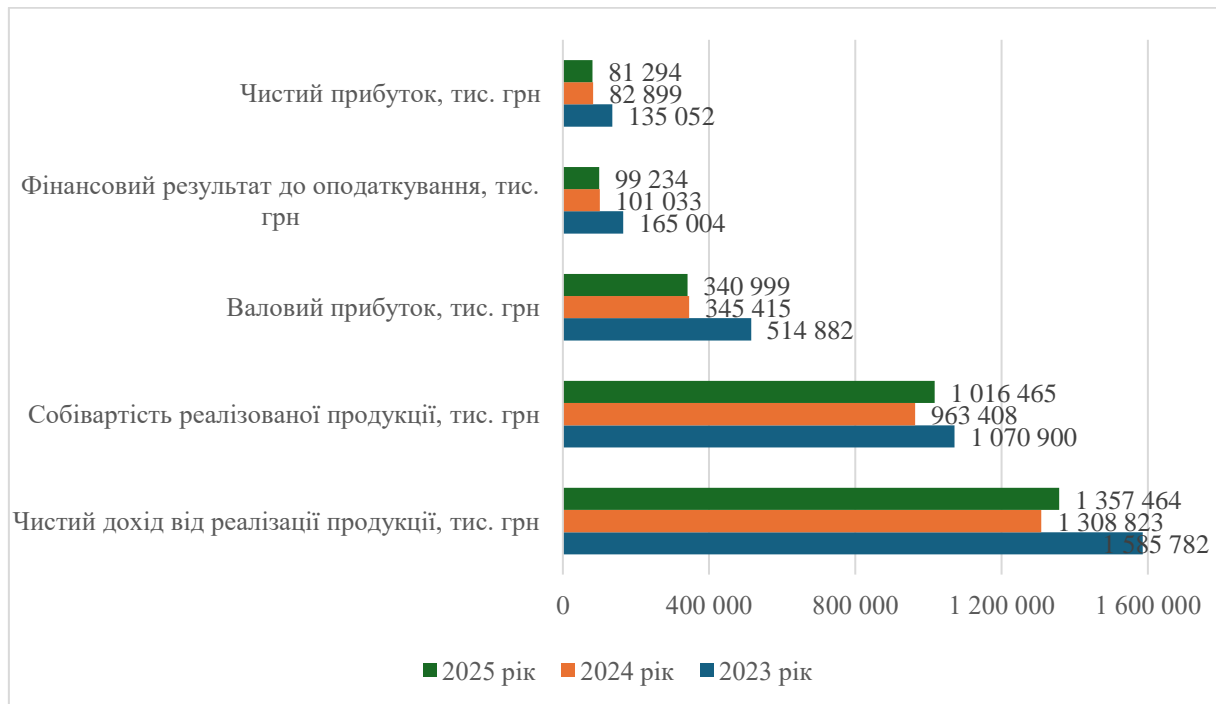


Рис. 2.2. Динаміка основних фінансових результатів діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» у 2023–2025 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [40]

Дані рис. 2.2 свідчать, що протягом 2023–2025 рр. ПрАТ «Харківський плитковий завод» здійснювало прибуткову діяльність, незважаючи на складні умови функціонування вітчизняної економіки та виклики, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища. Водночас аналіз представлених показників демонструє певне скорочення результативності діяльності підприємства порівняно з 2023 р.

Так, чистий дохід від реалізації продукції зменшився з 1 585 782 тис. грн у 2023 р. до 1 357 464 тис. грн у 2025 р., що становить 85,6 % від рівня базового року. Аналогічна тенденція спостерігається щодо собівартості реалізованої продукції, яка скоротилася з 1 070 900 тис. грн до 1 016 465 тис. грн. Разом із тим темпи зниження доходу перевищували темпи скорочення витрат, що

негативно вплинуло на фінансові результати діяльності підприємства.

Валовий прибуток упродовж досліджуваного періоду зменшився зі 514 882 тис. грн у 2023 р. до 340 999 тис. грн у 2025 р., а фінансовий результат до оподаткування скоротився зі 165 004 тис. грн до 99 234 тис. грн. Подібна динаміка характерна і для чистого прибутку, величина якого знизилася з 135 052 тис. грн у 2023 р. до 81 294 тис. грн у 2025 р., або майже на 40 %. Це свідчить про зменшення прибутковості діяльності підприємства та потребу в пошуку додаткових резервів підвищення ефективності господарювання.

Водночас позитивним аспектом є те, що в усі роки досліджуваного періоду підприємство залишалось прибутковим та зберігало позитивні значення основних фінансових показників. Це свідчить про достатній рівень фінансової стійкості та наявність потенціалу для подальшого розвитку виробничої діяльності, розширення міжнародного співробітництва та зміцнення партнерських відносин із постачальниками, дистриб'юторами та іншими контрагентами на міжнародному ринку.

Для більш глибокої оцінки фінансового стану ПрАТ «Харківський плитковий завод» проаналізуємо показники ліквідності та фінансової стійкості, які наведено у табл. 2.1. Зазначені показники характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати свої поточні зобов'язання, підтримувати належний рівень платоспроможності та забезпечувати фінансову незалежність у процесі господарської діяльності.

Таблиця 2.1

Показники ліквідності та фінансової стійкості ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення (+/-)
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,46	1,58	1,65	0,19
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,17	1,17	1,08	-0,09
Коефіцієнт автономії	0,55	0,56	0,55	0,01
Коефіцієнт фінансової залежності	0,45	0,44	0,45	-0,01
Власний оборотний капітал, тис. грн	416 472	531 742	643 132	226 660

Джерело: розраховано автором за даними [40]

Дані табл. 2.1 свідчать про достатньо стабільний фінансовий стан ПрАТ «Харківський плитковий завод» протягом досліджуваного періоду. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2025 р. становив 1,65, що перевищує нормативне значення та свідчить про наявність у підприємства достатнього обсягу оборотних активів для погашення поточних зобов'язань. Порівняно з 2023 р. значення показника зросло на 0,19, що характеризує покращення ліквідності підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності протягом 2023–2025 рр. перевищував одиницю та коливався в межах від 1,08 до 1,17. Це свідчить про здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання навіть без реалізації запасів. Незначне зниження показника у 2025 р. пояснюється суттєвим зростанням запасів у структурі оборотних активів.

Позитивною є динаміка показників фінансової стійкості. Коефіцієнт автономії протягом усього періоду перевищував 0,5, що свідчить про достатній рівень фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Водночас коефіцієнт фінансової залежності залишався на рівні близько 0,45, що характеризує помірний рівень залучення позикового капіталу.

Додатковим підтвердженням зміцнення фінансового стану підприємства є зростання величини власного оборотного капіталу з 416 472 тис. грн у 2023 р. до 643 132 тис. грн у 2025 р. Збільшення цього показника свідчить про підвищення можливостей підприємства щодо фінансування поточної діяльності за рахунок власних джерел.

Загалом результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок, що ПрАТ «Харківський плитковий завод» характеризується достатнім рівнем ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості, що створює сприятливі умови для розвитку міжнародної діяльності та підтримання довгострокових партнерських відносин на міжнародному ринку.

Важливою складовою ресурсного потенціалу підприємства є персонал, від ефективності використання якого значною мірою залежать результати господарської діяльності та конкурентоспроможність підприємства. Тому для

оцінювання кадрового потенціалу ПрАТ «Харківський плитковий завод» необхідно проаналізувати динаміку середньооблікової чисельності працівників за 2023–2025 рр., яка наведена на рис. 2.3.

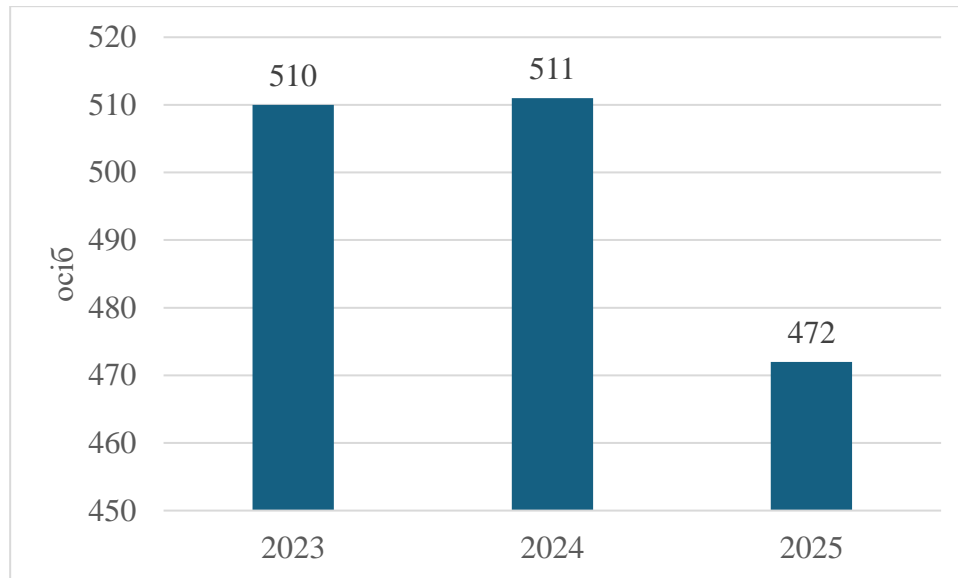


Рис. 2.3. Динаміка середньооблікової чисельності працівників ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Джерело: сформовано автором на основі [40]

Дані рис. 2.3 свідчать, що протягом 2023–2024 рр. середньооблікова чисельність працівників ПрАТ «Харківський плитковий завод» залишалася практично незмінною та становила відповідно 510 і 511 осіб. Така динаміка характеризує стабільність кадрового складу підприємства та відсутність суттєвих змін у масштабах його виробничої діяльності в зазначений період. Водночас у 2025 р. спостерігається скорочення чисельності персоналу до 472 осіб, що на 38 осіб менше порівняно з 2023 р. та на 39 осіб менше порівняно з 2024 р. Відносне скорочення чисельності працівників за досліджуваний період становило близько 7,5 %. Така тенденція може бути пов'язана з оптимізацією організаційної структури підприємства, автоматизацією окремих виробничих процесів, підвищенням рівня механізації виробництва або впливом зовнішніх економічних чинників на діяльність підприємства.

