

**ЧИННИКИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА РОЗВИТОК
ВІДНОСИН У ПРОЦЕСІ СПІЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ-ПАРТНЕРІВ**

К. М. ЛУЦІЙ, аспірант* кафедри маркетингу
та міжнародної торгівлі
**Національний університет біоресурсів
і природокористування України**
E-mail: lytsiykalina@gmail.com

***Анотація.** Проблеми розвитку взаємодії між учасниками бізнес-процесів у межах концепції маркетингу відносин нині є доволі актуальними. Розробка дієвого організаційно-економічного механізму реалізації концепції потребує вивчення й оцінки чинників, які впливають на формування і визначають розвиток взаємовідносин у процесі всієї спільної діяльності підприємців-партнерів.*

Мета дослідження – визначення основних чинників, які впливають на формування та розвиток міжфірмових взаємовідносин у підприємницькій мережі. Теоретично обґрунтовано особливості взаємовідносин у процесі спільної діяльності підприємств. Визначено, що проведення комплексної оцінки й виміру ефективності взаємовідносин – необхідна частина для успішного розвитку діяльності підприємств.

Розглянуто теоретичні та прикладні аспекти концепції взаємин партнерів. Виділено основні показники ефективності взаємодії, які є результатом оцінки роботи партнерів один із одним. Визначено та детально розглянуто чинники, які визначають ефективний розвиток взаємовідносин. Помічено, що на їх розвиток у процесі спільної діяльності підприємств впливають чинники, які мають різну природу та механізми. Запропоновано систематизувати ці чинники за їх впливом на процес формування та розвитку взаємин.

***Ключові слова:** концепція взаємин, підприємницька мережа, розвиток взаємовідносин, показники ефективності, основні чинники*

***Актуальність.** Впровадження концепції взаємин і побудова на цій основі підприємницьких мереж потребує розробки конкретних механізмів реалізації даної концепції. При цьому основну увагу слід зосереджувати на чинниках, які сприяли б побудові дієвої системи взаємин і досягнення тих самих синергетичних ефектів, які сприятимуть переходу підприємницьких структур у новий еволюційний стан. У зв'язку з цим, вважаємо за необхідне говорити не про розвиток взаємин як таких, а винятково про ефективний розвиток, оскільки саме в такій інтерпретації*

дана концепція дійсно може розглядатися як стимул до ефективного розвитку підприємницьких структур.

Розробка дієвого організаційно-економічного механізму реалізації концепції, також потребує вивчення й оцінки факторів, які впливають на формування і визначають розвиток взаємовідносин у процесі всієї спільної діяльності підприємців-партнерів. При цьому більш пильному аналізу повинні піддаватися відносини, які виникають між партнерами в ланцюжку взаємодії.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Різним аспектам проблеми взаємовідносин у бізнесі присвячені наукові та прикладні праці вітчизняних і зарубіжних науковців: К. Каплан, Дж. Мора, Д. Уільсона, Я. Гордона, Ф. Котлера, Л. Балабанова, С. Гаркавенко С. та інші.

Мета дослідження – визначення основних факторів, які впливають на формування та розвиток міжфірмових взаємовідносин у підприємницькій мережі.

Результати дослідження та їх обговорення. Взаємовідносини між компаніями зазвичай значно ширші, ніж взаємодії, зазначені договором, оскільки охоплюють процес обміну інформацією про потреби, можливості, виробничі стратегії, логістику та ін. Побудова взаємовідносин полягає у залученні партнерів до співпраці з мінімальним рівнем ризику, яка позитивно оцінюється всіма сторонами, які беруть у ній участь. Взаємовідносини підприємницької мережі постійно розвиваються та вдосконалюються. Спільні завдання також розвиваються і стають більш визначеними, оскільки партнери отримують більше інформації один від одного. Формування й розвиток взаємовідносин між учасниками потребує взаємної орієнтації та погодження цілей зацікавлених компаній.

Без регулярної оцінки неможливо дізнатися про проблеми взаємодії і погіршення взаємовідносин між учасниками ринку. Саме тому вимірювання ефективності взаємовідносин – необхідна частина для розвитку підприємницької мережі.

