

УДК 338.47

Літіганскас І.Ю.

*здобувач кафедри економіки підприємства  
та корпоративного управління**Одеської національної академії зв'язку імені О.С. Попова*

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧИХ ТА ПОТЕНЦІЙНИХ ПАРТНЕРІВ ПІДПРИЄМСТВА

### METHODS OF INVESTIGATION OF EXISTING AND POTENTIAL BUSINESS PARTNERS

#### АНОТАЦІЯ

Розглянуто та проаналізовано можливі критерії вибору партнера для співпраці. Охарактеризовано фактори, які доцільно розглядати при виборі партнера для спільного ведення бізнесу. Партнерство – це оптимальний варіант стосунків рівноправних суб'єктів, які прагнуть до організації спільної діяльності. Глобалізація економічних процесів та інтернаціоналізація ринків, активізація бізнесу, інтенсивність розвитку світового ринкового середовища, розмивання економічних і географічних меж призвели підприємства до переорієнтації основних концепцій управління. Уникнути протистояння в діяльності на спільному ринку та побудови нових підходів в управлінні підприємством допоможе налагодження партнерських відносин. Головним моментом в цьому процесі є розуміння того, хто насправді є партнером підприємства з яким необхідно формувати партнерські відносини. Стаття присвячена вибору сучасних методів формування партнерських відносин.

**Ключові слова:** партнерські відносини, бізнес-партнер, співробітництво, партнерство, інтеграція, потенційний партнер.

#### АННОТАЦИЯ

Рассмотрены и проанализированы возможные критерии выбора партнера для сотрудничества. Охарактеризованы факторы, которые целесообразно рассматривать при выборе партнера для совместного ведения бизнеса. Партнерство – это оптимальный вариант отношений равноправных субъектов, стремящихся к организации совместной деятельности. Глобализация экономических процессов и интернационализация рынков, активизация бизнеса, интенсивность развития мирового рыночного среды, размывание экономических и географических границ привели предприятия к переориентации основных концепций управления. Избежать противостояния в деятельности на общем рынке и построения новых подходов в управлении предприятием поможет налаживание партнерских отношений. Главным моментом в этом процессе является понимание того, кто на самом деле является партнером предприятия по которым необходимо формировать партнерские отношения. Статья посвящена выбору современных методов формирования партнерских отношений.

**Ключевые слова:** партнерские отношения, бизнес-партнер, сотрудничество, партнерство, интеграция, потенциальный партнер.

#### ANNOTATION

The article reviewed and analyzed the possible criteria for selecting a partner for cooperation. The factors appropriate to be considered when choosing a partner for joint business were revealed. Partnership is the best option of relations of equal entities seeking to organize joint activities. Globalization of economic processes and the internationalization of markets, boosting of business and intensity of the global market environment, erosion of economic and geographic boundaries of the enterprise led to reorientation of the basic concepts of management. Partnerships and the construction of new approaches in the management of the company will help avoid confrontation in the activities of the common market. The main point in this process is understanding of who is actually a partner of the company to form partnership

relations. Article deals with the choice of modern methods of forming partnerships.

