

УДК 338.45:621:005.591.452(477)

Короткий Ю.В.

аспірант кафедри фінансів та кредиту  
Запорізького національного університету**СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ –  
ЗАПОРУКА ПІДВИЩЕННЯ ЇХНЬОГО ЛОГІСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

У статті проведено аналіз теоретичних аспектів сутності стратегічного партнерства як одного з найважливіших чинників забезпечення зростання логістичного потенціалу підприємства і, як наслідок, підвищення результативності його діяльності. Запропоновано ряд заходів для поліпшення взаємовідносин суб'єктів господарювання з бізнес-партнерами. Охарактеризовано стратегії партнерських відносин машинобудівного підприємства в залежності від суб'єктів взаємовідносин.

**Ключові слова:** стратегічне партнерство підприємств, логістичний потенціал, маркетинг партнерських стосунків, результативність діяльності, стратегія партнерських відносин

**Короткий Ю.В. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ – ЗАЛОГ ПОВЫШЕНИЯ ИХ ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА**

В статье проведен анализ теоретических аспектов сущности стратегического партнерства как одного из важнейших факторов обеспечения роста логистического потенциала предприятия и, как следствие, повышения результативности его деятельности. Предложен ряд мер по улучшению взаимоотношений субъектов хозяйствования с бизнес-партнерами. Охарактеризованы стратегии партнерских отношений машиностроительного предприятия в зависимости от субъектов взаимоотношений.

**Ключевые слова:** стратегическое партнерство предприятий, логистический потенциал, маркетинг партнерских отношений, результативность деятельности, стратегия партнерских отношений.

**Korotkiy Y.V. STRATEGIC PARTNERSHIP OF ENGINEERING COMPANIES – THE KEY TO RAISING THEIR LOGISTICAL POTENTIAL**

The article analyzes the theoretical aspects of the nature of the strategic partnership as one of the most important factors in ensuring the logistic growth potential of the company and, consequently, increasing the efficiency of its operations. A number of measures to improve relations entities with business partners. Characterized Strategy partnerships engineering enterprise based on subjects of mutual relations.

**Keywords:** strategic partnership enterprises, logistics potential marketing partnerships, effectiveness of strategy partnerships.

**Постановка проблеми.** В умовах інтеграції та глобалізації економічних систем усіх рівнів загострюється необхідність пошуку більш ефективних способів забезпечення утримання довгострокових конкурентних переваг. Не є винятком і машинобудівні підприємства. Жорстка конкуренція на галузевому ринку вимагає від керівництва постійного пошуку нових шляхів для подальшого розвитку, тому важливу роль відіграють стратегічні бізнес-партнерства, які сприяють отриманню можливостей та дозволяють їх учасникам розширюватися та зростати.

Однією з головних тенденцій у розвитку сучасного підприємницького середовища є зміна принципів формування ділових відносин між підприємством та його партнерами. Використання потенціалу між-фірмової кооперації сприятиме зростанню ефективності бізнесу за рахунок взаємоузгодженості ринкової поведінки всіх партнерів.

У сучасній ситуації ефективність діяльності компанії у більшості залежить від взаємодії з партнерами на різних сегментах ринку. Однак організувати ефективну взаємодію з партнерами досить складно. Оскільки значна частина діяльності підприємства вноситься за його межі і кількість зовнішніх відносин різко збільшується, а конкуренція загострюється, виникає необхідність пошуку нових форм організації управління. Усе вищезазначене обумовлює необхідність формування нової моделі управління компанією, яка була б здатна об'єднати весь комплекс взаємовідносин з усіма бізнес-партнерами.

Збільшення числа компаній з розвинутою партнерською мережею обумовлює необхідність підвищення ефективності взаємин не тільки з клієнтами та постачальниками, але й побудову складних систем взаємодії партнерів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед учених-економістів не існує єдиного підходу щодо

формування взаємовідносин підприємства з партнерами, більшість авторів розглядають управління взаємовідносинами з різними суб'єктами взаємодії. Одна група авторів [1–5] акцентує увагу на взаємовідносинах тільки з однією групою суб'єктів взаємодії, а інші дослідники [6–11] включають до системи взаємин різні групи партнерів – споживачів, дистриб'юторів, постачальників, співробітників та ін. Ефективне управління партнерськими відносинами є стратегічно важливим процесом.

