

**Оксана Юрївна ШУТЬ**Національний фармацевтичний університет  
ORCID ID: 0000-0002-1194-7078  
e-mail: management@nuph.edu.ua**Карина Станіславівна СВІТЛИЧНА**Національний фармацевтичний університет  
ORCID ID: 0000-0003-0766-7513  
e-mail: management@nuph.edu.ua

## ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН В УМОВАХ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЙ

*Запропоновано підходи до оцінювання рівня розвитку партнерських відносин. Перевагою наведеного методу є універсальність, що дозволяє застосовувати його у різноманітних сферах діяльності та галузях промисловості за умови обґрунтованого вибору напрямків оцінювання партнерства та локальних індикаторів до них. Доведено, що процеси оцінювання та управління партнерськими відносинами являють собою перманентний процес, що має багатосторонню стратегічну спрямованість з метою забезпечення учасників партнерства додатковими конкурентними перевагами, які виникають внаслідок ефективної партнерської взаємодії.*

**Ключові слова:** партнерство, оцінювання партнерських відносин, конкурентоспроможність, цінність відносин

**Oksana SHUT**

National University of Pharmacy

**Karyna SVITLYCHNA**

National University of Pharmacy

## APPROACHES TO EVALUATION OF PARTNERSHIP IN CONDITIONS OF INCREASING COMPETITIVENESS OF COMPANIES

*The main goal of any modern company in a changing socio-economic environment is to maintain and expand its market position, growth or, at least, stable profits. This is possible only with a focus on profit maximization. The main factor in increasing profits is the high level of competitiveness of the company.*

*Today in Ukraine there is increasing competition, as a result of which company executives are constantly looking for new management tools and levers to increase competitiveness. One of such tools is the organization of effective interaction with stakeholders in the successful operation of the company. Every company, even a small one, has several groups of entities with different interests with which it can be in temporary or permanent cooperation. One of the management theories - stakeholder theory, which reflects the development of partnerships - is devoted to the study of these interests, by solving emerging problems between external and internal participants, building relationships between partners.*

*Approaches to assessing the level of development of partnerships are proposed. The advantage of this method is its versatility, which makes it possible to*

*apply it in various fields of activity and industries, subject to a reasonable choice of directions for assessing specific local indicators. It has been proven that the processes of partnerships evaluation and management are a permanent process with multilateral strategic focus. At the same time, the main goal of this process is to provide the partnership participants with additional competitive advantages that arise as a result of effective partnership interaction.*

**Key words:** *partnership, value partnerships, competitiveness, relationship value*

**JEL Classification: D00**

### **Постановка проблеми у загальному вигляді**

#### **та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

Основною метою будь-якої сучасної компанії в умовах мінливого соціально-економічного середовища є збереження і розширення своїх позицій на ринку, зростання або, принаймні, стабільне отримання прибутку. Це можливо тільки при орієнтації на максимізацію прибутку. Головним чинником збільшення прибутку є високий рівень конкурентоспроможності компанії.

Насьогодні в Україні відбувається посилення конкуренції, внаслідок чого керівники компаній знаходяться в постійному пошуку нових інструментів управління і важелів підвищення конкурентоспроможності. Одним із таких інструментів є організація ефективної взаємодії із зацікавленими в успішному функціонуванні компанії сторонами. У кожній компанії, навіть у невеликій, є декілька груп суб'єктів з різними інтересами, з якими вона може знаходитися в тимчасовій або постійній співпраці. Питанням вивчення цих інтересів, шляхам рішення виникаючих проблем між зовнішніми і внутрішніми учасниками, налагодженню взаємовідносин між партнерами і присвячена одна з управлінських теорій – теорія зацікавлених сторін (stakeholder theory), що відбиває розвиток партнерських відносин (ПВ).

Теорія ПВ виходить з того, що для підвищення конкурентоспроможності й ефективності діяльності компанія повинна враховувати не лише свої інтереси, але й інтереси своїх партнерів. Тобто ПВ – одна з головних умов результативного функціонування кожного суб'єкта ринку. Постійний пошук найбільш ефективних партнерських зв'язків, постачальників та клієнтів, що налаштовані на взаємовигідне співробітництво, дозволяє компаніям розвивати свої конкурентні переваги на безперервній основі.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Питання партнерства більш широко досліджені в зарубіжній науковій літературі [1, 5, 9, 12, 13]. При цьому акцент робиться на необхідності врахування вимог та очікувань клієнтів як головного елемента будь-якої стратегічної орієнтації у своїй діяльності.

