

100

## МАРКЕТИНГ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 658.8:005.4

Яхкінд В. П.

Розглянуто взаємовідносини між підприємствами як бізнес-партнерами, які разом формують ланцюг чи мережу та сприяють досягненню підприємством конкурентних переваг. Показано об'єктивну необхідність організації стратегічної взаємодії підприємств та перспективи застосування партнерських відносин. Показано переваги застосування маркетингового підходу до формування стратегічних партнерських відносин із зазначенням схеми взаємозв'язку бізнес-партнерів. Подано концептуальний підхід до формування портфеля відносин із бізнес-партнерами, надано рекомендації з оптимізації маркетингових зусиль щодо формування партнерства та оптимального управління потоковими процесами контрагентів. Зазначено, що об'єктивно необхідним є формування стратегічного партнерства як довгострокових відносин співробітництва в ланцюгах поставок, заснованих на тісному взаємозв'язку, довірі, загальному несенні ризику й відкритому обміні інформацією між підприємствами з метою забезпечення більш високих результатів діяльності.

*Ключові слова:* маркетинг, партнерство, взаємодія, стратегічне управління, портфель стратегій.

## МАРКЕТИНГ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

УДК 658.8:005.4

Яхкінд В. П.

Рассмотрены взаимоотношения между предприятиями как бизнес-партнерами, которые вместе формируют цепь или сеть и способствуют достижению предприятием конкурентных преимуществ. Показана объективная необходимость организации стратегического взаимодействия предприятий и перспективы применения партнерских отношений. Показаны преимущества применения маркетингового подхода к формированию стратегических партнерских отношений с указанием схемы взаимосвязи бизнес-партнеров. Представлен концептуальный подход к формированию портфеля отношений с бизнес-партнерами, даны рекомендации по оптимизации маркетинговых усилий относительно формирования партнерства и оптимального управления потоковыми процессами контрагентов. Показано, что объективно необходимым является формирование стратегического партнерства как долгосрочных отношений сотрудничества в цепях поставок, основанных на тесной взаимосвязи, доверии, общем несении риска и открытом обмене информацией между предприятиями с целью обеспечения более высоких результатов деятельности.

*Ключевые слова:* маркетинг, партнерство, взаимодействие, стратегическое управление, портфель стратегий.

## MARKETING PARTNERSHIP AS A TOOL FOR STRATEGIC MANAGEMENT

UDC 658.8:005.4

V. Yakhkind

The article deals with the relationship between companies as business partners, that form a chain or network and contribute to the enterprise competitive advantage. The objective necessity of strategic interaction of businesses and prospects of partnership are described. The advantages of applying marketing approach to forming strategic partnerships indicating circuit interconnection of business partners are shown. The conceptual approach to forming the portfolio of relationships with business partners, and recommendations to optimize marketing efforts on forming partnerships and optimal control of flow processes of counterparties are given. It is objectively necessary to

form the strategic partnerships as long-term cooperative relations in supply chains based on close relationships, trust, overall risk bearing and open exchange of information between the companies in order to provide higher performance.

**Keywords:** marketing, partnership, cooperation, strategic management, strategies portfolio.

Трансформаційні процеси в економіці України висувають нові вимоги до організації та управління діяльністю суб'єктів господарювання під впливом процесів глобалізації та інтернаціоналізації. Діяльність вітчизняних промислових підприємств не обмежується локальними ринками, і все більше супроводжується необхідністю інтеграції у господарські комплекси, що сприяють вирішенню питань їх життєдіяльності. На сучасному етапі розвитку економічних систем різних рівнів розгортаються якісно нові процеси, засновані на ідеології активної взаємодії з бізнес-партнерами.

Загальні та прикладні проблеми інтеграційних процесів у менеджменті і маркетингу розглянуто в дослідженнях Баїєва Г. Л., Дорошенко Ю. А., Фатхутдінова Р. А. [1] та ін. [2–4].

Разом з тим для комплексного вирішення проблем і перспектив взаємодії бізнес-партнерів необхідне не тільки досконале опанування існуючими концепціями, а й обґрунтування нових теоретичних підходів до розглядання маркетингу партнерської взаємодії як єдиної системи з певними інтеграційними властивостями.