Вивчення можливостей формування і розвитку відносин стратегічного партнерства господарюючих суб'єктів є актуальним, оскільки підтримка та успішна і масштабна реалізація цих відносин сприяють стимулюванню попиту, зростанню виробництва, підвищенню продуктивності праці і, як наслідок, зростанню результативності діяльності підприємства.

**Мета статті** полягає у систематизації підходів до визначення стратегічного партнерства та запропонованні заходів щодо налагодження взаємовідносин суб'єктів господарювання з бізнес-партнерами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Найбільш поширеними інструментами управління взаємовідносинами є:

- управління взаємовідносинами з постачальниками (SRM – Supplier Relationship Management);
- управління взаємовідносинами зі споживачами (CRM – Customer Relationship Management) [12, с. 133].

В останні роки все більше уваги приділяється дослідженню управління взаємовідносинами з постачальниками з огляду на інтереси кінцевих споживачів – управління ланцюгами поставок (SCM – Supply Chain Management) [7, с. 7].

Управління взаємовідносинами підприємства з діловими партнерами включає наступні елементи:

- SRM – управління взаємовідносинами з постачальниками;

- CRM – управління взаємовідносинами зі споживачами;
- SCM – управління ланцюгами поставок;
- PRM – управління взаємовідносинами з партнерами;
- HRM – управління взаємовідносинами з персоналом.

Управління взаємовідносинами підприємства направлене на максимальне узгодження взаємодії всіх учасників ланцюжка створення цінності – від постачальників до кінцевих споживачів.

Разом з тим у процесі розвитку взаємодій сучасних компаній перетин сфер маркетингу і SCM розширюється. Але зі збільшенням числа компаній з розвиненою партнерською мережею виникає необхідність підвищення ефективності взаємин не тільки з клієнтами та постачальниками, але й побудови складних систем взаємодії партнерів.

Не так давно з'явилась концепція управління взаємовідносинами з партнерами – PRM (Partner Relationship Management), яка передбачає розробку бізнес-стратегії з вибору партнерів і управління взаємовідносинами з ними з метою підвищення їхньої ефективності та цінності для підприємства.

Зокрема, PRM включає оптимізацію роботи з партнерами для досягнення ними найкращого результату в угодах із загальними клієнтами і забезпечення в підсумку задоволеності кінцевого споживача і партнера [1, с. 4]. Отже, існують різні аспекти управління відносинами з партнерами, залежно від взаємодіючих суб'єктів на ринку. Але в останній час намітилася тенденція розглядати сукупність взаємовідносин підприємства з різними групами партнерів.

У науковій літературі [8; 9] виділяють наступні групи суб'єктів взаємовідносин (партнерів) підприємства: внутрішні партнери (персонал, власники, підрозділи); споживачі (фізичні, юридичні особи); постачальники (товарів та послуг); посередники (реалізації товарів чи послуг, маркетингові); контактні аудиторії (засоби масової інформації, комунальні, державні та фінансові установи, органи державної влади та ін.).

Перелічені групи партнерів відіграють значну роль у побудові загальних партнерських взаємовідносин підприємства. Головною умовою ефективності управління взаємовідносинами фірми з бізнес-партнерами є баланс цілей, який передбачає, що цілі окремих суб'єктів взаємин не домінують над загальними цілями.

Управління взаємовідносинами повинно базуватися на системі цінностей і цілей між усіма учасниками взаємодії. Саме спільні цілі є тим ключовим фактором, який забезпечує міцність та тривалість взаємовідносин і дає компаніям стійкі позиції на ринках в умовах жорсткої конкуренції.

Реалізація механізму координації процесів управління взаємовідносинами є однією зі складових стратегічного маркетингу і менеджменту компанії.

Управління взаємовідносинами підприємства з діловими партнерами передбачає: наявність єдиної інформаційної системи, що визначає спосіб отримання і розподілу інформації серед учасників мережі; адекватну організаційну структуру центральної компанії; здатність центральної фірми узгоджувати цілі, бізнес-процеси партнерів; загальну стратегію формування взаємовідносин із бізнес-партнерами; процес регулювання взаємодій компаній-партнерів; наявність системи моніторингу результатів.

Система PRM забезпечує життєздатні засоби розвитку та підтримки довгострокових ділових

відносин. Інструменти системи повинні бути використані для забезпечення довірчих довгострокових відносин.

В якості об'єкту дослідження нами було обрано одного з лідерів вітчизняного авіаційного ринку – машинобудівне підприємство ПАТ «Мотор Січ». Дане підприємство входить у п'ятірку лідерів вітчизняного машинобудування, оскільки результативно освоїло зарубіжні ринки збуту та було лідером за обсягами виробництва впродовж кількох останніх років.

