

## Форми організації партнерської взаємодії

В статті дано визначення партнерських відносин. Проведено ідентифікацію та класифікацію форм та видів партнерських відносин, розглянуто та охарактеризовано основні види та форми організації партнерських відносин, а також визначено ознаки, які дозволили здійснити ці процеси.

**взаємодія, партнерські відносини, співробітництво, конкурентна перевага, види партнерських відносин, форми партнерства**

Сучасний етап розвитку економічної системи характеризується появою нових, більш ефективних форм та механізмів взаємодії промислових підприємств. Це обумовило формування достатньо нового напрямку в управлінні – управління взаємовідносинами господарюючих суб'єктів, основу якого складають розвиток та підтримка довгострокових, міцних зв'язків зі споживачами, постачальниками, посередниками, персоналом та керівництвом підприємства і навіть конкурентами. Світовий досвід свідчить про значні можливості та переваги такої моделі поведінки підприємств. Тому питання формування та організації партнерської взаємодії між українськими підприємствами є дуже актуальними.

Прийняття рішення щодо формування підприємством відносин з партнером з метою об'єднання зусиль сторін, поглиблення їх взаємодії для реалізації економічних інтересів та досягнення стійких конкурентних переваг, змінюють рівень конкуренції між підприємствами на рівень між об'єднаннями та мережами, де найбільші труднощі викликає визначення ефективної форми реалізації цього завдання.

Проблемам дослідження відносин підприємства з партнерами, зокрема визначення сутності партнерства, вибору партнерів підприємства, етапів формування партнерських відносин присвячено багато робіт вітчизняних і зарубіжних вчених таких як: В.А. Верба, О.М. Гребешкова, Дж. Іган, О.В. Ісаєва, Я.Ю. Криворучко, Г.В. Махова, В.Савельєв, Н.І. Чухрай, Л.С. Шевченко та багато інших.

Водночас не достатньо розробленими залишаються питання класифікації партнерських відносин, визначення головних ознак, що дозволили б віднести партнерства до тієї чи іншої форми та оцінити їх характер при формування та розвитку.

Саме тому метою даного дослідження є ідентифікація, розгляд та характеристика основних видів та форм організації партнерських відносин, а також визначення ознак які б дозволили здійснити цей процес.

Сучасне трактування сутності партнерства можна представити у розрізі різнобічних наукових підходів, але аналізуючи розмаїття визначень, можна зробити висновок, що спільним для всіх - є те, що партнерські відносини формуються з метою отримання певного результату, який може набувати різних форм для кожної зі сторін відносин.

Головною відмінністю між визначеннями та тлумаченням поняття партнерських відносин є їх офіційна закріпленість в юридичних документах, а також наявність різного розуміння того, хто є партнерами – суб'єктами партнерських відносин.

Узагальнюючи, поняття “партнерських відносин ” можна визначити як форму відносин між підприємства, що ґрунтуються на основі добровільної співпраці, взаємної довіри та підтримки, розподілі прав, зобов’язань і відповідальності сторін з метою отримання додаткових конкурентних переваг.

На основі проведеного дослідження автором було сформульоване визначення партнерських відносин як форми довготривалих, взаємовигідних відносин між суб’єктами ринку, які ґрунтуються на добровільності та рівності сторін з метою реалізації економічного інтересу.

Головною метою партнерських відносин підприємств відповідно до розглянутих визначень партнерства є правильний вибір основних напрямів співпраці, форм і методів їх реалізації на засадах взаємної вигоди та рівних прав.

В економічній літературі існує декілька класифікацій партнерських відносин, це пов’язано з сучасним трактуванням суті партнерства та тим, що партнерські відносини є складним інтегрованим явищем для якого характерні різні ознаки.

Зокрема, до різновидів партнерських відносин підприємств авторами В.А. Вербою та О.М. Гребешковою [1, с. 247-249] віднесено інсорсингове та аутсорсингове партнерства, де партнерство виступає не стільки як форма відносин, а скоріше як стратегією розвитку підприємства за рахунок використання внутрішніх чи зовнішніх ресурсів.

Л.С. Шевченко [2, с. 312-315], О. Ісаєва [3, с. 93-95] виділяють партнерство між не конкуруючими фірмами та між конкурентами, відмічаючи [2], що ефективні партнерські відносини є конкурентною перевагою в незалежності від виду відносин.

В більшості наукових літературних джерел, які присвячені дослідженню та розгляду партнерських відносин, виокремлюють вертикальне партнерство, міжгалузеве партнерство, комплементарні партнерства (доповнення діяльності одного з партнерів за рахунок послуг, зокрема у сфері збуту) [4-7].

