

ФОРМУВАННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН: НАПРЯМИ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

FORMATION OF PARTNERSHIPS: DIRECTIONS, EFFICIENCY AND CHALLENGES IN THE CONTEXT OF MARTIAL LAW

Формування партнерських відносин є актуальним питанням для вітчизняного бізнесу, адже дозволяє підприємствам підвищити конкурентоспроможність, покращити імідж та збільшити ринкову вартість. Дослідженням встановлено, що ефективність відносин з партнерами передбачає визначення відношення отриманих результатів і витрат на формування та підтримку партнерських відносин. Для визначення та оцінки ефективності партнерських відносин доцільно використовувати перелік запропонованих показників. Для визначення узагальнюючого показника ефективності партнерських відносин доцільно враховувати оцінку показників у бальній шкалі та коефіцієнти важливості цих показників. Після встановлення рівня ефективності партнерських відносин доцільно розробити програму їх розвитку. При формуванні партнерських відносин необхідно також враховувати специфічні проблеми, які можуть перешкоджати їх розвитку.

Ключові слова: партнерські відносини, ефективність партнерських відносин, програми розвитку партнерських відносин, експертні оцінки, партнерський маркетинг.

УДК 658.8.012.12

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-36>

Попко О.В.¹

д.е.н., професор,
професор кафедри маркетингу,
Національний університет водного
господарства та природокористування

Сліпецький О.Є.²

аспірант кафедри маркетингу,
Національний університет водного
господарства та природокористування

Кузьо Н.Є.³

старший викладач ЗВО
кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет
«Львівська політехніка»

Popko Olena

University of Water
and Environmental Engineering

Slipetskyi Orest

University of Water
and Environmental Engineering

Kuzo Nataliia

Lviv Politechnic National University

The formation of partnerships is a topical issue for domestic businesses, as it allows enterprises to increase competitiveness, improve their image, increase market value, and avoid confrontation in common markets by establishing ties with stakeholders. The study found that the effectiveness of relations with partners involves determining the ratio of the results obtained and the costs of forming and maintaining partnerships. The results of such activities may include profitability, resource intensity of processes between partners, and access to new resources. To determine and evaluate the effectiveness of partnerships, it is advisable to identify indicators that will determine the effectiveness of these relationships. Among the indicators that should be taken into account when determining the effectiveness of partnership relations are the following: market reputation of the enterprise, market share of the enterprise, growth of brand awareness, coverage of new markets, product quality, profit growth, cost reduction, access to new resources, production capacity utilisation, duration of cooperation, partner's share in procurement, information management, increase of reliability and flexibility of activities, level of satisfaction with partnership relations, introduction of innovations, etc. To determine a generalised indicator of the effectiveness of partnership relations, it is advisable to consider the assessment of indicators on a point scale and the importance coefficients of these indicators. The necessary data can be obtained based on an expert assessment, where the experts can be employees of the enterprise who have access to the necessary information in accordance with their job descriptions. After establishing the level of effectiveness of partnership relations, it is advisable to develop a programme for their development, the main stages of which are proposed to be the following: formulation of the goal and objectives for the development of partnership relations, formulation of tasks for the development of partnership relations, information and marketing support for the development of partnership relations, identification of methods, means and mechanisms for the development of partnership relations, implementation of methods, means and mechanisms for the development of partnership relations, evaluation of the results of development of partnership relations. When forming partnerships, it is also necessary to consider specific problems that may hinder their development.

Keywords: partnerships, effectiveness of partnerships, partnership development programmes, expert assessments, partnership marketing.

Постановка проблеми. Ринкові умови функціонування змушують вітчизняні підприємства визначати нові шляхи підвищення конкурентоспроможності. Одним із напрямів її підвищення в сучасних умовах є формування ефективної системи маркетингових взаємодій – унікального активу підприємства. Формування партнерських відносин дозволяє підприємствам уникати протистояння в діяльності на спільних ринках та встановити зв'язки із зацікавленими сторонами для досягнення спільних цілей. Важливим аспектом у цьому процесі є встановлення критеріїв для визначення партнерів підприємства, з яким необхідно формувати певні типи відносин.

