

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Тернопільський національний економічний університет**  
**Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин ім.**  
**Б.Д.Гаврилишина**  
Кафедра міжнародного менеджменту та маркетингу

**КОЗАР Галина Вікторівна**

**Маркетинг партнерських відносин в міжнародній  
діяльності підприємства / Marketing of partner  
relationship in international activities of an  
enterprise**

спеціальність: 8.03050701 – Маркетинг  
магістерська програма – Міжнародний маркетинг

Магістерська робота

Виконала студентка групи  
МУНм-21  
Г. В. Козар

---

Науковий керівник  
к.е.н., доцент, Г.А. Заячківська

---

Магістерську роботу допущено  
до захисту:

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ **О.М. Сохацька**

**ТЕРНОПІЛЬ – 2017**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН У МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	
1.1. Концепція маркетингу партнерських відносин у міжнародній діяльності підприємств: сутність та значення.....	6
1.2. Рівні маркетингу партнерських відносин.....	20
1.3. Суб'єкти маркетингу партнерських відносин підприємства.....	33
Висновки дорозділу 1.....	41
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН У МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	
2.1. Загальна характеристика діяльності ДП «Дінтер Україна Скала».....	42
2.2. Аналіз використання маркетингу партнерських відносин на підприємстві.....	53
2.3. Зарубіжний досвід використання маркетингу партнерських відносин підприємствами.....	59
Висновки дорозділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН НА ДП «ДІНТЕР УКРАЇНА СКАЛА»	
3.1. Розробка концепції маркетингу партнерських відносин із контрагентами підприємства .....	67
3.2. Використання нових інструментів маркетингу партнерських відносин на підприємстві.....	81
3.3. Застосування Інтернет-технологій при реалізації концепції маркетингу партнерських відносин.....	91
Висновки дорозділу 3.....	100
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

*Актуальність роботи.* В умовах постійного зростання конкуренції, що супроводжується значним розширенням товарної пропозиції на різних ринках, характер взаємовідносин підприємства із суб'єктами ринку набуває особливого значення. Маркетинг партнерських відносин, що базується на підтримці довготривалих взаємовідносин з суб'єктами ринку є одним із актуальних підходів до ведення бізнесу.

Досвід підприємств зарубіжних країн свідчить, що ефективність міжнародного партнерства залежить від вдало побудованих партнерських відносин між компаніями, що у свою чергу сприяє появі у фірм значної кількості переваг, які в подальшому дозволяють розширити обсяги виробництва, збільшити обсяги прибутку, зменшити витрати, здобути досвід та знання, отримати конкурентні переваги, чи подовжити період життєвого циклу бізнесу та забезпечити його стійке функціонування в умовах глобальної нестабільності.

Дослідженням розвитку міжнародних партнерських відносин при свячені роботи таких зарубіжних дослідників як: С. Карделла, Л. Беррі, Ф. Котлер, Д. Пепперс, М. Роджерс, Дж. Шета. У наукових працях вітчизняних вчених маркетинг взаємовідносин розглядається в контексті теоретичних обґрунтувань його актуальності та розробки практичних підходів до використання його ключових ідей українськими підприємствами.

Проте, у вітчизняній науковій літературі відсутнє комплексне дослідження процесів формування міжнародних партнерських відносин підприємств, які є успішними у багатьох сферах. Вітчизняні підприємства, як правило, мають невеликий досвід створення міжнародних партнерств. Важливість дослідження міжнародних партнерських відносин та можливість реалізації досвіду їх функціонування в Україні зумовили вибір теми дослідження.

*Метою дипломної роботи* є розробка практичних рекомендацій, спрямованих на використання конкретних форм ефективної партнерської взаємодії між вітчизняними та зарубіжними підприємствами.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити теоретичні засади маркетингу партнерських відносин у міжнародній діяльності підприємств;
- виокремити новітні тенденції розвитку партнерських відносин підприємств для визначення форм співпраці, характерних для конкретних галузей економіки країн;
- проаналізувати діяльність ДП «Дінтер Україна Скала»;
- дослідити використання маркетингу партнерських відносин зарубіжними підприємствами;
- окреслити напрями розробки концепції маркетингу партнерських відносин ДП «Дінтер Україна Скала» із контрагентами;
- визначити нові інструменти маркетингу партнерських відносин підприємства та шляхи застосування Інтернет-технологій при реалізації концепції маркетингу партнерських відносин ;

*Об'єктом дослідження* є процес формування міжнародних партнерських відносин підприємств.

*Предметом дослідження* є сукупність економічних відносин, що виникають у процесі формування міжнародних партнерських відносин підприємств.

*Методи дослідження.* У процесі дослідження були використані загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми наукового пізнання. Серед них: метод групування, порівняння та узагальнення економічних показників для дослідження тенденцій та закономірностей функціонування міжнародних партнерських об'єднань; метод теоретичного узагальнення і порівняння для розкриття основних сутнісних аспектів формування партнерських відносин у структурі міжнародних економічних відносин; метод аналізу і синтезу для оцінки діяльності ДП «Дінтер Україна Скала».

Теоретичною і методологічною основою дослідження виступають праці вчених з питань маркетингу партнерських відносин, міжнародного маркетингу, публікації в засобах масової інформації та мережі Інтернет.

*Наукова новизна* результатів дипломного дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному вирішенні завдань щодо

використання маркетингу партнерських відносин підприємствами України.

*Практичне значення* дипломної роботи полягає у розробці пропозицій щодо використання маркетингу партнерських відносин на ДП «Дінтер Україна Скала».

*Апробація результатів роботи.* Основні положення висвітлені в ІХ Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів, зокрема «Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м.Тернопіль, 2016).

*Структура та обсяг роботи.* Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі розкрито сутність маркетингу партнерських відносин у міжнародній діяльності підприємств, його рівні та суб'єкти.

У другому розділі охарактеризовано діяльність ДП «Дінтер Україна Скала», проаналізовано використання маркетингу партнерських відносин та досліджено зарубіжний досвід його використання.

У третьому розділі запропоновано напрямки удосконалення використання маркетингу партнерських відносин на ДП «Дінтер Україна Скала».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН У МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

#### **1.1. Концепція маркетингу партнерських відносин у міжнародній діяльності підприємств: сутність та значення**

Прискорення процесів глобалізації в останні десятиліття та структурні зміни на світових ринках значно вплинули на умови господарювання підприємств та сформуvalи нові вимоги до функціонування суб'єктів економічних відносин.

Сьогодні, більшість підприємців, що прагнуть розвивати свій бізнес, повинні оперувати в рамках світової економіки. Сучасні технології дають можливість організаціям в усьому світі конкурувати між собою на будь-якому ринку. Проте, великі корпорації, що володіють значними ресурсами, кваліфікованою робочою силою та мають певний досвід роботи на ринках, витісняють невеликі компанії та спонукають жорстку конкуренцію між ними. Тому, задля ефективного функціонування та процвітання у сучасних умовах господарювання, підприємствам необхідно активно розробляти нові бізнес-моделі на основі партнерських відносин. Формування моделей взаємодії суб'єктів на умовах партнерства може стати могутнім поштовхом до усунення дисбалансів у світовій економіці.

Варто зазначити, що важливим кроком при налагодженні партнерських відносин є формування довіри. Адже, саме криза довіри у вітчизняній економіці у 1980-их роках проявилася у збільшенні трансакційних витрат. А в процесі сучасних економічних реформ ступінь довіри продовжує падати. Так, знищення колишнього соціального та організаційного капіталу без відповідного акценту на створення нового, на думку Дж. Стігліца, зіграло важливу роль у невдачах деяких країн колишнього Радянського Союзу [73, с. 53-98].

Більшість змін у вітчизняній та зарубіжній економіці – наслідок дефіциту довіри яку між фірмових зв'язках, так і у відносинах з державою.

Наприклад, поширення бартеру у вітчизняній економіці було спричинене, в

основному, недовірою між діловими партнерами.

До певного часу, злиття та поглинання між окремими компаніями, вважалися як найбільш стійкі форми взаємодії компаній. І більшість дослідників розглядали партнерські зв'язки між підприємствами, де компанії зберігають свою незалежність, нестійким і тимчасовим аспектом поведінки компаній.

Зростання партнерських зв'язків між фірмами в 1980-х роках стимулювало вчених до розробки теорій, що характеризують між фірмове співробітництво як таке, що забезпечує довгострокову та міцну взаємодію компаній у багатьох галузях промисловості.

Теорії, що виникли в 1980-х і 1990-х роках, можна систематизувати [19, 82]: 1) в залежності від того чи міжфірмова взаємодія розглядається як основна мета фірми чи 2) як стратегічний інструмент, який дозволяє компанії підвищити свою конкурентоспроможність (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Основні підходи до визначення між фірмової взаємодії

Теоретичні передумови	Спрямування на фірму	Мережевий підхід
Основні цілі компанії	Конкуренція	Кооперація
Організація виробництва	Окремі автономні підприємства	Мережа, з високим рівнем інтеграції
Характеристика міжфірмової взаємодії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Орієнтація на фірму;</li> <li>- незалежність;</li> <li>- інтерналізація ключової діяльності, такої як НДДКР;</li> <li>- короткостроковість,</li> <li>- орієнтація на виконання безпосередніх корпоративних потреб;</li> <li>- опортуністична поведінка;</li> <li>- на основі контрактів;</li> <li>- сприяння власним інтересам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- спрямовані на партнера, мережа;</li> <li>- взаємозалежність;</li> <li>- спеціалізація,</li> <li>- взаємодоповнюваність та координація мережі;</li> <li>- довгостроковість;</li> <li>- між організаційна довіра;</li> <li>- неформальний контроль;</li> <li>- досягнення спільних цілей</li> </ul>

Джерело: складено автором за [19,82]

Сьогодні підприємства здійснюють бізнес на довірі один до одного та об'єднуються у боротьбі проти конкурентів. Проте, конкуренція та співробітництво у сучасній світовій економіці не обов'язково є

взаємовиключними поняттями, оскільки існує також і часткова співпраця, у випадку коли фірми поєднують зусилля для досягнення спільної вигоди, при цьому кожна отримує прибуток відповідно до своєї ринкової частки [1, 80]. Так, сучасні науковці зазначають, що сьогодні бізнес характеризується конкурентною взаємодією, що лежить в основі побудови довіри в економіці та окреслюється формуванням інтелектуальної економіки.

Проблематика взаємодії суб'єктів міжнародних економічних відносин на умовах партнерства поглиблюється існуючими термінологічними суперечностями щодо розуміння суті партнерських відносин у світовій економіці, невизначеністю ідеї партнерства як універсального способу взаємодії в умовах зростаючих процесів інтернаціоналізації та транснаціоналізації національних економік, необхідністю створення оптимальних моделей партнерської взаємодії як на рівні міжкраїнних так і міжфірмових відносин окремих суб'єктів господарювання та потребує методологічного забезпечення і практичного втілення. Відсутність чіткого визначення поняття “партнерських відносин” призводить до розмивання суті партнерства та у деяких випадках до невірного трактування цього терміну у міжнародній економіці.

Так, формуванню та розвитку партнерських відносин в економічній системі присвячені роботи таких іноземних дослідників як Р. Коуз, Б. Райзберг, А. Томсон [62, 64, 78], вітчизняних – А. Ігнатюк, С. Банашов, Н. Мікули, П.Сєдов, Г.Филюк, О.Ястремсько У. та ін. [84, 91]. Висвітлення аспектів партнерства в міжнародних відносинах займалися такі науковці як П. Циганков, Д. Фельдман, К. Гаджієв [9, 12, 83, 86,] та інші, які зробили значний внесок у визначення важливості та актуальності подібного способу реалізації господарської діяльності та дослідження форм його застосування.

Проте, залишається розбіжність думок цих науковців стосовно теоретичної основи формування партнерських відносин.

Особливості етапів розвитку форм міжнародних економічних відносин, значення яких неоднакове на різних етапах для різних країн та регіонів світу, достатньо чітко проявляються в рівнях її реалізації, до яких, як правило, відносять



міжнародні економічні контакти, міжнародну економічну взаємодію, міжнародне економічне співробітництво та міжнародну економічну інтеграцію. Кожен із цих рівнів характеризує певний ступінь розвитку стосунків та тривалість дії угод між суб'єктами світогосподарської взаємодії.

Так, міжнародні партнерські відносини, на нашу думку, поєднують у собі певні риси міжнародної економічної взаємодії та співробітництва, оскільки характеризують відпрацьовані, стійкі економічні зв'язки між господарюючими суб'єктами, які закріплені в довгострокових економічних договорах та угодах та мають в своїй основі наперед вироблені та узгоджені наміри.

При цьому, пропонуємо наступні складові, що дозволяють виділити окремі особливості партнерських відносин: (1) вони реалізуються на довгостроковій основі, (2) здійснюються на всіх рівнях світогосподарської взаємодії, включаючи відносини “країна-міжнародні організації”, двосторонні та багатосторонні відносини між країнами, окремими регіональними утвореннями та підприємствами, (3) на її формування впливають не лише економічні, але і політичні, соціальні чинники.

Так, в міжнародній економіці виокремлюється новітня площина досліджень, пов'язана з формуванням партнерських двосторонніх чи багатосторонніх відносин між країнами, міжнародними організаціями та окремими господарюючими суб'єктами. Тому виокремлення характерних рис партнерських відносин та її місця в загальній системі міжнародних економічних відносин як специфічного виду взаємодії, що стимулює процес транс націоналізації на мікрорівні, інтернаціоналізації – на макрорівні національної економіки та інтеграції – на мезорівні світової економіки, в сучасних умовах стає важливим теоретичним та прикладним завданням.

Як правило, при характеристиці партнерських відносин між суб'єктами економіки використовують терміни “співробітництво”, що вживаються як синоніми. Зауважимо, що і в міжнародних документах присутні обидва ці терміни. Проте, якщо її зміст стосовно інших сфер взаємодії має певні відмінності, то в міжнародних відносинах ці поняття виступають як тотожні.

Як і міжнародне економічне співробітництво, міжнародне партнерство характеризується, перш за все, міцними і тривалими зв'язками між рівноправними суб'єктами для досягнення спільних цілей та здійснюється на мегарівні міжнародними об'єднаннями та організаціями, на макрорівні – державами і охоплює співпрацю у політичній, економічній, соціальній сферах, транскордонну взаємодію партнерських об'єднань суб'єктів господарювання з різних регіонів (як правило з регіонів двох сусідніх держав) на мезорівні, а також співробітництво між компаніями (стратегічні альянси) та фірмами на мікрорівні, що характеризуються погодженим управлінням, загальними вигодами і створенням нової цінності для обох (усіх) партнерів. Рівність суб'єктів економічної взаємодії припускає відсутність у будь-якої із сторін привілеїв і владних повноважень по відношенню до іншої.

У свою чергу, типологізація міжнародних партнерських відносин стосовно виокремлення та дефініціювання типів активних учасників партнерських відносин (суб'єктів) та співвідношення між ними, дозволила виділити принаймні чотири структурних рівні економічної взаємодії в межах світового господарства: мега-, макро-, мезо- і мікрорівень, або міжнародний, міжкраїнний, регіональний, національний і рівень підприємства чи фірми. На кожному з цих рівнів принципи партнерства реалізуються через координацію економічної політики шляхом підписання міждержавних угод та договорів, з метою об'єднання (інтеграції) економічних потенціалів окремих країн та в ході розв'язання суперечностей, які виникають між учасниками міжнародних економічних відносин (додаток А).

Для кожного із цих рівнів партнерських відносин характерні і певні види об'єднань: на мегарівні – партнерські союзи між міжнародними організаціями та країнами, на макрорівні – міжкраїнна співпраця на основі угод та договорів, яка на мезорівні переростає у міжрегіональне та транснаціональне співробітництво, а на мікрорівні – інтеграція підприємств та створення тісних міжособистісних зв'язків та внутрішніх інфраструктур, що сприяють освоєння нового досвіду та обміну знаннями, які кожен учасник вносить в союз.

Однією із характерних ознак, спільною для всіх рівнів партнерських відносин

– є загальне визнання та довіра рівних суб’єктів господарювання. Як бачимо, незалежно від того, хто є суб’єктом міжнародних відносин – держави, організації чи окремі підприємства, важливим та обов’язковим елементом її співпраці є довіра до партнера по бізнесу.

Досить часто, при характеристиці партнерських відносин між суб’єктами господарювання у світовій економіці використовують термін “партнерство”.

Варто відзначити, що у науковій літературі можна зустріти взаємозамінність понять “партнерські відносини” та “партнерство”. Для більш чіткого розуміння цих термінів, розглянемо підходи різних науковців до її трактування.

Таблиця 1.2

### Підходи до визначення “партнерських відносини”

Джерело	Визначення
Р.Коуз	правильний вибір основних напрямків співробітництва, форм і методів їх реалізації на базі взаємної вигоди та рівноправ’я сторін, що є головною метою партнерських відносин між підприємствами
Б. Райзберг, С. Банашов, П.Сєдов	партнерські відносини як договірні, контрактні відносини, що прийшли на зміну відносинам підлеглості
В. Масленніков	партнерські відносини у бізнесі як вид економічних відносин, заснованих на спільних діях та зусиллях сторін, об’єднаних спільним інтересом (зиском), а також спрямованих на досягнення спільних цілей, які добре усвідомлені учасниками таких відносин
А.Брусигін	партнерські зв’язки як договірні відносини, що встановлюються між кількома підприємцями і дають можливість кожному одержати бажаний прибуток шляхом обміну результатами діяльності (купівля, постачання продукції) у товарній і грошовій формах
М. Портер, І. Носков, В. Гетьман, Б. Майданчик, М. Карпунін, Я. Любинецький	партнерські відносини як прояв горизонтальних та вертикальних інтеграційних зв’язків між підприємствами у господарській діяльності
І. Боєва, Т. Долгопятова, В.Широнін	Укріплення зв’язків з постачальниками та споживачами у процесі господарських відносин державних підприємств зі своїми партнерами
М. Тротт, П. Темпорал, П. Дойль, Ф. Штерн, Я.Гордон	співпраці із партнерами на довгостроковій основі, закріплена у договорах задля отримання спільної вигоди та створення нових цінностей

Джерело: складено автором за [23, 24, 28, 46, 62, 64, 67]

Не зважаючи на деяку відмінність у трактуванні поняття “партнерських

відносин”, більшість авторів акцентують увагу на необхідності укріпленні зв’язків між партнерами, взаємній вигоді і рівноправ’ї сторін, об’єднаних спільним інтересом (зиском) задля створення нових цінностей на договірній довгостроковій основі.

Частина науковців при характеристиці партнерських відносин як коопераційних зв’язків між підприємствами акцентує увагу на прямих виробничих зв’язках між підприємствами, які виготовляють певний вид продукції. Проте, якщо коопераційні зв’язки можна назвати партнерськими, то партнерські відносини не завжди можна ототожнити із послідовним технологічним процесом, що характерно для кооперування.

В. Катенов, С. Полонський та О. Юлдашева пов’язують партнерські відносини із розвитком мережових форм організації бізнесу [90].

Значна кількість наукових праць присвячена дослідженню партнерських відносин підприємств з комерційними банками, з державними структурами, на рівні зовнішньоекономічної діяльності господарських суб’єктів.

Ф. Котлер, аналізуючи рівні взаємовідносин, використовує термін “маркетинг партнерських відносин” для шостого, найвищого рівня, який характеризується постійною співпрацею із споживачами та іншими партнерами в пошуках способів пропозиції вищої цінності [41, 42].

Тема співпраці із партнерами на довгостроковій основі, закріплена у договорах задля отримання спільної вигоди та створення нових цінностей прослідковується і в роботах М. Тротта, П. Темпорала, П. Дойля, Ф. Штерна та Я.Гордона [23], [77]. Зокрема, німецькі вчені П. Дойль та Ф. Штерн стверджують, що при постійному укладанні угод протягом тривалого періоду часу встановлюються такі відносини, коли кожна сторона довіряє іншій, внаслідок чого скорочуються витрати, час на трансакцію зменшується, ризик знижується [28, с.123-158].

Деякі науковці визначають партнерські відносини як господарський процес, в ході якого всі учасники: фірми, споживачі, інвестори і держави, здійснюють той чи інший вибір. Ствердження Р. Коуза про те, що економіка – це наука про вибір

підкреслює той факт, що саме правильний вибір основних напрямків співробітництва, форм і методів її реалізації на базі взаємної вигоди та рівноправ'я сторін є головною метою партнерських відносин між підприємствами [64, с.54-78].

У свою чергу канадський науковець Я. Гордон характеризує партнерські відносини як безперервний процес визначення та створення нових цінностей разом з індивідуальними покупцями, а потім спільного отримання та розподілення вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії [24]. Тут також акцентується увага на управлінні поточною спільною діяльністю постачальників та вибраних покупців для взаємного створення та спільного використання цінностей через взаємозалежність та адаптацію організацій.

Як бачимо, характеристика партнерських відносин з економічної точки зору зводиться до визначення ролі довгострокових договорів, контактів при їх формуванні на рівні підприємств, державних структур та зовнішньоекономічної діяльності господарських суб'єктів, які реалізуються на базі взаємної вигоди та рівноправ'я сторін при здійсненні правильного вибору напрямів співробітництва.

Варто зазначити, що в іноземній літературі більш поширеним є термін "партнерство", ("partnership") що створене з метою здійснення господарських операцій та характеризує об'єднання двох та більше осіб, які спільно несуть відповідальність за борги підприємства [30, с.234].

Більшість іноземних науковців під партнерством розуміють об'єднання двох та більше незалежних суб'єктів господарювання на основі довгострокової взаємодії з метою досягнення спільними зусиллями тих цілей та завдань, які важко реалізувати поодиноку.

Вітчизняні науковці Г. Махова та О. Гребешкова теж характеризують партнерство як взаємодію двох (і більше економічних організацій), що передбачає створення спільної цінності з розподілом результатів між партнерами [26]. С. Жданенко, у свою чергу, зазначає, що партнерська взаємодія характеризується рівністю автономних суб'єктів, їхнім взаємним визнанням і довірою, взаємною відповідальністю і добровільністю.

Словник іноземних слів трактує партнерство як “одну з найважливіших юридичних форм організації підприємства;...спільне підприємство декількох осіб, що беруть участь не тільки своїм капіталом, але й особистою працею”.

Таким чином, тут партнерство розглядається, з одного боку, як форма організації спільної економічної діяльності фізичних і юридичних осіб на основі договору про регулювання участі в загальних витратах, розподілі прибутку, розділі майна; з іншого боку, як співпраця фірм, компаній, підтверджена відповідним договором, протоколом про корпоративне партнерство.

Найбільш близький український еквівалент “партнерства” – “господарське товариство” (“юридична особа, статутний (складений) капітал якої поділений на частки між учасниками”).

У Економічній енциклопедії, О.Устенко характеризує “партнерство як форму організації підприємства, за якої дві або більше осіб об’єднують своє майно, стають співвласниками створеного підприємства, спільно управляють виробництвом і власністю, розподіляють прибуток і несуть спільну відповідальність за своїми зобов’язаннями” [31, с.698-699].

Партнерство виступає в різних формах, основними з яких (що одержали закріплення у Законі України “Про господарські товариства”) є товариство з обмеженою відповідальністю, товариство з додатковою відповідальністю, повне товариство, командитне товариство [32, с.699].

Проте, суть зазначених термінів не є ідентичною. Згідно з класичними трактуваннями партнерство (1) зазвичай не є юридичною особою, (2) може засновуватися й за усною угодою партнерів, (3) кожен з яких відповідальний і за себе, і за інших партнерів.

Як бачимо, партнерство може мати як формальну основу (оформлене юридичними договорами), так і неформальну, тобто здійснюватися на основі усних домовленостей.

Не дивлячись на те, що “Юридичний енциклопедичний словник” не містить даного терміну, в юридичній літературі він використовується достатньо широко, особливо у сфері цивільного права, оскільки саме норми цивільного права

регулюють “бізнес-відносини”.

Можна зауважити, що термін “партнерство” вживають при визначенні форми реалізації економічної діяльності, тоді як “партнерські відносини” окреслюють економічну взаємодію суб’єктів господарювання. Ми вважаємо, що таке трактування цих понять дещо звужує підходи до визначення її суті, оскільки, обидва ці терміни означають більше, ніж простий договір чи взаємодію. Це – зв’язки між організаціями, які у всьому решта є незалежними; подібні зв’язки можуть набирати різних форм і сприяти подальшій співпраці. Це – взаємна згода про спільну діяльність; вона цінна безліччю перспектив, які відкриваються перед партнерами.

Проте, можна погодитися із думкою А. Магомедової і припустити, що термін “партнерство” носить масштабніший та більш глобальний характер, а “партнерські відносини” – більш точне поняття, вказує безпосередньо на специфіку економічних зв’язків між суб’єктами господарювання.

Як зазначив О.Бречко, партнерство – інтегруючий елемент ринкової економіки, а його види та принципи залежать від того, на якому рівні воно здійснюється і хто є суб’єктами взаємостосунків [8, с.82-86].

Деякі науковці, щоб окреслити особливий, винятковий характер відносин, що передбачає наявність загальної для партнерів стратегії, її вклад для досягнення спільної мети та взаємну відповідальність за борги та ризики, використовують термін “стратегічне партнерство”.

Так, Л. Шемаєва розглядає стратегічну взаємодію підприємств як інструмент забезпечення реалізації стратегічних інтересів, що базується на засадах встановлення партнерських відносин із суб’єктами зовнішнього середовища, які є стратегічними, з точки зору безпечного функціонування та розвитку підприємства; передбачає можливість здійснення активного впливу на суб’єкти з урахуванням їхніх зворотних дій.

На сьогоднішній день стратегічні партнерства реалізуються у різних формах, зокрема як спільні підприємства, науково-дослідне співробітництво, консорціуми, довгострокові договори про поставки, та інше.

Більшість зарубіжних науковців, що характеризують партнерські відносини між компаніями, під стратегічним партнерством так само розуміють певну форму або модель співробітництва. Наприклад, Стівен М. Дент у стратегічному партнерстві вбачає довгострокові бізнес-альянси, у яких компанії позиціонують свої продукти, послуги та бренди на ринку, покладаючись один на одного. Такі стратегічні альянси, наприклад, можуть охоплювати код-шерінгові угоди між авіакомпаніями, а також угоди між постачальниками послуг телефонії та виробників телефонів, таких як Apple. Вони виступають як мережеві партнери, які допомагають реалізовувати продукцію і просувати послуги компанії на певних ринках, що має вирішальне значення для успіху в бізнесі.

Р. Уоллес зазначає, що модель стратегічного партнерства охоплює певні процеси розвитку спільного підприємства, серед яких формування альянсу. Тут створення стратегічного партнерства виступає як найсильніша стратегія, що забезпечує компанії просування по шляху економічного процвітання, оскільки стратегічне партнерство підкреслює сильні сторони компанії та мінімізує слабкі, сприяє навчанню, набутті досвіду та отриманні спільної вигоди [81].

