

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇН
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б.Д.Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

МАТВІЙЧУК Денис Сергійович

МІЖНАРОДНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ФОРМА ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА
ЗОВНІШНІ РИНКИ

спеціальність: 073 - Менеджмент
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконав/ла студент/ка
групи МЕНМ-41
Д.С. Матвійчук

Науковий керівник
к.філ.н., доцент,
Л. І. Вергун

ТЕРНОПІЛЬ-2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ФОРМИ ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ	
1.1. Сутність процесу управління в міжнародному партнерстві.....	7
1.2. Особливості бізнес-менеджменту та його організації	14
Висновки до розділу 1.....	20
 РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ ПАРТНЕРСТВОМ ЯК ФОРМОЮ ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ	
2.1. Аналіз глобального розвитку міжнародного партнерства	22
2.2. Оцінка зрілості сектору міжнародного партнерства	29
Висновки до розділу 2.....	34
 РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ФОРМИ ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ	
3.1. Шляхи розвитку міжнародного стратегічного партнерства.....	35
3.2. Напрями трансформації стратегій виходу на зовнішні ринки .	41
Висновки до розділу 3.....	48
 ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми. Оновлення національної економіки України залежить від подолання наслідків фінансової кризи шляхом розроблення і впровадження ефективних структурних змін. Системний характер структурних трансформацій диктує такі напрями структурних реформ, як створення ефективного конкурентного середовища, структурно-технологічна модернізація національної економіки, інституційно-правове забезпечення структурних трансформацій. Серед структурних зрушень у сучасних умовах важливішими є інноваційно-технологічні та системно-інституційні.

Ефективне партнерство – це поєднання знань, навичок, можливостей, фінансових та інших ресурсів для побудови гармонійної взаємодії як основи успішного бізнесу. Проте така співпраця може призвести й до конфліктів та суперечок, чи навіть судових позовів, якщо не передбачені всі необхідні деталі як при виборі бізнес-партнера, так і спільній побудові бізнесу чи вирішенні розбіжностей при прийнятті рішень. Великій компанії партнерство надає гнучкість, якої бракує через бюрократичну структуру, але в неї є те, чого немає в початківців. Коли цільова аудиторія одного бізнесу є цією ж ЦА для іншого. Некомерційний формат має на увазі добровільну співпрацю і сприяння в просуванні продукту або послуги. Якщо партнерство обмежене, то кожна зі сторін відповідальна виключно за раніше обговорені деталі. Найчастіше такий тип взаємовідносин використовується в «партнерських коаліціях», коли весь цикл дотиків з клієнтом розділений на різних виконавців. Партнерство, яке має на меті об'єднати різні компанії зі спільним інтересом.

Дослідженню організації торгівлі на базі партнерства присвячені праці таких вчених-економістів як І. Бланка, В. Гросул, В. Марченко, В. Платонова, Т. Кента, О. Омара, Е. Ньюмена, П. Каллена, Б. Бермана, Дж. Еванса, Д. Гилберта.

Проте проблема міжнародного партнерства як форми виходу компаній на зовнішні ринки недостатньо висвітлена у вітчизняній науковій літературі, що й обумовило вибір кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесу міжнародного партнерства як форми виходу компаній на зовнішні ринки.

Виходячи з мети дослідження, у роботі поставлені такі завдання:

- визначити сутність процесу управління в міжнародному партнерстві;
- дослідити особливості бізнес-менеджменту та його організації;
- проаналізувати глобальний розвиток міжнародного партнерства;
- оцінити зрілість сектору міжнародного партнерства;
- встановити шляхи розвитку міжнародного стратегічного партнерства;
- напрацювати ключові напрями трансформації стратегій виходу на зовнішні ринки.

Об'єктом дослідження є процес міжнародного партнерства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних аспектів, що визначають міжнародне партнерство як форму виходу компаній на зовнішні ринки.

Методи дослідження. Методичними засадами кваліфікаційної роботи є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, які стосуються проблематики управління бізнес-процесами в роздрібній торгівлі. В роботі використано такі методи дослідження: логічно-теоретичний (при встановленні сутності процесу управління в міжнародному партнерстві); класифікації (при визначенні особливостей бізнес-менеджменту та його організації); системного аналізу і синтезу (при проведенні дослідження глобального розвитку міжнародного партнерства); статистичні та економіко-математичні методи (при оцінці зрілості сектору міжнародного партнерства).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у встановленні теоретичних основ розвитку міжнародного партнерства як форми виходу компаній на зовнішні ринки, дослідженні його рівня розвитку та зрілості та напрацюванні напрямів його трансформації для виходу на зовнішні ринки.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені автором пропозиції щодо шляхів розвитку міжнародного стратегічного партнерства можуть слугувати методологічною та практичною основою визначення цілей та інструментарію розвитку стратегій виходу на зовнішні ринки, антикризової політики України, в економіко-аналітичній і прогностичній роботі Міністерства інфраструктури України, Міністерства економіки України, Департаменту регуляторної політики та підприємництва, а також фандрайзингу і у поточній діяльності державних установ, підприємств та фірм, що працюють в Україні та закордоном в сфері роздрібної торгівлі.

Положення, що їх винесено на захист. Усі наукові результати, які містяться в кваліфікаційній роботі і винесено на захист, отримано автором особисто.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та наукові результати дослідження пройшли апробацію на XVI Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (28 березня 2023 р.) та опубліковано в збірнику тез XVI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід».

Основні наукові розробки щодо перспектив розвитку міжнародного партнерства як форми виходу компаній на зовнішні ринки будуть використані кафедрою міжнародних економічних відносин при формуванні науково-технічного звіту за підсумками госпдоговірної теми «Трансформація бізнесу в умовах сталого розвитку глобальної економіки» № МЕВ-33-2023 від 10.05.2023 р.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота загальним обсягом 58 сторінок складається з вступу, трьох розділів, висновків, 1 додатка на 1 сторінці, містить список використаних джерел із 64 найменувань. Кваліфікаційна робота ілюстрована 8 рисунками, які розміщені на 8 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ФОРМА ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

1.1. Сутність процесу управління в міжнародному партнерстві

Альянси та партнерства завжди були частиною людської історії в усіх сферах життя – від приватної до публічної, від політики до бізнесу. Компанії співпрацювали з партнерами в різних країнах, компаніях або в межах ланцюжків створення вартості з різних причин, будь то бажання розширити чи потреба скоротити витрати. Проте в останні роки зростання партнерства прискорилося завдяки перевагам розподілу ризиків і об'єднання ресурсів, конвергенції технологій, деконструкції галузі (від лінійних ланцюгів створення вартості до галузевих мереж створення цінності) і поширення знань. Зокрема, автомобільна та фармацевтична промисловість є хорошими прикладами партнерства, яке еволюціонувало від простих непередбачених та договірних відносин до відносин, які більше орієнтовані на можливості. У стратегічному партнерстві партнери залишаються незалежними; розподіляти вигоди, ризики та контролюють спільні дії; і роблять постійний внесок у стратегічні сфери. Найчастіше вони встановлюються, коли компаніям необхідно отримати нові можливості в рамках існуючого бізнесу. Стратегічне партнерство може мати форму міноритарних інвестицій, спільних підприємств або нетрадиційних контрактів (таких як спільні дослідження та розробки, довгострокове постачання, спільний розподіл/послуги).

Стратегічне партнерство неминуче пов'язане з проблемами, які необхідно ефективно вирішувати, щоб забезпечити довговічність і успіх альянсу, як-от ізоляція власних знань, обробка багатьох потоків знань, створення адаптивного управління та робота глобальних віртуальних команд. Якщо ці проблеми не вирішити, партнерство, швидше за все, зазнає краху, що, як показують емпіричні дослідження, трапляється більш ніж у половині випадків. Коротке опитування, проведене під час заходу, показало, що близько 60% учасників мали позитивний досвід стратегічного партнерства, тоді як 31% зазнали невдачі

(9% не мали досвіду). Причини успіху чи невдачі включали важливість узгодження цілей, цінностей і відповідних зацікавлених сторін, ефективне управління та необхідність, щоб стратегічне партнерство було взаємовигідним. По суті, керівник в партнерстві є, мабуть, найважливішою особою, необхідною для забезпечення успіху партнерства. Професійна та надійна людина, яка поєднує сильні навички та досвід у 5 ключових сферах і їх виконання з великим тактом і дипломатичністю:

- *бачення та стратегія* – зосередження всіх партнерів на виграші;
- *управління взаємовідносинами* – побудова партнерських відносин, що створюють цінність;
- *управління партнерством* – змушує структуру управління працювати;
- *спільна робота* – підходи та методи;
- *програмний менеджмент* – планування, виконання та звітність.



Рис. 1.1. Сфери управління в міжнародному партнерстві

Досвідчені менеджери також знають, що партнерство та партнерська робота за своєю суттю є нестабільними через ряд факторів, зокрема:

- Усі партнери працюють у світі VUCA-світі з постійною волатильністю; невизначеністю; складністю і неоднозначністю – це означає, що стабільність і визначеність у партнерстві майже неможливі.

- Велика кількість рухомих частин; багато особистостей; індивідуальна поведінка, різні культури, пріоритети, мови (професійні та організаційні), лінії звітності, потоки фінансування тощо.
- У контексті співпраці ніхто нікому не може вказувати, що робити; але результати досягаються завдяки невинним зосередженням на спільному баченні; спільна цінність та емоційна прихильність.
- Фізична географічна відокремленість між партнерами ускладнює спілкування, оскільки вони не можуть швидко скликати нараду для вирішення проблем.
- Це все про побудову довіри та довгострокових відносин, що створюють цінність; що, зазвичай, не враховується в концепції «хочу тут і зараз».

Зважаючи на це, менеджер в партнерстві відіграє ключову роль. Людина, здатна діяти як дипломат і лобіст; з'єднує людей та інформацію; виконує завдання на основі ретельного аналізу, досвіду, нестандартного мислення та творчих стратегій. Важливо те, що кваліфіковані та досвідчені менеджери з партнерства сприймають управління по іншому, ніж традиційний та функціональний підхід. Вони менше керують ресурсами; а експертно впливають на ресурси інших через стосунки, що створюють цінність. Ключові завдання менеджера з партнерства настільки ж різноманітні, як і багато типів тематичних партнерств, які існують, однак у більшості випадків вони є основною точкою/центром партнерства, і їхні ключові завдання повинні включати:

- ✓ амбасадор з партнерства – фокусує спільне бачення;
- ✓ управління структурою/управління партнерством – огляд усієї операційної системи;
- ✓ надпартнерське бачення – передбачає бар'єри/проблеми та визначає підходи їх подолання;
- ✓ програмний менеджмент та координація діяльності партнерства щодо доданої вартості через план реалізації партнерства;
- ✓ підтримка та планування партнерського порядку денного;

- ✓ організація зустрічей, спрямованих на створення цінності, з чітким фокусом на прискорення доставки; спільне вирішення проблем; і використання можливостей;
- ✓ управління продуктивністю та звітність;
- ✓ такт, дипломатичність, побудова стосунків завдяки міцним навичкам міжособистісного спілкування з довірою, щоб підштовхувати всіх партнерів та їхні організації до досягнення узгоджених цілей та часових рамок;
- ✓ вміння вести переговори та вирішувати конфлікти;
- ✓ забезпечення переваг мережі за допомогою аналізу стейкхолдерів;
- ✓ партнерські комунікації – внутрішні та зовнішні;
- ✓ керівництво партнерською командою.

Роль менеджера з партнерства – особи, якій доручено забезпечити роботу – зазвичай неправильно розуміють і/або не дуже добре формулюють. Існує певна таємниця щодо того, чим насправді займається менеджер із партнерства. Зазвичай така особа організовує зустрічі для участі інших. Проте, варто зауважити, що якщо партнерство спрямоване на спільне перетворення; тоді керівник партнерства має бути агентом спільної трансформації. Щоб досягти реальних змін, менеджеру з партнерства потрібен значний ступінь гнучкості та свободи, щоб виконувати завдання на благо партнерства. Що стосується організації, яка працевлаштовує менеджера з партнерства, вони повинні розглянути відповідний ступінь «контролю лінійного керівництва», який вони хочуть застосувати до менеджера з партнерства, і збалансувати це з «ступенем свободи», у межах якого вони хочуть працювати. У контексті місцевої влади – де більшість досвіду практиків поєднується з низкою досвіду роботи в консультаційних комісіях протягом багатьох років – менеджери з питань партнерства, відчувають справжнє випробування через бажання/потребу працювати таким чином, щоб їх сприймали як партнера. Іноді їм доводиться повертатися у власні організації з відгуками партнерів, які не є позитивними щодо організації їх бізнесу.

