

**Юлія Леонідівна КУРБАТОВА**

аспірантка, асистент кафедри фінансів,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»  
вул. Фрунзе, 21, м. Харків, 61002, Україна  
E-mail: 7518618@mail.ru  
Телефон: +380662275765

**МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖФІРМОВИХ ВІДНОСИН НА  
ЗАСАДАХ ЦІННІСНОГО ПІДХОДУ**

Курбатова, Ю. Л. Методичне забезпечення оцінки ефективності міжфірмових відносин на засадах ціннісного підходу [Текст] / Юлія Леонідівна Курбатова // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том 13. – С. 295-302. – ISSN 1993-0259.

**Анотація**

*Розкрито суть методичного підходу до оцінки ефективності міжфірмових відносин, особливість якого полягає в урахуванні матеріальних та нематеріальних цінностей, впровадженні триетапної процедури оцінки (попередньої, оперативної, результативної) та вибору сценаріїв плину міжфірмових відносин з використанням матричного методу. Розроблено сценарії плину міжфірмових відносин, що дозволяє впроваджувати управлінський вплив, обираючи інтеграційні або дезинтеграційні напрямки розвитку відносин, ґрунтуючись на результатах оцінки цінності. Запропоновано систему показників оцінки цінності міжфірмових відносин, яка дозволяє враховувати як матеріальні так і нематеріальні аспекти партнерства. Розроблено матрицю вибору сценаріїв плину міжфірмових відносин, використання якої дозволяє шляхом порівняння планових і звітних значень показників роботи обґрунтований вибір сценарію подальшого розвитку відносин з партнером.*

**Ключові слова:** методичний підхід, міжфірмові відносини, оцінка цінності, результативність, сценарії плину міжфірмових відносин.

**Юлія Леонидовна КУРБАТОВА**

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕЖФИРМЕННЫХ  
ВЗАИМОТНОШЕНИЙ НА ОСНОВЕ ЦЕННОСТНОГО ПОДХОДА**

**Аннотация**

*Раскрыта суть методического подхода к оценке эффективности межфирменных отношений, особенность которого заключается в учете материальных и нематериальных ценностей, внедрении трехэтапной процедуры оценки (предварительной, оперативной, результативной) и выбора сценариев течения межфирменных отношений с использованием матричного метода. Разработаны сценарии течения межфирменных взаимоотношений, что позволяет внедрять управленческое воздействие, выбирая интеграционные или дезинтеграционные направления развития отношений, основываясь на результатах оценки ценности. Предложена система показателей оценки ценности межфирменных взаимоотношений, которая позволяет учитывать как материальные, так и нематериальные аспекты партнерства. Разработана матрица выбора сценариев течения межфирменных отношений, использование которой позволяет путем сравнения плановых и отчетных значений показателей делать обоснованный выбор сценария дальнейшего развития отношений с партнером.*

**Ключевые слова:** методический подход, межфирменные отношения, оценка ценности, результативность, сценарии течения межфирменных отношений.

---

## Julia Leonidivna KURBATOVA

Postgraduate student, assistant of the Department of Finance,  
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»  
Frunze str., 21, Kharkiv, 61002, Ukraine  
E-mail: 7518618@mail.ru  
Phone: +380662275765

### METHODIC APPROACH OF THE ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF INTERFIRM RELATIONS ON THE BASIS OF THE VALUE APPROACH

#### Abstract

*There has been revealed the essence of the methodic approach to the estimation of inter-firm relations efficiency. Among its main features we consider the inclusion of tangible and intangible assets, the introduction of the three-step evaluation procedure (preliminary, operative, effective) and the selection of scenarios flow of inter-firm relations with using the matrix method. There have been developed scenarios of flow of inter-firm relations. That enables to implement administrative action, choosing integration or disintegration directions of relations development, based on the valuation results. System of values assessment indicators of inter-firm relations which allows to take into account the tangible and intangible aspects of partnership is proposed in the work. There has been developed a matrix selection of scenarios inter-firm relations flow. Its use allows the comparison of target and reporting indicators values to make valid conclusion of scenario of further development of relations with the partner.*