**Keywords:** partnerships, business partner, cooperation, integration, potential partner.

**Постановка проблеми.** В умовах інноваційного розвитку економіки України та інтенсивного розвитку світового ринкового середовища відбувається зміна концепції управління національним підприємством і іншими вітчизняними підприємствами. Тому виникає необхідність пошуку підходів, щодо підвищення ефективності управління підприємством та забезпечення конкурентних переваг у перспективі. Через необхідність підвищення ефективності функціонування виникає потреба у формуванні партнерських відносин з іншими підприємствами. Глобалізація економічних процесів та інтернаціоналізація ринків, активізація бізнесу, розмивання економічних і географічних меж – це основні напрями, що змусили підприємства замислитись над налагодженням партнерських відносин. Це можливість встановити зв'язки з зацікавленими сторонами, переслідуючи спільні цілі та використовування вміння, навиків та ресурсів інших підприємств. Але насамперед необхідно зрозуміти, хто є партнером підприємства, з яким необхідно формувати такі відносини. Тому необхідним є удосконалення методів, за якими можна підібрати партнера для співпраці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі пошуку та обґрунтуванню методів та підходів до вибору потенційного партнера для співпраці присвячено багато робіт, а саме: Я.Ю. Криворучко, Н.І. Чухрай [1, с. 27–31] розглянули партнерські відносини, як інтеграційний процес, який ґрунтується на цінності відносин; С.П. Куц, Л.В. Балабанова, Н. Струк стверджують, що організацію партнерських відносин потрібно розглядати з погляду теорії маркетингових відносин [2–4]; Р.Х. Іванова вважає, що партнерські відносини слід формувати за декількома напрямками: з постачальниками послуг, з покупцями, з персоналом підприємства та з конкурентами [5, с. 76; 81].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Питання вибору партнера по бізнесу для довгострокових відносин зали-

шається недостатньо розробленим, зокрема, не в повному обсязі вирішеними є питання вибору критеріїв оцінки потенційних партнерів для державних підприємств. Це обумовлює необхідність вирішення наукового завдання, пов'язаного із формуванням принципів, щодо вибору потенційного партнера для співпраці. Тому це завдання обрано як напрям дослідження у цій статті.

**Мета статті.** Аналіз можливих критеріїв для вибору потенційних партнерів. Формування принципів вибору партнерів для співпраці.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нестабільна політична ситуація в Україні, недостатньо ефективне економічне законодавство, відсутність розвиненої ринкової інфраструктури, економічні, фінансові і соціальні чинники призвели до скрутного функціонування українських підприємств [6]. Таке становище вітчизняних підприємств, зокрема і національних, змусило замислитись над пошуком нових способів виживання та забезпечення конкурентних переваг у перспективі. Особливо важко вижити національному підприємству, оскільки капітал підприємства належить підприємцям своєї країни і засноване на державній власності. Новим підходом в управлінні є налагодження партнерських відносин. Термін партнерські відносини останнім часом вжився у політичних і правових колах, а також засобах масової інформації. Підприємства зазвичай підтримують відносини з суб'єктами ринку, але особливо популярними є довготривалі взаємовигідні відносини – партнерство.

В умовах поширення процесів глобалізації використовуються різні форми партнерства (рис. 1). С.І. Паріонов у своїх роботах зазначає необхідність в формуванні партнерських відносин [7, с. 76; 81].

Ключовим чинником успіху підприємства стають ефективно працюючі відносини. Для підвищення ефективності роботи підприємства найбільш перспективним є вибір надійного бізнес-партнера. Партнерство можливе лише на основі взаємної довіри і полягає у рівноправності її учасників, що спрямоване на досягнення спільних результатів. Порівняння партнерських відносин з традиційними представлено в таблиці 1 [8].

Партнерство – це оптимальний варіант стосунків рівноправних суб'єктів, які прагнуть до формування єдиної позиції з певних питань та організації спільних дій. Але виникає питання, як оцінити свого потенційного партнера, щоб надійно з ним співпрацювати. Зробити це не так просто, потрібно витратити деякий час. Насамперед бажано познайомитись з його репутацією, що кажуть про нього клієнти та інші бізнес-партнери. Бажано, щоб бізнес-партнер мав солідне фінансове становище, відмінно орієнтувався на ринку.

Охарактеризуємо деякі критерії вибору партнерів для співпраці. Надійність вбачає в собі виконання всіх договірних зобов'язань та достойне сервісне обслуговування. Визначається надійність наданням послуг у зазначений термін та за узгодженою ціною. Тривалі відносини є свідченням довіри. За критерієм стійкості проводиться оцінка фінансів та управління підприємством. Стійкість підприємства означає здатність їх пристосуватись до змінних умов, протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам, зберігати свій працездатний стан, щодо досягнення поставлених завдань. Якість послуг, відносин, відповідність необхідним стандартам охоплює критерій якості. Без якісного обслуговування підприємство не може досягти своїх основних цілей і вижити в конкурентному се-



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

редовищі. Цей перелік показників не є остаточним, він може доповнюватись.

