

Н. В. Бутенко, кандидат економічних наук, доцент
кафедри міжнародної економіки та маркетингу
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПАРТНЕРСТВА МІЖ СУБ'ЄКТАМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Обґрунтовано, що підвищення конкурентоспроможності національної економіки потребує впровадження у практику її суб'єктів партнерських відносин. Запропоновано підхід до реалізації стратегії партнерства між суб'єктами національної економіки на засадах використання елементів комплексу маркетингу.

Обосновано, что повышение конкурентоспособности национальной экономики требует внедрения в практику ее субъектов партнерских отношений. Предложен подход к реализации стратегии партнерства между субъектами национальной экономики на основе использования элементов комплекса маркетинга.

Substantiated that the competitiveness of the national economy was required putting into practice its subjects partnerships. An approach to the implementation of the partnership strategy between the subjects of the national economy on the basis of the use elements of the marketing mix was offered.

Ключові слова. Партнерські відносини, національна економіка, конкурентоспроможність, комплекс маркетингу, управління.

Вступ. Активізація тенденцій розвитку партнерських відносин між суб'єктами національної економіки обумовлює необхідність наукового пошуку нових механізмів та методів стратегічного управління. Стратегія повинна гармонізувати вплив і взаємозв'язки учасників партнерської мережі та факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Враховуючи плідне та ґрунтовне дослідження теоретико-методологічних і науково-практичних проблем вітчизняної економіки, здійснюване такими українськими вченими, як О. Амоша, І. Александров, В. Базилевич, І. Булеєв, В. Вишневський, В. Геєць, В. Дементьєв, Н. Гражевська, А. Ігнатюк, О. Мартякова, О. Новікова, Г. Филюк, Г. Черніченко та інші, зауважимо, що рівень розвитку промислового ринку, який визначає його провідну роль у відновленні стабільності національної економіки, породжує потребу подальшого наукового дослідження теоретичних і методичних засад партнерських відносин між суб'єктами національної економіки.

Постановка завдання. Мета статті – узагальнення теоретичних аспектів застосування елементів маркетингу під час реалізації стратегії партнерства задля отримання синергетичних ефектів у діяльності партнерів та формування конкурентоспроможної національної економіки.

Результати дослідження. У сучасній науці стратегія розглядається як результат, сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрями використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, засіб реалізації інтересів підприємства.

Потрібно також зазначити, що в літературі існують різні погляди щодо значення стратегії для підприємства. Окремі автори навіть доводять її шкідливість: “Відсутність стратегії

далеко не завжди є негативним чинником. Продумані дії сприяють підвищенню гнучкості організації і за відсутності єдиної стратегії. Організації, що характеризуються твердою системою контролю, прихильністю до формальних процедур і прагненням до сталості, втрачають гнучкість, здатність до інновацій та експериментів, до навчання й адаптації”. На думку Г. Мінтцберга, “стратегії виконують для організації ту ж функцію, що й шори для коней: вони не дають їм збитися зі шляху, але навряд чи дозволяють побачити, що діється навколо” [1].

Таким чином, у разі чіткого формування ринкових стратегій необхідно враховувати як переваги, так і можливі недоліки, не очікувати швидких значних фінансових ефектів від планування, а орієнтуватись на додаткові ефекти у вигляді кращого бачення майбутнього організації, посилення комунікацій між підрозділами, посилення мотивації праці, кращого задоволення потреб споживачів тощо. Основні переваги та недоліки формування стратегій у діяльності партнерських каналів наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Переваги та недоліки використання стратегії
в діяльності партнерських мереж**