**Keywords:** *methodic approach, inter-firm relations, assessing the value, effectiveness, flow scenarios of inter-firm relations.*

#### JEL classification: L140

---

**Вступ.** В сучасних умовах кожне підприємство має мережу партнерів, що дозволяє здійснювати спільні проекти, забезпечувати поставки запчастин та комплектуючих, просувати товари на ринок через збутові канали партнера та інше. Дослідження ефективності міжфірмових відносин є важливою проблемою для підприємств, вирішення якої дозволить забезпечити обґрунтування вибору партнера та визначення напрямків розвитку міжфірмових відносин у майбутньому.

Питаннями оцінки ефективності міжфірмових відносин займалися Балабаниць А. В., Буряк П. Ю., Горбатов В. М., Пилипенко А. А., Пономаренко В. С., Ястремська О. М. У сучасній науковій літературі існують різні підходи до визначення ефективності міжфірмових відносин. Чухрай Н. П., Криворучко Я. Ю. характеризують ефективність міжфірмових відносин, пов'язують з виміром результатів міжфірмових відносин та витрат, що викликали цей результат, що відображає внутрішню ефективність використання сукупності ресурсів [1]. Балабанова Л. В., Чернишева С. В., Ойнер О. К. оцінку ефективності взаємодії підприємств пов'язують з досягненням підприємствами встановлених цілей [2; 3], тобто результативністю. Однак, аспектам оцінки ефективності (результативності) міжфірмових відносин на засадах ціннісного підходу в науковій літературі приділено не достатньо уваги. Метою даної статті є розробка методичного забезпечення оцінки ефективності міжфірмових відносин на засадах ціннісного підходу

**Результати дослідження.** Процес оцінки цінності міжфірмових відносин (МВ) проводиться

на різних стадіях взаємодії партнерів: на стадії встановлення міжфірмових відносин, в процесі реалізації діяльності та по закінченню виконання спільного проекту. Відповідно до цього цілі оцінки на кожній стадії будуть мати певні особливості. Цілі попередньої оцінки цінності міжфірмових відносин: вибір партнера, встановлення планових показників оцінки. До цілей оперативної оцінки відноситься інформаційна підтримка управлінських рішень по розробці обґрунтованих заходів, для забезпечення виконання первісних цілей міжфірмових відносин, на ранніх стадіях відхилення значень показників від планових. Цілями результативної оцінки є інформаційна підтримка управлінських рішень відносно подальшого розвитку або припинення міжфірмових відносин з партнером. Для оцінки цінності міжфірмових відносин нами пропонується методичний підхід який враховує вищезазначені види оцінки (рисунок 1).

На рисунку 1 виділені три ключові етапи процедури оцінки цінності міжфірмових відносин. Наведемо пояснення до окремих кроків, що втілюються в процесі оцінки

Перший етап - здійснення попередньої оцінки цінності міжфірмових відносин з метою вибору партнера (групи партнерів). Вибір партнера може бути пов'язаний як з необхідністю формування інтегрованої групи або відсутністю такої необхідності.

Визначення механізму проведення відбору потенційних партнерів означає рішення відносно впровадження процедури тендеру.