Метою статті є теоретичне обґрунтування концептуального підходу до формування системи маркетингової партнерської взаємодії.

Для досягнення поставленої мети необхідно розкрити сутність категорій "партнерство", "взаємодія", "співробітництво", "інтеграція" та обґрунтувати необхідність застосування партнерської взаємодії.

В умовах поширення процесів глобалізації активно використовуються різні форми партнерства. Тенденція постійного зростання міжфірмової кооперації спостерігається у значному переліку досліджень. Так, Третяк О. А. й Лазарев І. А. зробили певний внесок у поширення уявлень про сільові форми взаємодії та координації підприємств, розвиток яких може призвести до виникнення цілих співтовариств створення вартості [5; 6]. Автори у своїх роботах [7; 8] зазначають про необхідність використання нових концепцій управління, таких, як маркетинг партнерських відносин та коопераційна логістика. Дослідження Парінова С. І. зорієнтовані на побудову механізму управління новими об'єднаннями підприємств шляхом побудови мультиагентських систем [9].

Організація діяльності за принципом сільової структури передбачає спеціалізацію на виконанні певних функцій та їх подальше об'єднання, що сприяє зростанню компетенцій і знижує вартість за умови партнерства їх виконавців у певній структурі.

Взагалі термін "партнерство" – це юридична форма організації спільної економічної діяльності декількох фізичних або юридичних осіб; термін "взаємодія" – це взаємний зв'язок між предметами в дії, а також погоджена дія між ким-небудь, чим-небудь [10].

Узагальнення визначень сукупності понять, що аналізуються в рамках поставленої мети, наведені на рис. 1.



Рис. 1. Основні поняття, що розкривають зміст партнерських відносин

Термін "взаємодія" використовують у різних галузях науки, і його тлумачення залежить від предмета й напрямку дослідження. Так, словник [11] визначає "взаємодію" як "філософську категорію, яка відображає процеси впливу різних об'єктів один на одного, їх взаємну обумовленість, зміну стану, взаємоперехід, а також виникнення одного об'єкта через інший".

Дослідник А. Авер'янов зазначає, що взаємодія з філософського погляду – це динамічний зв'язок, у процесі якого змінюються один або всі пов'язані елементи [12]. Отже, для поняття "взаємодія" характерна наявність фактичних, дієвих і відносно стійких зв'язків, які дозволяють об'єктам впливати один на одного, а також наявність самого впливу, результатом якого є взаємна зміна об'єктів.

Водночас паралельно використовують терміни "співробітництво" та "співпраця". У тлумачному словнику української

мови співробітництво трактується як спільна діяльність, спільні дії, а співпраця – як спільна з ким-небудь діяльність [10].

"Співробітництво" можна трактувати як процес взаємодії двох або кількох учасників, у якому виключається застосування "примусовності" і домінують спільні пошуки реалізації загальних інтересів.

У цьому контексті необхідно проаналізувати термін "партнерство" як один із видів взаємодії, що ґрунтується на очікуванні того, що партнер під час взаємодії поводитиметься відповідно до умов співробітництва.

В етимологічному словнику української мови зазначено, що слово "партнер" в українську мову запозичене із французької, у свою чергу, французьке "partenaire" походить від англійського "partner", яке має кілька значень, зокрема, "співспадкоємець", "поділ", "частина" тощо [10]. Партнерство в сучасному розумінні – це вид взаємин між різними

суб'єктами, який полягає у формуванні єдиної позиції з певних питань та організації спільних дій. Специфікою партнерства є збереження кожним із партнерів відносної самостійності в основних аспектах діяльності. Тож партнерство як вид спільної діяльності полягає в рівноправності її учасників, що передбачає рівні права й обов'язки кожної зі сторін, а відтак, і взаємну відповідальність. Отже, партнерство – це ідеальний варіант стосунків рівноправних суб'єктів, які усвідомлюють значення своїх дій для партнера і свою діяльність будують так, щоб виправдати сподівання партнера і досягти спільної мети. Партнерство можливе лише за умови взаємної довіри, впевненості та спільної діяльності, спрямованої на досягнення спільного результату. Порівняння традиційних відносин із партнерськими наведено в табл. 1 [13].

