

## ВІДНОСИНИ З ПАРТНЕРАМИ ЯК СКЛАДОВА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

© Мірошник Р.О., 2010

**Проаналізовано поняття “відносини з партнерами”. Обґрунтовано потребу формування міцних та надійних стосунків між підприємствами. Розроблено класифікацію усіх контрагентів машинобудівного підприємства. Досліджено аутсорсинг як форму спільної співпраці.**

**Ключові слова:** інноваційний потенціал, нематеріальний актив, відносини, контрагенти ринку.

**A concept is analysed “intercommunications with contractors”. Grounded necessity of forming of strong and reliable relations between enterprises. Classification of all of contractors of machine-building enterprise is offered. Concentrated attention on аутсорсингу as forms of general collaboration.**

**Key words:** innovative potential, immaterial asset, intercommunications, market contractors

### Постановка проблеми

Важливе місце у формуванні та розвитку інноваційного потенціалу машинобудівного підприємства займають відносини між партнерами з бізнесу. Формування відносин вітчизняних машинобудівних підприємств має тривалу історію. Після Другої світової війни, коли високими темпами відбувалося соціальне та економічне відродження нашої держави, нарощували темпи й різні галузі промисловості, зокрема машинобудування: створювалися нові заводи та фабрики, підприємства виконували плани “п’ятирічки”. Цікавим, на нашу думку, було географічне розміщення підприємств машинобудування на теренах СРСР, де відстань між підприємствами, які співпрацювали між собою, становила сотні, а то й тисячі кілометрів. Розпад Радянського Союзу негативно позначився на економіці України: підприємства втратили зв’язки з партнерами, постачальниками, споживачами, які стали закордонними; сотні організацій збанкрутіли та ліквідувались; багато підприємств так і не досягли нині тих масштабів, які вони мали в часи планової економіки.

Що собою являють відносини машинобудівного підприємства з партнерами? Відносини між машинобудівним підприємством та контрагентами ринку, на нашу думку, можна розглядати як один із видів нематеріального активу (ринкового активу), що проявляється у доволі широкому діапазоні: можуть обмежуватись лише збутовою діяльністю або аж до ведення спільної інноваційної діяльності (науково-дослідна робота, виробництво інноваційної продукції). Результат співпраці реалізується у вигляді патентів та ліцензій, сертифікатів на продукцію та виробництво, створення спільних підприємств з партнерами організації. Це, своєю чергою, дає змогу поліпшити репутацію машинобудівного підприємства, сформувати та розвивати його бренд, збільшити частку ринку реалізації продукції тощо. Відносини між підприємством та партнерами повинні характеризуватись тривалістю, надійністю, ефективністю, довговічністю тощо. Це певна “дружба”, яка має ґрунтуватись на спільній (економічній чи соціальній) історії розвитку.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Проблеми формування відносин промислових підприємств у процесі виробничо-господарської діяльності, зокрема інноваційної, досліджується у працях вітчизняних вчених Я. Гавриць, А.Г. Загороднього, З.О. Коваль, Я.Ю. Криворучко, В.О. Лаганіна, Н.І. Чухрай та інших.

