

**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКІЙ НАЦІОНАЛЬНІЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО – НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ НОВІТНІХ ОСВІТНІХ  
ТЕХНОЛОГІЙ**

**КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН**

**ПРОНІВ Катерина**

**Розвиток партнерських відносин в системі маркетингу підприємства  
Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «магістр»**

**Студентки 2 курсу групи МЕВМАзм – 21  
спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»**

**Пронів Катерини**

**Тернопіль - 2022**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО- МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА .....	7
1.1. Розвиток концепцій маркетингу в умовах глобалізації .....	7
1.2. Сутність розвитку партнерських відносин в системі маркетингу підприємства.....	17
1.3. Система та механізм формування парттнерських відносин у маркетингу підприємства .....	24
Висновки до розділу 1 .....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВТІЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	31
2.1. Оцінка маркетингової діяльності Червоноградського заводу металоконструкцій .....	31
2.2. Діагностика основних партнерів досліджуваного підприємства .....	43
2.3. Оцінка ефективності використання методів налагодження партнерства досліджуваного підприємства.....	52
Висновки до розділу 2 .....	57
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК МЕХАНІЗМУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	59
3.1. Формування моделі партнерських відносин як один із стратегічних напрямків розвитку досліджуваного підприємства в системі маркетингу підприємства .....	59
3.2. Посилення логістичних зв'язків досліджуваного підприємства з партнерами в системі маркетингу підприємства .....	73
Висновки до розділу 3 .....	80
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	86

**Актуальність проблеми** обумовлена наявністю невирішених проблем формування партнерських відносин в системі маркетингу підприємства. Глобалізаційні тенденції у світовій економіці та інформатизація суспільства, спровокували появу нових глобалізованих потреб, зробили споживача більш поінформованим і вибагливим у своєму виборі, змінили певні принципи споживання, підвищили вибагливість суспільства до екологічності, енергозберігаючих якостей товарів, безпечності споживання тощо. Ці перетворення у споживацькій свідомості вплинули на концептуальне переосмислення задач і принципів розвитку системи маркетингу, спровокували появу нових підходів до задоволення потреб і запитів сучасного споживача.

Значний вагомий внесок у розв'язанні проблеми розвитку партнерських відносин в системі маркетингу підприємства внесли такі вчені як: А. Ф. Павленко, А.Ф. Гукалюк, Л.О. Чорна, В.І. Ярема, М.М. Повідайчик, В.В. Огліх. Серед зарубіжних науковців, які вивчали ці питання, можна виокремити Ф. Котлера, Г. Армстронга, Дж. Сондерса, В. Вонга. Однак, питання щодо розвитку партнерських відносин в системі маркетингу підприємства є ще мало дослідженими, і це послужило основою для подальшого поглибленого дослідження окресленої проблематики.

**Метою дослідження** є розвиток теоретичних положень та вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення розвитку партнерських відносин досліджуваного підприємства в системі маркетингу підприємства.

Відповідно до мети були поставлені наступні **завдання**:

- дослідити теоретико-методологічні засади розвитку партнерських відносин в системі маркетингу підприємства;
- здійснено аналіз втілення концепції партнерських відносин «Червоноградського заводу металоконструкцій» у маркетинговій діяльності підприємства;
- провести діагностику основних партнерів досліджуваного підприємства;

- здійснити оцінку ефективності використання методів налагодження партнерства досліджуваного підприємства;
- сформулювати модель партнерських відносин як один з стратегічних напрямів розвитку досліджуваного підприємства в системі маркетингу підприємства;
- розробити напрями щодо посилення логістичних зв'язків досліджуваного підприємства з партнерами в системі маркетингу підприємства.

**Об'єктом дослідження** є розвиток партнерських відносин в системі маркетингу підприємства.

**Предметом дослідження** є механізм розвитку партнерських відносин в системі маркетингу підприємства на Червоноградському заводі металоконструкцій.

У роботі використані такі **методи дослідження** як: алгоритм формування маркетингової організаційної структури; оцінка синергійного ефекту щодо стратегічної взаємодії підприємств; оцінка ефективності використання методів налагодження партнерства; розроблення моделі партнерських відносин.

**Наукова новизна** дипломної роботи полягає у: розвитку теоретичних положень щодо сутності і завдань розвитку партнерських відносин в системі маркетингу підприємства заводу металоконструкцій; розроблена модель партнерських відносин як один з стратегічних напрямів розвитку заводу металоконструкцій; досліджено фактори формування і розвитку потенціалу досліджуваного підприємства.

**Практична цінність** результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення розвитку партнерських відносин в системі маркетингу підприємства, які можуть бути використані в діяльності Червоноградського заводу металоконструкцій.

**Апробація результатів дослідження.** Результати роботи апробовані на XV Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів та опубліковані в збірнику наукових праць «Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: Вітчизняний та зарубіжний досвід». Тернопіль: ЗУНУ, 2022.

**Структура роботи.** Дипломна робота, зміст якої викладено на 84 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО- МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН В СИСТЕМІ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Розвиток концепцій маркетингу в умовах глобалізації

На сьогоднішній день, найбільш актуальним питанням для керівництва підприємств є збільшення конкурентоспроможності своєї продукції на локальному і на міжнародному ринку. Це обумовлюється загальносвітовими тенденціями у розвитку бізнесу, а саме збільшенням ролі процесів глобалізації, інтеграції, інформатизації та підвищенням важливості соціальної відповідальності в роботі фірми.

Для підприємства, яке прагне зайняти вигідну конкурентну позицію на будь-якому ринку, важливим є відповідати даним тенденціям і робити це краще, ніж конкуренти. Для досягнення цієї мети використовується маркетинг та його інструменти [1, 113].

З кожним днем світова економіка стає все більш глобальною. Поняттям "глобалізація" позначається широкий спектр подій і тенденцій: розвиток світових ідеологій, інтенсивна боротьба за встановлення світового порядку; розвиток транснаціональних корпорацій, зростання міжнародної торгівлі; інтенсивні масові міграції та формування мультикультурних спільнот; створення планетарних ЗМІ та експансія західної культури в усі регіони світу і т. д. Багато вітчизняних компаній вже відчули на собі негативні наслідки цього процесу: конкуренція посилюється, ризики стають більш різноманітними, у тому числі і з точки зору наслідків, вимоги до навичок і знань персоналу постійно зростають. Однак не можна розглядати міжнародний характер комерційної діяльності виключно з негативного боку. Нові умови ведення бізнесу дають нові можливості підприємствам. Для отримання переваг від глобалізації компанії необхідно, перш за все, переглянути стратегію свого розвитку. Адже поняття глобалізації супроводжується цілою низкою змін в ринковому середовищі [2]:

1. Посилюється фрагментація цінового ланцюга. Посилюється спеціалізація кожної ланки цінового ланцюга, чому сприяють збільшення кількості доступних ринків, поява нових транспортних засобів та видів співробітництва, які дозволяють підтримувати стосунки на відстані. Одночасно з цим посилюється конкуренція, що викликає у компаній прагнення перевершити інших у своїй області. У таких випадках, класична організаційна структура підприємств з чіткою ієрархічною підпорядкуванням найчастіше виявляється недостатньо ефективною.

2. На ринку з'являються гравці нового типу. Посилення спеціалізації відкриває дорогу на ринок компаніям нового типу. В умовах глобалізації лідерами на ринку стають не тільки всесвітньо відомі марки.

3. Умови просування товару радикально змінюються. Мова вже не йде про те, що необхідно виробляти більше товарів кращої якості. Компаніям необхідно освоювати нові фактори успіху - наприклад, прорахунок і керування ризиками (ризики логістики, політичні, ризики втрати репутації у зв'язку з негідною поведінкою партнерів і т. д.), які виникають в умовах географічної розкиданості компаній і посилення залежності від компаній-підрядчиків, судових і державних органів.

Однією зі складових загальної концепції розвитку підприємства є маркетингова концепція, зміст якої полягає в розробці мети та напрямів організації маркетингової діяльності, спрямованої на досягнення кінцевої мети та результатів, аналогічних цілей розвитку підприємства. Для її розробки визначаються загальні та особливі підходи, механізми та інструменти досягнення визначеної мети, порядок та правила її застосування. Загальну концепцію маркетингу утворюють різні концепції.

Виробнича концепція. Передбачається, що споживачі повинні отримувати дешеві" доступні товари. Для цього потрібні економічна технологія виробництва, масштабність виробництва, низькі витрати на одиницю продукції і, як результат, можливість продавати продукцію за низькими цінами. Усе це, на думку прихильників концепції, сприяє розширенню ринку, зміцненню позицій компаній

на ньому. Критика концепції будується на тому, що ціна виробу — це зовсім не все, що цікавить покупця. Особливо в сучасних умовах, коли споживач стає все більш вимогливим до властивостей товарів, їхнього оформлення, умов післяпродажного обслуговування тощо.

Товарна концепція. Ключовий момент — орієнтація на виробництво і пропозицію високоякісної продукції. Постійно поліпшувати її властивості, постійно працювати над модернізацією товарів — це головне, на думку прихильників даної концепції. Критики даного підходу до маркетингового управління звертають увагу на те, що нерідко уявлення менеджерів про те, яким має бути товар, як його удосконалити, не відповідають баченню споживачів. Як зазначає Ф. Котлер, менеджери занадто часто дивляться у дзеркало, замість того, щоб зазирнути у вікно.

Збутова концепція. Ключовий момент — організація продажу, побудова комунікацій зі споживачами, стимулювання покупок. Виходить із того, що споживачів необхідно "збуджувати", на них потрібно активно впливати. Такий підхід характеризується як агресивний маркетинг. Його критики зазначають, що збутова агресивність як явний пріоритет є дуже ризикованою політикою стосовно споживачів. Перша покупка дійсно має велику залежність від комунікаційної системи (наприклад, як результат впливу реклами), друга і наступні — головним чином від споживацьких вражень, пов'язаних із користуванням товаром. Власний споживацький досвід стає найбільш важливим фактором. Якщо він негативний, агресивним збутом важко щось змінити.

Традиційна маркетингова концепція. Певним чином вона є синтезом трьох попередніх концепцій. Технології, витрати, властивості товару, збутові зусилля — дуже важливі моменти, але в центрі повинен бути споживач. Основна ідея: на ринку перемагає той, хто задовольняє потреби споживача краще, ніж це роблять інші. Слід проводити сегментування ринку, вивчати споживацькі переваги, швидко реагувати на їхні зміни, використовувати комплекс маркетингових інструментів для роботи з ринком, і при цьому маркетинговою ідеологією повинна бути охоплена діяльність усіх структурних підрозділів фірми. Звичайно,



об'єктивно, більш-менш повна реалізація даної концепції є непростю справою і вимагає великих організаційних, фінансових та інших зусиль.

Соціально – відповідальний маркетинг – це розуміння етичного, екологічного, правового і соціального контекстів маркетингових заходів і програм. Концепція соціально – відповідального маркетингу проголошує завданням організації пошук потреб, бажань та інтересів цільових ринків і їх задоволення більш ефективними та продуктивними, ніж у конкурентів, способами, що зберігають або підвищують добробут як споживачів, так і суспільства в цілому. Корпоративні соціальні ініціативи – це підтримка соціальних програм, спонсорство, благодійність, захист навколишнього середовища і т.д.

Маркетинг партнерських відносин орієнтований на довгостроковий термін. Його мета – надання споживачам довготривалої споживчої цінності, а міра успіху – довгострокове задоволення споживача та його прихильність до компанії. Окрім пропозиції стабільно високої споживчої цінності та задоволення, маркетологи можуть використовувати специфічні маркетингові засоби: матеріальне, моральне стимулювання та структурні зв'язки, які вдосконалюють процес замовлення, оплати та постачання товарів.

Основою маркетингу партнерських відносин виступає індивідуальний підхід до задоволення потреб споживача, що полягав у безпосередньому сприйнятті його реакції на певні товари чи послуги і формуванні взаємодії з ним. Проте трансформаційні відносини, які відбуваються в Україні, а також значний вплив глобалізації зумовили важливість такої взаємодії не тільки зі споживачами, а й між бізнес-партнерами, сформувавши таким чином новий підхід до ведення бізнесу з орієнтацією на майбутнє. Адже вітчизняні підприємства все більше інтегруються у господарські комплекси і виходять за межі локальних ринків, орієнтуючись при цьому на тривалі взаємини в бізнес-середовищі. Саме тому, значну увагу приділяють розвитку партнерських відносин в системі маркетингу підприємства.

Маркетинг має починатися з прийняття концепції, яка характеризує не види діяльності, а їх мету, тому що якщо підприємство прийняло цю концепцію, воно може використовувати найрізноманітніші форми організації маркетингової діяльності залежно від конкретних внутрішніх обставин і тих зовнішніх умов, в яких діє підприємство. Універсальної формули для організації роботи та мобілізації коштів у сфері маркетингу не існує. Немає і єдиної схеми для побудови системи маркетингу.

Концепція маркетингу – задум (підхід) щодо організації маркетингової діяльності, який базується на основній ідеї, ефективній маркетинговій стратегії та конкретному інструментарії досягнення визначених цілей [7, 107].

За Ф.Котлером існує п'ять концепцій управління маркетингом [8, 102]:

1. Концепція вдосконалення виробництва;
2. Концепція вдосконалення товару;
3. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль;
4. Концепція маркетингу;
5. Концепція соціально-етичного маркетингу.

За допомогою рис. 1.1 проілюструємо сутність та еволюцію маркетингу та узагальнення світового досвіду становлення маркетингу. Розглянемо кожен з названих концепцій детальніше [7, 113]:

1. Концепція вдосконалення виробництва. Її суть полягає у зосередженні зусиль і спрямуванні всіх ресурсів підприємств на вдосконалення виробництва товарів та підвищення ефективності їх розподілу. Відповідно до даної концепції фірма скеровує зусилля на здешевлення виробництва товарів, підвищуючи тим самим обсяги їх реалізації.

Концепція виробництва базується на ефекті кривої досвіду (рис.1.1).

Її суть зводиться до оберненої залежності собівартості продукції від зростання обсягів виробництва товарів. Проявляється дана залежність лише для великих фірм, які крім значних виробничих можливостей, займають і велику частку ринку. Зростання сумарних затрат при цьому приводить до економії затрат

на одиницю продукції. Малі фірми повинні навпаки сконцентрувати маркетингові зусилля, завдяки чому можна підвищити ефективність витрат [9].