Незважаючи на зменшення чисельності працівників у 2025 р., підприємство продовжувало здійснювати прибуткову діяльність, що може свідчити про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та зростання продуктивності праці. Водночас збереження кваліфікованого персоналу та розвиток кадрового потенціалу залишаються важливими передумовами забезпечення стабільного функціонування підприємства та розвитку його міжнародної діяльності, зокрема підтримання ефективних партнерських відносин із вітчизняними та зарубіжними контрагентами.

Важливим напрямом діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» є реалізація продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Аналіз динаміки обсягів реалізації дозволяє оцінити зміни ринкової активності підприємства, визначити роль експортних операцій у формуванні результатів діяльності та охарактеризувати тенденції розвитку міжнародного співробітництва. Динаміку обсягів реалізації продукції підприємства у 2023–2025 рр. наведено на рис. 2.4.

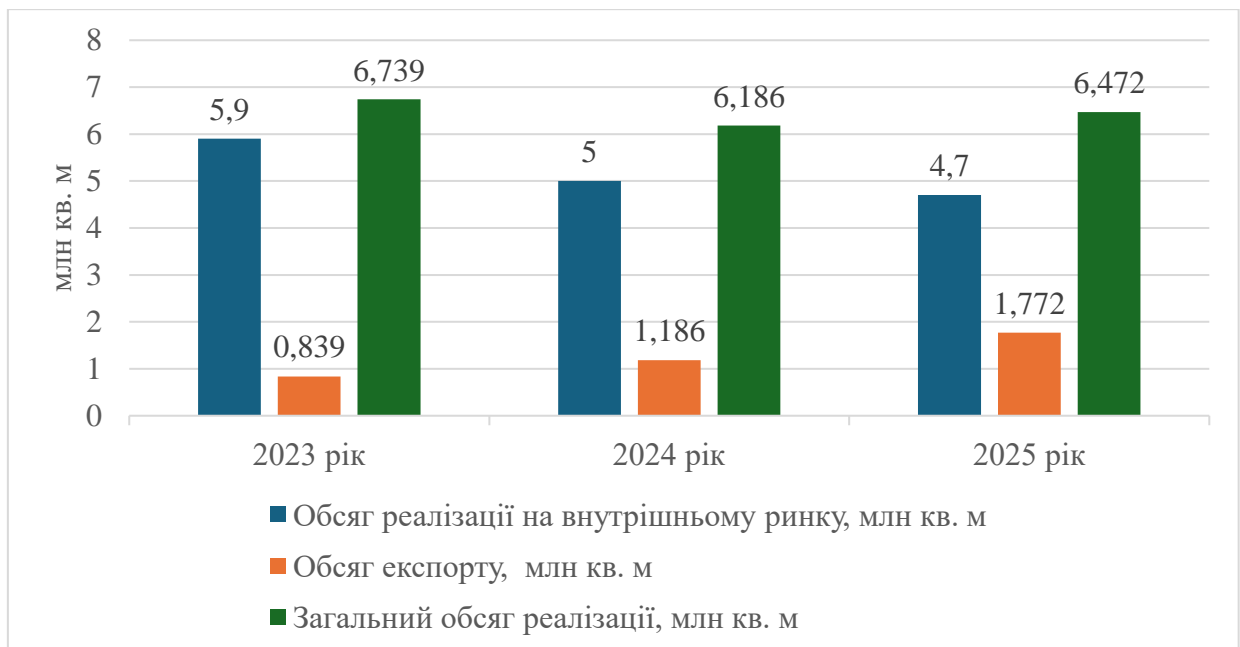


Рис. 2.4. Динаміка обсягів реалізації продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Джерело: сформовано автором на основі [40]

Дані рисунка 2.4 свідчать про суттєві зміни у структурі реалізації продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод» протягом досліджуваного періоду. Обсяг реалізації на внутрішньому ринку поступово скорочувався – з 5,9 млн кв. м у 2023 р. до 4,7 млн кв. м у 2025 р. Таким чином, за три роки реалізація продукції на внутрішньому ринку зменшилася на 1,2 млн кв. м, або на 20,3 %. Водночас спостерігається позитивна динаміка експортної діяльності підприємства. Обсяг експорту зріс із 0,839 млн кв. м у 2023 р. до 1,772 млн кв. м у 2025 р., тобто більш ніж у два рази. Загальний приріст експорту за досліджуваний період становив 0,933 млн кв. м, що свідчить про активізацію зовнішньоекономічної діяльності підприємства та розширення його присутності на міжнародних ринках.

Незважаючи на скорочення реалізації на внутрішньому ринку, загальний обсяг реалізації продукції залишався відносно стабільним і у 2025 р. становив 6,472 млн кв. м. Це стало можливим завдяки зростанню експортних поставок, які частково компенсували скорочення внутрішнього попиту. Така тенденція свідчить про підвищення ролі міжнародної діяльності у функціонуванні підприємства та зростання значення співпраці із зарубіжними партнерами. Структура реалізації продукції підприємства наведена на рис. 2.5.

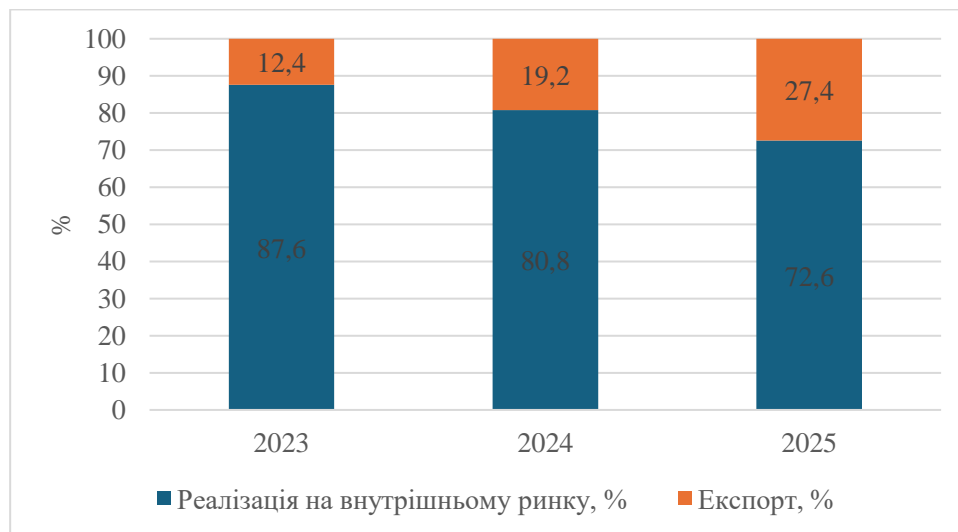


Рис. 2.5. Структура реалізації продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Джерело: сформовано автором на основі [40]

Дані рисунка 2.5 свідчать про поступову зміну структури реалізації продукції ПрАТ «Харківський плитковий завод» у напрямі зростання частки експортних поставок. Якщо у 2023 р. на внутрішній ринок припадало 87,6 % загального обсягу реалізації продукції, то у 2025 р. цей показник зменшився до 72,6 %. Водночас частка експорту за аналогічний період зросла з 12,4 % до 27,4 %, тобто на 15 відсоткових пунктів.

Позитивна динаміка частки експорту свідчить про активізацію зовнішньоекономічної діяльності підприємства та посилення його орієнтації на міжнародні ринки збуту. Особливо помітне зростання спостерігається у 2025 р., коли понад чверть реалізованої продукції було поставлено на зовнішні ринки. Це підтверджує підвищення значення міжнародної діяльності у формуванні результатів роботи підприємства та зростання ролі співпраці із зарубіжними контрагентами.

Водночас переважання внутрішнього ринку в структурі реалізації продукції свідчить про збереження його стратегічного значення для підприємства. Таким чином, ПрАТ «Харківський плитковий завод» реалізує модель розвитку, що поєднує підтримання стійких позицій на національному ринку із поступовим розширенням міжнародної присутності. Зазначена тенденція обумовлює необхідність формування ефективної системи управління партнерськими відносинами з іноземними постачальниками, дистриб'юторами та іншими учасниками міжнародного бізнесу.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що ПрАТ «Харківський плитковий завод» є стабільно функціонуючим підприємством із достатнім рівнем фінансової стійкості та значним потенціалом для подальшого розвитку. Незважаючи на певне зниження показників прибутковості у 2023–2025 рр., підприємство зберігало прибутковий характер діяльності, підтримувало належний рівень ліквідності та фінансової незалежності. Аналіз кадрового потенціалу засвідчив відносну стабільність чисельності працівників із подальшою оптимізацією персоналу у 2025 р. Водночас дослідження обсягів та структури реалізації продукції підтвердило посилення міжнародної орієнтації підприємства, що проявилось у суттєвому зростанні експорту та

збільшенні його частки в загальному обсязі реалізації продукції. Зазначені тенденції свідчать про зростання ролі зовнішньоекономічної діяльності у розвитку підприємства та актуалізують необхідність детального дослідження особливостей управління партнерськими відносинами ПрАТ «Харківський плитковий завод» на міжнародному ринку.

2.2. Аналіз та оцінка управління партнерськими відносинами підприємства на міжнародному ринку

У сучасних умовах розвитку міжнародного бізнесу партнерські відносини є важливим фактором забезпечення стабільності діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та розширення ринкових можливостей. Для виробничих підприємств, які здійснюють діяльність на міжнародних ринках, ефективна взаємодія з постачальниками, дистриб'юторами, логістичними компаніями та іншими контрагентами сприяє безперервності виробничого процесу, оптимізації витрат та зміцненню ринкових позицій. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває аналіз та оцінювання особливостей управління партнерськими відносинами ПрАТ «Харківський плитковий завод» на міжнародному ринку.

