

## ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМ БІЗНЕС-ПАРТНЕРСТВА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

**КАРВАЦКА Наталія Станіславівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Хмельницький національний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-4490-4402>  
e-mail: [karvatskan@khmnu.edu.ua](mailto:karvatskan@khmnu.edu.ua)

**ЗАБЛОЦЬКИЙ Олександр Володимирович**

здобувач PhD  
Хмельницький національний університет  
<https://orcid.org/0009-0008-8916-1068>  
e-mail: [zablotskyua@gmail.com](mailto:zablotskyua@gmail.com)

*У статті було досліджено форми бізнес-партнерства суб'єктів господарювання, а саме: організаційно-правові форми господарювання корпоративних підприємств, підприємств колективної власності, об'єднань підприємств; договірне регулювання господарських взаємовідносин; проектного бізнес-партнерства. Зокрема аналіз правової сфери регулювання діяльності корпоративних підприємств дав авторам можливість зробити висновок, що такі суб'єкти господарювання визначаються стійкими зв'язками, є єдиними майновими комплексами. У статті зазначено, що застосування терміну «бізнес-партнерство» до корпоративного підприємства є невірним, оскільки в основі бізнес-партнерства має бути взаємодія (співпраця) двох або більше незалежних сторін для досягнення спільної мети.*

*Наступним було досліджено особливості функціонування об'єднань підприємств. У статті визначено, що об'єднання підприємств передбачає створення вищих органів управління з передачею ним у більшій чи меншій мірі повноважень (залежно від організаційно-правової форми) централізованого регулювання діяльності учасників. У цілому вони є стійкими інтеграціями, що спрямовані на досягнення спільних стратегічних цілей і передбачають часткову втрату автономності. Авторами зазначено, що у випадку змін інтересів компаній учасників така форма співпраці стає обтяжливою.*

*Далі у статті було досліджено взаємовідносини суб'єктів господарювання на договірній основі. Такі форми партнерства визначено як доволі гнучкі. Однак зважаючи на те, що основною метою контрактних міжфірмових відносин є прибуток, було відмічено, що будь-яка зацікавленість сторін крім цього аспекту вторинна. Автори звертають увагу на комерційну основу співпраці таких взаємовідносин. Договірні взаємовідносини суб'єктів господарювання зазвичай спрямовані на чітке виконання завдань контрагентів без акценту на загальні цілі. Відповідно відсутність спільного інтересу може призвести до розбіжностей у розумінні завдань та стратегій. Окрім цього у разі співпраці на договірній основі важко гарантувати взаємний обмін ідеями та знаннями.*

*Найбільш гнучкими і адаптивними, на думку авторів, є тимчасові форми співробітництва, що створюють для реалізації спільного підприємницького проекту. Авторами визначено проектне бізнес-партнерство як «форму співпраці між бізнес-структурами чи організаціями для досягнення спільної мети або реалізації конкретного завдання шляхом об'єднання ресурсів, зусиль, досвіду й пропорційного розподілу ризиків і винагороди з використанням методології проектного управління», наведено головні ефекти використання такої форми співпраці.*

**Ключові слова:** партнерство, форми бізнес-партнерства, об'єднання підприємств, вертикально-інтегровані структури, проектне бізнес-партнерство.

## THEORETICAL STUDIES OF BUSINESS PARTNERSHIP FORMS OF BUSINESS ENTITIES

**KARVATSKA Nataliia, ZABLOTSKYI Oleksandr**

Khmelnytskyi National University

*Forms of business partnership of economic entities, namely: organizational and legal forms of management of corporate enterprises, collective ownership enterprises, vertically integrated structures; contractual regulation of cooperation between business entities; project business partnership were studied in the article. In particular, the analysis of the legal sphere of regulation of the activities of corporate enterprises gave the authors the opportunity to conclude that such business entities are determined by stable connections, they are a single property complexes. The article states that the application of the term "business partnership" to a corporate enterprise is incorrect, since the basis of a business partnership should be the interaction (cooperation) of two or more independent counterparties to achieve a common goal.*

*After that, the peculiarities of the functioning of vertically integrated structures were investigated. The article defines that the vertically integrated structures involves the creation of higher management bodies with the transfer to a greater or lesser extent of powers (depending on the organizational and legal form) of centralized regulation of the participants' activities. In general, they are stable integrations aimed at achieving common strategic goals and involve a partial loss of autonomy. The authors indicate that in case of changes in the interests of the participating companies, this form of cooperation becomes burdensome.*

*Further, the article considered the relationship between business entities on a contractual basis. Such forms of partnership are defined as quite flexible. However, taking into account that the main purpose of contractual inter-firm relations is*

profit, it was noted that any interest of the counterparties is secondary to this aspect. The authors draw attention to the commercial basis of cooperation of such relationships. Contractual relations of business entities are usually aimed at clearly fulfilling the tasks of counterparties without an emphasis on common goals. Accordingly, the lack of common interest can lead to differences in the understanding of tasks and strategies. In addition, it is difficult to guarantee the mutual exchange of ideas and knowledge in the case of cooperation on a contractual basis.

The most flexible and adaptive, according to the authors, are temporary forms of cooperation created for the implementation of a joint business project. The authors define project business partnership as "a form of cooperation between business structures or organizations to achieve a common goal or implement a specific task by pooling resources, efforts, experience and proportional distribution of risks and rewards using project management methodology", the main effects of using this form of cooperation are given in the article.

Keywords: partnership, forms of business partnership, associations of enterprises, vertically integrated structures, project business partnership.