Як стверджують Г. Хемел і К. Прахалад стратегічні наміри таких партнерств полягають у виявленні слабких або сильних сторін конкурентів. Так, японські виробники, завдяки створенню спільних підприємства Mazda з компаніями GM і Ford, отримали унікальний шанс ознайомитися з досягненнями американських автомобілебудівників у сфері зниження витрат виробництва, підвищення якості та нових технологій. Крім того, японці здобули інформацію про методи конкуренції, що застосовують компанії Ford і GM (коли американці вступають в боротьбу і в якій ситуації вони залишаються на стороні). Але вірно і зворотне – Ford і GM перейняли досвід партнера-суперника [59]. Проаналізувавши діяльність багатьох партнерських структур, Б. Гаррет та П. Дюссож слушно зауважили, що кожна компанія все ж переслідує власні інтереси та цілі у партнерстві [20].

Вітчизняні науковці Г. Махова та О. Гребешкова стратегічне партнерство розуміють як форму реалізації перспективних можливостей підприємства, що виникають в його зовнішньому середовищі з приводу зміцнення конкурентних



переваг.З іншої сторони, вони описують стратегічне партнерство як специфічну модель розвитку підприємства шляхом залучення та використання знань і здатностей сторонніх організацій задля досягнення стратегічних цілей та набуття (або зміцнення набутих) конкурентних переваг[21, 26, 32].

У будь-якому випадку, основне завдання стратегічного партнерства – досягнення синергетичного ефекту, який проявляється при об'єднанні компетенцій і ресурсів учасників партнерського проекту. О. Хитра виділяє поняття “інтернаціональний синергізм”, зміст якого полягає у виникненні емерджентного ефекту внаслідок об'єднання зусиль партнерів з різних держав і переміщення частин виробничих ресурсів в іншу стратегічну зону господарювання для освоєння нових видів діяльності на зовнішніх ринках. Завдяки зовнішнім партнерським відносинам компанія здобуває цінні ресурси і можливості, яких не могла б отримати в іншому разі, а найважливішою умовою об'єднання зусиль є усунення суперечностей і побудова глибоких, довгострокових відносин. Так поєднання зусиль незалежних партнерів створює синергізм співробітництва, а вихід у нові сфери господарювання – “синергізм диверсифікації”[85].

Тривалість співпраці – характерна ознака стратегічного партнерства, внаслідок якої підвищується рівень взаєморозуміння партнерів, отримуються конкурентні переваги, скорочуються витрати, час на трансакцію зменшується, знижуються ризики та досягається синергетичний ефект.

Таким чином, ми говоримо про “стратегічне партнерство” між економічними організаціями, коли маємо на увазі специфічну модель чи форму розвитку підприємства шляхом залучення та використання знань та здібностей сторонніх організацій задля досягнення стратегічних цілей та набуття (та/або зміцнення набутих) конкурентних переваг.

Так, стратегічне партнерство охоплює певний формат взаємовідносин двох (або більше) економічних організацій, що передбачає створення спільної цінності з розподілом набутих результатів між партнерами.

У даному випадку, стратегічне партнерство є формою реалізації партнерських

відносин між підприємствами. Ми також будемо використовувати це трактування у даному дослідженні.

На рівні фірм та підприємств реалізується конкретний бізнес-план щодо взаємодії з зарубіжними компаніями та розробляються моделі партнерства між суб'єктами господарювання. На сучасному етапі розвитку міжнародних економічних відносин значно інтенсифікували свою діяльність спільні підприємства, партнерства, альянси та мережеві виробничі об'єднання. Названі суб'єкти міжнародних господарських зв'язків реалізують конкретні економічні проекти, які відповідають завданням їх власного економічного розвитку та розвитку країни, їх функціонування й інтенсифікації господарських зв'язків зарубіжних партнерів.

Характерною особливістю партнерських відносин підприємств є унікальність вкладу кожного з партнерів у спільну справу.

Встановлення довгострокових партнерських відносин підприємств має ряд переваг, а саме:

- довгострокові партнерські відносини дають можливість скоротити витрати (в т.ч. трансакційні витрати) і підвищити якість товарів і послуг, отримати конкурентні переваги та розширити коло клієнтів;
- між постійними партнерами відбувається перерозподіл ризиків, прибутків та досягається синергетичний ефект;
- більш ефективне використання ресурсів;
- покращення якості зв'язку між сторонами, підвищення рівня їх взаєморозуміння;
- вдосконалення нововведень;
- покращення діяльності.

Так, довготривалі партнерські відносини між суб'єктами господарювання призводять до більш тісних взаємозв'язків, які засновані на поєднанні засобів формального контролю і неформального обміну послугами, забезпечують трансляцію інформації, формування ділової репутації, підвищення довіри і зниження невизначеності, створення систем взаємодопомоги [1, с.49-51].

Аналізуючи усі підходи до визначення суті та змісту партнерських відносин, можна помітити певні спільні ознаки та принципи здійснення партнерства, що характерні для усіх рівнів взаємодії.

Так, А.Татаринцева виділяє критерії об'єктивного та суб'єктивного характеру, які є умовами здійснення партнерських відносин. Серед них: автономність суб'єктів; їх соціальна, зокрема правова, рівність; спільність дій; безпосередній контакт суб'єктів у формі спілкування; наявність взаємних інтересів; свобода вибору партнера; суб'єктивне сприйняття іншого як рівного; взаємна довіра; взаємна відповідальність; ціннісні установки сторін на взаємну відмову від примушення [76, с.34].

Окрім критеріїв та спільної мети, в основі партнерства лежать певні принципи, за допомогою яких відбувається взаємодія між суб'єктами партнерських відносин. Це принципи рівноправності, прозорості та взаємної вигоди. Так принцип рівноправності передбачає рівне право голосу за столом переговорів, визнання іншого як рівного. Принцип прозорості передбачає відкритість та чесність у партнерських відносинах, що є кредитом довіри, який більшість учасників розглядає як важливу умову успіху у партнерстві. Принцип взаємної вигоди передбачає вклад кожного із партнерів у спільну діяльність. Так, партнерство спрямоване на досягнення конкретної вигоди для кожного партнера, окрім загальних переваг для усіх учасників. Ці принципи розробляються на етапі побудови партнерської взаємодії і приймаються усіма сторонами, створюючи міцний фундамент для партнерства.

Підсумовуючи викладені наукові підходи, виокремимо певні особливості, характерні для партнерських відносин підприємств:

- мотивація діяльності безпосередніх партнерів формується внаслідок узгодження їхніх інтересів — виробничо-економічних, маркетингових, екологічних, престижних та особистих;
- існує залежність партнерів від політичної та економічної стабільності, що формує відповідне середовище для взаємодії суб'єктів господарювання;
- характеризуються спільними, наперед виробленими та узгодженими

намірами; робота учасників заснована на принципах взаємного визнання на основі формальних і неформальних домовленостей;

- відносини співпраці між партнерами відбуваються на взаємовигідній основі;

- партнер завжди є стороною взаємодії, що володіє самостійним суб'єктивним статусом;

- партнерські об'єднання неможливо «контролювати» за допомогою формальних систем, вони вимагають тісних міжособистісних зв'язків і внутрішніх інфраструктур;

- в межах партнерських об'єднань відбувається передача нового досвіду, обмін знаннями, які кожен учасник вносить в союз та перерозподіл ризиків [6, с.197].

Підсумовуючи вищезазначене, пропонуємо розглядати партнерські відносини між підприємствами як економічну взаємодію незалежних суб'єктів господарювання на довгостроковій взаємовигідній основі через узгодження стратегічних інтересів, об'єднання ресурсів та спільного перерозподілу ризиків і відповідальності задля отримання конкурентних переваг на світових, регіональних та національних ринках.

## **1.2. Рівні маркетингу партнерських відносин**

Зважаючи на основну ідею маркетингу відносин, а саме: встановлення довготривалих та конструктивних зв'язків із клієнтами, на відміну від маркетингу трансакцій, який має короткостроковішу орієнтацію та направлений на миттєві продажі [13], підприємству необхідно чітко відслідковувати стан, у якому на цей момент знаходяться взаємовідносини із ринковими контрагентами, з метою їх подальшого розвитку й удосконалення ділових та неформальних зв'язків.

Виділення стадій взаємовідносин розглядають автори книги „Основи маркетингу” Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс та В. Вонг, які пропонують розмежовувати такі рівні [42, с. 573]:

- основний – продають, але не цікавляться;

- реагуючий – продають, пропонують дзвонити, якщо є питання;
- відповідальний – дзвонять, запитують щодо вражень, скарг, пропозицій;
- активний – дзвонять з інформацією про новинки;
- партнерський – постійно працюють зі споживачами та іншими партнерами у пошуках способів пропозиції вищої цінності.

Автори зазначають, що найвищим проявом взаємовідносин, є партнерство, яке характеризується показниками високого рівня прибутковості та наявністю невеликої кількості споживачів. Це дає змогу зробити висновок про притаманність партнерських відносин тим суб'єктам, які працюють на промислових ринках або споживчих ринках, які мають відношення до товарів розкоші. Тому, зважаючи на запропонований авторами поділ, можна стверджувати, що для підприємств, які працюють із товарами масового споживчого призначення, активний рівень взаємовідносин, переважно завершальним. Проводячи паралель між споживчими та промисловими ринками, можна зазначити, що партнерство ототожнюється із використанням привілейованих програм для найвагоміших споживачів та надання гнучких дисконтних систем. З огляду на це, доцільним є також дослідження лояльності кінцевих споживачів до торгової марки, товарів та послуг.

На думку Бутенко Н.В., існує вісім стадій розвитку лояльності, які може пройти покупець за взаємодії з фірмою. Автор розділяє споживачів на: „підозрюваних”, потенційних, неперспективних, тих, які здійснили купівлю вперше, повторних споживачів, клієнтів, „адвокатів” та втрачених споживачів [10, с. 244].

“Підозрюваний” – це споживач, який, можливо, і міг би придбати продукт або послугу, але точно його наміри невідомі.

Потенційний споживач – покупець, у якого є потреба в продукті або послугі компанії та можливість її придбати.

Неперспективний – потенційний споживач, про якого компанія збрала достатньо інформації та визначила, що продукти чи послуги, які пропонує компанія, йому або не потрібні, або він не має можливості їх придбати.

Споживач, що вперше здійснив купівлю, – є споживачем продукції компаній-конкурентів і, можливо, може планувати змінити компанію-виробника.

Повторний споживач – покупець, який здійснив дві й більше закупівель компанії та може продовжувати купувати товари або послуги компаній-конкурентів.

„Адвокат” – здійснює регулярні закупівлі у компанії, а також розповсюджує інформацію про компанію та стає „позаштатним” членом команди маркетингу і продажів компанії.

Втрачений покупець – споживач, який був клієнтом компанії, але вже не здійснює купівлю впродовж тривалого часу.

Відомим підходом до виділення етапів розвитку маркетингу відносин є послідовність стадій, запропонована Т. З. Артюховою (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Процес розвитку маркетингу взаємовідносин

На думку автора, кожен із виділених рівнів передбачає зміну маркетингових функцій. Розвиваючись на кожному наступному етапі, маркетинг взаємовідносин передбачає і розподіл відповідальності за прийняття рішень в області маркетингу на увесь персонал підприємства, включаючи і менеджерів управлінської ланки.

Рис. 1.1, на нашу думку, є цілком логічним та послідовним з точки зору розвитку бізнес-взаємодії. Проте, ми вважаємо, що запропоновані етапи варто розділити на два блоки. Перший – той, який безпосередньо стосується маркетингу відносин (етапи 1–4); другий – передбачає інтеграційні процеси (етапи 5–7). Цей поділ пояснюється тим, що маркетинг відносин як концепція передбачає об’єднання зусиль партнерів з метою максимального задоволення потреб

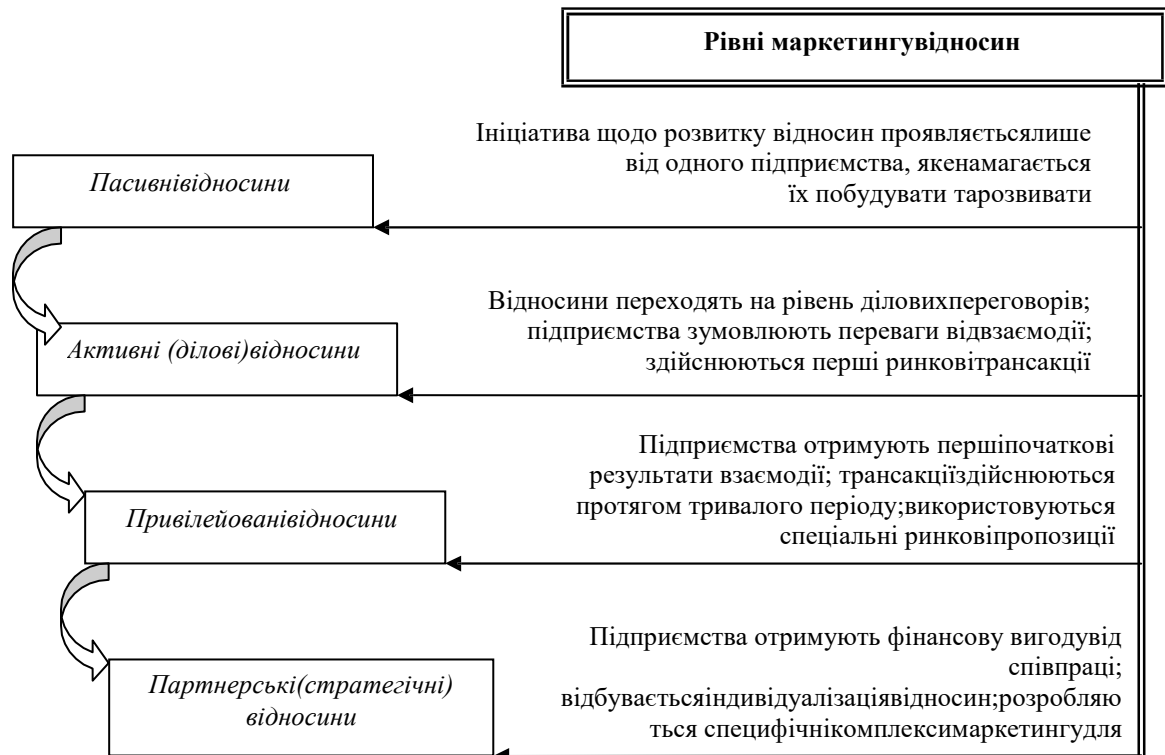
кінцевих споживачів та зниження трансакційних витрат. На противагу цьому, вищі прояви партнерства (формування стратегічних альянсів, спільних підприємств) доволі часто передбачають верховенство одного із партнерів, а не їх рівноправ'я, та переслідують насамперед фінансову вигоду та використання адміністративного й управлінського контролю над об'єднаними підприємствами.

Аналізуючи вищезазначені підходи до виділення рівнів розвитку відносин між учасниками бізнес-процесів, необхідно також взяти до уваги і те, що маркетинг відносин зводиться не лише до взаємодії виробника та споживача, а передбачає також „спрямування діяльності компаній на побудову довгострокових відносин з різними учасниками ринку – партнерами, постачальниками, клієнтами – з постановкою клієнтів на перше місце за ступенем важливості” [3, с. 259]. Саме це і зумовлює необхідність дослідження рівнів розвитку взаємодії, яке повинно стосуватись усіх учасників системи маркетингу відносин.

Тому, досліджуючи аспекти взаємодії між учасниками бізнес-процесів на ринках товарів промислового призначення, вважаємо за доцільне виділяти такі рівні маркетингу відносин (рис. 1.2):

1. Пасивні відносини – ініціатива щодо розвитку відносин проявляється лише від одного підприємства, яке намагається їх побудувати та розвивати.

2. Активні (ділові) – відносини переходять на рівень ділових переговорів; підприємства зумовлюють переваги від взаємодії; здійснюють перші ринкові трансакції.



**Рис. 1.2. Рівні побудови маркетингу відносин на промислових підприємствах**

3. Привілейовані відносини – підприємства отримують перші початкові результати взаємодії; трансакції здійснюються протягом тривалого періоду; використовуються спеціальні ринкові пропозиції.

4. Партнерські (стратегічні) відносини – підприємства отримують фінансову вигоду від співпраці; відбувається індивідуалізація відносин; розробляються специфічні комплекси маркетингу для обслуговування конкретного ринкового партнера.

Виділення цих чотирьох рівнів розвитку маркетингу відносин (рис. 1.2) є, на нашу думку, найраціональнішим з огляду на взаємодію саме суб'єктів промислових ринків. Насамперед, це пояснюється тим, що основний наголос у цьому поділі робиться на понятті „відносини”, які проявляються як взаємодія великої кількості людей з боку обох учасників бізнес-процесів. Іншим важливим аспектом, з точки зору практичної реалізації зусиль для побудови партнерства, є легкість ідентифікації того рівня, якого досягла взаємодія із тим чи іншим ринковим контрагентом. Істотною проблемою діяльності сучасних підприємств є



недостатня маркетингова культура, яка доволі часто проявляється у нерозумінні меж ідентифікації того чи іншого рівня розвитку взаємовідносин, що і зумовлює неправильність використання різних маркетингових інструментів для їх подальшого розвитку та удосконалення. Окрім того, запропонований вище поділ може використовуватись для визначення стадії розвитку маркетингу відносин стосовного будь-якого учасника ринкових процесів – покупця, постачальника, посередника, обслуговуючої організації тощо.

Необхідність у побудові послідовності розвитку взаємодії пояснюється також і тим, що рух до останнього, найважливішого рівня – партнерства – повинен передувати усім іншим етапам. Лише у такому випадку концептуальна ідея маркетингу відносин реалізується повністю, оскільки підприємство зможе оцінити тих ринкових учасників, які насправді мають високий потенціал, а співпраця із ними є вигідною. Саме поступальний та системний розвиток партнерства, на нашу думку, є чи не найважливішим завданням для прогресивних українських підприємств, які мають на меті інтегрувати концепцію маркетингу відносин у загальний процес управління діяльністю.

Доволі важливою перевагою маркетингу відносин, згідно з дослідженнями багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, є отримання додаткової фінансової вигоди від співпраці для усіх сторін взаємодії. Часто фігурує думка про те, що завоювання нового клієнта коштує у шість разів дорожче, ніж організація повторних закупівель існуючому покупцеві. Якщо ж важливий клієнт залишився невдоволеним, то його повторне завоювання обійдеться фірмі у 25 разів дорожче [2].

Проте доволі часто виникають проблеми, пов'язані із нерозумінням складових цієї фінансової вигоди та неможливості практичного підрахунку втрат та вигод від розвитку партнерства. З точки зору обліку, маркетинг відносин доволі тісно пов'язаний із поняттям трансакційних витрат, які визначаються як витрати у сфері обміну, пов'язані із актами купівлі-продажу, переданням прав власності [43, с. 579]. До трансакційних витрат найчастіше зараховують витрати, пов'язані із пошуком постачальників, споживачів, нових партнерів по бізнесу;

витрати, пов'язані із подальшою договірною діяльністю між суб'єктам ринку, захистом прав власності тощо. У найзагальнішому вигляді можна сформулювати такі групи витрат [4, с. 673]:

- витрати на пошук інформації;
- витрати, пов'язані із проведенням переговорів, прийняттям рішень, укладенням угод, юридичним оформленням;
- витрати вимірювання (пов'язані із контролем якості та кількості продукції);
- витрати, що виникають із потреб захисту прав власності;
- витрати, що виникають через опортуністичну поведінку контрагента (спроби однієї з договірних сторін здобути односторонні переваги за рахунок іншої).

Як бачимо із переліку складових трансакційних витрат, вони є вартісним відображенням усіх необхідних зусиль на завоювання та втримання того чи іншого ринкового контрагента. Досліджуючи взаємозв'язок між рівнями розвитку маркетингу відносин та динамікою трансакційних витрат, необхідно відмітити їх обернено пропорційну залежність. Іншими словами, зменшення трансакційних витрат відбувається на кожному наступному етапі розвитку партнерських відносин (рис. 1.3)

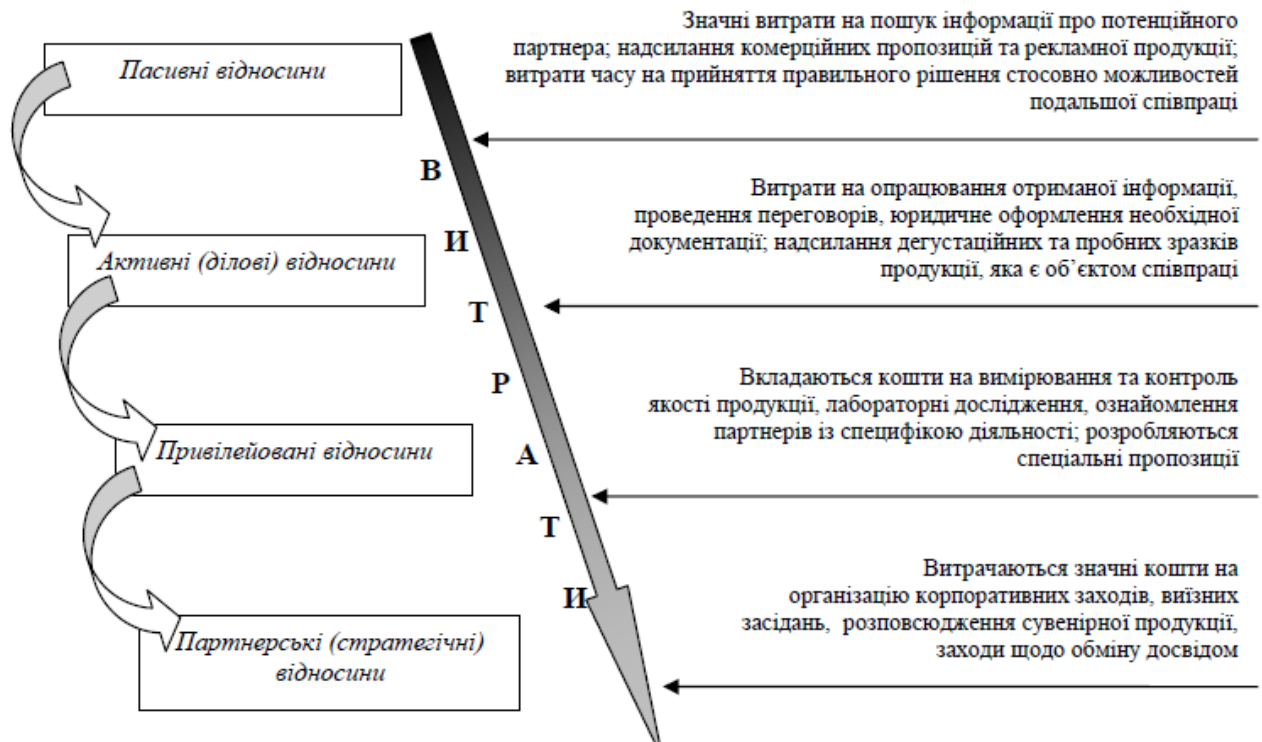


Рис. 1.3. Взаємозв'язок між рівнями розвитку відносин та величиною трансакційних витрат

Рис. 1.3 відображає сукупність основних витрат, які характерні для кожного із рівнів розвитку маркетингу відносин на підприємстві. Як бачимо, певний рівень трансакційних витрат присутній на кожному із етапів налагодження партнерства. Проте найвищими вони є на стадії пасивних відносин, оскільки контрагенти витрачають велику кількість часу та коштів на збір вторинної та первинної інформації, а також на завоювання інтересу у потенційного ринкового партнера. З першого погляду, ті витрати, які характерні для підприємства на рівні стратегічних відносин, є також значними, проте паралельно партнери отримують велику часову та фінансову вигоду від того, що мають відлагоджену систему ведення бізнес-процесів, що дає змогу здійснювати господарську діяльність безперервно, бути гнучким та стійким до зовнішніх негативних впливів.

Успішна співпраця означає вклад кожного з партнерів у вигляді фундаментальних досліджень, навичок розробки нової продукції, виробничих потужностей, доступу до системи дистрибуції, та інше.

Учасники партнерства, роблячи внесок у вигляді інтелектуальних чи матеріальних ресурсів, отримують свою частку інтелектуальної власності відповідно до укладеної угоди.

У свою чергу формування партнерства передбачає певні етапи: 1) встановлення довіри, 2) визначення місії, цілей та завдань, 3) визначення спектра товарів та послуг для покупців, 4) різнопланова самооцінка, 5) знайомство із партнером, 6) аналіз зовнішнього та внутрішнього оточення партнера, 7) встановлення рамок у взаємовідносинах, 8) визначення меж першочергового проекту, 9) збереження незалежності, 10) збереження відносин, 11) юридичний супровід, 12) стратегія виходу (рис.1.4) [89].



**Рис. 1.4. Етапи формування партнерства**

Джерело: складено автором за [88, 89]

Головна ціль партнерства – здійснення поетапної оцінки власних можливостей та переваг партнера при створенні спільного підприємства.

Поетапне формування моделі партнерства компаній допоможе краще

вивчити партнера по бізнесу. Так, аналіз оточення компанії охоплює знайомство із співробітниками, акціонерами, торгівельними представниками, державними чиновниками, лідерами галузі та конкурентами, тобто із усіма організаціями та інститутами, які здійснюють прямий чи опосередкований вплив на компанію.

Важливим для підприємства, що вступає у партнерство і не планує цілковитої інтеграції з іншою організацією, визначити ступінь власної незалежності від партнера для можливості подальшого росту та розвитку у випадку завершення партнерства.

Розробка стратегії виходу із партнерства є досить важливим етапом і вимагає розробки такого ж ретельного плану як і безпосередньо створення самого підприємства.

Так, спільні підприємства, традиційним завданням яких є вихід на нові напрямки бізнесу, у разі реструктуризації, дають можливість поступово вийти із бізнесу і отримати акціонерам більший прибуток, ніж при негайному продажі усього бізнесу одразу. Компанії-піонери доказали, що створення спільних підприємств – це дієвий спосіб для вивільнення «заблокованих» активів корпоративного портфелю.

Партнерські відносини між компаніями відрізняються по мірі приналежності цих компаній до однієї чи до різних галузей. Компанії однієї галузі характеризуються одночасно суперництвом і співробітництвом.

Партнерські відносини такого типу можна розділити на певні категорії, щоб визначити конкурентоздатність партнерства і його належність до певного типу (рис.1.5).



**Рис. 1.5. Типи партнерських відносин між конкурентами і не конкурентами**

Джерело: складено автором за [51, 56, 57]

Партнерства між конкуруючими підприємствами зустрічаються в трьох формах:

- комплементарні угоди;
- інтеграційні партнерства;
- псевдоконцентраційні партнерства.

Комплементарні угоди об'єднують компанії з різними за характером активами, що забезпечують комплементарний ефект. Найчастіше це використання марки чи іміджу сильнішого партнера для просування послуг слабшого партнера. Такі партнерські відносини поєднували компанію Chrysler, яка продавала автомобілі фірми Mitsubishi та General Motors, що розповсюджувала автомобілі японських виробників Suzuki та Toyota. Мета таких партнерств економія інвестиційних ресурсів при освоєнні нових сфер діяльності. Інтеграційні партнерства утворюють для досягнення ефекту масштабу виробництва, коли фірмами розробляється один продукт, яким комплектується власна продукція кожного з партнерів. Прикладом є компанії Volkswagen та Renault, які спільно виготовляють автоматичну коробку передач, якою потім укомплектовуються різні моделі автомобілів цих фірм. Псевдоконцентраційні партнерства утворюються для реалізації складних та витратних проектів, результатами яких будуть

користуватися всіучасники.