Як вже зазначалося, ПрАТ «Харківський плитковий завод» активно розвиває зовнішньоекономічну діяльність, про що свідчить зростання обсягів експорту та збільшення його частки у структурі реалізації продукції. Це обумовлює необхідність підтримання ефективної взаємодії з широким колом міжнародних партнерів, які забезпечують функціонування ланцюгів постачання, збуту продукції та супроводження зовнішньоторговельних операцій.

Партнерські відносини ПрАТ «Харківський плитковий завод» формуються на основі довгострокового співробітництва з різними категоріями контрагентів. Враховуючи специфіку діяльності підприємства, найбільше значення мають постачальники сировини та матеріалів, постачальники виробничого обладнання, логістичні оператори, дистриб'ютори та торговельні

партнери. Взаємодія з кожною із зазначених груп партнерів спрямована на забезпечення окремих етапів створення та реалізації продукції, що обумовлює необхідність координації спільних дій та підтримання стабільних ділових зв'язків.

Особливого значення для підприємства набувають міжнародні партнерські відносини, оскільки значна частина сучасного обладнання, технологій та окремих видів сировини закуповується у зарубіжних компаній. Крім того, розвиток експортної діяльності потребує налагодження ефективної взаємодії з іноземними дистриб'юторами, торговельними посередниками та логістичними операторами, які забезпечують просування продукції на зовнішніх ринках. Саме тому управління партнерськими відносинами є одним із важливих напрямів діяльності підприємства та впливає на результати його функціонування. Основні групи партнерів ПрАТ «Харківський плитковий завод» наведені на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Основні групи партнерів ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Джерело: узагальнено автором на основі даних [40].

Дані рисунка 2.6 свідчать, що система партнерських відносин ПрАТ «Харківський плитковий завод» охоплює широкий спектр контрагентів,

взаємодія з якими забезпечує ефективне функціонування підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках. Кожна група партнерів виконує визначені функції у процесі створення, виробництва та реалізації продукції, що обумовлює необхідність підтримання стабільних і довгострокових ділових зв'язків.

Важливе значення для підприємства мають постачальники сировини та матеріалів, які забезпечують безперервність виробничого процесу та впливають на якість готової продукції. Не менш важливою є співпраця з постачальниками обладнання та технологій, оскільки сучасне виробництво керамічної плитки потребує використання високотехнологічних виробничих ліній та інноваційних рішень. Саме такі партнерські зв'язки сприяють модернізації виробництва та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Значну роль у діяльності підприємства відіграють логістичні партнери, які забезпечують транспортування сировини, матеріалів та готової продукції. Ефективність логістичних процесів безпосередньо впливає на своєчасність виконання договірних зобов'язань, рівень витрат підприємства та якість обслуговування клієнтів. Водночас взаємодія з дистриб'юторами, торговельними мережами та посередниками сприяє розширенню каналів збуту продукції та підвищенню доступності продукції для кінцевих споживачів.

Особливе значення в умовах зростання експортної діяльності підприємства мають міжнародні партнери, співпраця з якими забезпечує доступ до нових ринків збуту, сучасних технологій, ресурсів та управлінського досвіду. Розширення мережі міжнародного партнерства створює додаткові можливості для підвищення обсягів експорту, зміцнення конкурентних позицій підприємства та диверсифікації ризиків зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, партнерські відносини ПрАТ «Харківський плитковий завод» мають комплексний характер і охоплюють усі ключові напрями функціонування підприємства. Ефективність управління такими відносинами значною мірою визначає результати діяльності підприємства, що обумовлює необхідність більш детального аналізу основних напрямів партнерської

взаємодії та оцінювання їх результативності.

Партнерські відносини ПрАТ «Харківський плитковий завод» формуються відповідно до специфіки виробничої діяльності підприємства та його орієнтації на внутрішній і зовнішній ринки збуту. Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від якості взаємодії з різними групами партнерів, оскільки саме вони забезпечують надходження ресурсів, підтримку виробничих процесів, організацію логістики та реалізацію готової продукції. В умовах розвитку міжнародної діяльності особливого значення набуває формування довгострокових відносин із контрагентами, які забезпечують стабільність співробітництва та сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Для оцінювання особливостей партнерської взаємодії визначено основні напрями співробітництва з партнерами та їх значення для діяльності підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Характеристика основних напрямів партнерської взаємодії

ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Група партнерів	Основний напрям взаємодії	Значення для підприємства
Постачальники сировини та матеріалів	Забезпечення виробництва необхідними ресурсами	Безперервність виробничого процесу та якість продукції
Постачальники обладнання та технологій	Постачання виробничого обладнання, технічна підтримка	Модернізація виробництва та підвищення продуктивності
Логістичні партнери	Транспортування сировини та готової продукції	Оптимізація логістичних витрат та своєчасність поставок
Дистриб'ютори	Реалізація продукції на регіональних та міжнародних ринках	Розширення каналів збуту та збільшення обсягів продажу
Торговельні мережі та посередники	Просування продукції та забезпечення її доступності для споживачів	Зміцнення ринкових позицій підприємства
Міжнародні партнери	Співпраця у сфері постачання, збуту, технологій та розвитку ринків	Розширення міжнародної присутності та підвищення конкурентоспроможності

Джерело: складено автором

Дані таблиці 2.2 свідчать, що партнерські відносини ПрАТ «Харківський плитковий завод» охоплюють усі ключові напрями діяльності

підприємства та мають важливе значення для забезпечення його стабільного функціонування. Співпраця з різними категоріями партнерів спрямована не лише на забезпечення поточних виробничих потреб, але й на створення умов для довгострокового розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та розширення ринкових можливостей.

Особливу роль у діяльності підприємства відіграють постачальники сировини, матеріалів, обладнання та технологій, оскільки від ефективності взаємодії з ними залежить безперервність виробничого процесу, якість продукції та можливості впровадження сучасних технологічних рішень. У свою чергу, співпраця з логістичними партнерами забезпечує своєчасність постачань і доставку готової продукції, що є важливою умовою підтримання належного рівня обслуговування клієнтів та виконання договірних зобов'язань.

Важливе значення для розвитку підприємства мають також дистриб'ютори, торговельні мережі та посередники, які сприяють просуванню продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Саме завдяки ефективній взаємодії з такими партнерами підприємство має можливість розширювати географію продажів, підвищувати впізнаваність продукції та зміцнювати свої ринкові позиції. Зростання частки експорту в структурі реалізації продукції, встановлене, підтверджує важливість розвитку партнерських відносин у сфері міжнародного збуту.

Окрему увагу слід приділити міжнародним партнерам, співробітництво з якими забезпечує доступ до сучасних технологій, нових ринків збуту, ресурсів та професійного досвіду. У сучасних умовах саме міжнародне партнерство стає одним із ключових чинників забезпечення стійкого розвитку підприємства та його адаптації до змін глобального конкурентного середовища.

Таким чином, партнерські відносини ПрАТ «Харківський плитковий завод» мають комплексний та багатофункціональний характер, а їх ефективність безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства. Для визначення сильних і слабких сторін існуючої системи співпраці доцільно

здійснити оцінювання ефективності управління партнерськими відносинами за сукупністю найбільш важливих критеріїв.

Після оцінки основних напрямів партнерської взаємодії доцільно здійснити оцінювання ефективності управління партнерськими відносинами ПрАТ «Харківський плитковий завод». Зважаючи на відсутність у відкритому доступі деталізованої інформації щодо окремих показників взаємодії з контрагентами, доцільно використати експертний підхід, який дозволяє комплексно оцінити стан партнерських відносин за ключовими критеріями. Такий підхід широко застосовується для аналізу ділового партнерства та дає можливість визначити сильні сторони співробітництва, а також напрями його подальшого удосконалення. Для проведення оцінювання було використано п'ятибальну шкалу, де 1 бал відповідає низькому рівню розвитку відповідного критерію, а 5 балів – високому рівню. Результати оцінювання наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Оцінка ефективності управління партнерськими відносинами ПрАТ
«Харківський плитковий завод»**

Критерій оцінювання	Оцінка, балів	Характеристика
Надійність партнерів	5	Співпраця здійснюється переважно з перевіреними контрагентами на довгостроковій основі
Стабільність партнерських відносин	5	Підприємство підтримує тривалі ділові зв'язки з основними партнерами
Ефективність комунікацій	4	Налагоджено постійний обмін інформацією, проте існує потреба в подальшій цифровізації взаємодії
Розвиток міжнародної співпраці	5	Спостерігається зростання обсягів експорту та розширення міжнародної діяльності
Диверсифікація партнерської мережі	4	Партнерська мережа є достатньо розвиненою, однак потребує подальшого розширення
Логістична взаємодія	4	Забезпечується стабільність поставок, проте існує залежність від зовнішніх логістичних умов
Використання цифрових інструментів управління партнерством	3	Наявний потенціал для впровадження сучасних цифрових рішень у сфері управління партнерськими відносинами
Середня оцінка	4,3	Високий рівень ефективності управління партнерськими відносинами

Джерело: складено автором

Дані таблиці 2.3 свідчать, що система управління партнерськими відносинами ПрАТ «Харківський плитковий завод» характеризується достатньо високим рівнем ефективності. Середня оцінка становить 4,3 бала з 5 можливих, що свідчить про наявність сформованої партнерської мережі та успішне використання партнерських відносин для забезпечення виробничої, збутової та зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Найвищі оцінки отримали такі критерії, як надійність партнерів, стабільність партнерських відносин та розвиток міжнародної співпраці. Це свідчить про те, що підприємство підтримує довгострокові ділові зв'язки з контрагентами та успішно розвиває співробітництво на міжнародному ринку. Позитивним підтвердженням цього є зростання частки експорту в загальному обсязі реалізації продукції, що було встановлено в процесі аналізу діяльності підприємства.

Достатньо високі оцінки отримали також ефективність комунікацій, диверсифікація партнерської мережі та логістична взаємодія. Це свідчить про належний рівень координації співробітництва між підприємством та його партнерами, а також про здатність забезпечувати безперервність виробничих і збутових процесів. Водночас зазначені напрями мають потенціал для подальшого вдосконалення, зокрема шляхом розширення кола міжнародних партнерів та підвищення рівня цифрової інтеграції бізнес-процесів.