КАРВАЦКА, Н., & ЗАБЛОЦЬКИЙ, О. (2024). ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМ БІЗНЕС-ПАРТНЕРСТВА СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ. *Development Service Industry Management*, (1), 131–139. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(19\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(19))

KARVATSKA, N., & ZABLOTSKYI, O. (2024). THEORETICAL STUDIES OF BUSINESS PARTNERSHIP FORMS OF BUSINESS ENTITIES. *Development Service Industry Management*, (1), 131–139. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(19\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(19))

### **Постановка проблеми у загальному вигляді**

#### **та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

У сучасному світі бізнес неможливо розглядати відособлено від суспільства, адже це динамічна система у якій відбувається постійна взаємодія внутрішніх і зовнішніх процесів. Зміни у технологіях, ринкових умовах, запитах споживачів, соціо-екологічних умов діяльності посилюють невизначеність середовища функціонування і вимагають від суб'єктів господарювання гнучкості й адаптивності. Відповідно, досягнення власної місії можливе при достатності ресурсів та умові вірного розуміння, формування і донесення цінності підприємства для всіх складових соціо-економічної системи у довгостроковому періоді. У цьому аспекті важливо використовувати переваги ділового співробітництва, спільної діяльності суб'єктів господарювання, тимчасових альянсів, трансформуючи ділову активність з площини створення власних конкурентних переваг у площину забезпечення конкурентоспроможності на принципах партнерства і взаємодії в системі економічних відносин. Компанії, які вміло використовують переваги партнерства, можуть бути більш гнучкими, інноваційними та ефективними в умовах невизначеності.

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

Питання нормативного регулювання діяльності корпоративних підприємств та об'єднань підприємств досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені як: Гудзь О., Джуринський В., Дзюба С., Рабінович А., Яременко Л., Брелі Р., Майєрс С., Ноубс К., Сігел Дж., Шим Дж., та інші. Також у статті розглянуто роботи Данилко В., Коваленко О., Серобян А., що присвячені визначенню особливостей формування та функціонування вертикально інтегрованих структур; Маршала А., Портера М., Енрайт М., Фезера Е, Войнаренко М., Гоменюк М., Драчук Ю., Соколенко С., Щербакової І., що аналізують досвід формування кластерних структур. Окрім цього у статті виконано аналіз норм і положень, що містяться у Господарському та Цивільному кодексах України.

### **Формулювання цілей статті**

Метою дослідження є аналіз форм бізнес-партнерства суб'єктів господарювання шляхом визначення особливостей законодавчого та нормативного регулювання організаційно-правових форм господарювання корпоративних підприємств, підприємств колективної власності, об'єднань підприємств; договірного регулювання господарських взаємовідносин; пошук гнучких, адаптивних та ефективних форм співпраці з партнерами, що дозволять швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі та використовувати нові можливості для зростання та інновацій.

### **Виклад основного матеріалу**

Партнерство у загальному сенсі є певною угодою між двома або більше сторонами, які об'єднують свої ресурси, потенціал та зусилля для досягнення власних цілей. Такими цілями як правило є: залучення інвестицій, оптимізація витрат, покращення ефективності бізнес-процесів, розширення ринків збуту, зменшення ризиків, створення інноваційних рішень і продуктів, розвиток технологій, доступ до висококваліфікованих фахівців, інформації тощо.

Наукові дослідження основ формування бізнес-партнерства та інтеграційних процесів передусім пов'язані із особливостями законодавчого та нормативного регулювання організаційно-правових форм, процесів об'єднання підприємств; взаємодії, координації та спільної діяльності; договірного регулювання господарських взаємовідносин тощо.

Розпочнемо дослідження із простого механізму об'єднання капіталів в один, коли двоє або більше осіб вирішили поєднати власні капітали і діяти сумісно на основі корпоративних прав з метою досягнення певної мети (наприклад, отримання прибутку), тобто з корпоративних підприємств.

Відповідно до Господарського кодексу України (далі ГКУ) «корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб» (ст. 63.5 ГКУ) і залежно від форм власності в Україні діють:

- приватні підприємства, а саме це може бути: приватне підприємство, що діє на основі власності кількох громадян; фермерське господарство, тобто об'єднання громадян (часто це члени однієї родини) з метою виробництва, переробки та реалізації товарної сільськогосподарської продукції; сільськогосподарський кооператив, сільськогосподарське кооперативне об'єднання селян для спільного виробництва, збуту продукції та розвитку господарства; підприємство з іноземними інвестиціями, тобто підприємницька діяльність на основі об'єднання вітчизняного і іноземного капіталів; іноземне підприємство на основі іноземців або іноземних юридичних осіб;

- підприємства, що діють на основі колективної власності засновника (засновників). До них відносяться виробничі кооперативи, підприємства споживчої кооперації, підприємства громадських та релігійних організацій;

- комунальні підприємства;

- державні підприємства;

- підприємства, заснована на змішаній формі власності (на базі об'єднання майна різних форм власності);

- спільні комунальні підприємства, що діє на договірних засадах спільного фінансування (утримання) відповідними територіальними громадами - суб'єктами співробітництва.

Зазначимо, що в цій статті не береться до уваги діяльність унітарних підприємств з огляду на тему дослідження. Враховуючи те, що згідно ГКУ державні, комунальні, підприємства; підприємства, засновані на власності об'єднання громадян, релігійної організації або на приватній власності засновника є унітарними, приділимо увагу корпоративним приватним підприємствам та підприємствам колективної власності.

Корпоративні підприємства переважно створюються у формі господарського товариства. Регулювання діяльності господарських товариств в Україні підпадає під вплив двох ключових нормативно-правових актів: Цивільного кодексу (далі ЦКУ) та Господарського кодексу, що на думку фахівців з господарського права, веде до певних колізій. ГКУ у редакції 2024 року визначає види господарських товариств (а саме: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства - ст. 80 ГКУ), основні принципи та правила управління господарськими товариствами, вимоги до обліку та звітності, порядок реєстрації господарських товариств. Проте сутність, заснування, функціонування та припинення господарських товариств регулюється главою 8 §1 ЦКУ, Законами України «Про акціонерні товариства», «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю».