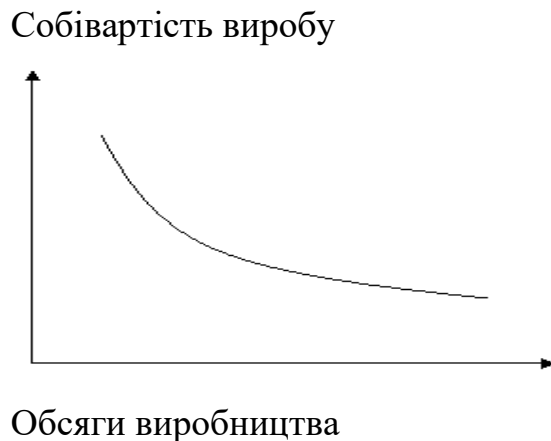


Рис. 1.1. Крива досвіду [7, 113]

2. Концепція вдосконалення товарів. Суть її полягає у зосередженні фірмою зусиль на вдосконаленні товарів, їх параметрів та повному використанні якісних характеристик, розробці значної кількості модифікації товару. Якщо виробнича концепція часто веде до «маркетингової недалекоглядності» тобто захоплення «своїм дитям», то запобігти цьому можна завдяки товарній концепції [9].

Такий підхід виправданий за умов, коли для покупця низька ціна не є найважливішим аргументом на користь товару. Він готовий платити більше за унікальність товару, якщо рівень якості та властивості товару відповідають його вимогам.

Перевага такого підходу полягає у досконалості технологій, що її використовує фірма, провідна у певній галузі. Однак, як не дивно, слабке місце такого підходу теж у технології, оскільки орієнтація на якість товару інколи не дає змоги своєчасно відчуту загрозу нових технологій, коли з'являються інші товари, що задовольняють ті самі потреби, що й товар фірми. Середина 30-их рр. датується появою збутової концепції. Це пояснюється змінами, які відбувались в цей період в економіці країн Заходу – зростання конкуренції, перевищення пропозиції над попитом [7].

3. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль (концепція збуту) орієнтована на покращення роботи із стимулювання збуту, рекламування, персонального продажу і пропаганди товарів і послуг. Дана концепція

комерціалізації найбільш прийнятна в період надвиробництва товарів. Досвід свідчить, що витрати, пов'язані з концепцією збуту, належно окуповуються [9].

Ця концепція є дієвою в умовах недостатньої обізнаності покупця щодо властивостей товару, коли на поведінку споживача впливають різними засобами: рекламою, переконливими методами продажу, демонстрацією товару, спеціальними знижками [7].

На зміну збутовій концепції приходить концепція маркетингу.

4. Концепція маркетингу передбачає визначення потреб, реальної купівельної спроможності покупців і ефективнішу адаптацію до них виробництва, ніж у конкурентів. Ця концепція відрізняється від інших тим, що фірма орієнтується на задоволення певної групи споживачів. Для цього постійно проводяться дослідження. Аналіз і контроль маркетингової діяльності. Фірма впевнена в тому, що результати її діяльності щодо задоволення попиту призведуть до повторних купівель товарів і сформулюють позитивну думку про нього серед покупців [10, 30].

Дана концепція маркетингу успішно реалізується в умовах високого життєвого рівня і купівельної спроможності споживачів з одного боку і з іншого – досконале володіння інструментами маркетингу.

5. Концепція соціально-етичного маркетингу. Актуальним є розширення класичної концепції маркетингу. До формули «маркетинг як діяльність, орієнтована на задоволення потреб споживача» слід додати «з одночасним поліпшенням життя всього суспільства». Така концепція отримала назву соціально-етичного маркетингу.

Реалізація концепції соціально-етичного маркетингу вимагає збалансування трьох факторів: прибуток організації; рівень задоволення запитів споживачів; врахування інтересів суспільства. Обов'язковими умовами застосування концепції соціально-етичного маркетингу є [11, 78]:

1) розробка і впровадження в господарській діяльності підприємства таких соціально-економічних програм, які не лише відповідають його власним інтересам, але сприяють соціальному розвитку всього регіону його функціонування. Головна мета цих програм має полягати у забезпеченні

довгострокового благополуччя не лише підприємства і його клієнтів, але й суспільства в цілому.

2) наявність постійного контакту зі споживачами, які підтримують фірму, турбота про задоволення їхніх індивідуальних і суспільних потреб;

3) відмова підприємства від виробництва й продажу товарів, що можуть заподіяти шкоду споживачеві та суспільству в цілому;

4) відмова споживачів від товарів тих підприємств, які використовують екологічно "брудні" технології для виробництва товару, потрібного суспільству.

Ф.Котлер – вважається одним з основоположників теорії маркетингу, який зробив значний внесок у розвиток маркетинг-менеджменту та запропонував розглядати маркетинг за етапами його розвитку. Сутність концепції маркетингу за Ф.Котлером: «Виробляти те, що купується, а не продавати те, що виробляється».

Сучасна концепція маркетингу полягає в тому, щоб вся діяльність підприємства (науково-технічна, виробнича, збутова і т.д.) ґрунтувалася на знанні споживчого попиту і його змін у перспективі. Система маркетингу ставить виробництво товарів у функціональну залежність від запитів і вимагає виробляти товари в асортименті та обсязі, потрібних споживачеві.

Безліч змін, які відбувалися за останнє десятиліття, потребують іншої практики маркетингу і бізнесу в цілому. У компаній з'являються нові можливості, здатні змінити її підхід до здійснення маркетингової діяльності. Компаніям потрібен свіжий погляд на те, як працювати і як конкурувати в новому маркетинговому середовищі. Одним з нових напрямків компанії є холістичний маркетинг.

Холістичний підхід у маркетингу передбачає зосередження уваги саме на елементах інтегрованих бізнес-взаємодій фірми з клієнтами, постачальниками і посередниками. Головне в концепції холістичного маркетингу – підхід до клієнта як до повноцінного учасника системи маркетингу.

Холістичний маркетинг буде більш цілісно розглядати соціальний простір, в якому знаходяться споживачі, власники і співробітники компаній. Маркетинг повинен охоплювати не тільки канали збуту, але і постачання, бути не окремою

функцією, а рушійною силою компанії. Ф.Котлер підкреслює той факт, що маркетинг повинен не ділити ринок і підприємство на частини, а приймати їх цілісно.

Поряд з ідеями холістичного маркетингу розвивалися «системний маркетинг, «маркетинг відносин», «ера орієнтації на ринок», «стратегічна концепція маркетингу, у т.ч. соціально-етичні аспекти», «маркетинг партнерських відносин», «концепція маркетингу взаємодії», «менеджмент, орієнтований на ринок», «стратегічний маркетинг».

Критерієм ефективності маркетингу на приватному рівні визначався прибуток, одержаний за допомогою маркетингових заходів, в той час, як на суспільному рівні – «ступінь задоволення споживачів, який припадає на одиницю витрачених економічних ресурсів». Таким чином, вже на ранніх етапах розвитку маркетингу зазначалось, що концепція його ефективності повинна бути комплексною, або холістичною. Тим не менше, для українського ринку це все ще дорога і малознайома парадигма. Дуже часто мають місце конфлікт інтересів організації, покупців та суспільства. Існує п'ять конкуруючих концепцій, які організація може взяти за основу маркетингової діяльності: виробнича, товарна, збутова, маркетингова, холістичного маркетингу.

Сама актуальна і затребувана концепція є концепція холістичного (цілісного) маркетингу – це результат багаторічної еволюції поглядів підприємців на свою діяльність на ринку і сам ринок, що відбувається внаслідок розвитку продуктивних сил суспільства. Компаніям потрібно свіжий погляд на те, як працювати і як конкурувати в новій маркетинговій середовищі. Холістичний маркетинг включає в себе чотири компоненти: маркетинг взаємовідносин, інтегрований маркетинг, внутрішній маркетинг і соціально відповідальний маркетинг. Схематично чотири основні категорії представлені на рис. 1.2.

Маркетинг взаємодії. В основу концепції маркетингової взаємодії покладено ідею про те, що об'єктом маркетингового управління є не сукупне рішення, а взаємовідносини (комунікації) з покупцями та іншими учасниками процесу купівлі-продажу. Взаємовідносини, як результат ефективної взаємодії, стають

продуктом, у якому інтегрований інтелектуальний і інформаційний ресурси — головні чинники безперервності ринкових відносин.

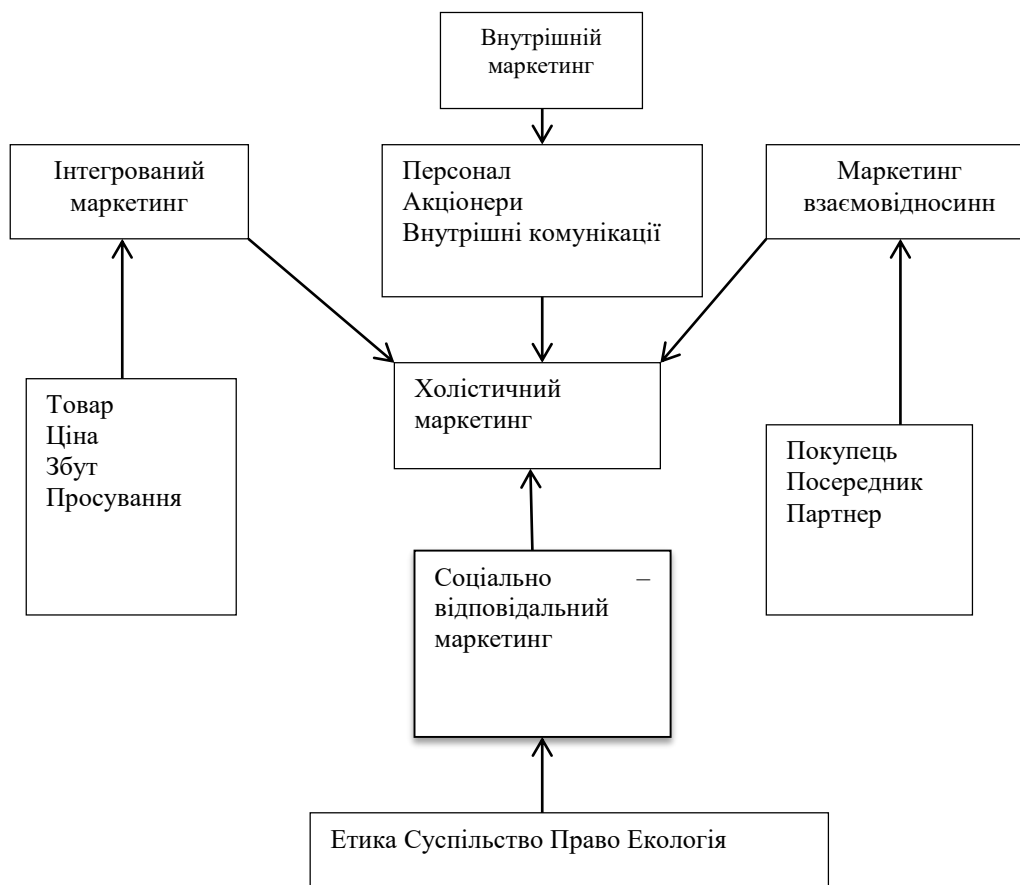


Рис. 1.2. Складові холістичного маркетингу [55]

Інтегрований маркетинг вимагає створення команд із управлінців та спеціалістів, які б поєднували в собі таланти і здібності інженерів і торговельних працівників. За умов швидких змін, коли вміння творчо мислити та швидко реагувати на мінливу господарську ситуацію відіграє дедалі вагомішу роль, для маркетингу потрібен дедалі більш широкий спектр людських здібностей.

На сьогодні стає все більш очевидним, що структури багатьох підприємств мають бути реорганізовані за продуктовим чи проектним принципом, у команди чи бригади, зорієнтовані на вирішення конкретних завдань, створення конкурентного продукту чи на розробку конкретного проекту. Таким чином, змінюється вся концепція організаційної побудови підприємства, що вимагає творчої взаємодії між різними підрозділами і службами для своєчасного реагування на зміни, які відбуваються на ринку.

## **1.2. Сутність розвитку партнерських відносин в системі маркетингу підприємства**

Сучасне трактування суті партнерських відносин можна представити у розрізі різнобічних наукових підходів. Так, частина авторів, серед яких В. Г. Гетьман [11], розглядають партнерські відносини як прояв інтеграційних зв'язків між підприємствами. Інші (Б. І. Майданчик, М. Г. Карпунін, Я. Г. Любинецький – як горизонтальні взаємовідносини партнерів у господарській діяльності. Дещо ґрунтовніше висвітлюють проблему партнерської співпраці науковці, які визначають її одним серед найвагоміших принципів ринкової економічної системи, називаючи принципом договірних, контрактних відносин, які прийшли на зміну відносинам підлеглості (Б. А. Райзберг, С. В. Балашов, П. Л. Сєдов) [29, 117].

Канадський науковець Я. Гордон у своїй праці, присвяченій дослідженню проблеми побудови відносин, відзначає, що “маркетинг партнерських відносин (маркетинг взаємодії) – безперервний процес визначення та створення нових цінностей разом з індивідуальними покупцями, а потім спільного отримання та розподілення вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії.

Він включає розуміння, фокусування уваги та управління поточною спільною діяльністю постачальників та вибраних покупців для взаємного створення та спільного використання цінностей через взаємозалежність та адаптацію організацій” [3, 85].

Т. Амблер трактує термін “маркетинг відносин” дуже обмежено і пропонує використовувати його стосовно конкретних програм, спрямованих на побудову відносин. Саму ідею взаємовигідної співпраці автор називає “парадигмою відносин”, яка ґрунтується на нижченаведених твердженнях:

- 1) в основі маркетингу – взаємовигідний обмін та співпраця сторін, а не конкуренція;
- 2) конкуренція відіграє важливу, але другорядну роль;
- 3) ринок – це система “обтяжених вартістю відносин”, що об'єднують марку та споживача на всіх рівнях каналів розподілу, враховуючи кінцевих споживачів;



4) довготермінові відносини зменшують ризик під час здійснення угод, і отже стають вигідними для обох сторін;

5) ключова змінна – гроші, однак не менш значущим фактором є й час. Встановлення міцних зв'язків залежить не стільки від суми витрачених при цьому грошей, скільки від проявленої сторонами уваги та турботи [4].

На думку французького вченого Ж.-Ж. Ламбена, “маркетинг відносин направлений на створення та підтримку довготермінових, взаємовигідних відносин зі споживачами” [5, 86].

Головне завдання маркетингу відносин – це створення цінності для споживача. До вигод, які можуть отримати споживачі, науковець зараховує неекономічні вигоди, а саме: сервіс, термін постачання, гарантії неперервних поставок [5]. Але здебільшого це стосується організацій-споживачів.