Оскільки вітчизняна наука тривалий час не приділяла достатньої уваги партнерським комунікаційним процесам, у вітчизняних дослідженнях управління партнерством розглянуто не в повній мірі [4, 6, 8, 10].

Найбільш розповсюджені підходи до розуміння ПВ наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

**Найбільш поширені визначення ПВ серед науковців**

№	Автор	Визначення
1	Грьонрус К.	Сукупність дій, спрямованих на встановлення, підтримку та розвиток взаємовідносин зі споживачами та іншими партнерами з метою досягнення спільних цілей та отримання прибутку
2	Шані Д., Чаласані С.	Інтегровані зусилля по побудові, підтримці та розвитку мережі з індивідуальними споживачами для взаємної користі шляхом взаємодії, індивідуалізації відносин протягом тривалого часу
3	Парватияр А.	Процес постійної участі у спільних партнерських діях і програмах з посередниками та кінцевими споживачами з метою створення та розвитку спільної економічної цінності при зменшенні витрат
4	Гуммерсон Е.	Відносини, засновані на взаємодії, зорієнтовані на довгострокову перспективу з окремими споживачами, що створюють цінність сторонами спільно
5	Баллантин Д.	Створення, розвиток та підтримка обміну цінностями між залученими сторонами, що відбувається поступово, постійно та стабільно в ланцюгу створення доданої цінності
6	Гордон І.	Безперервний процес визначення існуючих та створення нових цінностей спільно зі споживачами, спільного розподілу вигід від цієї діяльності між учасниками взаємодії
7	Акроль Р., Котлер Ф.	Практика довгострокової взаємовигідної взаємодії з ключовими ринковими партнерами (споживачами, постачальниками, дистриб'юторами) з метою встановлення довгострокової привілейованої взаємодії
8	Брюн М.	Сукупність дій, спрямованих на аналіз, планування, реалізацію та контроль заходів, що визивають, стабілізують, посилюють та відновлюють взаємодію з усіма зацікавленими сторонами корпорації, головним чином зі споживачами, а також на отримання додаткової цінності в процесі цих відносин.
9	Морган Р.	Сукупність інструментів, що використовуються для установа, розвитку та підтримки успішних обмінів відносин
10	Чухрай Н.	Процес створення, підтримання і розширення тісної співпраці з клієнтами та іншими партнерами підприємства, який передбачає орієнтацію підприємства на кожного споживача індивідуально, враховуючи його специфічні потреби і особливості.
11	Бубнов С.	Процес досягнення асоціативних цілей учасників ланцюга постачань шляхом встановлення чіткої системи вимог до партнерів та їх послідовного виконання
12	Струк Н.	Економічні зв'язки суб'єктів підприємництва, які ґрунтуються на взаємовигідній економіко-правовій основі розв'язання господарських проблем з врахуванням вимог ринку
14	Іган Дж.	Взаємовідносини між організацією-постачальником та організацією-клієнтом, що передбачають визнання їх обома сторонами як партнерів, при чому головна мета обох сторін – спільне використання вигід від підвищення ефективності та продуктивності спільних зобов'язань, взятих на себе в рамках взаємовідносин

Джерело: систематизовано авторами на підставі [5, 6, 7, 10, 11, 13, 14]

За результатами дослідження наукових публікацій, можна зробити висновок, що партнерство – це взаємовідносини між зацікавленими сторонами, які полягають у визначенні та забезпеченні реалізації їх інтересів шляхом використання певного інструментарію з метою отримання економічних переваг, стратегічних вигід розвитку, виконання місії діяльності партнерів, що у кінцевому підсумку створюють додаткову цінність і для кінцевих споживачів.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання)**

Метою статті є обґрунтування алгоритму оцінки рівня ПВ між суб'єктами ринку (виробничими підприємствами, організаціями, установами, клієнтами, постачальниками, посередниками ті ін.).