При співпраці фірм з різних галузей, які переважно не є конкурентами, в партнерства об'єднуються заради освоєння нових видів виробничої діяльності чи нових шляхів розвитку. У цьому випадку компаніям характерні стратегічні шляхи розвитку, такі як інтернаціоналізація, вертикальна інтеграція та диверсифікація та відповідні їм категорії партнерства – транснаціональні спільні підприємства, вертикальне партнерство та міжгалузеві угоди.

Таким чином, потенційна корисність формування моделей партнерських відносин підприємств, хоча і не для кожної фірми і не в кожній ситуації, безумовно, підтверджена практикою ведення багатонаціонального бізнесу. Створення партнерств є важливим етапом для досягнення довгострокових загальних інтересів компаній.

Так, результати роботи більшості партнерств, дали підстави стверджувати, що їх створення може забезпечити наступні переваги для партнерів:

- полегшення доступу до ринків;
- оперативне відстеження усіх ринкових та технологічних тенденцій;
- вчасне реагування на можливості й загрози, які ці тенденції несуть у собі;
- наближення фірми до споживачів;
- сприяння постійному генеруванню нових ідей для створення кращих продуктів, і швидкому й ефективному використанню їх з урахуванням глобального масштабу.

Однією із важливих умов при формуванні партнерства є утворення синергетичного ефекту. Наявність синергетичних вигод дає змогу компаніям нести витрати у процесі поглинання і при цьому виплачувати акціонерам компанії-мети премію за їх акції. Синергія може забезпечити об'єднаній компанії позитивну чисту вартість поглинання.

Основними мотивами при підписанні таких угод є освоєння нових географічних ринків, збільшення вартості бізнесу, збільшення чи збереження своєї частки бізнесу, та інші.

Так, наприклад, щоб посилити свої позиції на західноєвропейському ринку

власники третьої за величиною тютюнової компанії Japan Tobacco (марки Winston, Camel і Salem) купили свого британського конкурента — Gallaher Group (бренди Silk Cut і Benson&Hedges) за \$15 млрд.

Більшість науковців схиляються до думки, що відносини власності надійніші за партнерство. Проте, багато гучних поглинань не виправдують покладених на них сподівань. Як приклад можна назвати придбання компанією Ford компанії Jaguar, яка, незважаючи на всі зусилля, не змогла стати лідером у сегменті авто класу «люкс», де домінують Mercedes, BMW і Lexus.

Більшість дослідників відзначають, що 61% злиттів не виправдали вкладені кошти, 57% поглинених підприємств відстають у своєму розвитку від решти суб'єктів ринку, менше 20% компаній, які об'єдналися, досягають бажаних цілей, 53% вагомих злиттів і поглинань призводять до зменшення акціонерної вартості компанії, 30% – практично на неї не впливають і лише 17% – створюють вартість компанії [30, 31, 55]. Таким чином, під впливом глобальних макроекономічних факторів, розширення обсягів виробничо- господарської діяльності й забезпечення розвитку підприємств шляхом комбінування базових компетенцій за допомогою злиттів і поглинань у більшості випадків не завжди є виправданими, що обумовлює розвиток партнерств, в т.ч. стратегічних альянсів як принципово нової форми партнерських відносин.

У разі злиття чи поглинання компаній, підприємства втрачають свою індивідуальність, утворюючи структуру із спільними цілями. Партнерства, на відміну від злиттів й поглинань, не втрачають своєї стратегічної автономності, відповідаючи власним інтересам.

Враховуючи вище сказане, систематизуємо умови формування моделей партнерських відносин підприємств:

- створення партнерств є ефективнішим при виході на суміжний бізнес або нові територіальні ринки, тоді як поглинання підходить для розвитку основного бізнесу і освоєних територій;

- альянси між сильними і слабкими компаніями, як правило, є невдалими. Вони не забезпечують умов, необхідних для розвитку і призводять до посередніх



показників ефективності співпраці;

– успішність партнерства забезпечується створенням можливостей для розвитку, виходячи за рамки першочергових цілей; це вимагає автономії для такого спільного підприємства і гнучкості зі сторони материнської компанії;

– партнерства з рівною участю мають більші шанси на успіх, ніж ті, контрольний пакет акцій яких знаходяться в руках одного партнера. Велике значення відіграє організація чіткого управлінського контролю, а не частка володіння.

Формування моделей партнерських відносин підприємств стало сьогодні важливим не тільки для національного і багатонаціонального бізнесу, а також для економіки залучених до них держав. Компанії, що раніше рідко створювали партнерства, тепер формують їх постійно.

Партнерство між компаніями стало необхідністю сучасного бізнесу, незважаючи на те чи підприємства знаходяться в різних кінцях світу чи на протилежних сторонах ланцюжка постачання. Цілями одних партнерств є вихід на нові ринки, інших – об'єднання технологій та можливостей двох чи більше компаній, в яких надійний партнер завжди стає ключовим корпоративним активом. А в умовах глобальної економіки здатність до ефективного довготривалого співробітництва створює компанії основу в конкурентній боротьбі.

### **1.3. Суб'єкти маркетингу партнерських відносин підприємства**

Сутність концепції маркетингу відносин полягає у формуванні довготривалих відносин співпраці і довіри між суб'єктами ринку з метою отримання двосторонньої вигоди. Однією з проблем формування маркетингу партнерських відносин є невизначеність основних суб'єктів відносин, видів взаємозв'язків між ними, обмеженість щодо включення основних бізнес-суб'єктів ринку у систему партнерства, а також нехтування роллю контактних аудиторій та персоналу самого підприємства у процесі формування відносин.

Різні науковці до партнерів по ринку, або бізнес-партнерів, відносять різних фізичних і юридичних суб'єктів, які беруть участь, пряму чи опосередковану, у процесі виготовлення товару та постачання цього товару до кінцевого споживача.

Польський вчений Я. Отто пропонує до суб'єктів маркетингу партнерських відносин відносити постачальників, виробників, конкурентів, посередників, промислових споживачів (організації-споживачі), а також впливові інституції або контактні аудиторії. Ключову роль у побудові взаємовигідних відносин відіграють і самі працівники підприємства – від звичайних робітників до акціонерів компанії. Власне робота однією командою, взаєморозуміння між вищим керівництвом і підлеглими дає можливість сформувати позитивний імідж підприємства, який є необхідною умовою для побудови партнерських відносин.

Суб'єктів маркетингу партнерських стосунків пропонується поділити на три групи за типами партнерства, які функціонують в єдиній системі, але різні за характером партнерства та взаємозв'язків (рис. 1.6):

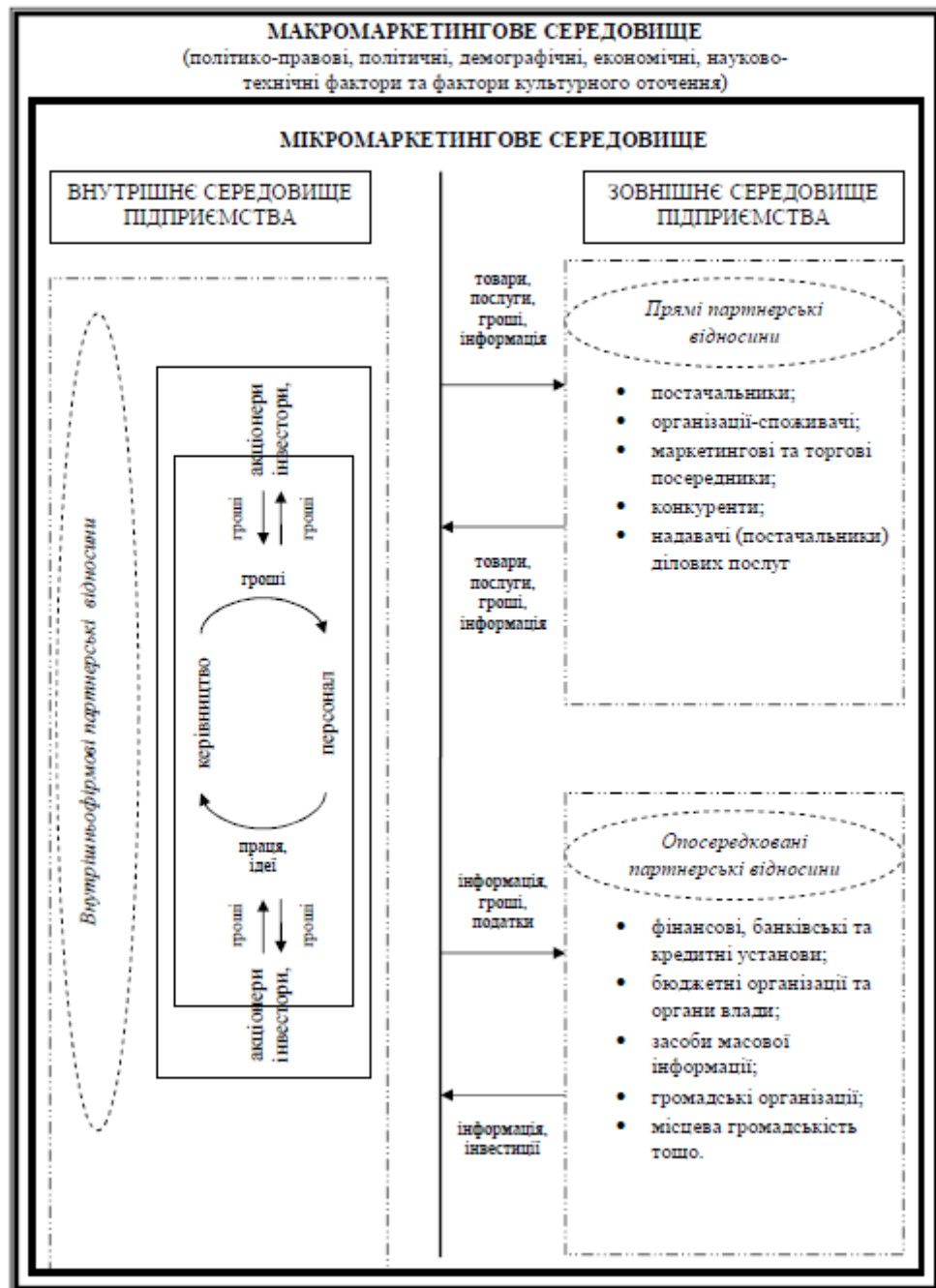


Рис. 1.6. Взаємозв'язок суб'єктів маркетингу партнерських відносин

Джерело: власне опрацювання на основі [10, 14, 27, 29, 39]

1) перша група партнерства – прямі партнерські відносини – містить бізнес-одиниці, з якими підприємство безпосередньо буде партнерські відносини, які полягають у взаємовигідній співпраці, створенні додаткових цінностей для кінцевого споживача, зменшенні часових, трудових та фінансових затрат при укладанні договорів, взаємодопомозі у критичних ситуаціях тощо. До першої групи суб'єктів маркетингу партнерських відносин належать:

- постачальники;
- організації-споживачі;
- маркетингові посередники;
- надавачі ділових послуг;
- конкуренти.

Постачальники – компанії та приватні особи, які забезпечують підприємство та його конкурентів матеріальними ресурсами, необхідними для виробництва товарів і послуг. Організації-споживачі – юридичні особи, які закупають товари для їх подальшого використання у процесі виробництва, здачі в оренду, перерозподілу чи перепродажу. Організації-споживачі поділяються на чотири групи:

- 1) виробничі підприємства, які закупають товари для їх подальшого використання (споживання або приєднання) у виробничому процесі;
- 2) підприємства-посередники, що закупають товари для їх подальшого перепродажу, маючи на меті отримання прибутку, зокрема підприємства гуртової та роздрібної торгівлі;
- 3) державні установи, що здійснюють закупівлю товарів для розв'язання різного роду соціальних проблем, завдань, виконання урядових програм тощо;
- 4) безприбуткові організації, що закупають товар для втілення певної ідеї у життя та поширення у суспільстві.

Маркетингові посередники. Конкуренти – особи, групи осіб або підприємства, які змагаються за споживача з іншими особами, групами осіб або підприємствами, мають свої власні специфічні інтереси в певній галузі та здійснюють свою діяльність відповідно до цих інтересів.

Відносини зі всіма суб'єктами першої групи партнерства, за винятком конкурентів, формуються в процесі прийняття рішення про купівлю та підтримуються під час проведення переговорів, укладання угоди, післяпродажного обслуговування та повторних замовлень. Відносини з конкурентами розвиваються в процесі обміну досвідом та розвитку галузі і підтримуються на всьому шляху існування підприємств.

2) друга група суб'єктів має опосередковане відношення до маркетингу партнерських стосунків. Ці діячі ринку допомагають своєю діяльністю та ставленням до компанії-виробника створювати прямі партнерські відносини, які формуються між суб'єктами першої групи. Ця група партнерства отримала назву – опосередковані партнерські відносини. До другої групи суб'єктів маркетингу партнерських відносин доцільно відносити так звані контактні аудиторії, а саме:

- фінансові, банківські та кредитні установи;
- бюджетні організації та органи влади;
- засоби масової інформації;
- громадські організації;
- місцева громадськість тощо.

Контактні аудиторії фірми – установи, заклади, асоціації та групи людей, які виявляють реальний чи потенційний інтерес до фірми і впливають на її здатність досягти визначених цілей.

3) до третьої групи суб'єктів маркетингу партнерських відносин пропонується відносити невід'ємних учасників практичної реалізації концепції маркетингу відносин – акціонерів, керівництво та персонал підприємства-виробника. Ця група суб'єктів формує імідж підприємства, відіграє важливу роль при формуванні партнерських відносин з суб'єктами першої та другої груп і має характер «внутрішньо фірмових партнерських відносин». Формування лояльних працівників та корпоративного духу підприємства забезпечує розуміння місії та цілей підприємства, а також дає можливість реалізовувати поставлені завдання єдиною командою, яка чітко знає та усвідомлює, що від неї вимагається.

Розуміння суб'єктів маркетингу партнерських стосунків дає можливість визначити основні його види. Так, виділяють:

Глобальний маркетинг взаємовідносин (RM-Global, RM-G) – це створення довгострокових, надійних та взаємовигідних для всіх сторін взаємовідносин з ключовими ринковими партнерами компанії (споживачі, постачальники, дилери, дистриб'ютори, інвестори, акціонери, банки та інші).

Маркетинг взаємовідносин з клієнтами (RM-Consumer, RM-C) – створення

довгострокових, надійних, взаємовигідних та цінних взаємовідносин з клієнтами компанії з ціллю досягнення максимального задоволення споживачів на основі щирого бажання догодити клієнту з метою подальшої взаємовигідної співпраці.

Маркетинг взаємовідносин з робітниками (RM-Employee, RM-E) – це створення довгострокових, надійних, взаємовигідних та цінних взаємовідносин з усіма робітниками фірми. Основними його цілями є забезпечення компанії цінними кадрами та встановлення з ними цінних для обох сторін взаємовідносин; задоволення соціальних, психологічних, моральних, етичних та інших потреб робітників; закріплення іміджу компанії в очах всіх співробітників та представників зовнішнього оточення (конкурентів, ділових партнерів, споживачів).

Партнерські стосунки можуть приносити істотні вигоди. Так, загалом для підприємства перевагами від формування маркетингу партнерських стосунків є забезпечення конкурентоспроможності підприємства, збільшення ринкової вартості підприємства та формування іміджу підприємства.

Сукупність інших переваг можна розподілити відповідно до логіки поділу суб'єктів маркетингу партнерських стосунків [58]. Так, переваги від формування маркетингу партнерських стосунків (рис. 1.7):

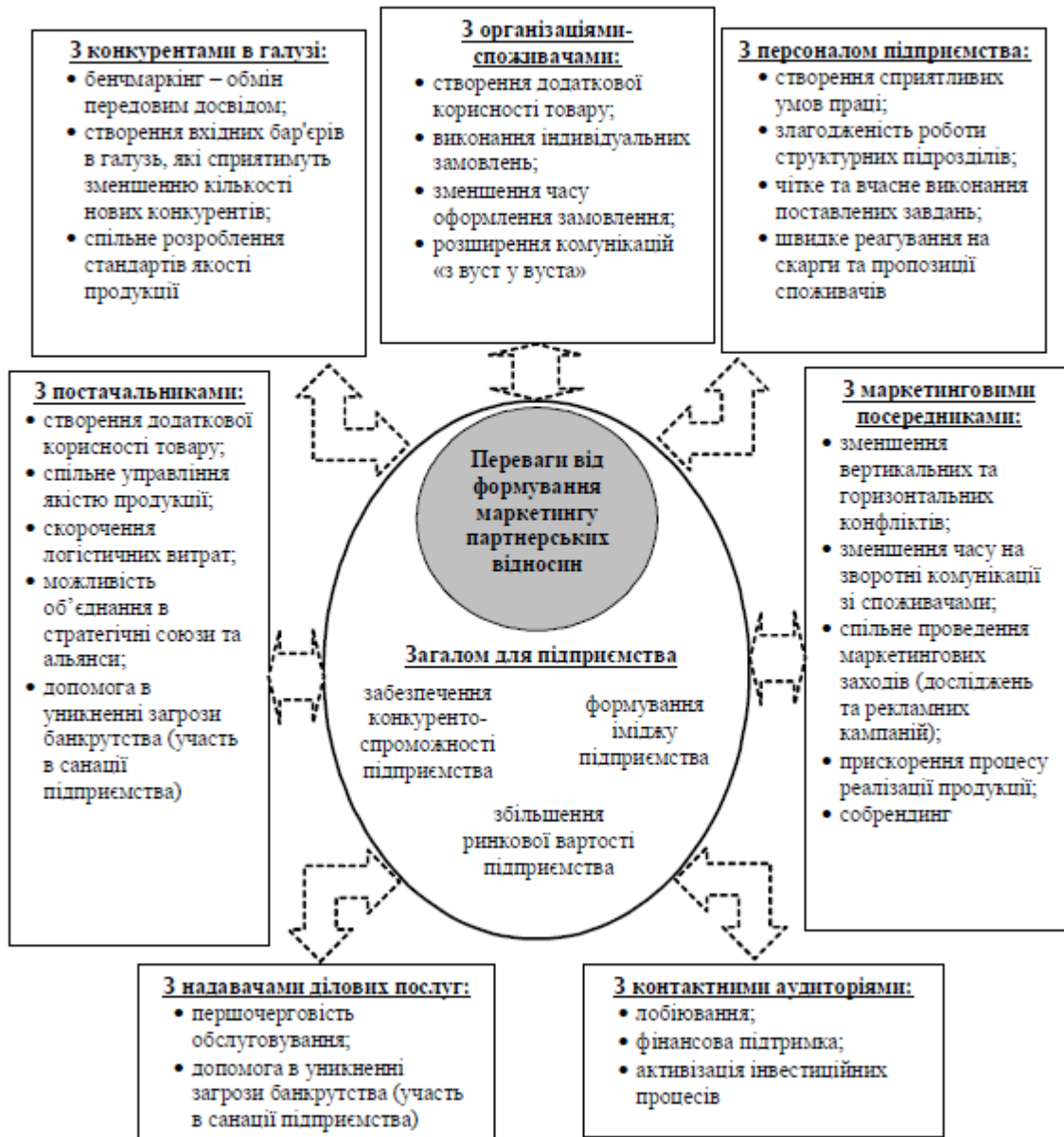


Рис. 1.7. Переваги використання маркетингу партнерських відносин

З постачальниками: створення додаткової корисності товару; спільне управління якістю продукції; скорочення логістичних витрат; можливість об'єднання в стратегічні союзи та альянси; допомога в уникненні загрози банкрутства (участь в санації підприємства).

З конкурентами в галузі: бенчмаркінг – обмін передовим досвідом; створення вхідних бар'єрів в галузь, які сприятимуть зменшенню кількості нових конкурентів; спільне розроблення стандартів якості продукції.

З організаціями-споживачами: створення додаткової корисності товару;

виконання індивідуальних замовлень; зменшення часу оформлення замовлення; розширення комунікацій «з вуст у уста».

З персоналом підприємства: створення сприятливих умов праці; злагодженість роботи структурних підрозділів; чітке та вчасне виконання поставлених завдань; швидке реагування на скарги та пропозиції споживачів.

З маркетинговими посередниками: зменшення вертикальних та горизонтальних конфліктів; зменшення часу на зворотні комунікації зі споживачами; спільне проведення маркетингових заходів (досліджень та рекламних кампаній); прискорення процесу реалізації продукції; собрендинг.

З контактними аудиторіями: лобіювання; фінансова підтримка; активізація інвестиційних процесів.

З надавачами ділових послуг: першочерговість обслуговування; допомога в уникненні загрози банкрутства (участь в санації підприємства).

Незважаючи на таку велику кількість вище перелічених переваг, маркетингу партнерських стосунків притаманний і ряднедоліків, зокрема:

- партнерство обмежує шанси використання привабливіших ринкових можливостей;
- можуть виникати конфлікти з приводу володіння спільно розробленою інновацією та правом на інтелектуальну власність;
- ставка на одного-двох постачальників може спричинити ризик ринкової небезпеки;
- нерідко складно довірити партнеру стратегічно важливу інформацію;
- за незначних обсягів закупівлі переваги від партнерства можуть не виправдати тих зусиль, які було витрачено на налагодження цих стосунків;
- нерідко складно відшукати партнера, готового прийняти на себе необхідні за умов партнерства зобов'язання.



## Висновки до розділу 1

На основі проведеного дослідження теоретичних аспектів маркетингу партнерських відносин, зроблено наступні висновки:

1. Встановлено, що партнерські відносини між підприємствами розглядають як економічну взаємодію незалежних суб'єктів господарювання на довгостроковій взаємовигідній основі через узгодження стратегічних інтересів, об'єднання ресурсів та спільного перерозподілу ризиків і відповідальності задля отримання конкурентних переваг на світових, регіональних та національних ринках.

2. Визначено, що характерною рисою розвитку міжнародних економічних відносин сьогодні є формування ефективних довгострокових партнерських відносин між країнами, міжнародними організаціями та суб'єктами господарювання, на основі взаємної вигоди, визнання та довіри. Міжнародні партнерські відносини мають свої характерні особливості, ознаки та принципи формування, а їх типи залежать від того, на якому рівні вони здійснюються і хто є суб'єктами взаємостосунків.

3. Встановлено, що спільними рисами для усіх теоретичних підходів, що розкривають значення “партнерських відносин” є: формування партнерства на основі спільних цілей, наперед вироблених та узгоджених намірів, на принципах взаємного визнання та довіри, передача досвіду, знань, перерозподіл ризиків, досягнення синергетичного ефекту.

4. Встановлено рівні побудови маркетингу партнерських відносин: Пасивні відносини; активні (ділові); привілейовані та партнерські (стратегічні) відносини.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН У МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності ДП «Дінтер Україна Скала»

ДП “ ДІНТЕР УКРАЇНА СКАЛА” – підприємство по виготовленню концентрованих соків (з яблук, смородини, вишень, полуниці, абрикос, чорниці та інших фруктів та ягід), а також отримання ароматичних речовин, засноване 12.11.2007 р., як дочірнє підприємство ТОВ „Дінтер Україна”, основане на базі ТОВ „Янке Україна”.



Повна назва підприємства: Дочірнє підприємство „ДІНТЕР УКРАЇНА СКАЛА” товариства з обмеженою відповідальністю “Дінтер Україна”.

Переробний завод працює на Тернопільщині вже 14 років. Спочатку він називався СП “Вікторія і Янке”, потім назву кілька разів змінювали. Попередній власник, німець Конрад Янки, в кінці 2007 року продав завод іншому німецькому бізнесмену, власнику всесвітньо відомої німецької групи підприємств по виробництву соків, концентратів та безалкогольних напоїв “Дьоллер”.

Від початку 2008 року завод називається дочірнє підприємство «Дінтер Україна Скала».

У кінці 2007 р. старий власник вирішив перевезти обладнання в Скалу-Подільську. Раніше там був лише склад готової продукції. Згодом туди ж позвозили обладнання з колишнього приміщення в Борщові. До того ж, два преси доставили з Німеччини від нового власника. Наразі територія заводу повністю укомплектована. Підприємство займається виготовленням концентрованих фруктових та ягідних соків на технологічному обладнанні провідних світових фірм, таких як :

- FLOTTWEG – преса
- BUCHER – дробарки, ультрафільтрації, преси
- WIECAND – вакуум-випарна установки

- SCHMIDT – пастеризатор
- ULIUS MONTZ – ароматична колона
- AMOS – ягідна дробарка
- BEGEROW – пластинчастий фільтр
- BEIJING RITEK – асептично-фасувальний наповнювач.

На Борщівщину з Німеччини привезли три ультрафільтрації та дві комп'ютерні установки, завдяки яким 2008 року збільшили потужність виробництва до 1000 т/добу. Спеціалісти підприємства в березні 2009 року їздили на два тижні до Німеччини. Там вони вивчали нове устаткування, яке незабаром встановили і на заводі в Скалі-Подільській. Переробку яблук комп'ютеризували.

Наразі підприємство працює посезонно, тобто в «яблучний» період, проте якби буласировина, то завод спроможний переробляти її цілий рік. Нині 50% готової продукції – яблучного концентрату з Тернопілля – реалізують в Україні, зокрема підприємствам, які виготовляють напої «Біола», «Оболонь», одеський сік. Тобто продукція підприємства реалізується як на Україні, так і експортується в інші країни (Німеччина, Польща, Нідерланди, Білорусь, Казахстан, Китай).

ДП «Дінтер Україна Скала» — є невеликим заводом, який на протязі багатьох років зберігає свої позиції та залишається конкурентоспроможним нарівні заводів – конкурентів. Основною діяльністю групи є виробництво концентрованих соків ( з яблук, смородини, вишень, полуниці, абрикос, чорниці та інших фруктів та ягід ), а також отримання ароматичних речовин, як за останній роки досяг високих позицій та відомості у регіонах продажу.

Стратегія ДП «Дінтер Україна Скала» — це збереження своєї позиції на ринку України шляхом збереження свого бізнесу, а також розширення діяльності заводу, шляхом розширення асортименту продукції та розвиток власних садів.

Корпоративна відповідальність. Охорона навколишнього середовища ДП «Дінтер Україна Скала» належним чином контролює відходи виробництва, їх знищення або переробку, щоб не допустити забруднення природи. Підприємство щорічно здійснює відрахування державі обов'язкову компенсацію за можливе

забруднення. Ці платежі обраховуються щорічно на підставі даних просередній рівень викидів. Якщо фактичний рівень був вищим, робляться корективи.

ДП «Дінтер Україна Скала» ставить перед собою такі цілі:

1. Просування своїх товарів.
2. Розширення ринків збуту продукції.
3. Розширення асортименту продукції.
4. Створення власних садів для отримання більшої кількості сировини.