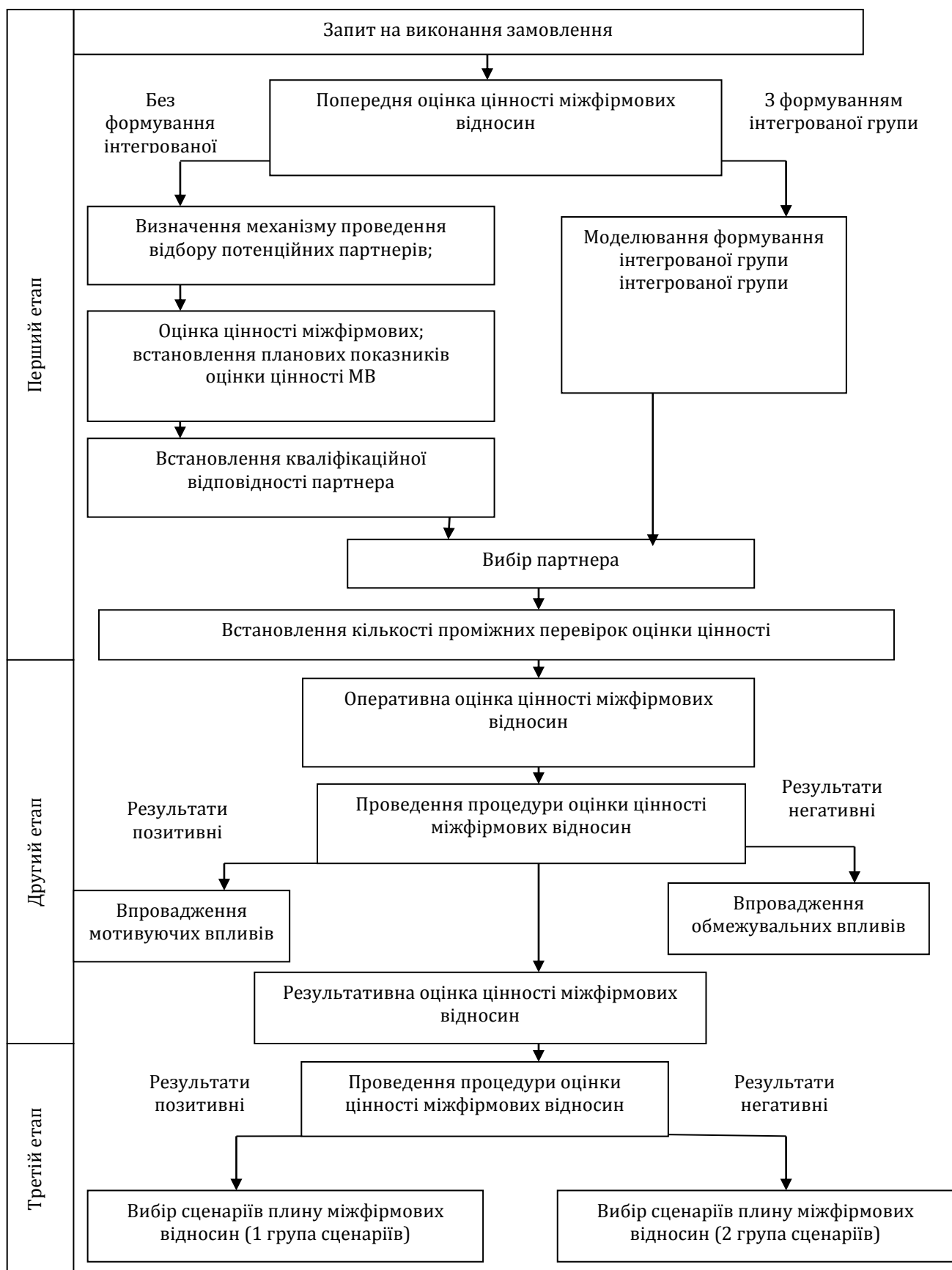


Рис. 1. Схема процесу оцінки цінності міжфірмових відносин [власна розробка]

Відповідно до Закону України про здійснення державних закупівель, якщо закупівлі здійснюються повністю або частково за рахунок державних засобів, то при виборі виконавця вітчизняний замовник обов'язково проводить тендер, коли вартість предмета закупівлі товару (товарів), послуги (послуг) дорівнює або перевищує 100 тисяч гривень (у будівництві – 300 тисяч гривень), а робіт – 1 мільйон гривень [4].