### Виклад основного матеріалу

В умовах посилення світових інтеграційних процесів, сьогодні можна стверджувати, що саме ПВ виступають наріжним каменем для формування відносин на засадах підвищення рівня довіри та надійності до партнерів, що, у кінцевому підсумку, спрямовано на забезпечення гарантії якості створюваного продукту або наданих послуг.

Отже, побудова ефективної системи ПВ повинна мати на меті погодження та інтеграцію цілей та стратегій обох партнерів, що призводить до отримання взаємного зиску, розподілу відповідальності та виникненню на цій основі додаткових переваг та цінності для кінцевого споживача.

На думку фахівців, формування ефективної системи відносин між бізнес-партнерами повинно базуватися на таких принципах: використання логістичного та маркетингового підходів; розподіл ризиків; координація та планування; синхронізація вхідних та вихідних логістичних потоків; погодженість цілей; відкритість; емерджентність; формування спільної інформаційної бази; стратегічна спрямованість [2, 9].

Проте якщо питання саме побудови ПВ є більш дослідженим в науковій літературі та зустрічається в практичній діяльності (хоча часто і носить інтуїтивний характер), то проблема оцінювання рівня партнерського менеджменту сьогодні – є одним з наріжних каменів для підприємців та менеджерів.

Таким чином постала нагальна необхідність розробки чіткого та структурованого переліку етапів, які б дозволили провести оцінку стану та рівня відносин між партнерами, дозволили оцінити ступінь вигоди або, навпаки, збитків, що їх отримують партнери від взаємодії одне з одним.

Запропонована методика оцінювання рівня партнерського менеджменту, в основу якої закладена модель цінності відносин, представлена на рисунку 1.

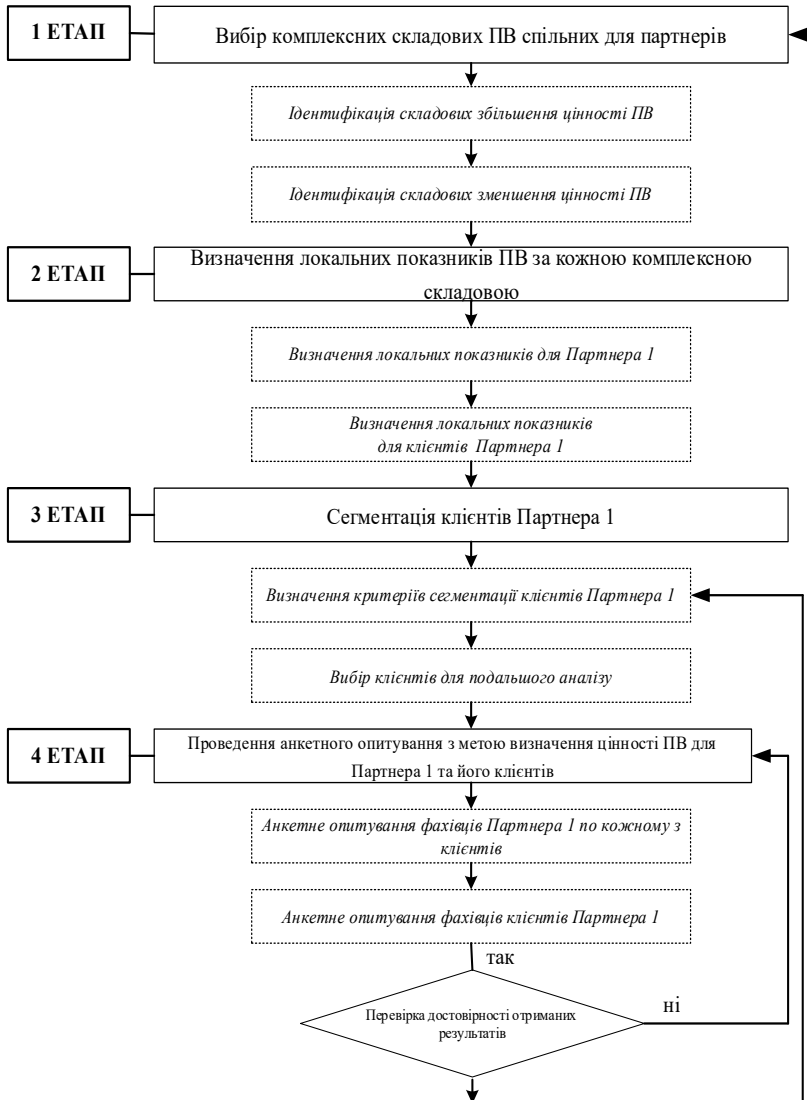
Отже, на перших етапах алгоритму, необхідно визначити комплексні складові, що примножують цінність відносин для партнерів. а також склад відповідних локальних елементів, які можуть бути приведені до конкретних розрахунків.