Таблиця 1

Порівняння типів взаємовідносин підприємства

Критерії порівняння	Традиційні відносини	Партнерські відносини
1	2	3
Форма взаємовідносин	Конкуренція	Співробітництво
Урахування інтересів постачальника й покупця	Акцент на власних інтересах постачальника й покупця	Акцент на спільних інтересах постачальника й покупця
Політика цін	Акцент на "ціну за одиницю продукції", основна мета покупця – найнижча ціна	Акцент на загальну вартість закупівлі
Тривалість бізнес-відносин	Короточасні бізнес-відносини	Тривалі бізнес-відносини
Політика у сфері контролю якості	Здійснення вхідного контролю якості	Гарантована якість на основі концепції TQM (Total Quality Management)

Закінчення табл. 1

1	2	3
Кількість постачальників	Робота з великою кількістю постачальників	Робота з 1 або 2 надійними постачальниками
Взаємовідносини з постачальниками	Відносини невизначеності між постачальником і покупцем	Відносини довіри між постачальником і покупцем

Отже, розгляд партнерських відносин передбачає взаємодію суб'єктів господарювання. Розуміючи той факт, що установлення партнерських відносин забезпечує конкурентоспроможність всіх учасників взаємодії, на рис. 2 наочно подано підґрунтя для інтеграції інтересів.

Як можна бачити з рис. 2, стратегічне управління взаємовідносинами підприємства з постачальниками та споживачами дозволить, у кінцевому підсумку, досягти синергетичного ефекту. При цьому для забезпечення довгострокової ефективності відносин із постачальниками та споживачами підприємству доцільно розроблювати набір стратегій взаємодії. Зрозуміло, що бізнес-партнери як повноправні учасники ланцюга створення цінності, безпосередньо впливають на стратегію підприємства-інтегратора взаємодії. До того ж ускладнення факторів зовнішнього середовища детермінує необхідність розробки механізму управління відносинами із бізнес-партнерами, спрямованого на оптимізацію маркетингових зусиль всіх учасників партнерської взаємодії.

Оскільки партнерство передбачає тривалі відносини, розраховані на перспективу, є надійним джерелом довгострокових конкурентних переваг промислового підприємства, то можна погодитися з Германчук А. М. [13] і надалі говорити про стратегічне партнерство, яке поряд із розглянутими характеристиками партнерства передбачає також спільні інвестиції в реалізацію загальних проєктів і проведення маркетингових заходів, розподіл ризиків між учасниками партнерських відносин (табл. 2).

