

УДК 330.34

JEL класифікатор: M13; O19; O32

Бояринова К. О.

докт. економ. наук, професор
ORCID ID: 0000-0001-5879-2213

Каніфольська К. А.

ORCID ID: 0000-0003-4665-8644

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИМ ПАРТНЕРСТВОМ ПІДПРИЄМСТВ

ADMINISTRATION AND MANAGMENT MECHANISM OF INTERNATIONAL TECHNICAL AND TECHNOLOGICAL PARTNERSHIP OF ENTERPRISES

У статті розкрито підходи до організації та механізм управління міжнародним техніко-технологічним партнерством підприємств. Розглянуто та обґрунтовано партнерські відносини підприємств, форми взаємодії між підприємствами-партнерами у техніко-технологічній сфері. Визначено специфіку міжнародного техніко-технологічного партнерства (орієнтація на техніко-технологічні проєкти, належність організаційної та економічної систем до систем відкритого типу з функціонуванням на принципах відкритих інновацій). Уточнено переваги реалізації техніко-технологічного партнерства між вітчизняними та іноземними підприємствами, способи взаємодії. Сформовано та обґрунтовано організаційну структуру підприємства за реалізації техніко-технологічного партнерства, її спрямування на забезпечення співпраці у межах партнерської стратегії техніко-технологічного забезпечення; формування планів придбання та реалізації обладнання, технологій, моніторингу задоволеності економічних інтересів партнерів. Сформовано механізм управління міжнародним техніко-технологічним партнерством, який інтегрує принципи, важелі управління, методи, інструментарій та функціонує на поєднанні комплексу організаційних заходів та економічних важелів. До перших віднесено: пошук та вибір партнера, організація структури управління міжнародним техніко-технологічним партнерством, проведення переговорів та підписання угод включно з розподілом дослідно-конструкторських робіт, інтелектуальної власності, координація діяльності та взаємодії у міжнародному економічному просторі, підвищення результативності на основі автоматизації. До других: оцінювання фінансового стану, інноваційного потенціалу, техніко-технологічної бази партнера, розподіл витрат на НДДКР, виробництво, транспортування високотехнологічного обладнання, оформлення права на об'єкти ІВ, оцінювання інноваційного потенціалу для співпраці з партнером та економічних ризиків з їх розподілом між партнерами. Визначено, що досягнення мети механізму – підвищення ефективності партнерських взаємовідносин та конкурентоспроможності підприємства у реалізації техніко-технологічних проєктів, забезпечується керуючою, ресурсною та забезпечуючою підсистемами.

Ключові слова: організація, управління, міжнародне техніко-технологічне партнерство, інновації, підприємство.

The article reveals the approaches to the administration and management mechanism of international technical and technological partnership of enterprises. The partnership relations of enterprises, forms of interaction between partner enterprises in the technical and technological sphere, are considered and substantiated. The specifics of the international technical-technological partnership (orientation on technical-technological projects, belonging of organizational and economic systems to systems of open type with functioning on the principles of open innovations), are defined. Formed and substantiated the organizational structure of the enterprise for the implementation of technical and technological partnership, its direction to ensure cooperation within the partnership strategy of technical and technological support; formation of plans for the purchase and sale of equipment, technologies, monitoring the satisfaction of economic interests of partners. Formed the mechanism of management of the international technical and technological partnership, which integrates principles, levers of management, methods, tools and functions on a combination of a complex of organizational actions and economic levers. The first include: search and selection of a partner, organization of the management structure of the international technical and technological partnership, negotiation and signing of contracts, including the distribution of research and development, intellectual property, coordination of activities and interaction in the international economic space, increasing efficiency based on automation. To the second one: assessment of financial condition, innovation potential, technical and technological base of the partner, distribution of R&D costs, production, transportation of high-tech equipment, registration of the right to IP objects, assessment of innovation potential for cooperation with the partner and economic risks with their distribution between partners. It is determined that achieving the goal of the mechanism - increasing the efficiency of partnerships and competitiveness of the enterprise in the implementation of technical and technological projects, is provided by management, resource and support subsystems.

Keywords: organization, management, international technical and technological partnership, innovations, enterprise.

Вступ. Розвиток технологій, міжнародні взаємовідносини в інноваційній сфері спонукають підприємства до пошуку нових можливостей підвищення конкурентоспроможності, застосування партнерських відносин у її забезпеченні. Особливістю таких процесів є активізація міжнародного партнерства щодо реалізації техніко-технологічних рішень та інновацій. На міжнародному та вітчизняному ринках постійно зростає попит на технології та інноваційне обладнання. Це змушує підприємства до реалізації колаборативних відносин з підприємствами-партнерами в умовах обмежених ресурсів та значного рівня фінансових вкладень. На цій основі дієвим підходом варто вважати реалізацію спільних міжнародних техніко-технологічних проєктів і постачання високоякісного обладнання на партнерських засадах. Такі міжнародні взаємовідносини між компаніями партнерами потребують належної організації та побудови механізмів управління партнерством.