Переваги	Недоліки
Стратегія чітко визначає напрям розвитку партнерської мережі з урахуванням цілей всіх учасників	Стратегія може не врахувати загроз у нових ринкових умовах та перешкоджати гнучкості реакції партнерів на зміну факторів зовнішнього середовища
Стратегія сприяє координації діяльності всіх учасників партнерської мережі	Надмірна координація може перешкоджати впровадженню інновацій у діяльність окремих учасників каналу, гнучкості окремих учасників партнерського каналу
Стратегія допомагає домогтися синергії конкурентних переваг учасників партнерської мережі	Виникнення негативного впливу слабких сторін та загроз маркетингового середовища одного з партнерів може бути не враховано у формуванні стратегії партнерської мережі та негативно вплинути на діяльність усієї мережі
Стратегія усуває невизначеність і забезпечує чіткість та прозорість умов прийняття рішень	Стратегія – це спрощене відображення реальності, вона не стимулює творчість учасників партнерських мереж

Вивчення особливостей функціонування національної економіки щодо утворення партнерських структур засвідчує існування певної неоднозначності та невизначеності в їх діяльності, деякі з яких мають бути враховані в процесі формування та реалізації стратегії партнерства:

– учасники партнерських мереж характеризуються відсутністю мобільності у зміні стратегії та переорієнтації на нові ринки і продукти, що пояснюється важкозмінюваними технологією, сировинною базою тощо;

– вихідною точкою у формуванні партнерських стратегій для суб’єктів національної економіки здебільшого є виробничі можливості, а не потреби ринку; навіть у випадку зміни стратегій підприємства здебільшого використовують стратегії глибокого впровадження на ринок, модифікації існуючого ринку і лише в окремих випадках – освоєння нових ринків;

– здебільшого фактичний процес розробки не узгоджений з процесом реалізації стратегії; стратегія розробляється з орієнтацією діяльності організації на майбутнє, а її реалізація відбувається в поточному періоді;

– стратегія розглядається лише з позицій конкурентної боротьби, а не природних змін, які повинні відбуватися в діяльності підприємства у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища;

– кожен конкретний суб'єкт партнерської мережі повинен формувати власну стратегію, яка за змістом і характером реалізації може мати суттєві особливості та відмінності від загальномережної стратегії.

У зв'язку з цим слід запропонувати концептуальні положення щодо розуміння природи пропозиції та вибору ринків, покладених в основу формування стратегії партнерства:

– базовим і найважливішим є процес узгодження вибору цільового ринку з інтересами та ринками партнерів, а решта рішень приймається відповідно до вибору ринку;

– під час розробки стратегії партнерства характеристики продукту є змінною величиною; оскільки продукти розробляються саме для споживачів, то мають бути обрані ті варіанти, які найвищою мірою здатні задовольнити потреби конкретного сегмента ринку;

– при формуванні стратегії партнерства варто враховувати, що для різних сегментів ринку можливе різне призначення товару, що відповідно визначить стратегію ціноутворення та вибору збутових каналів для даних сегментів. Цей аспект унікальних характеристик продукту на промисловому ринку показує, що в контексті партнерських відносин продукт є не фізичним предметом, а швидше сукупністю технічних, економічних та соціальних взаємозв'язків між виробником та покупцем, що свідчить про високий ступінь взаємозалежності виробника і покупця;

– характер дій, пов'язаних зі стратегією партнерства, неможливо заздалегідь передбачити, причина цього в неповноті інформації про середовище, непередбачуваності його змін, дії інших суб'єктів зовнішнього середовища тощо.

Проведений аналіз дає підстави дійти висновку, що найпридатнішим інструментарієм реалізації стратегій є система комплексу маркетингу з урахуванням особливостей партнерських відносин. Слід зазначити, що під поняттям *комплекс маркетингу партнерської мережі* ми розуміємо систему засобів маркетингу, яка використовується всіма учасниками партнерства для досягнення мети своєї діяльності; розробляється на підставі результатів маркетингових досліджень, що забезпечують отримання необхідної інформації про макро- і мікросередовище, потреби суб'єктів промислового ринку та власні потенційні можливості підприємства. Головна мета розробки комплексу маркетингу партнерської мережі – забезпечення стійких конкурентних переваг організацій-споживачів, які є учасниками партнерського каналу, та отримання синергетичного ефекту щодо завоювання міцних конкурентних позицій партнерської мережі на промисловому ринку.