Сьогодні в економічній теорії не існує єдиного науково-обґрунтованого підходу для вибору підприємством партнера для здійснення партнерських відносин. Багато вчених пропонують різні підходи.

Р. Уоллес рекомендує проводити ретельну самооцінку та оцінку підприємства-партнера для того, щоб встановити довготривалі та результативні партнерські відносини [9, с. 184].

С. Карделл пропонує розробити схему відбору партнерів, до якої можна віднести: стратегічну спрямованість, об'єктивність, опору на критерії, адекватність ресурсного забезпечення, багатаетапність та фактологічну основу [10, с. 203].

Оцінювання перспективності потенційних партнерів має ґрунтуватися на системному принципі багатоваріантності – вважають інші спеціалісти цієї галузі [11, с. 85, 89].

На думку Дж. Ігана, приймаючи стратегічне рішення про формування довготривалих відносин, підприємство має проаналізувати всі переваги та недоліки таких відносин, а також провести підготовчі дії [12, с. 127]. Головним критерієм при виборі потенційного партнера є власна готовність до таких відносин – так вважає автор.

У результаті дослідження літературних джерел було виявлено два типи заходів, які дають можливість визначитись з готовністю підприємства до партнерських відносин.

Перший тип – це внутрішні дії, направлені на підбір підприємства та зацікавлених осіб. Водночас підприємство визначається з показниками, які бажає отримати, потім проводиться самодіагностика – аналіз стану підприємства за напрямом діяльності та оцінка ресурсів та власних можливостей досягнення запланованих результатів.

Зовнішні дії – це другий тип. Дозволяє визначити потенційного партнера за різними критеріями та показниками. Керівництво підприємства, приймаючи рішення про партнерські відносини, може розглядати як партнерів старих суб'єктів, з якими уже були партнерські

відносини, і нових учасників з метою побудови нових відносин для співпраці [13, с. 295–297].

Розглянемо декілька факторів, які доцільно враховувати при виборі партнера для співпраці [14]:

1. Найбільш важливим фактором, що впливає на партнерські відносини є цінність. Кожна людина має свій власний набір цінностей, які вона накопичувала упродовж свого життя. І тому потенційні партнери по бізнесу повинні поділяти спільні цінності, щоб завоювати повагу один до одного. Через різні погляди на цінності часто між партнерами виникає конфлікт, коли хтось вважає, що він правий, а хтось – ні.

2. Другим, не мало важним фактором, є загальна ціль. Щоб уникнути конкуруючих розбіжностей в бізнесі партнери повинні визначити, що їх спільна мета – це їхнє підприємство, і повинна бути у них єдина мета, тобто чого вони хочуть досягти.

3. Взаємні зобов'язання. Кожен з партнерів повинен бути зацікавлений в досягненні загальної цілі, щоб не виникало конфліктів. Бо часто буває, що один з партнерів працює цілодобово, а інший до 5 годин і вільний, тоді один з партнерів може відчувати, що його «колега» не достатньо вносить вклад в їх спільну справу.

4. Загальні очікування. Особистий інтерес ніхто не відміняв, кожен з партнерів бажає отримати фінансовий результат, але будьте чесними спочатку.

5. Важливий момент в партнерстві – фінансове становище майбутніх партнерів. Звісно, добре мати партнера, який має досвід і гроші, що може надати фінансову допомогу. Але є і негативна сторона, якщо бізнес розпадеться, то той, хто має досвід, отримає гроші, а недосвідчений партнер – лише набереться досвіду.