Питання щодо організації міжнародного техніко-технологічного партнерства перебувають в увазі вітчизняних та закордонних науковців.

Зокрема, І. А. Сафарян досліджено вітчизняну практику створення стратегічних партнерств, доцільність використання європейських партнерських відносин українськими підприємствами [1], Н. С. Ілляшенко обґрунтовано формування стратегічних напрямів інноваційного розвитку та спрощений механізм переходу на шлях випереджаючого розвитку [2], К. О. Січкаренко – інноваційні мережі в Україні і міжнародна науково-технічна співпраця [3], З. Яремко, Т. Слободяном ідентифіковано основні чинники глобалізації НДДКР, систематизовано переваги і недоліки стратегій науково-технічного співробітництва підприємств, запропоновано напрями міжнародного науково-технічного їх співробітництва [4]. Однак, проблематика управління міжнародним техніко-технологічним партнерством підприємств залишається актуальною і потребує подальших досліджень щодо організаційних аспектів та механізмів реалізації.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення і поглиблення теоретичних засад, розроблення підходів до організації та механізму управління міжнародним техніко-технологічним партнерством підприємства. Завданнями дослідження стали: розгляд та обґрунтування партнерства у техніко-технологічній сфері, питань організації міжнародних партнерських відносин на підприємстві, формування механізму управління міжнародним техніко-технологічним партнерством підприємства.

Методологія. Теоретичною основою викладу статті є наукові публікації науковців. Проведення дослідження ґрунтувалось на ряді загальнонаукових і спеціальних методів: аспектного – під час визначення особливостей міжнародного техніко-технологічного партнерства підприємств, абстрактно-логічного, логічних узагальнень – для обґрунтувань його специфіки та переваг; формалізації, причинно-наслідкового зв'язку, наукової абстракції – для побудови організаційної структури управління міжнародними партнерськими відносинами підприємства у сфері техніко-технологічної співпраці та механізму управління міжнародним техніко-технологічним партнерством підприємства.

Результати дослідження. Партнерство як форма співпраці в системі техніко-технологічного співробітництва набуває ознак однієї з найпоширеніших форм. Цьому сприяє наявність інтегрованості в дослідженнях та розробці інновацій, тісна співпраця та обмін досвідом між партнерами. Загалом поняття партнерства визначається з різних позицій: як форма довготривалих, взаємовигідних відносин між суб'єктами ринку, які ґрунтуються на добровільності та рівності сторін з метою реалізації економічного інтересу [5, с.39]; комерційні зв'язки, легальні правила конкуренції, ринкові закони, зорієнтовані на майбутнє покращення економіки в посилені ролі контрактів і договорів [6,7]. Партнерські відносини при цьому визначаються ученими у ракурсі їх головної мети щодо вибору основних

напрямів партнерства, форм і методів їх реалізації на основі взаємовигоди та рівності сторін [8], як прояв інтеграційних зв'язків між підприємствами [9].

Партнерські відносини реалізуються як на макро-, так і на макрорівні. На макрорівні – це стосунки, які відбуваються між підприємствами і різними суб'єктами ринку, такими як уряд, постачальники, споживачі, посередники, а на мікрорівні – це стосунки між організацією та клієнтом [10, с.77]. Згідно з тлумаченнями такі відносини встановлюються з інвесторами, радою директорів, керівництвом, працівниками, профспілками, банкірами, постачальниками знань, постачальниками обладнання, постачальниками сировини та матеріалів, продавцями інформаційних технологій, каналами посередників, покупцями, засобами масової інформації, політичними колами та органами державного регулювання [11]; зі споживачем, постачальником, внутрішні відносини та супутні відносини [12]. Міжнародні партнерські відносини, включають зазначених суб'єктів, проте з урахуванням зовнішніх кордонів, юридичних питань їх встановлення тощо. Однак, міжнародне техніко-технологічне партнерство має свої положення та особливості.

Дослідження щодо партнерських відносин дозволили виокремити міжнародні техніко-технологічні партнерські відносини, як окрему групу. Такі відносини мають максимально відповідати діяльності підприємства та типу отримуваних ним додаткових можливостей та переваг. Для розуміння сутності міжнародного партнерства техніко-технологічного напрямку, варто навести визначення Е. Хеннігсон, яка трактує його як відносини, що включають в себе процес, в якому клієнт і підприємство-постачальник формують стійкі соціальні, економічні, обслуговуючі та техніко-технологічні зв'язки з метою зниження загального обсягу витрат, отримання технологічної конкурентної переваги, досягаючи, таким чином, взаємної вигоди [13, с.3]. Партнерство у сфері техніко-технологічного співробітництва може реалізовуватись за різними формами, серед яких основними вважаються: спільна участь в міжнародних проєктах; постачання новітнього обладнання, технологічний інжиніринг, проєктний консалтинг; проведення спільних досліджень та розробок, навчання персоналу та інструктажі [14] (рис.1).