Результати дослідження правової сфери регулювання діяльності корпоративних підприємств дають зробити висновки, що такі суб'єкти господарювання визначаються стійкими зв'язками, що часто є важливим у кризових ситуаціях. Об'єднання ресурсів для спільного їх використання у підприємницькій діяльності дозволяє приймати більш релевантні рішення, досягати амбіційних цілей, використовувати економію масштабу через ефективне виробництво та збут. Крім того, корпоративні структури сприяють інноваціям й дослідженням завдяки об'єднанню капіталу та експертних знань. З іншого боку, корпоративні підприємства можуть стикатися з проблемами, такими як бюрократія, втрата гнучкості, конфлікти інтересів та можливість формування монополій. Бюрократія у великих корпораціях може сповільнювати прийняття рішень, втрачаючи при цьому швидкість реагувань на ринкові зміни. Іншою значною проблемою є стимулювання інновацій. Великі корпорації часто мають встановлені процеси та структури, які сприяють підтримці існуючих процедур, а не пошуку нововведень. Це може призвести до того, що організація втрачає свою конкурентну перевагу перед більш агресивними та інноваційними стартапами. У відповідь на ці виклики, багато великих корпорацій шукають способи стати більш гнучкими. Вони впроваджують більш плоскі організаційні структури, заохочують культуру відкритості та експериментів, а також розробляють стратегії для поліпшення внутрішньої комунікації та співпраці.

Якщо розглядати корпоративні підприємства з точки зору бізнес-партнерства, то у цьому випадку ключовим є те, що ЦКУ відносить підприємство до об'єктів цивільних прав, вказуючи, що підприємство є єдиним майновим комплексом, що використовується для здійснення підприємницької діяльності [1, с. 126]. Тому можна актуалізувати, що воно представляє собою складну, але єдину систему виробничих, фінансових та управлінських елементів, що діють сукупно для досягнення місії його створення. Вважаємо, що хоч корпоративні підприємства і створені як результат об'єднання капіталів його учасників, але мають єдину мету його функціонування і є інтегрованою системою, де всі складові є частинами одного цілого. В свою чергу бізнес-партнерство, за сутністю, полягає у взаємодії двох або більше незалежних сторін для досягнення спільної мети або вирішення конкретної задачі. У контексті бізнес-партнерства, сторони можуть

мати різні цілі та інтереси, але спільно вирішують певні завдання за рахунок узгоджених зусиль. Тому застосування терміну «бізнес-партнерство» до корпоративного підприємства є, на думку авторів, невірним, оскільки порушує його сутність та призводить до невірного розуміння його природи.

Стійкими формами довготривалого партнерства між компаніями, що спрямоване на досягнення спільних стратегічних цілей є об'єднання підприємств. Зокрема ст. 70 ГКУ зазначає, що «підприємства мають право на добровільних засадах об'єднувати свою господарську діяльність (виробничу, комерційну та інші види діяльності)», ст. 118 визначає об'єднання підприємств як «господарську організацію, утворену у складі двох або більше підприємств з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань».

У науковій літературі термін об'єднання підприємств трактується як «єдиний виробничо-господарський комплекс» взаємозалежних господарюючих суб'єктів (Джуринський В. [2]); «об'єднання ..., які на добровільних засадах об'єднали свою господарську діяльність (Гудзь О. [3]). Окремі економісти ототожнюють об'єднання із процесом злиття, а саме: «поєднання підприємства ... в єдину облікову одиницю» (Сігел Дж., Шим Дж.), «можливі форми — це злиття двох компаній, купівля однією компанією акцій іншої з метою набуття корпоративних прав або права контролю, придбання частини або всіх активів компанії» (Брелі Р. та Майерс С.), «придбання та злиття за участю двох та більше компаній» (Ноубс К.) [4; 5, с. 54]; «господарська діяльність інтегрованих структур бізнесу є сукупною підприємницькою діяльністю, що здійснюється ними сумісно (узгоджено), і трактується як об'єднаний бізнес» (Криштопа І. [6]).

Узагальнюючим терміном, що використовується науковцями для характеристики об'єднань підприємств є «вертикально-інтегровані структури». Зокрема Коваленко О. та Станіславик О., вивчаючи інтеграційні формування в агросекторі, визначають вертикально інтегровані структури як «підприємницькі структури різних організаційно-правових форм, що об'єдналися з метою оптимізації процесів виробництва, забезпечення єдності та безперервності відтворювального процесу та більш ефективного використання виробничої інфраструктури» [7, с. 234]; Данилко В., Топило В. як «форму функціонування підприємницької структури, яка виникла шляхом об'єднання фінансових, виробничих, трудових ресурсів суб'єктів різноманітних організаційно-правових форм, що пов'язані технологічним циклом (процесом постачання, виробництва та реалізації продукції) з метою одержання максимального синергетичного ефекту та стратегічних конкурентних переваг» і [8, с. 80]; Серобян А. «як об'єднання економічних суб'єктів, що супроводжується поглибленням їх взаємовпливу з постійним розвитком зв'язків і призводить до встановлення таких взаємовідносин, які здатні забезпечити довгостроковий позитивний ефект у вигляді гармонізації генеральної місії інтегруючого підприємства та цілей інтегрованих підприємств» [9, с. 36].

У роботі «Концептуальні засади становлення та функціонування вертикально інтегрованих структур» серед класифікаційних ознак, авторами визначено, що за ступенем інтеграції такі структури поділяються на [8]:

- повну інтеграцію з поділом на природну та інтеграцію шляхом злиття;
- квазіінтеграцію з поділом на: стратегічні союзи (альянси); спільні підприємства; володіння активами, перехресне володіння акціями; франчайзинг; довгострокові контракти.