З аналізу використання системи засобів маркетингу можна зробити висновок: для суб'єктів національної економіки характерне безсистемне та епізодичне використання елементів комплексу маркетингу. Навіть за умови використання його повною мірою головна увага підприємств концентрується на традиційній структурі комплексу маркетингу, ігноруються сучасні напрацювання щодо його формування, узгодження зі стратегією партнерів тощо.

Реалізація стратегії партнерства між суб'єктами національної економіки має супроводжуватися комплексом промислового маркетингу, що визначається позиціями і взаємодією таких об'єктів: комплексний продукт (властивості продукту, асортимент, сервіс), комплексна ціна (продажна ціна, ціна споживання, умови оплати), комплексний розподіл (складування,

поставки, робота з клієнтами, канали збуту, організація продажів), комплекс комунікацій (взаємодія, промислова реклама, стимулювання збуту, прямий маркетинг, особисті продажі).

Отже, узагальнення теоретико-методологічних засад і досвіду формування комплексу маркетингу суб'єктами національної економіки дає можливість реалізувати стратегію партнерства на засадах елементів комплексу маркетингу (рис. 1). Зазначена модель демонструє, що досягнення конкурентоспроможності національної економіки можливе, якщо українські підприємства сформулюють специфічні партнерські стратегії відповідно до класичного комплексу маркетингу залежно від умов макро- та мікросередовища.

На особливу увагу в процесі реалізації стратегії партнерства в структурі національної економіки заслуговує механізм *ціноутворення* на товари суб'єктів ринку. Основою такої концепції має бути усвідомлення того, що ціна – це втілений у грошовій формі складний механізм взаємодії групи чинників, основою якого є балансування корисності й витрат.

У ринковій системі реальний процес формування цін відбувається не у сфері виробництва, не на підприємстві, а переважно у сфері реалізації продукції, під впливом попиту та пропозиції і з урахуванням цілей ціноутворення партнерів. Ця принципова відмінність ринкового ціноутворення при застосуванні партнерських відносин до останнього часу значною мірою ігнорувалася у вітчизняній економічній науці і практиці.

Наявні у вітчизняній економіці методи ціноутворення потребують модифікації. Під час формування цін на товари існує необхідність враховувати рівень їх конкурентоспроможності. Практика встановлення цін, як правило, ігнорує цей найважливіший принцип ціноутворення.

Підкреслюючи актуальність реалізації політики *розподілу* суб'єктів національної економіки, А. Файоль підкреслював: “Процвітання промислового підприємства часто такою ж мірою залежить від комерційної функції, як і від технічної, проте якщо продукт не має збуту – крах неминучий. Уміти купувати й продавати так само важливо, як уміти виробляти” [2]. У сучасних умовах розвитку вітчизняного ринку ці слова набувають усе більшої значущості.

Слід зазначити, що для успішної реалізації стратегії партнерства в аспектах організації збуту, треба досліджувати мотивації всіх партнерів загалом та цільових покупців зокрема. Ключовий принцип системи організації матеріально-технічного забезпечення інституційних споживачів обумовлює одну з особливостей промислового маркетингу, яка полягає в тому, що споживачі в більшості випадків купують необхідні їм товари як мінімум у двох постачальників. При цьому одному з них приділяється роль основного, але в жодному разі не єдиного. Стати основними постачальниками для споживача означає значно збільшити обсяги збуту своєї продукції, випередити конкурентів, підвищити прибутковість виробничо-комерційної діяльності.

Наголосимо, що залежно від інституційної форми, в якій представлено партнерство, визначається напрямок реалізації збутової стратегії. Наприклад, при вертикально інтегрованої формі партнерства (холдинги) питання збуту вирішуються автоматично. За використання форм партнерства без юридичного оформлення перспективи забезпечення збуту менш гарантовані.