Міжнародне техніко-технологічне партнерство має певну специфіку. Насамперед воно повинно бути засноване на принципах ефективної взаємодії та збалансованості інтересів (економічних, технологічних, конкуренції, потенціалу) учасників. Підприємства у таких партнерствах орієнтовані на реалізацію здебільшого техніко-технологічних проєктів, їх організаційна система належить до системи відкритого типу та функціонує на принципах концепції відкритих інновацій. Вхід такої системи формується через інформаційне, юридичне та техніко-технологічне забезпечення, а також інтелектуального капіталу партнерів, вихід – технології, обладнання, технологічний інжиніринг і т. ін.

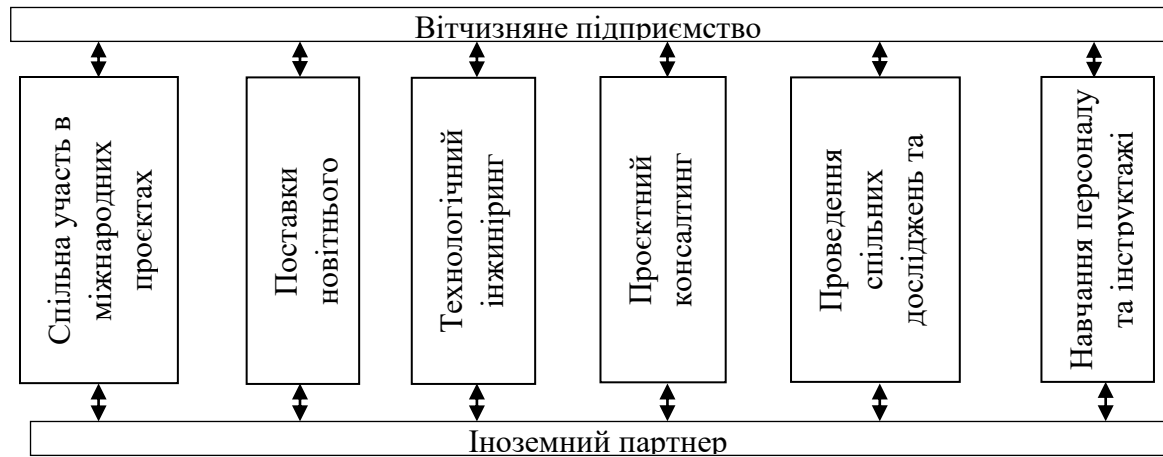


Рисунок 1 – Основні форми взаємодії між підприємствами-партнерами за реалізації міжнародного техніко-технологічного партнерства

Джерело: складено з доповненням авторів на основі [14]

Під час реалізації техніко-технологічних проєктів, ключовими учасниками міжнародних партнерських відносин є: а) партнери-постачальники, обов'язки яких полягають у забезпеченні новітнім обладнанням, технологіями, послугами; б) партнери-споживачі, які використовують, доопрацьовують, реалізують надані партнерами постачальниками техніко-технологічні об'єкти. До таких партнерств також можуть бути долучені маркетингові посередники та фінансові установи.

У реалізації техніко-технологічного партнерства між вітчизняними підприємствами та іноземними партнерами є виключні переваги: створення додаткової цінності пропозиції, яка має ліцензії, патентну документацію, якою володіє іноземний партнер і т. ін., що полегшує вітчизняному партнеру реалізацію техніко-технологічних проєктів; додаткові конкурентні переваги пов'язані з унікальністю обладнання та технологій; досвід та підтримка іноземних партнерів за спільного управління реалізацією проєкту, скорочення витрат на розробку та доведення обладнання і технологій до продажу, підвищення іміджу через використання обладнання та технологій відомих виробників.

Довгострокове міжнародне техніко-технологічне партнерство між українськими підприємствами та іноземними партнерами може відбуватися у різні способи взаємодії: постачання обладнання та/або інновацій для власних виробництв чи подальшого їх використання для проєктів, що реалізуються або за рахунок яких відбувається модернізація на виробництвах у клієнтів, реалізація технічних, дослідницьких та розробницьких проєктів із залученням як іноземних, так і спеціалістів власного підприємства, особливо у разі вузької технічної спрямованості, специфічних технологій та процесів виробництва продукції. Така взаємодія забезпечує спільне використання наукового, інноваційного, техніко-технологічного потенціалів обох партнерів. При цьому відбувається синтез економічних просторів управління техніко-

технологічною співпрацею, інноватизація та інтелектуалізація підприємств-партнерів.