Менеджер із партнерства може розцінювати це як обмеження кар'єри, оскільки організація безпосередньо встановлює його дохід. Враховуючи це, дуже важливо, щоб організація-наймач менеджера з партнерства – бізнес або місцева влада – чітко виклала правила взаємодії щодо «контролю свободи», а також повне очікування від правдивості партнерської інформації та відгуків щодо власних партнерських можливостей організації. Альтернативний підхід до вирішення цієї дилеми полягає в тому, щоб саме партнерство фінансувало та доручало незалежного менеджера з партнерства, який на 100% був би підзвітний товариству та його членам.

Багатьом партнерствам не вдається повністю реалізувати свій потенціал, і, на жаль, за підрахунками приблизно від 80% до 90% усіх партнерських невдач виникають не тому, що угода – те, чого партнерство прагнуло досягти, була неможливою або занадто важкою, – а тому, що відносини та довіра зникли або були відсутні зовсім. Розвиток і підтримка довіри, стосунків і правильної поведінки є основою для успіху у співпраці. Це можна пояснити «айсбергом співпраці», де «відповідальні», як правило, Голова та Рада партнерів (а не керівник партнерства) майже завжди зосереджені на матеріальних (важких) речах, оскільки саме ці речі є зрозумілі партнерам і, отже, їх можна планувати, спрямовувати та контролювати. Проте ефективна співпраця – це перш за все людський і політичний виклик навколо динаміки людей, влади та політики. Це також «людська система», яка є чинником, який лежить в основі всієї системи співпраці. У системах співпраці зазвичай уникають нематеріальних (м'яких) речей людського виміру через будь-яку форму колективного обговорення та дій, оскільки вони надто складні/надто неконтрольовані/забирають багато часу – але таку культуру співпраці створили саме люди, яка приводить до успіху чи поразки – тобто досягається угода або ні. Отже, менеджер з партнерства може змусити своїх партнерів сісти за стіл та вирішити питання нематеріальних активів.

Розглядаючи нематеріальний (м'який) матеріал, цікаво відзначити, що менеджер з партнерства зазвичай єдиний, хто дивиться на партнерство як на

цілісну операційну систему. Іноді керівники намагаються це зробити, але з незначним реальним ефектом, оскільки, коли партнери спілкуються та беруть участь у розвитку партнерства (включаючи голів), вони стають вкладниками, а також отримувачами, отже, втрачають перспективу того, що відбувається у всій групі з точки зору третьої особи, тобто вони відчують лише те, що відбувається з точки зору їх реакції та внеску. Лише зовнішня сторона (менеджер із партнерства) може бачити групу як цілісну операційну систему та допомогти їй успішно виконати свою місію. Це надзвичайно важливо, враховуючи, що менеджер із партнерства єдиний, хто може бачити, що працює добре; що не працює; індивідуальну поведінку та групову динаміку у всій системі.

Можна подумати, що ця неймовірно корисна інформація зробить менеджера з партнерства критиком спільної трансформації. Тим не менш, менеджер з партнерства також може бути безсилим через його сприйняття влади та статус, коли справа доходить до безпосереднього стимулювання діяльності з розвитку і задоволення потреб у навичках співпраці для членів партнерства. Це особливо актуально, коли мова йде про стратегічні партнерства, які складаються з високопоставлених людей, які збираються разом для вирішення деяких наскрізних проблем. Зазвичай вони не бачать і не погоджуються з необхідністю відволікатися від основної діяльності, щоб, наприклад, провести діагностику технічного стану партнера. Хоча це є предметом майбутнього, варто зазначити, що організації витрачають значні суми на рік на заходи з організаційного розвитку, включаючи розвиток вищого керівництва; формування команди; вихідні дні підрозділу; програми редизайну обслуговування; огляди продуктивності; і т. д. Проте інвестиції в розвиток партнерства – це організаційні інвестиції в ті ж самі партнерства, створені для вирішення деяких складних проблем, з якими стикається суспільство та бізнес.

Таким чином, менеджер з партнерства може бути досить безсилим, оскільки він не є членом партнерства, але він є критично важливим організатором/фасилітатором/виконавцем – тим, хто повинен реагувати на

потреби та вказівки учасників партнерства. Тож менеджер із партнерства повинен змусити учасників зосередитися на нематеріальних цінностях (м'яких навичках). Одним із підходів, який можуть застосувати менеджери, зводиться до непомітного застосування двох ключових навичок, якими може скористатися впевнений і досвідчений менеджер із партнерства: порядок денний; партнерська політика.

Використання порядку денного означає, що всі можливості для вирішення нематеріальних речей, таких як побудова довіри, упевненості та стосунків між різноманітною групою партнерів, використовуються за допомогою спільної діяльності, як-от формування бачення; підходи до розробки стратегії та партнерства. Важливо, щоб у цій діяльності не домінував один партнер; а все здійснювалося в дусі спільної творчості та партнерства. Інші прийоми включають чергування місць проведення зустрічей; розробка програм таким чином, щоб зосередитися на прискоренні доставки та спільному вирішенні проблем; формування порядку денного з урахуванням внесків усіх партнерів.

Партнерська політика визначає місце, де менеджер із партнерства проводить час, спілкуючись і взаємодіючи з тими партнерами, які розуміють співпрацю та реальні переваги, які можуть отримати всі партнерам. Зрештою, співпраця полягає в основі створення спільної цінності. Ключові партнери, по суті, є лідерами співпраці в партнерстві, підтримка яких потрібна менеджеру. Вони можуть піднімати питання розвитку партнерства під час зустрічі, чого менеджер із партнерства – через свій статус – зробити не може. Наприклад, вони можуть запропонувати, провести щорічний семінар з розвитку партнерства, щоб колективно оцінити, що працює добре; що працює погано; і визначити потреби розвитку. Однак, хороший менеджер з партнерства змушений вдатися до партнерської політики, тоді роль, очікування та профіль менеджера з партнерства не будуть повністю доведені до відома всіх учасників партнерства.

1.2. Особливості бізнес-менеджменту та його організації

Економічна теорія займається розумінням механізму розподілу обмежених ресурсів для досягнення необмежених потреб. На вільному ринку цінова система є механізмом розподілу ресурсів між конкуруючими потребами. Таким чином, ринки дозволяють взаємодіяти виробників і споживачів. Одним із ключових елементів економіки підприємства є зосередження на тих видах діяльності бізнесу, які пов'язані з максимізацією прибутку. Це припускає, що загальна місія організації полягає в тому, щоб отримати якомога більший прибуток протягом якомога довшого періоду. Таким чином, це буде керівним принципом для всіх рішень, які приймаються менеджерами на всіх рівнях організації.

Прийняття рішень є ключовою діяльністю в управлінні бізнес-організаціями, починаючи від щоденних рішень, пов'язаних з діяльністю на робочому місці, до довгострокових рішень, які вплинуть на майбутній напрямок бізнес-організації. Перша причина, яка важлива для менеджерів, полягає в тому, що організації потребують їхніх управлінських навичок та здібностей в невизначені, складні та хаотичні часи. Оскільки організації мають справу з викликами сьогодення – світовим економічним кліматом, мінливими технологіями, постійно зростаючою глобалізацією тощо – менеджери відіграють важливу роль у визначенні критичних проблем і напрацюванні відповідей. Ще одна причина, чому менеджери важливі для організацій, полягає в критичній необхідності для виконання завдань. Нарешті менеджери мають важливе значення для організацій, адже Gallup, яка опитала мільйони співробітників і десятки тисяч менеджерів, виявила, що єдиною найважливішою змінною продуктивності та лояльності працівників є не оплата, не пільги не середовище на робочому місці; а якість стосунків між працівниками та їхніми прямими керівниками.

Менеджер – це той, хто координує та контролює роботу інших людей, щоб можна було досягти організаційних цілей. Робота менеджера полягає не в особистих досягненнях, а в тому, щоб допомагати іншим виконувати їхню

роботу. Існує спосіб класифікації менеджерів в організаціях – в традиційно структурованих організаціях менеджерів класифікують до першої ланки, середньої та вищої ланки.

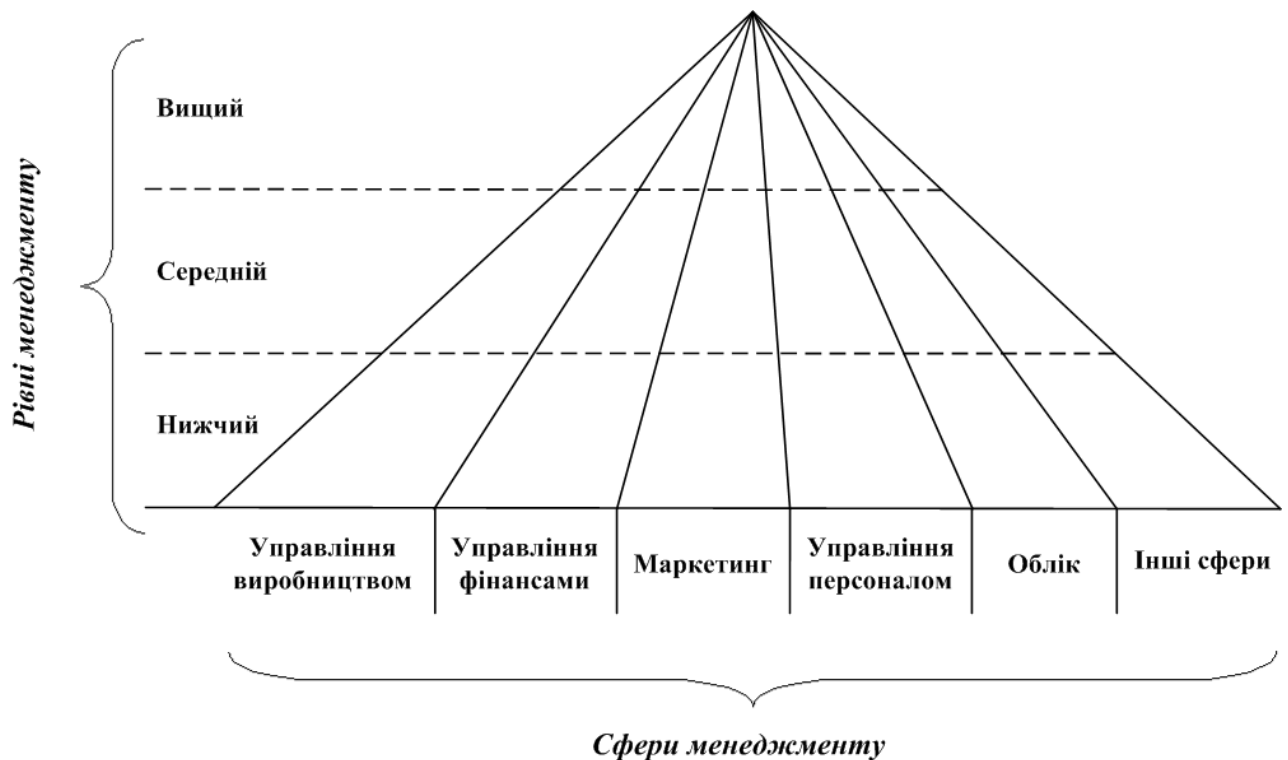


Рис. 1.2. Рівні організації менеджменту

Рис. 1.2. показує загальні визначення, які використовуються для опису менеджерів в організаційній ієрархії. Якщо менеджери виконують свою роботу в організаціях, виникає питання – що таке організація. Це свідомо домовленість людей для досягнення певної мети. Коледж або університет є організацією; так само братства та жіночі товариства, державні департаменти, церкви, Facebook, продуктовий магазин, Нова Пошта, футбольна команда, і клініка Борис. Усі вони вважаються організаціями та мають три спільні характеристики. По-перше, організація має чітку мету. По-друге, кожна організація складається з людей. По-третє, усі організації створюють певну продуману структуру, у рамках якої члени виконують свою роботу. Така структура може бути відкритою та гнучкою, без конкретних посадових обов'язків або суворого дотримання чітких умов роботи.

Управління передбачає координацію та нагляд за робочою діяльністю інших, щоб їхня діяльність завершувалася ефективно та результативно. Отже, координація та нагляд за роботою інших – це те, що відрізняє керівну посаду від некерівної. Однак це не означає, що менеджери можуть робити те, що їм заманеться, будь-коли, будь-де та будь-яким способом. Натомість управління передбачає забезпечення того, щоб робочі дії виконувались ефективно та результативно людьми, відповідальними за їх виконання, або, принаймні, це те, до чого прагнуть менеджери. Ефективність означає отримання максимального результату з найменшої кількості вхідних ресурсів. Менеджмент також зацікавлений у тому, щоб бути ефективним, завершуючи діяльність так, щоб організаційні цілі були досягнуті. Ефективність часто описують як «робити правильні речі» – тобто виконувати ту роботу, яка допоможе організації досягти її цілей.