Встановлення кваліфікаційної відповідності потенційного партнера відбувається згідно чинному законодавству України. Кваліфікаційні вимоги до партнера мають визначатися наступними критеріями [4]: наявність устаткування й матеріально-технічної бази; наявність працівників відповідної кваліфікації, які мають необхідні знання й досвід; наявність документально підтвердженого досвіду виконання аналогічних договорів; наявність фінансової забезпеченості.

Другий етап – оперативна оцінка цінності міжфірмових відносин проводиться шляхом зіставлення планових і звітних значень показників оцінки цінності на визначених етапах партнерства.

В результаті аналізу невідповідностей планових і звітних значень показників необхідно виявити чинники, що призвели до такої ситуації, розробити управлінських рішення по усуненню впливу негативних чинників, та підтримці впливу позитивних чинників.

Третій етап – проведення результативної оцінки цінності МВ, відповідно якій, менеджери будуть мати змогу приймати обґрунтовані рішення відносно подальших відносин з партнером. Оцінку цінності на всіх етапах пропонується робити на основі розробленої системи показників, що наведена в таблиці 1.

Оцінка цінності міжфірмових відносин по запропонованих показниках передбачає використання експертних оцінок, у разі відсутності формул для проведення кількісних розрахунків.

Результатом оцінки цінності є вибір сценарію плинку міжфірмових відносин. Узагальнення наукової літератури [5; 6; 11] дозволило виділити вісім сценаріїв та дві ключові групи: 1 група – сценарії інтеграції; 2 група – сценарії дезінтеграції. Сутність кожного зі сценаріїв наведено в таблиці 2.

**Таблиця 1. Показники оцінки цінності міжфірмових відносин**

Назва показника	Розрахунок значення показника				
	0	0,25	0,5	0,75	1
1	2	3	4	5	6
Зацікавленість партнера у співробітництві [2]	Зацікавленість у партнерстві відсутня, - уникнення пропозицій агента	Невисокий інтерес до співробітництва;	Наявні деякі спроби встановлення відносин;	Зацікавленість у партнерстві, готовність до надання необхідних даних;	Висока зацікавленість у партнерстві; спроби створення єдиного простору взаємодії
Досвід взаємодії учасників конфлікту [2]	Досвід не подолання розбіжностей; негативна емоційна взаємодія;	Досвід не подолання розбіжностей і «недомовленості»;	Досвід подолання розбіжностей відсутній;	Позитивний досвід успішного подолання розбіжностей;	Позитивний досвід між фірмових відносин, відсутність розбіжностей;
Довіра у відносинах з партнером [2]	Обґрунтована недовіра;	Тимчасова недовіра	Нейтральне відношення	Повна довіра;	Повна довіра увічливість;
Довгостроковість партнерських зв'язків [2]	Досвід спільного виконання замовлення відсутній	Разове спільне виконання замовлень без наявності історії співпраці	Виконання від 2-3 спільних проектів з наявністю історії співпраці	Виконання від 3-5 спільних проектів з наявністю історії співпраці	виконання більше 5 спільних проектів з наявністю історії співпраці
Оперативність зворотного зв'язку [2]	Відсутність контакту	Низька оперативність	Помірна швидкість реакції на контакт	Висока швидкість реакції на контакт	Дуже висока оперативність в реакція на контакт
Технічна сумісність [7]	Партнер має значно нижчу кваліфікацію Гірша технічна база	У разі розпочатого співробітництва контрагент готовий до вирішення проблем	Для роботи на наявному технічному обладнанні не вистачає спеціалістів	Відмінні технічні характеристики обладнання й кваліфікований персонал	Постійне вдосконалення технічної баз, перенавчання персоналу
Сумісність індивідуальних і колективних цілей [7]	Цілі діяльності суперечать цілям суб'єктів взаємодії	Цілі діяльності переважно не сумісні	Часткова сумісність деяких цілей	Часткова сумісність більшості цілей	Повна сумісність індивідуальних і колективних цілей