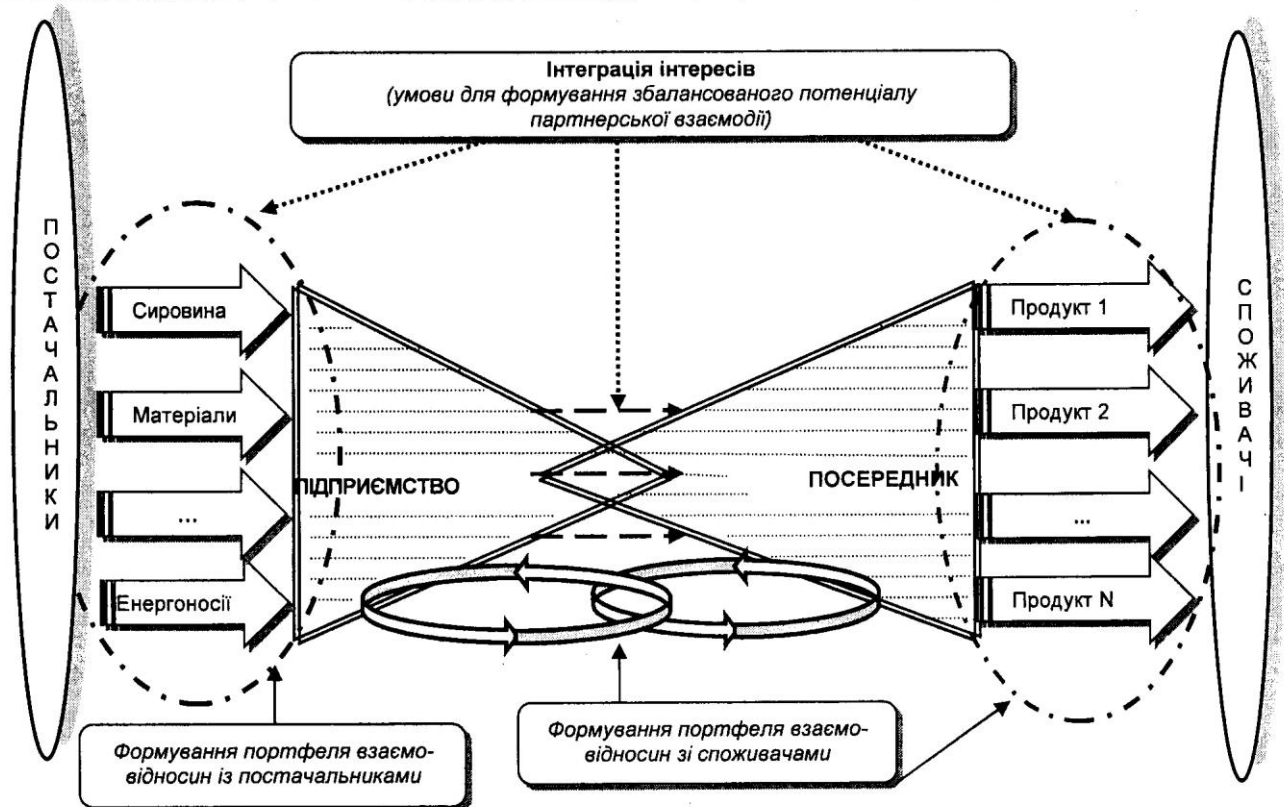


Рис. 2. Логіка формування потенціалу партнерської взаємодії



Таблиця 2

**Переваги стратегічного партнерства**

Переваги для продавця	Переваги для покупця
<b>Загальні переваги</b>	
Стабільність, гарантована довгостроковими відносинами; велика частка розміщених замовлень; можливість планування та інвестування; робота з ключовими покупцями щодо конкретних продуктів та послуг; збільшення продажу без зростання накладних витрат на закупівельну діяльність	Гарантія якості; скорочення бази постачальників; гарантування довгостроковими угодами поставок; постачання "точно в строк"; підвищення якості
<b>Зниження витрат</b>	
Спільні програми зниження витрат; участь у проектах покупців; зниження запасів у покупців завдяки ефективному плануванню; покращення логістики; оптимізація бізнес-процесів	Програма зниження витрат; участь постачальників у нових проектах; зниження запасів; удосконалення логістичних процесів; зменшення кількості прострочених замовлень
<b>Стратегічні переваги</b>	
Доступ до технологій покупця; спільне управління та вирішення проблем	Доступ до технологій постачальника; спільне управління та вирішення проблем

Тобто стратегічне партнерство – це довгострокові відносини співробітництва в ланцюгах поставок, засновані на тісному взаємозв'язку, довірі, відкритому обміні інформацією й загальному несенні ризику між підприємствами з метою забезпечення більш високих результатів діяльності [14]. Основою стратегічного партнерства є використання переваг, пов'язаних з основною компетенцією кожного підприємства в ланцюжку поставок.

Таким чином, дослідження довело, що формування передумов стійкого розвитку промислових підприємств на основі встановлення партнерських відносин стає все більш поширеними. Використання запропонованої моделі напрямів розвитку партнерських відносин дозволить підприємству посилити конкурентні переваги на підставі раціонального використання власного потенціалу та можливостей. Формування відносин з партнерами сприяють адаптації промислових підприємств до умов сучасного конкурентного середовища.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є розробка програми стратегічних змін як основи реалізації процесу інтеграції та оптимізації потокових процесів бізнес-партнерів.