У процесі управління системою збуту кожен з партнерів повинен керуватися двома важливими моментами, що лежать в основі ділових взаємин:

1) різні суб'єкти підприємницької діяльності об'єднують свої зусилля в межах партнерського каналу для досягнення спільної двоєдиної мети – задовольнити попит споживача та отримати відповідний прибуток;

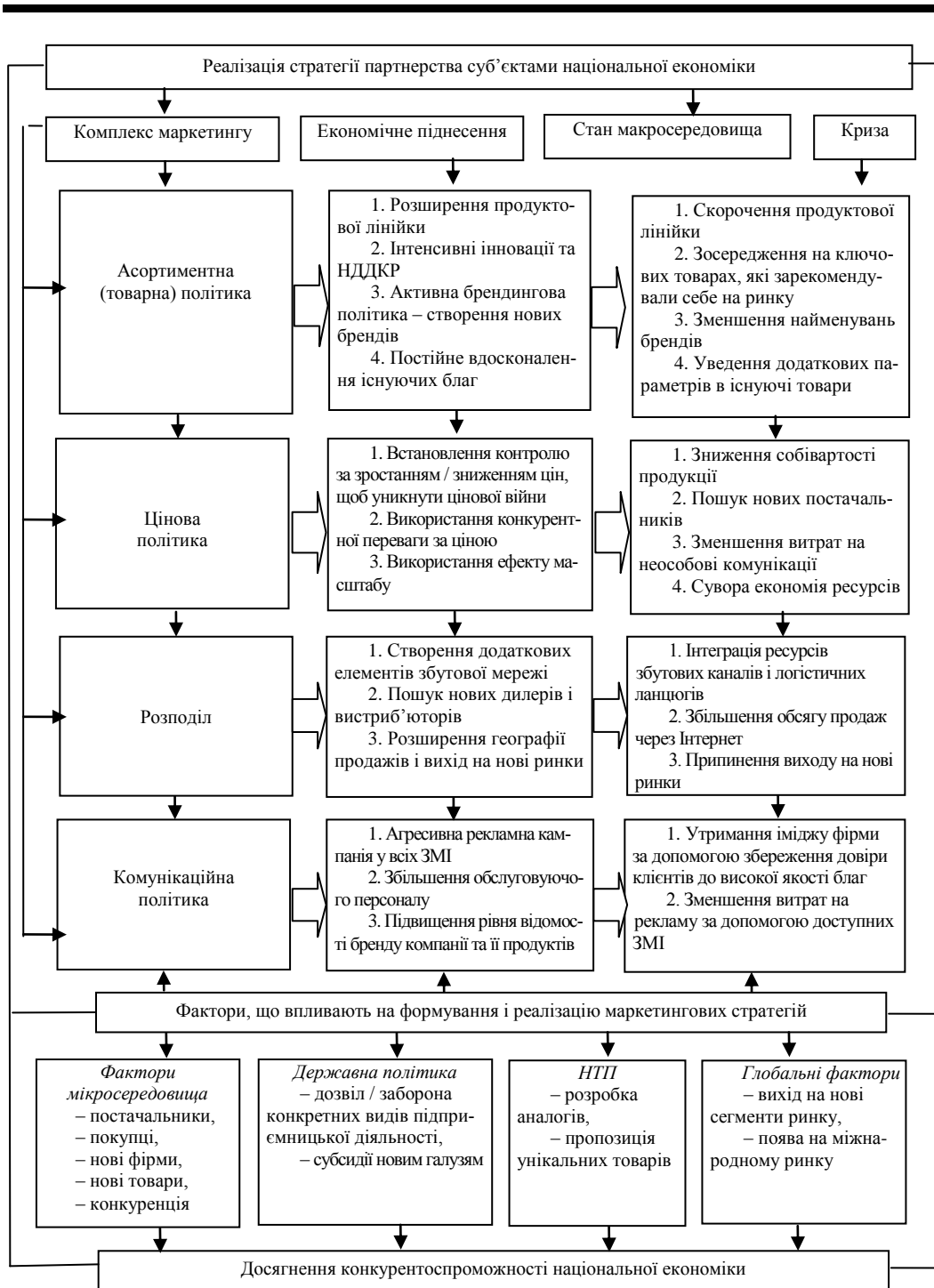


Рис. 1. Напрями реалізації стратегії партнерства на засадах комплексу маркетингу

2) кожен з учасників створеної системи збуту, не виключаючи їх структурних підрозділів, може мати свої вузькі, індивідуальні інтереси і цілі, які часто суперечать інтересам і цілям інших.

Ділові партнери можуть бути як дрібні, так і великі, можуть набувати організаційної форми торгового агента, виробника, брокера, оптовика, роздрібного торговця, дистриб'ютора, організатора портфельних поставок тощо. Наприклад, Snap-On Incorporated, виробник автоматичного і ручного інструменту з доходом 1,7 млрд дол., використовує модель незалежних дистриб'юторів, тобто чотири тисячі дистриб'юторів у спеціально обладнаних мікроавтобусах зі зразками продукції та комп'ютерною системою для ведення мобільного бізнесу під'їжджають прямо до дверей потенційних клієнтів – технічних фахівців, авто-ремонтних майстерень та промислових закупників.

Lotus Development Corporation, яка розробляє програмні додатки, здійснює навчання та інші консультаційні роботи, необхідні для підтримки програмних продуктів, нараховує більше дев'ятнадцяти тисяч партнерів по всьому світу. Крім того, для забезпечення маркетингової підтримки партнерів компанія активно сприяє створенню об'єднань між ними, щоб ті могли єдиною командою виходити на ринок для отримання складних проектів, внаслідок чого 20 % доходів його партнерів надходять від угод між самими партнерами. Компанія Avon має 2 млн незалежних торговельних представників у 131 країні світу. Компанія Caterpillar, \$ 19-мільярдний виробник двигунів, сільськогосподарського обладнання та інших машин, покладається на мережу, яка складається з 197 дилерів, кожен з яких працює з Caterpillar більше 50 років.