Така кількість різновидів партнерства пояснюється наявністю чисельних ознак за якими можна класифікувати партнерські відносини. Так на основі проведеного дослідження літературних джерел [2; 5; 7; 8] та додатковому введенню такої ознаки як тривалість функціонування відносин, уточнення видів відносин в залежності від ознак: напрямку формування та цілей формування партнерства було отримано наступну класифікацію (табл. 1).

Таблиця 1- Класифікація видів партнерських відносин

Класифікаційна ознака	Види партнерських відносин
За формою взаємодії	- вертикальні; - горизонтальні
За кількістю учасників	- двосторонні; - багатосторонні
За ступенем збереження юридичної та економічної самостійності учасників	- з втратою самостійності; - зі збереженням самостійності; - з частковим збереженням самостійності
За напрямками формування	- партнерських відносини з постачальниками; - партнерських відносини з покупцями; - партнерські відносини з посередниками; - партнерських відносини з конкурентами; - партнерських відносини з персоналом
За національною належністю	- національні; - міжнародні

## Продовження таблиці 1

За галузевою належністю	- внутрішньогалузеві; - міжгалузеві
За галузевим охопленням	- моно галузеві; - полі галузеві
За ступенем охоплення ринку	- зовнішньоекономічні; - національні; - міжрегіональні; - регіональні; - локальні
За способом створення	- добровільні; - інституційні
За характером власності	- приватні; - державні та муніципальні; - змішані; - приватні та державні за участю іноземного капіталу
За цілями формування	- виробничі; - ринкові; - технологічні; - фінансові
За характером конкурентних відносин поза межами партнерства	- конкурентні; - неконкурентні
За економічним потенціалом партнерів	- монопольні; - олігопольні
За типом господарської взаємодії	-матеріальні; - фінансові; - інформаційні
За тривалістю функціонування	- тимчасові; - постійні
За ознакою збереження або втрати партнером самостійності у прийнятті стратегічних рішень	- інсорсингове; - аутсорсингове

Введення такої класифікаційної ознаки як тривалість функціонування відносин пояснюється необхідністю прогнозування подальшого розвитку підприємства та важливістю узгодження планів партнерів. Види партнерських відносин за цією ознакою залежать від строку дії партнерської угоди. Що стосується напрямків та цілей партнерства, то в цих класифікаціях були доповнені види відносин у відповідності з дослідженням, що проводиться автором [8, с.96-97]. Так, партнери з якими необхідно формувати довгострокові взаємовигідні відносини належать до мікросередовища підприємства та разом з ним формують ланцюги цінності товарів для покупців.

Слід зазначити, що обов'язковою умовою формування партнерських відносин будь-якого виду є відповідність та узгодження цілей партнерів, що за своєю суттю є одним з визначальних критеріїв вибору сторін партнерства.

Таким чином, вибір того чи іншого виду партнерських відносин залежить від багатьох чинників і визначається у відповідності з класифікаційними ознаками. Слід зважати, що при формуванні відносин підприємств, партнерство може відноситись одразу до декількох видів в залежності від підстав їх групування.

Базою для результативного партнерства, критичними моментами його

формування виступають, по-перше, відбір відповідних партнерів, сучасний та перспективний стани яких відповідали б можливостям та перспективам розвитку підприємства, по-друге вибір відповідної форми партнерської взаємодії.

На думку Я.Криворучко форма партнерських відносин залежить від цілей підприємства та сфери його діяльності [4, с.222-226].

Форма відносин завжди пропонується одним з партнерів (ініціатором) іншому, тобто підприємство у своїй практичній діяльності або повинне запропонувати якусь конкретну форму співпраці, або дати відповідь своєму партнеру на його пропозицію про обрану ним або кращою для нього форму співробітництва. З метою формулювання пропозиції або відповіді на пропозицію щодо формування відноси, необхідно визначитись з різновидами форм партнерських зв'язків. Оскільки та чи інша форма партнерства визначається сферою діяльності його учасників, то буде доцільно розмежувати їх за напрямками підприємницької діяльності [9, с. 36-38]. Таким чином, партнерські відносини можна згрупувати за основними сферами (напрямами підприємницького співробітництва):

- 1) співробітництво у сфері виробництва;
- 2) співробітництво в сфері матеріально-технічного обслуговування;
- 3) співробітництво в сфері товарообміну;
- 4) співробітництво в сфері торгівлі;
- 5) співробітництво в сфері фінансових відносин;
- 6) співробітництво в сфері інформаційного та соціального обслуговування.

Відповідно до такої класифікації конкретні форми партнерської взаємодії згруповано наступним чином рис. 1.

Для підприємств і організацій сфери виробництва товарів, робіт та послуг (промисловість, в тому числі машинобудування, будівництво, транспорт, громадське харчування, включаючи сферу побутового обслуговування тощо) характерні п'ять основних форм партнерських зв'язків (спільне підприємництво, ліцензування, виробнича кооперація, підрядні та субпідрядні виробництво, управління виробничими процесами за контрактом) [9, с. 36-38].

