

**І.П. Дзьобко, ст. викл.**

*Харківський національний економічний університет*

## Стратегічні аспекти організації партнерських відносин

Стаття присвячена дослідженню взаємовідносин між підприємствами як бізнес-партнерами, які разом формують ланцюг чи мережу та сприяють досягненню підприємством конкурентних переваг. У статті представлено логіку організації партнерських відносин на стратегічних засадах з урахуванням стадій життєвого циклу розвитку партнерських відносин та формуванням стратегічних ініціатив для кожної стадії.

**взаємодія, партнерські відносини, організація, стратегічні аспекти.**

**И.П. Дзёбко, ст. преп.**

*Харьковский национальный экономический университет*

**Стратегічні аспекти організації партнерських відносин**

Статья посвящена исследованию взаимоотношений между предприятиями как бизнес-партнерами, которые вместе формируют цепь или сеть и способствуют достижению предприятием конкурентных преимуществ. В статье представлена логика организации партнерских отношений на стратегических принципах с учетом стадий жизненного цикла развития партнерских отношений и формированием стратегических инициатив для каждой стадии.

**взаимодействие, партнерские отношения, организация, стратегические аспекты.**

**Вступ.** У сучасних умовах ринкових перетворень актуальним стає розвиток взаємодії підприємства зі своїми контрагентами, перш за все, споживачами й постачальниками, що визначають і формують системний базис нової, клієнтоорієнтованої економіки.

Скрутне становище багатьох вітчизняних підприємств обумовлено невідповідністю маркетингової пропозиції підприємств очікуванням споживачів, незбалансованістю дій бізнес-партнерів, неефективністю маркетингових відносин. Тому за сучасних умов у вітчизняних підприємств існує необхідність пошуку і обґрунтування сучасних концептуальних положень і технологічних прийомів підвищення ефективності управління взаємовідносинами підприємств на основі комплексного, скоординованого підходу.

Визначальний вплив на характер даного дослідження зробили роботи, що розвивають теоретичні і прикладні аспекти маркетингу взаємодії, опубліковані вітчизняними вченими, які зробили найбільш значний внесок у розробку цієї проблеми або її окремих аспектів: Л. В. Балабанова, А. В. Балабаниць, Н. І. Чухрай та ін.

Протягом останніх двадцяти років написано чимало праць, присвячених аналізу взаємовідносин між підприємствами. Ключовими змінами у сфері функціонування підприємств, які визначили необхідність розвивати власне цей напрям економічної науки, є [1]:

– стрімкий розвиток сфери послуг – за останні двадцять років в економіці (особливо високорозвинених країн) відбувається різке зниження ролі виробництва і значне збільшення ролі послуг;

– зміни у сфері управління якістю – перехід підприємств на комплексне управління якістю породжує необхідність залучення у ці програми і постачальників і

клієнтів, що потребує встановлення довготривалих відносин зі всіма суб'єктами інфраструктури маркетингу;

- зростання складності взаємовідносин – в результаті технологічних інновацій модифікується саме поняття компанії; її межі розмиваються; значно зростають кількість і складність взаємовідносин із зовнішніми партнерами;

- розвиток інформаційних технологій – більшість сучасних інформаційних систем з'явилися у результаті міжфірмової взаємодії

Актуальність активного розвитку відносин між бізнес-партнерами підкреслюється науковцями у багатьох працях [1-8], і перш за все через можливість досягнення конкурентних переваг підприємства, що ґрунтується не лише на власних можливостях, але й на можливостях бізнес-партнерів, які разом формують ланцюг чи мережу, у яких функціонує це підприємство.

Потреба у виході за межі підприємства та формуванні довготривалих відносин з іншими підприємствами виникає через необхідність підвищення ефективності функціонування, укладення партнерства дає можливість використовувати вміння та навички, ресурси інших підприємств. Такі зміни у сучасній економіці сприяють впровадженню у практику та розвиток теорії маркетингу відносин [2].