Найнижчу оцінку отримав критерій використання цифрових інструментів управління партнерством. Це свідчить про наявність резервів щодо впровадження сучасних цифрових технологій для автоматизації комунікацій, моніторингу взаємодії з партнерами та підвищення оперативності прийняття управлінських рішень. В умовах цифрової трансформації бізнесу та зростання конкуренції на міжнародних ринках зазначений напрям набуває особливої актуальності.

Загалом результати оцінювання дозволяють зробити висновок, що ПрАТ «Харківський плитковий завод» має сформовану та ефективну систему партнерських відносин, яка забезпечує підтримку його міжнародної діяльності та сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства. Разом із тим

проведений аналіз дає підстави для виявлення окремих проблем і стримуючих факторів, усунення яких може сприяти подальшому підвищенню ефективності управління партнерськими відносинами на міжнародному ринку.

Для більш наочного представлення результатів оцінювання ефективності управління партнерськими відносинами ПрАТ «Харківський плитковий завод» доцільно використати графічне відображення отриманих оцінок за основними критеріями. Результати оцінювання ефективності управління партнерськими відносинами підприємства наведено на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Оцінка ефективності управління партнерськими відносинами ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Джерело: побудовано автором

Дані рисунка 2.7 наочно відображають рівень розвитку окремих складових системи управління партнерськими відносинами ПрАТ «Харківський плитковий завод». Профіль оцінювання характеризується достатньо збалансованою формою, що свідчить про високий рівень розвитку більшості досліджуваних напрямів партнерської взаємодії. Водночас окремі елементи системи мають потенціал для подальшого вдосконалення, насамперед у сфері цифровізації процесів управління партнерськими відносинами. Отримані результати підтверджують загалом ефективний

характер співпраці підприємства з партнерами та створюють підґрунтя для визначення проблемних аспектів і розроблення рекомендацій щодо підвищення результативності міжнародного партнерства.

Після оцінювання ефективності партнерських відносин доцільно перейти до виявлення основних проблем та стримуючих факторів, які впливають на розвиток міжнародного партнерства ПрАТ «Харківський плитковий завод». Незважаючи на загалом високий рівень розвитку партнерської взаємодії, результати проведеного аналізу свідчать про наявність окремих факторів, що можуть обмежувати подальше розширення співробітництва та знижувати ефективність управління партнерськими відносинами в умовах посилення конкуренції на міжнародних ринках.

Функціонування підприємства в сучасних умовах супроводжується впливом значної кількості зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають можливості розвитку партнерської мережі, рівень надійності співробітництва та результативність міжнародної діяльності. До найбільш вагомих належать економічні, логістичні, організаційні, інформаційні та ринкові фактори. Їх вплив може проявлятися у вигляді додаткових витрат, ускладнення комунікаційних процесів, обмеження доступу до нових ринків або зниження оперативності взаємодії з партнерами.

Для систематизації результатів проведеного аналізу та визначення напрямів подальшого удосконалення управління партнерськими відносинами доцільно узагальнити основні проблеми та стримуючі фактори розвитку міжнародного партнерства ПрАТ «Харківський плитковий завод» (табл. 2.4).

Дані таблиці 2.4 свідчать, що, незважаючи на загалом високий рівень розвитку партнерських відносин, ПрАТ «Харківський плитковий завод» функціонує в умовах впливу низки факторів, які можуть стримувати подальше розширення міжнародного співробітництва та знижувати ефективність партнерської взаємодії. Значна частина виявлених проблем пов'язана із зовнішнім середовищем діяльності підприємства та не може бути повністю усунута на рівні окремої компанії, однак потребує врахування під час прийняття управлінських рішень.

**Основні проблеми управління партнерськими відносинами ПрАТ
«Харківський плитковий завод»**

Проблема	Прояв проблеми	Вплив на діяльність підприємства
Логістичні обмеження	Ускладнення міжнародних перевезень та збільшення термінів доставки	Підвищення витрат і ризиків виконання контрактів
Залежність від зовнішніх ринків	Вплив коливань попиту на міжнародних ринках	Нестабільність обсягів експорту
Недостатній рівень цифровізації партнерської взаємодії	Обмежене використання сучасних цифрових інструментів управління партнерством	Зниження оперативності комунікацій та обміну інформацією
Ускладнення пошуку нових міжнародних партнерів	Високий рівень конкуренції на міжнародних ринках	Обмеження можливостей розширення партнерської мережі
Зовнішні економічні та політичні ризики	Нестабільність міжнародного бізнес-середовища	Зростання рівня невизначеності та ризиків співробітництва

Джерело: сформовано автором.

Однією з найбільш вагомих проблем є логістичні обмеження, які впливають на організацію міжнародних перевезень, строки виконання поставок та рівень логістичних витрат. Для підприємства, що активно розвиває експортну діяльність, ефективність логістичних процесів безпосередньо впливає на якість обслуговування партнерів, виконання контрактних зобов'язань та рівень конкурентоспроможності на зовнішніх ринках.

Важливим фактором ризику залишається також залежність від кон'юнктури міжнародних ринків. Коливання попиту, зміни умов міжнародної торгівлі та посилення конкурентної боротьби можуть впливати на обсяги реалізації продукції та результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства. У зв'язку з цим особливого значення набуває диверсифікація партнерської мережі та пошук нових напрямів міжнародного співробітництва.

Результати проведеного оцінювання також показали наявність резервів у сфері цифровізації партнерської взаємодії. Використання сучасних цифрових платформ управління партнерськими відносинами, автоматизація обміну інформацією та впровадження інструментів моніторингу

співробітництва можуть сприяти підвищенню оперативності комунікацій, покращенню координації спільної діяльності та зміцненню ділових зв'язків із міжнародними партнерами.

Крім того, розвиток міжнародного партнерства ускладнюється необхідністю пошуку нових надійних контрагентів та впливом зовнішніх економічних і політичних ризиків. Це потребує від підприємства постійного вдосконалення підходів до управління партнерськими відносинами, підвищення гнучкості взаємодії з контрагентами та використання сучасних інструментів підтримки міжнародного співробітництва.

Таким чином, проведений аналіз дозволив виявити як сильні сторони системи партнерських відносин ПрАТ «Харківський плитковий завод», так і окремі проблемні аспекти, усунення яких може сприяти підвищенню ефективності міжнародного партнерства.

Після аналізу проблем доцільно узагальнити результати дослідження шляхом визначення ключових факторів, які впливають на ефективність партнерських відносин ПрАТ «Харківський плитковий завод» на міжнародному ринку. Такий підхід дозволяє систематизувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, що визначають результативність співробітництва з партнерами, а також створює основу для обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення управління партнерськими відносинами в наступному розділі роботи.

Ефективність міжнародного партнерства залежить від сукупності взаємопов'язаних факторів, які впливають на якість комунікацій, стабільність співпраці, рівень довіри між партнерами та можливості досягнення спільних цілей. Для виробничих підприємств, що здійснюють міжнародну діяльність, особливого значення набувають економічні умови функціонування, організація логістичних процесів, рівень цифровізації взаємодії та здатність адаптуватися до змін міжнародного бізнес-середовища.

З урахуванням результатів проведеного аналізу основні фактори впливу на ефективність партнерських відносин ПрАТ «Харківський плитковий завод» доцільно представити у вигляді схеми (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Фактори впливу на ефективність партнерських відносин ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Джерело: сформовано автором.

Дані рисунка 2.8 свідчать, що ефективність партнерських відносин ПрАТ «Харківський плитковий завод» формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Визначальну роль у забезпеченні результативності співробітництва відіграють економічні та організаційні фактори, оскільки саме вони створюють основу для стабільного функціонування підприємства, підтримання належного рівня фінансової стійкості та ефективної координації взаємодії з партнерами.

Важливе значення мають також логістичні фактори, які безпосередньо впливають на своєчасність виконання договірних зобов'язань, безперервність поставок та рівень витрат підприємства. Для компанії, що активно здійснює зовнішньоекономічну діяльність, ефективність логістичних процесів є однією з ключових передумов підтримання довгострокових партнерських відносин та зміцнення конкурентних позицій на міжнародних ринках.

Особливої актуальності в сучасних умовах набувають інформаційно-цифрові фактори, пов'язані з використанням цифрових технологій у процесі взаємодії з партнерами. Впровадження сучасних цифрових платформ, автоматизація обміну інформацією та застосування інструментів моніторингу співробітництва сприяють підвищенню оперативності комунікацій, покращенню координації спільної діяльності та забезпеченню прозорості партнерських відносин.

На ефективність міжнародного партнерства також істотно впливають фактори зовнішнього середовища, зокрема економічна ситуація, зміни ринкової кон'юнктури, політичні ризики та рівень міжнародної конкуренції. Зазначені чинники визначають можливості розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та впливають на стабільність співробітництва з міжнародними партнерами.

Таким чином, ефективність партнерських відносин ПрАТ «Харківський плитковий завод» залежить від збалансованого поєднання економічних, організаційних, логістичних, інформаційно-цифрових, міжнародних і зовнішніх факторів. Результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок про загалом високий рівень розвитку партнерської взаємодії підприємства, водночас виявляють необхідність подальшого вдосконалення окремих аспектів управління партнерськими відносинами, насамперед у сфері цифровізації процесів співробітництва та розширення міжнародної партнерської мережі.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
ПАРТНЕРСЬКИМИ ВІДНОСИНАМИ ПРАТ «ХАРКІВСЬКИЙ
ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

3.1. Формування програми розвитку міжнародних партнерських відносин підприємства

В умовах посилення конкуренції на міжнародних ринках та зростання ролі партнерської взаємодії у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств особливого значення набуває цілеспрямований розвиток міжнародних партнерських відносин. Для ПрАТ «Харківський плитковий завод» це питання є особливо актуальним, оскільки результати проведеного аналізу засвідчили зростання частки експорту в загальному обсязі реалізації продукції, розширення міжнародної діяльності та підвищення значення співпраці із зарубіжними контрагентами для забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Проведене оцінювання ефективності управління партнерськими відносинами показало, що підприємство має сформовану систему співробітництва з партнерами та підтримує високий рівень розвитку міжнародного партнерства. Водночас було виявлено окремі напрями, які потребують подальшого вдосконалення, зокрема розширення партнерської мережі, підвищення рівня цифровізації взаємодії з контрагентами, удосконалення процесів пошуку нових партнерів та посилення координації міжнародної співпраці.