Активізація зміцнення відносин промислових підприємств з партнерами на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки можна розглядати не тільки з позиції виробничих відносин, а й в ракурсі формування цінних для підприємства ринкових активів. На думку авторів Н. Чухрай та Я. Криворучко, на сучасному етапі розвитку, поряд зі здійсненням короткострокових трансакцій промислові підприємства зацікавлені у налагодженні довгострокових стосунків зі своїми клієнтами, дистриб'юторами, дилерами, постачальниками [1, с. 9]. У цьому зв'язку традиційні цілі маркетингу (намагання отримати максимальний прибуток від кожної операції) змінюються на користь формування взаємовигідних стосунків з клієнтами та іншими зацікавленими учасниками ринкового середовища. Відносини між споживачами та машинобудівним підприємством, досліджувані науковцями Н. Чухрай та Я. Гавриць у роботі [2, с. 27], є для клієнтів джерелом користей емоційного (психологічного) і суспільного характеру, а також дають змогу знизити витрати, пов'язані з аналізом пропозицій вартості різних підприємств. На основі відносин формується вартість для клієнтів, що утворюють: марка продукту, образ і репутація фірми, стосунки клієнта з каналами дистрибуції, а також стосунки між самими клієнтами. В іншій праці Н.І. Чухрай та І.В. Неуров [3, с. 43] зазначають, що ступінь інтеграції постачальника до процесу розроблення інноваційної продукції може коливатись у дуже широкому діапазоні: від абсолютної неучасті постачальника до абсолютної участі. Вони виділяють чотири основні підходи: постачальник не залучений до процесу проектування інновацій; розробник консультується з постачальником щодо конструювання товару; інтеграція з постачальником набуває формального характеру; підприємство-замовник передає вимоги постачальнику, який самостійно проектує та виготовляє необхідний компонент чи комплектування.

Останніми роками популярною формою співпраці промислових підприємств у процесі здійснення інноваційної діяльності є аутсорсинг, що являє собою передавання (делегування) виробничо-господарських функцій спеціалізованим організаціям. Питання теорії та практики використання аутсорсингу досліджують такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Р. Адлерс, А.П. Слоун, Д. Хервуд, Є.В. Крикавський, Н.І. Чухрай, І.Є. Матвій, І.В. Попова, К.В. Шутов, Я.А. Онищенко, М.В. Лежанська, В.Л. Карпенко, А.В. Полднева та інших.

### **Постановка цілей**

З огляду на викладене вище, метою статті є дослідження та вивчення суті відносин підприємства з контрагентами ринку (споживачами, постачальниками, партнерами). Відносини з контрагентами як один із видів ринкових ресурсів слід розглядати як нематеріальний актив, що дає змогу організаціям наростити свій інноваційний потенціал.

### **Виклад основного матеріалу**

Згідно з визначенням економічної енциклопедії [9, с. 182]: “взаємодія – участь у спільній роботі, діяльності; співробітництво, спільне здійснення операцій, угод”. Відповідно, під відносинами машинобудівного підприємства з його партнерами слід розуміти взаємопов'язану та взаємозалежну виробничо-господарську діяльність, торговельну та посередницьку діяльність організації з іншими суб'єктами господарювання як комерційної, так і некомерційної діяльності (споживачі, посередники, постачальники, конкуренти, державні органи влади, суспільні та громадські організації, ЗМІ), і навпаки – підприємства зі контрагентами ринку. Переважно це проявляється в придбанні сировини та матеріалів, реалізації продукції, наданні послуг, отриманні та передачі інформації тощо.

Відносини між партнерами являють собою залежність та єдність підприємства зі споживачами та іншими контрагентами ринку. Суть цих відносин полягає не тільки у купівлі-продажу, але й у систематичній оцінці їхньої ефективності (взаємній вигоді обох сторін) та надійності (ймовірності того, що відносини будуть сталими упродовж певного проміжку часу), розробленні, економічному обґрунтуванні та впровадженні заходів для підтримання оптимального рівня цих показників (як ефективності, так і надійності) [4, с. 11].

На відносини машинобудівного підприємства та контрагентів ринку впливає багато факторів та умов: надійність роботи; рівень довіри і визнання; доступність, готовність до відкритого діалогу та спілкування; безперервність та системність взаємодії; взаємне обслуговування та допомога; існування додаткових переваг та привілеїв; узгодженість дій, їх структурованість; вигідність та міцність; тривалість взаємовідносин [5, с. 91]. Всі перелічені фактори тісно взаємодіють один із одним, тому від їхнього синтезу залежить ефективність діяльності.