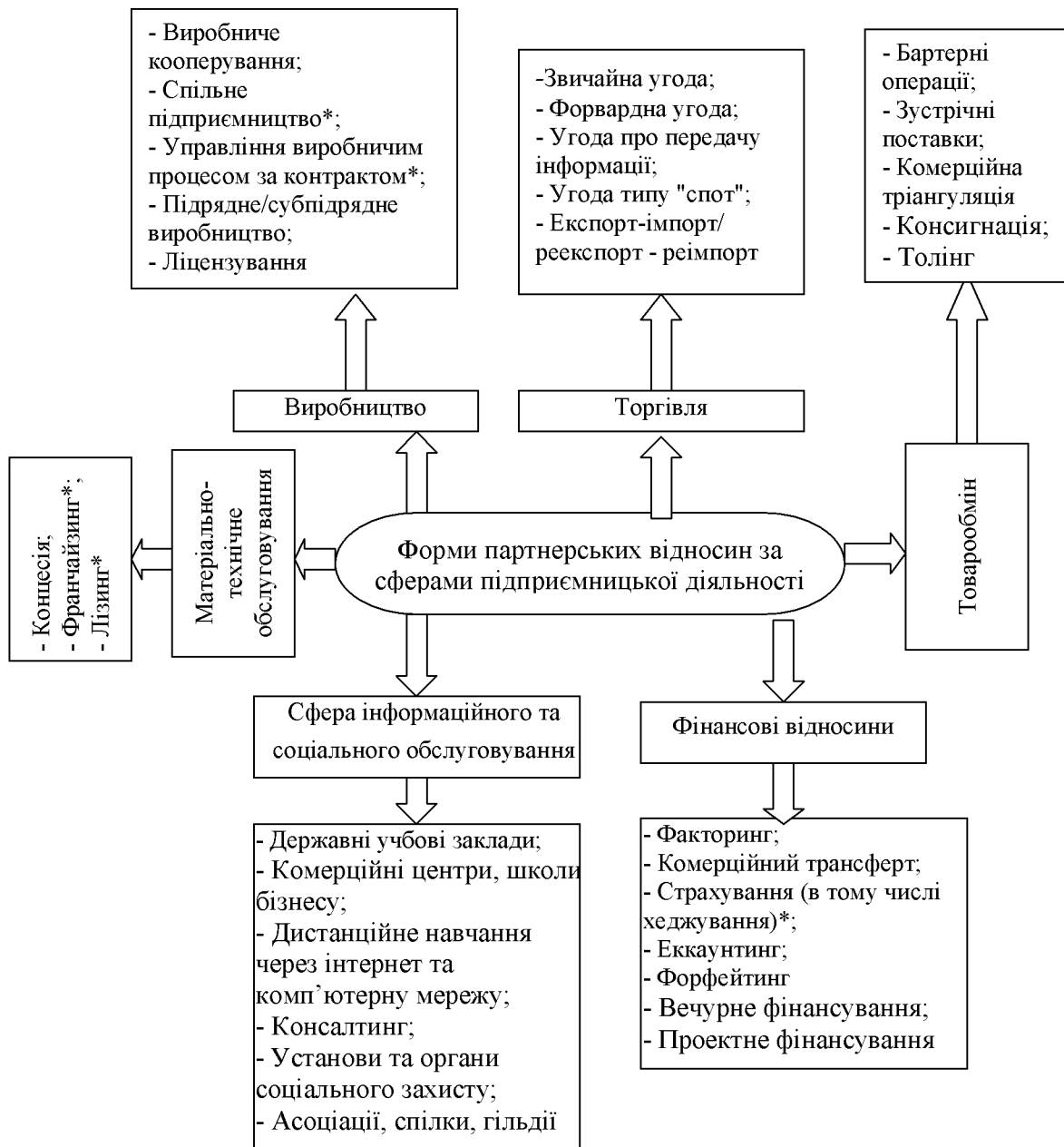
Для організацій, фірм, зайнятих торгівлею і товарообміном, можливі форми співробітництва носять більш вузький характер і, як правило, обмежуються в основному бартерними угодами, комерційної триангуляцією, консигнацією, толінгом та зустрічною торгівлею а так само різними формами торгових угод: звичайна, форвардна, угода спот, про передачу інформації та угоди пов'язані з міжнародною торгівлею – про імпорт, експорт, реекспорт та реімпорт.