Ми розглядаємо потенціал логістики як сукупність стратегічної, організаційної, інформаційної, внутрішньовиробничої, фінансово-економічної та маркетингово-збутової складових.

Нами було визначено рівень логістичного потенціалу ПАТ «Мотор Січ» (табл. 1).

Таблиця 1

Рейтингова оцінка складових логістичного потенціалу

Складова	Оцінка, бал (максимальний – 10)
Стратегічна	9
Інформаційна	8
Організаційна	6
Внутрішньовиробнична	8
Фінансово-економічна	7
Маркетингово-збутова	7

Як видно з даних табл. 1, найбільш вагомий вплив має виробнича складова логістичного потенціалу, оскільки підприємство на початку XXI ст. оновило свої технології з метою збереження своєї конкурентоспроможності на ринку авіаційної продукції. Також варто відзначити, що підприємство постійно здійснює пошук можливостей подальшого оновлення технологічної бази. Основними мотивами тут є зменшення собівартості виготовлення продукції та зменшення залежності від контрагентів.

У цілому ПАТ «Мотор Січ» має достатній рівень логістичного потенціалу.

Результати проведеної оцінки ступеня впливу його складових на результати діяльності підприємства наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Оцінка ступеня впливу складових логістичного потенціалу ПАТ «Мотор Січ» на кінцеві результати діяльності підприємства [13]

Складова логістичного потенціалу	Оцінка рівня складової логістичного потенціалу	Ступінь впливу на результати діяльності
Стратегічна	високий	дуже високий
Інформаційна	достатній	високий
Організаційна	середній	середній
Внутрішньовиробнична	високий	дуже високий
Фінансово-економічна	середній	середній
Маркетингово-збутова	середній	високий

Для забезпечення розвитку свого логістичного потенціалу машинобудівним підприємствам необхідно створювати умови для перетворення своїх наявних можливостей у потенційні, що забезпечить їм зростання рівня ефективності господарювання.

Своєчасна й об'єктивна оцінка складових логістичного потенціалу та виявлення їх ступеня впливу на результати діяльності дозволять обґрунтовано

розробляти стратегії партнерства у розрізі суб'єктів взаємовідносин.

З метою забезпечення довгострокової ефективності відносин з постачальниками та споживачами підприємству необхідно проводити їх системний аналіз та розробляти обґрунтовану стратегію взаємодії.

Мінливість маркетингового середовища обумовлює необхідність розробки та впровадження механізму управління взаємовідносинами з бізнес-партнерами з метою оптимізації маркетингових зусиль у логістичній діяльності всіх учасників партнерської взаємодії.

Партнерство є багатоаспектною формою співпраці підприємств, яке оформлюється договором та має на меті досягнення обґрунтованих взаємовигідних результатів.

Стратегічне партнерство є одним із засобів інтеграції машинобудівних підприємств.

Германчук А.М. [14] пропонує категорію «стратегічне партнерство», яке, крім вищезначеного, передбачає ще й спільне інвестування в проекти та маркетингові заходи з пропорційним розподілом ризиків між партнерами. Його переваги для виробника та покупця наведено в табл. 3 [15].

Стратегічне партнерство – це налагоджене довгострокове співробітництво в ланцюгах поставок, яке ґрунтується на довірі, обміні інформацією та розподілі ризику між партнерами з метою отримання більш високих результатів [16].

Використання переваг, заснованих на основних компетенціях кожного підприємства в ланцюгу поставок, – основа стратегічного партнерства.

З метою оптимізації існуючих взаємовідносин зі своїми партнерами машинобудівним підприємствам доцільно використовувати ряд стратегій (табл. 4) [17].

Незалежно від суб'єкту взаємовідносин усі переважані стратегії повинні бути спрямовані на встановлення довгострокових партнерських відносин. Керівництву при розробці вказаних стратегій необхідно враховувати особливі потреби суб'єктів взаємовідносин, специфіку комунікацій з ними.

Прибуток постачальників та дистриб'юторів залежить один від одного. Машинобудівельним підприємствам необхідно розвивати партнерство та зацікавленість в розвитку один одного.

З метою трансформації існуючих партнерських відносин в машинобудівних підприємствах у стратегічне партнерство нами розроблено ряд заходів:

1) При розробці програм взаємодії із партнерами необхідно врахувати особливості їх організаційної культури, що обумовлено національними факторами, встановленими корпоративними принципами.