Для того щоб визначити нематеріальні активи та їх цінність у системі “підприємство-контрагенти ринку”, передусім потрібно визначити усіх можливих суб’єктів, з якими стикнеться машинобудівне підприємство у процесі створення інноваційної продукції. Так, у роботі [6, с. 30] наведено елементи логістичної досконалості, що сприяють активізації логістичної діяльності машинобудівного підприємства та нарощування інноваційного потенціалу, до яких належать, зокрема, партнерство з клієнтами та із постачальниками. Партнерство з клієнтами передбачає вивчення конкретних запитів споживачів, укладання контрактів на виготовлення необхідної продукції та поставка її у необхідний час, у необхідній кількості та в необхідній якості. Партнерство з постачальниками передбачає вивчення та аналізування ринку, визначення можливої кількості постачальників, позиції на ринку тощо.

Нами запропоновано усіх партнерів, які взаємодіють з машинобудівним підприємством у процесі створення інноваційної продукції, розподілити на категорії. Кожна з цих категорій певною мірою впливає на створення нематеріальних активів як складової інноваційного потенціалу. Основні категорії такі:

1) у сфері збуту – це кінцеві споживачі інноваційної продукції, які використовують вироби машинобудівного підприємства, відповідно отримують певну корисність (задоволення), а замість цього організації надходять грошові потоки як оплата за ці товари; оптові та роздрібні посередники, які створюють канали збуту, добре орієнтуються на ринках збуту продукції, мають досвід роботи у сфері маркетингу, надають машинобудівному підприємству інформацію про стан ринку, потреби споживачів тощо;

2) у сфері постачання – це підприємства-постачальники, які займаються виробництвом сировини, матеріалів, напівфабрикатів та комплектування, та продають їх машинобудівному підприємству. Також до них слід зарахувати роздрібних та оптових посередників, які також реалізують цьому підприємству необхідні сировину та матеріали;

3) у сфері виробництва – це організації, які випускають аналогічну продукцію, що доповнює або заміняє вироби машинобудівного підприємства. Часто машинобудівні підприємства, для розроблення інноваційної продукції або для виходу на нові ринки збуту, об’єднують свої зусилля (кооперуються) з іншими виробниками. Ця співпраця може бути у певній формі (асоціація, спілка, синдикат, холдинг, альянс) двох або кількох організацій. За такої співпраці машинобудівне підприємство може поділитись своїм досвідом, сформувавши певний науково-дослідний колектив для фундаментальних та прикладних досліджень та розробок, створити спільну торгову марку чи бренд, покращити якість продукції та сервісу тощо. Не виключено, що можуть інтегрувати зусилля і конкуренти, як реальні (виражені), так і потенційні (невиражені) у межах певного бізнес-проекту;

4) у сфері наукових досліджень – це науково-дослідні організації, які займаються як науковою, так і прикладною діяльністю щодо створення інноваційної продукції. Суб’єктами цієї сфери є науково-дослідні інститути, проектні інститути, спеціалізовані дослідницькі установи, певною мірою вищі навчальні заклади, що займаються науково-дослідними та дослідно-конструкторськими роботами. До організацій цієї сфери машинобудівне підприємство може звернутись у випадку, коли бажає оновити асортимент та номенклатуру продукції: створити нові види продукції, покращити наявні зразки за рахунок зміни технічних чи експлуатаційних характеристик, зміни дизайну тощо. Варіантів співпраці між машинобудівним підприємством та науково-дослідними установами може бути багато: від виконання певного проекту на замовлення до інтегрування спільних зусиль, результатом якого буде створення та розвиток інтелектуального капіталу, формування спільної науково-дослідної лабораторії, патентування результатів винахідницької діяльності тощо;

5) у сфері обслуговування – це ті підприємства та організації, які надають фінансові, маркетингові, логістичні та консалтингові послуги. Послугами цих контрагентів ринку організація може користуватися, може й нехтувати. До них належать: фінансово-кредитні установи, установи зв'язку, транспортні організації, рекламні агентства, консалтингові фірми тощо;