Каплан К. загалом розуміє ефективність як «здатність ефективно використовувати фінансові, нефінансові ресурси і час» [5, с. 5]. Якщо звернутися до визначення й цілей формування взаємовідносин у межах підприємницьких мереж, то можна відзначити, що основні цілі стосуються можливості спільного використання матеріальних і нематеріальних ресурсів, що має сприяти якнайшвидшій реалізації завдань компаній-партнерів підприємницької мережі. У праці він виокремлює такі складові оцінки [5, с. 36]:

- оцінка результатів співробітництва (готові інструменти для оцінки результативності проектів);
- оцінка роботи партнерів один із одним.

Аналогічно міркують Дж. Мор та Р. Спикман, виокремлюючи два показники ефективності взаємодії: обсяги продажів і ступінь задоволеності кожної з фірм взаємодією з партнером [7, с.136]. Обсяги продажів фактично є одним із показників оцінки результатів співробітництва, тоді як ступінь задоволеності – це результат оцінки

роботи партнерів один із одним. Таким чином, напярм думки даних вчених однаковий, за винятком лише того, що Каплан К. надає більш загальний, у тому числі універсальний погляд на проблему, ніж Дж. Мор та Р. Спикман, які стверджують, що основними необхідними характеристиками будь-яких успішних взаємин є [7, с.138]:

- довіра;
- прихильність до партнера;
- якість комунікацій між взаємодіючими фірмами;
- здатність вирішення конфліктів шляхом спільного вирішення проблем;
- рівень адаптації.

Схожий перелік складових виокремлює Д. Уільсон: довіра, відданість, задоволеність і комунікації [9, с. 336]. Нововведення Д. Уільсона у даному випадку – це виділення такого чинника, як задоволеність. Однак, на наш погляд, його не варто враховувати до загальної групи факторів «якості взаємовідносин», оскільки він є комплексним показником. Швидше за все, задоволеність буде результатом оцінки значної групи багатьох чинників.

Рівень довіри.

Одним із найбільш значущих чинників успішності партнерських відносин є рівень довіри. Саме довіра відіграє одну з ключових ролей у розвитку взаємин між фірмами, формуючись уже в процесі попереднього вибору партнера.

Довіра – це неформальний механізм координації економічної діяльності, що є альтернативою і доповненням до ціни і влади, що ґрунтується на вірі однієї сторони в чесну й передбачувану поведінку іншої сторони, і забезпечує більш ефективну і гнучку форму організації угоди [2, с.14].

Доволі складно досліджувати довіру, оскільки індивідуум часто неспроможний оцінити рівень або неправильно його оцінює. Необхідно знати, як виникає довіра у одного партнера до іншого і як вона розвивається в процесі взаємодії.

Для опису даних аспектів можна виокремити два види довіри:

1. Диспозиційна довіра – індивідуальна риса особистості, яка відображує загальні очікування щодо надійності інших (загальна схильність довіряти).

2. Ситуаційна довіра – свідоме регулювання відносин (довірчих) залежно від ситуації, завдань і компанії (людини).

Перший вид довіри стосується питання виникнення довірчих відносин, а другий їх розвитку в процесі взаємодії.

Виникнення довіри до партнера відбувається під впливом попередньої оцінки характеристики партнера до вступу з ним у прямий контакт.

Компанія може й сама оцінити фінансово-економічний стан партнера за допомогою таких показників:

- показники ліквідності (поточної ліквідності, термінової ліквідності, абсолютної ліквідності);
- показники фінансової стійкості (коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів, керованості власних оборотних коштів);
- показники рентабельності (рентабельність активів, рентабельність власного капіталу);
- показники ділової активності (коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт оборотності власного капіталу).

У ситуації, коли фінансова інформація недоступна, виходом може також стати вимір психологічної надійності партнера. У цій групі чинників особливо вирізняють мотивацію до співпраці партнера, оскільки цей чинник є значущим за попередньої оцінки партнера й виникнення до нього довіри.

Формування мотиву тісно пов'язане з цільовими установками партнерів. У зв'язку з цим, вони можуть бути: такими, що повністю збігаються, частково збігаються, частково не збігаються і протилежними. У перелічених поєднаннях ступінь надійності партнера, а, отже, і стійкість співпраці, зменшуються. Але навіть повний збіг мотивів не є гарантією надійності, оскільки партнер через деякий час може перетворитися в конкурента.