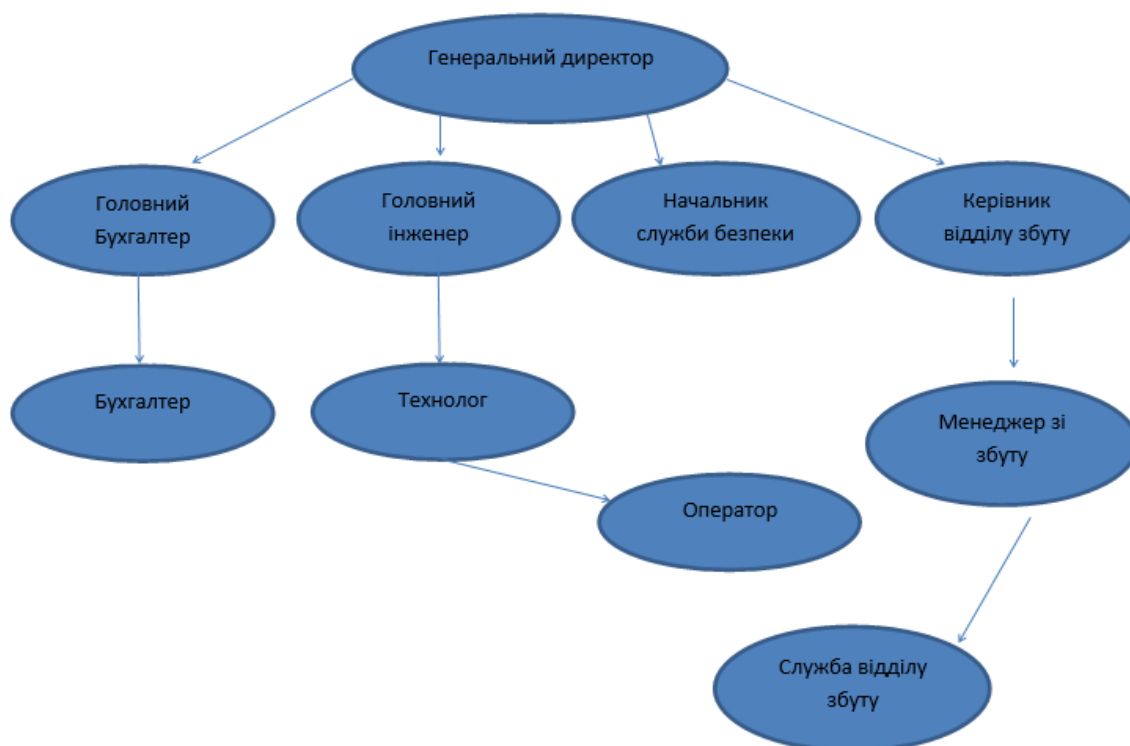


Рис. 2.1. Організаційна структура ДП «Дінтер Україна Скала»

Український ринок соків в останні роки динамічно розвивається. Частка виробництва щорічно зростає на 10-40%, а експорт збільшується в середньому на 45%.

Кожен мешканець України споживає близько 8 літрів соків на рік, тоді як росіянин – 12, європеєць – 30, а американець – 60 літрів. Потенціал вітчизняних виробників, який існує на ринку, обмежується такими чинниками, як низький рівень купівельної спроможності українських споживачів та зростання

конкуренції товарного ринку. Сукупність обставин визначає наукову та практичну актуальність питань економічного розвитку підприємств галузі.

Однією із найбільш актуальних проблем галузі є дефіцит вітчизняної сировини для переробки соку з чим і стикається «Дінтер Україна Скала». Компанія шукає нових постачальників сировини з різних країн, оскільки частка забезпечення власною сировиною становить лише біля 20%, а це у свою чергу призводить до залежності від імпорту. Дуже важливо в умовах ринкової конкуренції впроваджувати нано-технології для подальшого виробництва, орієнтуватися на вирощування сучасних сортів овочевих і фруктових культур.

Деякі компанії для отримання сировини закупляють земельні ділянки (займаються посадкою фруктових дерев), щоб потім отримати плоди для подальшої переробки. Проте щодо сировини на фірмі: Заготівля сировини (свіжих яблук, вишень, чорниці та ін.), яка поставляється на промпереробку, проводиться населенням з власних підсобних господарств на території Тернопільської обл. і на території сусідніх областей (Чернівецької, Хмельницької, Івано-Франківської, Рівненської, Волинській ) та інших регіонах України, як Закарпатська. Основною і чи не єдиною проблемою підприємства є нестача сировини. Так, у 2013 році з області взяли лише 30% із загальної кількості отриманих постачальниками яблук, у 2014-му – трохи більше.

Власних садів підприємство немає, поки що власники не зацікавилися цим. Отримують сировину від заготівельників, проте оскільки сировини не вистачає, то, думаю, підприємству доведеться змінити пріоритети. Садівництво – це, звичайно, ризикована справа, але власна сировина – безумовно, вигідніша. До того ж, новий власник прагне розширити асортимент продукції. Без інвестицій у закладання власних садів працювати буде неможливо.

Цікаво, що місцеві яблука цінують за кислотність. Вона залежить від сорту яблук, клімату місцевості. Китай, який є провідним виробником яблучних концентратів, не виготовляє настільки кислих яблучних концентратів.

Крім того підприємство проводить контроль за якістю продукції, і користується попитом саме через високу якість продукції. Воно має відповідні сертифікати, які свідчать про це (додатки Б-Ж).

Оскільки соком може бути лише стовідсотково натуральний продукт, який необхідно зберігати належним чином (має здатність до бродіння), на ринку існує багато видів сокової продукції, в залежності від виду обробки плодів (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Характеристики сокової продукції залежно від виду обробки плодів

Вид сокової продукції	Характеристика сокової продукції
Сік прямого віджиму	сік, що вироблений безпосередньо зі свіжих або збережених свіжими фруктів і (або) овочів шляхом їх механічної обробки
Свіжовіджятий сік	сік прямого віджиму, що вироблений із свіжих або збережених свіжими фруктів і (або) овочів у присутності споживачів і не піддавався консервації
Відновлений сік	сік, що вироблений з концентрованого соку чи соку прямого віджиму та питної води. Відновлений томатний сік може бути зроблений також шляхом відновлення томатної пасти і (або) томатного пюре
Концентрований сік	сік, що вироблений шляхом фізичного видалення з соку прямого віджиму частини води, що міститься в ньому, з метою збільшення вмісту розчинних сухих речовин не менше, ніж у два рази по відношенню до вихідного соку прямого віджиму. При виробництві концентрованого соку може бути застосований процес екстракції сухих речовин з подрібнених фруктів і (або) овочів тієї ж партії, з яких попередньо був відділений сік, за допомогою питної води за умови, що продукт даної екстракції додається у вихідний сік до етапу концентрування всередині одного поточного технологічного процесу. У концентрований сік можуть бути додані концентровані натуральні речовини, що створюють аромат, вироблені з однойменного соку або з однойменних фруктів або овочів
Дифузійний сік	сік, що вироблений шляхом вилучення з допомогою питної води екстрактивних речовин зі свіжих фруктів і (або) овочів, або висушених фруктів та (або) овочів одного виду, сік з яких не може бути отриманий шляхом їх механічної обробки. Дифузійний сік може бути підданий концентруванню, а потім відновленню. Вміст розчинних сухих речовин у дифузійному соку має бути не нижче рівня, встановленого для відновлених соків

Для того щоб збільшити кількість споживачів, виробники соків постійно розширюють асортимент сокової продукції, куди входить не лише сік. Сюди

відносяться нектари, морси тасоковмісні напої. Всі ці продукти різняться складом і смаковими якостями.

За результатами маркетингових досліджень, основними споживачами соку є молоді люди віком від 25 до 34 років. Більша частина споживачів проживають у містах і їх частка становить 90%. З них близько 50% вживають соки щонайменше раз на півроку. Хоча соки як продукт споживають однаковою мірою й чоловіки та жінки, проте за кількістю споживачів все ж таки переважають жінки. Різноманітний асортимент і правильне ціноутворення є великими перевагами у боротьбі за покупця і дозволяють підприємству швидко реагувати на ринкові зміни [65, 68, 69, 70, 80].

Основні мотивації споживання соків серед міського населення розподіляються таким чином: як джерело вітамінів – 48,3%; як натуральний продукт – 26,1%; як смачний на-пій – 8,6%; як вітчизняний продукт – 3,4%; як напій, що втамовує спрагу, – 3,0%.

Для кращого аналізу середовища підприємства проведемо PEST(EL) аналіз зовнішніх факторів для підприємства наринку, оцінимо мікросередовище, і побудуємо SWOTаналіз [37] для ДП «Дінтер Україна Скала».

Таблиця 2.2

### PEST(EL) аналіз зовнішніх факторів для підприємства наринку

<b>Фактори</b>	<b>Аналіз факторів</b>
<b>Політичні</b>	Відсутність державних програм розвитку садівництва і овочівництва
<b>Економічні</b>	Висока митна ставка, ставка акцизного збору, інфляція, висока ставка банківського проценту, дефіцит вітчизняної сировини для виробничих потреб
<b>Соціологічні</b>	Тенденція відновлення до споживання соку
<b>Технологічні</b>	Використання новітніх технологій, патенти
<b>Природні</b>	Поганий стан садівництва, зниження плодоносності фруктів
<b>Законодавчі</b>	Недосконалі стандарти регламентування виробництва соків

Таблиця 2.3

**SWOT аналіз ДП «Дінтер Україна Скала»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
– Великий досвід роботи на ринку	– Вузкий асортимент
– Довготривалі та надійні відносини з покупцями	– Відсутність маркетингових досліджень
– Висока якість продукції	– Відсутність власного садівництва
– Модернізоване обладнання	– Недостача сировини
– Проводиться контроль за якістю продукції	– Робота посезонно
– Експорт до багатьох країн	
– Лідер на ринку, оскільки виготовляє саме освітлений сік	

<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
– Завоювання нових ринків збуту	– Сезонний спад виробництва
– Розширення асортименту продукції	– Нестабільна політична ситуація
– Нові технології	– Поява нових конкурентів
– Розвиток власного садівництва	

Мікросередовище — середовище прямого впливу на підприємство. До нього належать постачальники, посередники, конкуренти, споживачі. Мікросередовище включає в себе:

1. Постачальників. Вони постачають для підприємства сировину, тому підприємство залежить від них оскільки відсутність сировини породить простої.

2. Дистриб'ютори та посередники відсутні, тобто дане підприємство має канал нульового рівня або ж канал прямого маркетингу, тобто підприємство безпосередньо продає свій товар споживачам через рівень збуту, але оскільки підприємство виробничого характеру, то воно продає свій концентрований сік іншим підприємствам, які потім використовують його уже у виготовленні готової продукції.

3. Конкуренти: завод ТОВ «Яблуневий дар» на Львівщині та Вінничині

4. Збут: реалізують в Україні, зокрема підприємствам, які виготовляють напої «Біола», «Оболонь», одеський сік. Решту концентрату постачають



заможникам за кордон: "DOHLER-HOLLAND B.V." (Нідерланди), ОДО "фірмаABC" (Білорусь), СООО "ОАЗИС ГРУП" (Білорусь), ТОО "RAIMBEK BOTTLERS" (Казахстан), "DOHLER NEUENKIRCHEN GmbH" (Німеччина), "DOENLER FOOD & BEVERAGE INGREDIENTS (RIZHAO) Co., Ltd." (Китай).

Щодо товарної політики то товари компанії належать до промислового попиту, довготривалого використання та є товаром. Саме щодо соків та ароматичних речовин вони належать до категорії сировинних матеріалів, які далі підлягають використанню фірмами по виготовленню соків та соковмісних напоїв.

Сировинні матеріали – це первинні товари для промисловості. Як правило, вони підлягають лише такій обробці, яка полегшує їх використання чи перевозку або приводить до прийнятих стандартів.

Розглянемо, яка продукція входить до складу ДП «Дінтер Україна Скала».

Таблиця 2.4

#### Асортимент продукції ДП «Дінтер Україна Скала»

Продукція	Питома вага, %
Концентрований сік з яблук	60,3
Концентрований сік з смородини	5,0
Концентрований сік з вишень	15,7
Концентрований сік з полуниці	5,0
Концентрований сік з абрикос	4,9
Концентрований сік з чорниці	5,1
Ароматичні речовини	4,0
Всього:	100

Рівні товару за Ф. Котлером:

- ключова цінність – продукти харчування
- основний товар – різноманітні напої (соки)
- очікуваний товар – концентрований сік
- поліпшений товар – якісний, свіжий, без шкідливих наповнювачів
- концентрований освітлений сік
- поліпшення якості товару

Всі разом вони створюють ієрархію споживчої цінності товару і сприяють завоюванню більшої частки ринку, збільшення кількості потенційних покупців і відповідно прибутків підприємства.

Яблучний концентрат – найдешевший серед ягідних та фруктових концентратів. Тому його використовують при виробництві багатьох відомих напоїв. Зокрема, яблучний концентрат є складником тих же «Фанти», «Спрайту» чи «Живчика».

Цінова політика являє собою інтегровану систему, куди входять: взаємозв'язок цін на товари в рамках асортименту, використання спеціальних знижок і зміни цін, співвідношення своїх цін і цін конкурентів, методи формування цін на нові товари.

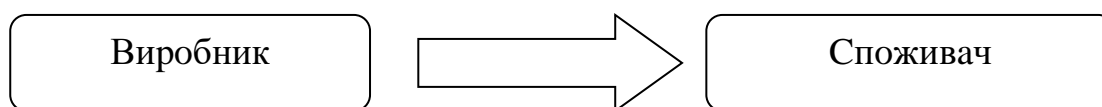
Ціна на готовий концентрат залежить від ціни на продукт такого виду в світі. Монополістом, доречі, у цьому бізнесі є Китай. Саме він і диктує умови росту цін на світовому ринку. Та й ціна на яблука з кожним роком росте. Якщо в 2013-му завод купував їх в середньому по 80 коп./кг, то тепер – майже по 1,20 за кілограм [18].

Щодо цін на продаж готового концентрованого соку, то вони коливаються від 0,83 Євро за 1 тонну до 0,95 Євро, в залежності від кількості купленого концентрату та відносин безпосередньо з покупцем. Тобто підприємство веде активне непряме маркетингове ціноутворення – політика стосовно знижок. Найбільш використовувані знижки: знижки «сконто», прогресивні знижки, бонусні, а також кількісні знижки. Крім того, є окрема ціна 1,05 Євро за 1 тонну, якщо концентрований сік розливають в окремі бочки.

Збутова політика фірми – товаровиробника нерозривно пов'язана, з одного боку, з попитом (його розмірами, динамікою, структурою) на цільовому ринку, а з іншого, – з власними виробничо-збутовими, фінансовими, організаційно-управлінськими та іншими можливостями.

Дане підприємство також здійснює збутову діяльність. При цьому перед господарством постає завдання: пошук каналу реалізації продукції, а також пошук підприємств для збуту.

За останні роки діяльності підприємство використовувало основний канал розподілу, а саме нульовий канал розподілу: тобто це канал, при якому продукція надходить безпосередньо від виробника до споживача.



**Рис. 2.1. Нульовий канал збуту товарів на ДП «Дінтер Україна Скала»**

Виробник здійснює прямий продаж – сам реалізує товар. При цьому варіанті розподілу фірма-виробник уникає витрат на дистриб'юторів, зберігає контроль над продажем товарів.

Цей канал є найвигіднішим для підприємства, тому, що не доводиться використовувати посередників. Саме тому підприємство змогло реалізувати продукцію за більш вигідними цінами. Реалізують в Україні, зокрема підприємствам, які виготовляють напої «Біола», «Оболонь», одеський сік. Решту концентрату постачають замовникам за кордон (Німеччина, Польща, Нідерланди, Білорусь, Казахстан, Китай) [15].

Що стосується доставки концентрованого соку за кордон, то вона виконується в залежності від умов «Інкотермс». Фірма винаймає машини (зазвичай компанії-перевізника MV STELLAR), або ж машини надає компанія-покупець. Вантажно-митні декларації двох типів та контракт-купівлі продажу і контракти з перевізниками (додаток Ж-К).

Найбільш важливими заходами з стимулювання збуту на ринку товарів промислового призначення вважають такі засоби маркетингових комунікацій як каталоги, експозиції на галузевих виставках, ділова переписка чи пряма поштова реклама, які також використовуються на ринку споживчих товарів.

Виставки, ярмарки та експозиції – це важливі засоби рекламного впливу на організованих споживачів, які дають можливість промислового підприємству

представляти свої товари у короткий термін великій кількості клієнтів, чого не дозволяє забезпечити жоден інший рекламний захід [75].

Цілі проведення виставок та ярмарок можуть бути різноманітні:

1. Зустріч із потенційною клієнтурою з метою створення і підтримки атмосфери доброзичливості до відвідувачів; проведення зустрічей з тими, з ким попередньо лише обмінювалися листами чи спілкувались за телефоном; знайомство з потенційними клієнтами; ріст престижу фірми в своїй галузі.

2. Здійснення безпосереднього продажу; обговорення умов контрактів, приймання замовлень на поставку експонатів.

3. Розширення списку потенційних споживачів, коли налагоджуються контакти, які потім продовжуються через ділову переписку або відвідування, а отже в подальшому можуть спонукати клієнтів до закупівлі.

4. Відкриття нових галузей і сфер застосування товару, коли відвідувачі виставок приходять для вирішення власних проблем і, говорячи про них, фактично підказують нові варіанти перспективного використання товарів.

5. Випуск на ринок нових промислових товарів. Часто галузева виставка використовується як засіб виходу на ринок з новим ТПП; багато компаній-виробників намагаються на виставці представити якусь новинку.

6. Демонстрація габаритного обладнання. Якщо обладнання є занадто великим і складним, тоді його не можна продемонструвати на підприємстві кожного потенційного споживача, а лише в єдиному місці - на виставці.

7. Представлення нових торговельних посередників, підбір кандидатів до власної служби збуту підприємства і нових збутових агентів.

ДП «Дінтер Україна Скала» на своїй практиці мала проведено декілька виставок та ярмарок, з метою залучення нових постачальників, пошуку покупців даної продукції та представлення нових соків для публіки. Також у них прийнято проводити збір сировини по селах та містах за плату, та допомога у вирощуванні садів по сільських громадах, тим самим розширення свого кола постачальників сировини.

Також ведеться ділова переписка коли прийняте рішення про налагодження ділових контактів із існуючими та потенційними клієнтами-замовниками товарів виробника.

## **2.2. Аналіз використання маркетингу партнерських відносин на підприємстві**

Донедавна метою маркетингової діяльності будь-якого підприємства було створення такої унікальної комбінації властивостей продукту, його ціни, реклами та каналів просування, яка забезпечить перевагу підприємства над конкурентами. Відчувши таку перевагу, покупці будуть прихильні до продукту підприємства доти, доки таку саму перевагу не створить один з конкурентів. Отже, підприємства галузі повинні постійно конкурувати між собою, відслідковувати зміни в маркетинговій політиці конкурентів та коригувати свої дії, що у результаті зміщує акцент із задоволення потреб споживача на боротьбу між підприємствами-конкурентами.

Підприємства, які усвідомили, що така конкурентна боротьба призводить лише до значних фінансових та часових втрат, а також несприяє формуванню партнерських відносин, почали використовувати у своїй діяльності методи маркетингу відносин. Тобто ставити перед собою мету не досягнення абстрактних переваг над конкурентами, а здатність підтримувати відносини з покупцями через індивідуалізовані канали просування, асортимент, ціни та системи знижок, способи доставки. Отже, в сучасних умовах для успішного функціонування будь-яких підприємств, організацій, установ вже недостатньо використовувати класичний трансакційний маркетинг. Пріоритетним напрямком розвитку підприємства стає підтримка довгострокових, надійних зв'язків з бізнес-партнерами, формування кола лояльних споживачів, тобто формування маркетингу партнерських відносин [45, 47].

Для ДП «Дінтер Україна Скала» важливе місце в партнерських відносинах мають її постачальники в Україні та за кордоном, які в певній мірі виступають тими ж клієнтами фірми, а також тісний взаємозв'язок з сільськими громадами, та

власниками садів для отримання сировини. Також вагоме місце посідають постачальники техніки з закордону, перевізники, з якими налагоджені партнерські відносини (Stellar), а також юридичні та банківські організації для вирішення всіх питань, що стосуються грошового обігу та захисту від певних ризиків. І взагалі ведення бізнесу.

Реалізують продукцію в Україні, зокрема підприємствам, які виготовляють напої «Біола», «Оболонь», одеський сік. Решту концентрату постачають замовникам за кордон: "DOHLER-HOLLAND B.V." (Нідерланди), ОДО "фірмаABC" (Білорусь), СООО "ОАЗИС ГРУП" (Білорусь), ТОО "RAIMBEK BOTTLERS" (Казахстан), "DOHLER NEUENKIRCHEN GmbH" (Німеччина), "DOENLER FOOD & BEVERAGE INGREDIENTS (RIZHAO) Co., Ltd." (Китай).

Процес маркетингового управління діяльністю підприємств передбачає використання різних каналів взаємодії, до яких належать: управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management – CRM), управління взаємовідносинами з партнерами (Partner Relationship Management – PRM), із власними працівниками (Human Resources Management), з акціонерами – SRM (Stakeholder Relationship Management)[11].

Як об'єкти управління в системі маркетингу взаємовідносин на основі CRM-та PRM-систем передусім є управління контактами, проте дані системи слід розглядати й як бізнес-стратегію, й як інформаційну систему та технологію. На задоволення потреб клієнтів роздрібною мережі найкраще спрямовані CRM-системи, тоді як для взаємодії з партнерами по бізнесу (постачальниками та посередниками) найкраще орієнтовані PRM-системи. Зважаючи на те, що сучасні виробничі підприємства розширюють спектр напрямів взаємодії з посередниками, нами обґрунтовано сучасні аспекти використання PRM-системи.

Згідно з даними наукової літератури, PRM-система – це комплексна система, яка обслуговує процес взаємодії з партнерами на основі корпоративного інформаційного середовища, в якому інтегруються бізнес-логіката базиданих.

До функцій PRM-систем, які реалізовує ДП «Дінтер Україна Скала» у системі взаємодії з посередниками, наразі можна віднести такі:

1. можливість аналізу і прогнозування основних кон'юктуроутворюючих чинників ринку;
2. координування та розподіл продукції в каналах товароруху (управління відносинами з партнерами, які є елементами товаророзподілу);
3. ознайомлення партнерів з інноваціями в партнерській діяльності (у каналах збуту, маркетингова інформація, проведення тренінгів);
4. управління контактами (інформація щодо клієнта або партнера, історія контактів);
5. спрощення процедури співпраці з партнерами (пошук, облік, оцінка діяльності, мотивування тощо);
6. управління документацією, розробка, впровадження стандартів, звітів, інформаційно-рекламних матеріалів;
7. автоматизація розроблення прогнозів попиту на соковмісну продукцію на основі вивчення кон'юнктури і місткості ринку;
8. систематизація інформації про партнерів посередницької ланки та їх сегментування за рівнем прибутку, кількістю, частотою та сумою замовлень;
9. організація зворотного зв'язку з партнерами [17].

Механізм координації процесів управління взаємовідносинами передбачає:

1. наявність єдиної інформаційної системи, яка дає змогу обрати адекватний спосіб отримання, розподілу та контролю інформації серед партнерів;
2. автоматизоване розроблення на основі вивчення кон'юнктури ринку прогнозів щодо платоспроможного попиту на нові види соку;
3. адекватну організаційну структуру основної фірми-партнеру;
4. здатність узгоджувати цілі та бізнес-процеси партнерів;
5. формування загальної стратегії взаємовідносин між бізнес-партнерами;
6. моніторинг отриманих результатів та зворотний зв'язок тощо[22].

Концепція управління взаємовідносинами з покупцями дає змогу визначити цінність кожного клієнта чи партнера для з метою подальшого раціонального прогнозування маркетингової діяльності.

Упровадження маркетингу партнерських відносин повинно бути

індивідуалізованим, максимально враховувати специфіку функціонування підприємства, забезпечувати ефективний зворотний зв'язок зі споживачами, партнерами, персоналом, що сприятиме посиленню конкурентоспроможності. Конкурентні переваги які на разі дає ДП «Дінтер Україна Скала» впровадження CRM/PRM-систем: підвищення ефективності роботи маркетологів і менеджерів інших відділів, підвищення якості перативного управління бізнес-процесами, скорочення часу та витрат на обробку замовлення на закупівлю сировини, підвищення ступеня лояльності клієнтів, спрощення процесу комунікацій між відділами та співробітниками, тощо. Визначено також, що для менеджерів найважливішими інструментами є персоніфікація та формування єдиної бази партнерів, контроль їх задоволеності, виявлення та аналіз рекламаций, супровід реально отриманих замовлень за стадіями та інструменти супроводу потенційних замовлень.

Недоліком застосування CRM-систем є недосконале задоволення клієнтських інтересів, проблеми управління квотами та знижками тощо. Уникнути цього дає можливість упровадження PRM-системи, яка є супутньою CRM-технологією маркетинговою політикою управління взаємовідносинами з партнерами. Серед можливостей, які надає використання PRM-систем з управління бізнес-процесами, відмічені такі напрями, як оперативне управління процесами взаємодії з партнерами та вироблення управлінських рішень; можливість координувати виробниками реалізацію товару й оптимальним чином перерозподіляти його між різними каналами збуту; відстеження стану кожного замовлення з моменту його надходження до повного виконання.

До напрямів використання PRM-систем у сфері задоволення інформаційних потреб є отримання ефективного засобу комунікації з партнерами і забезпечення всіх співробітників необхідною інформацією та навичками; здійснення процесу збору інформації про потенційних партнерів; управління каналами збуту і відносинами з партнерами зарахунок автоматичного підключення досерверних систем та оновлення інформації про партнерів; надання всебічної інформації про діяльність окремих партнерів та сегменти їх діяльності.



ДП «Дінтер Україна Скала» на даний момент кооперується фірмами, які на постійній основі купляють у них сокові речовини та концентрати, а також налагоджує контакти і підтримує їх з закупниками закордоном.

Маркетинг партнерських відносин забезпечує такі переваги для даної компанії:

- зниження витрат, пов'язаних із пошуком нових клієнтів;
- компанія забезпечує зростання обсягу та вартості продажу, оскільки постійні споживачі збільшують свої витрати на купівлю продукції в окремій компанії;
- «перехресний» продаж таїнші маркетингові рішення щодо підвищення прибутковості збільшують частку компанії у споживчому кошику кожного окремого споживача.

Тобто завдяки використанню партнерства, обсяг продажу зростає, а собівартість товару не підвищується, відповідно до цього підвищується прибутковість. Що свідчить про доцільність створення партнерських мереж, які можуть запропонувати своєму споживачеві послуги партнерів, і навпаки;

– наявність «продуктової панелі», яка «відкидає» необхідність пошуку та використання спеціалізованих дослідницьких компаній при пропозиції нових послуг. Оскільки компанія підтримує довготривалі відносини зі своїми клієнтами, легше дізнатися у клієнта про його уподобання. Маркетинг партнерських відносин забезпечує наявність групи клієнтів, які створюють для компанії ринок для тестування при виведенні нових продуктів чи пропозицій інших послуг з меншим ризиком;

– рекламування послуг споживачами. Багато споживачів враховують думку представників своїх референтних груп при виборі того чи іншого товару або послуги. Як відомо, маркетинг на основі відносин передбачає пропозицію найвищої цінності для своїх клієнтів;

– зниження інформаційної асиметрії та підвищення впевненості споживачів.