Німецькі вчені П. Дойль та Ф. Штерн під маркетингом партнерських відносин розуміють “угоди, які постійно укладаються між сторонами протягом тривалого періоду часу” [6, 56]. Вони відзначають, що такі відносини встановлюються, коли кожна сторона довіряє іншій, внаслідок чого скорочуються витрати, час на трансакцію зменшується, ризик знижується. Науковці не відзначають, про які саме сторони йдеться, але з подальшого аналізу праці видно, що автори ототожнюють поняття маркетинг партнерських відносин та проблему формування кола лояльно налаштованих споживачів, з чого можна зробити висновок, що науковці під маркетингом партнерських відносин розуміють угоди між виробниками і кінцевими споживачами.

Угорський науковець М. Ваш [10] поділяє партнерські відносини на ринку на чотири основних типи партнерства:

- зі споживачем;
- постачальником;
- внутрішнє;
- супутнє.

До першого типу відносин – зі споживачами – належать проміжні та кінцеві

споживачі; до другого типу – відносини з постачальниками – науковець відносить таких суб'єктів як постачальники товарів та постачальники послуг; до третього типу – внутрішні партнерські відносини – бізнес-одиниці, функціональні департаменти, службовці; до четвертого – супутні, або відносні – належать відносини з конкурентами, владою, неприбутковими організаціями.

Сутність концепції маркетингу партнерських відносин полягає у формуванні довготривалих відносин співпраці і довіри між суб'єктами ринку з метою отримання двосторонньої вигоди. Одним із важливих етапів розвитку підприємства на ринку є необхідність взаємодії підприємства з партнерами. Об'єктивний пошук і вибір партнера, тобто контрагента є однією із основних складових для розвитку підприємства. Суть контрагентів полягає в тому, що вони знаходяться у договірних відносинах щодо купівлі – продажів товарів, надання послуг тощо [9].

Маркетинг взаємовідносин – це встановлення, підтримка і розвиток добровільних взаємин зі споживачами та іншими партнерами з метою отримання прибутку та досягнення спільних цілей.

Термін «партнерство» – це юридична форма організації спільної економічної діяльності декількох фізичних або юридичних осіб, проте в сучасному розумінні – це вид взаємин між різними су'бєктами, який полягає у формуванні єдиної позиції з певних питань та організації спільних дій.

В процесі розвитку будь-якого підприємства слід розглядати за такими напрямками стратегічних можливостей:

1) Внутрішній або органічний розвиток. Суть цього напрямку полягає в передбаченні якісних змін через власні ресурси, активи на їх накопичення.

2) Другий напрямок розвитку характеризує процес залучення до налагодженої активної роботи інших організацій чи підприємств, пошук новітніх методів та механізмів взаємодії підприємств. Саме другий напрямок сприяв розвитку нового напрямку в управлінні – управління взаємовідносинами господарюючих суб'єктів, основу якого складають розвиток та підтримка довгострокових, міцних зв'язків зі споживачами, постачальниками, персоналом і

навіть конкурентами [10, 39]. Завдяки цьому напряду появилися такі поняття «партнерські відносини» як форми довготривалих, взаємовигідних відносин між суб'єктами ринку, які ґрунтуються на добровільності та рівності сторін з метою реалізації економічного інтересу.

На сьогоднішній день підприємства, які відійшли від основ індивідуального маркетингу, і зрозуміли, що у результаті акцент із задоволення потреб споживача зміщується на боротьбу між підприємствами-конкурентами почали активно використовувати маркетинг партнерських 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. Формування відносин довіри і співпраці – ось, що стає основою концепції маркетингу, і полягає в розробленні та реалізації спільних планів та стратегій створення спільних активів [11, 44].

В економічній теорії та практиці на сьогоднішній день відсутній обґрунтований підхід щодо вибору підприємством партнерів для формування партнерських відносин. Зокрема, для встановлення довготривалих та результативних партнерських відносин Р. Уоллес рекомендує проводити ретельну самооцінку та оцінку підприємства партнера [22, с.184].

Значну увагу приділяє С. Карделл на принципах розробки схеми відбору партнерів, до яких відносяться: стратегічна спрямованість, об'єктивність, опора на критерії, адекватність ресурсного забезпечення, багатоетапність та фактологічна основа [21, 203].

Дж. Ігана вважає, що підприємство, яке приймає стратегічне рішення про формування довгострокових, вигідних відносин з суб'єктами ринку, які мають важливе значення для його функціонування та розвитку має здійснити необхідний аналіз всіх переваг та недоліків таких відносин, а також провести підготовчі дії. Автор наголошує, що головним критерієм при виборі потенційного партнера є власна готовність до таких відносин. В результаті дослідження літературних джерел було виокремлено два типи заходів, які визначають готовність

підприємства до партнерських відносин та дозволяють визначитись з їх учасниками [23, 117].

Перша частина - внутрішні дії, які спрямовані на орієнтування підприємства та зацікавлених осіб. Орієнтація необхідна для отримання загальної установки та організації роботи в одному напрямку.

Друга частина направлена зовні, за межі підприємства. Це діяльність пов'язана з визначенням потенційних партнерів підприємства за різними критеріями та показниками. Приймаючи рішення щодо формування партнерських відносин, керівництво підприємства – ініціатора цього процесу може розглядати в якості партнерів як суб'єктів, з якими вже склалася тісна взаємодія, так і нових учасників взаємовідносин з метою поступової побудови відносин партнерства.

На основі аналізу літературних джерел [8; 12; 14] та проведеного дослідження підприємств методом експертних оцінок, в рамках дослідження оцінки якості відносин з партнерами та їх ефективності, було сформовано перелік показників попереднього аналізу нових суб'єктів потенційних партнерів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Перелік показників попереднього аналізу нових суб'єктів потенційних партнерів [28, 29]

Класифікаційна ознака	Показники попереднього аналізу		
	країни	ринку	підприємства
Політико-правові	-тип країни; -виконавча влада; -стабільність керівної політичної сили; -рівень розвитку ЗЕД; -наявність підписаних міжнародних договорів	-легітимні обмеження	-форма організації підприємства

Продовження таблиці 1.1

Соціально-культурні та організаційні	-рівень ієрархії потреб; -наявність демографічної тенденції; -рівень життя; -рівень соціальної активності; -рівень освіти	-рівень розвитку інфраструктури	-кількість реалізованих соціальних проблем; -розмір компанії; -географічне положення; -наявність корпоративної культури
Науково-технічні та технологічні	-рівень витрат на НДДКР -пріоритетні галузі промисловості; -кількість наукових організацій та установ	-рівень впливу НТП; -рівень задоволення потреб	-рівень впровадження нових технологій
Економічні	-об'єм ВВП; -рівень інфляції; -рівень зайнятості; -політика оподаткування; -наявність інфраструктури	-рівень розвитку ринку; -потенціал ринку; -місткість ринку; -частка ринку; -темп росту; -доступ до ресурсів	-сфера діяльності; -вид діяльності; -масштаби діяльності; -форма власності; -місце розташування

Аналіз показників розвитку країни резидентом якої є потенційний партнер дозволяє встановити можливість встановлення ділових відносин. В роботі [28] підкреслюється, що перевага надається тим країнам, з якими налагоджені ділові відносини, підтверджені договірною-правовою основою, і яка не допускає по відношенню до країни, резидентом якої є підприємство – ініціатор формування відносин дискримінаційних дій.

Важливим є дослідження показників ринку на якому функціонує потенційний партнер та планується здійснення діяльності підприємством. Особливого значення для формування системи партнерських відносин серед цих показників надається місткості та потенціалу ринку, доступу до ресурсів, легітимні обмеження та можливості інтеграції. Останні два показники є

індикаторами глибини взаємовідносин на ринку та свідчать про можливості успіху партнерства в даній галузі діяльності [28].

Використання переліку показників табл.1.1 здійснюється для нових кандидатів у партнери. Для перевірки потенційного партнера необхідно багато часу і ресурсів, тому її слід здійснювати тільки відносно невеликого переліку суб'єктів, для цього на кожному етапі оцінювання потенційного партнера при виявленні невідповідностей показників цілям і потребам підприємства необхідно виключати їх з переліку дослідження. Серед аспектів діяльності майбутнього партнера, що мають бути проаналізовані, як нового учасника, так і з налагодженою співпрацею, рекомендується використовувати наступні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Аспекти аналізу діяльності потенційного партнера [28]

Аспект діяльності	Сутність аналізу
Науково –технічний та технологічний	З метою технічного рівня продукції фірми, її технологічної бази та виробничих можливостей організацію науково-дослідницьких та дослідно-конструкторських робіт і витрати на них
Соціально-культурний та організаційний	Вивчається організація управління фірмою, організаційна структура, корпоративна культура, лояльність персоналу, психологічний клімат в колективі
Економічний	Проводиться детальний аналіз з метою виявлення тенденцій зміни обсягів виробництва та показників фінансового стану, плинності кадрів
Політико-правовий	Вивчаються норми та правила, чинні у країні потенційного партнера ті, які мають безпосереднє відношення до партнерства

Проведення аналізу дозволяє вивчити більшість процесів та напрямків діяльності потенційного партнера незалежно від напрямку формування партнерських відносин та галузі функціонування, однак необхідно зважати на те, що система показників вибору партнерів має бути динамічною (особливо в умовах нестабільної економічної ситуації).

Критерій ціни використовується як порівняння реальної ціни з бажаною або з мінімальною у інших потенційних партнерів. Критерій якості включає в себе якість продукції чи послуг – відповідності всім необхідним стандартам і основним експлуатаційним характеристикам, а також якість відносин – умови співпраці, форми оплати, система знижок тощо. Під надійністю, слід розуміти, гарантованість обслуговування партнера необхідними йому виробничими ресурсами протягом заданого періоду часу незалежно від інших непередбачених випадкових зовнішніх факторів (недопоставок, страйків, погодних умов тощо), тобто повне виконання договірних зобов'язань, гарне сервісне обслуговування.

Тривалість відносин є свідченням постійності та довіри. Аналіз підприємства за критерієм стійкості проводиться в межах детальної оцінки стану фінансів та управління, а також ринкових позицій підприємства.

У процесі функціонування підприємства і його взаємодії з іншими суб'єктами господарювання формуються відповідні традиції і розробляються процедури ухвалення рішень, певні правила реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

### **1.3. Система та механізм формування партнерських відносин у маркетингу підприємства**

Основним і центральним елементом у системі маркетингу партнерських відносин є ключові клієнти-партнери та пріоритетні сегменти. Маркетинг партнерських взаємовідносин являє собою систему маркетингу, орієнтовану на встановлення довготривалих і взаємовигідних відносин з покупцями та іншими суб'єктами ринку.

Маркетинг являє собою складну систему відносин як в самому підприємстві, так і в зовнішньому ринковому середовищі, якому дана система потребує постійного регулювання і управління. У сучасній маркетинговій системі існує певний склад основних сил і діючих осіб, зображений на рис. 1.2.

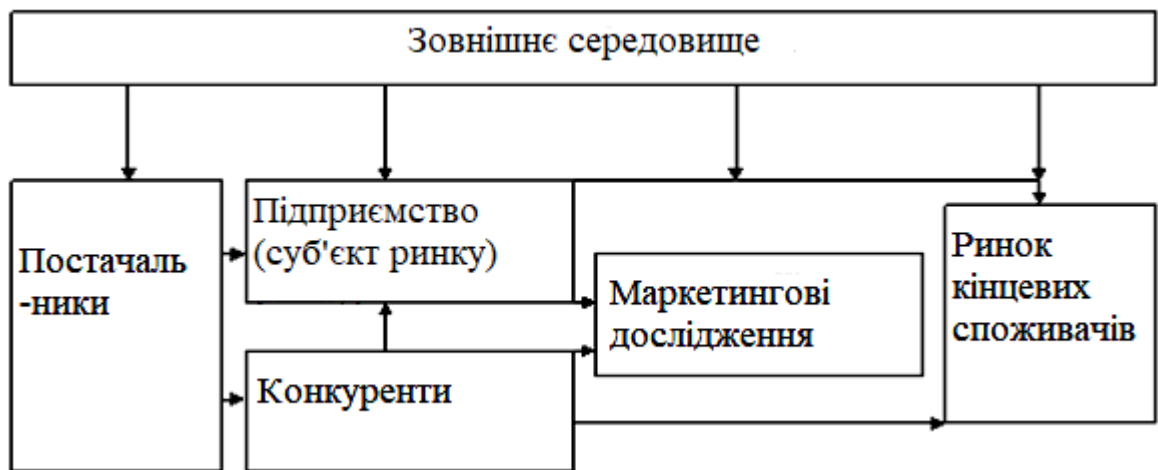


Рис. 1.2. Основні сили і діючі особи сучасної маркетингової системи [29]

На підприємство впливають постачальники, конкуренти та зовнішнє середовище. Все це обумовлює дії підприємства на ринку кінцевих споживачів. Маркетингові ж дослідження, що проводяться підприємством та його конкурентами допомагають приймати зважені рішення, завжди бути в курсі подій та змін на ринку споживачів. Між підприємством та зовнішнім маркетинговим середовищем відбувається безперервний обмін ресурсами та інформацією. Для того, щоб ефективно діяти, підприємство повинне, з одного боку, пристосовуватися до змін у зовнішньому маркетинговому середовищі, а з іншого – діяти на нього [29, 108].

Відповідно до сучасної концепції орієнтації торговельної та збутової діяльності підприємства на ринок, на конкретні вимоги споживача, організаційно-економічний механізм підходу з боку маркетингу до вдосконалення управління підприємствами повинен являти собою цілеспрямовану взаємозв'язану взаємодію елементів управління виробництвом, постачанням, збутом, фінансами і трудовими ресурсами при визначальній ролі маркетингу як процесу, що створює передумови для забезпечення задоволення бажань покупця за допомогою розробки і пропозиції очікуваних їм товарів і послуг. Тому і організаційні і економічні ланки включають в свій склад елементи маркетингу і його особливості, що дозволяє зв'язати можливості підприємств з потребами



зовнішнього середовища, чітко реагуючи на зміни структури і вимоги ринку, визначаючи поведінку господарюючих суб'єктів.

Канадський науковець Я. Гордон у своїй праці [14], присвяченій дослідженню проблеми побудови відносин, зазначає, що партнерські відносини встановлюються з інвесторами/ власниками; радою директорів; керівництвом; співробітниками; профспілками; банкірами; постачальниками знань; постачальниками обладнання; постачальниками сировини та матеріалів; продавцями інформаційних технологій; каналами посередників; покупцями; засобами масової інформації; політичними колами та органами державного регулювання.

У монографії Н. Чухрай та Я. Криворучко, присвяченій оцінюванню та розвитку відносин між бізнес- партнерами, зазначається, що при формуванні взаємовідносин, крім постачальників, виробників, посередників та споживачів, необхідно звернути увагу на відносини підприємства з іншими інституціями. Автори пропонують поділити основні сфери налагодження відносин на п'ять напрямів і зазначають, що “головними напрямками взаємовідносин підприємства є відносини з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Взаємовідносини з внутрішнім середовищем передбачають встановлення відносин з персоналом підприємства, організаційними підрозділами і акціонерами. Взаємовідносини із зовнішнім середовищем передбачають відносини з посередниками, кінцевими споживачами, клієнтами, впливовими інституціями, з постачальниками і надавачами послуг” [46, 10].