Мотивація до співпраці та взаємодії може бути викликана з різних причин. У зв'язку з цим, розрізняють три типи мотивації: афективну, когнітивну і примусову. Афективна мотивація заснована на афективних мотивах, таких як: емоційна прив'язаність, почуття власності та повага до партнера. Вона виражається у формі бажання розвивати і зміцнювати відносини з партнером або групою. Когнітивна мотивація передбачає економічну обґрунтованість взаємодії. Примусова мотивація заснована на почутті зобов'язання по відношенню до інших. Дана мотивація не передбачає економічну оцінку, вона базується на рішенні про моральне відповідне продовження відносин чи їх завершення. Примусова мотивація часто породжується зовнішнім, соціальним тиском у вигляді культурних норм, законів та ін.

У контексті міжфірмових взаємовідносин особливо важлива історія минулих взаємин компанії, їх кількість, тривалість та досягнуті результати. Для збору подібної інформації в тих компаніях, де існують маркетингові підрозділи або групи маркетингової розвідки в складі служби безпеки, часто ведуться своєрідні «досьє» на потенційних партнерів.

Харді Б., Хадсон Б. і Воддінгтон Е. вирізняють такі характеристики довірчих взаємин у підприємницьких мережах [6, с. 27]:

- підприємницька мережа враховує внесок кожної сторони і працює відповідно до цього вкладу;
- вигоди, одержані від мережевих взаємин, чесно розподіляються між сторонами;
- рівень довіри всередині мережі настільки високий, що передбачає прийняття значної частки ризику партнерами.

Довірчі відносини компанії одна до одної знаходять своє втілення у формі та змісті контрактів, які укладаються, характері внесених пропозицій, термінах реалізації контрактів, формі оплати.

Важливим моментом у змісті міжфірмових взаємовідносин у підприємницьких мережах є розподіл ризику між сторонами.

Розрізняють декілька типів ризику, що виникають у міжфірмових взаєминах:

1. Ризик провалу партнерства. Даний ризик багато в чому стосується компетенції партнера та історії його функціонування (з точки зору успішності). Для зниження даного ризику партнер може сформулювати контракт, який би обговорював можливі майбутні результати, щоб уникнути втрат.

2. Ризик невиконання. Даний тип ризику належить до рівня невизначеності й негативних наслідків, що виникли у зв'язку з перериванням виконання стратегічних процесів, коли один із партнерів не виконує того, що від нього очікують.

3. Ризик витоку інформації. Даний тип ризику належить до суб'єктивної оцінки партнером можливості витоку важливої секретної інформації в процесі взаємодії, і негативних наслідків, що виникли в результаті цього.

4. Ризик у процесі партнерських відносин. Даний тип ризику визначають як можливість і наслідки того, що партнери в підприємницькій мережі будуть не до кінця виконувати покладені на них обов'язки.

5. Ризик «підмоченої» репутації. Даний тип ризику стосується ступеня невизначеності того, як суспільство або інші інститути (власники акцій, конкуренти, постачальники, працівники та клієнти) поставляться до цієї мережі.

Таким чином, у межах виміру рівня довіри в міжфірмових взаєминах необхідна оцінка диспозиційної довіри, а також ситуаційної довіри, яка є результатом безпосередньої взаємодії партнерів.

Прихильність (відданість) партнеру.

Високий рівень відданості забезпечує такий рівень взаємин, при якому партнери можуть досягати індивідуальних і спільних цілей без небезпеки прояви опортуністичної поведінки з того чи іншого боку.

Індикаторами прихильності партнерів, є інвестиції в спільні проекти, ексклюзивні угоди між партнерами й відсутність значних конфліктів між ними. Віддані партнери комунікативні та гнучкі у вирішенні конфліктних ситуацій. Безумовно, високий ступінь відданості сприяє успіху такої мережевої взаємодії.

Утім, цей дуже важливий для успішності підприємницької мережі чинник доволі складно оцінити. Основна складність полягає в тому, що прихильність є комплексом з інших складових, наприклад, таких, як: якість комунікацій інтеграції та поведінку в конфліктних ситуаціях. Відповідно, вимір даних складових окремо буде характеризувати рівень прихильності партнера. Нашою метою, однак, є виділення значущих і вимірних складових оцінки ефективності, які не дублюють один одного, тому від чинника відданості надалі можна відмовитися.