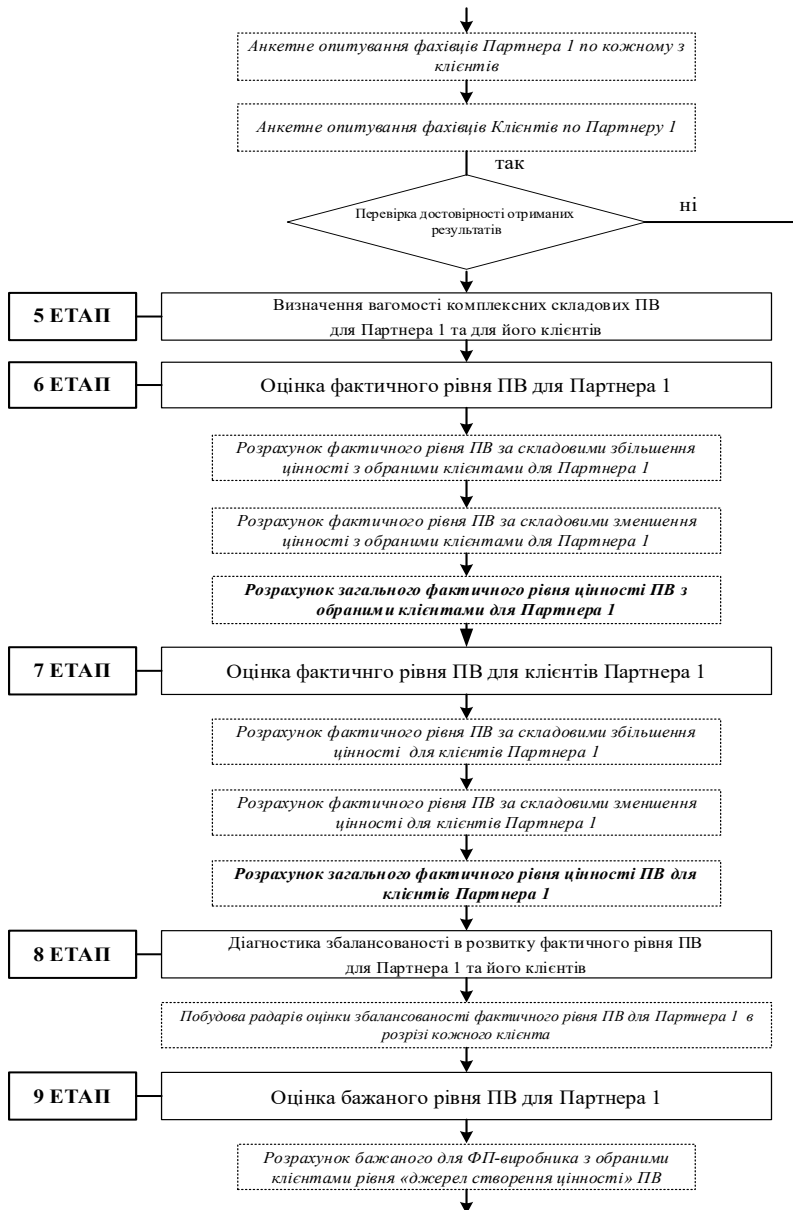
В залежності від специфіки галузі, в якій функціонують партнери, або специфіки їх діяльності, ці комплексні та локальні складові можуть різнитися. Наприклад, комплексними складовими можуть бути: фінансовий результат, стратегічний розвиток, система менеджменту, інформаційна система та ін. В рамках цих комплексних складових підбираються локальні конкретні індикатори.