Важливим питанням розвитку партнерських відносин є максимізація цінності цих відносин для кожної сторони, що передбачає правильний вибір основних напрямів співпраці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підприємства зазвичай підтримують певні відносини із різними суб'єктами ринку. Серед різних форм зв'язків між ними особливої популярності набувають довготривалі взаємовигідні відносини – партнерство. Партнерські взаємовідносини є об'єктом наукового дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців.

Значну увагу формуванню партнерських відносин приділяли у своїх наукових працях Благун І.,

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3356-6070>

² ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5948-773X>

³ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0640-3276>

Кукурудз Р. [1], Князик Ю.М. [2], Криворучко Я.Ю., Чухрай Н.І. [3], Попко О.В., Сліпецький О.Є., Кузьо Н.Є. [4], Ус М.І. [5] та інші. Зокрема, у [1, с. 57] досліджено чинники та змінні, які впливають на формування партнерських взаємовідносин та їх результативність, у [5] проаналізовано основні критерії та показники для визначення ефективності партнерських відносин й запропоновано методикку щодо визначення ефективності партнерських відносин з урахуванням економічних і соціально-психологічних складових.

Необхідність формування ефективних відносин з партнерами обґрунтовано Попко О.В., Сліпецьким О.Є., Кузьо Н.Є., Білик І.І., Гринів Н.Т., Демко М.Я. в [6], а складові потенціалу інтеграції інтересів партнерів охарактеризовані Маслій Н.Д. та Ніценко В.С. у [7]. Дослідженню сучасних особливостей становлення і гармонійного розвитку партнерських взаємовідносин в умовах воєнного стану та в післявоєнний період присвячено роботу Микитина О.З. та Завербного С.А. [8]. Проте, незважаючи на значну кількість наукових робіт, питання формування програм розвитку партнерських відносин вимагає подальшого дослідження.

Постановка завдання. Метою даної статті є удосконалення підходів до визначення ефективності партнерських відносин та формування програми їх розвитку на засадах партнерського маркетингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування партнерських відносин із суб'єктами ринку полягає в розробленні та реалізації спільних планів і стратегій створення спільних активів. Перевагами, які пов'язані із встановленням партнерських відносин, є зниження адміністративних витрат, ефективніше використання ресурсів,

покращання зв'язків, удосконалення нововведень, покращення виробничо-господарської діяльності тощо (табл. 1).

Крім наведених переваг, формування партнерських відносин дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність, покращити імідж та збільшити його ринкову вартість.

Важливим завданням є визначення ефективності партнерських відносин. Одним із найпоширеніших підходів до визначення ефективності відносин з партнерами передбачає розуміння ефективності як відношення отриманих результатів і витрат на формування та підтримку партнерських відносин [5, с. 446]. Основним результатом такої діяльності можна вважати прибутковість. Також ефективність партнерських відносин може вимірюватися показником ресурсоємності процесів, що відбуваються між партнерами, та можливості доступу до нових ресурсів.

Для визначення та оцінки ефективності партнерських відносин доцільно ідентифікувати перелік показників, які визначатимуть ефективність цих відносин. Такими показниками можуть бути ринкова репутація підприємства, частка ринку підприємства, зростання впізнаваності бренду, охоплення нових ринків, якість продукції, зростання прибутку, зменшення рівня витрат, доступ до нових ресурсів, завантаженість виробничих потужностей, тривалість співпраці, частка партнера у закупівлях, управління інформацією, підвищення надійності та гнучкості діяльності, рівень задоволеності партнерськими відносинами, впровадження інновацій тощо.