б) у інших сферах – це так звані контактні аудиторії: державні органи влади (податкова адміністрація, органи статистики, контрольно-ревізійні служби), профспілки, громадські та суспільні організації, політичні партії, профспілки, ЗМІ тощо. Здебільшого вплив цих організацій є опосередкований, проте на нього слід зважати, оскільки їх думка впливає на репутацію машинобудівного підприємства. Відносини між суб'єктом господарювання та цими контрагентами відбуваються завдяки обміну інформацією (надання інформації в органи статистики, подання фінансової звітності в податкову адміністрацію, висвітлення інформації про діяльність підприємства в ЗМІ).

Відносини машинобудівного підприємства з контрагентами ринку дають вигоди, які систематизовані у табл. 1.

Таблиця 1

**Вигоди у формуванні відносин машинобудівного підприємств з партнерами**

Сфера співпраці	Вигода відносин для машинобудівного підприємства	Форма спільної співпраці	Вигода відносин для партнерів
Сфера збуту продукції	Надання товарів та послуг для споживачів, отримання грошових коштів, налагодження тісних стосунків для подальшої співпраці, формування клієнтського ресурсу та бренду організації	Створення спільного підприємства, яке би займався просуванням продукції, дослідженням ринків збуту	Отримання готової продукції, трансфер грошових коштів виробнику, надання інформації про ринок збуту, потреби споживачів
Сфера постачання	Закупівля дешевих та надійних сировини, матеріалів, комплектування. Рациональний вибір постачальників з метою економії часу та витрат	Створення спільного підприємства, яке б займалося поставкою та розробленням комплектування	Вивчення попиту та пропозиції на ринку комплектування. Одержання інформації про потреби машинобудівного підприємства
Сфера виробництва	Розроблення спільних проектів (технологій, інноваційної продукції), обмін інформацією, виробництво продукції для інших брендів, формування ділової репутації, отримання патентів та ліцензій	Обмін досвідом, кооперація, співпраця у межах певного бізнес-проекту	Розроблення спільних проектів (технологій, інноваційної продукції), обмін інформацією, виробництво продукції для інших брендів, патентування результатів спільної діяльності
Сфера наукових досліджень	Залучення компетентних кадрів у створення інноваційної продукції, підвищення інтелектуального рівня підприємства, патентування результатів прикладних досліджень, нарощування патентів, ліцензій, авторських свідоцтв тощо	Обмін досвідом, підвищення освітнього рівня, патентування результатів творчої роботи, створення спільних лабораторій тощо	Можливість застосувати наукові розробки на практиці. Ведення фундаментальних та прикладних досліджень на підприємствах та патентування їх результатів
Сфера обслуговування	Підтримання виробничо-господарської діяльності підприємства, купівля певних послуг, які не може здійснювати підприємство у межах своєї компетенції	Аутсорсинг операцій	Можливість організаціям, що надають послуги аутсорсингу, підвищувати свій рівень, розвивати нові методи та технології робіт
Інші сфери	Спілкування машинобудівного підприємства з суспільством, навколишнім середовищем	Формування позитивної думки та репутації	Можливість впливати на машинобудівні підприємства з метою покращання умов розвитку для суспільства (меценатство, охорона здоров'я та довкілля тощо)

Джерело: власна розробка

У роботі [4] автори А.Г. Загородній та З.О. Коваль стверджують, що за тривалого партнерства взаємозв'язки є надійнішими та ефективнішими, оскільки при цьому виявлені взаємні інтереси і можливості у сфері маркетингу. Тривале партнерство ґрунтується на взаємному зацікавленні як виробників, так і посередників у підвищенні ефективності каналу розподілу, спільному веденні рекламних кампаній, експонуванні товарів, оперативному обслуговуванні споживачів.