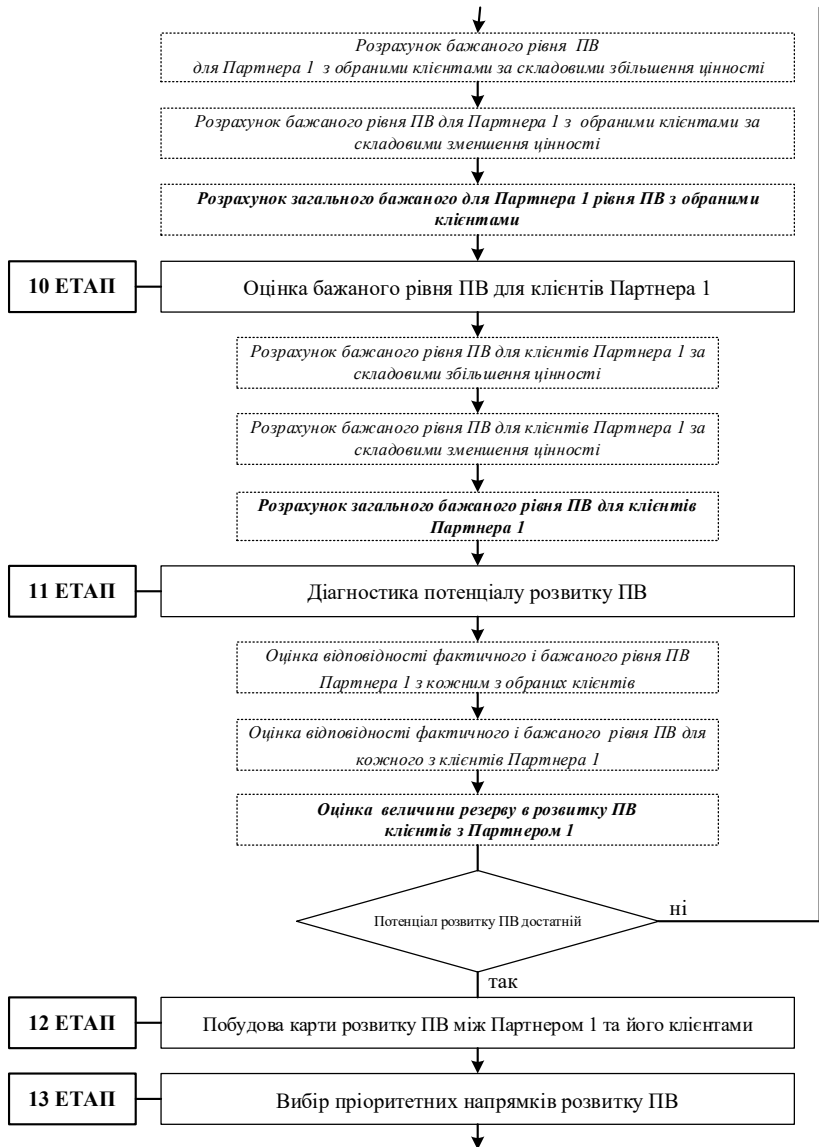
Необхідно зазначити, що формування та розвитку партнерства, окрім забезпечення переваг для партнерів, має досить високий ступінь невизначеності, ризикованості та передбачає певні витрати. Серед сфер, що враховують негативний бік партнерських відносин, можуть бути виокремлені – витрати відносин, загрози, ризики.

Наступним етапом оцінювання рівня партнерського менеджменту є сегментація клієнтів суб'єкта ринку, для якого проводиться оцінка. З одного боку критерієм сегментації може стати групування клієнтів за обсягами закупівель (згідно ABC-аналізу), з іншого, наприклад, тривалість бізнес-відносин. Для подальшого аналізу ПВ обираються клієнти з сегментів, розвиток яких є пріоритетним для підприємства на час проведення дослідження.

Надалі проводиться опитування спеціалістів підприємства та його клієнтів з метою визначення вагомості кожного з запропонованих комплексних напрямків ПВ.