У будь-якому разі процес об'єднання підприємств доволі складний, оскільки пов'язаний з регламентацією майнових, юридичних і соціально-економічних відносин. Глава 12 ГКУ містить ряд положень де закріплено види й організаційно-правові форми об'єднань підприємств, визначено правовий статус підприємства-учасника об'єднання, встановлено порядок управління діяльністю, врегульовано питання майнових відносин, виходу учасника з об'єднання й припинення об'єднання підприємств. Зокрема організаційно-правові форми об'єднань підприємств визначає ст.120 ГКУ, а саме такими є: асоціації, корпорації, консорціуми, концерни. Спільним у таких об'єднань є створення вищих органів управління з передачею ним у більшій чи меншій мірі повноважень централізованого регулювання діяльності учасників, використання спільних ресурсів - майнових внесків (вступних, членських, цільових тощо). Залежно від ступеня самостійності при прийнятті рішень, організаційно-правові форми об'єднань підприємств можна згрупувати за двома підходами: «м'яка» форма – спільна або узгоджена (можливо тимчасова) діяльність декількох підприємств для досягнення певної мети із збереженням самостійності, наприклад, асоціація, консорціум; «жорстка» форма об'єднань передбачає зміну системи управління і веде до створення нового підприємства – корпорація, концерн.

Слід зазначити, що об'єднання підприємств є юридичною особою, яка має відокремлене майно та підлягає державній реєстрації, і може складатися з підприємств різних форм власності (державні (в тому числі комунальні), приватні, спільні (змішаної форми власності)) в будь-якому поєднанні [10, с. 111]. Відповідно до п. 2 ст. 118 ГКУ «в об'єднання підприємств можуть входити підприємства, утворені за законодавством інших держав, а підприємства України можуть входити в об'єднання підприємств, утворені на території інших держав». Об'єднання підприємств утворюються на певний строк, якщо інше не встановлено його статутом, чи без обмеження терміну діяльності.

Однією з форм об'єднання підприємств є партнерство, що передбачає наявність взаємовідносин груп суб'єктів господарювання - юридичних осіб у формі участі в статутному капіталі та/або управлінні і визначено у законодавстві як асоційовані підприємства (господарські організації) (ст.126.1 ГКУ). Асоційованим

вважається підприємство, в якому інвестору прямо або через дочірні компанії належить понад 20 відсотків голосів (пакет акцій) в результаті чого він має суттєвий вплив на прийняття рішень. Найбільш розвиненою та відомою формою є холдингові компанії. Специфікою холдингів є те, що вони безпосередньо не виконують виробничу діяльність, а використовують кошти для придбання контрольних пакетів акцій інших підприємств з метою впливу на їхню діяльність. У світовій практиці холдинги є переважно фінансовими центрами, що об'єднують банки, страхові, інвестиційні, промислові та інші підприємства.

У ГКУ також зазначено, що можуть визначатися й інші форми об'єднання інтересів підприємств (союзи, спілки, асоціації підприємців тощо) (ст. 127.ГКУ), але кодекс не надає їхнього загального тлумачення та не містить спеціальних норм, що регулюють процеси їх створення, діяльності, ліквідації. Як правило, такі об'єднання є неприбутковими організаціями спрямованими на захист інтересів членів такої організації, здійснення різноманітних проєктів, наприклад, ВГО «Асоціація експертів будівельної галузі» є громадською організацією створеною «з метою впливу на містобудівне середовище, запобіганню проявам корупції, а також для захисту прав та інтересів членів Асоціації, регулювання їх діяльності для забезпечення належної якості товарів, робіт та послуг і гарантування захисту прав споживачів продукції». Спілка (союз) окремих самостійних підприємств, організацій, об'єднаних в одне ціле, може називатися федерацією, проте вони також часто оформлені у формі громадських організацій, наприклад, ГО «Федерація волейболу України»; об'єднань профспілок, наприклад, Федерація професійних спілок України.

Поряд із визначеними ГКУ організаційно-правовими формами об'єднання підприємств, у світовій практиці існують також комбінат, трест, конгломерат, синдикат, картель, пул, альянс, фонд, федерація, ліга та інші. У роботі «Монопольний характер організаційно-правових форм об'єднання підприємств» професором Дзюбою С. виконано аналіз етимологічного походження термінів, пов'язаних з назвою форм господарських об'єднань підприємств. За результатами було зроблено висновки, що терміни «асоціація», «корпорація», «концерн», «консорціум», «синдикат», «конгломерат», «кооператив», «федерація», «ліга», «альянс», «пул» за соєю суттю є словами-синонімами і в перекладі означають «об'єднання, співтовариство, єдність, співробітництво». Автор зауважує, що «термінологічне різноманіття історично склалося за принципом стійких організаційно-правових форм об'єднання підприємств, що з'явилися у різних країнах світу з появою простої форми монополії, яка являла собою короткотермінові згоди (договори, конвенції) двох і більше власників капіталу щодо цін на продаж товарів» [10, с. 112]. На практиці складаються різноманітні організаційно-правові форми об'єднань підприємств залежно від мети, ступеня самостійності членів такого об'єднання, характеру кооперації тощо. Але в цілому безпосередньо процес об'єднання головним чином пов'язаний із питаннями власності і мети.

Відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 19 «Об'єднання підприємств» (далі НП(С)БО), що визначає порядок відображення в обліку і звітності придбання інших підприємств та/або об'єднання видів їх діяльності, «об'єднання підприємств та/або видів їх господарської діяльності - поєднання окремих підприємств та/або видів їх діяльності в одне підприємство з метою одержання доходів, зниження витрат або отримання економічних вигод у інший спосіб» (ст. 4.11 НП(С)БО 19). При цьому у положенні зазначається, що це «може відбуватися шляхом приєднання одного підприємства (його компонента) до іншого, придбання всіх чистих активів (деяких чистих активів), прийняття зобов'язань або придбання капіталу іншого підприємства з метою одержання контролю одним підприємством над чистими активами та діяльністю іншого підприємства» [11]. Однак зважаючи на те, що ведення звітності асоційованих підприємств потребує досвідчених фахівців, додаткових витрат і не передбачає жодних пільг у оподаткуванні, як зауважує Радева М. підприємства часто не зацікавлені «легалізувати» власні корпоративні відносини. Як наслідок, значна кількість невідображених у статистиці корпорацій та інших об'єднань підприємств [12]. Це підтверджує тезу, що об'єднання підприємств є доволі стійкими інтеграціями, що мають спільну мету функціонування та централізоване регулювання діяльності членів такого об'єднання, але часто не зацікавлені у веденні консолідованої звітності. Такі підприємства мають значні витрати на управління у зв'язку із складністю процесів координації і контролю, дублюванням функцій структурними підрозділами; їм притаманна надмірна централізація фінансових ресурсів, як результат – наявність корпоративних конфліктів.

З метою забезпечення виробничих, фінансових та інших інтересів підприємств в Україні була також практика створення промислово-фінансових груп (далі - ПФГ) – об'єднання виробничих, торгових підприємств із кредитно-банківськими установами з подальшою трансформацією їх у багатогалузеві господарські системи зі спільною економічною стратегією та внутрішнім товарообігом [13, с.237; 14, с. 72]. Вони за своєю суттю є інтегрованим капіталом, що перебуває під безпосереднім чи опосередкованим контролем юридичної або фізичної особи (групи осіб), пов'язаним юридичними та господарськими відносинами. Відповідно до ст. 125 ГКУ редакції до 2010 року, промислово-фінансові групи були визнані юридичними особами. Проте на разі стаття виключена, ПФГ більше не підлягають реєстрації як суб'єкти господарювання, регулювання їх відсутнє.

Як окремий різновид бізнес-партнерства, шляхом добровільного об'єднання підприємств, можна розглядати діяльність кластерів. Зокрема Драчук Ю., Трушкіна Н., Шипоша В. у роботі [15] зауважують, що «кластерні утворення визнано однією з найефективніших виробничих систем і форм мережевого партнерства епохи глобалізації, цифровізації та економіки знань».

Ідею кластерного підходу до формування партнерства вперше сформував Маршал А. у 1890 році визначаючи таке об'єднання, як «концентрацію спеціалізованих виробництв у певних місцевостях» [16]. Слід зазначити, що кластер як економічну категорію уведено Портером М. У своїх працях [17;18] при виконанні досліджень просторової конкурентоспроможності в контексті світової економіки науковець визначив кластери як «об'єднані географічно підприємства та організації, що відносяться до них, які працюють у певній сфері та пов'язані технологіями і досвідом» та обґрунтував історичні й інтелектуальні передумови теорії кластерів.

Характерними рисами кластерної моделі співпраці суб'єктів господарювання є географічна локалізація (усі дослідники), взаємодія та взаємодоповненість у бізнес-процесах (в однакових і супутніх галузях - Мюрдаль Г., Портер М., Розенфельд С., Енрайт М. [19], Фезер Е. [20], Драчук Ю., Трушкіна Н., Шипоша В. [16]; мережа спеціалізованих постачальників, виробників та споживачів - Гордон Ж., Фуджита М., Шмітц Х., Юнг Г., Портер М., Осадчук С.; у рамках єдиного ланцюга створення вартості - Бартнер Д., Гібсон Д., Кругман П., Ліссоні Ф., Роланд Т., Гоменюк М. [21], Соколенко С., Щербакова І., Філіпова С. [14]) з метою зміцнення власних конкурентних позицій на регіональному, національному та міжнародному рівнях (усі дослідники); розвитку регіонального потенціалу (Енрайт М., Соколенко С., Войнаренко М. [22], Глушаниця Р.). Ядром кластера, як правило, є потужне підприємство або сукупність провідних підприємств, пов'язаних у рамках певної території вертикальними та/або горизонтальними зв'язками, що взаємодіють з іншими учасниками кластера у довгостроковій перспективі й створюють стійкі інтегровані мережі.

Як стратегічні завдання упровадження кластерної моделі науковцями визначається зміна психології управління, розуміння підприємцями можливості взаємовигідної співпраці всіх учасників кластеру задля спільної економічної вигоди. У науковій літературі зазначається, що кластерна модель може швидко реагувати на суттєві зміни принципів ведення господарювання, трансформаційні перетворення інституційного середовища, адаптуватися до реалій сьогодення [15, с. 26]. Однак, на думку авторів, така форма співпраці може сприяти більш ефективному використанню ресурсів тільки у випадках, коли компанії мають спільні інтереси та можуть ділитися ресурсами для підтримки виробничих ланцюгів та інновацій. Тобто кластерна форма співпраці є стійкою, орієнтованою на довгострокову перспективу та передбачає широкий спектр взаємодії і координації між різними учасниками кластера. У випадку змін інтересів компаній учасників, що відбувається доволі часто в умовах мінливого середовища, така форма співпраці стає обтяжливою.

Заснування кластерів часто здійснюється за активної участі держави як засновника та спонсора кластерних ініціатив на початкових етапах, а також науково-дослідних інститутів, які відіграють роль сполучної ланки між промисловістю, державою і наукою. Публічно-приватне партнерство, державно-приватне партнерство є своєрідним альянсом між державою та приватним сектором, покликаним забезпечити синергетичний ефект від взаємодії сторін в сфері соціально-значущих проектів [14, с. 66]. Недоліком використання такого формату співпраці є надмірна бюрократизація процесу, тривалий процес розгляду заявок, корупція, фокус на реалізацію некомерційних проектів.