**Література:** 1. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с. 2. Mortensen M. H. Understanding attractiveness in business relationships – A complete literature review / M. H. Mortensen // *Industrial Marketing Management*. – 2012. – Vol. 41. – Issue 8. – November. – Pp. 1206–1218. 3. Schiele H. Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: Introduction, definitions and an overarching framework / H. Schiele, R. Calvi, M. Gibbert

// *Industrial Marketing Management*. – 2012. – Vol. 41. – Issue 8. – November. – Pp. 1178–1185. 4. Gounaris S. P. The relationships of customer-perceived value, satisfaction, loyalty and behavioral intentions / S. P. Gounaris, N. A. Tzempelikos, K. Chatzipanagiotou // *Journal of Relationship Marketing*. – 2007. – Vol. 6. – Issue 1. – Pp. 63–87. 5. Третьяк О. А. Сетевые формы межфирменной кооперации / О. А. Третьяк, М. А. Румянцева // *Российский журнал менеджмента*. – 2003. – № 2. – Т. 1. – С. 25–50. 6. Лазарев И. А. Новая информационная экономика и сетевые механизмы развития / И. А. Лазарев, Г. С. Хижа, К. И. Лазарев. – М. : Дашков и Ко, 2005. – 240 с. 7. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений / Ян Гордон ; пер. с англ. под ред. О. А. Третьяк. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с. 8. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / [под общ. и научн. ред. Сергеева В. И.]. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 976 с. 9. Паринов С. И. К теории сетевой экономики / С. И. Паринов. – Новосибирск : РАН, 2002. – 168 с. 10. Етимологичний словник української мови : у 7 т. / ред. кол. : О. С. Мельничук та ін. – К. : Наукова думка, 1983. – Т. 4. – 656 с. 11. Философский энциклопедический словарь. – М. : Советская энциклопедия, 1983. – 840 с. 12. Аверьянов А. Н. О природе взаимодействия / А. Н. Аверьянов. – М. : Знание, 1984. – 64 с. 13. Германчук А. М. Стратегічне партнерство в системі маркетингової логістики [Електронний ресурс] / А. М. Германчук. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Tiru/2011\\_32/German.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2011_32/German.pdf). 14. Балабаниць А. В. Управління маркетинговою взаємодією як ключова функція маркетингового менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / А. В. Балабаниць. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Ekopr/2010\\_1/a4.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Ekopr/2010_1/a4.pdf).

**References:** 1. Fatkhutdinov R. A. *Strategicheskii marketing : uchebnik* / R. A. Fatkhutdinov. – 2-e izd., pererab. i dop. – SPb. : Piter, 2002. – 448 p. 2. Mortensen M. H. Understanding attractiveness in business relationships – A complete literature review / M. H. Mortensen // *Industrial Marketing Management*. – 2012. – Vol. 41. – Issue 8. – November. – Pp. 1206–1218. 3. Schiele H. Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: Introduction, definitions and an overarching framework / H. Schiele, R. Calvi, M. Gibbert // *Industrial Marketing Management*. – 2012. – Vol. 41. – Issue 8. – November. – Pp. 1178–1185. 4. Gounaris S. P. The relationships of customer-perceived value, satisfaction, loyalty and behavioral intentions / S. P. Gounaris, N. A. Tzempelikos, K. Chatzipanagiotou // *Journal of Relationship Marketing*. – 2007. – Vol. 6. – Issue 1. – Pp. 63–87. 5. Tretyak O. A. *Setevye formy mezhfirmennoy kooperatsii* / O. A. Tretyak, M. A. Rumyantseva // *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*. – 2003. – No. 2. – Vol. 1. – Pp. 25–50. 6. Lazarev I. A. *Novaya informatsionnaya ekonomika i setevye mehanizmy razvitiya* / I. A. Lazarev, G. S. Hizha, K. I. Lazarev. – M. : Dashkov i Ko, 2005. – 240 p. 7. Gordon Ya. *Marketing partnerskikh otnosheniy* / Ya. Gordon ; per. s angl. pod red. O. A. Tretyak. – SPb. : Piter, 2001. – 384 p. 8. *Korporativnaya logistika. 300 otvetov na voprosy professionalov* / [pod obshch. i nauchn. red. Sergeeva V. I.]. – M. : INFRA-M, 2005. – 976 p. 9. Parinov S. I. *K teorii setevoy ekonomiki* / S. I. Parinov. – Novosibirsk : RAN, 2002. – 168 p. 10. *Etymologichnyi slovnyk ukrainsskoi movy : u 7 t. / red. kol. : O. S. Melnychuk et al.* – K. : Naukova dumka, 1983. – Vol. 4. – 656 p. 11. *Filosofskiy entsiklopedicheskii slovar*. – M. : Sovetskaya entsiklopediya, 1983. – 840 p. 12. Averyanov A. N. *O prirode vzaimodeystviya* / A. N. Averyanov. – M. : Znanie, 1984. – 64 p. 13. Hermanchuk A. M. *Stratehichne partnerstvo v systemi marketynhovoii lohistyky* [Electronic resource] / A. M. Hermanchuk. – Access mode : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Tiru/2011\\_32/German.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2011_32/German.pdf). 14. Balabanyts A. V. *Upravlinnya marketynhovoiiu vzaiemodiieiu yak kliuchova funktsiia marketynhovoiiu menedzhmentu*