Проте, для належної організації партнерства з іноземними підприємствами на вітчизняних підприємствах має формуватись відповідна організаційна структура. Насамперед, таку структуру слід організувати виходячи зі стратегії та цілей інноваційно орієнтованого підприємства, яке займається проектами техніко-технологічної сфери. Це забезпечує врахування економічних інтересів щодо економічне зростання. Водночас така організаційна структура повинна бути побудована відповідно до цілей і стратегічних завдань міжнародної діяльності підприємства, та бути ефективною завдяки реалізації міжнародного партнерства, забезпечуючи підвищення іміджевих показників, позицій на власному ринку. На рис. 2 наведено організаційну структуру управління міжнародним техніко-технологічним партнерством вітчизняного підприємства.

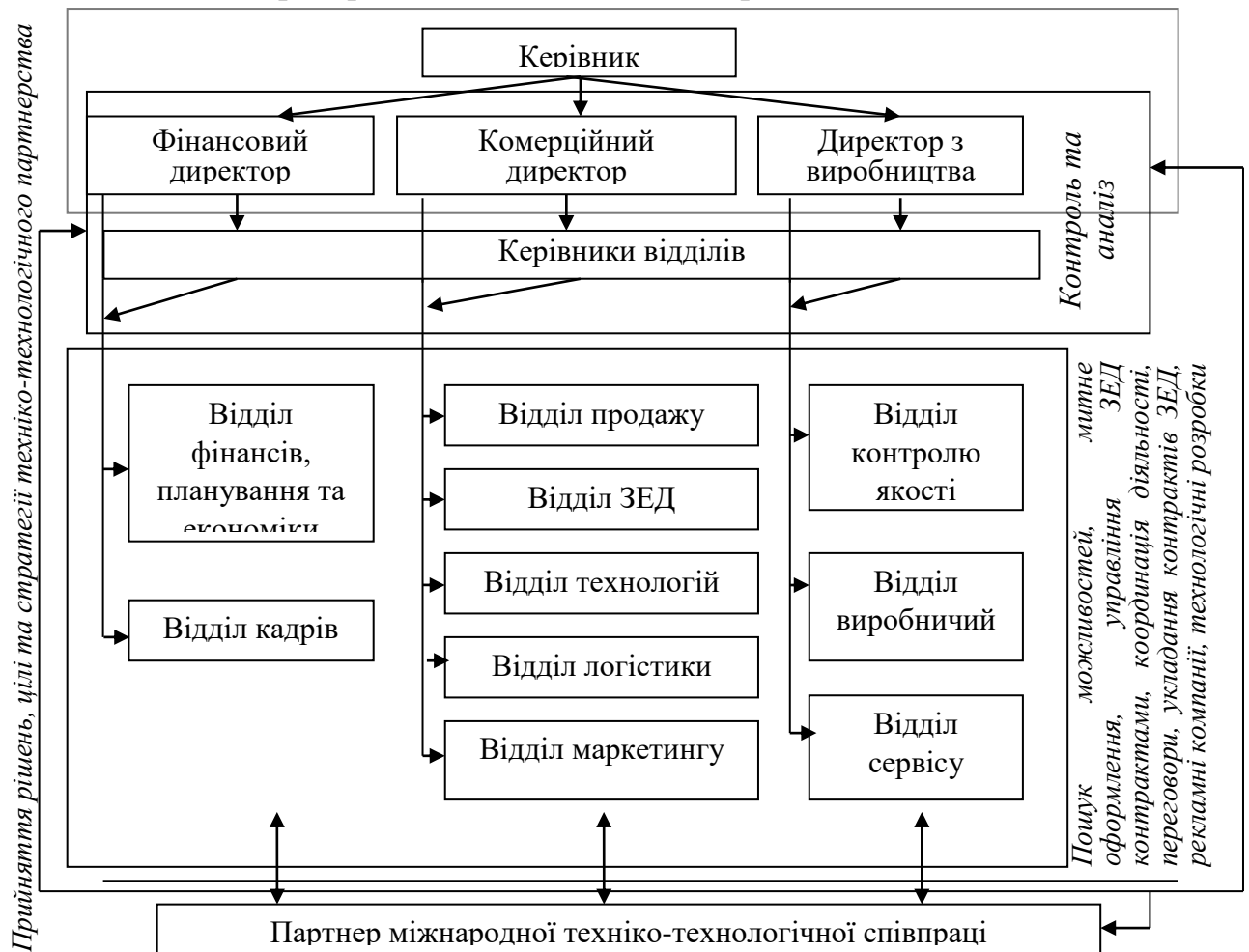


Рисунок 2 – Організаційна структура управління міжнародними партнерськими відносинами підприємства у сфері техніко-технологічної співпраці