Проте провідні фірми демонструють тенденцію до використання подібних принципів побудови партнерського каналу збуту, і багато з них рухаються в однаковому напрямку з погляду загальних трендів у сфері каналів збуту. Домінуючі тенденції розвитку каналів розподілу відображено в табл. 2.

Таблиця 2

Тенденції використання партнерських відносин у каналах розподілу

Якість проти кількості	У багатьох сферах значний акцент ставиться на досягнення кращих результатів від менших за розмірами, проте більш продуктивних груп партнерів
Управління діяльністю	Посилена увага приділяється зміні показників, моніторингу та управлінню діяльністю каналу
Інтеграція в системі виходу на ринок	Посилена увага приділяється інтеграції партнерів з іншими каналами збуту в межах процесу продажу
Технічна підтримка	Посилене застосування нових технологій, особливо Інтернету, для підтримки партнерів
Вибір цільових ринків	Зменшення використання партнерів у продажах готової продукції: зміщення недорогих або низькорентабельних ринкових сегментів у бік каналу прямого маркетингу
Зворотний зв'язок від каналу	Підвищення використання формалізованих, структурованих механізмів для отримання ринкової інформації від каналу

У процесі формування каналу розподілу слід розглядати три альтернативні моделі використання партнерів у процесі продажу.

Функції партнерів, які залучають потенційних клієнтів, полягають виключно в пошуку потенційних покупців та не передбачають участі в реальних торгових транзакціях, доставці товарів, оформленні рахунків або забезпеченні підтримки клієнтів.