Для отримання достовірної оцінки ефективності партнерських відносин доцільно визначати наведені показники до початку встановлення цих

Таблиця 1

Переваги формування партнерських відносин із суб'єктами ринку для підприємств та організацій

Суб'єкти ринку	Переваги встановлення партнерських відносин
Постачальники	Створення додаткової корисності товарів та послуг, спільне управління якістю пропозиції, зниження логістичних витрат, можливість об'єднання в стратегічні союзи та альянси, допомога в уникненні загрози банкрутства (участь в санації підприємства)
Маркетингові посередники	Зменшення кількості вертикальних і горизонтальних конфліктів, зменшення часу на комунікацію із споживачами, спільне проведення маркетингових заходів, зокрема досліджень ринку та рекламних кампаній, прискорення процесу реалізації продукції, розширення меж існуючого виходу на нові ринки, кобрендинг
Конкуренти	Бенчмаркінг – обмін передовим досвідом, створення вхідних бар'єрів в галузь, які сприятимуть зменшенню кількості нових конкурентів, спільне розроблення стандартів якості продукції
Організації – споживачі	Створення додаткової корисності товару, виконання індивідуальних замовлень, зменшення часу оформлення замовлення, розширення комунікацій «з вуст у вуста»
Персонал підприємства	Створення сприятливих умов праці, злагодженість роботи структурних підрозділів, чітке та вчасне виконання поставлених завдань, швидке реагування на скарги та пропозиції споживачів
Надавачі ділових послуг	Першочерговість обслуговування, допомога в уникненні загрози банкрутства (участь в санації підприємства)
Контактні аудиторії	Лобювання, фінансова підтримка, активізація інвестиційних процесів

Джерело: [2]

відносин, а також порівнювати їх значення, отримані в процесі партнерства. Це дозволить виявляти вплив та зміни від діяльності нового партнера.

Методичний підхід щодо визначення ефективності партнерських відносин, запропонований в [5, с. 447], передбачає визначення узагальнюючого показника ефективності партнерських відносин за формулою

$$E_p = \sum B_i \cdot V_i \quad (1)$$

де E_p – узагальнюючий показник ефективності партнерських відносин; B_i – оцінка i -го показника ефективності у визначеній бальній шкалі; V_i – коефіцієнт важливості i -го показника в загальній системі показників ефективності партнерських відносин.

Для визначення узагальнюючого показника ефективності партнерських відносин доцільно розрахувати коефіцієнти важливості окремих показників. Розрахунок коефіцієнта важливості може базуватися на експертному оцінюванні, зокрема методом ранжування. Експертами можуть виступати працівники підприємства, які мають доступ до необхідної інформації згідно посадових інструкцій. Якщо ранжування проводиться декількома експертами, то для кожного об'єкта підраховують суму рангів [9]

$$S_i = \sum_{j=1}^m x_{ij} \quad (2)$$

які отримані від всіх експертів, а потім визначають результуючий ранг для показників.

Наступним кроком є розрахунок коефіцієнтів важливості для визначених показників, який можна розрахувати за формулою:

$$V_i = \frac{2(N - i + 1)}{N(N - 1)} \quad (3)$$

де N – загальна кількість визначених показників; i – ранг показника.

Оцінку ефективності партнерських відносин для розрахунку узагальнюючого показника здійснюють, використовуючи 5-ти бальну шкалу оцінок – від значного збільшення (5 балів) до значного зменшення (1 бал) [5, с. 447]. За визначеним узагальнюючим показником ефективності партнерських відносин пропонується таке розмежування рівня ефективності (табл. 2).

Якщо партнерські відносини визнані неефективними, то керівництво має прийняти рішення щодо їх припинення чи згортання партнерства. При ефективних партнерських відносинах доцільно формувати програми їх розвитку.

На рис. 1 наведено основні етапи програми розвитку партнерських відносин.

При формуванні партнерських відносин необхідно враховувати специфічні проблеми, які можуть перешкоджати їх розвитку [1, с. 60–61], зокрема:

- відсутність достовірної та повної інформації, що пов'язано із неможливістю визначення функціональних обов'язків окремих виконавців;
- невизначеність інформації, доступної для партнерів, щодо поточного чи майбутнього обсягу продажів;
- відсутність необхідних контактів із особами, що мають офіційний чи неофіційний вплив на прийняття рішення про купівлю;
- поява нової особи, що може мати значний вплив на рішення про закупівлі;
- реорганізація, яка може призвести до суттєвої зміни підходів щодо постачання.