pidpryemstva [Electronic resource] / A. V. Balabanyts. – Access mode :  
http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc\_gum/Ekupr/2010\_1/a4.pdf.

ного економічного університета (61166, Україна, г. Харків,  
пр. Леніна, 9а, e-mail: kafpeco@hneu.edu.ua).

**Інформація про автора**

**Information about the author**

**Яхкінд Вікторія Павлівна** – канд. екон. наук, викладач кафедри політичної економії Харківського національного економічного університету (61166, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9а, e-mail: kafpeco@hneu.edu.ua).

**V. Yakhkind** – Ph.D. in Economics, lecturer of Political Economy Department of Kharkiv National University of Economics (9a Lenin Ave., 61166, Kharkiv, Ukraine, e-mail: kafpeco@hneu.edu.ua).

**Информация об авторе**

**Яхкинд Виктория Павловна** – канд. екон. наук, преподаватель кафедры политической экономики Харьковского националь-

*Рецензент*  
докт. екон. наук,  
професор Орлов П. А.

*Стаття надійшла до ред.*  
22.02.2013 р.

---

## СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІНТЕГРОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ

УДК 658.012.122"313":658.155

**Романенко О. В.**

Узагальнено основні підходи до аналізу використання ресурсного потенціалу, сформульовано основні етапи цього процесу в умовах інтегрованого виробництва. Розроблено на основі систематизації показників комплексної оцінки ресурсного потенціалу підприємства методику аналізу ресурсного потенціалу інтегрованих підприємств, яка базується на застосуванні методу відстаней. Проведено апробацію запропонованої методики аналізу на прикладі показників вітчизняних та зарубіжних підприємств, визначено рівень ресурсного забезпечення досліджуваних підприємств із позицій можливості реалізації стратегічного підходу. Наведено графічну інтерпретацію отриманих результатів аналізу, що дає можливість визначити стратегічні позиції підприємств за ознакою ресурсного забезпечення.

*Ключові слова:* стратегічний аналіз, ресурсний потенціал, інтегроване підприємство, система показників.

---

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА ИНТЕГРИРОВАННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

УДК 658.012.122"313":658.155

**Романенко О. В.**

Обобщены основные подходы к анализу использования ресурсного потенциала, сформулированы основные этапы этого процесса в условиях интегрированного производства. Разработана на основе систематизации показателей комплексной оценки ресурсного потенциала интегрированных предприятий методика анализа ресурсного потенциала, которая базируется на использовании метода расстояний. Проведена апробация разработанной методики анализа на примере показателей отечественных и зарубежных предприятий, определен уровень ресурсного обеспечения исследуемых предприятий с позиции возможностей реализации стратегического подхода. Приведена графическая интерпретация полученных результатов анализа, позволяющая определить стратегические позиции предприятия в соответствии с признаком ресурсного обеспечения.

*Ключевые слова:* стратегический анализ, ресурсный потенциал, интегрированное предприятие, система показателей.