Водночас сучасні бізнес-структури перебувають в умовах постійних змін, спричинених динамічністю внутрішнього та зовнішнього середовища, вичерпання природних ресурсів, глобальних та локальних криз. У цьому аспекті погоджуємось з думкою Чухрай Н., Новаківського І. [23], що менеджмент підприємств усе частіше змінює акцент управління на більш диференційовані короткотермінові завдання. Тобто брак ресурсів, відсутність досвіду та необхідність швидкого й результативного реагування зумовлює розширення сфер застосування бізнес-партнерства але без необхідності підтримки постійних відносин. Особливо у випадках, коли потрібні специфічні знання чи навички на тимчасовій основі. До таких форм бізнес-партнерства, на думку авторів, можна віднести усі взаємовідносини суб'єктів господарювання на договірній основі, тобто юридично-оформлені дії, спрямовані на організацію, проведення та регулювання процесу обміну товарами, послугами, продукцією, інтелектуальної праці між двома або кількома сторонами.

Відповідно до юридичної точки зору, «укладання контракту/господарського договору є зустрічними договірно-процедурними діями двох або більше суб'єктів господарювання щодо вироблення умов договору, які відповідають їх реальним намірам та економічним інтересам, а також юридичне оформлення договору (надання цим умовам певної форми) як правового акту» [24, с. 18]. Тобто це домовленість двох або більше контрагентів, спрямована на встановлення, зміну або припинення цивільних прав та обов'язків.

Відповідно до цілей розрізняють договори: на передачу права власності (купівлі-продажу, біржові угоди, позики); на надання товарів/об'єкта у користування (прокат, оренда, концесія), на використання об'єкта права інтелектуальної власності (ліцензій, ноу-хау, авторського права тощо); на надання послуг (посередницьких, підряду, лізингових, інжинірингових, страхування, з технічного обслуговування виробництва, комісії, перевезення, збереження). Співпраця може мати складний комплекс договірних відносин й здійснюватися на базі двох чи більше договорів. Наприклад, платна передача майна в користування за договором лізингу виконується за договорами купівлі-продажу (між фірмою-продуцентом технічного об'єкта і лізинговою фірмою – тобто передача права власності на устаткування з метою подальшого здавання його в оренду) і майнового найму (чи власне лізингу, між лізинговою фірмою-власником і промисловою фірмою-користувачем - технічний об'єкт здається в найм) [24, с. 43].

Особливостями договорів є комерційна основа співпраці, чітке визначення прав і обов'язків сторін. Перевагою взаємовідносин суб'єктів господарювання на договірній основі є те, що таке партнерство дозволяє компаніям зосередитись на своїх ключових компетенціях, делегуючи інші завдання зовнішнім партнерам, які мають в цих сферах кращі знання та ресурси. Договірні взаємовідносини суб'єктів господарювання зазвичай спрямовані на виконання конкретних завдань контрагентів без акценту на загальні цілі. Відсутність спільного інтересу може призвести до розбіжностей у розумінні завдань та стратегій, меншій мотивації сторін до досягнення успіху, збільшуючи ризик отримання неналежного результату. Основною метою контрактних міжфірмових відносин є прибуток, тому будь-яка зацікавленість сторін крім цього аспекту вторинна. Концентрація уваги на виконанні власних окремих обов'язків без усвідомлення спільного результату може впливати на загальну ефективність співпраці. Окрім цього у разі співпраці на договірній основі важко гарантувати взаємний обмін ідеями та знаннями. Відсутність структурованої комунікації, спільної робочої атмосфери може обмежити можливості для творчого обміну.

Найбільш гнучкими, на думку авторів, є тимчасові форми співробітництва, що створюють для реалізації спільного підприємницького проєкту, об'єднання і використання порівняльних переваг підприємств, що вступають у таке партнерство. І. Щербакова, Б. Філіппова зазначають, що тимчасові об'єднання характеризуються більшою конкретністю й визначеністю цілей спільної діяльності. За таких умов співробітництва безпосереднім об'єктом управління на підприємстві стає багатовекторна діяльність на оперативному і тактичному рівнях, яку зручно підтримувати в рамках сукупності проєктів та програм. Це робить застосування проєктного бізнес-партнерства більш гнучким та ефективним порівняно з іншими формами партнерства.

На думку авторів проєктне бізнес-партнерство є формою співпраці між бізнес-структурами чи організаціями для досягнення спільної мети або реалізації конкретного завдання шляхом об'єднання ресурсів, зусиль, досвіду й пропорційного розподілу ризиків і винагороди з використанням методології проєктного управління. Вважаємо, що використання проєктного бізнес-партнерства дозволить компаніям більш оптимально споживати власні ресурси; отримати синергетичний ефект від поєднання ресурсів, знань, досвіду, компетенцій компаній-партнерів; раціонально розподілити ризики; швидше реагувати на зміни середовища, максимально використовуючи нові можливості; створювати додаткові конкурентні переваги завдяки спільному розвитку та впровадження нових технологій, інновацій та стратегій; покращити рівень компетенцій учасників проєкту за рахунок набуття додаткового досвіду від взаємодії із бізнес-партнерами.

Партнери здійснюють спільні зусилля для досягнення конкретного результату, сумісно розвиваючи стратегії та плани дій розділяють відповідальність за успіх проєкту. Це створює внутрішню мотивацію для кожної сторони, оскільки інтереси партнерів тісно пов'язані із загальним успіхом; сприяє глибшому розумінню потреб і цілей кожної сторони, що полегшує вирішення конфліктів та зміцнює взаємовідносини. У підсумку проєктне бізнес-партнерство забезпечить більш ефективне здійснення спільних ініціатив для досягнення конкретних цілей при збереженні самостійності окремих суб'єктів господарювання. Окрім цього партнерство може надати можливість розширити або покращити доступ до нових (важкодоступних) ринків, клієнтів та можливостей. Це особливо важливо для компаній, які прагнуть здійснювати розвиток на нових сегментах ринку.