2) При впровадженні програм доцільно організувати навчання персоналу з метою його адаптації до виявлених розбіжностей у системі цінностей партнерів. Урахувати, що партнери зі схожими культурами сприятимуть зниженню ризиків помилкових рішень.

Таблиця 3

Переваги стратегічного партнерства

Переваги виробника	Переваги покупця
Спільні переваги	
Гарантована стабільність відносин; значна кількість замовлень; можливість планування та інвестування; робота з ключовими покупцями щодо конкретних продуктів та послуг; зростання обсягів продажів без зростання витрат на закупівельну діяльність	Гарантія якості; скорочення бази постачальників; гарантовані довгострокові угодами постачання; постачання «точно в строк»; підвищення якості
Зниження витрат	
Спільні програми зниження витрат; участь у проектах покупців; зниження запасів у покупців завдяки ефективному плануванню; покращання логістики; оптимізація бізнес- процесів	Програма зниження витрат; участь постачальників у нових проектах; зниження запасів; удосконалення логістичних процесів; зменшення кількості протермінованих замовлень
Стратегічні переваги	
Доступ до технологій покупця; спільне управління та вирішення проблем	Доступ до технологій постачальника; спільне управління та вирішення проблем

Таблиця 4

Стратегія маркетингу партнерських відносин компанії-виробника в залежності від суб'єктів взаємовідносин

Суб'єкт	Стратегія
Клієнти	Клієнтоорієнтована стратегія – спрямована на збільшення прибутковості бізнесу і підвищення задоволеності клієнтів. Згідно з цією стратегією, центром бізнесу є клієнт, навколо потреб якого повинні бути сконцентровані всі сили і процеси компанії
Постачальники, субпідрядники, аутсорсингові організації	Стратегія взаємовигідного, довірливого співробітництва – формування партнерських зв'язків, які направлені на взаємну адаптацію та інтеграцію діяльності кожного бізнес-партнера. У результаті партнерської взаємодії утворюється особлива інфраструктура, що змінює середовище бізнесу, зменшує його невизначеність
Дистриб'ютори, ділери, ритейлери	Стратегія підтримки (матеріальної та інформаційної) та сприяння розвитку. Виробник має бути зацікавлений у розвитку дистриб'юторських компаній, метою яких мають стати не тільки продажі, але й якісне обслуговування та сервісні послуги, які збільшать лояльність клієнтів як до виробника, так і до дистриб'ютора
Персонал компанії, акціонери, керівництво	Стратегія внутрішнього маркетингу передбачає наявність у компанії внутрішнього клієнта та внутрішню клієнтоорієнтованість (сукупність навичок, умінь і знань, які завдяки певній мотивації співробітників сприяють певній поведінці, налагодженню і підтриманню відносин з клієнтами та досягненню цілей компанії)
Контактні аудиторії	Стратегія опосередкованих партнерських відносин – направлена на створення умов довіри, що є вигіднішим для виробника, оскільки ці діячі ринку допомагають своєю діяльністю і ставленням до компанії-виробника створювати прямі партнерські відносини
Конкуренти	Стратегія розвитку взаємовідносин у процесі обміну досвідом та розвитку галузі на всьому шляху існування підприємств

3) Для керівництва компаній-партнерів рекомендується впроваджувати програми, засновані на взаємних інтересах. Взаємовигідні стосунки повинні стати основою при створенні системи партнерських відносин.

4) Для управління необхідними змінами керівництву машинобудівних підприємств необхідно сформулювати відповідну стратегію, а в разі потреби змінити організаційну структуру.

5) Для налагодження зворотного зв'язку з клієнтами необхідна розробка маркетингових заходів для потенційних клієнтів з метою з'ясування їх потреб.

6) Для отримання практичних навичок комунікацій з партнерами та прийняття оперативних рішень щодо взаємодій з контактними аудиторіями проводити тренінги персоналу.

7) Сформувати систему управління знаннями, що сприятиме розширенню міцних довгострокових, взаємовигідних відносин з ключовими партнерами.

8) Упровадити систему інформаційного забезпечення управління взаємовідносинами з партнерами.