Оскільки організації існують для досягнення певної мети, хтось повинен визначити цю мету та засоби для її досягнення. Коли менеджери займаються *плануванням*, вони встановлюють цілі, встановлюють стратегії для досягнення цих цілей і розробляють плани інтеграції та координації діяльності. Менеджери також відповідають за організацію та структурування роботи для досягнення цілей організації. Цю функцію менеджменту називають *організацією*. У кожній організації є люди, і робота менеджера полягає в тому, щоб працювати з людьми та через них для досягнення цілей – це *мотивуюча* функція. Кінцевою функцією управління є *контроль*. Після встановлення цілей і планів (планування), виконання завдань і структурних заходів (організація), а також найму людей, їх навчання та мотивації (керівництво), необхідно оцінити, чи все йде за планом. У сучасному світі менеджери мають справу з глобальною економічною та політичною невизначеністю, зміною робочих місць, етичними проблемами, загрозами безпеці та зміною технологій. Цінність вивчення менеджменту можна пояснити, дивлячись на: універсальність менеджменту та реальність роботи.



Рис. 1.3. Функції менеджменту

Реальність полягає в тому, що управління потрібне в організаціях усіх типів і розмірів, на всіх організаційних рівнях, у всіх організаційних сферах і в організаціях незалежно від того, де вони розташовані. Ще одна причина застосування менеджменту полягає в тому, що для більшості випускників і тих хто розпочинає свою кар'єру – менеджмент є фахом та конкурентною перевагою. Для тих, хто планує бути менеджером, розуміння менеджменту формує основу, на якій можна будувати свої управлінські навички. Управлінський підхід на менеджмент: підхід, згідно з яким менеджери несуть пряму відповідальність за успіх або невдачу організації. Символічний підхід на менеджмент: підхід, що більша частина успіху чи невдачі організації зумовлена зовнішніми силами, які не контролюються менеджерами. Організаційна культура визначається через спільні цінності, принципи, традиції та способи дій, які впливають на те, як діють члени організації. У більшості організацій ці спільні цінності та практики еволюціонували з часом і значною мірою визначають те, як все організовано.

Важливою особливістю сучасного глобального середовища є глобальна торгівля. Країни та організації торгують одна з одною століттями. Глобальна торгівля сьогодні формується двома силами: регіональними торговельними альянсами та торговельними механізмами, які забезпечують можливість глобальної торгівлі. Коли організації виходять на міжнародний рівень, вони часто використовують різні підходи. Менеджери, які хочуть вийти на глобальний ринок з мінімальними інвестиціями, можуть почати з глобального

аутсорсингу, тобто придбання матеріалів або робочої сили з усього світу, де це найдешевше. Мета: скористатися нижчими витратами, щоб бути більш конкурентоспроможними.

Глобальний менеджер повинен бути в курсі економічних питань, ведучи бізнес в інших країнах. По-перше, важливо розуміти тип економічної системи країни. Двома основними типами є вільна ринкова економіка та планова економіка. Вільна ринкова економіка – це економіка, в якій ресурси в основному належать і контролюються приватним сектором. Планова економіка – це економіка, в якій економічні рішення планує центральний уряд. Насправді жодна економіка не є чисто вільною ринковою чи плановою. Наприклад, Сполучені Штати та Сполучене Королівство перебувають у напрямку вільного ринку, але мають державне втручання та контроль. Економіка В'єтнаму та Північної Кореї є більш плановою. Китай також має більш планову економіку, але донедавна він рухався до більш вільного ринку. Менеджерам повинні розуміти економічну систему країни, тому що це теж може стримувати певні корпоративні рішення. Інші економічні питання, які менеджери повинні розуміти, включають курси валют, рівень інфляції та різноманітну податкову політику.

Менеджери розвинених ринків звикли до стабільної правової та політичної системи. Зміни, як правило, відбуваються повільно, а правові та політичні процедури добре налагоджені. Вибори відбуваються регулярно, і навіть коли після виборів змінюється політична партія при владі, навряд чи станеться щось надто радикальне. Стабільність законів дозволяє робити точні прогнози. Однак це точно не для всіх країн. Організації мають різні культури. Країни також мають культуру. Національна культура включає цінності та погляди, які поділяють люди з певної країни, які формують їх поведінку та переконання щодо важливого. Що ж важливіше для керівника – національна культура чи організаційна – дослідження показують, що національна культура має більший вплив на працівників, ніж культура їх організації.

Сьогодні вести бізнес у всьому світі нелегко, тому розглядаючи управління в сучасному глобальному середовищі, варто зосередитися на двох важливих аспектах. Перший аспект включає виклики, пов'язані з глобалізацією, особливо у зв'язку з відкритістю, яка є частиною глобальності. Другий аспект обертається навколо викликів управління глобальною робочою силою. Оскільки глобалізація продовжує бути важливою для бізнесу, очевидно, що менеджери повинні розуміти, як найкраще керувати глобальною робочою силою. Деякі дослідники припускають, що менеджерам потрібен культурний інтелект або культурна обізнаність і навички чутливості. Культурний інтелект охоплює три основні виміри: (1) знання культури як концепції – як культури відрізняються та як вони впливають на поведінку; (2) *уважність* – здатність звертати увагу на сигнали та реакції в різних міжкультурних ситуаціях; і (3) *поведінкові навички* – використання власних знань і уважності для вибору відповідної поведінки в таких ситуаціях.

Різноманітність є однією з найпопулярніших бізнес-тем протягом останніх двох десятиліть. Вона стоїть у ряду сучасних бізнес-дисциплін, таких як якість, лідерство та етика. Незважаючи на таку популярність, це також одна з найбільш суперечливих і найменш зрозумілих тем. Різноманітність на робочому місці можна визначити тим, як люди в організації відрізняються та схожі один на одного. Зауважимо, що це визначення зосереджується не лише на відмінностях, але й на подібності працівників. Різноманітність є великою проблемою, і важливою проблемою на сучасних робочих місцях. Незважаючи на переваги, які має різноманітність робочої сили, вона створює організаціям та керівникам певні проблеми у створенні зручного та безпечного робочого середовища для різних співробітників. Упередження – це термін, який описує тенденцію або перевагу щодо певної точки зору чи ідеології. Це зазвичай розглядається як «одностороння» перспектива. Особисті упередження змушують мати упереджену думку про людей або речі. Одним із результатів особистих упереджень може бути упередження, упереджене переконання, думка чи судження щодо особи чи групи людей. Упередження може

ґрунтуватися на всіх типах розмаїття: раса, стать, етнічна приналежність, вік, інвалідність, релігії, сексуальній орієнтації чи навіть інших особистих характеристиках. Основним чинником упереджень є стереотипи, тобто судження про людину на основі її сприйняття групи, до якої вона належить.

Висновки до розділу 1

Стратегічне партнерство неминуче пов'язане з проблемами, які необхідно ефективно вирішувати, щоб забезпечити довговічність і успіх альянсу, як-от ізоляція власних знань, обробка багатьох потоків знань, створення адаптивного управління та робота глобальних віртуальних команд. керівник в партнерстві є, мабуть, найважливішою особою, необхідною для забезпечення успіху партнерства. Професійна та надійна людина, яка поєднує сильні навички та досвід у 5 ключових сферах і їх виконання з великим тактом і дипломатичністю: бачення та стратегія – зосередження всіх партнерів на виграші; управління взаємовідносинами – побудова партнерських відносин, що створюють цінність; управління партнерством – змушує структуру управління працювати; спільна робота – підходи та методи; програмний менеджмент – планування, виконання та звітність.

Прийняття рішень є ключовою діяльністю в управлінні бізнес-організаціями, починаючи від щоденних рішень, пов'язаних з діяльністю на робочому місці, до довгострокових рішень, які вплинуть на майбутній напрямок бізнес-організації. Робота менеджера полягає не в особистих досягненнях, а в тому, щоб допомагати іншим виконувати їхню роботу. Існує спосіб класифікації менеджерів в організаціях – в традиційно структурованих організаціях менеджерів класифікують до першої ланки, середньої та вищої ланки. Коли менеджери займаються плануванням, вони встановлюють цілі, встановлюють стратегії для досягнення цих цілей і розробляють плани інтеграції та координації діяльності. Менеджери також відповідають за організацію та структурування роботи для досягнення цілей організації. У

кожній організації є люди, і робота менеджера полягає в тому, щоб працювати з людьми та через них для досягнення цілей – це мотивуюча функція. Кінцевою функцією управління є контроль.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ ПАРТНЕРСТВОМ ЯК ФОРМОЮ ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

2.1. Аналіз глобального розвитку міжнародного партнерства

У світлі наслідків глобальної пандемії COVID-19 ми побачили, що зміцнення багатосторонності та глобального партнерства є більш важливими, ніж будь-коли, якщо є бажання вирішити проблеми світу. Цілі сталого розвитку залишаються основою для відновлення кращого. Сьогодні потрібно, щоб усі об'єдналися – уряди, громадянське суспільство, науковці, наукові кола та приватний сектор. Порядок денний Цілей сталого розвитку з його 17 пунктами є універсальним і закликає до дій усіх країн, як розвинених, так і країн, що розвиваються, щоб ніхто не залишився осторонь. Підтримка реалізації ЦСР була стабільною, але слабкою, з серйозними та постійними проблемами. Фінансові ресурси залишаються дефіцитними, напруга в торгівлі зростає, а важливі дані все ще відсутні. Пандемія COVID-19 загрожувала минулим досягненням: у 2020 році торгівля, прямі іноземні інвестиції та грошові перекази скоротилися на 40%. Зростаюча частка світового населення має доступ до Інтернету, і було створено Технологічний банк для найменш розвинених країн, але проблемним залишається цифровий розрив.

Саме тому, потрібно мобілізувати як існуючі, так і додаткові ресурси – розвиток технологій, фінансові ресурси, нарощування потенціалу – розвиненим країнам необхідно буде виконати свої офіційні зобов'язання щодо допомоги в розвитку. Партнерство з багатьма зацікавленими сторонами матиме вирішальне значення для використання взаємозв'язків між Цілями сталого розвитку для підвищення їх ефективності і впливу та прискорення прогресу в досягненні Цілей. Це в першу чергу буде відповідальністю країн. У кожній країні необхідно регулярно проводити огляди прогресу із залученням громадянського суспільства, бізнесу та представників різних груп інтересів. На регіональному рівні країни обмінюватимуться досвідом і вирішуватимуть спільні проблеми,

тоді як щорічно на Політичному форумі високого рівня ООН зі сталого розвитку (HLPF) вони оцінюватимуть прогрес на глобальному рівні, визначаючи прогалини та проблеми, що виникають, а також рекомендації щодо коригувальних дій.

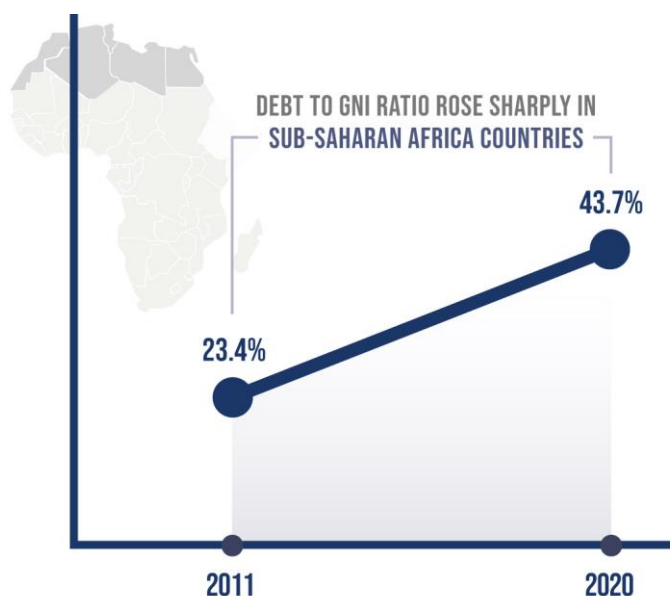


Рис. 2.1. Відношення боргу до ВВП в країнах Африки

Сьогодні залишаються значні виклики для глобального розвитку. Офіційна допомога для розвитку (ОДР) не досягла запланованого рівня; потоки приватних інвестицій погано узгоджуються зі сталим розвитком; продовжує існувати значний цифровий розрив; і існує триваюча торгова напруженість. У 2021 році чисті потоки ОДР склали 177,6 мільярда доларів, що на 3,3 відсотка більше, ніж у 2020 році, що становить 0,33 відсотка сукупного валового національного доходу (ВНД) донорів. Незважаючи на досягнення нового максимуму, він все ще не досяг цільового показника в 0,7 відсотка. У 2021 році 150 країн і територій повідомили про впровадження національного статистичного плану, порівняно зі 132 у 2020 році. ОДР для даних і статистики склала 650 мільйонів доларів США у 2020 році, що є незначним зниженням порівняно з 662 мільйонами доларів США у 2019 році. Загальна тенденція у фінансуванні цього сектору залишається на рівні 0,3 відсотка від загальної ОДР. Загальний зовнішній борг країн із низьким і середнім рівнем доходу зріс

на 5,3 відсотка у 2020 році до 8,7 трильйона доларів США завдяки збільшенню довгострокового боргу, який зріс на 6 відсотків до 6,3 трильйона доларів США.