**Рис. 1. Алгоритм оцінювання партнерського менеджменту між суб'єктами ринку**  
Джерело: власна розробка авторів

Після визначення вагомості складових ПВ пропонується проводити оцінювання фактичного рівня рівень цінності існуючих ПВ за вказаними комплексними та локальними складовими.

На наступному етапі необхідно визначити збалансованість у фактичному розвитку партнерських відносин, для чого доцільно використовувати метод радару. Його перевагами є простота розрахунків, побудови, інтерпретації результатів, а також наочність.

З метою діагностики потенціалу розвитку ПВ необхідно порівняти рівень фактичної цінності ПВ з бажаним з позиції кожного з партнерів за допомогою розрахунку коефіцієнтів відповідності. Оптимальним є значення коефіцієнту відповідності, яке дорівнює одинці.

Отже, для розвитку ПВ до бажаного рівня на данному етапі постає необхідність вибору комплексних напрямків ПВ, що потребують першочергового розвитку.

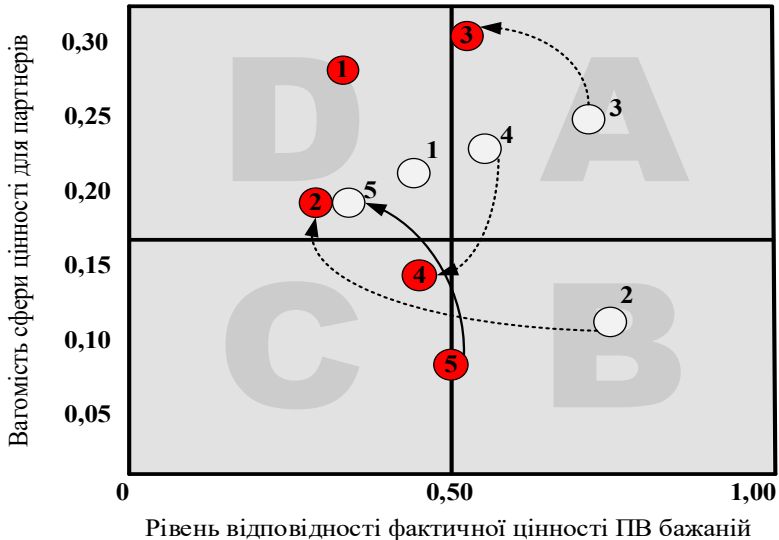
З цією метою пропонується побудова карти розвитку цінності ПВ, яка дозволяє врахувати одразу два аспекти: з одного боку – важливість складових ПВ для партнерів, а з іншого – існуючий розрив збалансованості у взаємодії між партнерами.

Приклади побудови карти розвитку цінності ПВ наведено на рис. 2.

На вісі X матриці відображено рівень відповідності фактичної величини ПВ бажаній, які визначено на попередніх етапах досліджень шляхом розрахунку коефіцієнтів відповідності.

Вісь Y характеризує вагомість певної сфери розвитку ПВ для партнера та його клієнтів. Максимальне значення на цій шкалі відповідає максимальному значенню важливості сфери цінності ПВ за результатами анкетного опитування. На підставі цих значень в матриці розвитку ПВ утворюються чотири квадранти.





**Рис. 2. Приклад карти цінності розвитку партнерського менеджменту**

Джерело: власна розробка авторів

Умовні позначення:

- 1 – сфера цінності ПВ «Менеджмент якості»;
- 2 – сфера цінності ПВ «Стратегічний розвиток»;
- 3 – сфера цінності ПВ «Фінансово-господарські результати»;
- 4 – сфера цінності ПВ «Витрати»;
- 5 – сфера цінності ПВ «Загрози та ризики»;



– стан та перспективи розвитку вказаного напрямку для клієнта по відношенню до

Партнера;



– стан та перспективи розвитку вказаного напрямки для Партнера по відношенню до клієнта;

клієнта;



– пріоритетний напрямок розвитку ПВ з боку Партнера;



– пріоритетний напрямок розвитку ПВ з боку клієнта Партнера.

Квадрант А відображає напрямки ПВ, що мають найбільшу вагомість для партнерів та найвищий ступінь розвитку цінності за ними. В разі, якщо цінність ПВ описується елементами, що потрапили в даний квадрант – це є свідченням високого рівня взаємодії між партнерами. Управлінські заходи полягають в підтриманні елементів в даному сегменті та їх розвитку вразі прямування до лівої частини квадранту.