Якість взаємних комунікацій.

Ефективні комунікації – необхідний момент у функціонуванні як усередині компанії, так і в міжфірмових відносинах.

Комунікації дають учасникам змогу розуміти й погоджувати цілі, розподіляти ролі та відповідальності/повноваження своїх партнерів, що значно полегшує процес взаємодії. Крім того, якісні комунікації істотно полегшують обмін індивідуальним досвідом між компаніями-партнерами та їх співробітниками, особливо якщо в партнерства вступають компанії, що працюють в одній сфері діяльності.

Як основні моменти в міжфірмових комунікаціях виокремлюють розвиненість систем зв'язку, ступінь обміну інформацією і його регулярність, а також корпоративні комунікації.

Дані характеристики, безумовно, впливають на комунікації, проте їх виокремлення несистематичне, а виокремлені групи нерівнозначні за значенням і розміром. Тому більш логічною, на наш погляд, є класифікація, проведена Дж. Мором та Р. Спідманом, які вирізняють три аспекти комунікацій:

1. Якість комунікацій.
2. Ступінь обміну інформацією між партнерами.
3. Участь партнерів у плануванні та постановці цілей.

Дані характеристики можна конкретизувати, що дасть змогу точніше провести їх оцінку.

Якість комунікацій має на увазі їх «наповненість», розвиненість, тобто якісну складову:

- відкритість до обговорення проблем, що виникають у результаті відмінностей у стилі комунікацій учасників підприємницької мережі;
- пріоритетність вирішення проблем усередині мережі до винесення їх на суд третьої сторони;
- розвиненість інформаційних систем зв'язку.

Ступінь обміну інформацією характеризує, швидше, кількісну сторону комунікацій і може включати такі аспекти, як:

- відкритий доступ всіх учасників підприємницької мережі в інформаційній базі даних до звітів щодо функціонування мережі та інших документів, що належать до загальних партнерських документів;
- регулярність зустрічей, зборів та інших заходів, що сприяють оперативному обміну інформацією між партнерами.

Третя характеристика комунікації – участь партнерів у плануванні та постановці цілей є більш конкретною, тому не потребує розбивання на складові. Її оцінка може бути проведена за допомогою шкали Лайкерта (найвищий бал відповідає здебільшого залученню партнерів до процесу постановки і планування цілей) або варіантів відповідей, різних за ступенем залучення партнерів до процесу взаємодії.

Поведінка в конфліктних ситуаціях.

Оскільки партнерські відносини припускають взаємодії двох і більше осіб, то, навіть за наявності взаємоповаги в мережевій структурі і сумісних цілей, виникнення конфліктів неминуче, як і в будь-якій іншій громадській

взаємодії. Не можна сказати, що мережа ефективна, коли вона неконфліктна або має мінімум конфліктів. Перший випадок практично нереальний на практиці, другий – не характеризує суті речей.

Очевидно, що найбільше значення для міжфірмових взаємовідносин має частота конфліктних ситуацій лише вкупі з їх «природою» і значенням. Це визначає масштаб і значення конфліктних ситуацій у підприємницькій мережі. Другий важливий аспект – поведінка сторін у конфліктних ситуаціях, характеризує здатність партнерів вирішувати виниклі конфлікти найбільш ефективним способом.

Отже, розглянемо першу частину питання. Як відомо, конфлікти між членами підприємницької мережі визначаються рівнем розбіжності в їх перевагах, інтересах і практиці ведення бізнесу.

Залежно від цього, розрізняють три типи конфліктних ситуацій:

1. Перший тип конфліктів виникає в тому випадку, коли підприємці мають різні організаційні рутинні процедури, технології та стиль прийняття рішень. Даний тип конфліктів потребує значних зусиль щодо їх координації.

2. Другий тип конфліктів виникає щодо інтересів власності та опортуністичної поведінки. Фірми можуть мати несумісні цілі в альянсі, і можуть діяти опортуністично для захоплення спільно отриманих знань, розроблених ноу-хау та ін.

3. Третій тип конфліктів виникає поза мережею, якщо підприємці або компанії є суперниками на ринку і їх інтереси там можуть стикатися.