У країнах з низьким рівнем доходу співвідношення загального державного та гарантованого державою боргу до експорту зросло з 3,1 відсотка у 2011 році до 8,8 відсотка у 2020 році. Кількість користувачів Інтернету зросла на 782 мільйони і досягла 4,9 мільярда людей у 2021 році, або 63 відсотки населення світу. Підписка на фіксований широкосмуговий зв'язок продовжує неухильно зростати, досягнувши глобального середнього показника 17 підписок на 100 жителів у 2021 році. У найменш розвинених країнах фіксований широкосмуговий зв'язок залишається привілеєм небагатьох, лише 1,4 підписки на 100 жителів. Глобальні потоки прямих іноземних інвестицій значно відновилися у 2021 році, досягнувши 1,58 трильйона доларів, що на 64 відсотки більше, ніж у 2020 році. Потоки прямих іноземних інвестицій в економіки, що розвиваються, зросли на 30 відсотків до майже 837 мільярдів доларів. Потоки в найменш розвинених країнах зросли скромніше на 13 відсотків.

У 2021 році міжнародні інвестиції в сектори, пов'язані з ЦСР, у країнах, що розвиваються, зросли на 70 відсотків. Більшу частину зростання принесли проекти з відновлюваної енергетики та енергоефективності. Частка загальних інвестицій у ЦСР, спрямованих у найменш розвинені країни, зменшилася з 19 відсотків у 2020 році до 15 відсотків у 2021 році. У 2021 році потоки грошових переказів до країн із низьким і середнім рівнем доходу досягли 605 мільярдів доларів, що на 8,6 відсотка більше, ніж у 2020 році. Вартість пересилання грошей через міжнародні кордони продовжує залишатися високою – 6,0 відсотка, що вдвічі перевищує цільовий показник у 3 відсотки. Прогнозується, що потоки грошових переказів зростуть на 4,2 відсотка до 630 мільярдів доларів у 2022 році, що менше половини зростання, яке спостерігалось у 2021 році.

Як результат, підприємства та бренди традиційно зосереджені на зростанні за рахунок оптимізації продажів і маркетингу. Незважаючи на

історичний успіх, підприємства все більше зосереджуються на зростанні через партнерства, щоб досягти та перевершити майбутні цілі зростання. Оскільки партнерство стає все більш вирішальним для зростання прибутку, організації повинні розробити операційну стратегію та використовувати правильні інструменти каналів і передові організаційні практики, щоб забезпечити успіх партнерства. У березні 2019 року Impact доручив Forrester Consulting оцінити, як компанії використовують партнерства для досягнення конкурентних переваг, і визначити найкращі у своєму класі стратегії та тактики для успішного партнерства. Компанії з найкращими у своєму класі партнерськими програмами: 1) отримують більшу частку доходу від партнерського каналу; 2) сприяють швидшому зростанню доходів у каналі партнерства та на рівні компанії в цілому; і 3) мають більше шансів перевищити очікування зацікавлених сторін щодо бізнес-метрик, ніж компанії з менш зрілими програмами партнерства. Так, партнерство перевершує платний пошук як канал зростання. Партнерство може сприяти створенню швидкозростаючих компаній із більшим доходом, ніж платний пошук. У той час як середній бізнес отримує 18% свого доходу від платного пошуку, високорозвинені партнерські програми приносять 28%.

Партнерство стає все більш важливим для розвитку бізнесу. Партнерство має різні форми, але всі вони стають все більш важливими для того, щоб допомогти компаніям збільшити доходи за рахунок доступу до потенційних клієнтів і клієнтів, яких компанія інакше не могла б охопити. Троє з чотирьох респондентів (77%) вважають розвиток партнерства центральним елементом своєї стратегії продажів і маркетингу на 2023 рік. Компанії реалізують широкий спектр бізнес-і технологічних ініціатив, щоб оптимізувати свої підходи до сприяння, залучення, вимірювання та оптимізації цінності та успіху своїх партнерів. Успішні програми партнерства вимагають багатогранного підходу. Компанії з найшвидше зростаючими партнерськими програмами використовують організаційну гнучкість, використовують різноманітні моделі партнерства та використовують технології для оптимізації управління

партнерами. Структура зрілості партнерської програми складається з чотирьох стовпів: люди, процеси, технології та широта. Згідно з цією структурою, компанії, які потрапили до 20% найкращих, вважаються такими, що мають високу зрілість партнерської програми.

Найкращі у своєму класі партнерські програми забезпечують конкурентну перевагу завдяки значному зростанню доходу. Компанії з найбільш зрілими програмами розглядають партнерство як стратегічну відмінність. Наприклад, зрілі компанії в 4 рази частіше погоджуються з тим, що партнерство відіграє важливу роль у їх конкурентній перевазі, порівняно з компаніями з низькою зрілістю програми партнерства. І їхні інвестиції окупаються результатами бізнесу. Компанії з найбільш розвиненими програмами забезпечують у 2 рази швидше зростання доходу, ніж компанії з менш розвиненими програмами, і мають до 5 разів більше шансів перевищити очікування за різними бізнес-показниками.

Партнерство має різні форми. Історично більшість партнерств були зосереджені на реалізації продажів – із самого початку комерційні компанії, які досягли успіху у виробництві товарів, покладалися на інших, які досягли успіху в продажах, щоб розповсюджувати ці товари та надавати допоміжні послуги (наприклад, роздрібні торговці, дилери/агенти та сервісне обслуговування). постачальники). Цифрова ера започаткувала нові моделі партнерства, які більше зосереджуються на рекомендаціях, ніж на транзакціях. Наприклад, особи, які впливають на соціальні мережі, афілійовані особи, представники та медіа-компанії мають унікальні можливості для досягнення цільової аудиторії бренду в момент, коли це потрібно. Ці партнери можуть підвищити не лише впізнаваність, але й дохід для бренду за рахунок трафіку рефералів. Крім того, багато брендів використовують можливості для створення цінності для клієнтів через взаємовигідне стратегічне партнерство. Потрібен готель або оренда автомобіля на цей рейс; хочете слухати улюблену музику під час поїздки – це охоплює стратегічне партнерство. Компанії зосереджують свої зусилля з розширення партнерства в основному на стратегічних партнерствах і тих, які

спрямовують реферальний трафік, як-от філії, медіа-компанії та впливові особи (див. рис. 2.2).

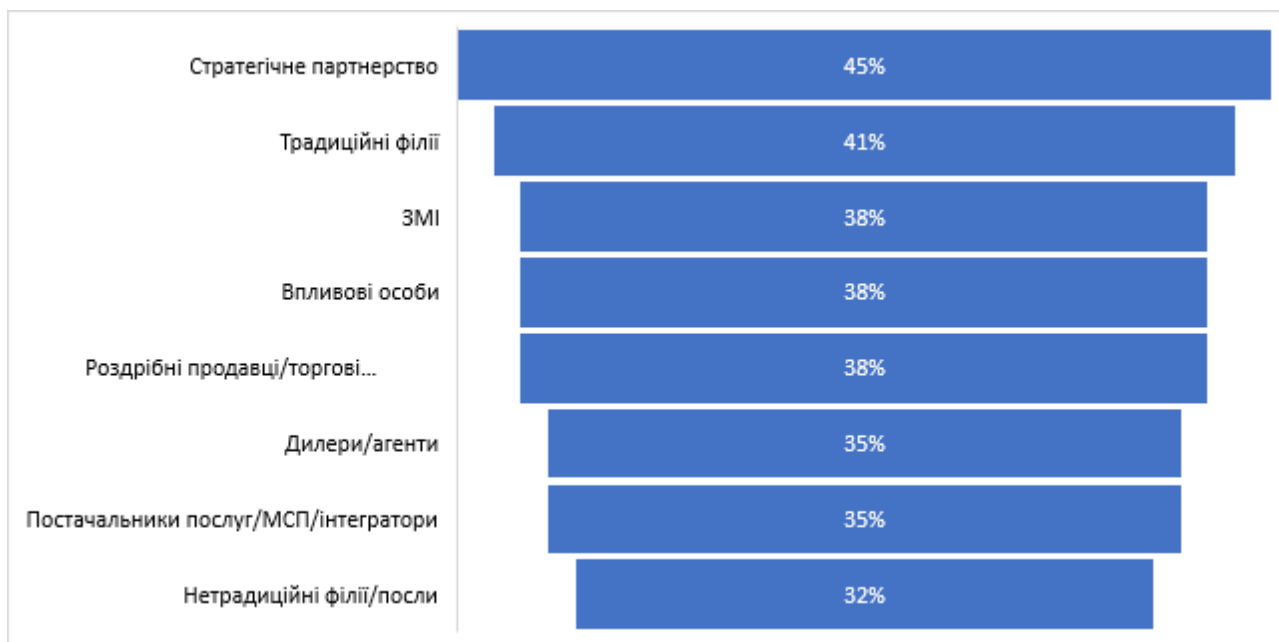


Рис. 2.2. Відсоток компаній, які розширюють використання різних типів партнерства

Ці бізнес-моделі, що розвиваються, створюють нові джерела цінності як для компаній, так і для клієнтів. Опитуючи 454 компанії щодо ролі партнерства в траєкторії зростання їхніх компаній, ми виявили, що: партнерство приносить високу та зростаючу частку загального доходу. Більше половини опитаних нами компаній (52%) отримують більше 20% доходу від партнерського каналу. У середньому партнери вносять 23% від загального доходу компанії. Із середнім темпом зростання доходу від партнерства на 17,5% і з огляду на те, що 77% компаній віддають перевагу розвитку партнерства як ключову ініціативу 2022 року, важливість партнерства лише зростатиме.

Партнерські програми забезпечують збільшення охоплення та лояльності, необхідним компаніям для зростання доходів. Респонденти опитування бачать зростання доходу своїм головним пріоритетом і прагнуть до партнерства, щоб підтримувати зростання на обох кінцях спектру клієнтів: придбання та утримання. Зрештою ці інвестиції окупилися, як і було заплановано, оскільки 49% респондентів помітили збільшення доходу, а 45% помітили підвищення

впізнаваності бренду завдяки ініціативам у партнерській програмі минулого року. Успішні партнерські відносини вимагають оволодіння широким спектром дисциплін. Партнерство допомагає компаніям досягти нових висот у своїх маркетингових і торгових зусиллях. Для досягнення такого масштабу потрібно багато рухомих частин. Результати відображають цю реальність: більшість респондентів вважають низку партнерських ініціатив високими або критичними пріоритетами для своїх організацій. Найважливішим пріоритетом є впровадження технології для оптимізації виконання та вимірювання партнерської програми. Респонденти також вважають зростання доходу партнера (як у частці доходу, так і в доларах на партнера), оптимізацію показників ефективності та пошук більш інноваційних типів партнерства як ключові основи їх багатограних стратегій успіху програми.

Успішне партнерство вимагає багатогранного підходу. Від стратегії та планування партнерства до виявлення та залучення нових партнерів до вимірювання й оптимізації ефективності партнерів, а також усіх організаційних, технічних і процесних міркувань – компанії використовують широкий спектр тактик для підтримки успішних партнерств. Компанії з найбільш швидкозростаючими партнерськими програмами використовують гнучкий, диверсифікований і орієнтований на технології підхід. Організації, які швидко розвиваються, ефективніше використовують технології протягом усього життєвого циклу партнерства, наприклад, для націлювання на медіа-партнерів і оптимізації структур заохочення партнерів. Вони також більш схильні мати спритність, щоб використовувати можливості партнерства, коли вони виникають. Маючи на увазі різноманітне портфоліо партнерів, успішні компанії продають свої програми широко, але набирають вибірково. Вони націлені на низку типів партнерства, від традиційних афілійованих компаній до ЗМІ, дилерів і агентів. На завершення ці організації вкладають ресурси у свої зусилля у формі великих, відданих партнерських команд.

2.2. Оцінка зрілості сектору міжнародного партнерства

Зрілість програми партнерства базується на чотирьох стовпах: люди, процеси, технології та широта. Знання про взаємозв'язок між стратегіями партнерства та бізнес-результатами допомогли сформувати структуру зрілості. Варто розподілити чинники зростання партнерства за чотирма ключовими темами: люди, процеси, технології та широта (з точки зору моделей партнерства та кількості партнерів). Система підрахунку балів варто узгодити з різними вхідними даними опитування з цими стовпами (див. рис. 2.3). Кожному респонденту було присвоєно остаточну оцінку на основі їхніх відповідей на ці запитання, яку потім скорегували з урахуванням таких факторів, як розмір компанії та регіон. Це дало можливість скласти рейтинг оцінок і згрупувати 20% найкращих компаній як «високозрілі» компанії, середні 60% – компанії «середньої зрілості», а нижні 20% – компанії «низької зрілості».



Рис. 2.3. Модель зрілості партнерської програми

Створення найкращих у своєму класі партнерських програм вимагає від компаній нестандартного мислення, щоб залучати й утримувати різноманітне портфоліо партнерів. Це вимагає інвестицій у технології для підтримки

життєвого циклу управління партнерами, який 25% або менше компаній вважають, що вони оптимізували на будь-якій фазі (див. рис. 2.4). Це вимагає чітких процесів, організаційної гнучкості, тісної співпраці та мислення, що керується показниками. Це непросто, але це окупається.