У таких умовах доцільним є формування комплексної програми розвитку міжнародних партнерських відносин ПрАТ «Харківський плитковий завод», реалізація якої сприятиме зміцненню позицій підприємства на міжнародному ринку, підвищенню результативності співпраці з існуючими партнерами та створенню передумов для залучення нових контрагентів.

Запропонована програма має бути орієнтована не лише на розширення партнерської мережі, а й на підвищення ефективності управління вже сформованими відносинами, що дозволить забезпечити довгостроковий характер співробітництва та підвищити його результативність.

Основною метою програми є підвищення ефективності управління міжнародними партнерськими відносинами шляхом розвитку партнерської мережі, удосконалення механізмів взаємодії з контрагентами та використання сучасних інструментів підтримки міжнародного співробітництва. Досягнення поставленої мети передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на розвиток міжнародного партнерства та зміцнення конкурентних переваг підприємства.

Структуру запропонованої програми розвитку міжнародних партнерських відносин ПрАТ «Харківський плитковий завод» наведено на рисунку 3.1.

Дані рисунка 3.1 відображають структуру запропонованої програми розвитку міжнародних партнерських відносин ПрАТ «Харківський плитковий завод», яка спрямована на підвищення ефективності співпраці з існуючими партнерами та розширення можливостей міжнародної діяльності підприємства. Програма охоплює взаємопов'язані елементи, що включають визначення мети, завдань, основних напрямів реалізації, ресурсного забезпечення та очікуваних результатів.

Основною метою програми розвитку міжнародних партнерських відносин ПрАТ «Харківський плитковий завод» є підвищення ефективності управління міжнародними партнерськими відносинами шляхом розвитку партнерської мережі, удосконалення процесів взаємодії з контрагентами та зміцнення позицій підприємства на міжнародному ринку. Досягнення поставленої мети передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на підвищення результативності співробітництва та формування довгострокових взаємовигідних відносин із партнерами.

Важливими складовими програми є удосконалення системи оцінювання та розвитку партнерів, розширення географії міжнародного співробітництва,

використання сучасних цифрових інструментів підтримки партнерської взаємодії, підвищення якості логістичного забезпечення та вдосконалення договірної роботи. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня керованості партнерських відносин і забезпечить більш ефективне використання потенціалу міжнародного співробітництва.



Рис. 3.1. Програма розвитку міжнародних партнерських відносин ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Джерело: розроблено автором.

Для забезпечення результативності програми передбачається використання кадрових, фінансових, інформаційно-цифрових та матеріально-технічних ресурсів підприємства. Комплексне поєднання зазначених ресурсів створює необхідні передумови для успішної реалізації запланованих заходів та досягнення поставлених цілей.

Очікується, що впровадження програми сприятиме збільшенню кількості міжнародних партнерів, розширенню географії співпраці, підвищенню обсягів експорту та зміцненню конкурентних позицій ПрАТ «Харківський плитковий завод» на міжнародному ринку. Крім того, реалізація програми дозволить підвищити рівень задоволеності партнерів співробітництвом і забезпечити більш стабільний та довгостроковий характер партнерських відносин.

Для конкретизації змісту запропонованої програми доцільно детальніше розглянути основні заходи, передбачені в межах її реалізації, та очікувані результати їх впровадження (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Заходи програми розвитку міжнародних партнерських відносин ПрАТ
«Харківський плитковий завод»**

Напрямок реалізації	Захід	Очікуваний результат
1	2	3
Удосконалення управління партнерськими відносинами	Впровадження систематичного оцінювання міжнародних партнерів за критеріями надійності, стабільності співпраці та перспективності розвитку	Підвищення якості партнерської мережі та зниження ризиків співробітництва
Розвиток міжнародної партнерської мережі	Пошук нових партнерів на перспективних зовнішніх ринках	Розширення географії міжнародного співробітництва
Використання міжнародних B2B-платформ	Активізація роботи на спеціалізованих міжнародних торговельних платформах та бізнес-порталах	Залучення нових потенційних партнерів і клієнтів
Участь у міжнародних виставкових заходах	Представлення продукції підприємства на міжнародних виставках, форумах та галузевих заходах	Підвищення впізнаваності підприємства та встановлення нових ділових контактів

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Цифровізація процесів партнерської взаємодії	Використання сучасних цифрових інструментів для обміну інформацією та супроводження співпраці	Підвищення оперативності взаємодії з партнерами
Удосконалення логістичного забезпечення	Розвиток співпраці з міжнародними логістичними операторами та оптимізація маршрутів поставок	Скорочення термінів доставки та зниження логістичних ризиків
Розвиток договірної роботи	Уніфікація процедур укладання та супроводження міжнародних контрактів	Підвищення ефективності управління міжнародними угодами
Підвищення партнерської лояльності	Реалізація заходів щодо підтримання довгострокових взаємовигідних відносин із ключовими партнерами	Зміцнення довіри та стабільності співробітництва

Джерело: розроблено автором.

Дані таблиці 3.1 свідчать, що запропонована програма розвитку міжнародних партнерських відносин охоплює комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підвищення ефективності співробітництва ПрАТ «Харківський плитковий завод» із міжнародними партнерами. Реалізація програми передбачає одночасний розвиток організаційних, інформаційних, логістичних та управлінських складових партнерської взаємодії, що забезпечує комплексний підхід до вдосконалення системи управління партнерськими відносинами.

Особливе значення мають заходи, спрямовані на розширення міжнародної партнерської мережі та пошук нових контрагентів, оскільки саме вони створюють передумови для подальшого зростання обсягів експорту та зміцнення позицій підприємства на міжнародних ринках. Водночас використання міжнародних B2B-платформ, участь у спеціалізованих виставках і розвиток цифрових інструментів взаємодії сприятимуть підвищенню ефективності пошуку партнерів та підтриманню довгострокового співробітництва.

Комплексна реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити якість управління партнерськими відносинами, забезпечити більш ефективне використання потенціалу міжнародного співробітництва та створити умови для подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Наступним етапом є оцінювання очікуваних результатів реалізації програми розвитку міжнародних партнерських відносин.

Для оцінювання доцільності впровадження запропонованої програми розвитку міжнародних партнерських відносин необхідно визначити очікувані результати її реалізації. Таке оцінювання дозволяє встановити можливі позитивні зміни у сфері міжнародного співробітництва, розвитку партнерської мережі та зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Враховуючи, що запропонована програма має переважно організаційний характер, її результативність доцільно оцінювати за якісними та кількісними показниками, які характеризують розвиток міжнародного партнерства та ефективність взаємодії з контрагентами.

Очікується, що реалізація програми сприятиме підвищенню результативності роботи з міжнародними партнерами, розширенню географії співробітництва, збільшенню кількості партнерських контактів та зміцненню позицій підприємства на міжнародному ринку. Крім того, удосконалення процесів управління партнерськими відносинами позитивно впливатиме на розвиток експортної діяльності та забезпечить додаткові можливості для пошуку нових напрямів співробітництва.

Для узагальнення прогностичних результатів реалізації програми розвитку міжнародних партнерських відносин ПрАТ «Харківський плитковий завод» доцільно використати таблицю 3.2.

Дані таблиці 3.2 свідчать, що реалізація програми розвитку міжнародних партнерських відносин може забезпечити комплексний позитивний вплив на діяльність ПрАТ «Харківський плитковий завод». Запропоновані заходи спрямовані не лише на розширення партнерської мережі підприємства, а й на підвищення ефективності управління співробітництвом із міжнародними контрагентами, що є важливою передумовою зміцнення позицій підприємства на міжнародному ринку.

Одним із ключових результатів реалізації програми має стати розширення кола міжнародних партнерів та географії співробітництва. Це створить додаткові можливості для виходу на нові ринки збуту,

диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності та зниження залежності від окремих партнерів або регіонів. Водночас розвиток міжнародного партнерства сприятиме підвищенню рівня адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та посиленню його конкурентних переваг.

Таблиця 3.2

Очікувані результати реалізації програми розвитку міжнародних партнерських відносин ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Показник	Поточний стан	Очікуваний результат
Кількість міжнародних партнерів	Наявна сформована партнерська мережа	Розширення кола міжнародних партнерів
Географія міжнародного співробітництва	Співпраця з обмеженим колом зарубіжних ринків	Розширення географії партнерства
Рівень цифровізації партнерської взаємодії	Часткове використання цифрових інструментів	Активне застосування сучасних цифрових рішень
Оперативність взаємодії з партнерами	Залежить від традиційних каналів взаємодії	Скорочення часу обміну інформацією та узгодження рішень
Результативність міжнародної співпраці	Стабільний розвиток експортної діяльності	Подальше зростання ефективності міжнародного партнерства
Конкурентні позиції підприємства	Стабільні позиції на ринку	Посилення конкурентних переваг на міжнародному ринку
Рівень партнерської лояльності	Переважно довгострокові відносини	Зміцнення довіри та стабільності співробітництва

Джерело: розроблено автором.

Важливим напрямом позитивних змін є підвищення рівня цифровізації процесів партнерської взаємодії. Використання сучасних цифрових інструментів дозволить скоротити час обміну інформацією, підвищити оперативність прийняття управлінських рішень та покращити координацію спільної діяльності з міжнародними партнерами. Це сприятиме підвищенню прозорості співробітництва та зменшенню організаційних ризиків.