6. Додаткові можливості. Виявляйте сильні сторони майбутнього партнера і вирішуйте наскільки добре вони збігаються з вашими, щоб утворився яскравий тандем.

Щоб вибрати компанію-партнера для інтеграції в роботу запропоновано скористатись такими критеріями (таблиця 2).

Таблиця 1

Порівняння типів взаємовідносин підприємства

Критерії порівняння	Традиційні відносини	Партнерські відносини
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	Короткочасні бізнес-відносини	Тривалі бізнес-відносини
Політика у сфері контролю якості	Здійснення вхідного контролю якості	Гарантована якість на основі концепцій TQM (Total Quality Management)
Кількість постачальників	Робота з великою кількістю постачальників	Робота з 1-2 постачальниками
Взаємовідносини з постачальниками	Відносини невизначеності між постачальником і покупцем	Відносини довіри між постачальником і покупцем

Таблиця 2

## Критерії вибору компанії – партнера для інтеграції

№ з/п	Критерії	Задовольняється, бали	Частково задовольняється, бали	Не задовольняється, бали
1	Надійність партнера	Висока надійність – 2	Середня надійність – 1	Низька надійність – 0
2	Відповідність об'ємів бізнесу	Об'єми бізнесу відповідають – 2	Часткова відповідність – 1	Не відповідають – 0
3	Напрямок бізнесу	Напрямок бізнесу збігається – 2	Частково збігається – 1	Не збігається – 0
4	Вартість операції	Незначні інвестиції – 2	Істотні інвестиції – 1	Значні інвестиції – 0
5	Співвідношення цілей компанії	Цілі співпадають – 2	Частково співпадають – 1	Не співпадають – 0
6	Наявність досвіду в організації інтеграційного бізнесу	Є позитивний досвід – 2	Є негативний досвід – 1	Досвід відсутній – 0
7	Територіальне розташування	Переважає збіг філіальної мережі – 2	Частковий збіг філіальної мережі – 1	Не відповідає збіг філіальної мережі – 0
8	Імідж і репутація компанії	Хороший імідж і репутація – 2	Наявність не значної негативної інформації – 1	Негативний імідж і репутація – 0

Таблиця 3

## Аспекти аналізу діяльності потенційного партнера

Аспект діяльності	Сутність аналізу
Науково-технічний та технологічний	аналіз технічного рівня продукції фірми, перевірка технологічної бази та виробничих можливостей, організація науково-дослідницьких робіт і витрати на них
Соціально-культурний та організаційний	Вивчається організація управління фірмою, організаційна структура, корпоративна культура, лояльність персоналу, психологічний клімат в колективі
Економічний	Проводиться аналіз фінансового стану підприємства, витрати, плінність кадрів
Політико-правовий	Вивчаються норми та правила партнерства

У цій таблиці бали відповідають ступеню задоволеності кожним критерієм. Бали отримані методом експертних оцінок. Збирається група спеціалістів компетентних у цій сфері дослідження і проводять порівняння критеріїв, де кожному об'єкту присвоюється бал, що який-небудь об'єкт переважає іншого щодо якого критерію [15]. Опитування проводиться методом групового анкетування в декілька турів. Результати кожного туру обробляються статистичним методом і повідомляються експертам. У подальших турах експерти аргументують свої відповіді. Від туру до туру відповіді експертів стають більш стійкими і перестають змінюватись. Тому опитування припиняється. На практиці проводять тричотири тури опитування. У нашому випадку найбільша кількість балів може бути 16, це ідеальний варіант вибору потенційного партнера. Якщо хоч один з важливих критеріїв не виконується, то рішення про інтеграцію не приймається.

Однакову кількість балів може мати декілька потенційних партнерів, тому потрібно провести порівняльний аналіз діяльності партнерів [16] (таблиця 3).