Особливу сферу партнерства складає матеріально-технічне обслуговування. Сюди входять такі форми партнерських зв'язків як концесія, франчайзинг, лізингова діяльність. Однак це не означає, що франчайзинг та різновиди лізингу не можуть бути використані в інших галузях о господарювання (наприклад, фінансовий лізинг – в сфері фінансів тощо) [9].

Слід зазначити, що такі форми співробітництва як управління за контрактом (це може бути управління будь-яким процесом чи видом діяльності підприємства), спільне підприємництво хоча і віднесені до сфери виробництва та консалтинг – до інформаційного обслуговування можуть діяти та проявлятися й в усіх інших сферах діяльності підприємства.

Сфера інформаційного та соціального обслуговування як форма співробітництва є досить розвиненою в Україні. Частина форм, що віднесені до цієї групи (установи соціального захисту, профспілки, державні учбові заклади) характерні для соціального партнерства, де однією зі сторін партнерських відносин виступає держава та її органи та установи. Інші форми більш характерні для економічного партнерства.

У всіх сферах господарювання на ринкових засадах організація підприємницької діяльності базується на виняткових договірних відносинах. Тому саме договір є визначальною і по суті єдиною правовою формою партнерських відносин [1].



\* Форми співробітництва партнерів, що можуть діяти в різних сферах підприємницької діяльності

Рисунок 1 - Форми співробітництва партнерів за напрямками підприємницької діяльності

О.М. Гребешкова, Г.В. Махова у своїх роботах [5, с.111; 6, с.165-166] звертають увагу на те, що укладання угоди чи договору про партнерство є одним з завершальних етапів процесу формування партнерських відносин.

В цілому вибудовується наступний логічний ланцюг: спочатку підприємство-ініціатор визначає власні інтереси і сферу співробітництва з можливими партнерами, потім шукає партнера і підбирає конкретну форму співпраці, а після цього пропонує укласти угоду. Важливим етапом формування партнерства є визначення ефективності цього процесу та її складових, саме тому подальші дослідження планується присвятити

аналізу методичних підходів щодо оцінки ефективності формування підприємством партнерських відносин.

Таким чином, в результаті дослідження було ідентифіковано та розглянуто види та форми організації партнерських відносин, які визначаються цілями та сферою діяльності їх учасників. Було зазначено, що порядок реалізації відносин залежить від специфічних особливостей бізнесу та є результатом домовленостей партнерів, а відносини між підприємства, організаціями, установами оформлені угодами та договорами, характеризують партнерські зв'язки. Спонукальним мотивом встановлення партнерських відносин є реальний порядок дій для практичної реалізації економічного інтересу і формування конкурентної переваги.

## Список літератури

1. Корпорації та інтегровані структури: проблеми науки та практики: Монографія.- Х.:ВД «ІНЖЕК», 2007.- 344 с.
2. Шевченко Л.С. Конкурентное управление: учеб. пособ. / Л.С. Шевченко.- Харьков: Эспада, 2004.- 520 с.
3. Исаева Е.В. Формирование партнерских отношений с конкурентами // Проблемы теории и практики управления. – 2009. - №9. – С. 93-99.
4. Чухрай Н.І. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами: монографія/ Н.І. Чухрай, Я.Ю. Криворучко.- Львів.: Растр-7, 2008. – 360 с.
5. Гребешкова О.М. Проектний підхід до формування стратегічних партнерств підприємств /О.М. Гребешкова, Г.В. Махова // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2008. – С. 108-112.
6. Махова Г.В. Вибір способу взаємодії підприємств в межах стратегічних альянсів / Г.В. Махова // Економічний простір: Збірник наукових праць. – №28/2. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2009. – 288с. – С.159-166.
7. Иган Дж. Маркетинг взаимоотношений: Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений (пер. с англ. Лалаян Е.Э.), Изд. 2-е.- Москва: Юнити-Дана, 2008. – 375 с.
8. Ус М.І. Формування підприємством партнерських відносин: напрямки та цілі /М.І. Ус // Вісник Національного технічного університету «ХПІ», тематичний випуск: «Актуальні проблеми управління господарською діяльністю».- № 38.- Харків, 2011.- С. 94-98.
9. Савельев В. Маркетинг партнёрских связей / В. Савельев // Практический маркетинг.- № 11, 2003.- С. 34-42.

*M. Ус*

### **Формы организации партнёрского взаимодействия**

В статье дано определение партнерских отношений. Проведена идентификация и классификация форм и видов партнерских отношений, рассмотрены и охарактеризованы основные виды и формы организации партнерских отношений, а также определены признаки, которые позволили осуществить эти процессы.

*M. Us*

### **Forms of organization of partner cooperation**

In the article is given definition of partner relations. Are conducted the identification and classification of the forms and kinds of partner relations, are considered and are described the basic kinds and forms of organization of partner relations, and also defined features, which allowed to implement these processes

Одержано 08.02.12