Дослідження стану існуючих зв'язків підприємств машинобудівної галузі з підприємствами-контрагентами дозволяє відзначити, що, з одного боку, взаємини між учасниками не є логістично орієнтованими, а будуються на принципах нерозвинених підприємницьких відносин. З іншого боку, статус машинобудівної продукції, наявність у Запорізькій області базових підприємств – лідерів машинобудівної галузі, велика кількість постачальників наукомістких комплектуючих для не менш наукомісткої продукції з високою доданою вартістю створили передумови для реорганізації відносин між учасниками в логістичний ланцюг поставок на принципах інтеграційних комунікацій та логістичного менеджменту.

**Висновки.** Глобальний рівень конкуренції в машинобудівній галузі повинен спонукати керівників вітчизняних підприємств, керівників підприємств-постачальників і підприємств-споживачів зрозуміти, що успішність кожного з них визначається інтеграцією ключових бізнес-процесів усіх учасників ланцюгів постачання та узгодженістю управління ними. При цьому управління ланцюгами поставок має реалізуватися в системному плані, що дозволить використовувати весь економічний і ресурсний потенціал з найбільшою вигодою для кожного з них. З урахуванням великої кількості постачальників для виробів машинобудівної галузі можна рекомендувати ланцюг поставок у формі мережевої структури.

На підставі вищевикладеного можна сказати, що для машинобудівної галузі, яка вимагає участі значної кількості постачальників комплектуючих матеріалів і виробів, недостатньо проектного підходу до вирішення глобальних завдань, які забезпечує дана галузь. До всіх проектів потрібно застосувати інтеграційну модель діяльності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Народицкий И. Управление взаимоотношениями с партнерами (PRM) / И. Народицкий // Финансовая газета. – 2010. – № 16 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/5858564/>.
2. Ньюэлл Ф. Почему не работают системы CRM. Управление отношениями с клиентами: как добиться успеха, позволить клиентам управлять отношениями с вашей компанией / Ф. Ньюэлл; пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2004. – 365 с.
3. Пейн Э. Руководство по CRM: путь к совершенствованию менеджмента / Э. Пейн. – Минск: Гревцов Паблишер, 2007. – 384 с.
4. Noland Ch.R. Beyond Strategic Sourcing: Strategic Supplier Relationship Management / Charles R. Noland [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ism.ws/files/Pubs/Proceedings/NolandGC.pdf>.
5. Иган Дж. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений / Дж. Иган. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 375 с.
6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер; 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
7. Куц С.П. Подходы к разработке механизма координации управления взаимоотношениями промышленной компании с партнерами / С.П. Куц // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2006. – Сер. 8. – Вып. 3. – С. 3–21.
8. Морган Р. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений / Р. Морган, Ш. Хант // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2. – № 2. – С. 73–110.
9. Шинкаренко В.Г. Маркетинг взаємовідносин АТП з основними партнерами / В.Г. Шинкаренко, І.В. Федотова. – Х.: ХНАДУ, 2012. – 232 с.
10. Berry L. Discovering the soul of service: The nine drivers of sustainable business success / L. Berry. – New York: The Free Press, 1999. – 288 p.
11. Gummesson E. Total Relationship Marketing; Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30 Rs / E. Gummesson. – Woburn, MA, 2001. – 350 p.
12. Федотова І.В., Ляшенко Д.Л. Управління взаємовідносинами підприємства з партнерами / І.В. Федотова, Д.Л. Ляшенко // Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту: економічні науки. – 2015. – № 9. – С. 133–138.
13. Стрільчук Р.М. Стратегічні можливості та пріоритети інноваційного розвитку машинобудівних підприємств / Р.М. Стрільчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – Вип. 5. – Ч. 3. – С. 68–72.
14. Германчук А.М. Стратегічне партнерство в системі маркетингової логістики / А.М. Германчук [Електронний ресурс]. – Режим доступа: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Tiru/2011\\_32/German.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2011_32/German.pdf).
15. Коваль Т.А., Яхкінд В.П. Дослідження маркетингу партнерських відносин як інструменту стратегічного управління підприємством / Т.А. Коваль, В.П. Яхкінд // Бізнес Інформ. – 2014. – № 4. – С. 441–448.
16. Балабаниць А.В. Управління маркетинговою взаємодією як ключова функція маркетингового менеджменту підприємства / А.В. Балабаниць [Електронний ресурс]. – Режим доступа: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Ekupri/2010\\_1/a4.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Ekupri/2010_1/a4.pdf) 1.
17. Мозгова Г.В., Петросян Т.А. Упровадження системи маркетингу партнерських відносин на промисловому підприємстві / Г.В. Мозгова, Т.А. Петросян // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Економічна». – 2014. – № 1118. – Вип. 86. – С. 91–96.