#### **Висновки з проведеного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі**

Сучасний світ бізнесу постійно змінюється, адаптуючись до нових технологій, ринкових умов та змін у споживчих перевагах. Це спонукає компанії до пошуку більш гнучких і адаптивних форм ведення бізнесу. Великі корпорації та об'єднання підприємств незважаючи на свої численні переваги, такі як значні ресурси, широкий доступ до ринків та потужні можливості для масштабування, стикаються з рядом викликів, які можуть уповільнити їхній розвиток та адаптацію до сучасного динамічного бізнес-середовища. Ці виклики включають проблеми гнучкості, інновацій, культурні та структурні виклики, а також проблеми, пов'язані з управлінням та внутрішніми процесами. Це знижує їхню ефективність у сучасному динамічному світі. Пошук найбільш результативних форм бізнес-партнерства триває значний період часу, у статті доведено, що у сучасних надзвичайно мінливих умовах актуальним стає багатовекторна діяльність на оперативному і тактичному рівнях, яку зручно підтримувати в рамках сукупності проєктів та програм.

Авторами визначено проєктне бізнес-партнерство як «форму співпраці між бізнес-структурами чи організаціями для досягнення спільної мети або реалізації конкретного завдання шляхом об'єднання ресурсів, зусиль, досвіду й пропорційного розподілу ризиків і винагороди з використанням методології проєктного управління», наведено головні ефекти використання такої форми співпраці.

#### **Література**

1. Рабінович А.В. Порівняльна характеристика цивільного та господарського кодексів щодо суб'єктів господарювання // Вісник ЛТЕУ. Юридичні науки, 2015, №1. – С. 121-130.
2. Джурицький В.О. Правове становище господарських об'єднань в Україні: монографія. — Київ: Юринком Інтер, 2010. — 224 с.



3. Гудзь О.Є. Корпоративне управління: понятійно-термінологічний словник. — Київ. Державний університет телекомунікацій, 2014. — 41 с.
4. Brealey, Richard A. Principles of corporate finance / Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Franklin Allen.—10th ed. URL: [https://marcelodelfino.net/files/Brealey\\_Myers\\_y\\_Allen\\_2009\\_Principles\\_of\\_corporate\\_finance.pdf](https://marcelodelfino.net/files/Brealey_Myers_y_Allen_2009_Principles_of_corporate_finance.pdf)
5. Яременко Л. М., Макачук І. М., Перчук О. В., Авдаліян К. В. Об'єднання підприємств та їх вплив на систему обліку і звітності // АГРОСВІТ № 16, 2021, с. 52-61 [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.agrosvit.info/pdf/16\\_2021/8.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/16_2021/8.pdf)
6. Криштопа І.І. Побудова стратегічного обліку об'єднаного бізнесу: дис. на здобуття наук. ступеня докт. ек. наук: спец. 08.00.09 Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності). — Київ, 2016. — 578 с
7. Коваленко О.М. Умови та принципи формування вертикально-інтегрованих структур у харчовому комплексі / О.М. Коваленко, О.В. Станіславик // Економічний форум. – 2016. – № 1. – С. 230–240
8. Данилко В.К., Топило В.А.. Концептуальні засади становлення та функціонування вертикально інтегрованих структур // Економіка, управління та адміністрування, № 1 (95), 2021. С. 76-86.
9. Сербіян А. Роль стратегічних ресурсів в управлінні вертикально-інтегрованими структурами / А.Сербіян // Стратегія економічного розвитку України. – 2018. – № 43. – С. 35–42/
10. Дзюба С. Г. Монопольний характер організаційно-правових форм об'єднання підприємств // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Економічна та соціальна політика. 2012. - №2. С. 109-119. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://zt.knute.edu.ua/files/2012/02\(61\)2012/2\\_12\\_20.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2012/02(61)2012/2_12_20.pdf)
11. Наказ Міністерства Фінансів України «Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 19» від 07.07.1999 № 163 (редакція від 17.02.2023) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0499-99#Text>
12. Радєва М.М. Аналіз ефективності діяльності корпорацій в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 21. С. 18—22.
13. Жихарцева О. Фінансово-промислові групи: поняття, структура та типи // Науковий вісник НЛТУ України, вип. 26.6, 2016. с. 235-242 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://nv.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/617>
14. Залучення інвестицій та проектне бізнес-партнерство промислових підприємств: [моногр.] / І. Б. Щербаківа, С. В. Філіппова. – Одеса: Бондаренко М.О., 2016. – 262 с.
15. Драчук Ю., Трушкіна Н., Шипоша В. Застосування міжнародного досвіду формування кластерних структур у сучасних умовах регіонального розвитку України // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. № 2(50). 2021 с. 18-30.
16. Marshall, Alfred (1890). Principles of Economics. Vol. 1 (First ed.). London: Macmillan.
17. Porter M.E. Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results / M.E. Porter, E.O Elizabeth Olmsted Teisberg. – Boston: Harvard Business School Press, 2006. – 506 p
18. Porter M.E. Clusters and New Economics of Competition. Harvard Business Review. 1998. November-December. P. 77–90
19. Enright, M. J. Why Clusters are the Way to Win the Game? Word Link. 1992. №5, pp. 46-52.
20. Feser E. J. Old and New Theories of Industry Clusters / Feser E. J // in Steiner, M. (1998) (Ed.) “Clusters and Regional Specialisation: On Geography, Technology and Networks”. — London, 1998.
21. Гоменюк М.О. Кластер як інноваційна форма територіального розвитку // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. Випуск 1(11), 2019. – с. 76-81.
22. Voynarenko M.P. Clusters in the institutional economics: monograph. Schweinfurt, Germany : Time Realities Scientific Group UG (Haftungsbeschränkt), 2018. 276 p
23. Проектний менеджмент як основа ефективного розвитку інформаційного суспільства / Н Чухрай, І Новаківський // Вісник національного технічного університету «ХПІ» №2, 2015. – С. 3-8.
24. Контрактне право: навчально-методичний посібник для здобувачів вищої освіти усіх форм навчання; галузь знань – 08 «Право», спеціальність – 081 «Право» / В. П. Попелюк, К. А. Возняковська, О.Р. Гофман, В. В. Добровольська. [Електронне видання]. 2021. 137с.