Під час взаємодії ДП «Дінтер Україна Скала» та компанії постачальника, обидві сторони отримують більше інформації, і, отже, можуть приймати рішення впевненіше. Довіра зростає в обох сторін.

- утримування працівників. Внутрішній маркетинг (як невід'ємна частина маркетингу на основі відносин) забезпечує участь кожного окремого працівника в розвитку компанії та досягнення найповнішого задоволення споживачів;

- життєвий цикл споживача стає «довшим». Чим довший життєвий цикл споживача, тим більш прогнозованими будуть фінансові потоки, а відповідно і прибуток компанії, з одного боку, та нижчими витрати компанії, з іншого. Компанія впевненіше буде пропонувати нові послуги своїм клієнтам;

- зростання ролі довгострокового планування (його вірогідність стане більшою), оскільки набагато легше передбачити обсяги реалізації та уподобання постійних клієнтів. У такому контексті одним з перспективних напрямків забезпечення успішної конкурентної позиції сучасних підприємств визнається їх партнерська взаємодія у формі продажу, обумовленому взаємовідносинами. Лояльного клієнта важко переконати у тому, що варто перейти на обслуговування в іншу компанію. Компанія створює таким чином бар'єр для входження на її ринок конкурентів за рахунок утримування сталої бази задоволених споживачів. Крім цього, стала база задоволених клієнтів забезпечує утримування персоналу компанії. Обслуговування високого рівня здатні забезпечити тільки ті компанії, керівництво яких дійсно зацікавлене в досягненні вищих стандартів сервісу. Складові елементи забезпечення якості – планування, регулювання, контроль взаємозалежні та утворюють безперервний процес формулювання й реалізації вимог до якості товару, в даному випадку соку, в рамках загальної системи якості. Специфіка продукту ДП «Дінтер Україна Скала» полягає у тому, що він потребує одночасного представлення його як матеріальної (фізичні ресурси і товари) складової. Як матеріальний продукт, він пов'язаний з особливостями географічної місцевості, які несуть певні можливості та загрози для розвитку. Створення конкурентоспроможних продуктів викликає необхідність погодження

інтересів різних суб'єктів як в середині системи, так і поза нею, що виявляється можливим лише за умови застосування маркетингу партнерських відносин.

### **2.3. Зарубіжний досвід використання маркетингу партнерських відносин підприємствами**

Глобалізація економіки сьогодні обумовлює розширення сфери діяльності господарюючих суб'єктів за межами рідних країн. На макроекономічному рівні окремої держави процес глобалізації сприяє лібералізації міжнародної торгівлі, іноземному інвестуванню та здійсненню фінансових операцій [25, 33, 34]. На мікрорівні – визначає загальну стратегічну орієнтацію компанії, а саме: розміщення виробництва у країнах, вихід на ринки збуту, джерела постачання та формування відповідних моделей партнерської взаємодії компаній. Підприємства встановлюють виробничі, торгові, науково-технічні, фінансові зв'язки із зарубіжними партнерами, створюють або купують компанії в інших країнах, формують транснаціональні корпорації, міжнародні альянси, синдикати. Сучасні умови господарювання підприємств спонукають компанії обирати певну модель партнерських відносин, що найкраще сприятиме посиленню конкурентних позицій компанії та забезпечить ефективну стратегію розвитку підприємства, виходячи із наявних ресурсів.

В сучасному світі політика, що спрямована на поглиблення інтеграції країн у глобальні виробничо-збутові ланцюги, виходить за межі прямого іноземного інвестування та торгівлі (рис.2.2).



**Рис. 2.2. Формування «середньої ланки» між ПІІ і торгівлею в системі міжнародного виробництва**

Джерело: складено автором за даними UNCTAD

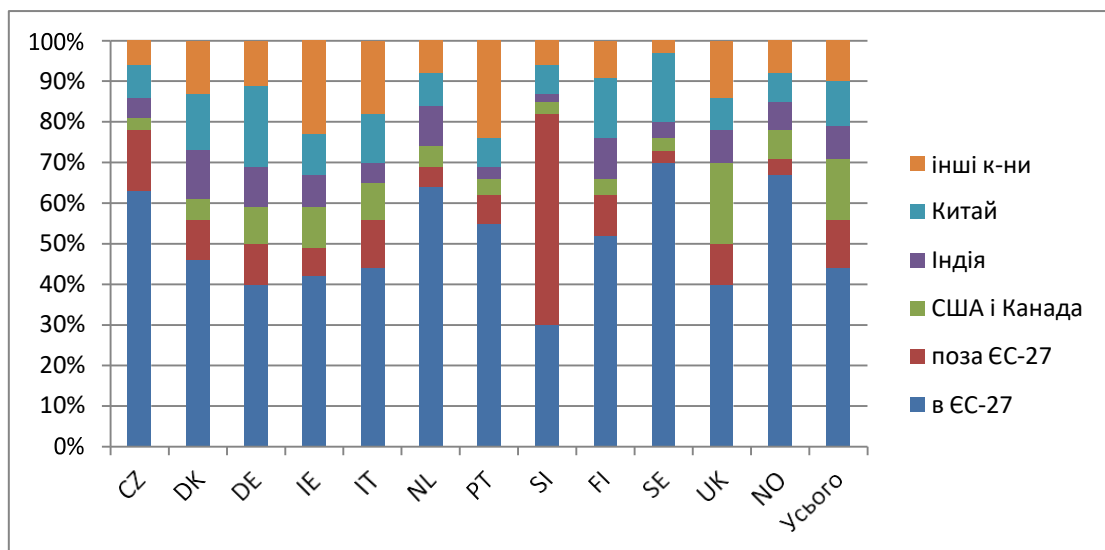
Все більше ТНК (транснаціональні компанії) об'єднують зусилля в стратегічних альянсах, щоб разом нести витрати по реалізації високотехнологічних проектів та використовують зовнішніх постачальників (аутсорсинг) для вивільнення певних організаційних, фінансових чи людських ресурсів при розвитку нових напрямів, наприклад, стратегічні альянси General Motors з Toyota та Honda чи першовідкривачі аутсорсингових послуг – компанія Kodak та IBM [16, с.113-127, 44]. Фахівці переконані, що саме стратегічні альянси великих компаній з середніми і малими спеціалізованими фірмами на основі глобального аутсорсингу будуть домінувати на ринку в найближчому майбутньому.

Формування міжнародних партнерських відносин підприємств на основі глобального аутсорсингу залежить від безлічі факторів, таких як наявність відповідної робочої сили, інфраструктури обраної країни, мережі дочірніх підприємств чи навіть мовних та культурних бар'єрів.

Сьогодні, безперечними лідером у наданні аутсорсингових послуг у сфері електроніки є Китай, у автомобільній промисловості – Корея, у фармацевтичній – Індія, ІТ-послуги – Індія та Китай. Серед європейських компаній найбільший відсоток аутсорсингових послуг у автомобільній промисловості припадає на німецькі підприємства (Robert Bosch – обсяг продаж 25,6 млрд.дол., Continental–

18,7млрд.дол., що стосується виробництва соків найбільшу кількість соків виробляють США – ТМ Minute Maid (9,2 млрд. дол.), Італія, Німеччина, Франція й Швейцарія. Значно менший рівень споживання соків і незначний його ріст характерний для Франції й Італії).

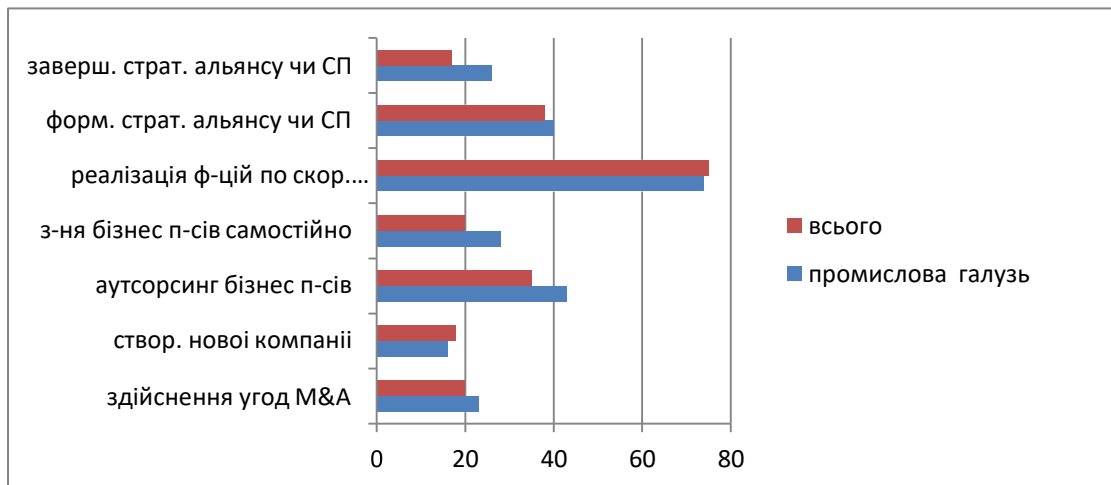
Більшість компаній європейських країн здійснюють міжнародний аутсорсинг в межах ЄС, за винятком Словенії, де частка аутсорсингових послуг поза ЄС складає трохи більше 30%. Найбільше аутсорсинг послуг в межах ЄС здійснює Швеція – 69%, Нідерланди – 64%, Чехія – 63% та 66% – Норвегія (рис.2.3).



**Рис. 2.3. Здійснення аутсорсингових послуг європейськими компаніями, у %, 2010-2013рр.**

Джерело: складено автором за даними Eurostat

Формування моделей партнерських відносин на основі глобального аутсорсингу отримало значного поширення у сфері виробництва соків та соковмісних речовин ЄС (рис. 2.4).

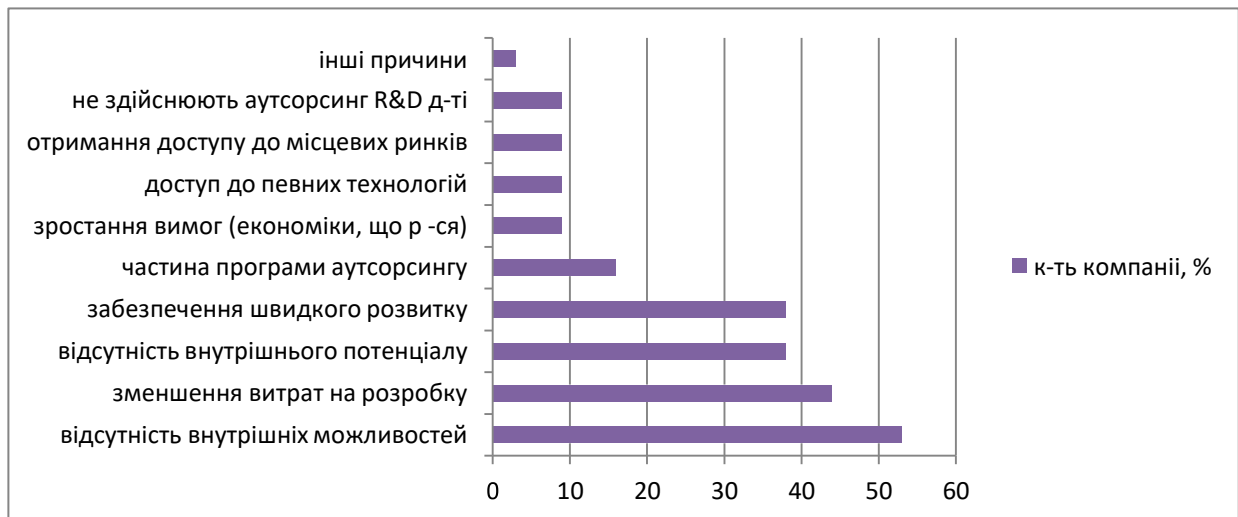


**Рис. 2.4. Новітні напрями у формуванні партнерських відносин підприємств з виробництва соків, 2014, у %**

Джерело: складено автором за даними PwC 15th Annual Global CEO Survey

На рисунку показано, щодля компаній з виробництва соків, як для більшості підприємств інших галузей, головним пріоритетом є реалізація функцій по скороченню витрат (74%), проте помітне значне зростання аутсорсингу бізнес-процесів (близько 43%). 40% компаній галузі надають перевагу формуванню стратегічних альянсів та створенню спільних підприємств, що найкраще сприятимуть розвитку інновацій та забезпечать можливості для росту та розвитку компанії[40]. Аналітики прогнозують різке збільшення аутсорсингу виробничої діяльності в країнах, що розвиваються, завдяки низьким витратам.

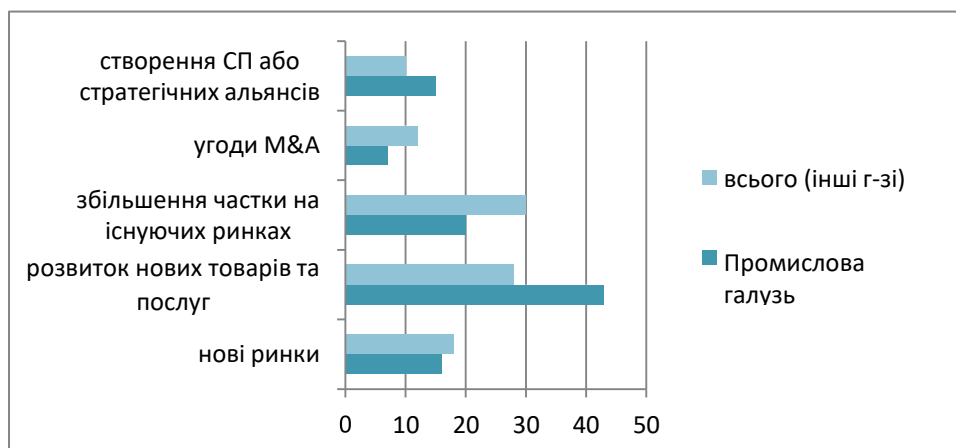
Головними причинами, що спонукають компанії цієї галузі здійснювати аутсорсинг бізнес-процесів, в основному, є відсутність внутрішніх можливостей для реалізації усіх функцій самостійно, оскільки це потребує великих коштів. 44% компаній здійснюють аутсорсинг, щоб зменшити витрати на розробку продуктів і послуг, 38% - для забезпечення швидкого розвитку фірми (рис.2.5).



**Рис. 2.5. Мотиви при здійсненні аутсорсингу, 2014,%**

Джерело: Booz & Company and BayBio Outsourcing Survey 2014; Booz & Company analysis

В той час як більшість компаній зосереджують увагу на збільшенні частки на існуючих ринках, підприємства сокового виробництва вбачають перспективи для росту у створенні нових видів соків та концентратів, оскільки інновації мають важливе значення для конкурентоспроможності в даній сфері (рис.2.6).



**Рис. 2.6. Перспективні форми та можливості, що забезпечать розвиток бізнесу та інновацій, 2014,%**

Джерело: складено автором на основі даних PwC 15th Annual Global CEO Survey

Розширення нових географічних ринків не є основним пріоритетом у розвитку компаній, тому що більшість з них вже здійснюють свою діяльність в глобальних масштабах. Проте важливим для підприємств даної галузі є потенціал

країн, що розвиваються, особливо Китаю і Бразилії, а також США. Головна мета компаній ЄС, при виході на ринки країн, що розвиваються, полягає в залученні більшої кількості споживачів, а також доступі до локальних людських ресурсів, створенні місцевого виробництва і залученні нових джерел інновацій.

У промисловій сфері в рамках мережевої моделі в внутрішньоорганізаційної співпраці, відбувається об'єднання потенційних ресурсів підприємств чи формування окремих груп компаній (альянсів), як правило юридично самостійних підприємств, пов'язаних в мережу. Така співпраця передбачає широкі можливості із використання аутсорсингу та забезпечує необмежений доступ до постачальників, стратегічних партнерів, конкурентів і споживачів та готовність до змін у взаємовідносинах між групами[35].

У даній сфері, що характеризується динамічним середовищем, альянси європейських ТНК утворюються в основному з метою адаптації до зовнішнього середовища. Завдяки розвитку мереж альянсів, найбільші ТНК мають можливість вибудовувати гнучкі стратегії середньострокового і довгострокового розвитку, а також оперативно реагувати на змінні умови зовнішнього середовища(рис. 2.7).

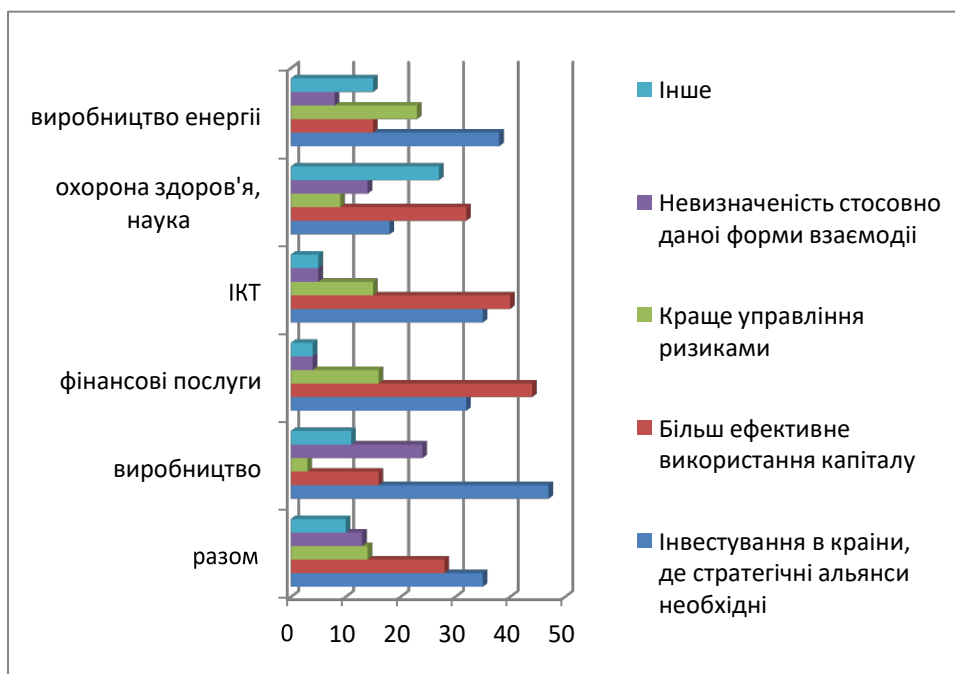


Рис. 2.7. Причини збільшення кількості стратегічних альянсів серед компаній, 2013р.,%



Основною причиною збільшення обсягу стратегічних альянсів між компаніями (35%) є можливість входження на певні ринки, в тому числі на такі як Китай, Індія і Бразилія. Стратегічні альянси є хорошим інструментом для проникнення на нові ринки, пришвидшуючи процес адаптації до практики введення бізнесу і побудови партнерських відносин.

Для багатьох компаній стимулом для утворення стратегічних альянсів є більш ефективне використання капіталу в рамках партнерських відносин – у промисловій сфері – 32%, харчовій промисловості – 40%.

В промисловій сфері, альянси, як структури мережевого типу, є одним з найбільш затребуваних інструментів об'єднання партнерських зусиль компаній. Безперечними лідерами у формуванні міжгалузевих альянсів є компанії такі як – ТМ Minute Maid, Coca-Cola, та інші [36].

Стратегічні альянси у високотехнологічних галузях забезпечують:

- швидкий розвиток технологій і скорочення життєвого циклу товарів, технологічних процесів і відповідно скорочення часу на проведення НДДКР;
- одержання доступу до науково-технічних досягнень партнерів по альянсу;
- розподіл ризику невдач у випадку спільного проведення НДДКР;
- збільшення ефективності та прибутковості.

Як бачимо, компаніям виробничої галузі необхідно застосовувати маркетинг партнерських відносин, який б фокусував увагу на створенні стратегічних альянсів та кооперацій.

## **Висновки до розділу 2**

Проведений аналіз сучасного стану міжнародних партнерських відносин компанії ДП «Дінтер Україна Скала» дав змогу зробити наступні висновки:

1. ДП “Дінтер Україна Скала” – підприємство по виготовленню концентрованих соків (з яблук, смородини, вишень, полуниці, абрикос, чорниці та інших фруктів та ягід), а також отримання ароматичних речовин, засноване 12.11.2007 р., як дочірнє підприємство ТОВ „Дінтер Україна”, основане на базі

ТОВ „Янке Україна”.

2. Досліджено, що діяльність компанії ДП «Дінтер Україна Скала» зорієнтовано на використання маркетингу взаємовідносин між партнерами. Де компанія підтримує тісні контакти з споживачами як на території України так і за кордоном, а також створює альянси з міжнародними замовниками для зменшення витрат таризиків.

3. Аналіз зарубіжного досвіду розвитку міжнародних партнерських відносин підприємств показав формування “середньої ланки” між ПП і торгівлею в системі міжнародного виробництва, коли міжнародні компанії об’єднують зусилля в стратегічних альянсах на основі глобального аутсорсингу, щоб разом нести витрати по реалізації високотехнологічних проектів.

4. Встановлено переваги використання маркетингу партнерських відносин для компанії, серед яких зниження витрат, пов’язаних із пошуком нових клієнтів; компанія забезпечує зростання обсягу та вартості продажу; «перехресний» продаж та інші маркетингові рішення щодо підвищення прибутковості збільшують частку компанії у споживчому кошику кожного окремого споживача.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН НА ДП «ДІНТЕР УКРАЇНА СКАЛА»

#### **3.1. Розробка концепції маркетингу партнерських відносин із контрагентами підприємства**

Промисловий ринок за багатьма параметрами відрізняється від споживчого. Так на промисловому ринку кількість споживачів значно нижче, що визначає високу значимість кожного з них. Втрата одного споживача може істотно позначитися на показниках результативності роботи компанії. При цьому промислові підприємства мають тенденцію до географічної концентрації навколо сировинних та енергетичних ресурсів. Процес проведення переговорів з промисловими покупцями більш складний та тривалий, що вимагає попередньої підготовки, узгодження технічних та економічних умов. Рішення про покупки товару приймають професіонали. Зазвичай, для цього створюється відділ постачання. Товар технічно складний або унікальний. Отже промисловий ринок вимагає індивідуального підходу до розробки продукції та послуг з урахуванням особливих потреб кожного споживача. Це можливо реалізувати через застосування маркетингу партнерських відносин.

Ключову роль у формуванні системи маркетингу партнерських відносин на промисловому підприємстві відіграє побудова системи маркетингових комунікацій з потенційними партнерами. Під комунікаціями розуміється уся сукупність виникаючих зв'язків і стосунків між суб'єктами ринку в процесі їх діяльності. Вони можуть включати виробничі та технологічні зв'язки між компаніями, що кооперуються, ділові відносини між фірмами, що купують і фірмами, що продають, особисті контакти між персоналом компаній, інформаційні зв'язки та інше [38]. Таким чином, комунікації на промисловому підприємстві – це не тільки взаємини між покупцем та продавцем, вони включають також стосунки між усіма діячими промислового ринку. Це призводить до необхідності розробки стратегії маркетингу партнерських відносин компанії-

виробника в залежності від суб'єктів взаємовідносин. При цьому в основу стратегії повинні бути покладені комунікації між діячами промислового ринку, оскільки саме вони є основним інструментом реалізації маркетингу партнерських відносин. На основі аналізу та синтезу теоретичних та методологічних робіт були систематизовані стратегії взаємовідносин в залежності від основних суб'єктів, які рекомендується використовувати компанії з метою побудови системи маркетингу партнерських відносин (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

**Стратегія маркетингу партнерських відносин компанії-виробника в залежності від суб'єктів взаємовідносин [60]**

Суб'єкт	Стратегія
Клієнти	Клієнтоорієнтована стратегія – спрямована на збільшення прибутковості бізнесу і підвищення задоволеності клієнтів. Згідно цієї стратегії центром бізнесу є клієнт, навколо потреб якого повинні бути сфокусовані всі сили і процеси компанії.
Постачальники, субпідрядники, аутсорсингові організації, фінансові організації	Стратегія взаємовигідного, довірливого співробітництва – формування партнерських зв'язків, які представляють складний і цілеспрямований процес взаємної адаптації та часткової інтеграції діяльності кожного суб'єкта. В результаті партнерської взаємодії утворюється особлива інфраструктура, що змінює середовище бізнесу, зменшує його невизначеність.
Дистриб'ютори, ділери, рітейлери	Стратегія підтримки та сприяння розвитку. Підтримка може бути як матеріальна так інформаційна. Дистриб'ютори – це обличчя компанії на ринку. Виробник має бути зацікавлений у розвитку дистриб'юторських компаній, метою яких мають стати не тільки продажі, але й якісне обслуговування та сервісні послуги, які збільшать лояльність клієнтів, як до виробника, так і до дистриб'ютора.
Персонал компанії, акціонери, керівництво	Стратегія внутрішнього маркетингу – передбачає наявність в компанії внутрішнього клієнта та внутрішню клієнтоорієнтованість. Внутрішній клієнт – співробітник компанії, якому для виконання своїх функціональних обов'язків потрібен результат дії іншого співробітника (співробітників) у матеріальному чи інформаційному вигляді. Внутрішній клієнт повинен бути задоволений як найкраще. Внутрішня клієнтоорієнтованість – це клієнтоорієнтованість персоналу: сукупність навичок, умінь і знань, які завдяки певній мотивації, установкам, цінностям і якостям співробітників сприяють певній поведінці, налагодженню і підтриманню відносин з клієнтами та досягненню цілей компанії. Внутрішня клієнтоорієнтованість спрямована на задоволення потреб клієнта та задоволення професійних амбіцій співробітника
Контактні аудиторії	Стратегія опосередкованих партнерських відносин – направлена на створення умов довіри, що є вигіднішим для виробника, оскільки ці діячі ринку допомагають своєю діяльністю і ставленням до компанії-виробника створювати прямі партнерські відносини.

Незважаючи на суб'єкт взаємовідносин усі стратегії повинні бути направлені на встановлення довгострокових партнерських відносин. Особливі потреби суб'єктів взаємовідносин, специфіка комунікацій з ними визначають відповідні заходи, які слід застосовувати компанії як складові відповідних стратегій.

У відносинах з клієнтами компаніям треба сфокусуватися на їх потребах. Процес відносин між клієнтом та компанією не повинен закінчуватись на продажі, клієнту необхідно отримати відповідне гарантійне та сервісне обслуговування. Усі дії компанії повинні бути направлені на формування лояльності, яка б призвела до великої вірогідності повторного звернення клієнта до компанії з метою задоволення своїх потреб.

У відносинах з постачальниками та дистриб'юторами є схожість. Прибуток цих компаній залежить один від одного. Компаніям необхідно розвивати партнерство і бути зацікавленими в успішному розвитку один одного.

До основних стратегій маркетингу партнерських відносин, представлених в таблиці 3.1, не увійшли конкуренти.

Конкуренти – особи, групи осіб або підприємства, які змагаються за споживача з іншими особами, групами осіб або підприємствами, мають свої власні специфічні інтереси в певній галузі та здійснюють свою діяльність відповідно до цих інтересів. Відносини з конкурентами розвиваються в процесі обміну досвідом та розвитку галузі і підтримуються на всьому шляху існування підприємств [87].