Рис. 2.4. Корпоративна оптимізація етапів життєвого циклу управління партнерством

Порівнявши звітні показники та бізнес-результати на трьох рівнях зрілості партнерської програми виявлено, що: компанії з високою зрілістю отримують більшу частину загального доходу від партнерства. Компанії, які мають більше досвіду в грі, швидше за все, залучають людей, процеси, технології та широту, необхідні для успіху. Партнерства приносять у середньому 28% загального доходу компанії для компаній високої зрілості, тоді як компанії з низьким рівнем зрілості отримують близько 18% свого доходу від партнерства. Середній річний дохід компаній становив 1,55 мільярда доларів США, що означає, що компанії з високою зрілістю отримують у середньому на 162 мільйони доларів більше доходу від каналу партнерства, ніж компанії з низькою зрілістю партнерства.

Компанії високої зрілості також ростуть доходи швидше, ніж інші, і перевищують очікування за всіма бізнес-показниками. Темпи зростання доходу каналу партнерства для компаній високої зрілості випереджають компанії з низькою зрілістю в 2,3 рази (28% проти 12%). Високорозвинені компанії також

повідомляють про майже вдвічі швидше зростання доходів на рівні компанії (30% проти 16–17%), що свідчить про важливість партнерства для загального зростання бізнесу. Крім того, більшість компаній високої зрілості перевершують очікування зацікавлених сторін не лише щодо зростання доходу, але й за іншими ключовими показниками бізнесу, такими як ціна акцій, кінцева прибутковість і зростання їхніх партнерських програм. Лише від 14% до 27% компаній з низьким рівнем зрілості можуть претендувати на такий же рівень успіху.

Окрім бізнес-показників, компанії високої зрілості демонструють різне ставлення до ролі партнерства та використовують різні стратегії для оптимізації своїх програм. Ці відомості можуть допомогти компаніям, які не так далеко просунулися в трансформації своїх партнерських програм, прокласти шлях до реалізації бізнес-вигод, якими користуються компанії високої зрілості. Аналіз показав, що високорозвинені компанії:

- Ставляться до партнерства як до конкурентної відмінності. Найкращі у своєму класі компанії вважають партнерство найважливішим бізнес-пріоритетом і ключовою відмінністю. Компанії з високим рівнем зрілості цілком згодні з тим, що зростання каналу партнерства має важливе значення для їхньої конкурентної переваги у 4 рази вище, ніж у компаній з низьким рівнем зрілості (57% проти 14%). Вони також набагато частіше вважають розвиток партнерства центральним у своїй стратегії на 2019 рік (58% повністю згодні проти 28% компаній з низьким рівнем зрілості).

- Зосередження зусиль на масштабуванні та зростанні. Вивчення головних пріоритетів партнерства компаній на 2023 рік через призму зрілості програми дає цікаву інформацію. Усі три групи зрілості вважають збільшення частки доходу від партнерських програм головним пріоритетом, але вони відрізняються тим, як це зробити. Компанії з низьким рівнем зрілості зосереджені на тому, щоб отримати правильні основи – вони вважають головним пріоритетом покращення адаптації партнерів і налаштування показників. Компанії середньої зрілості більше зосереджені на оптимізації того,

що вони вже мають, включаючи боротьбу з шахрайством та отримання більших доходів від окремих партнерів. У той же час компанії високої зрілості зосереджені на: 1) масштабуванні своїх процесів за допомогою інвестицій у технології та 2) масштабуванні успіху шляхом встановлення нових типів партнерства.

- Інтеграція партнерства у продуктову стратегію. Успішні партнерські програми вимагають міцної міжфункціональної співпраці. У той час як більшість компаній вважають, що вони співпрацюють з іншими командами принаймні значною мірою, третина або менше вважають, що їхні команди партнерських програм охоплюють повну співпрацю з іншими групами. Найслабша сфера співпраці – це організація продукту. Команди партнерства також підпорядковуються різноманітним відділам, зокрема маркетингу, розвитку бізнесу, стратегії тощо. Команди, які підпорядковуються організації продукту, становлять меншість (10%). Проте ті, хто прийняв цю орієнтовану на продукт організаційну структуру, з більшою ймовірністю, ніж будь-яка інша група, будуть кваліфіковані як високорозвинені (34% проти 8% до 23% інших груп). Це свідчить про те, що партнерські програми, які тісно пов'язані зі стратегією продукту, будуть більш успішними.

Оскільки компанії прагнуть до інноваційних партнерств, щоб розширити охоплення та отримати дохід від нових і існуючих сегментів клієнтів, вони повинні використовувати багатогранний підхід, щоб забезпечити успіх програми. Компанії, які демонструють найвищу зрілість за чотирма основними принципами: люди, процеси, технології та широта, отримують найбільшу віддачу від інвестицій у партнерські програми. Поглиблене дослідження ролі партнерства в підтримці розвитку бізнесу дало кілька важливих рекомендацій:

- Використовуйте комплексний підхід до найму партнерів, щоб досягти глибини та ширини охоплення. Нові партнерські бізнес-моделі та типи каналів ростуть, щоб скористатися перевагами сучасного покупця та процесу купівлі. Орієнтуйтеся на партнерів, які зосереджуються на цих нових покупцях, включаючи традиційних партнерів із перепродажем і швидкозростаючих

впливових осіб, партнерів із надання послуг і стратегічних партнерів. Інвестуйте в нові моделі партнерства та програми для підтримки цих нових типів партнерів у великих масштабах.

► Автоматизуйте, впроваджуйте інновації та повторюйте. Дотримуйтеся технологічного підходу, який є диверсифікованим і повторюваним, включаючи планування, відкриття, наймання, адаптацію та залучення. Зосередьтеся на оптимізації, автоматизації та партнерському самообслуговуванні як на важливих цілях у забезпеченні кращого партнерського досвіду, що, у свою чергу, створить кращий досвід для клієнтів. Використовуйте можливості партнерства, які мають найвищий ступінь впливу на клієнта, незалежно від типу партнера.

► Інвестуйте в партнерство як стратегічний фактор. Надайте пріоритет партнерствам як конкурентній перевазі, виділяючи ресурси та зосереджуючись, необхідні для створення провідної програми. Краще зрозумійте шлях ваших партнерів – тобто шлях, який проходить партнер від того, як його виявила ваша організація, до того, як він стане повноцінною частиною вашої партнерської програми – а потім зіставте це з шляхом ваших клієнтів для досягнення оптимальних бізнес-результатів. Пов'яжіть успіх партнера із загальними цілями та культурою вашого підприємства.

► Пам'ятайте, що для цього потрібно команда. Вбудуйте організацію партнерства у свою стратегію продукту, маркетингу, продажів і успіху клієнтів. Розділіть внутрішні відокремленості та створіть консолідовану партнерську команду під одним керівником, щоб краще співпрацювати та узгоджуватись з іншими відділами, які працюють із клієнтами. Ця група матиме ті самі цілі та завдання, одночасно використовуючи передовий досвід для всієї функції продажів і маркетингу. Зверніть особливу увагу на групу управління продуктами, оскільки вони повинні прокладати шляхи до ринкової стратегії на ранніх стадіях розробки продукту.

Висновки до розділу 2

Партнерство має різні форми. Історично більшість партнерств були зосереджені на реалізації продажів – із самого початку комерційні компанії, які досягли успіху у виробництві товарів, покладалися на інших, які досягли успіху в продажах, щоб розповсюджувати ці товари та надавати допоміжні послуги (наприклад, роздрібні торговці, дилери/агенти та сервісне обслуговування). постачальники). Цифрова ера започаткувала нові моделі партнерства, які більше зосереджуються на рекомендаціях, ніж на транзакціях. Компанії зосереджують свої зусилля з розширення партнерства в основному на стратегічних партнерствах і тих, які спрямовують реферальний трафік, як-от філії, медіа-компанії та впливові особи.

Зрілість програми партнерства базується на чотирьох стовпах: люди, процеси, технології та широта. Знання про взаємозв'язок між стратегіями партнерства та бізнес-результатами допомогли сформувати структуру зрілості. Варто розподілити чинники зростання партнерства за чотирма ключовими темами: люди, процеси, технології та широта (з точки зору моделей партнерства та кількості партнерів). Система підрахунку балів варто узгодити з різними вхідними даними опитування з цими стовпами. Це дало можливість скласти рейтинг оцінок і згрупувати 20% найкращих компаній як «високозрілі» компанії, середні 60% – компанії «середньої зрілості», а нижні 20% – компанії «низької зрілості». Створення найкращих у своєму класі партнерських програм вимагає від компаній нестандартного мислення, щоб залучати й утримувати різноманітне портфоліо партнерів. Це вимагає інвестицій у технології для підтримки життєвого циклу управління партнерами, який 25% або менше компаній вважають, що вони оптимізували на будь-якій фазі.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ПАРТНЕРСТВА ЯК ФОРМИ ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

3.1. Шляхи розвитку міжнародного стратегічного партнерства

До основних причин невдачі стратегічного партнерства відносять:

- *недостатнє інвестування*: розбіжності щодо розподілу доходів і витрат, брак ресурсів, відсутність спонсорства та зобов'язань керівників тощо;
- *надмірне привласнення*: співпраця, проблеми власності клієнтів, спільне використання інтелектуальної власності тощо.
- *неузгодженість*: суперечливі цілі та стимули, нечіткі ролі та обов'язки, труднощі в донесенні спільної ціннісної пропозиції, розширення внутрішнього замкнутого менталітету.

Щоб уникнути таких невдач і ефективно нарощувати спільний потенціал, стратегічне партнерство має ґрунтуватися на довірі та слідувати п'яти простим крокам:

Розробка стратегії. Досить часто стратегічні партнерства формуються для боротьби з конкурентними загрозами імітації та заміни, але хоча загроза імітації повинна розглядатися в сфері каналу створення вартості, реакція на заміну повинна лежати в стратегіях на рівні бізнес-моделі. Загалом, компанії, які вирішують продовжувати стратегічне партнерство, повинні запровадити зміни на рівні стратегії, включаючи організаційну структуру, процеси та, що найважливіше, – зобов'язання на всіх рівнях. Компанії повинні чітко визначити сфери, в яких слід будувати партнерство, виходячи зі своєї загальної стратегії, а також своїх цілей.

Nestlé прийняла зміну стратегії в бік моделі, заснованої на партнерстві, у сферах інновацій та досліджень і розробок, щоб боротися з конкуренцією та імітацією. Її внутрішня інноваційна система більше не могла підтримувати щорічне зростання на 5-6% і не відставати від конкуренції, яка інтенсивно

використовувала інновації з відкритим кодом. У 2007 році організаційна структура Nestlé являла собою суміш функціональних/географічних/бізнес-підрозділів і не забезпечувала гнучкості та ефективності з точки зору управління стратегічним партнерством. Загалом 5000 людей працювали в R&D в різних бізнес-підрозділах, і лише двоє відповідали за партнерства. Після відображення існуючого досвіду досліджень і розробок всередині компанії для визначення можливостей щодо спільного використання знань і досвіду, а також потенційних сфер для інновацій з відкритим кодом було створено спеціальний бізнес-підрозділ, який відповідав за всі стратегічні партнерства. До 2009 року Nestlé розвинула глибоку практику стратегічного партнерства та створила широкий спектр альянсів між підприємствами, університетами, стартапами та венчурними капіталістами.

Пошук, огляд і вибір. Однією з поширених помилок компаній, які роблять під час пошуку можливих партнерів, є розгляд лише кількох варіантів замість того, щоб розглядати всю екосистему стратегічного партнерства. У результаті процеси пошуку, перевірки та відбору залишаються децентралізованими та спеціальними (за винятком компаній із розвиненими можливостями та історією успішного стратегічного партнерства). Загалом компанії повинні використовувати різноманітні механізми для пошуку можливостей партнерства, наприклад існуючі контактні мережі (постачальники, дослідницькі партнери), спеціалізовані галузеві організації, асоціації та конференції. На етапі перевірки компаніям слід використовувати стратегічні партнерства для придбання нових можливостей у рамках існуючого бізнесу та бути в курсі думки споживачів. Їм також слід зосередитися на обмеженні кількості сфер зростання та пошуку правильних бізнес-чемпіонів у сферах інтересів. У процесі відбору слід враховувати хорошу відповідність з точки зору можливостей, компетенцій та культури, а також готовність інвестувати «в натуральній формі».