Реалізація запропонованої програми також позитивно впливатиме на розвиток експортної діяльності підприємства. Зміцнення існуючих партнерських зв'язків та залучення нових контрагентів створюватимуть передумови для збільшення обсягів міжнародного співробітництва, розширення каналів збуту продукції та підвищення результативності

зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, запропонована програма розвитку міжнародних партнерських відносин має комплексний характер і спрямована на підвищення ефективності міжнародної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод». Її реалізація сприятиме зміцненню партнерської мережі підприємства, підвищенню рівня взаємодії з контрагентами та створенню додаткових можливостей для подальшого розвитку на міжнародному ринку. Наступним напрямом удосконалення управління партнерськими відносинами є розширення міжнародної партнерської мережі підприємства.

3.2. Рекомендації щодо розширення міжнародної партнерської мережі підприємства

У сучасних умовах розвитку міжнародного бізнесу одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства є формування та постійне розширення мережі партнерських зв'язків. Для ПрАТ «Харківський плитковий завод» це питання набуває особливого значення з огляду на зростання ролі експорту в структурі реалізації продукції та необхідність зміцнення позицій на міжнародному ринку. Розширення партнерської мережі дозволяє підприємству не лише збільшувати обсяги реалізації продукції, а й отримувати доступ до нових ринків збуту, сучасних технологій, інноваційних управлінських практик та додаткових ресурсів для розвитку.

Результати аналізу, проведеного в підрозділі 2.2, показали, що одним із напрямів удосконалення системи управління партнерськими відносинами є подальша диверсифікація партнерської мережі та пошук нових міжнародних контрагентів. Незважаючи на сформовану систему співробітництва та позитивну динаміку розвитку міжнародної діяльності, концентрація партнерських зв'язків на обмеженій кількості ринків може підвищувати залежність підприємства від змін зовнішнього середовища та збільшувати ризики зовнішньоекономічної діяльності.

У зв'язку з цим доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на

розширення міжнародної партнерської мережі ПрАТ «Харківський плитковий завод». Основними напрямками такої діяльності можуть бути активізація роботи на міжнародних B2B-платформах, участь у спеціалізованих міжнародних виставках та галузевих форумах, розвиток співпраці з новими дистриб'юторами та торговельними посередниками, а також встановлення партнерських зв'язків із міжнародними логістичними компаніями та професійними об'єднаннями.

Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити впізнаваність підприємства на міжнародному ринку, розширити коло потенційних партнерів та створити додаткові можливості для розвитку експортної діяльності. Водночас диверсифікація партнерської мережі сприятиме зниженню ризиків залежності від окремих контрагентів і забезпечить більшу стійкість підприємства до змін зовнішнього середовища. Основні напрями розширення міжнародної партнерської мережі підприємства наведено на рисунку 3.2.



Рис. 3.2. Напрями розширення міжнародної партнерської мережі ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Джерело: розроблено автором.

Дані рисунка 3.2 відображають основні напрями розширення міжнародної партнерської мережі ПрАТ «Харківський плитковий завод», реалізація яких спрямована на зміцнення позицій підприємства на міжнародному ринку та підвищення результативності його зовнішньоекономічної діяльності. Запропоновані напрями охоплюють як традиційні форми розвитку міжнародного співробітництва, так і сучасні цифрові інструменти пошуку та залучення нових партнерів.

Одним із найбільш перспективних напрямів є активізація роботи на міжнародних B2B-платформах, які надають можливість встановлювати прямі контакти з потенційними партнерами, представляти продукцію підприємства та розширювати присутність на міжнародних ринках. Використання таких платформ дозволяє суттєво скоротити витрати на пошук контрагентів та підвищити ефективність процесу налагодження ділових зв'язків.

Важливу роль у розширенні міжнародної партнерської мережі відіграє участь у міжнародних виставках, форумах та галузевих заходах. Такі заходи створюють умови для безпосереднього спілкування з представниками міжнародного бізнесу, демонстрації продукції підприємства та формування нових партнерських контактів. Додаткові можливості для розвитку співробітництва забезпечує участь у міжнародних галузевих асоціаціях та професійних об'єднаннях, які сприяють обміну досвідом і розширенню ділових зв'язків.

Перспективним напрямом є також пошук нових дистриб'юторів, торговельних партнерів та логістичних операторів на зовнішніх ринках. Така співпраця дозволить підприємству розширити канали збуту продукції, підвищити ефективність логістичних процесів та забезпечити більш широкий доступ до міжнародних ринків. Водночас використання цифрових каналів пошуку партнерів сприятиме підвищенню впізнаваності підприємства та формуванню позитивної ділової репутації серед потенційних контрагентів.

Комплексна реалізація запропонованих напрямів створює передумови для збільшення кількості міжнародних партнерів, розширення географії співробітництва та подальшого зростання обсягів експортної діяльності

підприємства. Для забезпечення практичної реалізації зазначених напрямів доцільно розробити план заходів щодо розширення міжнародної партнерської мережі ПрАТ «Харківський плитковий завод», який наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

План реалізації заходів щодо розширення міжнародної партнерської мережі ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Захід	Термін реалізації	Відповідальні підрозділи	Очікуваний результат
Реєстрація та активізація діяльності на міжнародних B2B-платформах	I квартал	Відділ зовнішньоекономічної діяльності, відділ маркетингу	Збільшення кількості потенційних міжнародних партнерів
Розширення інформаційної присутності підприємства на міжнародних цифрових ресурсах	I–II квартал	Відділ маркетингу	Підвищення впізнаваності підприємства на міжнародному ринку
Участь у міжнародних виставках, форумах та галузевих заходах	Протягом року	Відділ зовнішньоекономічної діяльності, комерційний відділ	Формування нових ділових контактів та партнерських зв'язків
Проведення пошуку нових дистриб'юторів на перспективних зовнішніх ринках	II–III квартал	Відділ зовнішньоекономічної діяльності	Розширення каналів збуту продукції
Розвиток співпраці з міжнародними логістичними компаніями	II–III квартал	Логістичний відділ, відділ зовнішньоекономічної діяльності	Підвищення ефективності логістичного забезпечення експорту
Встановлення співпраці з міжнародними галузевими асоціаціями та професійними об'єднаннями	III квартал	Відділ зовнішньоекономічної діяльності	Розширення мережі професійних контактів
Проведення оцінювання потенційних міжнародних партнерів	Протягом року	Відділ зовнішньоекономічної діяльності, юридичний відділ	Зниження ризиків співробітництва та підвищення надійності партнерської мережі
Моніторинг результатів реалізації заходів та коригування подальших дій	IV квартал	Керівництво підприємства, відділ зовнішньоекономічної діяльності	Підвищення результативності розвитку міжнародного партнерства

Джерело: розроблено автором.

Дані таблиці 3.3 свідчать, що розширення міжнародної партнерської мережі ПрАТ «Харківський плитковий завод» потребує реалізації комплексу взаємопов'язаних організаційних заходів, спрямованих на пошук нових партнерів, розвиток міжнародних ділових зв'язків та підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Запропонований план охоплює всі основні етапи розвитку партнерської мережі — від пошуку потенційних контрагентів і встановлення первинних контактів до оцінювання результативності співробітництва та подальшого вдосконалення процесів взаємодії.

Особливе значення мають заходи щодо активізації діяльності на міжнародних B2B-платформах, участі у спеціалізованих виставках та розвитку співпраці з новими дистриб'юторами, оскільки саме вони створюють найбільші можливості для залучення нових партнерів та розширення географії міжнародного співробітництва. Одночасно розвиток співпраці з міжнародними логістичними компаніями та галузевими асоціаціями сприятиме підвищенню ефективності міжнародної діяльності підприємства та зміцненню його позицій на зовнішніх ринках.

Для оцінювання результативності запропонованих заходів доцільно визначити прогностичні результати розширення міжнародної партнерської мережі підприємства, які наведено в таблиці 3.4.

Дані таблиці 3.4 свідчать, що реалізація запропонованих заходів щодо розширення міжнародної партнерської мережі ПрАТ «Харківський плитковий завод» може забезпечити суттєве покращення показників міжнародної діяльності підприємства. Насамперед очікується зростання частки експорту в загальному обсязі реалізації продукції з 27,4 % до 32,0 %, що свідчатиме про подальше зміцнення позицій підприємства на міжнародних ринках.

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів має стати розширення географії міжнародного співробітництва та збільшення кількості міжнародних партнерів. Це сприятиме диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємства, зниженню ризиків залежності від окремих ринків збуту та підвищенню стійкості партнерської мережі ПрАТ «Харківський плитковий завод».

**Прогнозні результати розширення міжнародної партнерської мережі
ПрАТ «Харківський плитковий завод»**

Показник	Поточне значення (2025 р.)	Прогнозне значення	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення, %
Частка експорту в загальному обсязі реалізації продукції, %	27,4	32,0	4,6	116,8
Кількість країн співробітництва	8	12	4	150
Кількість нових міжнародних партнерів, од.	–	5	5	–
Кількість міжнародних виставкових заходів за рік, од.	2	4	2	200
Кількість міжнародних В2В-платформ, що використовуються підприємством, од.	2	5	3	250
Рівень цифровізації партнерської взаємодії, балів	3,0	4,5	1,5	150
Загальна оцінка ефективності управління партнерськими відносинами, балів	4,3	4,7	+0,4	109,3

Джерело: розроблено автором.

Суттєвий позитивний вплив очікується також у сфері цифровізації партнерської взаємодії. Активніше використання міжнародних В2В-платформ та інших цифрових інструментів дозволить підвищити ефективність пошуку партнерів, прискорити обмін інформацією та покращити координацію спільної діяльності. У результаті прогнозується підвищення загальної оцінки ефективності управління партнерськими відносинами з 4,3 до 4,7 бала.

Таким чином, запропоновані заходи щодо розширення міжнародної партнерської мережі мають практичну спрямованість та можуть забезпечити подальший розвиток міжнародної діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод», зміцнення його конкурентних позицій і підвищення результативності співпраці з міжнародними партнерами.