На етапах постачання сировини та матеріалів, а також реалізації продукції, машинобудівне підприємство зіштовхується з проблемою ефективної діяльності роботи посередників. В літературі автори [2, 4] розглядають такі способи організування відносин машинобудівного підприємства з посередниками: співпраця, тривале партнерство, співпраця на основі програми планування розподілу (табл. 2).

Таблиця 2

**Характеристика форм організування відносин машинобудівного підприємства та посередників**

Форма організування	Характерні особливості	Використання мотивувальних чинників підприємством-виробником
Співпраця	Підприємство не цікавиться проблемами та інтересами своїх посередників	Вищі роздрібні знижки, угоди на пільгових умовах, премії, нарахування за спільну рекламу і експонування товарів
Тривале партнерство	Виявлення взаємних інтересів і можливостей	Використання надбавок до загальної суми винагород за підвищення ефективності роботи каналу розподілу
Співпраця на основі програми планування розподілу	Виробники створюють відділ планування роботи з посередниками	Спільне формування комерційних цілей, розроблення рекламних кампаній, методів розподілу, планів використання торговельних площ

*Джерело: [4, с. 62]*

Звичайно, кожна із цих форм організування має певні переваги та недоліки, але найефективнішою формою вважають співпрацю на основі програми планування розподілу, яке є професійно керованою вертикальною маркетинговою системою та враховує інтереси і виробників, і посередників.

Отже, відносини машинобудівного підприємства з партнерами принесуть користь тоді, коли вони будуть надійні та міцні, характеризуватися довговічністю. Якщо організація дотримується усіх зобов'язань перед партнерами, випускає та реалізовує якісну продукцію, вона зможе залучати більше партнерів до співпраці. У такому випадку обидві сторони отримують ефект від співпраці – як матеріальний, так і нематеріальний: своєчасність поставки сировини та матеріалів, можливість розширення ринків збуту, покращання ділової репутації та формування бренду підприємства, збільшення чисельності споживачів тощо. Тому надійні та ефективні відносини між партнерами з бізнесу є одним із видів нематеріального активу підприємства.

В процесі створення інноваційної продукції машинобудівне підприємство розв'язує багато завдань. Для успішно їх вирішення необхідно використати досвід та практику провідних підприємств галузі, або передати (делегувати) ці функції іншим (спеціалізованим організаціям). Тут йдеться про аутсорсинг, який останнім часом широко використовується у сферах фінансів, управління і адміністрування, в інформаційному забезпеченні, маркетингу, логістиці, а й іноді у виробництві. За рахунок спеціалізації аутсорсингові підприємства можуть виконувати ці функції якісніше та з меншими витратами. Зокрема, це стосується також логістичного аутсорсингу, що зумовлено особливостями логістичних послуг, а саме можливістю підвищити ефективність функціонування підприємства та зменшити суму загальних витрат на основі оптимізації матеріальних та інформаційних потоків за рахунок економії матеріальних і трудових ресурсів, часу, складських та виробничих площ.

Дослідники М.В. Лежанська та В.Л. Карпенко виділяють такі види аутсорсингу [7, с. 14]:

1) повний аутсорсинг, що передбачає передавання постачальникові послуг (аутсорсингу) повністю функції компанії, зокрема контроль над цією функцією;

2) частковий аутсорсинг, передбачає спільне з постачальником послуг керування виділеною функцією;

3) трансформаційний аутсорсинг передбачає передавання постачальникам послуг повністю функцій компанії або функціонального підрозділу з метою оптимізації роботи цього напряму з подальшим поверненням компанії;

4) аутсорсинг спільних підприємств, передбачає спільне підприємство для керування виділеною функцією;

5) аутсорсинг бізнес-процесів, передбачає аутсорсинг транспортування, зберігання тощо.