**Продовження таблиці 1**

1	2	3	4	5	6
Швидкість реакції партнера на зміни [2]	Швидкість реакції партнера на зміни та адаптація відсутні	Швидкість реакції партнера на зміни та адаптація низькі	Швидкість реакції партнера на зміни та адаптація середні	Швидкість реакції партнера на зміни та адаптація високі	Швидкість реакції партнера на зміни та адаптація дуже високі
Ділова репутація партнера [2]	Інформація про партнера відсутня	Незначні повідомлення й реклама	Обізнана торговельна марка	Партнер користується повагою на більшості стратегічних зонах господарювання	Партнер користується глобальною повагою у світі
Цінова конкурентоспроможність партнера [9]	$\Delta C = C_{min} / C_j,$ де $\Delta C$ - Цінова конкурентоспроможність партнера; $C_{min}$ - мінімальна ціна серед пропозицій конкурсних торгів, прийнятих до оцінки; $C$ - ціна пропозиції конкурсних торгів, яка оцінюється;				
Конкурентоспроможність партнера за строками виконання робіт [9]	$\Delta T = T_{min} / T_j,$ де $\Delta T$ - конкурентоспроможність партнера за строками виконання робіт; $T_{min}$ - мінімальний термін виконання замовлення серед пропозицій конкурсних торгів, прийнятих до оцінки (у календарних днях); $T$ - термін виконання замовлення в реченні конкурсних торгів (у календарних днях)				
Конкурентоспроможність партнера за якісними параметрами [9]	$\Delta Q_k = \sum_{i=1}^n \frac{Pk_i}{Po_i},$ де $\Delta Q_k$ - конкурентоспроможність партнера за якісними параметрами; $i$ - параметри якості, що оцінюються; $n$ - кількість параметрів якості, що оцінюються; $Pk_i$ - найкращий показник якості по $i$ -му параметру серед пропозицій, що надійшли на розгляд; $Po_i$ - показник якості по $i$ -му параметру;				
Тіснота взаємозв'язку [11]	$K_{тв} = \frac{\sum_{i=1}^{N_{cc}} N_{пп_i}}{\sum_{i=1}^{N_{cc}} N_{кк_i}}$ де $K_{тв}$ - тіснота взаємозв'язку, $N_{пп_i}$ - кількість контактів або угод, які здійснюються з одними і тими ж партнерами на протязі певного періоду; $N_{кк_i}$ - загальна кількість угод за певний період;				
Коефіцієнт ризику [10]	$P_n = \frac{1}{(1 + p)}$ де $P_n$ - коефіцієнт ризику; $p$ - ймовірність ризику ділового партнерства (інтервал значень від 0-1)				

**Таблиця 2. Сутність сценаріїв плину між фірмових відносин**

Сценарій	Впровадження функцій за сценарієм
1 група Сценарії інтеграції	
Сценарії з'єднання	формування спільного апарату управління; усунення дублюючих функцій; створення спільної корпоративної культури, розробка єдиної місії, цілей, стратегії; взаємна адаптація, пристосування;
Сценарії об'єднання	можливе створення координаційного центру, у разі відсутності – планування процесів координації МВ; часткова централізація управлінських функцій і ресурсів в межах об'єднання; взаємна адаптація, пристосування;
Сценарій поточної діяльності	виконання спільної діяльності; аналіз причин, що призвели до невідповідності цінності відносин; вирішення проблем, що призвели до небажаних результатів в наступному виконанні проектів; взаємна адаптація, пристосування;
Сценарій нарощування цінностей міжфірмових відносин	посилення персональних контактів, зміцнення довіри; створення єдиного інформаційного поля; спільне цілепокладання, створення спільної корпоративної культури, розробка спільної місії, стратегій; налагодження системи «зворотного зв'язку»; взаємна адаптація, пристосування;
Сценарій зміни організаційної структури міжфірмових відносин	вибір типу організаційної структури; усунення дублюючих функцій; реорганізація відділів у разі необхідності; перерозподіл функцій в нових умовах;
Сценарій зміни форми міжфірмових відносин	вибір форми міжфірмових відносин; реорганізація підрозділів, усунення дублюючих функцій; управління в умовах впровадження нової форми відносин;
Сценарій розширення складу інтегрованої групи	залучення до складу об'єднання нових партнерів; координація діяльності у новому складі; використання нових можливостей, які виникли внаслідок розширення складу інтегрованої групи;
Сценарій поділу; Сценарій реінтеграції	встановлення тимчасових відносин, відмова від встановлення відносин в майбутньому; скорочення зусиль по спільному досягненню цілей та отриманню цінностей.