Джерело: складено автором

Зважаючи на специфіку саме техніко-технологічних відносин, зазначена організаційна структура спрямована на забезпечення співпраці керівництва підприємства та зарубіжного партнера щодо розроблення партнерської стратегії техніко-технологічного забезпечення; розроблення плану з придбання та реалізації обладнання, технологій тощо; здійснення моніторингу задоволеності економічних інтересів партнерів від взаємодії з представниками підприємства, визначення контрольних точок реалізації спільних техніко-технологічних проєктів, урегулювання конфліктних питань, питань інтелектуальної власності, ідентифікацію інновацій у межах потреб партнерів. Ключовим завданням у разі реалізації міжнародного техніко-технологічного партнерства для керівництва підприємства є утримання партнерів, формуючи план довгострокових відносин.

Однак, задіяння організаційної структури управління до реалізації партнерських взаємовідносин не забезпечить ефективних результатів без застосування відповідного механізму управління міжнародним техніко-технологічним партнерством. Такий механізм має забезпечувати координацію усіх процесів техніко-технологічної співпраці, взаємин підприємства з усіма партнерами міжнародного бізнес-середовища.

Необхідними умовами розроблення механізму є партнерська взаємодія, що включає: процедури вибору партнера; метод вибору стратегії партнерських відносин; розробку процесів, норм та правил; впровадження системи оцінювання партнерських відносин [15]. Завдання управління міжнародним техніко-технологічним партнерством ґрунтується на визначенні його мети, завдань для служб, відділів та підрозділів, виконавців підприємства відповідно до їх посадових інструкцій, фахових компетенцій, а також урахування внутрішньої координації робіт на підприємстві, підпорядкованості зовнішнім регуляторам (законодавства, регламентів, постанов, митних процедур, захисту прав інтелектуальної власності тощо).

З урахуванням зазначеного, на рис. 3 наведено сформований механізм управління міжнародним техніко-технологічним партнерством підприємства. Ціллю такого механізму є управління міжнародними техніко-технологічними партнерськими відносинами, яке базується на підвищенні їх ефективності, досягненні поставлених стратегічних цілей шляхом реалізації техніко-технологічних проєктів та/або інноваційних рішень. Об'єктом управління у такому випадку будуть саме партнерські відносини у межах техніко-технологічної співпраці, а суб'єктом управління відповідальні особи, відділи, що координують роботу з партнерами. Пропонований механізм ґрунтується на поєднанні комплексів організаційних заходів та економічних важелів, принципах, важелях управління, методах, інструментах, а також базуванні на керуючій, ресурсній та забезпечуючій підсистемах.