Перший тип конфліктів має найбільше поширення, однак він не критичний, якщо відмінностей у веденні бізнесу не так багато (тобто обсяг затрат приведення у відповідність не буде занадто великий), а партнери, зі свого боку, готові адаптуватися до можливих змін (тобто спостерігається висока схильність до адаптації).

Другий тип конфліктів зазвичай найменший у тому випадку, якщо був проведений ефективний вибір партнера на попередньому етапі. Третій тип конфліктів має достатньо велике значення, оскільки його важко якимось чином елімінувати. У цьому випадку необхідно провести чітке розмежування інтересів підприємців-партнерів і так організувати діяльність, щоб зіткнення конкурентних, що суперечать один одному, інтересів було мінімальним. Утім, на сьогодні даний тип конфлікту не є критичним, і підприємницькі мережі організуються між фактичними конкурентами.

Таким чином, за масштабом конфліктних ситуацій можна виокремити такі значущі моменти:

- частота конфліктних ситуацій, що виникають у мережі;
- втрати (фінансові, тимчасові) у результаті конфліктів;
- співвідношення конфліктних ситуацій, розглянутих вище.

Поведінка партнерів у конфліктних ситуаціях частково характеризується якістю комунікацій між ними, що було розглянуто раніше, а також схильністю й здатністю самих партнерів вирішувати виниклі суперечки.

Найбільш важливими аспектами при вивченні в даному випадку є:
- частота звернень до третьої сторони для вирішення конфлікту;
- схильність партнера до адаптації своїх технологій, стилю ведення бізнесу та прийняття рішень.

Рівень адаптації.

Адаптація фірм у технічній, комерційній і соціальній сферах тісніше пов'язує сторони одну з одною, сприяючи їх подальшій взаємодії, і перешкоджає проникненню інших фірм у систему взаємовідносин, які формуються. Адаптація підприємств передбачає трансформацію їх діяльності, підвищення гнучкості й пристосованості до бізнес-партнерів.

Більшість українських компаній демонструє високий ступінь готовності до адаптації своїх бізнес-процесів і технологій під час взаємодії з партнерами. Готовність до адаптації виражається в наданні інформації і технологій, а також в передачі управлінських навиків. Довгострокове співробітництво в межах взаємин підприємницької мережі, як правило, підвищує рівень адаптації фірм. Крім того, можна припустити, що рівень довіри між фірмами тісно пов'язаний з рівнем адаптації.

Висновки і перспективи. З огляду на вищевикладене, можемо зробити висновок, що розвиток взаємин у процесі спільної діяльності підприємств-партнерів є тривалим процесом, і на цей розвиток впливають фактори, які мають різну природу, механізми впливу й часто взаємно зумовлюють один одного. У зв'язку з цим, необхідно систематизувати ці чинники не тільки за формальними характеристиками, але й за їх впливом на процес формування та розвиток взаємин.

Список літератури

1. Афанасьев А. А. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей в России / А. А. Афанасьев, С. П. Куш // Российский журнал менеджмента. – № 1. – 2004.
2. Берулава Г. В. Влияние доверия на формы организации трансакций между промышленными фирмами и дистриб'юторами / Г. В. Берулава, Д. Т. Лежава. – М. : EERC, 2007. – 54 с.
3. Гордон Я. Х. Маркетинг партнерских отношений / Ян Х. Гордон ; пер. с англ. О. Н. Нестеровой. – СПб. : Питер, 2001. – 379 с.
4. Основы маркетинга [Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В.]. – К.; М.; СПб. : Издат.дом Вильямс, 1998. – 1056 с.
5. Caplan K., Gomme J., Mugabi J., Stott L. Assessing Partnership Performance: Understanding the Drivers for Success. – London: Building Partnerships for Development, 2007. – P. 258.
6. Hardy B., Hudson B., Waddington E. Assessing Strategic Partnership: The Partnership Assessment Tool. – Leeds: Nuffield Institute for Health, 2001. – P. 51.
7. Mohr J., Spekman R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques // Strategic Management Journal. – 1994. – № 2. – P. 135–152.

8. Storbacka K., Strandvik T., Gronroos C. Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality // International Journal of Service Industry Management. – 1994. – № 5. – P. 21–38.

9. Wilson D. An integrated model of buyer-seller relationships // Journal of the Academy of Marketing Science, 1995. – Vol. 23. – P. 335–345.