Польський вчений Я. Отто зазначає, що відносини формуються на двох рівнях. «На макрорівні – це стосунки, які відбуваються між фірмою і різними суб'єктами ринку, такими як: уряд, постачальники, споживачі, посередники. Своєю чергою, на мікрорівні – це стосунки між організацією та клієнтом» [31].

На основі опрацьованих літературних джерел до суб'єктів маркетингу партнерських відносин відносять 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 відносин пропонується поділити на три групи за типами партнерства, які функціонують в єдиній системі, але різні за характером партнерства та взаємозв'язків.

1) перша група партнерства – прямі партнерські відносини – містить бізнес-одиниці, з якими підприємство безпосередньо будує 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 і 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.

Маркетингові посередники – фірми, що допомагають компанії в просуванні, збуті і розповсюдженні товарів серед клієнтури. До маркетингових посередників належать торговельні посередники, що спеціалізуються на організації товароруху, агентства з надання маркетингових послуг і кредитно-фінансові, страхові установи [34].

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 і 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 відносин, тобто створення умов довіри є вигіднішим для виробника, оскільки ці діячі ринку допомагають своєю діяльністю і 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 [34].

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 “внутрішньофірмових партнерських відносин”.

### **Висновки до розділу 1**

Розгляд теоретико-методичних засад розвитку партнерських відносин в системі маркетингу підприємства дозволив зробити наступні висновки:

1. Основою маркетингу партнерських відносин виступає індивідуальний підхід до задоволення потреб споживача, що полягав у безпосередньому сприйнятті його реакції на певні товари чи послуги і формуванні взаємодії з ним. Проте трансформаційні відносини, які відбуваються в Україні, а також значний вплив глобалізації зумовили важливість такої взаємодії не тільки зі споживачами, а й між бізнес-партнерами, сформувавши таким чином новий підхід до ведення бізнесу з орієнтацією на майбутнє. Адже вітчизняні підприємства все більше інтегруються у господарські комплекси і виходять за межі локальних ринків, орієнтуючись при цьому на тривалі взаємини в бізнес-середовищі. Саме тому, значну увагу приділяють розвитку партнерських відносин в системі маркетингу підприємства.

2. Одним із важливих етапів розвитку підприємства на ринку є необхідність розвитку партнерських відносин в системі маркетингу підприємства. Об'єктивний пошук і вибір партнера, тобто контрагента є однією із основних складових для розвитку підприємства в системі маркетингу підприємства. Необхідно ретельно вибирати та детально оцінювати потенційних партнерів з метою максимізації ефекту та мінімізації ризиків, пов'язаних з веденням бізнесу. Відносини між підприємством та партнерами в системі маркетингу підприємства можуть формуватися як: прямі 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; опосередковані партнерські відносини, які ґрунтуються на створенні умов довіри, що є вигідним для виробника та допомагають своєю діяльністю і ставленням до компанії-виробника створювати

прямі партнерські відносини; внутрішньофірмові партнерські відносини, які формують імідж підприємства.

3. Основним і центральним елементом у системі маркетингу партнерських відносин є ключові клієнти-партнери та пріоритетні сегменти. Маркетинг партнерських взаємовідносин являє собою систему маркетингу, орієнтовану на встановлення довготривалих і взаємовигідних відносин з покупцями та іншими суб'єктами ринку.

Основна ідея маркетингу партнерських відносин – це створення сприятливого середовища функціонування на принципах довговічності зобов'язань (гарантії), взаємоповаги та довіри. 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.

Формування відносин довіри і співпраці полягає в розробленні та реалізації спільних планів та стратегій створення спільних активів. До переваг, які пов'язані зі встановленням довготривалих партнерських відносин, належать: зниження адміністративних витрат, ефективніше використання ресурсів, покращання зв'язків, удосконалення нововведень, покращання діяльності.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВТІЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### **2.1. Оцінка маркетингової діяльності Червоноградського заводу металоконструкцій**

Сучасне підприємство все більше набуває клієнтоорієнтованого характеру діяльності. Це підвищує значущість маркетингової складової в забезпеченні ефективного функціонування й розвитку підприємства. Питання оцінки маркетингової діяльності стають у край актуальними.

В ідеалі маркетинг на промисловому підприємстві є однією з головних функцій, у процесі реалізації якої особливе значення приділяється інтеграції всіх ресурсів для досягнення основної цілі підприємства, яка виражається у тривалому та стійкому існуванні на ринку. На багатьох українських підприємствах служба маркетингу нерівноцінна в своїх правах і обов'язках з іншими основними службами та підрозділами. З огляду на це, при формуванні організаційної структури маркетингу на підприємстві зі сформованою загальною організаційною структурою доцільно враховувати загальні принципи побудови управлінської структури та форми її реалізації.

Червоноградський завод металоконструкцій ( ЧЗМК) спеціалізується на виготовленні конструкцій для промислового і цивільного будівництва, мостових металоконструкцій, нестандартних металоконструкцій, таких як бункери, лійки, для зберігання сипучих матеріалів. Металоконструкції ЧЗМК на сьогоднішній день поставляються не лише по всій Україні, а й в країни Європейського Союзу.

Виробництво металоконструкцій складається з декількох основних етапів:

- вхідний контроль металопрокату;
- первинне дробеметне очищення металопрокату від прокатної окалини та іржі;
- заготівля деталей згідно технологічних карт;
- складання елементів металоконструкцій відповідно до креслень КМД;
- зварювання;

- остаточне дробеструменеве очищення готових конструкцій;
- нанесення антикорозійного захисту;
- пакування металоконструкцій і підготовка до відправки.

Основні елементи металоконструкцій, що виготовляються ЧЗМК:

1. Колони, балки, ригелі, зв'язки, фахверки;
2. Зварні двутаври перерізом до 1500 мм, в т.ч. двутаври змінного перерізу;
3. Підкранові колії;
4. Ферми різних типів, в т.ч. з профільних, круглих труб, кутників, швелерів;
5. Майданчики, косоури, огорожі та перила різних типів, в т.ч. за європейським зразком з круглих труб (фрезеровані або сплющені з'єднання);
6. Бункери, лійки, силоси для сипучих матеріалів.

З цих елементів металоконструкцій будуються складні промислові будівлі, виробничі і складські приміщення, торгово-розважальні центри, фрукто - та овочесховища. Починаючи з 2005 року, на заводі пройшло оновлення 90% парку устаткування, встановлені сучасні металообробні лінії і верстати з ЧПУ від світових виробників - Ficer, Esab, Koike Sanso Kogyo Co, Schlick. Крім того, з 2003 року розпочато виробництво зварного решіткового настилу за стандартами DIN 24531-1, DIN 24537-1.

Для ЧЗМК важливим є різновиди продукції, яке виготовляє підприємство. Технологія виробництва товару на заводі визначає чи буде завод мати попит на рику, чи буде приносити прибуток, і взагалі чи зможе вижити на ринку в умовах конкуренції. Основні цілі асортиментної політики Червоноградського заводу металоконструкцій наведені на рис. 2.1.

Асортиментна політика на цьому заводі вбачає послідовність моментів або наявність заздалегідь обдуманих принципів, завдяки яким забезпечувалась би спадкоємність рішень та заходів у галузі скадання певного продукту. Завдяки різноманітності продукту можна вирішити проблему вибору номенклатури продукції, яку випускають. Завданням працівників відділу маркетингу ЧЗМК є визначення структури та обсягів закупівлі товарів, а саме:

- встановлення співвідношення між новою продукцією, що потребує вдосконалення та модифікації;
- традиційною продукцією, яка не потребує вдосконалень і застарілою продукцією;
- визначення номенклатури продукції, яку закупають.



Рис. 2.1. Основні цілі асортиментної політики Червоноградського заводу металоконструкцій

Також основними складовими при розробці асортиментної політики є: інновації, забезпечення конкурентоздатності товару, оптимізація товарного асортименту, товарна марка, створення ефективної упаковки, життєвий цикл товару, позиціонування товару на ринку[33].



Алгоритм створення відповідної маркетингової організаційної структури ЧЗМК наведено на рис.2.2.

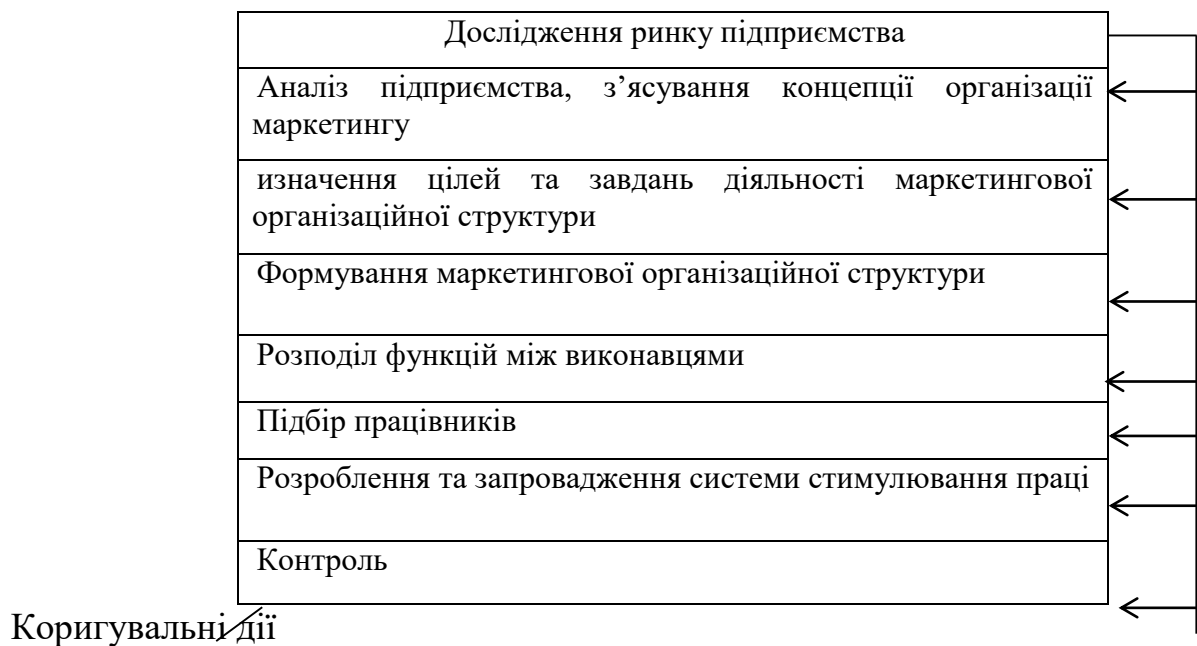


Рис. 2.2. Алгоритм формування маркетингової організаційної структури ЧЗМК

Розглянемо динаміку попиту за допомогою обсягів продажів на продукцію підприємства по його основним виробничим підрозділам в таблиці 2.1. та на рис.2.3.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягів продажів підрозділів основного виробництва ЧЗМК

Назва підрозділу	Обсяги продажів за 2019 рік, тис. грн.	Обсяги продажів за 2020 рік, тис. грн.	Зміна обсягів продажів	
			Абсолютна, тис. грн.	Відносна, %
Штампувальний підрозділ	37665,1	53298	15632,9	141,51
ЦЛОМ	8307,2	12760,1	4452,9	153,60
Виробництво металокопункцій	9884,2	16016,4	6132,2	162,04
Секції огорожі та урни	1,8	7,2	5,4	400,00

На підприємстві спостерігається ріст обсягів продажів по виробничим підрозділам. Найбільш різкий ріст відмічено по напрямку секції огорожі та урни, який склав 400%, він був обумовлений державним замовленням на виробництво лавок та урн. Ріст обсягів виробництва інших підрозділів відбувся за рахунок виходу на нові ринки збуту у Польщі, Німеччині.

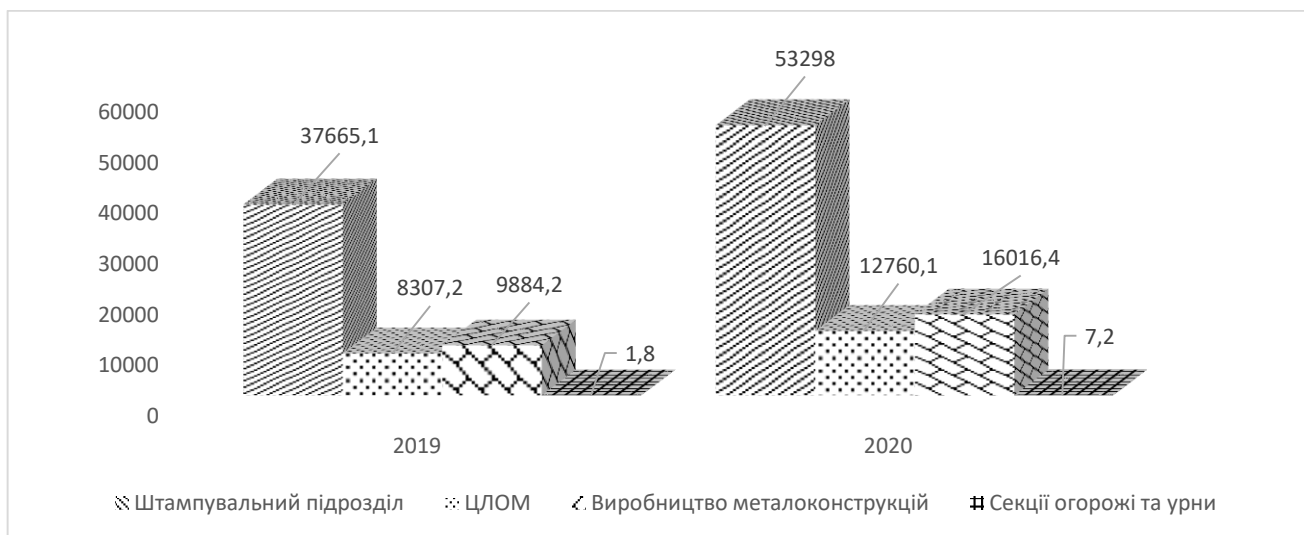


Рис. 2.3. Зміна обсягів продажів по підрозділам за 2019-2020 р.р

Рентабельність - це показник, який характеризує економічну ефективність. Економічна ефективність - відносний показник, який порівнює отриманий ефект із витратами або ресурсами, використаними для досягнення цього ефекту.