З метою реалізації системного підходу до впровадження партнерських відносин на промисловому підприємстві, були виділені основні елементи системи маркетингу партнерських відносин та розроблено рекомендації відповідно до кожного з них. Компоненти стратегії мають свої особливості в залежності від обставин, які впливають на них, рекомендації будуть різні (табл. 3.2).

Основним ресурсом, який забезпечує роботу з розробки та реалізації маркетингових комунікацій, що супроводжують процес формування та підтримки довгострокових, взаємовигідних партнерських зв'язків є інформація.

**Рекомендації щодо впровадження системи партнерських відносин за елементами**

<b>Елементи системи маркетингових відносин</b>	<b>Рекомендація</b>
Культура і цінності	При розробці програм взаємодій з партнерами врахувати особливості культури та цінностей, які можуть бути зумовлені національними факторами, встановленими корпоративними принципами та іншим. При впровадженні програм проводити навчання персоналу з метою адаптації його дій до виявлених розбіжностей в системі цінностей партнерів.
Керівники	Нарівні керівництва компаній-партнерів рекомендується впровадити програми, які ґрунтуються на взаємних інтересах. Взаємовигідні стосунки повинні стати основою при створенні системи партнерських відносин.
Стратегія продажу	Налагодити аналіз зворотного зв'язку від клієнтів. Проводити маркетингові заходи з потенційними клієнтами з метою з'ясування їх потреб.
Структура компанії	Керівництво компанії повинно сформувавши стратегію компанії, і, в разі потреби, змінити організаційну структуру.
Люди	Проводити тренінги для підвищення кваліфікації персоналу з реалізації комунікацій з партнерами та прийняття оперативних рішень щодо взаємодій з контактними аудиторіями.
Технології	Впровадження інформаційної системи, яка спрямована на повне інформаційне забезпечення управління взаємовідносинами з партнерами.
Знання і розуміння покупця	Формування системи управління знаннями, яка дозволить розширити міцні, довгострокові, взаємовигідні відносини з ключовими партнерами.

ДП «Дінтер Україна Скала» рекомендується автоматизувати процеси зборки та аналізу інформації. Інформаційна система дозволяє зберігати та систематизувати отриману інформацію, виконувати підсумкові звіти за об'єктами дослідження. Реалізація ефективної системи маркетингу партнерських відносин можлива на основі впровадження сучасної інформаційної системи з управління взаємовідносинами з клієнтами, постачальниками та іншими партнерами. Вона дозволить працівникам компанії в процесі прийняття важливих рішень ґрунтуватися на комплексній оцінці кожної ситуації. Це приведе до мінімізації ризиків щодо прийняття помилкових рішень [7]. Впровадження будь-якої інформаційної системи на підприємстві розглядається, як організаційна зміна. У процесі впровадження нових інформаційних систем, спрямованих на поліпшення

партнерських відносин, треба приділити увагу наступним питанням: обґрунтуванню необхідності впровадження інформаційних систем; визначенню внутрішньо корпоративних сил, що стримують зміни; вибору стратегії з подолання опору зміни; етапам і оцінці результатів впровадження інформаційних систем. Нами розроблено рекомендації щодо впровадження інформаційної системи на ДП «Дінтер Україна Скала» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Основні етапи впровадження інформаційних систем на підприємстві

Назва етапу	Опис етапу	Результат
1. Формування вимог	– постановка цілей і вимог доспільної роботи.	– складено ТЗ (технічне завдання) до перед проектного обстеження; – повна готовність до перед проектного обстеження.
2. Проектне обстеження	– збір діагностика поточної інформації на підприємстві; – виявлення проблемних або ключових місць на підприємстві; – виявлення потенційних потреб у поліпшенні інформаційного забезпечення; – формування очікуваного результату.	– зібрана вся необхідна інформація для звіту з обстеження; – повна готовність до проведення аналізу.
3. Звіт з обстеження	– аналіз поточної ситуації на підприємстві у вигляді звіту; – огляд рішень та їх порівняльна характеристика; – семінар, презентація з обстеження і запропонованим рішенням.	– проаналізовано результати обстеження; – зроблений порівняльний аналіз запропонованих рішень і зроблено вибір конкретного рішення; – повна готовність до формування технічного завдання.
4. Формування технічного завдання	– підготовка і затвердження технічного завдання.	– технічне завдання затверджене.
5. Реалізація рішення	– розробка; – установка, налаштування; – тестування у з навчання користувачів.	– повна готовність до проведення дослідної експлуатації.
6. Дослідна експлуатація	– консультація користувачів; – доопрацювання за результатами дослідної експлуатації; – розробка та затвердження регламентів.	– повна готовність до введення системи в промислову експлуатацію.
7. Промислова експлуатація та супровід	– введення системи в промислову експлуатацію.	– система впроваджена, проект завершений; – система супроводжується.

На основі проведеного аналізу пропозиції на ринку інформаційних систем України, було отримано висновок, що на ньому представлено програмні продукти як закордонних, так і українських виробників [79]. Серед закордонних розробників найбільшим попитом користуються інформаційні технології компаній Microsoft, Oracle, NetSuite, SAP, Salesforce. Ці продукти націлені на великий та середній бізнес, оскільки мають високу вартість. Але вони здатні повністю задовольнити інформаційні потреби, що виникають у компанії при розробці заходів з реалізації маркетингу партнерських відносин.

Крім іменитих міжнародних компаній, на ринку інформаційних систем України діють і успішні вітчизняні компанії: IT-Enterprise, Парус, Terrasoft, ІС-Підприємство, Е-Консалтинг, Інтегрос та інші.

Заслуговує на увагу XRM-система від компанії Terrasoft. Це коробковий програмний продукт, який має відносно невелику вартість, але направлений наавтоматизацію саме процесів маркетингу партнерських відносин. XRM (от англ. eXtended Relationship Management) система – це система, що характеризує наступний крок у розвитку CRM-систем (от англ. Customer Relationship Management), коли процеси охоплюють не тільки взаємини з клієнтами, а й роботу з партнерами, постачальниками, організацію взаємовідносин всередині компанії та інші відносини. XRM-системи від розробника Terrasoft, крім класичних CRM-задач, покривають також сфери управління сервісом, управління проектами та ресурсами, володіють розширеними функціями документообігу, аналізу, а також містять референтні бізнес-процеси по залученню та розвитку партнерів [63].

XRM-система для промислового підприємства може стати інструментом впровадження системи партнерських відносин, а її функції управління взаєминами з партнерами, будуть дозволяти виконувати аналіз ефективності партнерства, знижати витрати на управління партнерськими відносинами, підвищити ефективність взаємодії організацій.

Водночас у період подолання наслідків кризових явищ для промислових підприємств необхідно відновити доступ до джерел інвестиційних ресурсів з



метою досягнення до кризового рівня виробництва та реалізації продукції. Отже, актуалізується проблема розвитку концепції маркетингу відносин як основи стратегії комунікацій у ході формування ефективних інфраструктурних зв'язків з учасниками інвестиційного середовища, особливо з наявними та потенційними інвесторами.

Зокрема, маркетинг партнерських відносин стає сьогодні детермінантою відносин у межах економічної системи “промислове підприємство – інвестор” (рис. 3.1), причому спільною метою учасників (елементів) системи є відтворення. Це відбувається завдяки виникненню спільних для більшості економічних суб’єктів умов, зумовлених повільним виходом з кризи. Відомо, що, об’єднавши зусилля, можна досягти синергічного ефекту, що є основним аргументом на користь взаємовигідної злагодженої співпраці.

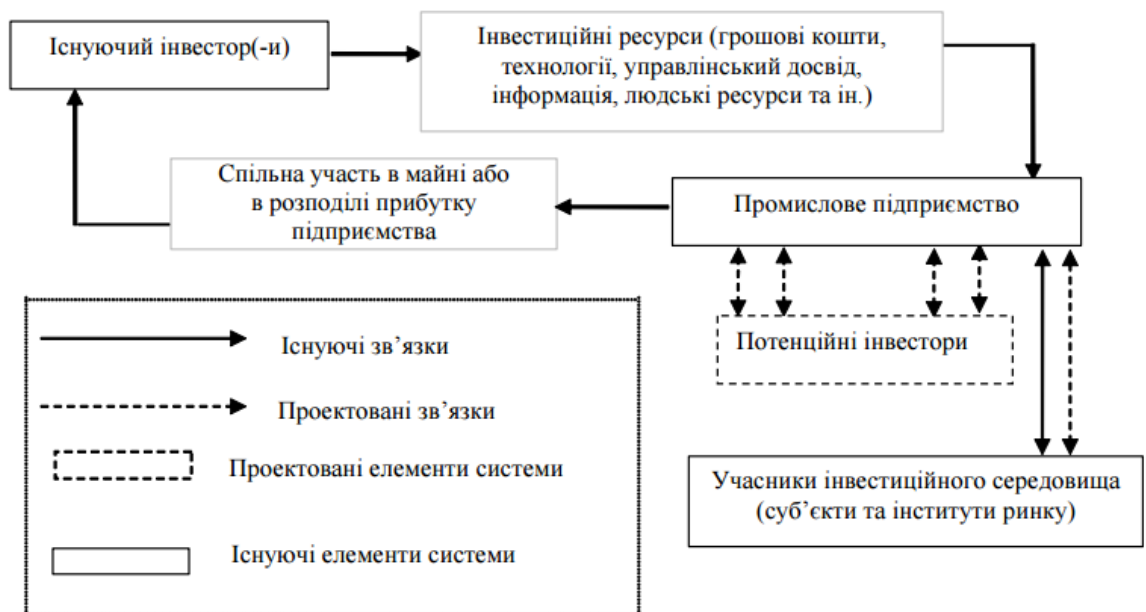


Рис. 3.1. **Схема економічної системи “промислове підприємство–інвестор”**

Підприємство є відкритою динамічною системою. Водночас система “промислове підприємство – інвестор” також має властивості відкритої, оскільки у систему можуть входити і виходити бізнес-партнери. Крім того, у такій системі

забезпечується вільний обмін різного роду ресурсами. Кожна економічна система виконує декілька важливих функцій: виробництво, розподіл і обмін, споживання продукту, регулювання як самої системи загалом, так і її складових. У цьому випадку в системі “промислове підприємство–інвестор” через виробництво, розподіл, обмін і споживання здійснюється функціонування цієї системи, іншими словами – її відтворення. Отже, вкладення (інвестиційні ресурси) одних елементів системи є надходженнями інших елементів системи, причому такий інвестиційний процес спрямований на обслуговування основного виду діяльності – виробництва [50].

Зазначимо, що партнерство є найадекватнішою формою відносин, причому для промислового підприємства важливе правильне стратегічне бачення інвестора, що впливає з правильної оцінки його мотивів та власних потреб. Водночас маркетинг є єдиною правильною парадигмою управління підприємством у майбутньому, оскільки орієнтує діяльність на ринок (споживачів та інших бізнес-партнерів підприємства).

Отже, концепція маркетингу партнерських відносин у системі “промислове підприємство – інвестор” – це сукупність підходів до формування довготривалих відносин співпраці і довіри між суб’єктами інвестиційного ринку з метою отримання двосторонньої вигоди через розроблення системи ресурсно-інфраструктурного забезпечення інвестиційної діяльності підприємства та управління відносинами з бізнес-партнерами (існуючими та потенційними інвесторами) згідно із стратегією комунікацій.

Під системою ресурсно-інфраструктурного забезпечення розуміють сукупність послідовних дій щодо формування системи, яка зумовлює виконання інвестиційних цілей шляхом інформаційного, організаційного (впровадження практики корпоративного управління), фінансового, кадрового (забезпечення людськими ресурсами) забезпечення та дій з налагодження зв’язків з потенційними інвесторами, комерційними банками, інвестиційними посередниками та іншими професійними учасниками фондового ринку, підприємствами-партнерами та інноваційними структурами, засобами масової

інформації (ЗМІ). Ресурсно-інфраструктурне забезпечення інвестиційної діяльності розробляється на засадах інтеграції функцій, методів та інструментів маркетингу і логістики. Розроблення інтегрованої системи ресурсно-інфраструктурного забезпечення інвестиційної діяльності промислового підприємства дає змогу оптимізувати рух інвестиційних потоків і максимально задовольнити інвестиційні потреби підприємства, водночас забезпечуючи очікування потенційних інвесторів [52, с. 16].

Поняття “інвестиційні відносини” передбачає економічні відносини з приводу створення, перерозподілу та використання будь-яких інвестиційних ресурсів з метою отримання прибутку та збільшення ринкової вартості промислового підприємства, причому ці відносини ґрунтуються на засадах взаємовигідного партнерства. Робота у напрямі IRM (англ. Investor Relationship Management – управління інвестиційними відносинами) повинна узгоджуватись з цілями загальнокорпоративної, а також інвестиційної стратегії.

З метою побудови сталих економічних відносин у системі “промислове підприємство – інвестор” доцільно впроваджувати концепцію маркетингу відносин шляхом розвитку IR-відносин (відносин з інвесторами). Зауважимо, що не слід плутати відносини з інвесторами з функціями, пов'язаними зі зв'язками з громадськістю (PR – Public Relations) [66, 74].

Особливо важливим є вибір стратегії комунікацій у період кризи (чи виходу з кризи). При цьому важливим є розроблення промисловим підприємством такої стратегії комунікацій, яка орієнтована на фінансово стабільних бізнес-партнерів.

Комунікації дають можливість розвиватися його суб'єктам разом з ним. Отже, міра комунікативності стає критерієм виживання та стійкості в нинішніх умовах, де ризик, кризові явища і постійні зміни є звичайними.

Відкрита до комунікацій економічна система має значно більше шансів для розвитку як своїх окремих елементів, так і самої себе загалом – саме зарахунок безперервної комунікаційної активності. Постійний рух, зумовлений постійним пошуком оптимального стану в умовах мінливого зовнішнього середовища за

рахунок побудови нових комунікаційних конфігурацій, дає змогу говорити про комунікації як базовий фактор стійкості й розвитку різних структур і систем.

Оскільки стратегія у найзагальнішому розумінні відображає сутність і характер діяльності, а також є способом досягнення мети, то будемо вважати, що стратегічні комунікації ДП «Дінтер Україна Скала» є визначальними зв'язками між елементами системи (суб'єктами дії), які дають їм змогу досягати найважливіших цілей своєї діяльності.

Функції, які виконують стратегічні комунікації у системі “промислове підприємство – інвестор”:

- орієнтація на інтереси бізнес-партнерів завдяки розвитку маркетингу відносин;
- відкриття нових сфер стратегічної взаємодії як наслідок формування нових ринків, нових продуктів тощо;
- підвищення продуктивності внаслідок переходу на стратегічні комунікації;
- виявлення нових ресурсів для ефективного управління (системою, компанією, об'єднанням підприємств);
- зниження агресивних (силових) технологій взаємин у системі через впровадження нових компромісних комунікативних схем і стандартів;
- інтеграція соціально-економічних зв'язків;
- можливість адекватного реагування на мінливі умови зовнішнього середовища;
- виявлення тих комунікативних інструментів та технологій, які є стратегічно важливими для діяльності суб'єктів комунікації;
- відкриття нових можливостей на ринку комунікацій.

Основним інструментом для застосування стратегічної комунікації є план комунікації. Процес його розроблення поділяється на такі етапи:

- дізнатися про загальну мету процесу, наприклад, реформи або напряму діяльності, частиною якого є робота зі стратегічною комунікацією;

- сформулювати цілі комунікативної роботи;
- проаналізувати внутрішні та зовнішні чинники;
- визначити цільові групи, на які має бути спрямоване ваше повідомлення;
- сформулювати стратегію донесення повідомлення до цільових груп.

Прийняти рішення, які засоби, канали та методи будуть найдієвішими у кожному конкретному випадку;

- розробити план дій;
- встановити систему моніторингу та оцінки комунікативної роботи.

Отже, маркетинг партнерських відносин покладений в основу формування стратегії комунікацій у системі “промислове підприємство – інвестор”. У цьому контексті розвинуто ідею стосовно забезпечення постійного взаємозв’язку “інвестор–підприємство” на засадах маркетингу відносин (рис. 3. 2), при цьому під “інфраструктурним забезпеченням інвестиційної діяльності” розуміємо формування ефективних інфраструктурних зв’язків з учасниками інвестиційного інтерсередовища [72] (у перекладі з латинської “inter” – “між, поміж”), тобто такого середовища інвестиційної діяльності підприємства, в якому формуються і розвиваються інфраструктурні зв’язки між потенційними інвесторами, інноваційними структурами, ЗМІ, посередниками та іншими учасниками інвестиційного процесу, і відповідно забезпечується вільний рух інвестиційних ресурсів, а також цінних паперів на фінансовому ринку. Обґрунтовано, що це дає змогу оперувати актуальною інформацією, підвищує рівень взаємної довіри, формує зацікавленість інвестора у довгостроковій співпраці, і нарешті, уможливорює прийняття ефективних управлінських рішень.



**Рис. 3.2. Адаптація інфраструктурного забезпечення інвестиційної діяльності промислового підприємства до вимог IPO**

Процес пошуку альтернативних джерел інвестиційних ресурсів дає змогу удосконалити оргструктуру підприємства, покращити його фінансові показники, переосмислити орієнтири стратегічного розвитку у контексті нових вимог ринку і підготовки до IPO. Загалом зусилля щодо застосування практики стратегічного планування, схем взаємодії інвесторів, власників, топ-менеджерів і персоналу компанії у процесі планування і реалізації прийнятих інвестиційних рішень повинні бути спрямовані на формування адаптивних здатностей підприємства як відкритої динамічної системи в умовах мінливого ринку.

Розробляючи стратегію комунікацій промислового підприємства на засадах маркетингу відносин та ІІ-технологій, ми повинні враховувати, що економічні реалії поточного періоду, розкручування спіралі кризових явищ у світовій економіці та фінансах змушують нас змінити підхід до залучення іноземних інвесторів.

Серед типових компонентів партнерських відносин щодо формування інвестиційних комунікацій підприємства слід виокремити:

- взаємний обмін інформацією;

- спільне планування;
- розподіл ризиків;
- узгодження сфер впливу (компетенції);
- спільна участь у розподілі економічних вигод.

Водночас потрібно забезпечити якісну комунікацію між керівниками та новими власниками (співвласниками) ДП «Дінтер Україна Скала» для підвищення рівня довіри, формування спільних цілей, впровадження ефективного механізму їх досягнення, розвиток корпоративної культури на підприємстві, а також зрівноваження інтересів бізнес-партнерів (компроміс у сфері інтересів), що зображено на рис. 3.3.



**Рис. 3.3. Роль та особливості маркетингу відносин в процесі взаємодії підприємства з наявними і потенційними інвесторами**

Щоб підвищити рейтинг компанії, керівництву ДП «Дінтер Україна Скала» найкраще побудувати міцні ділові взаємини з інвесторами, а також створити можливості для залучення нових. Пошук та залучення нових інвесторів є витратним процесом, що вимагає достатньо багато часу. Ця складова ресурсно-інфраструктурного забезпечення інвестиційної діяльності промислового

підприємства з часом може вилитись у стратегію стосунків підприємства з інвесторами. Спрямування коштів на інвестиційні відносини (IR) або маркетингові кампанії з метою підвищення рейтингу компанії повинно супроводжуватись упевненістю, що торговельна марка промислового підприємства націлена як на інвесторів, так і на клієнтів.

Під впливом науково-технічного прогресу та динамічного розвитку зовнішнього середовища сучасні промислові підприємства перетворюються на дуже складні динамічні системи. Для того щоб забезпечити ефективне управління такими системами, необхідні нові методи, які відповідають складності взаємозв'язаних зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємств, тобто маркетинг відносин.

Довгострокові довірчі відносини дають змогу понизити трансакційні витрати, і скоротити час обслуговування, що веде до підвищення ефективності бізнесу і більшого задоволення покупців і партнерів. Часто формування конструктивних стосунків з відібраними потенційними партнерами важливіше для тривалого маркетингового успіху, аніж досягнення ширшого визнання у суспільстві.

Ефективна взаємодія керівництва ДП «Дінтер Україна Скала» з потенційними інвесторами на засадах маркетингу відносин та стратегії комунікацій (зокрема IR-технологій) необхідна для підтримання економічного росту усіх елементів економічної системи. Отже, рішення про спрямування ресурсів у конкретне промислове підприємство пов'язується не тільки з прибутковістю, яку пропонує вкладений капітал, але також з якістю інформації, доступної для інвесторів. Ця інформація може дати наявним та потенційним інвесторам змогу краще оцінити рішення щодо інвестування.

Отже, побудова міцних взаємин з інвесторами для ДП «Дінтер Україна Скала» стане оптимальним варіантом для підтримки своєї діяльності, а також створення нових можливостей у виробництві.



### **3.2. Використання нових інструментів маркетингу партнерських відносин на підприємстві**

Характер відносин між суб'єктами бізнес-середовища і збалансованість їх інтересів є запорукою ефективності їх діяльності. Маркетингова складова управління покликана узгодити відносини між сферами дослідницької та винахідницької діяльності, фінансуванням, матеріально-технічним забезпеченням, виробництвом, вирішити суперечності та згладити розрив між науковими розробками, виробництвом і споживанням. Проте на різних етапах розвитку ринкових відносин маркетинг займав різну позицію в узгодженні партнерських стосунків у збалансованості попиту та пропозиції продукції, оскільки його концептуальні особливості теж відрізнялися. Недосконалість маркетингової діяльності породжувала проблеми раціональної побудови організаційно-економічного механізму управління діяльністю підприємств та реалізацією проектів. Процеси формування взаємовигідних і довгострокових відносин з учасниками маркетингового середовища істотно впливають на розвиток і втілення будь-яких проектів у сучасних умовах.

У сучасному світі компанії постійно відчувають посилення конкурентного тиску з боку ринку. Виживають і домагаються успіху ті, хто веде свій бізнес найбільш ефективним способом, домагаючись зниження витрат при збереженні високої якості товарів і послуг.

Розглядають реалізацію маркетингу відносин на ДП «Дінтер Україна Скала» у таких вимірах:

- 1) обов'язки (сторони повинні гарантувати одна одній розвиток довгострокових відносин);
- 2) об'єктивність (здатність оцінювати ситуацію);
- 3) взаємність (інтереси всіх сторін повинні збігатися);
- 4) довіра (відображає рівень упевненості однієї сторони в чесності та порядності іншої, – є конструктивним елементом у бізнес-відносинах упродовж довгих років);
- 5) відкритість (сторони мають необхідну інформацію для ухвалення рішень).

Отже, наявність постійного «зворотного зв'язку» довгострокового характеру зумовлює основну ідею маркетингу відносин – об'єктом управління маркетингом стає несуккупне рішення, а відносини (комунікації) з учасниками підприємницької діяльності. Із зазначених вище особливостей випливає, що маркетинг відносин змінює орієнтацію ділової стратегії підприємств [48].

На забезпечення стійких зв'язків між партнерами і компанією спрямовані інструменти маркетингу відносин: спільне зі споживачем розроблення товару, особливі види сервісу, гарантії якості, індивідуальні технічні вимоги, особисті контакти, спеціальні акції, спеціальні пропозиції, «гаряча лінія», маркетинг заходів (фестивалі, конференції, форуми, конкурси, презентації, демонстрації), директ-маркетинг, інтернет-маркетинг, простір із зануренням (он- та офф-лайн), вірусний маркетинг, клієнтські спільноти, віртуальні спільноти, Web 2.0 (контент, що розробляють користувачі).

Виклики та можливості, які ставить сучасний ринок – зростаюча роль глобальної конкуренції, скорочення життєвих циклів товарів, зміни попиту можуть, – бути занадто великими, щоб їх могла самотійно долати одна організація. Сучасне конкурентне середовище вимагає від підприємців опанування нових підходів до конкурування, а саме створення нових ринкових просторів для уникнення конкуренції та налагодження стосунків з усіма суб'єктами ринку для ефективної реалізації спільних проектів. Кожен проект зі створення чи випуску нового продукту на сучасному етапі передбачає відкритість і включення якомога більшої кількості організацій та приватних осіб у дослідницький процес, фінансування, виробництво і володіння. Саме такий підхід до бізнесу стає все важливішим та актуальнішим.

Особливістю сучасного етапу розвитку є широке застосування таких специфічних інструментів як: краудсорсингу та краудфандінгу. Ці інструменти вже набули у світовій практиці великого поширення і є яскравими прикладами нової взаємодії між суб'єктами підприємницької діяльності.

Краудс́орсинг – передача певних виробничих функцій невизначеному колу осіб (на підставі публічної оферти, без укладання трудового договору). Термін

уперше введений письменником Джефом Хауї і редактором журналу «Wired» Марком Робінсоном у 2006 році. «Аматори отримали додатковий ринок для розкриття своїх здібностей, а підприємства одержали способи використання прихованого таланту натовпу. Це труд безкоштовний або малооплачуваний, який додає ефективності праці штатних співробітників. Це неаутсорсинг – це краудсорсінг» [54].

Краудсорсинг – для прикладу в інноваційній діяльності – це частина того, що американський економіст, фахівець у галузі інноваційної діяльності Ерік фон Хіппель називає «інновація з розрахунком на користувача». «Інновації швидко стають демократичними. Користувачі, спираючись на вдосконалення в комп'ютерних та комунікаційних технологіях, усе частіше можуть розробити свої власні нові продукти й послуги. Інновації користувачів – як приватних осіб, так і фірм – часто стають відкритими і потрапляють у вільний доступ, що ініціює створення інноваційних спільнот та багатогоінтелектуального надбання» [53, 61].

Краудфандінг – у загальному контексті означає колективне фінансування або колективне співробітництво людей, які добровільно об'єднують свої фінансові чи інші ресурси для підтримки інших людей або організацій. Краудфандінг виник як ідея підтримки та надання фінансування для творчих проектів і особистостей (акторів, співаків, спортсменів, режисерів) та використовується для надання фінансової допомоги постраждалим, проведення соціальних чи політичних акцій, фінансування інноваційних проектів (стартапів) чи виробництва новітнього продукту тощо. Іноді краудфандінг розглядають як різновид краудсорсингу.

Таким чином, краудсорсинг і краудфандінг – нові інструменти маркетингу відносин, за допомогою яких відбувається зниження комерційних ризиків через залучення споживачів до процесів створення, тестування, фінансування та просування новинок тощо. Ці інструменти користуються глибинною соціальною природою людини, бажанням «бути причетним» до чогось нового (цікавого, модного, перспективного тощо).

Це твердження перекликається з думкою Я. Гордона, який відзначає особливості маркетингу відносин, які пов'язані в першу чергу із тісними

контактами з покупцями та характеризуються тим, що цінність створюється для покупця і разом із ним, а вигоди від цієї діяльності розподіляються між усіма учасниками взаємодії [49, с. 5]. Найчастіше краудсорсинг застосовують до введення нових або вдосконалених продуктів, доінших доцільно застосовувати інсорсинг або аутсорсинг.

Як і будь-яка технологія, краудсорсинг має свої недоліки та обмеження, які необхідно враховувати. Реалізація краудсорсингу базується на залученні широкого кола учасників обговорення, які повинні витратити власний час і докласти певних зусиль для участі в публічному обговоренні проблеми, генерації ідей та пропозицій. У зв'язку з цим постає завдання мотивації учасників проекту.