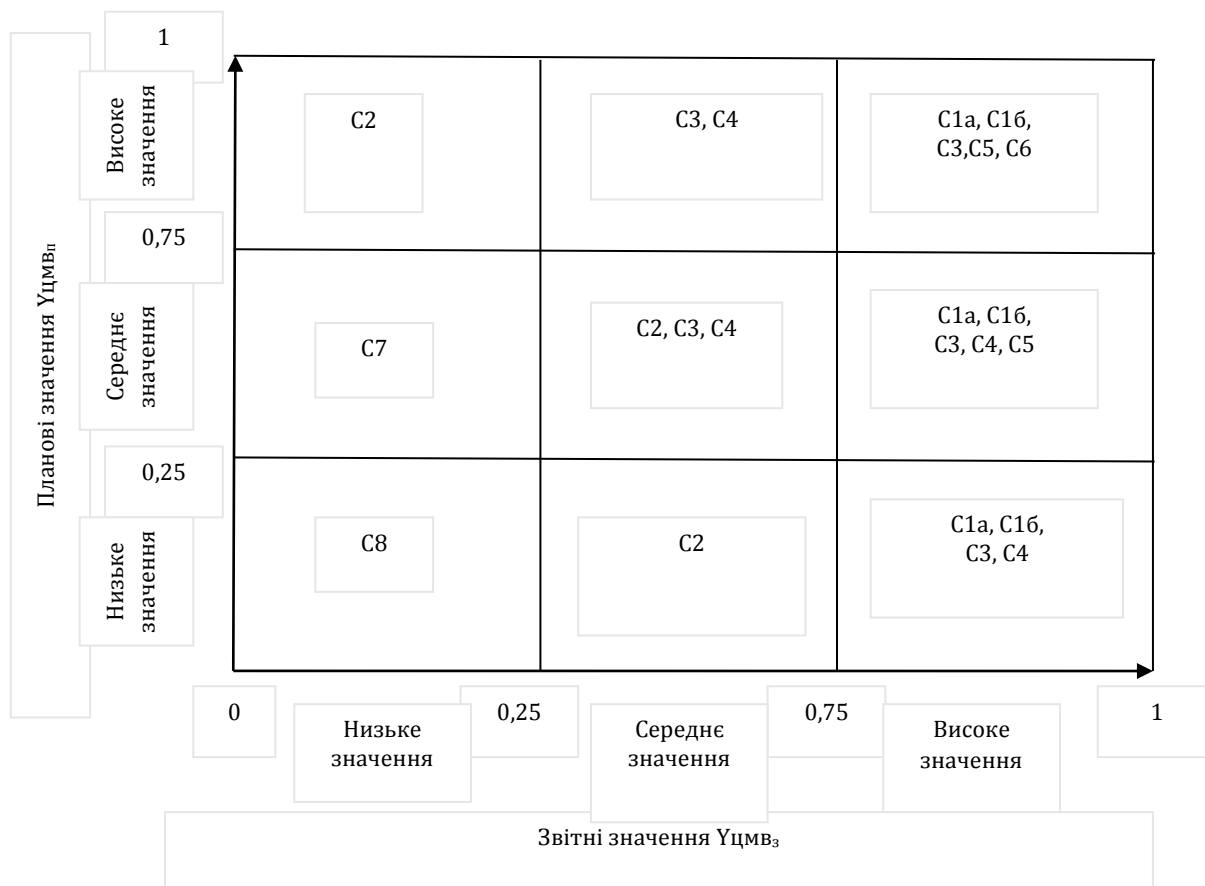
Вибір сценаріїв плину між фірмових відносин пропонується робити шляхом використання матриці, що зображено на рисунку 2.