Ефективність розширення міжнародної партнерської мережі значною

мірою залежить від послідовності реалізації відповідних заходів та якості процесу пошуку й відбору потенційних партнерів. Для забезпечення системного підходу до розвитку міжнародного співробітництва доцільно визначити основні етапи формування нових партнерських відносин, які дозволять мінімізувати ризики співробітництва та підвищити результативність міжнародної діяльності підприємства. Запропоновану послідовність дій щодо розширення міжнародної партнерської мережі ПрАТ «Харківський плитковий завод» наведено на рисунку 3.3.

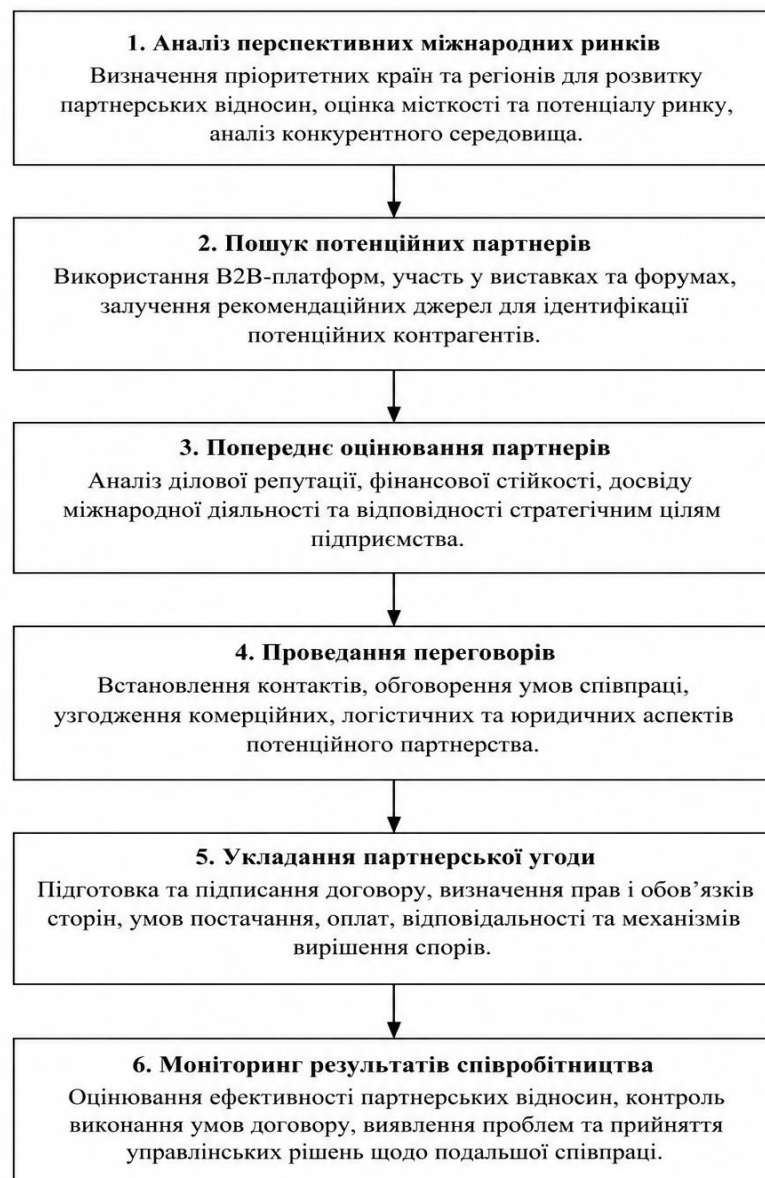


Рис. 3.3. Етапи розширення міжнародної партнерської мережі ПрАТ «Харківський плитковий завод»

Джерело: розроблено автором.

Дані рисунка 3.3 відображають послідовність формування нових міжнародних партнерських відносин, яка може бути використана ПрАТ «Харківський плитковий завод» у процесі розширення партнерської мережі. Запропонований підхід передбачає поетапне здійснення заходів від аналізу перспективних ринків до контролю результатів співробітництва, що забезпечує комплексний характер управління партнерськими відносинами.

Особливе значення в межах запропонованого підходу мають етапи оцінювання потенційних партнерів та моніторингу результатів співробітництва. Саме вони дозволяють своєчасно виявляти ризики взаємодії, оцінювати перспективність співробітництва та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку партнерських відносин.

Для підвищення ефективності відбору потенційних міжнародних партнерів доцільно використовувати систему критеріїв оцінювання, яка дозволить забезпечити об'єктивність процесу прийняття рішень та знизити ризики співробітництва з ненадійними контрагентами.

Таблиця 3.5

**Критерії вибору потенційних міжнародних партнерів ПрАТ
«Харківський плитковий завод»**

Критерій	Характеристика	Рівень значущості
Ділова репутація	Наявність позитивного досвіду співробітництва та стабільна позиція на ринку	Високий
Фінансова стійкість	Платоспроможність та фінансова надійність партнера	Високий
Досвід міжнародної діяльності	Наявність успішного досвіду роботи на міжнародних ринках	Високий
Географія діяльності	Доступ до перспективних ринків збуту та партнерських мереж	Високий
Логістичні можливості	Здатність забезпечувати ефективне транспортування продукції	Середній
Технологічний рівень	Використання сучасних технологій та інноваційних рішень	Середній
Готовність до довгострокового співробітництва	Орієнтація на стратегічне партнерство	Високий
Відповідність стратегічним цілям підприємства	Узгодженість інтересів та напрямів розвитку	Високий

Джерело: розроблено автором.

Дані таблиці 3.5 свідчать, що процес вибору міжнародних партнерів має базуватися на комплексному оцінюванні потенційних контрагентів з урахуванням економічних, організаційних та стратегічних аспектів співробітництва. Найбільше значення для ПрАТ «Харківський плитковий завод» мають ділова репутація, фінансова стійкість, досвід міжнародної діяльності та готовність до довгострокового партнерства, оскільки саме ці критерії визначають надійність і перспективність майбутньої співпраці.

Використання запропонованої системи критеріїв дозволить підвищити обґрунтованість управлінських рішень щодо вибору міжнародних партнерів, знизити ризики зовнішньоекономічної діяльності та сприятиме формуванню ефективної партнерської мережі, орієнтованої на довгостроковий розвиток підприємства на міжнародному ринку.

Таким чином, розширення міжнародної партнерської мережі ПрАТ «Харківський плитковий завод» є важливим напрямом удосконалення управління партнерськими відносинами та зміцнення позицій підприємства на міжнародному ринку. Запропоновані заходи передбачають використання міжнародних B2B-платформ, участь у спеціалізованих виставках і галузевих заходах, розвиток співпраці з новими дистриб'юторами, логістичними партнерами та професійними об'єднаннями. Реалізація зазначених заходів сприятиме розширенню географії міжнародного співробітництва, збільшенню кількості партнерів, підвищенню ефективності зовнішньоекономічної діяльності та зміцненню конкурентних переваг підприємства. Використання запропонованого підходу до пошуку, оцінювання та розвитку партнерських відносин створює передумови для довгострокового розвитку міжнародного партнерства та підвищення результативності діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод» на міжнародному ринку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення завдання щодо дослідження особливостей управління партнерськими відносинами компанії на міжнародному ринку на прикладі ПрАТ «Харківський плитковий завод». За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. У процесі дослідження теоретичних аспектів управління партнерськими відносинами компанії встановлено, що партнерські відносини є важливою складовою забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити партнерські відносини як систему довгострокової взаємодії між суб'єктами господарювання, що базується на принципах довіри, взаємної вигоди, відповідальності та спільного досягнення стратегічних цілей. Визначено, що формування партнерських відносин сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпеченню стабільності діяльності, зниженню ризиків та створенню додаткових можливостей для розвитку на внутрішньому й міжнародному ринках.

2. Дослідження сучасних підходів до управління та оцінювання ефективності міжнародного партнерства показало, що результативність партнерських відносин залежить від рівня координації спільної діяльності, якості комунікацій, надійності партнерів, ефективності обміну інформацією та здатності сторін до довгострокового співробітництва. Встановлено, що оцінювання ефективності міжнародного партнерства доцільно здійснювати за сукупністю кількісних і якісних критеріїв, які характеризують рівень розвитку партнерської взаємодії, стабільність співробітництва, досягнення спільних результатів та рівень задоволеності учасників партнерських відносин. Доведено, що системний підхід до управління партнерством є важливою передумовою підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємства.

3. У процесі аналізу діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод»

встановлено, що підприємство є одним із провідних виробників керамічної плитки в Україні та активно здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Аналіз основних показників діяльності за 2023–2025 рр. засвідчив збереження стабільних фінансових результатів, достатній рівень прибутковості та наявність ресурсного потенціалу для подальшого розвитку міжнародного співробітництва. Виявлено позитивну динаміку експортної діяльності підприємства, зокрема зростання обсягів експорту та його частки в структурі реалізації продукції, що свідчить про посилення ролі міжнародного ринку в діяльності підприємства.

4. Аналіз особливостей управління партнерськими відносинами ПрАТ «Харківський плитковий завод» показав, що підприємство має сформовану систему співробітництва з постачальниками, дистриб'юторами, логістичними компаніями та міжнародними партнерами. Проведене оцінювання ефективності управління партнерськими відносинами засвідчило високий рівень розвитку партнерської взаємодії, що підтверджується значенням інтегральної оцінки на рівні 4,3 бала. Водночас встановлено наявність окремих проблемних аспектів, пов'язаних із необхідністю подальшого розширення міжнародної партнерської мережі, диверсифікації партнерських зв'язків та підвищення рівня цифровізації процесів взаємодії з контрагентами. Визначено, що зазначені напрями мають суттєвий потенціал для подальшого вдосконалення системи управління партнерськими відносинами підприємства.

5. За результатами проведеного дослідження розроблено програму розвитку міжнародних партнерських відносин ПрАТ «Харківський плитковий завод», спрямовану на підвищення ефективності співпраці з існуючими партнерами, удосконалення процесів управління партнерською взаємодією та розвиток міжнародної діяльності підприємства. Програма передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів, серед яких удосконалення системи оцінювання партнерів, розвиток цифрових інструментів взаємодії, розширення міжнародного співробітництва, підвищення якості логістичного

забезпечення та зміцнення партнерської лояльності. Обґрунтовано, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню результативності міжнародного партнерства та зміцненню конкурентних позицій підприємства на міжнародному ринку.