Розглядаючи теорію маркетингу відносин у контексті організації партнерських відносин на стратегічних засадах, подамо найвідповідніше трактування цього терміна [3]: маркетинг відносин спрямований на визначення та встановлення, підтримання та розвиток, а також на припинення в разі потреби взаємин із споживачами та іншими контрагентами, що дає змогу отримати прибуток і досягти цілей для усіх сторін за рахунок взаємного обміну і виконання обіцянок. Детальніше ситуацію з узгодження інтересів між бізнес-партнерами окреслено у [4].

Ключовими ідеями концепції маркетингу відносин, які дають можливість порушувати питання про стратегічні аспекти організації управління відносинами між бізнес-партнерами, є [4]:

- акцент на довгострокову співпрацю: формування відносин відбувається з огляду на довгострокову перспективу, а не на короткострокову вигоду – як свідчить практика здійснення одноразових трансакцій;

- взаємовигідний підхід: з огляду на орієнтацію на тривалий термін, співпраця ґрунтується на пошуку оптимальних варіантів для кожного із партнерів з метою забезпечення виграшу у довгостроковій перспективі;

- створення цінності для кожної зі сторін: формування взаємовідносин між бізнес-партнерами неможливе без їх чіткого усвідомлення тієї цінності, яку можна отримати в результаті взаємодії із партнером;

- активність кожної зі сторін відносин для підтримання та розвитку співпраці: обидві сторони займають активну позицію у налагодженні оптимального варіанту співпраці; якість взаємовідносин та їх довгостроковість залежать від того, наскільки якісно кожна зі сторін управляє процесом взаємовідносин у минулому та теперішньому, що в результаті відображається у показниках довіри партнера;

- багатомірність взаємовпливу: з огляду на довготривалість взаємовідносин значно зростає роль технологічної, соціальної та економічної складових відносин між бізнес-партнерами, на відміну від разових трансакцій.

Якість управління взаємовідносинами із бізнес-партнерами у результаті впливає на прибутковість роботи підприємства. З іншого боку, логічним виглядає припущення, що без формування та розвитку відносин із бізнес-партнерами підприємство не зможе досягти своїх цілей щонайменше з огляду на дві основні причини, по-перше, через необхідність придбання ресурсів, по-друге, через необхідність збування готової продукції споживачам. З огляду на вищезазначені зміни у сфері функціонування

підприємств, можна погодитися з Н. І. Чухрай, Я. Ю. Криворучко [5], що саме ефективно працюючі відносини стають ключовим чинником успіху підприємства на сучасному динамічному ринку.

Отже, сучасні умови господарювання формують об'єктивну необхідність організації партнерських відносин між суб'єктами господарювання. При цьому невирішеними залишаються концептуальні положення щодо організації такої взаємодії та особливостей формування інтегрованого механізму об'єднаних зусиль контрагентів на стратегічних засадах.

**Метою дослідження** є обґрунтування доцільності та підкреслення необхідності організації партнерських відносин підприємства зі своїми контрагентами на стратегічних засадах, реалізація чого буде сприяти інтеграції зусиль щодо якісного обслуговування споживачів, і на цій основі – підвищення гнучкості бізнесу кожного учасника взаємовідносин.

**Результати дослідження.** Як відомо, відносини підприємства з іншими учасниками ринку здійснюються не в статичному просторі ділового партнерства, а в динамічному полі взаємодії, яке слід розглядати як комплексну категорію, структура якої визначається якісним рівнем розвитку цілого ряду факторів, як макро- так і мікрорівня. Виступаючи зовнішнім компонентом, поле взаємодії поєднує, з одного боку, ресурси потенціалу взаємодії всіх учасників, а з іншого боку – забезпечує доступ до інформації про соціальні, психологічні, комунікативні характеристики суб'єктів взаємодії.