NetApp застосовує добре структурований, системний підхід до пошуку можливих партнерів. Глобальна індустрія ІТ-продуктів і послуг різноманітна: від компаній «єдиного вікна» (великі вертикально інтегровані ІТ-компанії, такі

як IBM, Oracle і Dell, які надають повний спектр послуг) до невеликих компаній, таких як NetApp, які мають бізнес лише в одному сегменті. Щоб успішно конкурувати з «єдиним вікном» в інфраструктурі хмарних обчислень і надавати своїм клієнтам повний спектр послуг, NetApp почала шукати можливість встановлення стратегічних партнерств у суміжних сферах ІТ-інфраструктури. Першим кроком було скласти карту конкурентного ландшафту в усіх сферах хмарної інфраструктури, виділивши «найкращі у своєму роді» компанії серед невеликих спеціалізованих компаній у кожній області. Згодом вона створила неакціонерне партнерство з Cisco під назвою FlexPod, яке залучає віртуальні команди, що складаються з найкращих професіоналів з кожної компанії, і формує численні невеликі партнерства в різних областях і країнах.

Структура. Існує кілька структур стратегічного партнерства – від неакціонерних альянсів, здебільшого у формі нетрадиційних контрактів (таких як спільні дослідження та розробки, довгострокове постачання, спільний розподіл/послуги) до партнерства на основі акціонерного капіталу у формі міноритарного капіталу: інвестиції та спільні підприємства. Основними причинами вибору неакціонерного стратегічного партнерства є висока невизначеність на ринку, наявність кількох можливих партнерів (обґрунтування полягає в тому, щоб почати невдало та підтримувати конкуренцію між можливими партнерами), ризик пошкодження існуючих партнерств і висока організаційна відповідність. Спільному підприємству зазвичай надають перевагу, коли існують відмінності в культурі та/або розмірі компаній (щоб мінімізувати ризик недостатнього зобов'язання з боку меншого партнера). Однак для того, щоб спільне підприємство було успішним, воно має найняти незалежних людей, щоб розпочати заново, а не залучати працівників обох компаній, які вже мають різні культури та конфлікти інтересів і які можуть віддавати перевагу цілям власних компаній, а не СП.

Загалом спільні підприємства є найменш популярною формою партнерства; ними найважче керувати, і вони мають середню тривалість життя

близько семи років. За даними McKinsey, багато спільних підприємств зазнають невдачі, тому що вони витрачають більше часу на кроки, де менша вартість піддається ризику (50% часу витрачається на обговорення умов угоди, що становить лише 10% вартості під загрозою), і менше часу на етапи, які мають більше вартості під ризиком (лише 20% часу витрачається на бізнес-модель і структуру, що становить приблизно 40% від загальної вартості під ризиком). Після переговорів генеральна угода має бути підписана на рівні С (бажано генерального директора) і має чітко підсумовувати всі внески та спільну відповідальність та право власності на інтелектуальну власність, активи тощо, а також розв'язання конфліктів та умов виходу. Крім того, компаніям слід уникати грошових інвестицій, інвестуючи «натурою» (обладнання, технології, люди, будівлі), щоб збільшити відданість обох партнерів, тому що, як тільки залучаються гроші, усе стає транзакцією, а не довгостроковою спільною діяльністю.

Важливо розуміти, що на всі аспекти переговорів, а також на успішний запуск стратегічного партнерства значною мірою впливають культурні цінності, такі як індивідуалізм проти колективізму, егалітаризм проти ієрархії, високий проти низького контексту. Такі культурні та мовні відмінності можуть стати причиною непорозумінь і конфліктів, які можна зменшити взаємною повагою, усвідомленням культурних відмінностей і неправильним тлумаченням поведінки іншої сторони через в власні культурні цінності. У 2007 році Starbucks спробувала вийти на ринок Індії через спільне підприємство з Future Holdings, але це підприємство зазнало невдачі через проблеми з урядовим схваленням, а також усередині партнерської організації. У 2010 році законодавство щодо прямих іноземних інвестицій змінилося, дозволивши 100% іноземної власності в індійських компаніях, і через рік Starbucks вирішила повторити свою спробу та співпрацювати з великою місцевою компанією, яка має досвід роботи з місцевою владою та створення робочого ланцюга поставок. Стратегічним партнером було обрано індійський бренд преміум-класу Tata, який добре знав ринок і був найбільшим виробником кави в Індії. Спочатку

необов'язковий відкритий Меморандум про взаєморозуміння було підписано на вищому рівні обох компаній. Однак потрібно було вирішити п'ять великих проблем: частка акцій, брендинг, ціноутворення, темпи зростання та ланцюг поставок. Після інтенсивних переговорів було створено СП з часткою 50/50 (сигнал про довіру між партнерами). Кожна сторона пішла на компроміс щодо деяких своїх початкових позицій, щоб створити стратегію сталого зростання. Starbucks було запущено в Мумбаї в 2013 році і з тих пір бізнес поширився в інших містах.

Запуск і стабілізація. Розвиток сприятливої культури всередині компанії є життєво важливим для того, щоб стратегічне партнерство було ефективним і продуктивним. Це означає визнання партнерства корпоративним пріоритетом (з включенням у корпоративну комунікаційну стратегію). Підтримка вищого керівництва повинна поєднуватися з підтримкою лідерів партнерства та команд. Тим не менш, конфлікт неминучий, особливо на ранніх стадіях, і вирішення проблем на основі інтересів є найкращим способом. Це вимагає відокремлення людей від позицій, емоційного аспекту від раціональних питань, зосередження на інтересах, створення взаємовигідних варіантів, розробки плану на випадок непередбачених обставин і уточнення зобов'язань обох сторін. Але найважливішим першим кроком є визначення та узгодження питань, які потрібно вирішити. Контракт має містити координаційний аспект – можливість перегляду контракту, а також умови для ескалації питань, хто має ескалувати питання, до якого рівня, право вето тощо.

Вивчення та керівництво. Досить часто компанії формують спеціальний підрозділ (з чітко визначеною роллю – тягнути-штовхати), який відповідає за створення та підтримку стратегічного партнерства. Ці підрозділи зазвичай мають портфолію стратегічних партнерств або проектів у рамках партнерства, щоб зробити координацію більш ефективною, збільшити сферу партнерства та накопичити досвід. Портфельний підхід до стратегічного партнерства підвищує ефективність, оскільки, згідно з BCG, чим ширший обсяг партнерства, тим успішнішим воно буде. Такий координаційний підрозділ забезпечує

посередницькі знання, легітимізацію компетенції та інституціоналізацію організаційної пам'яті, а також передачу найкращих практик через свій портфель.

Американська компанія Eli Lilly має довгу історію успішного стратегічного партнерства. Незважаючи на високу поширеність M&A у фармацевтичній галузі, керівництво компанії вирішило перерости галузь шляхом органічного розвитку та використовувати зовнішні можливості через альянси. У 1999 році було створено Офіс управління альянсами (ОАМ), щоб наростити свій потенціал і стати найкращим у сфері управління альянсами. Усю зовнішню партнерську діяльність було об'єднано в три групи: групу із закупівлі досліджень, яка визначала потенційних кандидатів, групу з розвитку корпоративного бізнесу, яка зосереджувалася на процесі належної перевірки та переговорах, і ОАМ, яка підтримувала успішну реалізацію альянсу та зводила до мінімуму ризик провалу альянсу з причин, відмінних від наукових. Співробітники ОАМ брали участь у належній перевірці та етапі переговорів, щоб забезпечити глибоке розуміння інтересів і бізнесу партнера. До 2006 року Eli Lilly стала зразком індустрії інституціоналізації альянсів у своїй організації, і з роками стала найкращою у своєму класі з точки зору партнерських стратегій у фармацевтичній галузі.

Ключові висновки. У зв'язку зі значним зростанням кількості стратегічних партнерств компаніям слід пам'ятати, що успіх значною мірою залежить від прийняття належної стратегії, узгодження (всередині компанії та між партнерами) та бездоганної інтеграції в процеси й операції організації. Тим не менш, важливо зосередитися на обміні зобов'язаннями та компетенціями для створення цінності. Відкрита комунікація закладає основу для успішного стратегічного партнерства, забезпечуючи чіткість цілей, довіру та міцні стосунки. На операційному рівні найважливішою групою для залучення з обох компаній є керівництво середньої ланки, оскільки їхні цілі часто суперечать. Створення спеціальних взаємоприйнятих показників для вимірювання успіху альянсу також є важливим. При структуруванні партнерства власний капітал

замінює довіру. Якщо довіра слабка, партнери, як правило, відчують, що «корисно співпрацювати», тоді як сильна довіра стимулює партнерство до рівня особистих стосунків, що відображає солідарність і схожі культурні цінності.

3.2. Напрями трансформації стратегій виходу на зовнішні ринки

Стратегії виходу на ринок – це методи, які компанії використовують для планування, розподілу та доставки товарів на міжнародні ринки. Вартість і рівень контролю компанії над дистрибуцією можуть відрізнятися залежно від обраної стратегії. Компанії зазвичай обирають стратегію на основі типу продукту, який вони продають, вартості продукту та того, чи потребує його транспортування спеціальних процедур обробки. Компанії також можуть враховувати поточну конкуренцію та потреби споживачів. Щоб вибрати ефективну стратегію, компанії узгоджують свої бюджети з міркуваннями про продукт, що часто підвищує їхні шанси на збільшення доходу. Три основні фактори, які впливають на вибір компанією стратегії виходу на міжнародний ринок, це:

- *маркетинг*: компанії розглядають, у яких країнах знаходиться їхній цільовий ринок і як вони будуть продавати свій продукт у цьому сегменті;
- *пошук джерел*: компанії вибирають, чи виробляти продукти, купувати їх чи співпрацювати з виробником за кордоном;
- *контроль*: компанії вирішують, виходити на ринок самостійно чи співпрацювати з іншими підприємствами, представляючи свою продукцію на міжнародних ринках.

Стратегії виходу на ринок важливі, оскільки продаж продукту на міжнародному ринку вимагає точного планування та процесів обслуговування. Ці стратегії дозволяють компаніям залишатися організованими до, під час і після виходу на нові ринки. Оскільки кожна компанія має власні цілі щодо виходу на міжнародний ринок, можливість вибору з різних типів стратегій може дати компанії можливість знайти ту, яка відповідає її потребам.

Існують певні стратегії виходу на ринок, якими варто скористатися для продажу свого продукту на міжнародному рівні:

1. *Експорт.* Експорт передбачає збут продуктів, які виробляються, у країнах, у яких збираються їх продавати. Деякі компанії використовують прямий експорт, коли вони продають вироблену продукцію на міжнародних ринках без участі третіх сторін. Компанії, які продають предмети розкоші або продавали свої товари на світових ринках у минулому, часто обирають цей метод. Крім того, компанія може експортувати опосередковано, використовуючи послуги агентів, наприклад міжнародних дистриб'юторів. Підприємства часто вибирають непрямий експорт, якщо вони тільки починають дистрибуцію за кордоном. Хоча компанії платять агентам за їхні послуги, непрямий експорт часто призводить до повернення інвестицій (ROI), оскільки агенти знають, що потрібно для успіху на ринках, на яких вони працюють.

2. *Контрейлерство.* Якщо компанія має контакти, які працюють в організаціях, які наразі продають продукцію за кордоном, можна розглянути можливість їх спільного використання. Ця стратегія виходу на ринок полягає в тому, щоб запитати інші компанії, чи можна додати свій продукт до їхніх закордонних запасів. Якщо національна компанія та міжнародна компанія погоджуються на цю угоду, обидві сторони ділять прибуток від кожного продажу. Національна компанія також може керувати ризиком продажів за кордоном, дозволяючи своєму партнеру займатися міжнародним маркетингом, тоді як національна компанія зосереджується на внутрішній роздрібній торгівлі.

3. *Зустрічна торгівля.* Зустрічна торгівля є поширеною формою непрямого міжнародного маркетингу. Зустрічна торгівля функціонує як бартерна система, в якій компанії торгують товарами одна з одною замість того, щоб пропонувати свої товари для покупки. Незважаючи на те, що система законна, вона не має спеціальних правових норм, як це мають інші форми виходу на ринок. Це означає, що компанії можуть вирішувати такі проблеми, як перевірка чи інші компанії розуміють цінність своїх продуктів і придбання товарів подібного рівня якості. Зустрічна торгівля є економічно ефективним

вибором для багатьох підприємств, оскільки така практика може звільнити їх від імпортних квот.

4. *Ліцензування.* Ліцензування відбувається, коли одна компанія передає право на використання або продаж продукту іншій компанії. Компанія може вибрати цей метод, якщо вона має продукт, який користується попитом, і компанія, якій вона планує ліцензувати продукт, має великий ринок. Наприклад, кінокомпанія може продати компанії шкільних товарів право використовувати зображення героїв фільму на рюкзаках, ланчбоксах і зошитах.

5. *Спільні підприємства.* Деякі компанії намагаються мінімізувати ризик виходу на міжнародний ринок, створюючи спільні підприємства з іншими компаніями, які планують продавати на світовому ринку. Оскільки спільні підприємства часто функціонують як великі незалежні компанії, а не як поєднання двох менших компаній, вони мають потенціал отримати більший дохід, ніж окремі компанії. Ця стратегія виходу на ринок несе в собі ризик дисбалансу в участі компанії, але обидві сторони можуть працювати разом, щоб встановити справедливі процеси та допомогти запобігти цій проблемі.