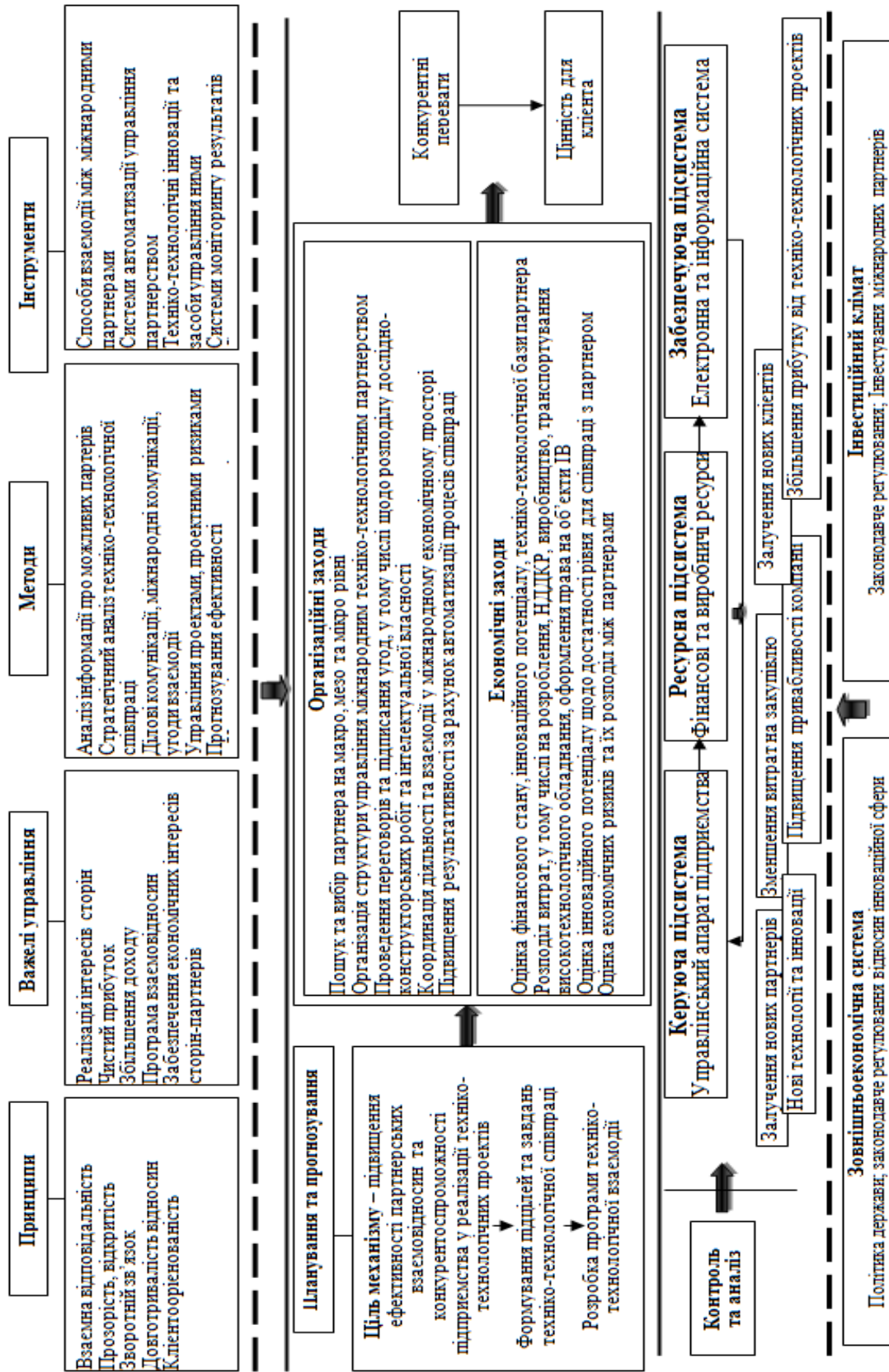


Рисунок 3 – Схема механізму управління міжнародним техніко-технологічним партнерством підприємства

Джерело: розроблено автором

Ключовими заходами у контексті реалізації підприємством міжнародного техніко-технологічного партнерства є пошук та вибір партнера на макро, мезо та мікро рівні, організація структури управління міжнародним техніко-технологічним партнерством, проведення переговорів та підписання угод, у тому числі щодо розподілу дослідно-конструкторських робіт та інтелектуальної власності, координація діяльності та взаємодії у міжнародному економічному просторі, підвищення результативності за рахунок автоматизації процесів співпраці. Доречними економічними важелями визначено: оцінювання фінансового стану, інноваційного потенціалу, техніко-технологічної бази партнера, розподіл витрат, у тому числі на розроблення, НДДКР, виробництво, транспортування високотехнологічного обладнання, оформлення права на об'єкти ІВ, оцінювання інноваційного потенціалу щодо достатності рівня для співпраці з партнером та економічних ризиків з їх розподілом між партнерами.

Механізм управління міжнародним техніко-технологічним партнерством підприємства складається з етапів планування, контролю і аналізу, що забезпечується безпосередньою структурою з трьох основних підсистем. Реалізація механізму забезпечується апаратом управління як керуючою підсистемою, що поєднує взаємин із партнерами, їх цілі та ресурси. Важливим аспектом механізму управління міжнародним техніко-технологічним партнерством є основа – укладені угоди про співпрацю між компанією та її іноземними партнерами, що регламентують всі види взаємин під час реалізації техніко-технологічних проєктів, та встановлюють певні терміни та обмеження, щодо співпраці. Варто також зауважити, що договори з партнерами складаються під певний техніко-технологічний проєкт, який зазвичай є унікальним. Залучення партнера буде залежати від специфіки проєкту та технології/інновації. Підсистема ресурсного забезпечення є інтегрованою і поєднує ресурси обох підприємств-партнерів. Щодо забезпечуючої підсистеми то вона представлена здебільшого електронною інформаційною системою. Враховуючи те, що партнери знаходяться у різних країнах, функцією такої системи є саме забезпечення постійного обміну інформацією між ними, проміжне та заключне звітування про стан виконання, прогресу у реалізації техніко-технологічного проєкту, швидкості реакції на можливі зміни та прийняття рішень, узгодження зустрічей та можливість консолідації всіх необхідних даних з доступом до них всіх учасників проєкту. Водночас варто встановлювати певні інформаційні обмеження, забезпечуючи конфіденційність даних у випадках реалізації проєктів з новітніми розробками та впровадженням технологічних інновацій.