Партнери, які здійснюють продаж, – це різні агенти, брокери, дистриб'ютори, що продають товари від імені виробника або постачальника. Наприклад, представники Avon або магазини Wal-Mart – торговельні партнери виробника, функція яких полягає у продажах за відповідну плату. Торгові партнери, безсумнівно, є найпоширенішим типом відносин та найбільш прийнятним типом каналу збуту для виробника, що не має можливості самостійно утримувати великий штат торгових представників або охопити велику клієнтур на різних ринках.

Партнери, які здійснюють післяпродажну підтримку та обслуговування. До такого типу зараховують тих партнерів, які здійснюють обслуговування та підтримку існуючої клієнтської бази. Такий тип каналу найчастіше використовується в тому випадку, коли клієнти географічно розпорозені або їх надто багато для того, щоб післяпродажні потреби могли бути задоволені виробником.

Зазначені типи організації розподілу в партнерських мережах допускають комбінування партнерів усередині однієї мережі. Наприклад, Best Buy, роздрібний розповсюджувач товарів багатьох виробників медійної, друкованої та ІТ-продукції, сам приваблює потенційних клієнтів (шляхом реклами), здійснює власні продажі і забезпечує технічну підтримку своїм клієнтам. Разом з тим інші компанії можуть створювати окремий канал ділового партнерства для кожного окремого завдання. Так, вони можуть мати головних дистриб'юторів, які здійснюють розповсюдження в рамках країни або регіону, місцевих партнерів, що працюють через головних дистриб'юторів для просування продуктів усередині цих регіонів, інтеграторів для формування цих продуктів у рішення, а також авторизовані центри обслуговування клієнтів.

Наступним елементом комплексу маркетингу, головним завданням якого є взаємодія між усіма учасниками партнерських відносин у структурі національної економіки, виступають *маркетингові комунікації* [3]. Під системою маркетингових комунікацій слід розуміти єдиний комплекс, який об'єднує суб'єктів партнерських відносин промислового ринку, канали й методи передачі інформації для забезпечення процесу взаємодії між підприємством, споживачем та іншими партнерами з метою узгодження їхніх економічних інтересів. При цьому всі повідомлення, які направляються партнерам, мають сприяти досягненню єдиної комунікаційної мети – мінімізації сфери розбіжності економічних інтересів партнерів, тобто вони мають бути інтегрованими, односпрямованими та узгодженими.

Відтак перед суб'єктами промислового ринку постає проблема формування системи інтегрованих маркетингових комунікацій, під якою розуміється стратегічний аналіз, вибір, застосування та контроль над усіма засобами маркетингових комунікацій, що забезпечують ефективну взаємодію між підприємством та його наявними і потенційними покупцями.

З огляду на цілі учасників партнерських мереж у системі національної економіки можна виділити такі типи корпоративних комунікацій:

- ✓ горизонтальні відносини з конкурентами, державними органами та іншими контактними аудиторіями;
- ✓ відносини всередині підприємства з його співробітниками;
- ✓ вертикальні відносини з постачальниками;
- ✓ вертикальні відносини зі споживачами, які передбачають комунікації з промисловими та кінцевими споживачами.

При цьому перші три типи взаємовідносин передбачають бізнес-комунікації, а четвертий – комунікації зі споживачами.

Таким чином, можна зробити висновок, що в системі маркетингового управління партнерськими мережами має діяти система комунікацій – сукупність елементів, безпосередньо пов'язаних з цілями, функціями та організаційною структурою підприємства, напрямами інформаційних потоків, технологією їх передавання, розробленням комунікаційних стратегій тощо [4]. Таку систему можна розподілити на дві підсистеми: комунікації, що спрямовані на формування взаємин у колективі підприємства та між суб'єктами інформаційного простору загалом, і маркетингові комунікації, що спрямовані на створення взаємовигідних умов функціонування ринкових суб'єктів.