6. *Власність компанії.* Якщо компанія планує продавати продукт на міжнародному рівні, не керуючи доставкою та розповсюдженням товарів, які виробляються, можна розглянути можливість придбання існуючої компанії в країні, у якій є бажання вести бізнес. Володіння компанією, заснованою на поточному міжнародному ринку, надає організації довіру до місцевого підприємства, що може сприяти збільшенню продажів. Володіння компанією коштує дорожче, ніж більшість стратегій виходу на ринок, але воно потенційно може призвести до високої рентабельності інвестицій.

7. *Франчайзинг.* Франшиза – це мережева роздрібна компанія, в якій окремий або груповий покупець платить за право керувати філіями компанії від імені компанії. Франшизи існують у всьому світі та пропонують підприємствам можливість вийти за кордон. Франчайзинг зазвичай вимагає сильного впізнавання бренду, оскільки споживачі на цільовому ринку повинні знати, що пропонується, і мати бажання це придбати. Для відомих брендів франчайзинг

пропонує компаніям спосіб отримати прибуток, використовуючи підхід непрямого управління.

8. Аутсорсинг. Аутсорсинг передбачає найм іншої компанії для управління певними аспектами бізнес-операцій поточної компанії. Як стратегія виходу на ринок, це означає укладення угоди з іншою компанією про ведення міжнародних продажів продукції від імені компанії. Компанії, які обирають аутсорсинг, можуть відмовитися від певної частки контролю над продажем своїх продуктів, але вони можуть виправдати цей ризик прибутком, який вони заощаджують на витратах на наймання.

9. Інвестиції з нуля. Інвестиції з нуля – це складні стратегії виходу на ринок, які використовують деякі компанії. Ці інвестиції включають купівлю землі та ресурсів для будівництва об'єкта на міжнародному рівні та найм персоналу для його управління. Інвестиції в нові підприємства можуть наражати компанію на високий ризик і значні витрати, але вони також можуть допомогти компаніям дотримуватися державних постанов на новому ринку. Ці інвестиції зазвичай приносять користь великим, відомим організаціям, а не новим підприємствам.

10. Проекти під ключ. Проекти «під ключ» стосуються саме компаній, які планують, розвивають і будують нові будівлі для своїх клієнтів. Термін «під ключ» відноситься до ідеї, що клієнт може просто повернути ключ у замку і увійти в повністю робочий об'єкт. Можна розглянути цю стратегію виходу на ринок, якщо клієнтами є іноземні державні установи. Міжнародні фінансові агентства зазвичай керують угодами між компаніями та їхніми закордонними клієнтами, щоб гарантувати, що компанії надають високоякісні послуги, а клієнт сплачує повну суму.

Стратегічне партнерство є співпрацею між двома чи більше організаціями, які об'єднують ресурси, технології та/або фінанси для досягнення спільного успіху. Як правило, неконкуруючі підприємства вирішують працювати разом, щоб зменшити ризики, такі як розширення маркетингових зусиль на незнайомій території, що може бути дорогим заходом

без гарантії успіху. У цьому сценарії робота зі стратегічним маркетинговим партнером є чудовим способом для бізнесу підвищити рентабельність інвестицій, оскільки це дозволяє швидко розширити свою клієнтську базу за низьких витрат. Стратегічне партнерство виступає ко-брендингом. Це дозволяє компаніям обмінюватися інформацією, послугами та іншими ресурсами, до яких вони інакше не мають доступу. Тоді кожен бізнес зможе розвиватися за менших витрат. Пропонуємо шість трансформованих видів стратегічного партнерства:

Інтеграційне партнерство: цей тип передбачає інтеграцію окремих операцій або послуг, щоб полегшити життя клієнтів. Партнерство з інтеграції є поширеним явищем серед компаній, що надають послуги з продажу, які створюють API для інтеграції з іншими службами. Наприклад, одна з найкращих служб маркетингу електронною поштою може співпрацювати з кількома постачальниками систем керування вмістом, щоб клієнти могли безперешкодно підключатися, змінювати або переміщувати дані з однієї програми в іншу.

Технологічне партнерство: ця угода передбачає, що одна компанія найме іншу для надання їм технологічних послуг. Це може бути так само просто, як дві компанії, які працюють в одній офісній будівлі, розділивши витрати на дороге обладнання, наприклад, широкоформатний принтер. Дізнайтеся, чому ваш бізнес повинен мати ІТ-партнера.

Фінансове партнерство: це спільне партнерство зазвичай включає бізнес, який співпрацює зі сторонньою фінансовою або бухгалтерською компанією, щоб створити цінність для своєї організації шляхом перегляду наборів даних. Фінансова компанія-партнер зазвичай перевіряє фінанси підприємства, завершує аналіз ринку, генерує прогноз і інформацію, щоб допомогти керівникам підприємства приймати рішення.

Маркетингове партнерство: це партнерство також є надзвичайно поширеним і може бути таким же простим, як два підприємства продають продукти або послуги один одного для розширення свого охоплення. Найкращі

маркетингові партнерства діють у схожих сферах, наприклад місцевий генеральний підрядник співпрацює з дизайнером інтер'єру.

Партнерство з постачання: цей тип партнерства передбачає партнерство виробника з постачальником для комплектування їхніх полиць певним продуктом. Наприклад, магазин електроніки може співпрацювати з виробником аудіо, щоб продавати ексклюзивні навушники своєї марки. Іншим прикладом є офісна будівля, яка працює виключно з одним виробником для зберігання засобів для чищення.

Партнерство в ланцюзі поставок: така домовленість є типовою для великих компаній і складається з кількох компаній, які разом працюють над створенням продукту. Наприклад, компанія, яка продає телевізори, може співпрацювати з кількома іншими підприємствами для виробництва свого продукту; одна компанія розробляє екран, друга виробляє електронні компоненти, а третя створює пластиковий або металевий корпус.

Стратегічне партнерство є по суті симбіотичними відносинами. Кожен партнер може щось отримати, працюючи разом, чи то шляхом зменшення витрат чи спільного використання ресурсів. Як підсумок, варто окреслити переваг від стратегічного партнерства.

1. Доступ до нових клієнтів. Однією з найважливіших частин розвитку бізнесу є розширення охоплення. Стратегічне партнерство може означати отримання доступу до нових клієнтів, а це також означає можливість безкоштовної реклами. Коли ви співпрацюєте з іншою компанією, ви також можете охопити їхніх клієнтів. Це створює неймовірно ефективну маркетингову стратегію – ви розширюєте охоплення, щоб подвоїти клієнтуру.

2. Можливість вийти на нові ринки. Окрім доступу до нових клієнтів, бренд потенційно може вийти на нові ринки, якщо знайти правильного стратегічного партнера. Розглянемо Google і Starbucks як приклад. Якщо асоціювати компанію з кавою, Google, ймовірно, не спадає на думку. Але коли два мегабренди працюють разом, вони можуть виходити на ринки один одного. Якби, наприклад, Google створив віртуальні кав'ярні, які імітують досвід

Starbucks – це привело б Starbucks до метавсесвіту, ринку, на якому компанія нова, але на якому Google має досвід. Подібним чином Google зазвичай не орієнтується на шанувальників кави, але партнерство зі Starbucks відкриє компанії нові території для вивчення.

3. Додана вартість для існуючих клієнтів. Ще однією перевагою стратегічного партнерства є додана вартість для існуючих клієнтів і те, що, у свою чергу, ця цінність дає бізнесу. Якщо партнерські відносини приносять переваги поточним клієнтам, їх лояльність до бренду, ймовірно, зросте. Зміцнення лояльності до бренду має вирішальне значення, оскільки воно заохочує один із найпотужніших маркетингових інструментів: усне спілкування. Клієнти, які чують позитивні відгуки про бізнес, розкажуть про це своїм друзям, а це означає, що бізнес буде розвиватися.

4. Краща впізнаваність бренду. Ще одним вагомим результатом стратегічного партнерства є побудова та підвищення впізнаваності бренду. Одна з найважливіших речей, які можна зробити для свого малого бізнесу, – це вийти туди й повідомити людям про себе. Коли є співпраця з іншими організаціями чи впливовими особами, пропонується людям більше шансів ознайомитися з логотипом та іншим брендом, що викликає органічну цікавість. Впізнаваність бренду є важливим першим кроком до того, щоб стати відомим. З точки зору стратегічного партнерства, можна працювати з уже створеним бізнесом, який може похвалитися великою клієнтською базою. Якщо цей бізнес почне публічно рекламувати компанію, ви не тільки привернете більше уваги, але й залучите інші організації до співпраці.

5. Створення довіри до бренду. Довіра до бренду породжується завдяки хорошему діловому партнерству. Коли компанії побачать добру співпрацю з іншими та отриманий від цього прибуток, вони з більшим бажанням допоможуть і підтримають ваш бізнес. Усе це є частиною створення здорової, стабільної та продуктивної бізнес-мережі. Можна розвивати позитивні стосунки з усіма, а партнерство допоможе познайомитися з новими людьми та працювати з ними, які потенційно можуть допомогти розвивати ваш бізнес.

Крім того, споживачі можуть більше довіряти бренду, якщо є співпраця з компанією, якій вони вже довіряють.

Висновки до розділу 3

До основних причин невдачі стратегічного партнерства відносять: недостатнє інвестування: розбіжності щодо розподілу доходів і витрат, брак ресурсів, відсутність спонсорства та зобов'язань керівників тощо; надмірне привласнення: співпраця, проблеми власності клієнтів, спільне використання інтелектуальної власності тощо. неузгодженість: суперечливі цілі та стимули, нечіткі ролі та обов'язки, труднощі в донесенні спільної ціннісної пропозиції, розширення внутрішнього замкнутого менталітету. Щоб уникнути таких невдач і ефективно нарощувати спільний потенціал, стратегічне партнерство має ґрунтуватися на довірі та слідувати п'яти простим крокам: розробка стратегії; пошук, огляд і вибір; структура; запуск і стабілізація; вивчення та керівництво.

Три основні фактори, які впливають на вибір компанією стратегії виходу на міжнародний ринок, це: маркетинг: компанії розглядають, у яких країнах знаходиться їхній цільовий ринок і як вони будуть продавати свій продукт у цьому сегменті; пошук джерел: компанії вибирають, чи виробляти продукти, купувати їх чи співпрацювати з виробником за кордоном; контроль: компанії вирішують, виходити на ринок самостійно чи співпрацювати з іншими підприємствами, представляючи свою продукцію на міжнародних ринках. Стратегічне партнерство є співпрацею між двома чи більше організаціями, які об'єднують ресурси, технології та/або фінанси для досягнення спільного успіху. Пропонуємо шість трансформованих видів стратегічного партнерства: інтеграційне партнерство; технологічне партнерство; фінансове партнерство; маркетингове партнерство; партнерство з постачання; партнерство в ланцюзі поставок.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі запропоновано нове вирішення проблеми міжнародного партнерства як форма виходу компаній на зовнішні ринки. Це дало можливість не тільки сформулювати висновки щодо шляхів розвитку міжнародного стратегічного партнерства, але й окреслити ключові напрями трансформації стратегій виходу на зовнішні ринки.

1. Стратегічне партнерство неминуче пов'язане з проблемами, які необхідно ефективно вирішувати, щоб забезпечити довговічність і успіх альянсу, як-от ізоляція власних знань, обробка багатьох потоків знань, створення адаптивного управління та робота глобальних віртуальних команд. Керівник в партнерстві є, мабуть, найважливішою особою, необхідною для забезпечення успіху партнерства. Професійна та надійна людина, яка поєднує сильні навички та досвід у 5 ключових сферах і їх виконання з великим тактом і дипломатичністю: бачення та стратегія – зосередження всіх партнерів на виграші; управління взаємовідносинами – побудова партнерських відносин, що створюють цінність; управління партнерством – змушує структуру управління працювати; спільна робота – підходи та методи; програмний менеджмент – планування, виконання та звітність.

2. Прийняття рішень є ключовою діяльністю в управлінні бізнес-організаціями, починаючи від щоденних рішень, пов'язаних з діяльністю на робочому місці, до довгострокових рішень, які вплинуть на майбутній напрямок бізнес-організації. Робота менеджера полягає не в особистих досягненнях, а в тому, щоб допомагати іншим виконувати їхню роботу. Існує спосіб класифікації менеджерів в організаціях – в традиційно структурованих організаціях менеджерів класифікують до першої ланки, середньої та вищої ланки. Коли менеджери займаються плануванням, вони встановлюють цілі, встановлюють стратегії для досягнення цих цілей і розробляють плани інтеграції та координації діяльності. Менеджери також відповідають за організацію та структурування роботи для досягнення цілей організації. У кожній організації є люди, і робота менеджера полягає в тому, щоб працювати з

людьми та через них для досягнення цілей – це мотивуюча функція. Кінцевою функцією управління є контроль.