У квадрант В потрапляють ті напрямки ПВ, що мають середній або нижчий за середній рівень вагомості для партнерів, проте, достатньо високий рівень створення цінності ПВ за ними. Потраплення елементів цінності в даний квадрант – також ознака відносин, що носять характер стійких, партнерських. Позитивною тенденцією є прямування елементів до правої сторони квадранту.

Квадрант С включає елементи низької вагомості для партнерів та низького рівня розвитку цінності за ними. Позитивним є спрямування до квадранту В. Проте з урахуванням низької вагомості елементів даного квадранту, їх розвиток слід розглядати як другорядне завдання.

Найгірший стан розвитку цінності відносин між партнерами має місце, коли елементи цінності ПВ потрапляють в квадрант D. При високій вагомості елементів даного квадранту, з точки зору їх розвитку для обох партнерів, відповідність фактичної величини цінності ПВ навіть на 50% не відповідає бажаному рівню. Напрямки ПВ, що потрапили в даний квадрант, потребують першочергових заходів щодо управління їх розвитком.

Заключними етапами в управлінні розвитком партнерського менеджменту є впровадження конкретних заходів для збільшення цінності ПВ та моніторинг їх ефективності.

### **Висновки з даного дослідження**

#### **і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Створення ефективної системи оцінювання та управління ПВ може стати джерелом конкурентної переваги підприємства, оскільки саме вбудовані в організацію управлінські компетенції, а не доступність фізичних чи матеріальних ресурсів, стають визначальними умовами конкурентних переваг підприємства.

Запропоновану методику оцінювання ПВ, в основу якої покладено визначення фактичного стану управління партнерством та опрацювання пріоритетних напрямків в управлінні розвитком ПВ, можна використовувати на різних етапах побудови або удосконалення відносин з контрагентами.

На підставі проаналізованого масиву даних щодо управління розвитком ПВ доведено, що запропонована методика дозволяє проаналізувати відносини з одним із клієнтів певного сегмента, та на цій основі приймати обґрунтовані управлінські рішення стосовно напрямків формування та розвитку ПВ з іншими клієнтами даного сегмента.

Запропонований методичний підхід до оцінювання ПВ може бути використаний в різноманітних сферах підприємницької діяльності за умов актуального коригування комплексних та локальних напрямків цінності ПВ.

### **Література**

1. Бауэрсокс Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / [пер. с англ.; 2-е изд.]. Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 640 с.
2. Бурак І.О. Оцінка надійності ділових партнерів підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4(44). С. 619-622.
3. Бутенко Н. В. Розвиток партнерства в національній економіці: монографія. Київ : вид-во ІЕП НАН України, 2015. 358 с.
4. Головчук Ю.О., Стадник В.В. Партнерські відносини в розвитку інноваційної діяльності підприємства. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*. 2019. №4. Том 7. С. 34-40.
5. Иган Д. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений / [пер. с англ. Е. Э. Лалаян ; 2-е изд.]. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 375 с.
6. Крикавський Є. Партнерські відносини на ринку B2B та B2C : монографія. Львів : Львівська політехніка, 2015. 232 с.

7. Стадник В.В., Головчук Ю.О. Управління інноваціями на основі розвитку партнерських відносин підприємства : монографія. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута», 2020. 232 с.
8. Струк Н.С. Концептуальні засади розвитку маркетингу партнерських відносин підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30(1). С. 116-121
9. Терещенко О.Л. Партнерські відносини в контексті розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *Ефективна економіка*. 2018. № 5.
10. Хэндфилд Р. Реорганизация цепей поставок: создание интегрированных систем формирования ценности / [пер. с англ.]. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2013. 416 с.
11. Чухрай Н.І. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами : монографія. Львів : Растр-7, 2008. 360 с.
12. Шуть. О.Ю., Світлична К.С. Оцінка потенціалу партнерського менеджменту у фармацевтичних компаніях. *Приазовський економічний вісник*. 2020. №1(18). С. 171-174.
13. Gummerson E. Total Relationship Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2008. No 6 (2). pp. 101-104.
14. Christopher M., Payne A., Ballantine D. Relationship Management : Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together. UK, Oxford : Butterworth-Heinemann, 2002. 312 p.
15. Kuvaieva T. Assessment of competitive advantages of the enterprise functioning in network structures partnership type. *Mechanisms interaction competitiveness and innovations in modern international economic relations*. ISMA University, Riga (Latvia). 2017. Vol.3. pp. 30-38.