Для ЧЗМК розрахунок коефіцієнтів рентабельності зведемо в таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

### Оцінка показників рентабельності ЧЗМК

Показник рентабельності	За 2019 рік	За 2020 рік	Зміна	
			Абсолютна %	Відносна %
Валова рентабельність продажів, (відношення валового прибутку до виручки (050 ф2 / 035 ф2), %)	18	17,3	-0,7	96,11
Операційна рентабельність продажів (100 ф2 / 035 ф2), %	7	7,4	0,4	105,71
Чиста рентабельність продажів (220 ф2 / 035 ф2), %	5,4	5,7	0,3	105,56
Валова рентабельність виробництва (050 ф2 / 040 ф2), %	21,95	20,9	-1,05	95,22

## Продовження таблиці 2.2

Чиста рентабельність виробництва (220 ф2 / 040 ф2),%	5,4	5,7	0,3	105,56
--	-----	-----	-----	--------

На підприємстві спостерігається зниження рентабельності реалізованої продукції з 18 до 17,3, тобто ефективність виробничої діяльності знизилась. Причиною цьому є нераціональна політика ціноутворення та зловживання знижками, що призводить до реалізації продукції за заниженими цінами. Збільшення операційної рентабельності з 7 до 7,4% свідчить про зменшення адміністративних і збутових витрат підприємства. Також спостерігається ріст чистої рентабельності продажів з 5,4 до 5,7%, що говорить про зменшення фінансових витрат та витрат від участі в капіталі інших підприємств. Також його збільшення може бути обумовлене зменшенням суми сплачуваних податкових платежів.

Зниження валової рентабельності виробництва з 21,95 до 20,9 говорить про зниження валового прибутку або підвищення витрат, що формують собівартість реалізованої продукції. Більш вагомим є показник чистої рентабельності виробництва, що показує скільки гривень чистого прибутку припадає на гривню реалізованої продукції. Збільшення цього показника з 5,4 до 5,7 свідчить про ріст чистого прибутку підприємства.

За результатами аналізу таблиці 2.3 господарської діяльності підприємства ЧЗМК за 2019 - 2020 р.р. можна зробити наступні висновки. На підприємстві спостерігається ріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 55502 тис. грн. (темп росту 128,41 %), що обумовлений розширенням ринку збуту. Собівартість реалізованої продукції зросла на 47316 тис. грн. (темп росту 129,53%), це було обумовлено підвищенням цін на матеріали, енергоносії та ростом оплати праці. Адміністративні витрати зменшилися на 1668 ти. грн. (темп росту 85,70), витрати на збут скоротилися на 220 тис. грн. (темп росту 86,18).

Таблиця 2.3

Основні техніко - економічні показники господарської діяльності  
підприємства ЧЗМК за 2019 - 2020 р.

Показники	Абсолютна величина показника по рокам		Відхилення	
	2019 р.	2020 р.	абсолютне, (+, -)	темп росту, (%)
1 Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	195386	250888	55502,00	128,41
2 Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	160205	207521	47316,00	129,53
3 Адміністративні витрати. тис. грн.	11667	9999	1668	85,70
4 Витрати на збут, тис. грн.	15975	13767	2208	86,18
5 Операційний прибуток, тис. грн.	28040	23895	4145	85,22
6 Средньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	68881	84251	15370,00	122,31
7 Фонд оплати праці, тис. грн.	9342,4	13123,7	3781,30	140,47
8 Средньоспискова чисельність персоналу, осіб.	327	363	36,00	111,01
9 Продуктивність праці, тис. грн./особу	597,51	691,15	93,64	115,67
10 Средньомісячна заробітна плата одного працівника, грн. / осіб.	2380,85	3012,8	631,95	126,54
11 Фондовіддача, грн.	2,84	2,98	0,14	104,93
12 Витрати на 1 грн. виготовленої продукції, грн.	0,82	0,827	0,01	100,85
13 Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	14596	18523	3927	126,90
14 Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	8588	11733	3145,00	136,62
15 Операційна рентабельність реалізованої продукції, %	7,4	7,4	0	100
16 Рентабельність діяльності, %	4,4	4,7	0,3	106,82

Операційний прибуток зменшився на 4145 тис. грн. (темп росту 85,22). В свою чергу відбулося збільшення середньорічної вартості основних фондів на 15370 тис. грн. (темп росту 122,31 %), а також спостерігається збільшення фонду оплати праці на 3781,30 тис. грн. (темп росту 140,40 %). Отже відбувся об'єктивний ріст витрат на виробництво та ріст чисельності персоналу на 36 осіб (темп росту 111,01%) і відповідно до цього середньомісячна заробітна плата одного працівника збільшилася на 631,95 грн. Ріст середньої заробітної платні був обумовлений підвищенням мінімальної заробітної плати та плановим підвищенням на підприємстві ставок на 10%. Також слід зауважити, що для розширення виробництва підприємство понесло додаткові витрати на покупку нового обладнання і в наслідок цього відбулося збільшення вартості основних виробничих фондів. Продуктивність праці виросла на 93,64 (темп росту 115,67). На підставі цих факторів спостерігається збільшення фондівіддачі підприємства з 2,84 до 2,98 грн., що свідчить про ефективність проведених заходів. Слід зауважити, що на підприємстві відбувся ріст прибутку від операційної діяльності на 3927 тис. грн. (темп росту 126,90 %), а чистий прибуток збільшився на 3145 тис. грн. (темп росту 136,62). При цьому операційна рентабельність реалізованої продукції залишилася стабільною 7,4 %. Але все ж таки рентабельність діяльності залишається невисокою, вона зросла на 0,3 % (темп росту 106,82%). Про це також свідчить ріст витрат на 1 грн. товарної продукції на 0,01 тис. грн. (темп росту 100,85 %). Загалом підприємство працює ефективно, отримує стабільний прибуток.

Важливу роль для ЧЗМК відіграє ринок збуту. Від ринків збуту залежать обсяг продажу, середній рівень цін, виручка від реалізації продукції, сума отриманого прибутку та ін. Треба наголосити на тому, що знання ринку того чи іншого товару є надзвичайно важливим для підприємства, оскільки, знаючи всю сукупність фірм, котрі функціонують у цій сфері обміну, можна виявити потенціальних та регіональних конкурентів.

Процес розподілення всіх потенційних споживачів ринку будь-якого товару

чи послуги на досить великі групи таким чином, щоб кожна з них мала особливі вимоги до даного товару або послуги, - називається сегментацією.

На ЧЗМК були сформовані такі сегменти ринку:

- агропромисловий сектор;
- сектор харчової промисловості;
- будівельний сектор;
- державні замовлення;
- окремі споживачі.

Наступним кроком аналізу є оцінка долі кожного з секторів у загальному обсязі збуту продукції підприємством, що зображена на рисунку 2.4.

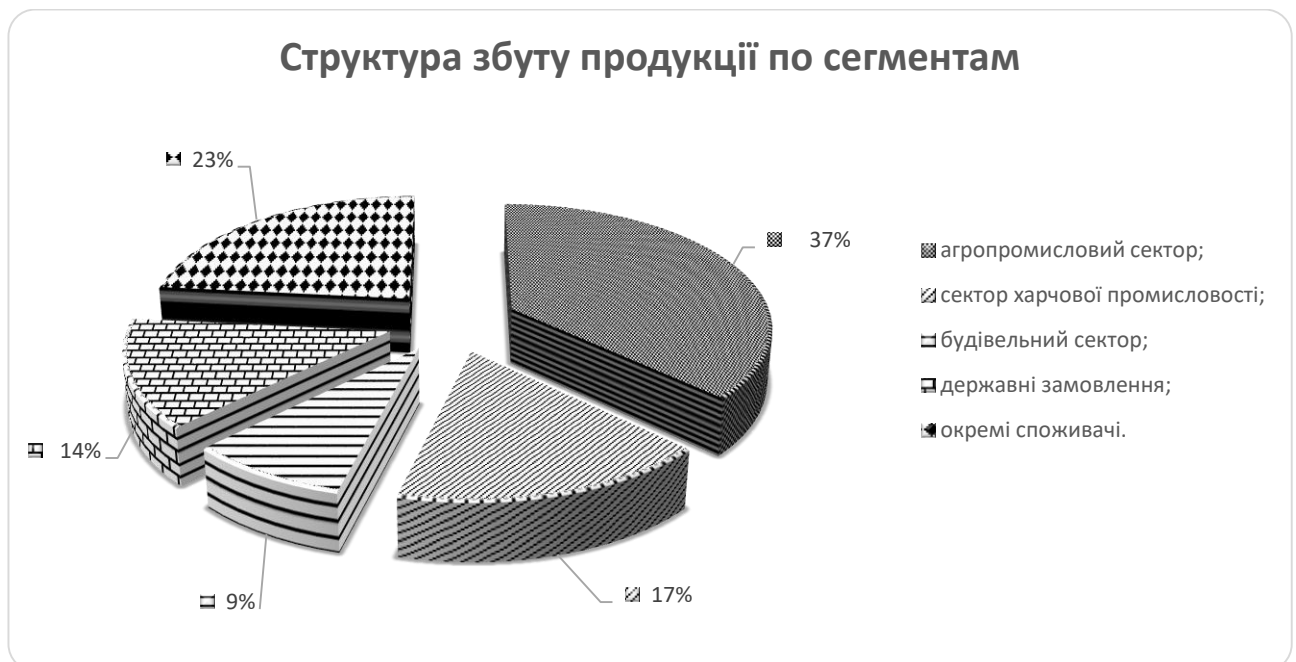


Рис. 2.4. Структура збуту продукції по сегментам

До основних клієнтів відносяться:

- «Нова лінія» - будівельний супермаркет;
- LeroyMerlin - будівельний супермаркет;
- «ОВІ» - будівельний гіпермаркет;
- Епіцентр - найбільший будівельний супермаркет
- KERNEL - найбільша компанія в агропромисловому секторі України

До окремих споживачів можна віднести як фізичних, так і юридичних осіб, що здійснюють одиничні замовлення на підприємстві. Споживчий попит є основним фактором, який впливає на формування асортименту, який направлено на максимальне задоволення попиту населення і разом з цим - на активний вплив на попит в сторону його розширення. Попит покупців вивчають у трьох аспектах:

- реалізований;
- незадоволений;
- попит, що формується.

Реалізований попит - це фактично задоволений попит при даному складі пропозиції і діючому рівні цін.

Під незадоволеним попитом розуміють попит на товари, які відсутні в продажу по різних причинах в даний момент, або товари, які не відповідають вимогам покупців.

Попит, що формується - це попит, який створюється під впливом зміни асортименту товарів, при появі товарів-новинок, під впливом реклами та інших факторів.

Діяльність компаній у сфері комунікацій можна вважати успішною лише тоді, якщо вона значною мірою досягає поставлених цілей і завдань. У разі впливу на цільову аудиторію основною метою маркетингових комунікацій є зміна її відносин або поведінки, тобто переклад з одного стану в інший. Завдання, поставлені відповідно до вищевказаної мети, можуть стосуватися різних аспектів діяльності й бути дуже різноманітними. Загальна програма маркетингової комунікації підприємства називається комплексом просування і являє собою поєднання п'яти основних засобів просування [36, с. 423-424]:

1. Реклама – платна форма неособистісного представлення та просування ідеї, товарів та послуг, яку замовляє та фінансує певний спонсор.

2. Персональний продаж – презентація товару одному або декільком потенційним клієнтам, яка здійснюється в процесі безпосереднього спілкування та має на меті продаж та встановлення тривалих стосунків з клієнтами.

3. Стимулювання збуту –одноразові спонукальні заходи, які заохочують до придбання тих чи інших товарів або послуг.

4. Зв'язки з громадськістю(Public Relations)–налагодження стосунків між компанією та різноманітними контактними аудиторіями за допомогою створення вигідної для компанії репутації, позитивного корпоративного іміджу, з одного боку, та усунення чи попередження небажаних чуток, пліток та дій – з іншого.

5. Прямий маркетинг(Event Marketing) – використання різноманітних засобів комунікації для безпосереднього спілкування з покупцями, розрахованих на отримання певної реакції.

Загальний алгоритм планування комплексу маркетингових комунікацій ЧЗМК подано на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Алгоритм формування комплексу маркетингових комунікацій ЧЗМК



Вихідний момент формування цього комплексу - визначення завдань, серед яких можуть бути:

- привернення уваги споживачів;
- формування їхніх знань про товари чи послуги підприємства;
- переконання споживачів щодо цінності таких товарів і послуг при вирішенні тих чи інших проблем споживача тощо.

Саме це в кінцевому підсумку є стимулюванням попиту, що обумовлює збільшення обсягів продажу, поліпшення іміджу самого підприємства і його продукції, збереження частки ринку. Завдання мають бути визначені чітко і конкретно, що дасть змогу контролювати їх виконання, вносити відповідні корективи в разі будь-яких ускладнень. Визначаючи завдання, необхідно орієнтуватись на наявні засоби, враховувати можливі перешкоди (рис. 2.6).

Засоби комунікації	Завдання комунікації	Перешкоди
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Реклама</li> <li>-Пропаганда</li> <li>-Стимулювання збуту</li> <li>-Персональний продаж</li> <li>-Прямий маркетинг</li> <li>-Товар</li> <li>-Система розподілу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Увага</li> <li>Знання</li> <li>Переконання</li> <li>Купівля</li> </ul>	<p><b>Підприємство</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ресурси та досвід</li> <li>-маркетингова політика(цінова, товарна, комунікаційна, розподілу)</li> </ul> <p><b>Бізнес-середовище</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-стан ринку</li> <li>-потреба в інформуванні</li> <li>-поведінка споживачів</li> <li>-система засобів комунікацій</li> </ul>

Рис. 2.6 Визначення завдань маркетингової комунікації ЧЗМК

Визначення завдань маркетингової комунікаційної політики ЧЗМК потребує:

- дослідження ринку: місткість, концентрація споживачів, їхня поведінка, наявність і особливості конкурентних пропозицій та товарів-субститутів;
- знання стратегій збуту, кон'юнктури, чинного законодавства і правил поведінки на конкретному ринку;

- дослідження товару: рівень ринкової новизни, міра диференціації, імідж, роль упаковки, причини і суть реклаमाцій, рівень супровідного сервісу;
- дослідження каналів маркетингової комунікації: стан, розгалуженість, вартість, досвідченість і лояльність комунікаторів;
- дослідження системи розподілу і збуту: наявність і розгалуженість каналів розподілу, стан системи посередницьких підприємств та організацій.

## **2.2. Діагностика основних партнерів досліджуваного підприємства**

Відносини стратегічного партнерства є одним з важливих інструментів зовнішньої політики, який дедалі ширше використовується провідними країнами та інтеграційними об'єднаннями, оскільки дозволяє підвищити результативність їх дій на міжнародній арені. Довгострокове, випробуване часом партнерство стає гнучким механізмом взаємодії країн, об'єднаних навколо вирішення стратегічних завдань для реалізації власних національних інтересів і підвищення рівня стабільності у світі.