Аутсорсинг – це передоручення непрофільних для підприємства сфер діяльності компаніям-професіоналам; виконання сторонньою організацією певних завдань, функцій або процесів, що зазвичай не є частиною основної діяльності організації, проте необхідних для повноцінного функціонування бізнесу шляхом укладення контрактів із зовнішніми виконавцями на конкурсній основі [60].

Аутсорсинг це передача сторонньому підрядчикові деяких бізнес функцій підприємства. Сутність аутсорсинга полягає в розподілі функцій, що складають діяльність підприємства, відповідно до принципу "залишаю собі тільки те, що можу робити краще інших, передаю зовнішньому виконавцеві те, що він робить краще інших".

Концепція аутсорсинга заснована на теорії віртуальної організації. У 1980х роках теоретики менеджменту довели, що найважливішим фактором збереження конкурентноздатності компанії є розподіл її функцій на основну і другорядні та подальша передача цих другорядних функцій зовнішньому фахівцеві в цій області. Згодом ця теорія розширилася до передачі спеціалізованим компаніям усіх, у тому числі й основних, функцій фірми.

Концепція аутсорсинга зводиться до трьох основних принципів [26]:

- кожний повинен займатися своєю роботою і мати можливість сконцентруватися тільки на ній;

- рішення супутніх задач потрібно доручити тому, хто справиться з ними краще;

- такий розподіл роботи заощаджує кошти замовника і приносить дохід виконавцеві.

Стрімкий розвиток аутсорсинга почався з ХХ століття зі сфери інформаційних технологій: функції програмування, адміністрування мереж і підтримки інформаційних систем передавалися великим інформаційним фірмам, для яких цей вид діяльності був основним.

Передача деяких функцій виробництва фахівцями з боку вже багато років успішно практикується компаніями усього світу під різними назвами: виробництво за контрактом, керування потужностями, аутсорсинг або інсорсинг.

Друга хвиля інтересу до аутсорсингу виникла кілька років назад і зв'язана з активізацією галузевої кооперації. Аутсорсинг став широко застосовуватися в рамках схеми B2B або BtoB (business to business): бізнес взаємодіє з бізнесом прямо, без посередників і великих управлінських структур, виникає могутня рухливість бізнесу.

Об'єктивною передумовою формування аутсорсингових відносин у промисловості є розвиток принципів спеціалізації й поділу праці. Дійсно, жодне промислове підприємство апріорі не може мати повний набір внутрішніх можливостей і ресурсів для ефективної реалізації своїх стратегічних цілей. Загострення конкуренції змушує підприємства шукати нові способи організації виробництва з метою скорочення витрат і підвищення продуктивності, що й приводить у багатьох випадках до розвитку аутсорсингових відносин.

Мета аутсорсингу полягає в фокусуванні зусиль промислового підприємства на розв'язанні основних завдань – зростанні конкурентоспроможності, просуванні свого профільного товару на ринки країни й світу. Супутні проблеми фірми передоручаються організаціям, для яких передані функції є у свою чергу основними. Аутсорсинг дозволяє підвищити виробничу ефективність фірми шляхом скорочення витрат, прискорення адаптації до умов зовнішнього середовища, поліпшення якості продукції й послуг, зменшення ризиків [2, 6].

Виходячи з цього, основною функцією комплексних програм на основі аутсорсингу у процедурах планування й управління є підвищення обґрунтованості планових та управлінських рішень. Це висуває відповідні вимоги до значень вихідних даних і процесів їх одержання. Склад і зміст аргументації визначаються щораз конкретною ситуацією [5].

У тлумаченні поняття "інсорсинг" можна визначити декілька основних напрямків.

Інсорсинг (англ. in – внутрішній, source – джерело) – це традиційна орієнтація в ресурсному забезпеченні підприємства, що передбачає створення послуги (з придбання товару чи послуги) зарахунок власних коштів та інших ресурсів підприємства.

Інсорсинг передбачає створення і "споживання" відповідної професійної послуги власними силами підприємства [15].

Інсорсинг – це створення власних автономних структурних одиниць (компаній), що здійснюють спеціалізовані послуги, як підрозділам підприємства, так і зовнішнім контрагентам. Як правило, відбирають стандартні, спільні для декількох підрозділів оперативні процеси і доручають виконувати їх автономному центру спільного обслуговування. За надані підрозділам компанії послуги він отримує оплату від кожного з них пропорційно обсягу послуг [15].

Інсорсинг – це розширення діяльності підприємства чи підрозділу для додаткового завантаження існуючих потужностей чи активів [15]. На перший погляд, останнє визначення найбільше відповідає сутності інсорсингу, оскільки в першому випадку тлумачення цього поняття обмежується замкнутою внутрішньою логістикою підприємства, а в другому – навпаки, певною мірою входить у сферу контрактної (сторонньої) логістики. Інсорсинг переважно відбувається через наявність тимчасово надлишкової потужності або конкурентної переваги.

Інсорсинг – це розширення діяльності підприємства або підрозділи для додаткового завантаження наявних потужностей або активів. Інсорсинг дозволяє

підприємствам знизити витрати не використаної потужності, інсорсинг може носити несезонний характер. Інсорсинг відбувається за двох причин:

1) Інсорсинг через наявність тимчасової надлишкової потужності (це базується на низьких граничних витратах при збільшенні драйвера завантаження процесу);

2) Інсорсинг через наявність конкурентної переваги (наявність ефективного процесу, наявність унікального ресурсу, бази даних, технології).

Інформація, необхідна для прийняття рішення про інсорсинг на підприємстві повинна містити у собі:

- вартість виду діяльності та його практичну потужність;
- величину стандартної ставки розміру витрат;
- інформацію про фактичну потужність, рівень завантаження, та витрати на невикористовувану потужність;
- інформацію про альтернативи продажу не використаної потужності та їхні економічні параметри.

Інсорсинг дозволить ДП «Дінтер Україна Скала» скоротити витрати на використовувану потужність або витягти додатковий прибуток з конкурентної переваги.

На практиці на підприємстві ДП «Дінтер Україна Скала» застосовують субконтрактні відносини. Субконтракція (субпідряд) – форма кооперації та співробітництва між малими, середніми та великими підприємствами, заснована на спеціалізації, раціональному використанні виробничо-технологічних потужностей, оптимізації використаних ресурсів. По відношенню до субконтракції аутсорсинг – це значно ширше поняття, яке охоплює не тільки виробничу та науково-виробничу сферу, але і оптимізацію всіх сфер діяльності компанії на основі порівняння можливостей та вигод використання ресурсів зовнішніх організацій чи власних внутрішніх ресурсів.

Аутсорсинг в певному вигляді застосовується практично в кожній організації та дозволяє повністю переглянути підходи до побудови бізнес-системи й розробити оптимальні варіанти управління нею для досягнення конкурентних

переваг. При цьому субконтракція – вид партнерської взаємодії, аутсорсинг – взаємодія підприємств, що призводить до реструктуризації процесів всередині об'єднання та поза ним. Відносини, що виникають в межах субконтракції, розглядаються з точки зору аутсорсингу, якщо мова йде про довгострокові відносини, і мають за ціль оптимізацію діяльності компанії для її кращої відповідності інтересам ринку.

До переваг, що одержує ДП «Дінтер Україна Скала» при передачі непрофільних функцій стороннім організаціям, варто віднести наступні.

По-перше, фокусування власних ресурсів на основних видах діяльності. Функції, що забезпечують бізнес, делегуються стороннім компаніям, що надають послуги аутсорсинга в конкретній області. Аналогічно при використанні аутсорсинга може відбутися перерозподіл ресурсів, раніше задіяних на другорядних напрямках.

По-друге, зниження собівартості функцій, переданих аутсорсеру. Це відбувається за рахунок вузької спеціалізації фірми-аутсорсера, що, з одного боку, знижує вартість за рахунок «оптової» продажу знань і умінь, а з іншої, забезпечує якість функцій за ту ж ціну через конкуренцію.

По-третє, доступ до новітніх технологій. Фірма-аутсорсер завдяки ефектові «оптових» продажів своїх послуг має більше стимулів і можливостей для придбання й освоєння нових технологій роботи, що в рамках окремого підприємства може бути нерентабельно.

По-четверте, надійність. Аутсорсинг припускає виконання фірмою аутсорсером численних однотипних задач клієнтів, що забезпечує нагромадження практичного досвіду.

По-п'яте, передача відповідальності за виконання конкретної функції це стратегія диверсифікованості ризику між компанією й аутсорсером.

І нарешті, підвищення частки інвестицій в основну інфраструктуру підприємства, оскільки аутсорсинг знижує необхідність інвестування в підтримку другорядних функцій і в розвиток діяльності, що не забезпечує основну частку прибутку компанії.



В умовах конкуренції, що підсилюється, поступальний розвиток бізнесу стає можливим багато в чому завдяки ефективному керуванню активами, у т.ч. шляхом концентрації ресурсів на профільній діяльності. Тому фахівці на сучасному етапі призивають підприємства більш активно переходити до аутсорсингу як до діючого способу досягнення економічних переваг перед конкурентами.

Для оцінки правильного вибору компанії аутсорсера для компанії ДП «Дінтер Україна Скала» може бути розроблена спеціальна система оцінок.

Ця система оцінок повинна включати питання, відповідь на кожен з яких передбачає певну кількість балів, у сумі які дають характеристику кожному з потенційних постачальників. Крім того, необхідно визначити мінімальний «Прохідний бал», який буде відображати рівень мінімальних вимог до постачальника. Можна також після підрахунку балів розбити потенційних постачальників на наступні групи:

I група (80-100% від загального числа балів) – потрібно обов'язково зв'язатися з цими постачальниками, поки конкуренти нас не випередили;

II група (60-80% від загальної кількості балів) – хороші постачальники, які при невеликих зусиллях можуть перейти в першу групу;

III група (50-60% від загальної кількості балів) – перевірити плани подальшого зростання цих компаній, оскільки деякі з них можуть бути готові до переміщення у вищі групи;

IV група (нижче 50% від загального числа балів) – необхідно обов'язково продовжити пошук постачальника.

Таким чином, використовуючи даний метод, ДП «Дінтер Україна Скала» може вибрати найбільш підходящого для себе аутсорсера (постачальника послуг). Для нашої компанії важливими є наступні критерії:

- Довіра до компанії і її надійність – ці критерії досить суб'єктивні, але оцінити їх можливо за допомогою аналізу інформації про компанію, розміщеної на сайтах і в різних ділових і спеціалізованих виданнях. При аналізі подібної інформації важливими можуть виявитися такі дані, як кількість клієнтів компанії,

опис реалізованих проектів, швидкість виконання замовлення, рівень якості послуг. Відповідно чим вище, наприклад, кількість клієнтів, тим більше балів отримує компанія і тим більше у неї шансів на отримання контракту;

- Економія засобів – цей критерій дозволяє шляхом опитування компаній порівняти ціни на даний вид послуг і вибрати ту компанію, яка пропонує максимальний обсяг робіт за мінімальні гроші. Іншими словами, даний критерій дозволяє вибрати оптимальний варіант. Для оцінки критерію корисною буде інформація про перелік виконуваних робіт та їх вартості. Також доцільно порівняти витрати на аутсорсинг з витратами на виконання робіт власними засобами. Це дозволить керівництву підприємства прийняти остаточне рішення про використання аутсорсингу;

- Внутрішня кваліфікація і контроль – для оцінки даного критерію корисною може бути інформація про наявність програм навчання, тренінгах, курсах і семінарах для співробітників компанії-замовника. Особливо це важливо при впровадженні різних систем автоматизації, CRM і т.д.

В даний момент компанії доцільно використовувати аутсорсинг в своїй інноваційній діяльності з двох причин. По-перше, це перший досвід здійснення інновацій в історії компанії. По-друге, впровадження CRM - це процес складний, тривалий і дорогий, а також вимагає постійного контролю з боку фахівців. Але надалі компанія може встати перед вибором: продовжувати використовувати аутсорсинг або почати розвивати даний напрямок всередині компанії.

Отже, з інструментів маркетингових відносин ДП «Дінтер Україна Скала» в більшості випадків використовує аутсорсинг та інсорсинг з метою зосередити ресурси, підвищити рівень спеціалізації працівників та управлінців на своїй основній діяльності, а не займатися організацією допоміжних та обслуговуючих процесів чи окремих функцій. Крім того, набули вагомого значення також краудсорсинг та краудфандінг.

### 3.3. Застосування Інтернет-технологій при реалізації концепції маркетингу партнерських відносин

Інтернет створює специфічне, відмінне від реального, макромаркетингове середовище, в якому традиційні фактори відсутні або значно трансформуються (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

#### Макромаркетингове середовище в реальній та віртуальній економіці

Фактор	Реальне середовище	Віртуальне середовище
Технологічний	Особливий для кожного регіону, країни	Забезпечує саме існування інтернет-середовища. Єдині технологічні інформаційні стандарти, які надають рівні можливості всім користувачам світу.
Природно-кlimатичний	Визначає умови функціонування підприємства. Впливає на характер продукції, що випускається.	Відсутній
Соціально-демографічний	Охоплює все населення	Охоплює лише користувачів Інтернету. Характеризується високою часткою активної освіченої матеріально забезпеченої аудиторії.
Політичний	Віддзеркалює політичну будову кожної країни, поточну політичну ситуацію, законодавство.	Демократичність, усунення ознак національного законодавства. Відсутність кордонів. Інформаційна взаємодія з органами влади тільки за бажанням користувачів за допомогою системи «електронний уряд».
Економічний	Дія обумовлена рівнем економічного розвитку країни.	Дія обумовлена законом Мура. Відсутність законодавчих основ оподаткування збуту товарів.
Культурний та національний	Значні національні та культурні відмінності за країнами та регіонами	Усунення ознак національної культури. Тенденції до формування глобального культурного середовища та мови.

Фактори мікро- та макромаркетингового інтернет-середовища формують специфічні маркетингові стратегії. По-перше — це вимога «мережевої готовності

підприємства», коли на підприємстві склалися необхідні умови для входження та функціонування в віртуальній економіці. Пропонуються властиві лише інтернет-маркетингу маркетингові стратегії — «нові принципи», «розумне експериментування», «стратегія прориву» та «операційні переваги» [74]. В сфері маркетингових досліджень використовується програмне забезпечення, що дозволяє в режимі реального часу on-line отримувати до 600 показників, які характеризують поведінку споживачів; проводити інтерактивні опитування та анкетування, миттєво обробляти за допомогою математичної статистики отримані відомості. Маркетологи мають змогу здійснювати постійні маркетингові дослідження, вивчати цільовий сегмент ринку, аналізувати навігацію на веб-сайті та попит щодо тієї або іншої інформації зі сторінок. Такі можливості дозволяють вести моніторинг становища на ринку, швидко та ефективно реагувати на будь-які зміни.

Маркетингова товарна політика в інтернет-маркетингу займається формуванням та наданням значного обсягу інформації щодо матеріальних та інформаційних товарів та, таким чином, ліквідує дисбаланс між продавцем та покупцем, що часто спостерігалось в реальній економіці. Окрім того, використовуються особливості інформаційних товарів: можливість швидкого та множинного тиражування, зберігання товару після продажу у продавця, фізичну незношуваність — інтелектуальну здатність покупця користуватися товаром. Застосовується нова концепція життєвого циклу товару, яка в інтернет-маркетингу має лише два етапи: входження на ринок та зростання [42].

Маркетингова цінова політика заснована на жорсткій ціновій конкуренції в віртуальному просторі та формуванні цін переважно на основі попиту на продукцію, що пропонується. Основною проблемою є вплив Інтернету на цінову чутливість покупця. Критичним фактором є інформаційна природа Інтернету, яка збільшує залежність ціни від поінформованості споживачів, які відстежують ціни та порівнюють їх між собою. Окрім того, базовою потребою для клієнтів стає інтерактивність та здатність вести ціноутворення в режимі реального часу.

Маркетингова політика розподілу представлена новими специфічними інформаційними інтернет-посередниками та точками продажу — інтернет-магазинами. Звідси, нові принципи та вимоги до побудови каналів розподілу та функціонування підприємств роздрібної та оптової торгівлі, інтеграції логістичних програм у віртуальному середовищі з процесами на реальному ринку.

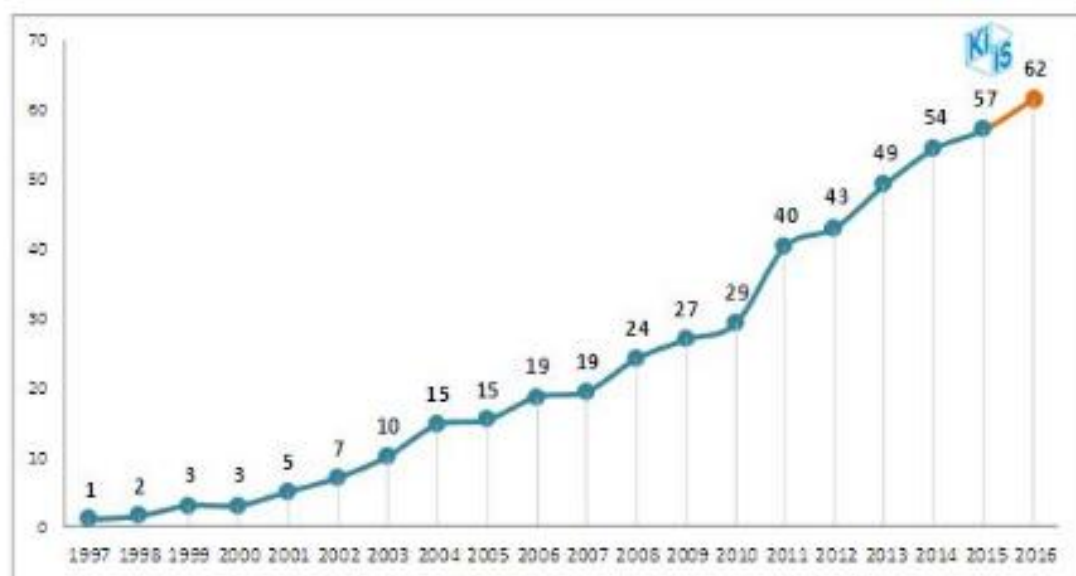
Маркетингова комунікативна політика представлена новим комплексом маркетингових інтернет-комунікацій [42]. Є можливості максимально налаштувати (таргетувати) комунікації на цільову аудиторію (географічно, за часом, контекстом поведінки користувачів), відстежувати їх ефективність за допомогою, наприклад, Google AdWords, on-line коректувати. В якості контролю та оцінки ефективності маркетингової діяльності у віртуальному середовищі застосовуються спеціально розроблені програми — Google Analytics, Google Trends, Yandex та інш. Заключним етапом в розглянутій інформаційній концепції маркетингу виступає веб-аналітика та її взаємодія з системою контролю в реальному середовищі [76].

Таким чином, виникнення онлайн-маркетингу змінює вимоги до роботи маркетолога. Насамперед це усвідомлення глобальності позачасового ринку, що не має державних, митних та інших кордонів, з притаманними йому культурними і національними особливостями та стрімким розвитком науково-технічного прогресу. Отже, у новому середовищі діють основні явища, фундаментальні елементи яких: технологія, економіка і маркетинг. Виділені тенденції стають опорною базою, користуючись якою можна зрозуміти сутність успішних стратегічних маркетингових дій, оптимальних тактичних прийомів і виникаючих можливостей, прогнозувати їхнє наступне використання. Це по-перше.

По-друге, важливими елементами маркетингу в новому середовищі є: швидкість, орієнтованість на індивідуальні потреби і діалоговий режим; ключові аспекти технології, що забезпечують ці можливості, та економічні чинники, що впливають на розвиток інтернет-індустрії. Отже, можна зробити важливі для маркетологів висновки: Інтернет, більш ніж будь-який окремий продукт або технологія, схожий на живу систему. Весь час в ньому спостерігаються зростання,

змінювання, стиснення інформаційних продуктів і мережних процесів. Підприємці й розробники перебувають у постійному творчому процесі, намагаючись відшукати нові способи використання старих прийомів або пропонуючи зовсім нові шляхи взаємодії в мережі. Успішні спроби такого роду стимулюють людей більше займатися мережною творчістю, а це у свою чергу залучає нових інвесторів і споживачів. У такому безупинно мінливому динамічному режимі створюється віртуальний світ споживачів і постачальників, де з'являються нові товари, можливості, формується новий економічний та соціальний простір.

По-третє. В Україні згідно оцінкам інтернет-аудиторія на початку 2016 року досягла 21,8 мільйонів користувачів, або в середньому близько 50% інтернет-проникнення (рис. 3.4). В умовах кризи сучасні можливості інтернет-середовища, які дозволяють здійснювати більш ефективні та осмислені маркетингові дії, приваблюють велику увагу комерційних організацій, промислових підприємств. Статистика останніх років показує ситуацію, в якій в Україні вже спостерігається зміщення акцентів в маркетинговій діяльності комерційних організацій в бік віртуального середовища, стає актуальним формування та використання інтернет-маркетингу як основної маркетингової концепції ведення бізнесу.



**Рис. 3.4** Питома вага користувачів Інтернет серед населення України  
2016 р.

Кількість користувачів Інтернет продовжує зростати більшими темпами, ніж це прогнозувалося. Темп приросту протягом лютого 2015-лютого 2016 років склав 8%. Більш тривалі порівнювання коректно робити починаючи із 2014 року, оскільки контури країни змінилися. Попри усі негаразди у країні, користування Інтернетом неуклінно зростає – усього за період з лютого 2014 до лютого 2016 років кількість користувачів Інтернет зросла на 7 відсоткових пунктів, а темп приросту становив 13%.

Жоден інвестор не фінансуватиме інвестпроекти підприємства, якщо його система комунікацій (зокрема веб-сайт) незрозуміла для них. Тобто йдеться про те, що веб-сторінка підприємства має бути професійно виконана, відображати основні атрибути фірмового стилю промислового підприємства, містити історію промислового підприємства та етапи розвитку, інформацію про інвестиційну привабливість галузі та регіону, повний асортимент продукції та супутніх послуг, контакти, перелік найвищих посадових осіб та спеціалістів з IR; мати переклад на інші мови (оптимальна кількість – п'ять мов: українська, російська, польська, англійська, німецька).

Водночас істотно збільшуватиме шанс співпраці спеціальна закладка на веб-ресурсі “Для інвестора”, де можна розмістити простий лаконічний відеоролик про компанію – так звану “інтерактивну презентацію”, що повинна містити якомога більше відомостей про підприємство та конкретну ділову пропозицію. Інвесторам чи іншим бізнес-партнерам слід пропонувати те, що вони можуть добре запам'ятати. Водночас не варто забувати про e-mail (електронну пошту) як інструмент маркетингу, а точніше, про розроблення ефективної системи розсилання новин, реклами, конкретних пропозицій на електронні поштові скриньки наявних та потенційних бізнес-партнерів. Застосування можливостей Інтернету промисловими підприємствами відрізняється в різних країнах і, по суті, залежить від рівня розвитку інформаційної інфраструктури та менталітету населення. Тому ключовою конкурентною перевагою сьогодні може стати впровадження практики рутинного використання інформаційних технологій у

бізнесі. Мережеві технології є сьогодні доступними в Україні, і як показують дослідження, дуже ефективними. Важливим моментом є синхронізація зв'язку з бізнес-процесами промислового підприємства, надання онлайн-доступу до індивідуального аккаунту (профілю) конкретному інвестору та партнеру, що можна узагальнити такою характеристикою інвестиційних комунікацій, як “здатність до інновацій в бізнесі”.

На даний момент, проаналізувавши систему комунікацій ДП «Дінтер Україна Скала», веб-сайту у компанії немає, що негативно впливає співпрацю з інвесторами, оскільки вони не можуть отримати повної інформації про фірму.

Ми пропонуємо розробити офіційний веб-сайт, який би містив повну інформацію про компанію, її історію, всі наявні види товарів та послуг, інформацію про партнерів та інвесторів, де також буде розміщена актуальна інформація про ціни та знижки, а також пропозиції для постачальників сировини, чи інформацію для простих власників садівництв.

Крім того даний сайт повинен постійно наповнюватись актуальною інформацією, може також містити підтверджуючі сертифікати якості для майбутніх споживачів. Маркетинговий відділ може вивести даний сайт за допомогою контекстної реклами на перше місце у пошуку в популярних пошукових системах, а також використовуючи Google Analysis отримувати інформацію про відвідувачів сайту.

Поряд з маркетингом партнерських відносин часто використовуються наступні інструменти маркетингу партнерських відносин [31, 32]: прямий маркетинг, маркетинг баз даних, керування відносинами із клієнтами. Чіткого поділу цих інструментів не існує. Крім того, фахівці з маркетингу постійно розширюють їхні границі, і вони перетинаються усе сильніше. У даній роботі важливими для нас моментами є не остаточне формулювання даних понять (тому що вони ще перебувають у розвитку), а позначення їх відмінних рис і зв'язків один з одним.

Виділимо основні особливості маркетингу баз даних, прямого маркетингу, керування відносинами із клієнтами й маркетингу партнерських відносин.



Маркетинг баз даних займається плануванням, побудовою, супроводом, контролем і розвитком баз даних для маркетингу. База даних – це адресна база даних підприємств, державних і некомерційних організацій, компаній, інших юридичних або фізичних осіб. У базі даних реєструються й аналізуються відомості про клієнтів, конкурентів, ринок і підприємстві. Ці дані дозволяють вибрати цільові групи споживачів для пропозицій товарів (послуг) і рекламних акцій, здійснювати комунікації й будувати відносини з ними. Маркетинг баз даних є фундаментальною технічною основою для прямого маркетингу, CRM і маркетингу відносин [4].

По останнім даним ДП «Дінтер Україна Скала» має базу даних постачальників та покупців, яка постійно оновлюється та актуалізується відповідно до появи чи розірвання стосунків з певним з контрагентів.

Прямий маркетинг по визначенню Асоціації прямого маркетингу – це «інтерактивна система, яка використовує одну або кілька рекламних середовищ із метою одержання від будь-якого клієнта вимірного відгуку й/або здійснення угоди» [6, с. 439]. У суті прямого маркетингу втримується комунікативний процес із цільовим одержувачем, спрямований на здійснення угоди, що й опирається на базу даних. У прямому маркетингу розсилання інформації про компанію і її послугах здійснюється зовсім незнайомим споживачам, на відміну від маркетингу партнерських відносин, у яким інформація про товар і послуги надається тим клієнтам, які прагнуть її одержати й мають дані про діяльність даної компанії. Прямий маркетинг звичайно становить частину інструментів концепцій керування відносинами із клієнтами й маркетингу відносин, але ефективним він стає тільки в тому випадку, коли застосовується на особистому рівні, тобто з використанням інформації про покупця й з наданням йому необхідних відомостей.

Прямий (директ-) маркетинг – відноситься до зовнішньої активності компанії в Інтернеті (outbound marketing – активність позасайтом), тобто поширення маркетингового повідомлення компанії поза сайтом. В цифровому середовищі він набуває своїх особливостей. В основному він реалізується у вигляді персональної email-, Skype-, RSS-, ICQ- та інших прямих розсилок.