Важливим аспектом комунікацій партнерських мереж є визначення цільової аудиторії на основі мікрохарактеристик, тобто індивідуальних особливостей партнерів, які визначають їх мотивацію в ході комерційно-господарської діяльності. Таким чином, цільові аудиторії комунікативного впливу різняться між собою мотивами. Джерелом інформації для реалізації такого підходу є маркетингові дослідження мотивації учасників партнерських відносин (табл. 3).

Таблиця 3

Цілі та суб'єкти комунікацій у партнерській мережі

Учасники партнерської мережі	Цілі комунікаційного впливу
1	2
Персонал підприємства	Сприятливі умови праці; техніка безпеки; професійне навчання, перепідготовка кадрів; мотивація ефективності праці, підвищення продуктивності праці; підвищення трудової дисципліни
Акціонери	Зростання розміру дивідендів та інших доходів власників; забезпечення участі акціонерів у розподілі доходів та прибутків; інформування акціонерів про діяльність підприємства; пропаганда компромісів між інтересами підприємства та акціонерів
Споживачі	Задоволення споживчого попиту; сегментація ринку; підвищення конкурентоспроможності продукції; поліпшення якості комунікацій
Постачальники	Зміцнення ділового партнерства; постійне вдосконалення системи логістики; контроль над якістю матеріалів, що закуповують; оптимізація обсягів та строків постачань; суворе дотримання умов договору; забезпечення високого рівня обслуговування
Маркетингові посередники	Встановлення стійких ділових відносин; зовнішній аудит маркетингу підприємства із залученням зовнішніх консультантів
Комерційні посередники	Гнучка цінова та товарна політика; стимулювання збуту; спільне проведення рекламних кампаній; передача прав користування символікою підприємства; чітке виконання умов договору

1	2
Банки та інші кредитно-фінансові інститути	Досягнення найбільш сприятливих умов надання кредитів; підтримка високого рівня довіри до підприємства; формування іміджу надійного позичальника
Конкуренти	Активний захист позицій підприємства на ринку за суворого дотримання норм добросовісної конкуренції; збільшення частки фірми на цільових ринках; удосконалення маркетингової стратегії компанії
Засоби масової інформації	Підтримка постійних контрактів для отримання необхідної інформації про стан зовнішнього середовища; передача інформації, яка створює сприятливий образ підприємства та позитивну реакцію громадськості на господарську діяльність підприємства; ефективне використання ЗМІ як каналу передачі рекламних повідомлень
Урядові організації та інші органи влади	Суворе дотримання законів та інших нормативних актів; своєчасне отримання інформації про зміни в законодавстві; одержання пільг та використання державної підтримки бізнесу в інтересах підприємства; прагнення до створення додаткових робочих місць; підтримка соціальних програм місцевих органів влади
Громадські організації, рухи, партії	Дотримання морально-етичних норм у господарській діяльності; постійна турбота про захист прав споживачів; турбота про захист природного середовища та випуск нешкідливих для здоров'я споживачів товарів; введення у виробництво екологічно чистих та ресурсощадних технологій; фінансова підтримка громадських фондів та організацій

Висновки. Як підсумок, слід зазначити, що на підставі результатів маркетингових досліджень, які забезпечують отримання необхідної інформації про макро- і мікросередовище, потреби та можливості суб'єктів промислового ринку, учасники партнерських мереж для досягнення мети своєї діяльності на промисловому ринку у функції інструментарію реалізації стратегії партнерства використовують систему засобів маркетингу, а саме товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику.

Література

1. Mintzberg H. Five Ps for Strategy / Henry Mintzberg // California Management Review, Fall 1978/ (c) 1987 by Regents of the University of California.
2. Ламбен Ж-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. / Ламбен Ж-Ж., Чумпигас Р., Шулинг И. ; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова; – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 720 с.
3. Павленко А. Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика : монографія / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак, Т. О. Примак. – К. : КНЕУ, 2005. – 408 с.
4. Бутенко Н. В. Партнерські відносини на промисловому ринку : монографія / Н. В. Бутенко. – Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2013. – 320 с.