Загалом реалізація механізму управління міжнародним техніко-технологічним партнерством забезпечить ряд переваг для обох підприємств і дозволить:

1) оптимізувати витрати. Тобто забезпечить створення вартості техніко-технологічного рішення шляхом розподілу виробничих та/або експлуатаційних витрат між партнерами;

2) отримати додаткові можливості щодо інноваційного розвитку від партнерства. Міжнародне техніко-технологічне партнерство надає безліч ресурсів і функцій, які можуть використовуватися не тільки для підвищення якості обслуговування та отримання додаткових технологічних можливостей, а й для продажу техніко-технологічних рішень зацікавленим сторонам;

3) отримати нові техніко-технологічні проекти, техніко-технологічну базу. Партнерство надає унікальний шанс використати міжнародні партнерські відносини для розвитку техніко-технологічної бази підприємства, розроблення нових техніко-технологічних проектів, інноваційного оновлення виробничої, організаційної, технічної складових підприємства.

Висновки. Узагальнюючи результати проведеного дослідження, зазначимо, що управління міжнародним техніко-технологічним партнерством підприємств має бути спрямоване на формування стійких, довготривалих партнерських відносин в інноваційній сфері, що нівелюватиме вплив обмеженості ресурсів, у тому числі і фінансових, активізуватиме проектну діяльність, інноваційний розвиток матеріально-технічної бази. Для реалізації такого партнерства підприємства мають зосереджувати зусилля на трансформації організаційної структури, або формуванні відповідних в ній взаємозв'язків, інтегруючи зарубіжного партнера у функціонування підприємства. Всі елементи пропонованого механізму управління міжнародним техніко-технологічним партнерством мають бути складовими загальної управлінської системи підприємства, що надає можливість реалізовувати ефективний пошук та відбір партнерів, оцінювати та аналізувати їх техніко-технологічну спроможність, порівнювати та взаємодоповнювати інноваційні, технічні та технологічні можливості потенційних партнерів, реалізовувати техніко-технологічні та інноваційні проекти. Подальші дослідження можуть бути присвячені розробленню програм та оперативного інструментарію реалізації міжнародного техніко-технологічного партнерства підприємств.

Література:

1. Сафарян, І. А. Міжнародні партнерські відносини підприємств країн Європи : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 224 с.
2. Ілляшенко, Н.С., Ступнікова К.Б., Кириллова А.М. Концептуальні засади механізму формування стратегій випереджаючого інноваційного прискорення промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6227>
3. Січкаренко К. О. Інноваційні мережі в Україні і міжнародна науково-технічна співпраця у контексті угоди про асоціацію між Україною та ЄС. *Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку: регіональні особливості та світові*

- тенденції: матеріали Міжнародної науковопрактичної конференції (м. Одеса, 27-28 листопада 2015 р. Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2015. С.51-54
4. Яремко З., Слободян Т. Перспективні форми міжнародного науково-технічного співробітництва виробничих підприємств. *Управлінські інновації* : зб. наук. пр. ТНЕУ, 2012. Вип. 1. С. 89-96.
 5. Кахович Ю.А. Вибір зовнішньоекономічних партнерів – основа успішного бізнесу. *Ефективна економіка*. 2011. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=448>
 6. Носкова И. Я. Трудное партнерство соперников. М. : Политиздат, 1981. 126 с.
 7. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость [пер. с англ.] под ред. Е. Калининой. [2-е изд.]. М.: Альпина Бизнес Бук, 2008. 715 с.
 8. Підгурська І. Особливості формування міжнародних партнерських відносин у сучасній світовій економіці. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 1(26). С. 5– 11.
 9. Гетман В. Г. Финансовый учет: учебник [для студентов ВУЗов] / В. Г. Гетман, Л. З. Шнейдман, В. А. Терехова. [4-е изд., перераб. и доп.]. М.: Финансы и статистика, 2011. – 816 с.
 10. Отто Я., Чухрай Н., Чубала А., Віктор Я., Крикавський Є. Трансформація вартості у розвитку відносин “підприємство-клієнт” : монографія / та ін. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2007. С. 73–87.
 11. Гордон Я. Маркетинг партнерських отношений / Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк. СПб: Питер, 2001. 384 с.
 12. Ваш М. Маркетинг отношений и сетевая экономика. Сетевой ресурс: Энциклопедия маркетинга, из материалов журнала "Проблемы теории и практики управления" 2001, URL: https://www.marketing.spb.ru/lib-comm/net_4i.htm.
 13. Emma Henningsson, Emma Rudén. How to find an international business partner? Master's thesis within Business Administration, 2007 , P.77
 14. Щербата Т.С. Розвиток партнерських відносин підприємств з вищими навчальними закладами: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів : НУЛП, 2017. 211 с.
 15. Узунов Ф. В. Види взаємодії бізнесу з органами державної влади та управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. №8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=611>