На рисунку 2 прийняті наступні позначення С1а - сценарій з'єднання С1б - сценарій об'єднання, С2 - сценарії поточної діяльності, С3 - сценарій нарощування цінностей міжфірмових відносин, С4 - сценарій зміни організаційної структури міжфірмових відносин, С5 - сценарій зміни форм міжфірмових відносин, С6 - сценарій розширення складу інтегрованої групи, С7 – поділ, С8 – реінтеграція.

На рисунку 2 зображено матрицю для прийняття рішень, щодо вибору подальшого перебігу відносин з партнером. Для використання матричного методу необхідно провести оцінку цінності міжфірмових відносин з партнером. Коли будуть отримані значення показників, що наведені в таблиці 1, необхідно звести їх до інтегрального показника (функції цінності) - з урахуванням ваги кожного, на засадах експертного методу, відповідно до певної галузі господарювання. Отже, в результаті попередньої оцінки цінності буде отримано планове значення функції цінності  $Y_{цмвп}$ , яку очікується отримати, внаслідок міжфірмових відносин з даним партнером. У ході результативної оцінки цінності міжфірмових

відносин буде отримано звітне значення функції цінності  $Y_{цмвз}$ . Зіставлення даних  $Y_{цмвп}$  та  $Y_{цмвз}$  у матриці вказує на сценарії, які слід обрати в ситуації, що склалася внаслідок реалізації міжфірмових відносин партнерів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, розроблено методичний підхід до оцінки цінності міжфірмових відносин, особливість якого полягає в урахуванні цінностей міжфірмових відносин, впровадженні триетапної процедури оцінки: попередньої, оперативної, результативної та вибору сценаріїв плину міжфірмових відносин з використанням матричного методу. Запропоновано систему показників для проведення процедури оцінки цінності міжфірмових відносин. Систематизовано сценарії плину міжфірмових відносин та наведено їх характеристику. Розроблено матрицю вибору сценаріїв плину міжфірмових відносин, особливість якої полягає у зіставленні планових та звітних значень функції цінності міжфірмових відносин, що дозволяє обрати сценарії плину міжфірмових відносин. Задля впровадження методичного підходу оцінки цінності міжфірмових відносин при формуванні інтегрованої групи, необхідне подальше дослідження щодо аспектів моделювання інтегрованої групи.



**Рис. 2. Матриця вибору сценаріїв плину міжфірмових відносин**

### **Список літератури**

1. Чухрай, Н. І. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами / Н. І. Чухрай, Я. Ю. Криворучко. – Львів: Видавництво «Растр-7», 2008. – 360 с.
2. Балабанова, Л. В. Маркетинг відносин в системі управління підприємством / Л. В. Балабанова, С. В. Чернишева. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 280 с.
3. Ойнер, О. К. Оценка результативности маркетинга / Ольга Константиновна Ойнер // Маркетинг в России и за рубежом. — 2008. — № 1. — С. 8
4. Про здійснення державних закупівель [Електронний ресурс] : закон України від 01.06.2010, редакція від 09.05.2013. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2289-17>
5. Буряк, П. Ю. Інтегровані підприємницькі структури: перспективи розвитку в Україні / Петро Юрійович Буряк. – Л.: Логос, 2003. – 564 с.
6. Попова, Ю. Ф. Методология оценки эффективности межфирменных отношений на промышленных рынках [Электронный ресурс] / Ю. Ф. Попова // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2011. – №2. – Режим доступа к журн.: <http://koet.syktu.ru/vestnik/2011/2011-2/12/12.htm>.