Якщо з однаковим балом ми отримали декілька підприємств, то за аспектами діяльності проводимо порівняння нашого підприємства з підприємствами для інтеграції. І вибираємо

підприємство де наша діяльність найбільше збігається. Проведення такого аналізу дасть можливість вивчити напрями діяльності потенційного партнера незалежно від напрямку формування партнерських відносин та сфери економічної діяльності. Щоб досягти довготривалих відносин необхідно постійно вивчати потреби споживача, застосовувати психологічні підходи до кожної особи індивідуально. Такі відносини повинні формуватись на довірі, співробітництві та постійному контакті із споживачами.

**Висновки.** Стійкий розвиток підприємств на основі встановлення партнерських відносин стає сьогодні поширеним. Запропоновані критерії вибору потенційних партнерів дадуть можливість підприємствам посилити конкурентні переваги на основі раціонального використання власних можливостей. Щоб партнерські відносини були довготривалими потрібно постійно вивчати потреби споживачів. Проведене дослідження основних підходів щодо вибору партнерів для співпраці дає рекомендації підприємствам, які розглядають питання партнерських відносин і можуть бути втілені в практичний діяльності.

В подальших дослідженнях планується провести оцінку ефективності партнерства та удосконалення методів вибору потенційного партнера.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Чухрай Н.І. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами : монографія / Н.І. Чухрай, Я.Ю. Криворучко. – Львів : Растр-7, 2008. – 360 с.
2. Куц С.П. Управление взаимоотношениями в российских компаниях: разработка концептуальной модели исследования / С.П. Куц, М.М. Смирнова // Научные доклады. – 2006. – С. 31.
3. 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.
4. Струк Н. Оцінка конкурентоспроможності в системі аналізу перспективності ділового партнерства підприємств / Н. Струк // Вісник Львівського нац. ун-ту. Серія Економічна. – Львів, 2008. – Вип. 37(1). – С. 89–93.
5. Иванова Р.Х. Маркетинг партнёрских отношений как важнейшая составляющая бизнеса / Р.Х. Иванова // Бизнес Информ.– 2006.– № 7.– С. 76–81.
6. Особливості планування на підприємствах в сучасних умовах ринкової економіки. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/9.\\_EISN\\_2007/Economics/21538.doc.htm](http://www.rusnauka.com/9._EISN_2007/Economics/21538.doc.htm).
7. Паринов С.И. Теории сетевой экономики / С.И. Паринов. – Новосибирск : РАН, 2002. – 168 с.
8. Балабанець А.В. Управління маркетинговою взаємодією як ключова функція маркетингового менеджменту підприємства / А.В. Балабанець [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Ekupr/2010\\_1/a4.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/Ekupr/2010_1/a4.pdf).
9. Уоллес Р.Л. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных отношений и создания совместных предприятий : пер. с англ. / Р.Л. Уоллес. – М. : Добрая книга, 2005. – 288 с.
10. Карделл С. Стратегическое сотрудничество: Креативный бизнес-курс / С. Карделл ; пер. с англ. К. Ткаченко. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 256 с.
11. Балабаниць А.В. Методологічні засади формування стратегічного партнерства в полі маркетингової взаємодії підприємств / А.В. Балабаниць // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі. – 2010. – № 3. – С. 82–93.
12. Иган Дж. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений / Дж. Иган ; пер. с англ. Е.Э. Лалаян. – Изд. 2-е. – М. : Юнити-Дана, 2008. – 375 с.
13. Wilson D.T. Understanding the value of a relationship / D.T. Wilson, S. Jantrania // D. Ford (ed.) Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks. Second edition. – L. : The Dryder Press. 1997. P. 288–304.
14. Как правильно выбрать партнера по бизнесу. Первый социальный интернет журнал [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://7yabudget.com/biz/partner-po-biznesu.html>.
15. Методы экспертных оценок. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://emm.ostu.ru/lect/lect7.html>.
16. Чайкова О.І. Показники оцінювання потенційних партнерів підприємства / О.І. Чайкова // НТУ «ХПІ». – Х., 2012. – С. 27.