Складні ринкові умови, в яких перебуває Україна, вимагають формування більш тісних зв'язків між партнерами з метою досягнення швидкого та гнучкого реагування на потреби клієнтів, побудови міцних, персоніфікованих та довгострокових відносин, які дозволять забезпечити конкурентну перевагу для всіх партнерів [10]. Така

Таблиця 2

Вибір стратегії управління партнерськими відносинами відповідно до їх ефективності

Значення показника	Ефективність партнерських відносин	Стратегія управління партнерськими відносинами
4–5	Абсолютно ефективні відносини	Доцільним є розвиток партнерських відносин на основі довіри, формування спільних інформаційних мереж, удосконалення форм співпраці з партнерами, перехід на новий рівень партнерських відносин
3–3,99	Висока ефективність відносин	Доцільним є розвиток партнерських відносин на основі оцінювання рівня їх ефективності, систематичний обмін інформацією між партнерами, розширення меж співпраці
2–2,99	Низька ефективність відносин	Доцільним є системний контроль рівня ефективності партнерства та чіткого дотримання договірних зобов'язань, застосування заходів регулювання відносин, проведення заходів із пошуку партнера з вищим рівнем ефективності відносин
1–1,99	Неефективні відносини	Доцільним є розірвання партнерських відносин та пошук партнерів із вищим рівнем ефективності відносин

Джерело: [5, с. 448]



Рис. 1. Основні етапи формування програми розвитку партнерських відносин

Джерело: розробка авторів на основі [7, с. 268; 8]

багатостороння співпраця матиме вирішальне значення для ефективного вирішення складних проблем і постійної адаптації підприємства до умов мінливого середовища.

Висновки. Таким чином, формування партнерських відносин між суб'єктами ринку здійснюється для досягнення не лише короткострокових цілей, які сприятимуть збільшенню частки ринку та прибутку підприємств, але й довгострокових цілей, зокрема покращання їх репутації, ринкової капіталізації та уникнення протистояння на спільних ринках. Ефективність відносин з партнерами передбачає визначення відношення отриманих результатів (прибутковості, ресурсоемності процесів між партнерами, доступу до нових ресурсів тощо) і витрат на формування та підтримку партнерських відносин. Для визначення та оцінки ефективності партнерських відносин доцільно ідентифікувати перелік показників, які визначатимуть ефективність цих відносин. Для визначення узагальнюючого показника ефективності партнерських відносин доцільно враховувати оцінку показників у бальній шкалі та коефіцієнти важливості цих показників. Отримати необхідні дані можна на підставі експертного оцінювання, де експертами можуть виступати працівники підприємства, які мають доступ до необхідної інформації згідно посадових інструкцій. Після встановлення рівня ефективності партнерських відносин доцільно розробити програму їх розвитку, яка дозволить підвищити ефективність таких відносин. При формуванні партнерських відносин необхідно також враховувати специфічні проблеми, які можуть перешкоджати їх розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Благун І., Кукурудз Р. Інтерактивна модель розвитку партнерства на основі поведінкових детермінант взаємовідносин. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 4. С. 56–62. DOI: 10.31891/mdes/2022-6-8.
2. Князик Ю.М. Взаємозв'язок суб'єктів маркетингу партнерських відносин. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/06ce21bb-e0f7-4c18-8f5f-fd75be2c220f/content> (дата звернення: 27.10.2024).
3. Чухрай Н.І., Криворучко Я.Ю. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами: монографія. Львів: Растр-7, 2008. 360 с.
4. Попко О.В., Сліпецький О.Є., Кузьо Н.Є. Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності маркетингу закупівель промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3230>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-111>. (дата звернення: 27.10.2024).
5. Ус М.І. Забезпечення ефективності партнерських відносин підприємства на основі оцінки партнерів. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2014. № 12. С. 444–448.
6. Popko O., Slipetskyi O., Kuzo N., Bilyk I., Hryniv N., Demko M. Selection of Suppliers under Conditions of Uncertainty as a Component of Procurement Marketing. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 4 (57). P. 433–444. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.57.2024.4485>.
7. Маслій Н.Д., Ніценко В.С. Науково-методичний підхід щодо формування партнерських відносин при інтеграції підприємств сфери зв'язку та інформатизації. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. № 3. С. 264–277.
8. Микитин О.З., Завербний С.А. Особливості становлення і гармонійного розвитку партнерських взаємовідносин за євроінтеграційних умов. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3146>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-38>. (дата звернення: 5.11.2024)
9. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. 171 с.
10. Ярош-Дмитренко Л.О. Роль маркетингу у повоєнному відновленні партнерських відносин на ринку B2B. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2330>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-44>. (дата звернення: 25.10.2024)