References

1. Afanasiev, A. A., Kusch, S. P. (2004). Marketingovyye aspekty razvitiya mezhfirmennykh setey v Rossiye [Marketing aspects of the development of inter-firm networks in Russia]. Russian Management Journal, 1.

2. Berulava, G. V., Lezhava, D. T. (2007). Vliyaniye doveriya na formy organizatsiyi transaktsiy mezhdru promyshlennymi firmami i distribyutorami [The impact of trust on the forms of organization transactions between the industrial companies and the distributors]. Moscow: EERC, 54.

3. Gordon, Ya. H. (2001). Marketing partnerskih otnosheniy [Relationship marketing]. Saint-Petersburg, 379.

4. Kotler, F., Armstrong, G., Sonders, Dzh., Vong, V. (1998). Osnovy marketinga [Principles of marketing]. The publishing house Williams, 1056.

5. Caplan, K., Gomme, J., Mugabi, J., Stott, L. (2006). Assessing Partnership Performance: Understanding the Drivers for Success. London: Building Partnerships for Development, 36

6. Hardy, B., Hudson, B., Waddington, E. (2001). Assessing Strategic Partnership: The Partnership Assessment Tool. Leeds: Nuffield Institute for Health, 51.

7. Mohr, J., Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques. Strategic Management Journal, 2, 152.

8. Storbacka, K., Strandvik, T., Gronroos, C. (1994). Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality. International Journal of Service Industry Management, 5, 21–38.

9. Wilson, D. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. Journal of the Academy of Marketing Science, 23, 335–345.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА РАЗВИТИЕ ОТНОШЕНИЙ В ПРОЦЕССЕ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ-ПАРТНЕРОВ

К. Н. Луций

Аннотация. Проблемы развития взаимодействия между участниками бизнес-процессов в рамках концепции маркетинга отношений сегодня довольно актуальны. Разработка действенного организационно-экономического механизма реализации концепции требует изучения и оценки факторов, влияющих на формирование и определяющих развитие взаимоотношений в процессе всей совместной деятельности предпринимателей-партнеров.

Цель исследования – определение основных факторов, влияющих на формирование и развитие межфирменных взаимоотношений в предпринимательской сети. Теоретически обоснованы особенности

взаимоотношений в процессе совместной деятельности предприятий. Определено, что проведение комплексной оценки и измерения эффективности взаимоотношений – необходимая часть для успешного развития деятельности предприятий.

Рассмотрены теоретические и прикладные аспекты концепции взаимоотношений партнеров. Выделены основные показатели эффективности взаимодействия, являющиеся результатом оценки работы партнеров друг с другом. Определены и подробно рассмотрены факторы, которые определяют эффективное развитие взаимоотношений. Замечено, что на развитие отношений в процессе совместной деятельности предприятий влияют факторы, имеющие разную природу и механизмы. Предложено систематизировать эти факторы по их влиянию на процесс формирования и развития взаимоотношений.

Ключевые слова: концепция взаимоотношений, предпринимательская сеть, развитие взаимоотношений, показатели эффективности, основные факторы

FACTORS AFFECTING RELATIONS DEVELOPMENT IN THE PROCESS OF INTERACTION BETWEEN JOINT ENTERPRISE PARTNERS

K. M. Lutsiy

Abstract. *The problems of interaction between participants of business processes within the concept of relations marketing today are quite relevant. Developing of the effective organizational-economic mechanism of realization of the concept requires study and evaluation of the factors that affect the formation and determine the development of relations of business partners in the whole.*

The aim of the article is to study the major factors that affect the formation and development of inter-firm relations in business networks. The specifics of relations of joint business activity are theoretically grounded. It has been determined that a comprehensive evaluation and measurement of the efficiency of the relationship is a necessary part for the successful development of enterprises.

In the article the theoretical and applied aspects of the concept of partner relations are studied. The main performance interaction indicators that result from the evaluation of partners' cooperation were underlined. The factors that determine development of effective relations were defined and discussed in detail. It has been noticed that development of relations in a joint enterprise is influenced by the factors that have different nature and mechanisms. It has been suggested to systematize these factors according to their influence on the formation process and development of relations.

Keywords: *relations concept, business network, relations development, performance indicators, key factors*