### References

1. Bauersoks D. (2005) Logistika: integrovannaya tsep postavok [Logistics: integrated supply chain]. Moscow : ZAO «Olimp-Business». 640 p. (in Russian)
2. Burak I.O. Ocinka nadijnosti dilovykh partneriv pidpryemstva [Evaluation of the reliability of business partners of the enterprise] Young scientist. 2017. Vol. 4(44). pp.619-622.
3. Butenko N.V. Rozvytok partnerstva v natsionalni ekonomitsi [Developing partnerships in the national economy]. Kyiv, Institut ekonomiki i prognozuvannya NAN Ukraini, 2015, 358 p. (in Ukrainian)
4. Gholovchuk Ju.O., Stadnyk V.V. Paptnepsjki vidnosyny v pozvytku innovacijnoji dijalnosti pidpryemstva [Partnership relations in the development of innovative activity of the enterprise]. Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky. 2019. Vol. 4 (7). pp. 34-40.
5. Igan J. (2008) Marketing vzaimootnosheniy. Analiz strategiy na osnove vzaimootnosheniy [Relationship Marketing. Relationship Marketing Strategies Analysis]. Moscow, YUNITI-DANA Publ., 375 p. (in Russian)
6. Krykavskiy Ye. (2015) Partnerski vidnosyny na rynku B2B ta B2C: monohrafiia [Partnership relations in the B2B and B2C market]. Vyd-vo Lvivskoi politekhniki. (in Ukrainian)
7. Stadnyk V.V., Gholovchuk Ju.O. (2020) Upravlinnna innovacijamy na osnovi rozvytku partnerskykh vidnosyn pidpryemstva : monohrafiia [Innovation management based on the development of enterprise partnerships]. Kamyanets-Podilsky: Ruta Printing House LLC, 232 p. (in Ukrainian)
8. Struk N.S. Konceptualni zasady rozvytku marketynghu partnerskykh vidnosyn pidpryemstv [Conceptual principles of enterprise partnership marketing development]. Black Sea Economic Studies. 2018. Vol. 30(1). pp. 116-121.
9. Tereshhenko O.L. Partnersjki vidnosyny v konteksti rozvytku malogho ta srednjogho pidpryemnytva v Ukraini [Partnerships in the context of small and medium business development in Ukraine]. Efficient economy. 2018. Vol. 5.
10. Khendfild R. (2013) Reorganizatsiya tsepej postavok: sozdanie integrovannykh sistem formirovaniya tsennosti [Reorganization of supply chains: creation of integrated systems for the formation of value]. Moscow : Williams Publishing House, 416 p. (in Russian)
11. Chukhrai N. I. (2008) Otsiniuvannia i rozvytok vidnosyn mizh biznes-partneramy [Assessment and development of relationships between business part-ners]: monohrafiia. Lviv : Rastr-7. (in Ukrainian)
12. Shutj. O.Ju., Svitlychna K.S. Ocinka potencialu partnerskogho menedzhmentu u farmaceutychnykh kompanijakh [ Assessing the potential of partner management in pharmaceutical companies]. Priazovsky Economic Bulletin. 2020. Vol. 1(18). pp. 171-174.

13. Gummerson E. Total Relationship Marketing. Journal of the Academy of Marketing Science. 2008. No 6 (2). pp. 101-104.
14. Christopher M., Payne A., Ballantine D. Relationship Management : Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together. UK, Oxford : Butterworth-Heinemann, 2002. 312 p.
15. Kuvaieva T. Assessment of competitive advantages of the enterprise functioning in network structures partnership type. Mechanisms interaction competitiveness and innovations in modern international economic relations. ISMA University, Riga (Latvia). 2017. Vol.3. pp. 30-38.

**Стаття надійшла до редакції 14.07.2021**