REFERENCES:

1. Blahun I., Kukurudz R. (2022). Interaktyvna model rozvytku partnerstva na osnovi povedinkovykh determinant vzaiemovidnosyn [Interactive model of partnership development on the basis of behavioral determinants of relationships]. *Modeling the development of the economic systems*, no 4, pp. 56–62. DOI: 10.31891/mdes/2022-6-8.
2. Kniazyk Yu.M. (2010). Vzaiemozviazok subiektyv marketynhu partnerskykh vidnosyn [Interrelationship of subjects of partnership marketing]. Available at: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/06ce21bb-e0f7-4c18-8f5f-fd75be2c220f/content> (accessed 27.10.2024).
3. Chukhrai N.I., Kryvoruchko Ya.Iu. (2008). Otsiniuvannia i rozvytok vidnosyn mizh biznes-partneramy [Evaluation and development of relations between business partners]. Lviv: Rastr-7.
4. Popko O.V., Slipetskyi O.Ie., Kuzo N.Ie. (2023). Teoretyko-metodolohichni pidkhody do vyznachenia sutnosti marketynhu zakupivel promyslovoho pidpriemstva [Theoretical and methodological approaches to determining the essence of the marketing procurement of an industrial enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 57. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3230>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-111>. (accessed 27.10.2024)
5. Us M.I. (2014). Zabezpechennia efektyvnosti partnerskykh vidnosyn pidpriemstva na osnovi otsinky partneriv [Ensuring the Efficiency of Enterprise's Partnerships on the Basis of Evaluation of Partners]. *Biznesinform*, no 12, pp. 444–448.

6. Popko O., Slipetskyi O., Kuzo N., Bilyk I., Hryniv N., Demko M. (2024). Selection of Suppliers under Conditions of Uncertainty as a Component of Procurement Marketing. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 4 (57), pp. 433–444. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4485>.

7. Maslii N.D., Nitsenko V.S. (2018). Naukovo-metodychnyi pidkhid shchodo formuvannia partnerskykh vidnosyn pry intehtratsii pidpriemstv sfery zviazku ta informatyzatsii [Scientific approach to the formation of partnerships during the integration of enterprises in communication and information sector]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 3, no 3, pp. 264–277.

8. Mykytyn O.Z., Zaverbnyi S.A. (2023). Osoblyvosti stanovlennia i harmoniinoho rozvytku partnerskykh vzajemovidnosyn za yevrointehtratsiinykh umov [Peculiarities of formation and harmonious development of

partnership relations in the context of European integration]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 57. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3146>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-38>. (accessed 5.11.2024)

9. Hrabovetskyi B. Ye. (2010). Metody ekspertnykh otsinok: teoriiia, metodolohiia, napriamky vykorystannia [Methods of expert evaluations: theory, methodology, directions of use]. Vinnytsia: VNTU.

10. Iarosh-Dmytrenko L.O. (2023). Rol marketynhu u povoiennomu vidnovlenni partnerskykh vidnosyn na rynku V2V [The role of marketing in the post-war restoration of partnerships in the b2b market]. *Ekonomika ta suspilstv*, vol. 49. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2330>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-44>. (accessed 25.10.2024).