3. Партнерство має різні форми. Історично більшість партнерств були зосереджені на реалізації продажів – із самого початку комерційні компанії, які досягли успіху у виробництві товарів, покладалися на інших, які досягли успіху в продажах, щоб розповсюджувати ці товари та надавати допоміжні послуги (наприклад, роздрібні торговці, дилери/агенти та сервісне обслуговування). постачальники). Цифрова ера започаткувала нові моделі партнерства, які більше зосереджуються на рекомендаціях, ніж на транзакціях. Компанії зосереджують свої зусилля з розширення партнерства в основному на стратегічних партнерствах і тих, які спрямовують реферальний трафік, як-от філії, медіа-компанії та впливові особи.

4. Зрілість програми партнерства базується на чотирьох стовпах: люди, процеси, технології та широта. Знання про взаємозв'язок між стратегіями партнерства та бізнес-результатами допомогли сформувати структуру зрілості. Варто розподілити чинники зростання партнерства за чотирма ключовими темами: люди, процеси, технології та широта (з точки зору моделей партнерства та кількості партнерів). Система підрахунку балів варто узгодити з різними вхідними даними опитування з цими стовпами. Це дало можливість скласти рейтинг оцінок і згрупувати 20% найкращих компаній як «високозрілі» компанії, середні 60% – компанії «середньої зрілості», а нижні 20% – компанії «низької зрілості». Створення найкращих у своєму класі партнерських програм вимагає від компаній нестандартного мислення, щоб залучати й утримувати різноманітне портфоліо партнерів. Це вимагає інвестицій у технології для підтримки життєвого циклу управління партнерами, який 25% або менше компаній вважають, що вони оптимізували на будь-якій фазі.

5. До основних причин невдачі стратегічного партнерства відносять: недостатнє інвестування: розбіжності щодо розподілу доходів і витрат, брак ресурсів, відсутність спонсорства та зобов'язань керівників тощо; надмірне привласнення: співпраця, проблеми власності клієнтів, спільне використання

інтелектуальної власності тощо. неузгодженість: суперечливі цілі та стимули, нечіткі ролі та обов'язки, труднощі в донесенні спільної ціннісної пропозиції, розширення внутрішнього замкнутого менталітету. Щоб уникнути таких невдач і ефективно нарощувати спільний потенціал, стратегічне партнерство має ґрунтуватися на довірі та слідувати п'яти простим крокам: розробка стратегії; пошук, огляд і вибір; структура; запуск і стабілізація; вивчення та керівництво.

6. Три основні фактори, які впливають на вибір компанією стратегії виходу на міжнародний ринок, це: маркетинг: компанії розглядають, у яких країнах знаходиться їхній цільовий ринок і як вони будуть продавати свій продукт у цьому сегменті; пошук джерел: компанії вибирають, чи виробляти продукти, купувати їх чи співпрацювати з виробником за кордоном; контроль: компанії вирішують, виходити на ринок самостійно чи співпрацювати з іншими підприємствами, представляючи свою продукцію на міжнародних ринках. Стратегічне партнерство є співпрацею між двома чи більше організаціями, які об'єднують ресурси, технології та/або фінанси для досягнення спільного успіху. Пропонуємо шість трансформованих видів стратегічного партнерства: інтеграційне партнерство; технологічне партнерство; фінансове партнерство; маркетингове партнерство; партнерство з постачання; партнерство в ланцюзі поставок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бала В.В., Мацак А.Г. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій. *Економічний форум*. 2014. № 3. С. 136-144. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfor_2014_3_22.pdf.
2. Балабанова Л.В. Управління пресономом: навч. посібник. К: ВД Професіонал, 2006. 512 с.
3. Басовский Л. Е. Стратегический менеджмент : учебник. Л. Е. Басовский. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. 365 с.
4. Бериславська А. В. Мотивація праці управлінського персоналу у забезпеченні зростання економічних результатів підприємства : автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.00.04.; Херсон. нац.техн. ун-т. Херсон, 2013. 20с.
5. Бортнік С.М., Активізація людського потенціалу в умовах глобалізації економіки. *Економічний форум*. 3/2012. С. 453-458.
6. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник економічної науки України*. 2013. № 2. С. 20–25.
7. Венгерова О. В. Особливості мотивації праці в бюджетній сфері. *Вісник*. Київ, 2016. Вип. 1 (29). С. 13-16.
8. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 10–15.
9. Вечеря С. В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4431>.
10. Горкіна Л.П. Досвід та шляхи підвищення ефективності реалізації людського потенціалу в трансформаційній економіці України. *Вісник економічної науки України*. 2009. №2. С. 29-35.
11. Дашко І.М., Арабаджи Ю.І. Психологічні особливості формування ефективного стилю управління менеджера. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 9. 2016. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/60.pdf>.

12. Діденко Н. В., Плотнікова Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 2. С. 44–51.
13. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>.
14. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. К: Видавництво “Центр учбової літератури”, 2009. 440 с.
15. Долбнєва Д.В. Вплив COVID-19 на економіку країн світу. *Світова економіка та міжнародні відносини. Проблеми економіки*. 2020 № 1 (43). С. 20–26.
16. Дубровіна К. Мотивація, як функція менеджменту. *Вісник*. Київ, 2016. Вип. 2 (30). С. 40-42.
17. Дьолог Т. І. Управління мотивацією у вітчизняних підприємствах: мотиваційний механізм, мотиваційні фактори і критерії ефективності мотивації. *Економіка та держава*. 2013. № 10. С. 16-18.
18. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 300 с.
19. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Т. 133. С. 65–71.
20. Індекс розвитку людського потенціалу. URL: http://uk.wikipedia.org/wiki/Індекс_розвитку_людського_потенціалу.
21. Іншин М. І. Особливості мотивації працівників в ЄС. *Часопис Київського університету права*. 2015. № 2. С. 140-143.
22. Їрухан О. Л. Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки»*. 2010. № 1, Т. 2. С. 29-35.
23. Кошовий Б.-П. О. Мотиваційні концепції потреб в управлінні демотивацією персоналу малих підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2014. № 1. С. 29–32.

24. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf.
25. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2013. № 2. С. 151-154.
26. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. К.: Кондор, 2003. 296 с.
27. Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: учебник. Новосибирск: Знание, 2016. 200 с.
28. Куриляк В. Є., Литовченко В. В. Глобалізація і моральна відповідальність менеджменту. *Журнал європейської економіки*. 2015. Т. 14 (№ 2). С. 109–127.
29. Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 3. С. 26-29.
30. Кушнерик О. В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 22. С. 93–97.
31. Лановська Г.І., Лях Ю.В. Антикризове управління в розвитку малого та середнього бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 491–495.
32. Онищенко В. П. Основні концептуальні положення сучасного міжнародного менеджменту. *Економіка України*. 2008. №11. С.4-18.
33. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
34. Осецький В. Л. Поступ системи мотивації праці: від матеріалізації до постматеріалістичних цінностей. *Економічна теорія*. 2011. № 2. С. 47-57.
35. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ, 2002. 301 с.
36. Половинко В.С. Управление персоналом. Омск: ОмГУ, 2001. 276 с.

37. Реймаров Г. Системный подход к оценке персонала. Ядерная энергетика. 2004. № 2. С. 110–117.
38. Рульєв В. А. Гуткевич С. О., Мостянська Т. Л. Управління персоналом : навч. посібн.. К. : Кондор, 2013. 310 с.
39. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
40. Савчук Л. М. Управління інноваційною, інвестиційною та економічною діяльністю інтегрованих об'єднань та підприємств : монографія. Дніпропетровськ: Пороги, 2016. 520 с.
41. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. [2-е видання]. К. : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
42. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.
43. Шавкун І. Г. Специфіка орієнталістської моделі менеджменту. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. Вип. 24. 2006 С. 200–208.
44. Шаульська Л. В. Людські ресурси нової економіки: ключові компоненти та ефективність регулювання. *Економіка і організація управління: Збірник наукових праць*. Вінниця : ДонНУ, 2018. № 4(32). С. 48.
45. Шаульська Л. В. Карпенко А. В.. Соціальна політика як передумова розвитку інтелектуальних складових людського потенціалу. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. Електронне наукове періодичне видання. 2018. № 2 (04). С. 33–44.
46. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. К.: КНЕУ, 2004. 699с.
47. Шкурат М. Є. Генезис теоретичних поглядів і визначення сутності поняття «управління персоналом». *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2015. № 2. С. 179–182.
48. Шкурат М. Є. Використання «японської моделі» управління персоналом в ТНК. *Економіка і організація управління*. 2016. №2. С 282-290.

49. Шкурат М.Є. Інформаційне забезпечення управління персоналом в умовах організації колективної роботи. *Економіка і організація управління*. 2016. №3. С. 368–374.
50. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод. пособ. 2-е изд., стереотип. К. : МАУП, 2003. 280 с.
51. Alexandrov, G.V., Tseselskaya, E.V. Foreign experience in the field of enhancing staff motivation and retaining staff in the enterprise. *Postulate*, 2017. 6(20), 56-60.
52. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 2018. 29(3), 316-334. doi:10.1016/j.leaqua.2017.12.001
53. Berson, Y., & Avolio, B. J. Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *The Journal of Occupational Health Psychology*, 2019. 24(2), 108-126. doi:10.1037/ocp0000114
54. Blanchard, O., & Leigh, D. Are We Yet in a Global Recession? *Journal of International Money and Finance*, 2018. 81, 1-12. doi:10.1016/j.jimonfin.2017.12.001
55. Borscheva, A.V., Ilchenko, S.V. Evaluation of the effectiveness of the personnel policy of the organization. *Bulletin of Experimental Education*, 2017.4(13), 41-51.
56. Dao N. H. T., Daniel J., Hutchinson S., Naderpour, M. Logistics and supply chain management investigation: A case study. In Beheshti, A. et al. (Eds.). *Service Research and Innovation* (pp. 216 – 230). 2018. Springer. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-76587-7_15.
57. Doronin, M.S. Socialization of the economy and labor potential of a production organization. *Business Inform*, 2013.6, 214-220.
58. Dryakhlov, N., Kupriyanov, E. Personnel motivation system in Western Europe and the USA. *Problems of Theory and Practice of Management*, 2009. 2, 83-88.

59. Dryakhlov, N., Kupriyanov, E. Personnel motivation system in Western Europe and the USA. *Problems of Theory and Practice of Management*, 2009. 2, 83-88.
60. Eagly, A. H., & Chin, J. L. Diversity and leadership in a changing world. *American Psychologist*, 2018. 73(4), 517-530. doi:10.1037/amp0000298
61. Furceri, D., & Mourougane, A. The Effect of Financial Crises on Potential Output: New Empirical Evidence from OECD Countries. *Journal of Macroeconomics*, 2016. 47(Part B), 100-116. doi:10.1016/j.jmacro.2015.12.005
62. Huang, Y., & Littrell, R. F. Crisis management in the digital age: A theoretical framework. *Public Relations Review*, 2017. 43(3), 477-486. doi:10.1016/j.pubrev.2017.05.001
63. Global Entrepreneurship Research Association. URL: <https://www.gemconsortium.org/>.
64. Pearson, C. M., & Clair, J. A. Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 2018. 43(3), 508-534. doi:10.5465/amr.2015.0318

ЗАКОНОПРОЕКТ ПРО ЦИВІЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО

МЕТА ЗАКОНОПРОЕКТУ:



Формування інституту цивільного партнерства як союзу осіб



Побудова партнерства на паритетних засадах



Захист майнових та немайнових інтересів партнерів

ЦИВІЛЬНІ ПАРТНЕРИ

ЦЕ ОСОБИ, ЯКІ СПІЛЬНО ПРОЖИВАЮТЬ, ПОВ'ЯЗАНІ СПІЛЬНИМ ПОБУТОМ, МАЮТЬ ВЗАЄМНІ ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ, ТА УКЛАЛИ ВІДПОВІДНИЙ ДОГОВІР У ВСТАНОВЛЕНОМУ ЗАКОНОМ ПОРЯДКУ

ЯКІ ПРАВА НАДАЄ ІНСТИТУТ ЦИВІЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА?



Можливість зареєструвати відносини зі своєю коханою людиною.



Отримати юридично захищений статус «член сім'ї»



Права на спільну сумісну власність (нерухоме та рухоме майно)



Можливість спадкування та залишати у спадок спільно придбане майно



Право визначати у договорі право на утримання одне одного



Право не свідчити проти свого партнера в суді



Можливість відвідувати свого партнера в медичних закладах, дізнаватися про медичний стан, доглядати та розпоряджатися тілом в



Право на користування житлом



Право на аліменти та пільги, та інші права



ХТО РЕЄСТРУВАТИМЕ ЦИВІЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО? НОТАРІУС

Законопроект підготовлено відповідно до пп. 6 Розд. 105 Національної стратегії у сфері прав людини на період до 2020 року.



ТОЧКА ОПОРИ
FULCRUM

Рис А1. Цивільне партнерство