Слід визначити існування ряду проблем ідентифікації ефектів партнерської взаємодії підприємств. По-перше, спектр форм договірних відносин між підприємствами-партнерами є доволі широким – від двосторонньої угоди про узгодження інтересів до утворення спільного підприємства з виробництва та/або просування товарів на ринок. По-друге, стратегічні цілі учасників партнерства та відповідні інтереси, що покладені в основу їх визначення, є найменш формалізованими та найбільш прихованими від дослідника «параметрами» партнерської взаємодії. По-третє, механізм спільного використання ресурсів може суттєво відрізнятися в залежності від форми, інтересів, ступеню відкритості та міри «довіри» між партнерами.

Кожна із зазначених проблем окремо та з урахуванням поліваріантності їх комбінацій в конкретних ситуаціях ускладнює пошук джерел виявлення ефектів стратегічної взаємодії підприємств в межах партнерства: в залежності від вихідних умов змінюється природа та оцінка вигід і витрат партнерства, внеску та втрат кожного з його учасників. До того ж в процесі оцінки ефективності

стратегічного партнерства, зокрема за участю вітчизняних підприємств, слід враховувати високу неформалізованість та нерозвиненість концептуальних засад виявлення інформаційного простору дослідження стратегічних партнерств підприємств в Україні, що пояснюється (поряд із зазначеними причинами) непрозорістю соціально-економічних процесів та нормативно-правового поля країни [40, 124].

Принципи, на основі яких функціонують стратегічні альянси, виокремленні Г. Хамелом С. К. Прахаладом [44]:

- співпраця, яка визначається вченими як конкуренція у прихованому вигляді;
- гармонія, відіграє другорядну роль у діяльності альянсу (не багатьом альянсам вдається зберегти стратегію взаємного виграшу);
- основне завдання співпраці — вчитись у партнера.

Проте, незважаючи на складність ідентифікації ефектів партнерської взаємодії та з урахуванням теоретико-методологічних надбань в сфері наукового пояснення природи та результативності коопераційних зв'язків між підприємствами, вважаємо за можливе визначити дві основні групи підходів до оцінки ефективності партнерства:

1) на основі «прямого» співставлення результатів партнерства та ресурсів, залучених для їх досягнення, що передбачає фінансову оцінку вигід і витрат партнерської взаємодії як на рівні партнерства в цілому (ефективність стратегічного партнерства), так й на рівні окремого його учасника (ефективність участі підприємства в партнерстві);

2) на основі «непрямої» оцінки досягнутих ефектів партнерських відносин його учасниками, у т.ч. у соціально-психологічному аспекті трактування ними набутих результатів спільної взаємодії, що в свою чергу, позначається не тільки у врахуванні «неекономічних» ефектів (покращення ділової репутації, створення атмосфери довіри між клієнтами та постачальниками тощо), а й в розширенні когнітивних меж оцінки ефективності партнерства з боку його учасників [43].

Найпоширенішою та найбільш розвинутою у теоретично-методологічному сенсі концепцією оцінки ефективності стратегічного партнерства слід визнати концепцію синергізму, яка попри зазначеного не позбавлена певних обмежень.

При оцінці синергійного ефекту стратегічної взаємодії підприємств найчастіше згадуються такі проблеми, як:

- багатогранність та поліаспектність партнерських відносин як таких; асиметричність інформації про результати взаємодії для кожного з партнерів;
- переважання експертних методів оцінки впливу факторів та результатів стратегічного партнерства внаслідок неявної природи деяких з об'єктів такої оцінки тощо.

За результатами узагальнення існуючих дефініцій можемо констатувати, що під синергійним ефектом стратегічної взаємодії доречно розуміти зміну ефективності діяльності підприємства внаслідок взаємодії з іншими економічними організаціями, що зумовлюється виникненням так званого системного ефекту (ефекту емерджентності) та супроводжується частковою втратою кожним з партнерів їх стратегічної автономності (або незалежності у прийнятті стратегічних рішень).

З несуттєвими розбіжностями дослідники (зокрема, Є.Брікхем, І. Ансофф [43]) сходяться у розумінні основних джерел синергійних ефектів, що супроводжують процеси стратегічної взаємодії підприємств, до яких відносять:

1. економія операційних витрат, що пов'язана з операційною діяльністю;
2. економія фінансових (у т.ч. інвестиційних) ресурсів;
3. економія витрат на управління;
4. економія «ринкових» витрат за рахунок посилення влади на ринку.

Проте неоднозначними виявляються способи вимірювання синергійного ефекту та сфери їх застосування.

За результатами дослідження застосовуваних в практиці підходів до оцінки синергійного ефекту партнерських угод між підприємствами вважаємо за можливе виділити чотири групи:

1) відстеження динаміки ринкової (конкурентної) позиції підприємств-партнерів та/або партнерства в цілому;

2) оцінка на основі динаміки показників фінансового стану підприємств-партнерів;

3) оцінка з позиції концепції співставлення вигід і витрат стратегічної взаємодії, яка складає методологічне підґрунтя прийняття та оцінки проектних рішень;

4) оцінка на основі урахування конгнітивно-компетенційних аспектів партнерських відносин. Кожна з визначених груп підходів має свою прийнятну сферу застосування, але й свої обмеження та недоліки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Характеристика підходів до оцінки синергійного ефекту стратегічної взаємодії підприємств [22]

Підхід до оцінки	Основне джерело виникнення синергії	Сфера застосування підходу	Обмеження для застосування
Дослідження динаміки ринкової позиції підприємств-партнерів	Переважно комерційна сфера стратегічної взаємодії	Обґрунтування доцільності утворення стратегічних партнерств	Неоднозначність результатів оцінки у короткостроковому періоді
Оцінка на основі методів фінансового аналізу підприємств-партнерів	Переважно операційна сфера стратегічної взаємодії	Обґрунтування ефективності операцій злиттів, поглинань, створення СП	Неоднозначність (а іноді – неможливість) результатів оцінки для партнерства в цілому
Оцінка з позиції концепції співставлення вигід і витрат стратегічної взаємодії	Переважно інвестиційна сфера стратегічної взаємодії	Пріоритет інтересів «інвестора» в обґрунтуванні ефективності стратегічної взаємодії підприємств	Складність виявлення всіх релевантних вигід і витрат спільної взаємодії
Оцінка на основі конгнітивно-компетенційних аспектів партнерства	Переважно соціально-економічна сфера взаємодії	Встановлення довірчих відносин між партнерами, розширення їх «сфер впливу», покращення ділової репутації	Нерозвиненість методичних інструментів виявлення компетенцій організації

На сьогоднішній день наші підприємства підписують контракти із зарубіжними підприємствами так і вітчизняними. Підтримуючи тісні зв'язки із стратегічними партнерами підприємства мають на меті створювати і впроваджувати стратегічні цілі, адже самому досягнути це для наших підприємств не під силу. У наш час підприємства вже самостійно намагаються налагоджувати довготривалі взаємовідносини та координувати власні зусилля.

Поєднують зусилля виробники, постачальники сировини, посередники тощо. Переваги об'єднань підприємств очевидні: доступ до нових ресурсів – трудових, ринкових, технологічних, фінансових; сприятливіші можливості для концентрації зусиль на інноваційній діяльності; нові можливості використання найбільш сильних брендів, що наявні в підприємств-партнерів.

Скоординована діяльність на ЧЗМК дозволяє розробляти збалансований довготривалий план дій та забезпечити комплекс підприємства необхідним ринком збуту, а отже, і роботою на тривалий час. Крім того, координованістю дій можливо досягти ефекту синергії і реалізувати приховані резерви підприємства.

Саме на базі налагодження стратегічного партнерства, створення кооперацій та об'єднань підприємств ми вбачаємо можливість відродження та подальший сталий розвиток економіки України. Зрозуміло, що для об'єднань підприємств існують певні ризики та загрози: ризики витоку конфіденційної інформації (патентів, ліцензій, науково-технічних розробок); труднощі в управлінні об'єднанням, які виникають при розбіжностях керівництва щодо довгострокового розвитку підприємств; протидія антимонопольних організацій та установ [44, с.213].

На ринку склалася досить висока конкуренція між великими виробниками. За твердженням статистики, виросла вартість транспортних послуг: у середньому на 15% (транспортні витрати займають близько 10% у структурі собівартості будівництва металокопункцій). Зросли й інші витрати (вартість сталі). Отже, вартість сировинних ресурсів збільшилася, зросла і вартість готових виробів не більше ніж на 10-15%. На початку 2019р. метал подорожчав на 20% (витрати на сталь займають до 40% у структурі собівартості будівництва металокопункцій).

Однією з основних цілей діяльності ЧЗМК є залучення іноземних інвестицій для своєї діяльності, тому що іноземні інвестори приділяють велику увагу українській будівельній галузі. Співпраця з іноземними партнерами дає українським підприємствам суттєві переваги, зокрема: у значній мірі гарантовані, наперед визначені обсяги замовлень на виробництво; стабільність у плані забезпечення працівників роботою і, відповідно, заробітною платою; гарантованість збуту виробленої продукції.

Тісна співпраця із зарубіжними партнерами дозволила Червоноградському заводу металоконструкцій взяти участь у становленні новітніх систем, і набратися великого досвіду у своїх партнерів. ЧЗМК співпрацює з надійними партнерами і постачальниками матеріалів та комплектуючих на довгострокових умовах і спеціальних пропозиціях.

Основним партнером досліджуваного підприємства є Польща. З 2003 року завод входить до групи Polimex-Mostostal (Польща, м. Варшава) - однієї з найбільших будівельних компаній Польщі, яка володіє найсучаснішими заводами металоконструкцій в Європі. Polimex-Mostostal пропонує реалізацію по проектуванню та будівництву об'єктів промислового, торгівельного, комерційного призначення, соціально-побутових об'єктів, що виконуються згідно європейських норм. Набутий досвід сприяє розширенню співпраці на вітчизняному та іноземному ринку.

Успішне функціонування підприємств багато в чому залежить не тільки від його діяльності, але й від дій його постачальників, посередників, а також від особливостей поведінки споживачів. До основних постачальників ЧЗМК належать: Polimex-Mostostal (Польща), ДП "Кремнійполімер" (етилселікат), ДП "Коріон-сервіс" (модельний склад). Вище перераховані постачальники були обрані підприємством за критеріями якості товарів, умов поставки, сервісного обслуговування та ціни.

Діяльність ЧЗМК пов'язана з посередницькими фірмами з металоконструкцій. До перших належать організації з автотранспортних перевезень, які займаються доставкою продукції від підприємства до його

клієнтів. ЧЗМК користується послугами даних посередників порівняно часто. Окрім зазначених вище посередників підприємство користується послугами торгових посередників, які полегшують процес збуту його продукції на вітчизняному та міжнародному ринках. Основними посередниками підприємства є: “Автолюкс” (Хмельницький), фірма “Волиньголовпостач” (метали), фірма “Метал-плюс” (метал), ПП Автарк (феросплави), ПАТ “Вінниця-постач” (соляна, борна, сірчана кислоти, асбокартон).

ЧЗМК обслуговує різноманітні типи клієнтурних ринків: споживчий ринок, ринок виробників, ринок посередників, ринок державних установ. Однак основна доля обсягу реалізованої продукції приходить на зарубіжний ринок. На сьогоднішній день імпортна продукція в середньому на 80% дорожче української. І в останні два роки частка продажу іноземних металевих виробів знизилася з 30% до 20%. Проаналізуємо структуру продажу металоконструкцій ЧЗМК табл.2.5.

Таблиця 2.5

## Структура продажу металоконструкцій на ЧЗМК за 2019-2020 роки

№	п/п будівлі Швидкокомтовані	Обсяги продажу 2019рік, %	Обсяги продажу 2020рік, %
1	Торгівельні об'єкти	57	60
2	Складські приміщення, ангари, гаражі	21	22
3	Виробничі приміщення, СТО, АЗС	11	12
4	Спортивні споруди	7	4
5	Інші (виставкові, концертні зали та ін.)	4	2

В останні роки галузь металоконструкції розвивається досить бурхливо. Тільки за 9 місяців 2020р. сегмент виріс на 30% у порівнянні з



аналогічним періодом минулого року (табл.2.2). Проаналізувавши данні можна зробити висновок, що ринок швидкокомтованих металокопструкцій зросте по таких причинах. По-перше, тому що збільшується попит на склади, виробничі й торгівельні приміщення. По-друге, тому що на будівлю швидкокомтованих будівель йде в середньому 4 місяці (на монолітні будинки — мінімум 1 рік).

По прогнозах, щорічно ринок швидкокомтованих копструкцій буде «додавати у вазі» на 30-40% та інтереси західних копаній до українського ринку виростуть у найближчі роки. Головним своїм пріоритетом в роботі, а одночасно і перевагою, заводу не тільки утримувати позиції на ринку, але і збільшувати обсяги виробництва металокопструкцій, це є висока якість продукції, що виробляється і дотримується технологій виробництва. Завдяки цьому ЧЗМК зумів розширити географію поставок, зайнявши впевнені і стабільні позиції на ринках Білорусі, Польщі, Румунії, країн Прибалтики.

Виробництво металокопструкцій ведеться з дотриманням норм і стандартів, що діють в будівельній галузі, відповідальні фахівці підприємства регулярно проходять навчання як в Україні так і за її межами, де переймають кращий досвід європейських виробників. На ЧЗМК процедура контролю якості складається з таких етапів рис. 2.7.

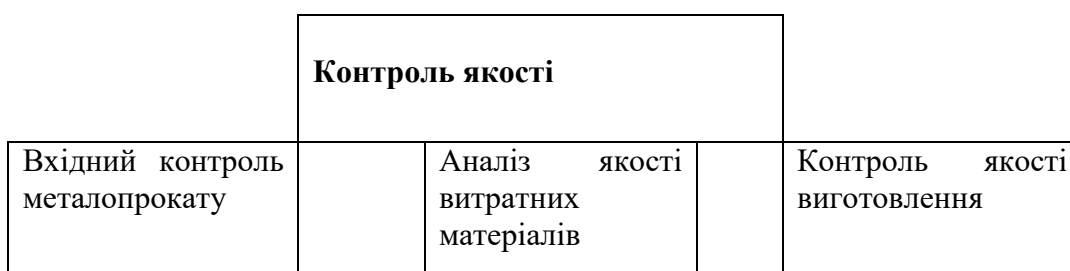


Рис. 2.7. Процедура контролю якості ЧЗМК

1. Вхідний контроль якості металопрокату на наявність тріщин, раковин, розшарувань або інших дефектів. Контроль проводиться візуальним методом, а також методом ультразвукової дефектоскопії. Також, у разі застосування низьколегованих або інших спеціальних марок сталей, в обов'язковому порядку проводиться хімічний або спектральний аналіз кожної поставки на відповідність заявленої марці сталі.