## References

1. Rabinovych A.V. Porivnialna kharakterystyka tsyvilnoho ta hospodarskoho kodeksiv shchodo subiektiv hospodariuvannya // Visnyk LTEU. Yurydychni nauky, 2015, №1. – S. 121-130.
2. Dzhurynskiy V.O. Pravove stanovyshche hospodarskykh obiednan v Ukraini: monohrafiia. — Kyiv: Yuryнком Inter, 2010. — 224 s.
3. Hudz O.Ie. Korporatyvne upravlinnia: poniatiino-terminolohichni slovnyk. — Kyiv. Derzhavnyi universytet telekomunikatsii, 2014. — 41 s.
4. Brealey, Richard A. Principles of corporate finance / Richard A. Brealey, Stewart C. Myers, Franklin Allen.—10th ed. URL: [https://marcelodelfino.net/files/Brealey\\_Myers\\_y\\_Allen\\_2009\\_Principles\\_of\\_corporate\\_finance.pdf](https://marcelodelfino.net/files/Brealey_Myers_y_Allen_2009_Principles_of_corporate_finance.pdf)
5. Iaremenko L. M., Makarchuk I. M., Perchuk O. V., Avdalian K. V. Obiednannia pidpriemstv ta yikh vplyv na systemu obliku i zvitnosti // AHROSVIT № 16, 2021, s. 52-61 [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: [http://www.agrosvit.info/pdf/16\\_2021/8.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/16_2021/8.pdf)
6. Kryshchtopa I.I. Pobudova stratehichnoho obliku obiednanoho biznesu: dys. na zdobuttia nauk. stupenia dokt. ek. nauk: spets. 08.00.09 Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt (za vydamy ekonomichnoi diialnosti). — Kyiv, 2016. — 578 s



7. Kovalenko O.M. Umovy ta pryntsyipy formuvannia vertykalno-intehrovanykh struktur u kharchovomu kompleksi / O.M. Kovalenko, O.V. Stanislavsk // Ekonomichnyi forum. – 2016. – № 1. – S. 230–240
8. Danylo V.K., Topylo V.A.. Kontseptualni zasady stanovlennia ta funktsionuvannia vertykalno-intehrovanykh struktur // Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, № 1 (95), 2021. S. 76-86.
9. Serobian A. Rol stratehichnykh resursiv v upravlinni vertykalno-intehrovanykh strukturamy / A.Serobian // Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy. – 2018. – № 43. – S. 35–42/
10. Dziuba S. H. Monopolnyi kharakter orhanizatsiino-pravovykh form obiednannia pidpriemstv // Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo. Ekonomichna ta sotsialna polityka. 2012. - №2. C. 109-119. [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: [http://zt.knute.edu.ua/files/2012/02\(61\)2012/2\\_12\\_20.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2012/02(61)2012/2_12_20.pdf)
11. Nakaz Ministerstva Finansiv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Natsionalnoho polozhennia (standartu) bukhhalterskoho obliku 19» vid 07.07.1999 № 163 (redaktsiia vid 17.02.2023) [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0499-99#Text>
12. Radieva M.M. Analiz efektyvnosti diialnosti korporatsii v Ukraini. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2010. № 21. S. 18—22.
13. Zhykhartseva O. Finansovo-promyslovi hrupy: poniattia, struktura ta typy // Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy, vyp. 26.6, 2016. s. 235-242 [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: <https://nv.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/617>
14. Zaluchennia investytsii ta proektne biznes-partnerstvo promyslovykh pidpriemstv: [monohr.] / I. B. Shcherbakova, S. V. Filyppova. – Odesa: Bondarenko M.O., 2016. – 262 s.
15. Drachuk Yu., Trushkina N., Shyposha V. Zastosuvannia mizhnarodnoho dosvidu formuvannia klasternykh struktur u suchasnykh umovakh rehionalnoho rozvytku Ukrainy // Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. № 2(50). 2021 s. 18-30.
16. Marshall, Alfred (1890). Principles of Economics. Vol. 1 (First ed.). London: Macmillan.
17. Porter M.E. Redefining Health Care: Creating Value-Based Competition on Results / M.E. Porter, E.O Elizabeth Olmsted Teisberg. – Boston: Harvard Business School Press, 2006. – 506 p
18. Porter M.E. Clusters and New Economics of Competition. Harvard Business Review. 1998. November-December. P. 77–90
19. Enright, M. J. Why Clusters are the Way to Win the Game? Word Link. 1992. №5, pp. 46-52.
20. Feser E. J. Old and New Theories of Industry Clusters / Feser E. J // in Steiner, M. (1998) (Ed.) “Clusters and Regional Specialisation: On Geography, Technology and Networks”. — London, 1998.
21. Homeniuk M.O. Klastery yak innovatsiina forma terytorialnoho rozvytku // Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Seriia Ekonomika. Vypusk 1(11), 2019. – s. 76-81.
22. Voynarenko M.P. Clusters in the institutional economics: monograph. Schweinfurt, Germany : Time Realities Scientific Group UG (Haftungsbeschränkt), 2018. 276 p
23. Proektnyi menedzhment yak osnova efektyvnogo rozvytku informatsiinoho suspilstva / N Chukhrai, I Novakivskyi // Visnyk natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI» №2, 2015. – S. 3-8.
24. Kontraktne pravo: navchalno-metodychnyi posibnyk dlia zdobuvachiv vyshchoi osvity usikh form navchannia; haluz znan – 08 «Pravo», spetsialnist – 081 «Pravo» / V. P. Popeliuk, K. A. Vozniakovska, O.R. Hofman, V. V. Dobrovolska. [Elektronne vydannia]. 2021. 137s.