Переваги директ-маркетингу:

- одержувачі листів власноруч підписуються на розсилку, що забезпечує цілеспрямованість інформаційного впливу;
- можливість налагодження постійних ділових стосунків зі споживачами, вимірювання їхньої реакції на відповідні звернення;
- можливість отримання швидкої реакції ринку на зроблені комерційні пропозиції.

Хоч і власної веб-сторінки ДП «Дінтер Україна Скала» немає, проте саме завдяки прямому-маркетингу іде пошук нових клієнтів та постачальників.

Керування відносинами із клієнтами (Customer Relationship Management, CRM) – це ділова стратегія залучення й керування клієнтами, націлена на оптимізацію їх цінності в довгостроковій перспективі. CRM припускає наявність в організації філософії й культури, орієнтованих на клієнта, спрямованих на ефективність роботи в області маркетингу, продажів і сервісного обслуговування. Crm-Додатка уможливають ефективне управління взаємовідносинами із клієнтами, за умови, що підприємство має правильні цілі, стратегію й культуру. Уся підприємницька діяльність CRM спрямована на побудову відносин із клієнтами при використанні інформаційних і комунікативних технологій. Основним положенням CRM є принцип збереження лояльності ключових споживачів. З концептуальної точки зору CRM базується на прямому маркетингу, з технологічної точки зору – маркетингу баз даних [26; 27, с. 128-131; 28; 29].

Маркетинг партнерських відносин заснований на побудові відносин не тільки із клієнтами, але й усіма партнерами компанії. В основі побудови відносин із клієнтами й партнерами – облік їх очікувань і потреб, принципи взаємоповага. У рамках маркетингу відносин можлива двостороння або багатобічна комунікація. Основні відмінності маркетингу відносин від інших інструментів маркетингу можуть бути розкриті на основі трьох параметрів:

- 1) мета взаємодії зі споживачами (залучення нових або втримання існуючих споживачів);

2) тимчасова спрямованість маркетингової стратегії (короткострокова, довгострокова);

3) побудова процесу комунікації (однобічна або двостороння).

Аналіз інструментів маркетингу в ДП «Дінтер Україна Скала» дозволяє зробити висновок, що областю переважного застосування маркетингу партнерських відносин є втримання існуючих споживачів; довгострокова маркетингова стратегія; ведення діалогу зі споживачем. Наявність областей перетинання представлених понять є результатом відсутності чітких границь між ними й сфери їх застосування, що свідчить про можливість їх спільного використання.

Кожне поняття (маркетинг відносин, прямий маркетинг, маркетинг баз даних, керування відносинами із клієнтами) ставить різні пріоритети. Якщо маркетинг баз даних починається з формування бази даних, що забезпечує інформаційну підтримку, то прямий маркетинг – з побудови взаємодії із клієнтами, CRM – з фокусування на постійних клієнтах, а маркетинг партнерських відносин – з фокусування на клієнтах і партнерах компанії.

Усі чотири поняття тісно зв'язані між собою. Особливо складно провести границю між CRM і маркетингом партнерських відносин, тому що вони взаємопроникають один в одного: маркетинг відносин опирається на CRM-системи й неможливий без них, CRM за допомогою маркетингу відносин розширює границі використання.

Підсумовуючи вищесказану інформацію, використання інтернет-технологій набуває нового значення у діяльності підприємств і у пошуку та залученні постачальників, споживачів, а головне інвесторів. У Цьому плані головним недоліком для ДП «Дінтер Україна Скала» є відсутність налагодженої комунікаційної системи та відсутність особистої веб-сторінки.

### Висновки дорозділу 3

Дослідження використання маркетингу партнерських відносин та більш детальне вивчення даної концепції дають змогу зробити висновки:

1. Ефективна взаємодія керівництва ДП «Дінтер Україна Скала» з потенційними інвесторами на засадах маркетингу відносин та стратегії комунікацій (зокрема ІR-технологій) необхідна для підтримання економічного росту усіх елементів економічної системи.

2. ДП «Дінтер Україна Скала» використовуючи аутсорсинг, доцільно розробити систему оцінки постачальників. Ця система оцінок повинна включати питання, відповідь на кожне з яких передбачає певну кількість балів, у сумі які дають характеристику кожному з потенційних постачальників.

3. ДП «Дінтер Україна Скала» для покращення діяльності у зв'язку з розвитком інтернет-технологій доцільно розробити веб-сторінку компанії, що дозволить краще шукати потенційних покупців та залучати інвесторів. А також доцільно продовжувати розвивати існуючі системи баз-даних щодо покупців та постачальників.

## ВИСНОВКИ

У дипломній роботі зроблено теоретичні узагальнення та запропоновано вирішення наукової проблеми формування міжнародних партнерських відносин промислових підприємств. Проведене дослідження дає змогу зробити висновки, які мають теоретичне та практичне значення для використання маркетингу партнерських відносин на ДП «Дінтер УкраїнаСкала»:

1. Досліджено, що діяльність компанії ДП «Дінтер УкраїнаСкала» зорієнтовано на використання маркетингу взаємовідносин між партнерами. Де компанія підтримує тісні контакти з споживачами як на території України так і за кордоном, а також створює альянси з міжнародними замовниками для зменшення витрат таризиків. Встановлено переваги використання маркетингу партнерських відносин для компанії, серед яких зниження витрат, пов'язаних із пошуком нових клієнтів; компанія забезпечує зростання обсягу та вартості продажу; «перехресний» продаж та інші маркетингові рішення щодо підвищення прибутковості збільшують частку компанії у споживчому кошику кожного окремого споживача.

2. Щодо інструментів маркетингових відносин компанії в більшості використовують аутсорсинг та інсорсинг з метою зосередити ресурси, підвищити рівень спеціалізації праці робітників та управлінців на своїй основній діяльності, а не займатися організацією допоміжних та обслуговуючих процесів чи окремих функцій. Крім того, набули вагомого значення також краудсорсинг та краудфандінг.

3. ДП «Дінтер Україна Скала» пропонується розробити офіційний веб-сайт, який би містив повну інформацію про компанію, її історію, всі наявні види товарів та послуг, інформацію про партнерів та інвесторів, де також буде розміщена актуальна інформація про ціни та знижки, а також пропозиції для постачальників сировини, чи інформацію для простих власників садівництва.

4. Встановлено, що доцільне продовження ведення баз-даних та налагодження роботи з прямим-маркетингом, який дає можливість налагодження

постійних ділових стосунків зі споживачами, вимірювання їхньої реакції на відповідні звершення, пошук та залучення нових потенційних покупців.

5. Аналіз інструментів маркетингу в ДП «Дінтер Україна Скала» дозволяє зробити висновок, що областю переважного застосування маркетингу партнерських відносин є втримання існуючих споживачів, довгострокова маркетингова стратегія та ведення діалогу зі споживачем.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аверьянов А. Н. О природе взаимодействия/ А. Н. Аверьянов. – М. : Знание, 1984. – 64 с.
2. Алексеев С. Оценка эффекта интеграции / С. Алексеев // Управление компанией. – 2005. – № 50. – С. 49–51.
3. Амблер Т. Практический маркетинг / Амблер Т.; [пер. с англ.]; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревського. – СПб: Питер, 2002. – 400 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1999. – 519 с.
5. Антонюк Л. Л. Актуальні проблеми інноваційного розвитку України на сучасному етапі // Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: Монографія; за заг. ред. О. І. Амоші, В. П. Антонюк, А. І. Землянкіна та ін. / НАН України. Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 2007. – 328 с
6. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації. – К.: КНЕУ, 2004. – 275 с.
7. Артюхова Т.З. Сущность и особенности маркетинга взаимоотношений // Известия Томского политехнического университета. – 2006. – Т. 309. – № 4. – С. 196–199.
8. Бабій Л. В. Інформаційний обмін у міжнародних стратегічних партнерствах / Л.В. Бабій // Вчені записки Університету «КРОК». – 2010. – Вип. 22. – С. 85–92.
9. Балабаниць А. В. Управління маркетинговою взаємодією як ключова функція маркетингового менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / А. В. Балабаниць. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Ekupr/2010\\_1/a4.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Ekupr/2010_1/a4.pdf).
10. Братко О.С. Маркетингові інновації в системі забезпечення конкурентоспроможності українських промислових підприємств / О. С. Братко // Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку:

вітчизняний та зарубіжний досвід // Міжнародна науково-практична конференція «Управлінські інновації: теорія та практика» в рамках Міжнародного наукового форуму, 30 вересня – 6 жовтня 2013 р. Тернопіль-Ялта.

11. Бречко О. Перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України / О. Бречко // Наука молода. – 2006. – № 5. – С. 82–86. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. – К.: Атіка, 2004. – 480 с.

12. Будкін В. Сутнісні характеристики та форми транскордонного економічного співробітництва / В. Будкін // Держава та регіони. – 2008. – № 6. – С. 226–229.

13. Бутенко Н.В. Маркетинг: підручник. – К.: Атака, 2008. – 300 с.

14. Василів О. С. Проблеми та перспективи розвитку стратегічних альянсів Європейських транснаціональних корпорацій [Електронний ресурс] / Олексій Сергійович Василів. – Режим доступу: [http://iri.jrc.ec.europa.eu/research/docs/2009/vol\\_2\\_1\\_1.pdf](http://iri.jrc.ec.europa.eu/research/docs/2009/vol_2_1_1.pdf)

15. Васконселлос-и-Са Ж. Забытая фирма: Перспективный подход к решению проблемы одновременного управления настоящей компанией и компанией будущего / Пер. с англ. / Жоржи Васконселлос-и-Са. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 176 с.

16. Ваш М. Маркетинг отношений и сетевая экономика // Електронний ресурс. – Доступний з <http://www.marketing.spb.ru>.

17. Взаємозв'язок суб'єктів маркетингу партнерських відносин [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=74089>.

18. Виробництво і споживання соків в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.aitico.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=150%3A2013-10-14-08-37-17&catid=43%3Anews&Itemid=163&lang=uk](http://www.aitico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=150%3A2013-10-14-08-37-17&catid=43%3Anews&Itemid=163&lang=uk).

19. Владимирова И. Г. Организационные формы интеграции компаний / И. Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 113–129.

20. Владимирова И.Г. Организационные формы интеграции компаний /



И.Г. Владимирова// Менеджмент в России и за рубежом. – 1999.– №6. – С. 65.

21. Власенко Н.А. Ринок соків в Україні та одна з альтернатив підвищення конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://aaecs.org/vlasenko-na-rinok-sokv-v-ukran-ta-odna-z-alternativ-pdvishennya-konkurentospromojnost-produkc.html>.

22. Войчак А. В. Маркетингові дослідження: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. - К.: КНЕУ, 2008. — 120 с.

23. Гаркавенко, С. С. Маркетинг [Текст] : підручник. / С. С. Гаркавенко. – 5-те вид. доп. – Київ : Лібра, 2007. – 720 с.

24. Гарретт Б. Стратегические альянсы / Б. Гарретт, П. Дюссож; [пер. с англ.]. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 332 с.

25. Германчук А. М. Стратегічне партнерство в системі маркетингової логістики [Електронний ресурс] / А. М. Германчук. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Tiru/2011\\_32/German.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2011_32/German.pdf).

26. Гетьман В. Г. Финансовый учет: [Учебник для студентов вузов] / В. Г. Гетьман, Л. З. Шнейдман, В. А. Терехова. – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 816 с.

27. Гетьманський В. О. Оцінка функціонування підприємства в умовах економічного розвитку [Електронний ресурс] / В. О. Гетьманський, О. І. Іляш // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6. – Т. 3. Режим доступу до журн.: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/.../174-178.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/.../174-178.pdf)

28. Гордон Я. Маркетинг партнерських отношений / Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк. СПб: Питер, 2001. – 384 с.

29. Гордон Я. Целевая конкуренция / Ян Гордон; [пер. с англ.]. – М.: Вершина, 2006. – 368 с.

30. Господарський кодекс України (Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2003, № 18, № 19-20, № 21-22. – ст. 144) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.vladey.info/?p=33>.

31. Гребешкова О. М. Проблеми визначення та способи структуризації інформаційного простору дослідження стратегічних альянсів підприємств в

Україні / О. М. Гребешкова, Г. В. Махова // Збірник наукових статей “Управління розвитком”. – Х.: ХНЕУ, 2008. – № 18. – С. 20–23.

32. Дима О.О. Побудова довготривалих стосунків в каналі розподілу // Тези доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції “Маркетинг та логістика в системі менеджменту”. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2008. – С. 136.

33. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е изд. / П. Дойль; [пер. с англ.]; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер. – 2002. – 544 с.

34. Економіка логістичних систем: Монографія / М.Васелевський, І.Білик, О.Дейнега, Є.Крикавський, Л.Якимишин та ін.; За наук. ред. Є.Крикавського та С.Кубіва. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2008. – С.534–549.

35. Економічна енциклопедія: у 3-х т. – Т. 3 / ред. кол: С.В. Мочерний (відп. ред) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. – 951 с.

36. Економічна енциклопедія: У 3-х томах / С. В. Мочерний [та ін.]. – К.: Академія, 2001. – Т. 2. – 848 с.

37. Економічна енциклопедія: У 3-х томах / С. В. Мочерний [та ін.]. – К.: Академія, 2002. – Т. 3. – 952 с.

38. Європейська Комісія [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Європейської Комісії. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu>

39. Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

40. Замков О. О., Толстопятенко А. В., Черемных Ю. Н. Математические методы в экономике: Учебник / Под общ. ред. А. В. Сидоровича. – 3-е изд., перераб. – М.: Дело и Сервис, 2001. – 368 с.

41. Каленська Т. В. Типи структур стратегічних мереж транснаціональних корпорацій / Т. В. Каленська // Сборник науч. трудов международной научно-практической конференции «Современные направления теоретических и прикладных исследований - 2008». – Одесса, 2008. – Т. 9. Экономика. – С. 19–23.

42. Капінус Л.В. SWOT-аналіз як основа формування маркетингової політики підприємства / Л.В. Капінус, О.П. Сологуб [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5148/1/SWOT.pdf>.
43. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс; [пер. с англ.]. – М.: ГУВШЭ, 2000. – 608 с.
44. Козар Галина. Маркетинг партнерських відносин як основа ведення сучасного бізнесу [Текст] / Галина Козар // Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: зб. тез доп. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів / редкол.: Л. І. Вергун, Ю. В. Мельник, О. Легкий. - Тернопіль : ТНЕУ, 2016. - С. 71-72.
45. Колпаков С. Организация международных консорциумов в авиапромышленности: мировой опыт и уроки для России / С. Колпаков // Российский экономический журнал. – 2002. – № 2. – С. 67–73.
46. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер. – М.: ООО “Изд-во АСТ”, 2001. – 272 с.
47. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга / пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.: Издательский дом „Вильямс”, 2006. – 944 с.
48. Крикавський Є.В. Промисловий маркетинг : підручник / Є.В. Крикавський, Н.В. Чухрай. – Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2001. – 336 с.
49. Кухар Р.Б. Вдосконалення управління маркетингом підприємств засобами інформаційних технологій / Р.Б. Кухар, О.І. Єлейко, Ю.Б. Захарко // Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С. З. Гжицького. – 2014. – Т. 16.–№ 1. – С. 292–296.
50. Куш С.П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках / С.П. Куш. – СПб. : Высшая школа менеджмента, 2008. – 272 с.
51. Куш С.П. Подходы к разработке механизма координации управления взаимоотношениями промышленной компании с партнерами / С.П. Куш // Вестник СПбГУ. – 2006. – Сер. 8. – Вып. 3. – С. 3–21.

52. Куц С.П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений / С.П. Куц // Вестник С.-Петербургского университета. Сер. «Менеджмент» – 2003. – Вып. 4 (№32). – С. 3–25.
53. Лагоцька Н.З. Сегментування промислового ринку на засадах маркетингу партнерських взаємовідносин / Н.З. Лагоцька // Економічний аналіз: зб. наук. праць. // Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2013. – Вип. 12. – Частина 3. – 344 с. – С. 236-240.
54. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / пер. с франц. – СПб.: Наука, 2006. – XV+589 с.
55. Макогон Ю. В., Орехова Т. В. Транснациональные корпорации. – Донецк: ДонНУ, 2003. – 342 с.
56. Мандрика В. Оцінка якості фруктових мультивітамін-них соків і нектарів / В. Мандрика, А. Самойленко // Товари і ринки. – 2010. – № 1. – С. 127-133. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/tovary\\_2010\\_1\\_19.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/tovary_2010_1_19.pdf).
57. Мартышев, А. В. Маркетинг отношений [Текст] / А. В. Мартышев. – Владивосток: ТИДОТ ДВГУ, 2005. – 107 с.
58. Масленников В. В. Формирование партнерских отношений предпринимателей / В. В. Масленников // Актуальные проблемы управления – 96: Тез. докл. Междунар. науч.-практ. конф. – Секции 7 и 8. – М.: ГАУ, 1996. – С. 113–115.
59. Мельник І.В. Тенденції розвитку українського ринку соків [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://magazine.faaf.org.ua/content/view/916/35>.
60. Мигаль О. Ф. Сегментування промислового ринку на засадах маркетингу партнерських взаємовідносин / О. Ф. Мигаль // Економічний аналіз: збірник наукових праць. – Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль: «Економічна думка», 2013. – Вип.12. – Частина 3. – С. 236-240.
61. Михайлин А. Н. Краткий толковый словарь-справочник по

внешнеэкономической деятельности: учеб. пособие / А. Н. Михайлин. – М.: А-Приор, 2006. – 366 с.

62. Мнение. Кристофер Томпсон: 90 % всех стартапов терпит неудачу [Текст] // Интернет в цифрах. – 2011. – Янв. (№ 1 (5)). – С. 9.

63. Мокій А. І. Підвищення конкурентоспроможності України в умовах світової фінансово-економічної кризи [Електронний ресурс] / А. І. Мокій, В. О. Юзба // Економічні науки. Сер. Економічна теорія та економічна історія. – Луцьк, 2009. – Вип. 6, Ч. 2. – С. 1–11.

64. Мороз Л.А., Князик Ю.М. Маркетинг відносин: проблеми понятійного апарату / Вісник НУ “Львівська політехніка” “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”. №605. – Львів: Видавництво НУ “Львівська політехніка”, 2007. – С.96–103.

65. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник / За ред. Л.А. Мороз. – 4-е вид. – Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка”, 2009. – 244 с.

66. Мотина М. П. Выставочная деятельность и способы формирования коммуникативной сети промышленного предприятия // Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Орел, 2006. - 20 с.

67. Ноздрева Р. Б. Стратегические альянсы в международном бизнесе / Р. Б. Ноздрева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 6. – С. 89–97.

68. Окландер, М. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи [Текст] / Михайло Окландер, Ольга Замлинська // Економіст. — 2013. — №3 (317). — С. 20-24.

69. Організація з економічного співробітництва та розвитку [Електронний ресурс] // Офіційний веб-сайт Організації з економічного співробітництва та розвитку. – Режим доступу: <http://www.oecd.org>

70. Основы промышленного маркетинга / Фредерик Уэбстер. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2005. – 416 с.

71. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент: [Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.] / Є. Г. Панченко. – К.: КНЕУ, 2004. – 468 с.

72. Підгурська І. А. Особливості формування міжнародних партнерських

відносин у сучасній світовій економіці / І. А. Підгурська // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 1 (26). – С. 5–11.

73. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; [пер. с англ.]; под ред. Е. Калининой. – [2-е изд.]. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2008. – 715 с.

74. Прахалад К. К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К. К. Прахалад, Венкат Рамасвами; [пер. з англ. М. Ставицького]. – К.: Вид. Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Стандарт»»), 2005. – 258 с.

75. Примак Т. Від маркетингу відносин до маркетингу утримування клієнтів // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 3. – С. 42–44.

76. Природа фірми: Походження, еволюція і розвиток / О. Е. Вільямсон, С. Дж. Вінтер; [пер. з англ. А. В. Куликова]; наук. ред. В. П. Кузьменко. – К.: А.С.К., 2002. – 336 с.

77. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – [2-е изд., испр.]. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.

78. Райт Р. B2B-маркетинг: Покроковий посібник / Пер. з англ., За наук. ред. Г.О. Виноградової. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007 – 624 с.

79. Рожко А.О. Стан реалізації партнерських ініціатив ФРН з країнами Східної Європи (на прикладі діяльності Німецького центру дослідження біомаси) / Алла Рожко // Актуальні проблеми міжнародних економічних відносин: фінансові стратегії та інституційні системи міжнародного співробітництва // Збірник тез доповідей наукової конференції студентів та молодих вчених (27.11.2012 р.). – Тернопіль: Вектор, 2012. – С. 87-90.

80. Рональд К. Фирма, рынок и право / Коуз Рональд; [пер. с англ.]. – Нью-Йорк: Телекс, 1991. – 191 с.

81. Рынок сока России – анализ, реальное положение дел и основные тенденции развития [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://vproizvodstvo.ru/analitika\\_rynok/rynok\\_soka\\_rossii\\_analiz\\_tendencii\\_razvitiya/](http://vproizvodstvo.ru/analitika_rynok/rynok_soka_rossii_analiz_tendencii_razvitiya/).

82. Савельев В. Маркетинг партнерских связей // Электронный ресурс. – Доступный з <http://www.cfin.ru/press/practical/2003-11/03>.
83. Сафарян І. А. Перспективи розвитку міжнародних партнерських відносин підприємств на фармацевтичному ринку України / І. А. Сафарян // Міжнародний науковий журнал «Механізм регулювання економіки» Сумського державного університету. – 2012. – № 3 (57). – С. 167–172.
84. Сафарян І.А. Стратегічні орієнтири формування міжнародних альянсів українських підприємств / І. А. Сафарян // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія економіка. – 2011. – Випуск 2 (34). – С. 197-202.
85. Сік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%96%D0%BA>.
86. Сік щодня – здорове життя [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://prosik.com.ua/ua/page/sokovyiy-likbez/>.
87. Соки «СМАК» – яким є смак позиційної невизначеності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/cases/case006.html>.
88. Сохацька О. М. Структурні реформи економіки: світовий досвід, інститути, стратегії для України: Монографія / О. М. Сохацька. – Тернопіль–Донецьк: Економ. думка, ТНЕУ, 2011. Розділ «Світовий досвід фінансування структурних трансформацій. Джерела і методи фінансування підприємств у трансформаційних умовах». – С. 347 – 406.
89. Старостіна А.О., Длігач А.О., Кравченко В.А. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика: Підручник / За ред. А.О. Старостиної. – К.: Знання, 2005. – 764 с. – (Європейський маркетинг).
90. Стігліц Дж. Глобалізація та її тягар / Джозеф Стігліц; [пер. з англ. А. Іщенко]. – К.: Вид. дім “КМ Академія”, 2003. – 252 с.
91. Стратегические альянсы [пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 244 с.
92. Суббота В.І. Класифікація споживачів на основі сегментації ринку

соків України / В.І. Суббота // ВІСНИК Донецького університету економіки та права. – 2010. – № 2. – Режим доступу :

<http://www.stationline.org.ua/ekonom/70/10137-klasifikaciya-spozhivachiv-na-osnovi-segmentaci%D1%97- rinku-sokiv-ukra%D1%97ni.html>.

93. Татаринцева А. Методологічні підходи до визначення поняття «партнерство» / А. Татаринцева // Наука молода. – 2007. – № 8. – С. 145–150.

94. Темпорал П. Роман с покупателем / П. Темпорал, М. Трот; [пер. с англ.]; под ред. Ю. Н. Каптуревського. – СПб: Питер, 2002. – 224 с.

95. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [Учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; [пер. с англ.]; под ред. Л. Г. Зайцевой, М. И. Соколовой. – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576 с.

96. Трансформація вартості у розвитку відносин “підприємство-клієнт”: Монографія / А.Чубала, Я.Віктор, Є.Крикавський, Н.Чухрай, Я.Отто та ін. – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2007. – С. 73–87.

97. Третьяк О.А. Отношенческая парадигма современного маркетинга / О.А. Третьяк // Рос. журн. менеджм. – 2013. – Т. 11. – С. 41–62.

98. Українські виробники соків переходять на випуск більш дешевої продукції [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://volwestgroup.com/uk/news/view/306>.

99. Уоллес Р. Л. Стратегические альянсы в бизнесе / Р. Л. Уоллес; [пер. с англ.]. – М.: Добрая книга, 2005. – 288 с.

100. Фатхутдінов Р. А. Стратегічний маркетинг: підручник / Р. А. Фатхутдінов. – 2-е видання.– СПб.: Пітер, 2002. – 448 с.

101. Фельдман Д. М. Политология конфликта / Д. М. Фельдман. – М.: Стратегия, 1999. – 348 с.

102. Филюк Г. М. Особливості трансформації ринкових структур у транзитивній економіці [Електронний ресурс] / Г. М. Филюк // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2011. – Вип. 24. – Режим доступу:



www.nbuu.gov.ua/portal/soc\_gum/tpe/2011\_24/Zb24\_25.pdf.

103. Хитра О. В. Синергізм у міжнародному співробітництві: монографія / О. В. Хитра. – Львів: Новий світ–2000, 2006. – 200 с.
104. Цыганков П. А. Международные отношения / П. А. Цыганков. – М.: Новая школа, 1996. – 307 с.
105. Чернишева С. Маркетинг відносин в системі управління підприємством // Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – Донецьк, 2008. – 20 с.
106. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу промислових підприємств на засадах маркетингу і логістики: дис. ... доктора економ. наук / Н.І. Чухрай. – Львів, 2003. – 434 с.
107. Чухрай Н.І., Криворучко Я.Ю. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами: Монографія / За наук. ред. Н. Чухрай. – Львів: Видавництво “Растр-7”, 2008. – 360 с.
108. Шаврук С.А. Международные стратегические альянсы и многонациональное управление / С.А. Шаврук // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету – 2005. – №2. – С. 14-25.
109. Юлдашева О. Маркетинг отношений с промышленными покупателями //Електронний ресурс. – Доступний з <http://www.news.elteh.ru/arh/2005/35>.
110. Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади: [Наук. вид.] / О. М. Ястремська. – Х.: ХДЕУ, 2004. – 471 с.
111. Baker G. Relational Contracts in Strategic Alliances / G. Baker, R. Gibbons, K. J. Murphy. – Harvard business school working paper. – February 26, 2002. – 42 p.
112. Ganesan, S. (1994) ‘Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships’, Journal of Marketing, vol.58, (2), p. 1-19.
113. Hunt, S.D., Arnett, D., Madhavaram, S. (2006) ‘The explanatory foundations of relationship marketing theory’, Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 21, (2), p. 72-87.

114. Mohr, J., Spekman, R. (1994) 'Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques', *Strategic Management Journal*, vol.15, (3), p.135-152.
115. Morgan, R.M., Hunt, S.D. (1994) 'The Commitment-trust theory of relationship marketing', *Journal of Marketing*, New York, vol.58, (3), p. 20-41.
116. Mortensen M. H. Understanding attractiveness in business relationships – A complete literature review / M. H. Mortensen // *Industrial Marketing Management*. – 2012. – Vol. 41. – Issue 8. – November. – Pp. 1206–1218.
117. Webster, F.E. (1992) 'The Changing Role of Marketing in the Corporation', *Journal of Marketing*, vol.56, (4), Oct, p. 1-17.