2. Контроль і аналіз якості витратних матеріалів, таких як - зварювальний дріт, технічні гази, лакофарбові матеріали. Постачальниками заводу можуть стати тільки сертифіковані підприємства, які добре зарекомендували на ринку. У виробництві металоконструкцій ми використовуємо зварювальний дріт і технічні гази тільки від європейських виробників. Як з'ясувалося в процесі експлуатації, якість зварних швів з застосуванням імпортованого газу і дроту, незрівнянно вище в порівнянні зі швами, виконаними за допомогою аналогічних матеріалів, але вже нашого виробництва. Проведений на наше замовлення хімічний аналіз технічних газів українських виробників підтвердив – виробники не дотримуються складу, зазначеного в сертифікаті якості. Саме тому було прийнято рішення повністю перейти на витратні матеріали європейського виробництва.

3. Багаторазовий вибірковий контроль та приймання продукції після кожного з етапів виробництва.

Виробництво металоконструкцій складається з декількох основних етапів - заготівля деталей, складання конструкцій в відправні марки, зварювання, очищення та антикорозійний захист. На кожному з цих етапів проводиться контроль якості співробітниками відділу технічного контролю - перевіряються:

1. ступінь очищення вхідного металопрокату;
2. правильність виготовлення деталей;
3. геометричні розміри зібраних конструкцій;
4. правильність виконання отворів;
5. якість і повнота зварювання;
6. якість очищення і підготовки до фарбування;
7. візуальний контроль і вимірювання товщини антикорозійного покриття;
8. наявність маркування і якість упаковки.

Аналіз здійснення контролю на ЧЗМК здійснює сильну зацікавленість в постійному підвищенні виробничих показників, які відповідатимуть або перевершуватимуть очікування замовника. По суті, контроль є методом, що забезпечує довготривалий успіх. Загальний контроль розглядає загальні міри по

забезпеченню якості, якими користується підприємство, включаючи управління якісним проектуванням і розробкою, контролем та збереженням якості, підвищенням і гарантією якості.

### **2.3. Оцінка ефективності використання методів налагодження партнерства досліджуваного підприємства**

Посилення складності й нестабільності економічного простору в період ринкової трансформації України обумовлює необхідність розвитку нових форм і методів регулювання взаємодії підприємств, які побудовано на принципах адаптації, самоорганізації та узгодження інтересів партнерів. Однак процес взаємодії господарюючих суб'єктів у єдиному економічному просторі на певному етапі є недостатньо обґрунтованим, не повною мірою визначено фактори, що впливають на вибір способу партнерських відносин. Надзвичайно зросла прозорість ринку, низькі витрати пошуку інформації, що змушують підприємства шукати нові підходи для кращої адаптації до цих нових умов і встановлення ефективних партнерських відносин.

Ефективність здійснення зовнішньоекономічної діяльності та діяльності підприємства в цілому залежить від ряду факторів. Недостатньо забезпечити підприємство необхідними ресурсами, побудувати ефективну організаційну структуру, створити якісний товар, розробити стратегію виходу на ринок та ін. Наявність надійних партнерів сьогодні є одним з ключових чинників розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Тому ретельний пошук та обґрунтований вибір партнерів на закордонному ринку є важливою та необхідною складовою процесу управління підприємством.

Велика кількість варіантів взаємодії підприємств із прямим впливом обумовлює необхідність пошуку найбільш ефективного способу співробітництва. Але внаслідок розмаїтності умов господарювання досить важко виявити раціональний тип відносин для кожного конкретного випадку, тому що вагоме значення має вплив факторів, які сприяють або перешкоджають найбільш

ефективному використанню організаційно-економічного потенціалу кожної форми партнерських взаємовідносин.

Дж. Нейсбіт вважає, що даним відносинам притаманні такі характеристики: найкращі люди віддають перевагу тій корпорації, яка забезпечує їх особисте зростання; менеджер – це не просто керівник, це людина яка виконує роль судді, вчителя, наставника; люди бажають мати частку в капіталі своєї компанії, і кращі компанії забезпечують їм таку можливість; наймання працівників краще замінювати підписанням контрактів із персоналом; автократичне управління має поступитися місцем більш демократичним системам, оскільки на початку становлення інформаційного суспільства здійснюється масовий перехід від проблем формування інфраструктури до проблем підвищення якості життя [45, с.11].

Вибір впливів, методів і технологій економічної взаємодії підприємств-партнерів має бути адекватним загальним цілям і очікуваним результатам обох сторін. Відповідно до принципів синергії, те, що на рівні системи більш низького порядку виступає як цільове поводження, на вищій ланці (державному та регіональному) буде виступати як самоорганізація відповідної системи. Це зрештою сприятиме одержанню глобального позитивного ефекту від процесу економічної взаємодії.

Під механізмом партнерства як елемента його системи в цілому ми розуміємо сукупність методів та інструментів, за допомогою яких забезпечується досягнення партнерської взаємодії сторін. Як будь-який механізм, він має низку складових важелів, взаємодія яких приводить до досягнення цільової функції.

Найважливішими елементами механізму партнерства на ЧЗМК є: постійно діючий переговорний процес між представниками інститутів партнерства, тобто профспілок, об'єднань роботодавців, підприємців і владних структур; постійно працюють органи (тристоронні комісії) щодо регулювання соціально-трудова відносин; встановлення та дотримання процедур узгодження інтересів і позицій сторін; системи контролю за виконанням прийнятих договорів

та угод; робота експертів партнерських відносин, які аналізують стан і перспективи розвитку системи партнерства.

Після пошуку та складання певного переліку підприємств, ЧЗМК проводить детальний аналіз для вибору оптимального варіанту. Вивчення потенційних партнерів ЧЗМК здійснюється за декількома аспектами (рис.2.8).

Організаційний	Технологічний	Науково-технічний	Економічний	Правовий
організаційна структура; -особливості управління; -культурні особливості; -репутація	-технологічний процес; -технічний рівень продукції; -виробничі потужності	-організація НДДКР; -інноваційна діяльність; -витрати на НДДКР	-фінансовий стан; -рівень забезпеченості ресурсами;	-особливості співпраці з підприємством відповідно до правових норм даної країни

Рис.2.8. Аспекти аналізу потенційного партнера ЧЗМК

Завдяки здійсненню такого аналізу ЧЗМК зможе визначити слабкі та сильні сторони кожного з підприємств, ідентифікувати ризики майбутньої співпраці та на основі цієї інформації прийняти вірне рішення щодо налагодження контакту з підходящими підприємствами. Після установлення контакту, проведення переговорів керівництво ЧЗМК має проаналізувати отримані пропозиції, визначити економічний ефект та наслідки майбутньої співпраці. Процес вибору партнера закінчується підписанням угоди або контракту з підприємством, економічні відносини з якими є найвигіднішими.

Для пошуку іноземних партнерів вітчизняні підприємства можуть використовувати низку методів. Ефективним методом пошуку іноземного партнера є рекомендації, особливо для підприємств, що знаходяться на початковому етапі своєї діяльності. Налагодження співпраці через мережу контактів надає можливість нівелювати ризик укладення угоди з недобросовісним підприємством та зменшити витрати, що є надзвичайно важливим для успішності стартапу.

Досить широкі можливості у налагодження партнерства з іноземним контрагентом надають торговельні представництва. Так, торговельні представництва при посольстві володіють інформацією з приводу комерційних пропозицій компанії з цих країн. Ці підприємства здебільшого перевіряються, мають позитивну характеристику.

Процес впровадження інформаційних технологій на Червоноградському заводі металоконструкцій супроводжуються появою нових моделей бізнесу («інформаційне партнерство», електронний бізнес). Із перенесенням традиційного бізнесу в «електронне» середовище партнери одержують можливість використовувати «сітьовий ефект», який полягає у їх доступі до величезної кількості потенційних постачальників і замовників, що знаходяться в онлайн. У цих умовах господарюючі суб'єкти створюють тристороннє «інформаційне партнерство» зі своїми постачальниками і замовниками.

При налагодженні прямих і оперативних контактів через Інтернет все це почало перетворюватися на співробітництво, спрямоване на колективний метод ефективності за всім ланцюжком: від попиту до споживання, а також спільного використання одержаних вигід. В умовах інформаційної економіки кожний учасник партнерських відносин має індивідуальні інтереси, які він наполегливо переслідує, тому їх взаємодія зводиться до проблеми координації інтересів.

Визначальним є проведення виставок та інших заходів, які пропагують вітчизняного товаровиробника.

Виставки –це не лише один з інструментів покращення ділової активності компанії, але й ефективний метод пошуку партнера. Участь у різноманітних міжнародних виставах надає можливість одразу вступити у контакт з потенційним партнером, а на деяких – одразу укласти угоду. Такі виставки дають змогу підприємствам представити свою продукцію, а споживачам ознайомитися та придбати її за цінами виробників. Подібні заходи дають підприємствам можливість підтримувати контакти з гуртовою ланкою торгівлі.

Також для налагодження співпраці з новими суб'єктами господарювання використовуються особисті контакти підприємства та спеціалізовані комерційні

компанії. Червоноградський завод металоконструкцій для вибору партнерів має певні критерії, за яким формується перелік обраних підприємств. ЧЗМК виділяє наступні вимоги до потенційних партнерів при проведенні пошуку :

– можливий позитивний ефект від налагодження співпраці з даним партнером;

– сумісність підприємств;

– відповідність цілей та стратегій;

– хороша репутація;

– відсутність ризиків потенційної співпраці;

– місце розташування;

– успішний попередній досвід співпраці з іншими підприємствами, тощо.

Однією із проблем при встановленні ефективних взаємовідносин підприємства з контрагентами для ЧЗМК є вдалий вибір постачальника сировини та матеріальних ресурсів. Необхідно доцільно попередньо перевіряти потенційних постачальників на предмет співвідношення якості/ціна продукції, яка ними пропонується. Такий метод економічних взаємовідносин є досить ефективним.

Для прийняття вдалого контрагента матеріальних ресурсів підприємство застосовує алгоритм, який містить такі дії:

– побудова моделі завдання вибору постачальника;

– формування і структуризація вихідних даних;

– розрахунок значень часткової корисності параметрів;

– визначення показника загальної корисності;

З метою освоєння певного самостійного сектора діяльності з повним циклом ринкового функціонування (вивчення попиту – визначення асортименту – матеріально-технічне постачання – виробництво – збут). ЧЗМК експериментує і втілює нові моделі і види металоконструкцій. Тільки за 2019 р. успішно освоєно 40 нових виробів. Для втілення таких виробів ЧЗМК самостійно закуповує матеріал, заготовлює деталі, складає конструкції у відправні марки та інші матеріали в українських та закордонних постачальників. Реалізація самостійно

виготовленої продукції відбувається через налагоджені партнерські зв'язки як в Україні так і закордоном.

## **Висновки до розділу 2**

Розвиток партнерських відносин на ЧЗМК в системі маркетингу підприємства дало змогу зробити наступні висновки.

1. В контексті дослідження розвитку партнерських відносин досліджуваного підприємства в системі маркетингу підприємства виокремлено ряд проблем ідентифікації ефектів партнерської взаємодії підприємства, зокрема: спектр форм договірних відносин між підприємствами-партнерами; стратегічні цілі учасників партнерства та відповідні інтереси, що покладені в основу їх визначення; механізм спільного використання ресурсів може суттєво відрізнятись в залежності від форми, інтересів, ступеню відкритості та міри «довіри» між партнерами. Кожна із зазначених проблем окремо та з урахуванням поліваріантності їх комбінацій в конкретних ситуаціях ускладнює пошук джерел виявлення ефектів стратегічної взаємодії досліджуваного підприємства в межах партнерства: в залежності від вихідних умов змінюється природа та оцінка вигід і витрат партнерства, внеску та втрат кожного з його учасників.

2. Здійснена оцінка ефективності партнерства досліджуваного підприємства. За результатами в контексті оцінки синергійного ефекту партнерських угод можна виокремити: дослідження застосовуваних в практиці підходів до оцінки відстеження динаміки ринкової (конкурентної) позиції досліджуваного підприємства з партнерами та партнерства в цілому; оцінка на основі динаміки показників фінансового стану підприємств-партнерів; оцінка економічних показників; оцінка ефективності використання методів налагодження партнерства. На основі проведених досліджень було встановлено, що пошук та впровадження нових способів та прийомів надбання сучасними підприємствами конкурентних переваг зумовлює необхідність наукового узагальнення практики створення, функціонування та розвитку стратегічних партнерств як перспективної форми реалізації різноманітних інтересів їх учасників з



урахуванням ефективності та результативності подібних коопераційних організаційно-економічних утворень.

3. Співпраця з іноземними партнерами дає ЧЗМК суттєві переваги, зокрема: у значній мірі гарантовані, наперед визначені обсяги замовлень на виробництво; стабільність у плані забезпечення працівників роботою і, відповідно, заробітною платою; гарантованість збуту виробленої продукції.

Тісна співпраця із зарубіжними партнерами дозволила Червоноградському заводу металоконструкцій взяти участь у становленні новітніх систем, і набратися великого досвіду у своїх партнерів. ЧЗМК співпрацює з надійними партнерами і постачальниками матеріалів та комплектуючих на довгострокових умовах і спеціальних пропозиціях. Основним партнером досліджуваного підприємства є Польща. З 2003 року завод входить до групи Polimex-Mostostal (Польща, м. Варшава) - однієї з найбільших будівельних компаній Польщі, яка володіє найсучаснішими заводами металоконструкцій в Європі.

Основними посередниками підприємства є: “Автолюкс” (Хмельницький), фірма “Волиньголовпостач” (метали), фірма “Метал-плюс” (метал), ПП Автарк (феросплави), ПАТ “Вінниця-постач” (соляна, борна, сірчана кислоти, асбокартон).

Найважливішими елементами механізму партнерства на ЧЗМК є: постійно діючий переговорний процес між представниками інститутів партнерства, тобто профспілок, об'єднань роботодавців, підприємців і владних структур; постійно працюють органи (тристоронні комісії) щодо регулювання соціально-трудова відносин; встановлення та дотримання процедур узгодження інтересів і позицій сторін; системи контролю за виконанням прийнятих договорів та угод; робота експертів партнерських відносин, які аналізують стан і перспективи розвитку системи партнерства.

### **РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК МЕХАНІЗМУ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

#### **3.1. Формування моделі партнерських відносин як один із стратегічних напрямків розвитку досліджуваного підприємства в системі маркетингу підприємства**

Сучасний стан та інтенсивність розвитку світового ринкового середовища, глобалізація економічних процесів та інтернаціоналізація ринків, активізація бізнесу, розмивання географічних і економічних меж є базовими напрямками, відповідно до яких відбувається переорієнтація основних концепцій управління як національним господарством в цілому, так і окремими галузями та підприємствами.