References:

1. Safaryan, I. A. (2012), *Mizhnarodni partners'ki vidnosyny pidpryyemstv krayin Yevropy* [International enterprises partnership in Europe] : dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.02. Ternopil' : TNEU, 224 p.
2. Ilyashenko, N.S., Stupnikova K.B., Kyrylova A.M. (2018), *Kontseptual'ni zasady mekhanizmu formuvannya stratehiy vperedzhayuchoho innovatsiynoho pryskorennya promyslovykh pidpryyemstv* [Conceptual foundations of the mechanism of formation of strategies of the outstripping innovative acceleration of industrial enterprises], *Efektivna ekonomika*, Vol. 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6227>
3. Sichkarenko K. O. (2015), *Innovatsiyni merezhi v ukrayini i mizhnarodna naukovotekhnichna spivpratsya u konteksti uhody pro asotsiatsiyu mizh Ukrainoyu ta YES* [Innovation networks in Ukraine and international scientific and technical cooperation in the context of the Association Agreement between Ukraine and the EU], *Aktual'ni problemy sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku: rehional'ni osoblyvosti ta svitovi tendentsiyi: materialy Mizhnarodnoyi naukovopraktychnoyi konferentsiyi (m. Odesa, 27-28 lystopada 2015)*. Odesa : ONU imeni I. I. Mechnykova, pp. 51-54.

4. Yaremko Z., Slobodyan T. (2012), *Perspektyvni formy mizhnarodnoho naukovo-tekhnichnoho spivrobotnytstva vyrobnych pidpryyemstv* [Promising forms of international scientific and technical cooperation of industrial enterprises.], *Upravlins'ki innovatsiyi* : zb. nauk. pr. TNEU, Issue.1, pp. 89-96.
5. Kakhovych, Yu.A.(2011), *Vybir zovnishnoekonomichnykh partneriv – osnova uspishnoho biznesu* [The choice of international partners is the foundation of successful business], *Efektivna ekonomika: elektronne naukovе fakhove vydannia*, Vol 1, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=448>
6. Noskova, I. Ya. (1981), *Trudnoye partnerstvo sopernikov* [Difficult partnerships between rivals], Politizdat, Moscow, Russia, 126 p.
7. Porter, M. (2008), *Konkurentnoye preimushchestvo: kak dostich vysokogo rezultata i obespechit ego ustoychivost*, [Competitive advantage: how to achieve a high result and ensure its sustainability], Ver.2, Alpina Biznes Buk, Moscow, Russia, 715 p.
8. Pidhurska, I. (2010), *Osoblyvosti formuvannia mizhnarodnykh partnerskykh vidnosyn u suchasnii svitovii ekonomitsi* [Features of the formation of international partnerships in the modern world economy], *Halytskyi ekonomichnyi visnyk* Vol.1, No 26, pp. 5–11.
9. Hetman, V. H. Shneidman, L. Z. and Terekhova, V. A. (2011), *Finansovyy uchet: uchebnik dlya studentov VUZov* [Financial accounting textbook for university students], Ver. 4, Finansy i statistika, Moscow, Russia, 816 p.
10. Otto Ya., Chukhrai N., Chubala A., , Viktor Ya., Krykavskiy Ye. (2007) *Transformatsiia vartosti u rozvytku vidnosyn “pidpryyemstvo-kliient”* [Transformation of value in the development of "enterprise-client" relations], monograph, Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnika, Lviv, Ukraine, pp. 73-87.
11. Gordon, Ya.(2001) *Marketing partnerskikh otnosheniy* [Affiliate Marketing], SPb , Sankt-Peterburg, Russia, p.384.
12. Vash M. (2001) *Marketing otnosheniy i setevaya ekonomika* [Relationship marketing and network economy], *Problemy teorii i praktiki upravleniya* URL: https://www.marketing.spb.ru/lib-comm/net_4i.htm
13. Emma Henningsson, Emma Rudén. How to find an international business partner? Master’s thesis within Business Administration, 2007 , P.77
14. Shcherbata T.S.(2017) *Rozvytok partnerskykh vidnosyn pidpryyemstv z vyshchymy navchalnymy zakladamy* [Development of partnership relations of enterprises with higher educational institutions] dys. ... kand. ekon. nauk : 08.00.04. Lviv : NULP, 211 p.
15. Uzunov F. V. (2013) *Vydy vzaiemodii biznesu z orhanamy derzhavnoi vlady ta upravlinnia* [Types of interaction between business and state authorities], *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, Vol.8 URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=611>