У праці [6] А. В. Балабаниць пропонує аналізувати відносини між бізнес-партнерами на основі цілей налагодження взаємовідносин між підприємствами, до яких автором включено:

- забезпечення ефективності діяльності (сприятливі умови співпраці, підвищення ефективності використання ресурсів та можливостей, зниження ризиків, підвищення прибутковості);
- забезпечення стійкого зростання (забезпечення підвищення ринкової частки, зміцнення конкурентної позиції підприємства);
- досягнення стратегічних конкурентних переваг (досягнення цінової переваги, спільне використання переваг брендингу та позиціонування, спільна розробка інновацій);
- підвищення лояльності споживачів (підвищення рівня задоволеності попиту споживачів, підвищення маркетингової компетенції, підвищення рівня обслуговування споживачів).

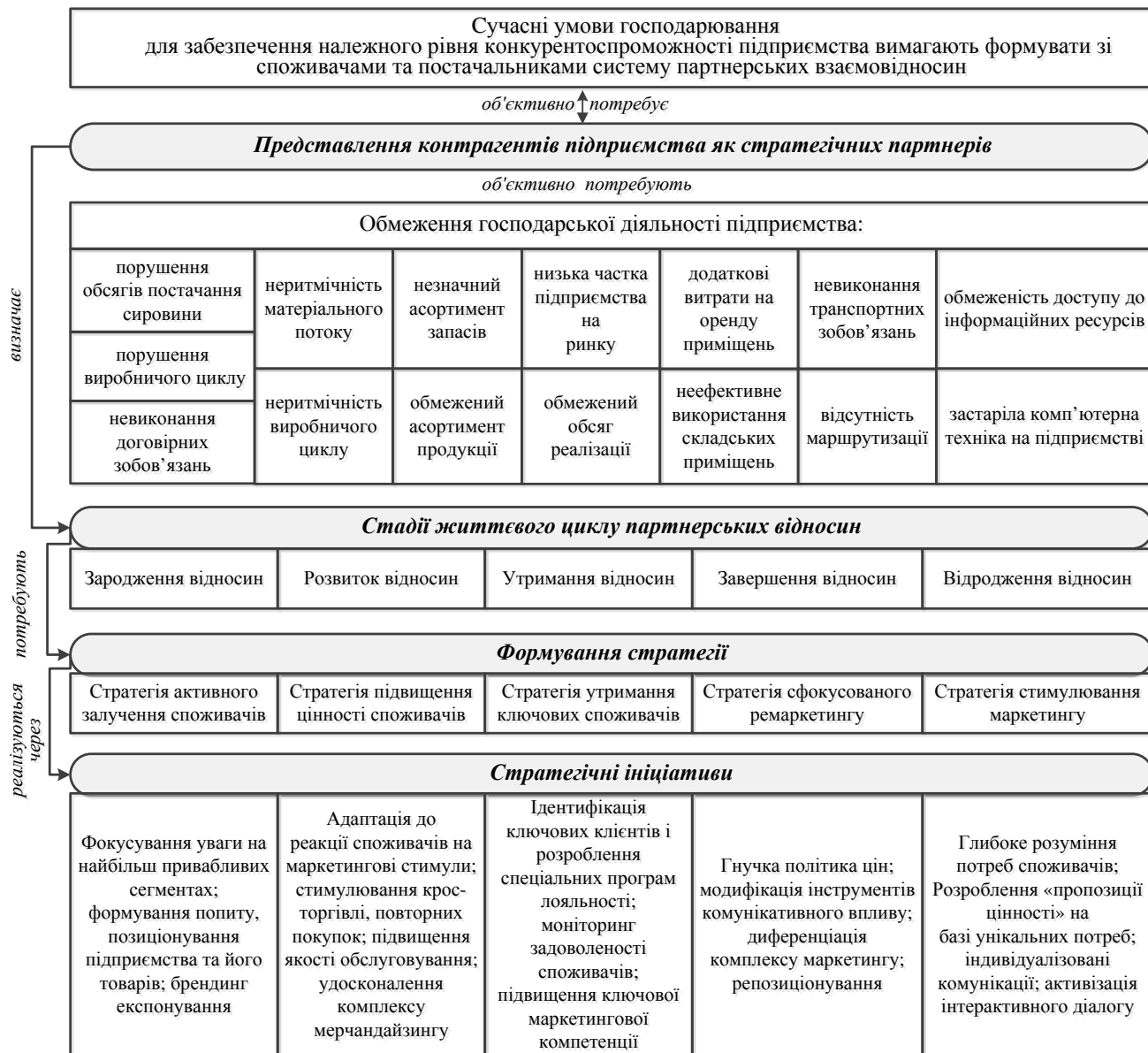
Тобто, у будь-якому випадку, у полі взаємодії відбуваються такі ключові процеси як: ідентифікація мотиваційних імпульсів учасників взаємодії; забезпечення інформаційної підтримки взаємодії; раціоналізація використання потенціалу взаємодії; забезпечення комунікативної адаптивності учасників взаємодії; балансування інтересів суб'єктів взаємодії тощо. Такі переваги від взаємодії бізнес-партнерів є очевидними та об'єктивно потребують дієвої організації. При цьому основними принципами організації системи партнерської взаємодії повинні стати:

- орієнтація на створення унікальних взаємовідносин зі споживачами і бізнес-партнерами;
- індивідуалізація обслуговування бізнес-партнерів на основі пропозиції адаптованих або спеціально створюваних для кожного бізнес-партнера і споживача товарів і послуг за рахунок глибокого знання їхніх потреб і мотивів;
- концентрація уваги на довічній цінності споживача;
- вільний інформаційний обмін між суб'єктами взаємодії;

– адаптація взаємодії, що забезпечується діями щодо збалансованості, гармонізації інтересів суб'єктів партнерських відносин;

– активне доповнення конкуренції співробітництвом тощо.

Варто зазначити, що організація партнерських відносин безумовно повинна мати стратегічну направленість, логіку формування яких представлено на рис. 1.



Як можна бачити з рис. 1, організація стратегічних партнерських відносин передбачає здійснення ряду першочергових заходів, серед яких:

1) проведення бенчмаркінгу постачальників із метою оцінки їх впливу на процеси досягнення ключових конкурентних переваг підприємства;

2) залучення фахівців підприємств-постачальників до процесів оцінки рівня задоволеності споживачів і розроблення стратегії підвищення конкурентоспроможності їх товарів;

3) розроблення спільної політики управління ризиками партнерської взаємодії;

4) формування спільної робочої групи зі створення активу знань як невід'ємного компонента ключової компетенції.

Таким чином, процес взаємодії представляється як сукупність процедур, що виконуються безупинно і послідовно, за допомогою яких формуються і здійснюються партнерські відносини. При цьому розвиток таких відносин передбачає використання стратегії підвищення цінності споживачів, спрямовану на активізацію їх покупок і збільшення прибутковості за рахунок адаптації до реакції споживачів на маркетингові стимули, забезпечення високого рівня обслуговування на підприємстві, удосконалення комплексу мерчандайзингу тощо.

Для забезпечення ефективної взаємодії з бізнес-партнерами підприємствам необхідно на кожному етапі організації відносини вирішувати такі оптимізаційні завдання [6-8]:

- оцінка конкурентної сили постачальника (посередника) за аспектами: управлінські, маркетингові, логістичні, економічні, виробничо-технологічні, соціально-поведінкові та інші;
- оцінка компетентності постачальника (посередника) за характеристиками: спроможність до інтеграції, спроможність до адаптації, спроможність до комунікації;
- розробка матриці формування оптимального портфеля взаємовідносин із бізнес-партнерами;
- формування набору стратегій роботи із потенційними і реальними постачальниками (посередниками);
- ідентифікація цілей суб'єктів маркетингової взаємодії;
- дослідження мотиваційного поля суб'єктів взаємодії й оцінка пріоритетних стимулів партнерства;
- аналіз зони толерантності і вимірювання рівня мотиваційної конгруентності поля взаємодії підприємства;
- розробка заходів, що забезпечують мотивують вплив на процеси взаємодії в єдиний комплекс, який активізує процес досягнення цілей кожного із партнерів;
- формування інформаційно-технологічної архітектури, що забезпечує синхронізацію ключових бізнес-процесів стратегічної взаємодії;
- вибір оптимальної технології управління поточними процесами підприємств-учасників партнерської взаємодії.

Таким чином, розкриття логіки організації стратегічних партнерських відносин виступає своєрідним координаційним механізмом, використання якого забезпечить комплексний підхід до розв'язання різноманітних проблем в площині маркетингу взаємодії підприємств-партнерів за рахунок створення цінностей, щонайкраще задовольняючи інтереси всіх учасників взаємодії на різних стадіях життєвого циклу маркетингових відносин. Діяльність з формування, підтримки і розвитку довгострокових взаємовигідних відносин зі споживачами, бізнес-партнерами та конкурентами, що спрямована на забезпечення найбільш повного задоволення потреб споживачів, сприяє досягненню цілей кожного із партнерів та набуття конкурентних переваг. Однак практична реалізація означеної стратегічної організації партнерської взаємодії акцентує увагу на розробці методичних підходів щодо вимірювання та оцінювання стану взаємовідносин, що потребує подальших досліджень.

## Список літератури

1. Куц С. П. Управление взаимоотношениями в российских компаниях: разработка концептуальной модели исследования / С. П. Куц, М. М. Смирнова // Научные доклады. – 2006. – № 31.

2. Балабанова Л. В. Маркетинг відносин в системі управління підприємством: монографія / Л. В. Балабанова, С. В. Чернишева / МОНУ, ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк: [ДонНУЕТ], 2009. – 280 с.
3. Grönroos Ch. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value / Ch. Grönroos // Journal of Business and Industrial Marketing. – 2004. – Vol. 19. – № 2. – pp. 99–113. – Режим доступу: <http://www.favaneves.org/pdf/groonros.pdf>
4. Бурдак І. Г. Управління стратегічною взаємодією підприємства та суб'єктами зовнішнього середовища / І. Г. Бурдак, Т. А. Клімович, Ю. Л. Рудь // Науковий вісник КУЕІТУ. Нові технології. – 2009. – № 1 (23). – 105 – 109.
5. Чухрай Н. І. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами: монографія / Н. І. Чухрай, Я. Ю. Криворучко; за наук. ред. Н. Чухрай. – Львів: Растр-7, 2008. – 360 с.
6. Балабаниць А. В. Формування стратегічного набору інтегрованого управління маркетинговою взаємодією підприємств [Електронний ресурс] / А. В. Балабаниць. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vdnuet/econ/2012\\_3/Balaban.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2012_3/Balaban.pdf)
7. Ступак І. О. Стратегічні аспекти формування взаємовідносин із постачальниками [Електронний ресурс] / І. О. Ступак ; Режим доступу : [http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2010\\_690/78.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2010_690/78.pdf)
8. Струк Н. Оцінка конкурентоспроможності в системі аналізу перспективності ділового партнерства підприємств // Вісн. Львів. наці. ун-ту. Серія економічна. – Львів, 2008. – Вип. 37(1). – С. 89-93.

### **I. P. Dzebkо**

*Kharkiv State University of Economics*

#### **Strategic aspects of partnerships**

To research the relationship between companies as business partners, who together form a chain or network and contribute to the enterprise competitive advantage. This paper presents the logic of partnership on strategic grounds considering the life cycle development of partnerships and the formation of strategic initiatives for each stage.

**cooperation, partnership, organization, strategic aspects**

Одержано 24.05.13