6. Розроблено рекомендації щодо розширення міжнародної партнерської мережі ПрАТ «Харківський плитковий завод», які передбачають активізацію роботи на міжнародних B2B-платформах, участь у міжнародних виставках і галузевих заходах, розвиток співпраці з новими дистриб'юторами, логістичними партнерами та професійними об'єднаннями. Запропоновано поетапний підхід до формування нових партнерських відносин та систему критеріїв оцінювання потенційних партнерів. Проведена оцінка очікуваних результатів показала, що реалізація запропонованих заходів сприятиме розширенню географії міжнародного співробітництва, збільшенню кількості міжнародних партнерів, підвищенню частки експорту в загальному обсязі реалізації продукції та покращенню загальної ефективності управління партнерськими відносинами підприємства.

Результати дослідження підтвердили, що підвищення ефективності управління партнерськими відносинами на міжнародному ринку потребує комплексного поєднання організаційних, управлінських та інформаційних інструментів. Практична реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме розвитку міжнародного співробітництва ПрАТ «Харківський плитковий завод», зміцненню його конкурентних переваг та підвищенню результативності діяльності на міжнародному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Благун І., Кукурудз Р. Аналіз моделей партнерських відносин між підприємствами. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 445–451. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-67>.
2. Благун І., Кукурудз Р. Інтерактивна модель розвитку партнерства на основі поведінкових детермінант взаємовідносин. *Моделювання розвитку економічних систем*. 2022. № 4. С. 56–62. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-8>.
3. Бондаренко В., Мостенська Т., Рябчик А. Маркетинг партнерських відносин у розвитку бізнес-взаємодій в Україні: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-27>.
4. Боровик М. В., Писаревський І. М., Волкова М. В. Методичні аспекти оцінки ефективності управління діяльністю вітчизняних підприємств та організацій в умовах невизначеності та ризику. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 67. С. 98–103. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/67_2022/20.pdf (дата звернення: 02.06.2026).
5. Бурак І. О. Оцінка надійності ділових партнерів підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4 (44). С. 619–622.
6. Бутенко Н. В. *Розвиток партнерства в національній економіці* : монографія. Київ : Ін-т економіки та прогнозування НАН України, 2015. 358 с.
7. Бутенко Н. В. Формування маркетингової стратегії підприємств корпоративного сектору на засадах партнерських відносин. *Ефективна економіка*. 2019. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6969> (дата звернення: 09.06.2026).
8. Бутенко Н. Партнерський маркетинг: сучасні підходи та практика в Україні. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. № 6 (2). С. 45–54.
9. Головчук Ю. О., Стадник В. В. Партнерські відносини в розвитку інноваційної діяльності підприємства. *Scientific Letters of Academic Society of*

Michal Baludansky. 2019. Vol. 7. № 4. С. 34–40.

10. Гросул В. А., Калієнік К. В. Лояльність споживачів як основний критерій формування конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 272–277.

11. Загородній А. Г., Коваль З. О. *Управління взаємозв'язками підприємства зі споживачами продукції*: монографія. Львів : ЗУКЦ ; ПП НВФ «БІАРП», 2008. 364 с.

12. Іваннікова М. М. Маркетингове управління лояльністю споживачів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 3. С. 62–72.

13. Іванова Л. О., Музика О. М. Лояльність споживачів та формування їх видів на споживчому ринку. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. № 23.7. С. 164–172.

14. Кляченко І. О., Зозульов О. В. Програми лояльності споживачів до бренду. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2012. № 6. URL: <http://surl.li/fthlxo> (дата звернення: 02.06.2026).

15. Коваль Я. Форми реалізації партнерських відносин бізнесу і влади в умовах розвитку ринкової економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 3 (63). С. 80–87. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-63-80-87>.

16. Коломицева О. В., Васильченко Л. С., Пепчук С. М. *Маркетингові комунікації підприємства: стратегічні вектори розвитку в епоху цифрової економіки*: монографія. Черкаси : Гордієнко Є. С., 2022. 455 с.

17. Крикавський Є. В. *Партнерські відносини на ринку B2B та B2C*: монографія. Львів : Львівська політехніка, 2015. 232 с.

18. Куваєва Т. В. Управління партнерськими відносинами промислового підприємства. *Економічний простір*. 2017. № 122. С. 104–116.

19. Кузьмін О. Стратегічні аспекти розвитку партнерських відносин у бізнесі. *Економіка України*. 2021. № 4. С. 33–41.

20. Ларіна Я. С., Закревський А. В., Діченко А. Л. Концепція

маркетингу партнерських відносин та її роль у цифровій комерції. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 9. С. 157–167. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-21>.

21. Мамонов К. А., Грицков Є. В., Величко В. В., Троян В. І., Зубарєв Д. М. Формування партнерських стейкхолдерних відносин на будівельних підприємствах: організаційно-економічні аспекти. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. Т. 2. № 37. С. 362–373.

22. Маслій Н. Д., Ніценко В. С. Науково-методичний підхід щодо формування партнерських відносин при інтеграції підприємств сфери зв'язку та інформатизації. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3. № 3. С. 264–277.

23. Нехаєнко К. Програма лояльності: сучасний зміст, типологія та методи реалізації на ринку B2C. *Траєкторія науки*. 2015. № 4. С. 277–292.

24. Новікова М. М., Боровик М. В., Писаревський І. М., Волкова М. В., Догадіна В. Ю. Особливості формування організаційного механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2022. № 8. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-8-8190>. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2022/8/8190> (дата звернення: 07.06.2026).

25. Панаско О. А., Микитенко Н. В. Програми лояльності покупців на підприємстві торгівлі: теоретичний та практичний ракурси. *Молодий вчений*. 2022. № 1 (101). С. 233–241.

26. Попко О. В., Сліпецький О. Є. Розвиток партнерських відносин у закупівельній діяльності підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. № 1 (13). С. 228–235. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.228>.

27. Попко О. В., Сліпецький О. Є., Кузо Н. Є. Формування партнерських відносин: напрями, ефективність та виклики в умовах воєнного стану. *Інфраструктура ринку*. 2024. № 81. С. 214–219. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-36>. URL: <http://www.market->

infr.od.ua/journals/2024/81_2024/38.pdf (дата звернення: 09.06.2026).

28. Попко О., Сліпецький О., Кузо Н., Білик І., Гринів Н., Демко М. Вибір постачальників в умовах невизначеності як складова маркетингу закупівель. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2024. Т. 4. № 57. С. 433–444. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.57.2024.4485>.

29. Проскурніна Н. В. Формування партнерських відносин інструментами маркетингу в соціальних мережах. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (45).

30. Пушкар І. О., Андрющенко Т. Ю. Формалізація поняття «партнерські відносини» видавничо-поліграфічних підприємств. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2019. Т. 30 (69). № 1, ч. 1. С. 115–119.

31. Решетілова Т. Б., Куваєва Т. В. Маркетинг партнерських відносин промислового підприємства. *Економічний вісник*. 2018. № 2. С. 167–173.

32. Рожко Н. Я. Формування партнерських відносин на ринку овочів та фруктів. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52, ч. 2. С. 39–45. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.52-29>.

33. Савчук І. Цифровізація маркетингових стратегій у вітчизняних компаніях. *Вісник економічних наук України*. 2023. № 5 (1). С. 72–85.

34. Селезньова Г. О. Особливості стратегічних партнерств у сучасних умовах господарювання. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 372–376.

35. Скригун Н., Москвіна М., Бойко І. Програма лояльності: сутність та етапи розроблення. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-77>.

36. Стадник В. В., Головчук Ю. О. *Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства* : монографія. Кам'янець-Подільський : Друкарня «Рута», 2020. 232 с.

37. Струк Н. С. Концептуальні засади розвитку маркетингу партнерських відносин підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30, ч. 1. С. 212–226.

38. Ус М. І. Партнерські відносини як основна тенденція поглиблення взаємодії підприємств. *Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації* : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Переяслав-Хмельницький, 30–31 жовт. 2015 р. Переяслав-Хмельницький, 2015. Вип. 8. С. 66–69.
39. Ус М. І. Сучасні напрямки формування партнерських відносин. *Бізнес Інформ*. 2011. № 8. С. 181–183.
40. Харківський плитковий завод. Офіційний веб-сайт. URL: <http://www.plitka.kharkov.ua/> (дата звернення: 01.06.2026).
41. Цибко Н. Сучасні інструменти партнерського маркетингу на ринку B2B. *Вісник Хмельницького університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 5. URL: <https://heraldes.khmnmu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/377> (дата звернення: 02.06.2026).
42. Чухрай Н. І., Криворучко Я. Ю. *Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами* : монографія. Львів : Растр-7, 2008. 360 с.
43. Шуть О. Ю., Світлична К. С. Оцінка потенціалу партнерського менеджменту у фармацевтичних компаніях. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 1 (18). С. 171–174.
44. Шуть О. Ю., Світлична К. С. Підходи до оцінювання партнерських відносин в умовах підвищення конкурентоспроможності компаній. *Economic Synergy*. 2021. № 2. С. 32–43. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2021-2-4>.
45. Ярош-Дмитренко Л. О. Роль маркетингу у повоєнному відновленні партнерських відносин на ринку B2B. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-44>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2330> (дата звернення: 09.06.2026).
46. Belli A. et al. 40 Years of Loyalty Programs: How Effective Are They? Generalizations from a Meta-Analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2022. Vol. 50, Issue 1. P. 147–173.
47. Gordon I. H. Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and

Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever. Toronto : Wiley, 2000. 456 p.

48. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 692 p.

49. 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*. Riga : ISMA University, 2017. Vol. 3. P. 30–38.

50. Lambin J.-J., Schuiling I. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. 3rd ed. London : Bloomsbury Publishing, 2012. 624 p.