Звичайно, використання аутсорсингу має переваги та недоліки. До таких переваг застосування аутсорсингу у процесі створення інноваційної продукції можна зарахувати [8, с. 99]:

1) концентрація на ключовій компетенції та підвищення конкурентоспроможності. Машинобудівне підприємство зосереджує усі наявні ресурси на створенні інноваційної продукції чи зосереджується на певному виді діяльності чи сегменті ринку, тоді як, наприклад, додаткові функції (транспортування, складання) виконують організації, які спеціалізуються на цій діяльності;

2) використання найкращих методів роботи та досвіду. Організації, які надають послуги аутсорсингу, постійно вдосконалюють свої послуги, методичку роботи та технології. Підприємства, що використовують послуги аутсорсингу, з одного боку, стають конкурентоспроможними, з іншого – мають можливість запозичити досвід та практику господарювання;

3) економія коштів та витрат. Передавання певних функцій послугонадавачу дасть змогу машинобудівному підприємству економити час та кошти на виконання певних функцій, використовуючи ці ресурси на створення інноваційної продукції.

Для ВАТ “Дрогобицький завод автомобільних кранів” важливо налагоджувати відносини із науково-дослідними та проектними інститутами, лабораторіями як в процесі розроблення нових видів сировини, матеріалів та комплектування, так і в процесі проектування та розроблення інноваційної продукції тощо. Пошук НДІ не повинен обмежуватись лише Україною. Керівництву ВАТ “ДЗАК” доцільно шукати партнерів у сфері наукових досліджень в тих країнах, що мають досвід та практику розроблення та проектування вантажопідіймальної техніки. Співпраця з такими контрагентами дасть змогу створити для цього машинобудівного підприємства такі конкурентні переваги:

1) можливість провадити фундаментальні та прикладні дослідження з подальшим патентуванням їх результатів. Це дасть змогу економити кошти на матеріальні ресурси, покращити експлуатаційні та технічні показники готової продукції (довговічність, надійність тощо);

2) активізація інноваційної діяльності: проектування та виготовлення нових видів вантажопідіймальної техніки; проектування нових вузлів та комплектування, запасних частин; навчання та стажування провідних працівників підприємства; патентування результатів науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. Це дасть змогу розширити номенклатуру та асортимент продукції підприємства, покращити технічні, експлуатаційні показники автокранів та іншої техніки, що допоможе збільшувати чисельність покупців, тим самим поліпшити свою репутацію; дасть змогу підвищити інтелектуальний потенціал підприємства;

3) можливість отримати сертифікати якості продукції на закордонних ринках з метою розширення сфери збуту продукції.

Співпраця у сфері виробництва на засадах кооперації та спільної співпраці у певній формі (асоціація, спілка, синдикат, холдинг, альянс) є важливою у виробничо-господарській діяльності. Звичайно, не йдеться про поглинання російськими чи іншими закордонними виробниками ВАТ “Дрогобицький завод автомобільних кранів”, чи навпаки, поглинання цим підприємством іншого виробника. Діяльність цього підприємства з виробниками аналогічної продукції може полягати у розробленні певної інноваційної продукції, що допоможе покращити функціональні та експлуатаційні показники автокранів. Ця співпраця у певному проекті дасть змогу розвивати ринкові активи як складову інноваційного потенціалу. Враховуючи ринки збуту продукції ВАТ

“Дрогобицький завод автомобільних кранів”, можна запропонувати два вектори співпраці: східний (ринок Росії та Білорусії, країни Середньої Азії) – співпраця з російськими виробниками; західний (ринок Європи та інші країни світу) – співпраця із закордонними виробниками. Позитивним у цій співпраці стало б те, що ВАТ “Дрогобицький завод автомобільних кранів” зміг би: отримати сертифікати відповідності для експлуатації техніки в Росії та Європі; збільшити ринки збуту продукції; переймати досвід у виробництві автокранів та іншої підйимальної техніки від провідних виробників світу; розробляти інноваційну продукцію; збільшувати популярність та відомість бренду ВАТ “ДЗАК”, його ділову репутацію як в Україні, так і за кордоном.