- 
7. Верба, В. А. Корпорации и интегрированные структуры: проблемы науки и практики / В. А. Верба, А. Н. Гребешкова. - Х: ВД Инжэк, 2007 -344 с.
  8. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: монографія / Андрій Анатолійович Пилипенко. – Х.: ВД «Інжэк», 2008. – 408 с.
  9. Документація конкурсних торгів або кваліфікаційна документація відкритого тендеру на берегоукріплення берегової зони с. Седове Новоазовського району (проектно-вишукувальні роботи) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tender4u.net/tenders/view/262166>.
  10. Струк, Н. С. Аналіз і оцінка ділового партнерства підприємств в умовах ринку / Н. С. Струк. – Львів: Інститут регіональних досліджень НАН України., 1993. – 93 с.
  11. Пушкар, А. И. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление / А. И. Пушкар, Ю. Е. Жуков, А. А. Пилипенко. – Харьков: «Кроссруд», 2006. – 440 с.

### **References**

1. Chukhray, N. I, Krivoruchko, Y. Y. (2008). Assessment and development of relations between business partners [Ocinjuvannja i rozvitok vidnosin mizh biznes-partnerami]. Lviv: Raster-7.
2. Balabanova, L. V. (2009). Marketing relationship in the enterprise management system [Marketing vidnosin v sistemi upravlinnja pidpriemstvom]. Donetsk : Donnuet.
3. Oyner, O. K. (2008) Assessment of performance marketing [Ocenka rezul'tativnosti marketinga]. Marketing in Russia and abroad, 1.
4. Law of Ukraine on public procurement. (2010). [Zakon Ukraїni pro zdijsnennja derzhavnih zakupivel']. <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2289-17>.
5. Burjak, P. Y. Integrated business structures: prospects of development in Ukraine (2003). [Integrovani pidpriemnic'ki strukturi: perspektivi rozvitku v Ukraїni]. Lviv: Logos.
6. Popova, J. F. (2011). The methodology of evaluation of efficiency of inter-firm relations in industrial markets [Metodologija ocenki jeffektivnosti mezhfirmennyh otnoshenij na promyshlennyh rynkah]. Bulletin of the Scientific-research center of corporate law, management and venture investment Syktyvkar state University, 2.
7. Verba, V. A., Grebeshkova, A. N. (2007) Corporations and integrated structures: problems of science and practice [Korporacii i integrirovannye struktury: problemy nauki i praktiki ]. Kharkov: Inzhhek.
8. Pilipenko, A. (2008). The strategic integration enterprises: the mechanism of control and modeling of development [Strategichna integracija pidpriemstv: mehanizm upravlinnja ta modeljuvannja rozvitku: monografija]. Kharkov: Inzhhek.
9. The bidding documents or qualification documentation of the open tender for Bank protection of the coastal zone Sedove Novoazovsk district (design and survey works) [Dokumentacija konkursnih torziv abo kvalifikacijna dokumentacija vidkritogo tenderu na beregoukriplennja beregovoї zoni s. Sedove Novoazovsk'kogo rajonu (proektno-vishukuval'ni roboti)]. (2013). Retrieved April 15, 2013, from : <http://www.tender4u.net/tenders/view/262166>.
10. Struk, N. S. (1993). Analysis and evaluation of the partnership business enterprises in market conditions [Analiz i ocinka dilovogo partnerstva pidpriemstv v umovah rinku] / Lviv: Institute of regional studies of the NAS of Ukraine.
11. Pushkar, A. I., Zhukov, J. E., Pilipenko, A. A (2006). Strategic groups of enterprises: concepts, methodology, management [Strategicheskie gruppy predpriyatij: koncepcija, metodologija, upravlenie]. Kharkov: Crossroads.

**Стаття надійшла до редакції 15.05.2013 р.**