### Висновки

Отже, виконавши дослідження відносин з партнерами як нематеріального активу машинобудівного підприємства, ми проаналізували суть поняття “відносини”. Запропоновано так поділяти сфери співпраці, на яких функціонують машинобудівні підприємства у процесі створення інноваційної продукції: сфера збуту, сфера постачання, сфера виробництва, сфера наукових досліджень, сфера обслуговування та інші сфери. Ідентифіковано вигоди, що отримує як підприємство, так і партнери у взаємостосунках. Як один із варіантів співпраці розглядається аутсорсинг, який останнім часом широко використовується у сферах фінансів, управління і адміністрування, в інформаційному забезпеченні, маркетингу, логістиці, іноді у виробництві. За рахунок спеціалізації аутсорсингу підприємства можуть виконувати ці функції якісніше та з меншими витратами. Співпраця ВАТ “ДЗАК” як із науково-дослідними установами, так і з провідними виробниками вантажопідйимальної техніки дасть змогу посилити конкурентні переваги та розвивати ринкові активи як складову інноваційного потенціалу.

### Перспективи подальших досліджень

У процесі формування успішних та надійних відносин машинобудівного підприємства з партнерами виникає багато питань, які потребують вирішення. По-перше, як вибрати надійного партнера з бізнесу та за якими критеріями; по-друге, якою повинна бути форма співпраці між партнерами; по-третє, як оцінити ефективність цих стосунків. Отже, для розвитку нематеріальних активів як складової інноваційного кожного підприємству потрібно розробляти певний комплекс ефективних заходів. Ці питання потребують ґрунтовніших досліджень, що і буде об’єктом наших подальших досліджень.

1. Чухрай Н.І., Криворучко Я.Ю. *Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами: монографія / за наук. ред. Н. Чухрай.* – Львів: Растр-7, 2008. – 360 с. 2. *Трансформація вартості у розвитку відносин “підприємство-клієнт”:* Монографія / А. Чубала, Я. Віктор, Р. Неструй, К. Мазурек-Лопацивська, Р.Патора, М. Шимура-Тиц, Я. Отто, Є. Крикавський, Н. Чухрай, М. Василевський, С. Кубів, О. Мних, Н. Чернописька, М. Мамчин, Л. Якимішин, Я. Гаврись, Р. Мамчин. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2007. – 250 с. 3. Чухрай Н.І., Неуров І.В. *Інтеграція постачальника до процесу створення продуктивних інновацій // Вісник Хмельницького національного університету.* – № 6. – 2008. – Т. 2. – С. 42 – 46. 4. Загородній А.Г., Коваль З.О. *Управління взаємозв’язками підприємства зі споживачами продукції: Монографія.* – Львів: ЗУКЦ, ПП НВФ БІАРП 2008. – 364 с. 5. Татаринцева А.С. *Методика оцінки ефективності стратегії партнерських відносин // Вісник Хмельницького національного університету № 6, 2008, Т. 2.* – С.89 – 94. 6. Попова І.В. *Активізація логістичної діяльності як фактора підвищення стійкості підприємства // Вісник Хмельницького національного університету.* – № 6. – 2008. – Т. 2. – С. 29 – 33. 7. Лежанська М.В., Карпенко В.Л. *Аутсорсинг у логістичній діяльності: переваги та недоліки застосування // Вісник Хмельницького національного університету.* – № 6. – 2008, Т. 2. – С.13 – 16. 8. Полднева А.В. *Использование аутсорсинга в управлении логистическими системами // Вісник Хмельницького національного університету.* – № 4. – 2008. – Т. 2. – С. 96 – 100. 9. *Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 1 / Редкол.: ... С.В. Мочерний (відп. Ред.) та ін.* – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000 – 864 с.