Основою нового підходу в управлінні є процес налагодження партнерських відносин, що дозволяє підприємствам уникати протистояння в діяльності на спільному ринку, встановлюючи відносини зацікавленими сторонами, переслідуючи спільні цілі, здійснюючи перехід від конфронтації до консолідації. Дуже важливим моментом у цьому процесі є розуміння того, хто ж насправді є партнером підприємства з яким необхідно формувати певний тип відносин.

Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах багато в чому визначається спроможністю інтегрувати всі свої ресурси в єдину комплексну систему доміантним фактором забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства є оптимізація його партнерських відносин з контрагентами.

Формування передумов стійкого розвитку промислових підприємств на основі встановлення партнерських відносин стає все більше поширеним. Специфікою партнерства є збереження кожним із партнерів відносної самостійності в основних аспектах діяльності. Тож партнерство як вид спільної діяльності полягає в рівноправності її учасників, що передбачає рівні права й обов'язки кожної зі сторін, а відтак і взаємну відповідальність.

Відносини підприємства з іншими учасниками ринку здійснюються не в статичному просторі ділового партнерства, а в динамічному полі взаємодії, яке

слід розглядати як комплексну категорію, структура якої визначається якісним рівнем розвитку цілого ряду факторів, як макро- так і мікрорівня. Виступаючи зовнішнім компонентом, поле взаємодії поєднує, з одного боку, ресурси потенціалу взаємодії всіх учасників, а з іншого боку – забезпечує доступ до інформації про соціальні, психологічні, комунікативні характеристики суб'єктів взаємодії.

Отже, партнерство – це ідеальний варіант стосунків рівноправних суб'єктів, які усвідомлюють значення своїх дій для партнера і свою діяльність будують так, щоб виправдати сподівання партнера і досягти спільної мети. Партнерство можливе лише за умови взаємної довіри, впевненості та спільної діяльності, спрямованої на досягнення спільного результату [47, с.335].

Зазначено, що об'єктивно необхідним є формування стратегічного партнерства як довгострокових відносин співробітництва в ланцюгах поставок, заснованих на тісному взаємозв'язку, довірі, відкритому обміні інформацією і спільному несенні ризику підприємствами з метою забезпечення більш високих результатів діяльності. При цьому основою стратегічного партнерства є використання переваг, пов'язаних із головною компетенцією кожного підприємства в ланцюгу поставок [47, с.335].

Ключовим питанням розвитку довготривалих відносин між партнерами є максимізація цінності цих відносин для кожної зі сторін. Головною метою партнерських відносин підприємств є правильний вибір основних напрямів співпраці [48, с.307–308].

Річний план виробництва для організації має на меті визначення всіх ресурсів, які знаходяться на підприємстві, розрахунок собівартості, прибутку та інших показників. Визначивши ці потреби підприємства настає важливий момент створення і пошук партнерських відносин. В процесі дослідження було розкрито сутність категорій "партнерство", "взаємодія", "співробітництво", "інтеграція" та обґрунтованість необхідності застосування партнерської взаємодії. Узагальнення визначень сукупності понять наведені на рис. 3.1.

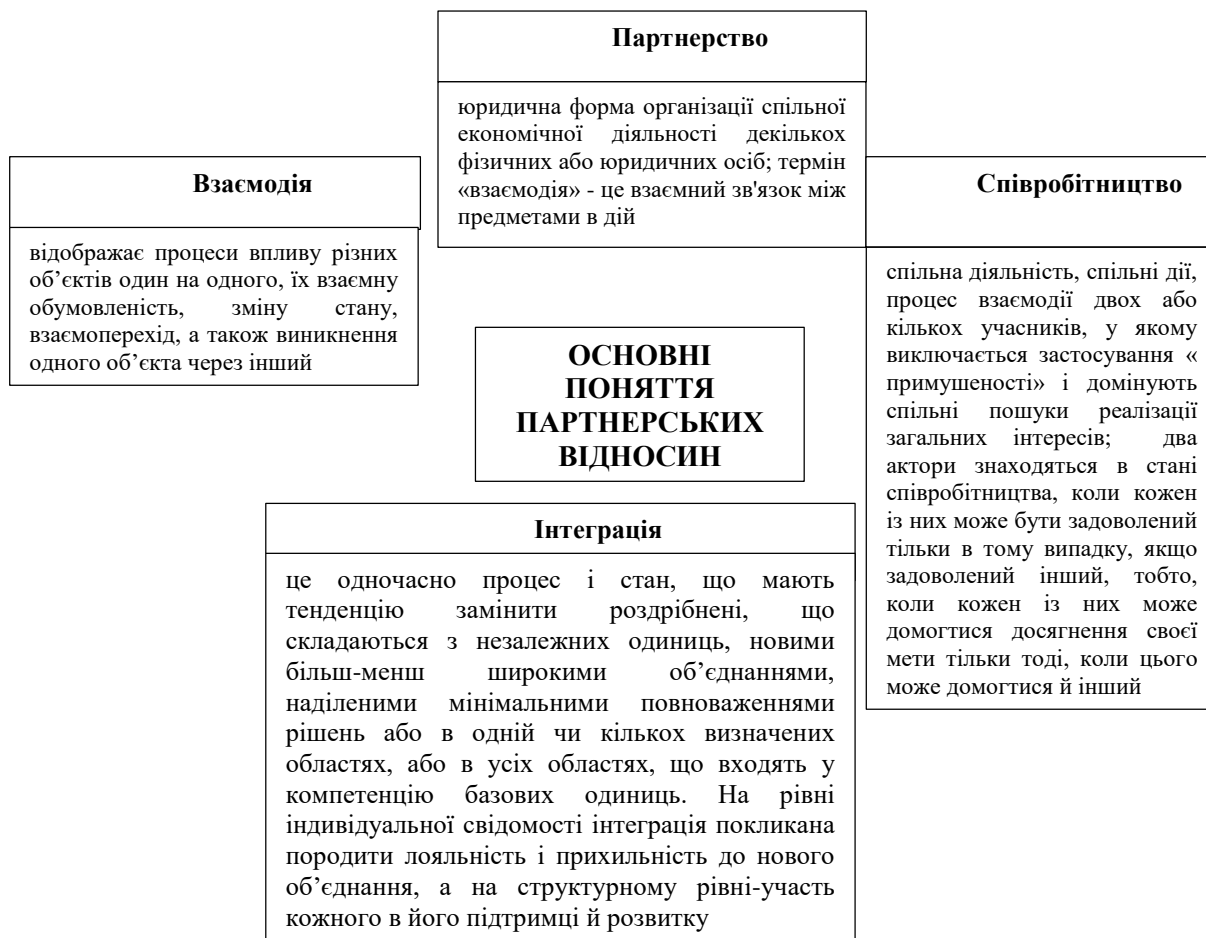


Рис. 3.1. Основні поняття, що розкривають зміст партнерських відносин [49]

Отже, партнерство – це ідеальний варіант стосунків рівноправних суб'єктів, які усвідомлюють значення своїх дій для партнера і свою діяльність будують так, щоб виправдати сподівання партнера і досягти спільної мети[33]

Маркетинг партнерських відносин (МПВ) [31]:

1) намагається створити нову цінність для покупця, а потім розподілити її між виробником і споживачем;

2) визнає ключову роль індивідуальних клієнтів не тільки в якості покупців, а й у визначенні тієї цінності, яку вони хочуть отримати. В рамках МПВ покупець допомагає компанії отримати дохід, пов'язаний з реалізацією споживчих цінностей. Таким чином, цінність створюється разом з покупцями, а не для них;

3) вимагає від компанії, щоб вона, слідуючи своєї ділової стратегії і концентрації уваги на покупцях, створювала і погоджувала свій бізнес-процес,

комунікації, технологію та підготовку персоналу для забезпечення тієї цінності, яку бажає отримати покупець. Це тривала спільна робота покупця і продавця, яка функціонує в реальному часі;

4) визнає цінність постійних покупців вище, ніж окремих покупців або організацій, які міняють партнерів при кожній покупці. Визнаючи цінність сталості, МПВ прагне до того, щоб встановлювати в майбутньому більш тісні зв'язки з покупцем;

5) прагне побудувати ланцюжок взаємовідносин всередині організації для створення тієї цінності, яку хоче отримати покупець, і між організацією та її основними партнерами на ринку, включаючи постачальників, посередників в каналі розподілу та акціонерів.

Червоноградський завод металоконструкцій використовує МПВ:

- 1) запровадження новітніх процесів;
- 2) широкий спектр свого виробництва;
- 3) підбір клієнтів;
- 4) ланцюжку взаємин;
- 5) переосмисленні «4P» маркетингу;
- 6) використання менеджерів з партнерськими відносинами

МПВ складається з восьми основних компонентів:

- культура і цінності;
- керівництво (лідерство);
- стратегія;
- структура;
- люди;
- технологія;
- знання і розуміння;
- процес.

У завдання МПВ входить узгодження всіх цих аспектів. Розглянемо кожен компонент МПВ окремо.

1. Культура і цінності.

Підприємства з різними культурами можуть спільно створювати цінності, але їх схожості або відмінності в культурах повинні усвідомлюватися на ранніх стадіях. Крайні культурні відмінності можуть перешкоджати створенню та збереженню взаємин. Наприклад, якщо культура і цінності підприємства полягають в тому, щоб максимізувати прибутковість поточних операцій і використовувати будь-які комбінації знань, хитрощів і вмінь для того, щоб досягти своїх цілей, малоімовірно встановлення довгих відносин з компанією, орієнтованою на досягнення справжніх довготривалих цінностей.

Підприємства, що спеціалізуються на укладанні угод, рідко успішно співіснують з підприємствами, що входять в категорію терплячих будівельників партнерських відносин. Культура і система цінностей покупця повинні сприяти встановленню міцних взаємин.

2. Керівництво. Керівник заводу і керівники в компаніях-покупцях повинні бути готові зосередити основну увагу на тих перевагах, щоб можна було досягти за допомогою МПВ і на взаємних інтересах окремих замовників та клієнтів. Керівництво покупця, і постачальника має бути готове, щоб обрати такі підприємства, з якими кожен буде працювати.

Важливо враховувати той факт, що ніяка організація не зможе успішно застосувати ініціативи МПВ, поки керівництво підприємства націлене на перемогу за рахунок інших. У деяких підприємств керівники прагнуть отримати максимальний прибуток від кожної угоди з кожним покупцем. Підприємства, що будують свої взаємини з таким підходом до покупця, виявляють, з очевидних причин, що покупці не зацікавлені у встановленні довготривалих відносин із партнерами. Можливість безперервно створювати нові взаємні цінності з часом зробить конкурентів більш схильними до спільного використання прибутку. Компанії з більшою ринковою владою, ніж їхні покупці і постачальники, володіють особливою роллю.

Керівництво має розглядати спільне використання прибутку як перевага і розуміти справжнє значення взаємин перед тим, як переводити компанію на принципи МПВ. Компанії, що володіють ринковими перевагами, владою у

ставленні до покупцям і постачальникам, повинні ініціювати введення МПВ в інтересах своєї фірми.

3. Стратегія. Стратегія повинна здійснюватися на численних рівнях. Сюди входять купівельна стратегія і стратегії розвитку можливостей, необхідних для подальшого зміцнення взаємин з клієнтом. Клієнт - а не товар, дослідження і розробки або інші знання і навички - повинен становити ядро бізнес-стратегії, якщо компанія має намір ефективно здійснювати МПВ.

Багато компаній залишаються в обмежених рамках підходу «управління по продукту», застосовуючи принципи комплексного пропозиції пакета товарів у своїх галузях. В епоху досвідчених покупців, які примудряються вибирати серед товарів з незначними відмінностями, стратегії управління по товару приносять меншу користь, ніж стратегії цілеспрямованого створення тих благ, які бажають отримати покупці. А вони аж ніяк не завжди розглядають товар як центральну частину тих благ, створення яких вони очікують від продавця. Якщо своєчасне уважне обслуговування, наприклад, є головним критерієм тих благ, до яких вони прагнуть, то компанії скоріше варто розглядати організацію взаємовідносин з окремими покупцями як ядро майбутньої стратегії, а аж ніяк не зосереджувати свою увагу виключно на товар. Ядром стратегії повинен бути покупець. Стратегія орієнтована на клієнта, і цілі взаємин і стратегії спрямовані на окремого споживача.

4. Структура. Структура компанії повинна втілювати в життя (обслуговувати) її стратегії. Найпростіший спосіб дізнатися, чи є у компанії стратегічні проблеми - подивитися, як часто вона реорганізовується. Компанії, які часто реорганізовуються поза стратегічного напрямку і без логічного обґрунтування, часто відчують труднощі з визначенням та здійсненням успішної стратегії. Необхідний перегляд традиційних організаційних структур, бізнес-одиниць, організованих за принципом товарної або ринкової орієнтації. Розглядайте організацію в контексті її взаємин і потенційних можливостей. Деталізуйте і спеціалізуйте роботу менеджерів.

5. Люди. Люди відіграють визначальну роль у всіх взаєминах. Бізнес - це теж люди, але тут їм повинна надаватися підтримка з боку технологій і процесів для того, щоб вони збільшили свої можливості і зробили їх ще більш дієвими. На попередньому етапі розвитку маркетингу знання про покупця і ринку були зосереджені у маркетолога, він прагнув залучити інших співробітників компанії в участь у програмах стратегічного маркетингу. Тепер інформація про покупців розташована на передній лінії, де взаємодіють покупці і компанія. Все частіше люди, що знаходяться на передовій, стають консультантами, працюючи з покупцями для того, щоб принести користь своїй компанії.

Багато, якщо не більшість людей в компанії, орієнтованої на МПВ, повинні бути не тільки функціональними експертами, але і власниками процесу для особливих категорій взаємин. В епоху МПВ продаж, маркетинг, обслуговування та підтримка покупців стають комплексним інтегрованим процесом, до якого входять вісім блоків МПВ, розглянутих тут. Власник процесу МПВ повинен прагнути бути інтегратором і отримувати за успішну інтеграцію винагороду і визнання.

6. Технологія. Технологія може виконувати численні ролі в компанії і між компанією і її клієнтами, включаючи: зовнішні контакти з контактною аудиторією та споживачем (комунікації); внутрішні контакти (комунікації); комп'ютеризацію; зміст.

7. Знання і розуміння. Технологія повинна сприяти розвитку в МПВ нового знання і розуміння щодо відносин з клієнтами і забезпечувати це взаємодія інформацією. Проблематика в тому, щоб здійснити це економічно, з особливим інтересом до компаній з обширеною купівельної базою даних і помірною прибутком.

В основну задачу маркетолога входить забезпечення ресурсів для вкладень і отримання знань та розуміння окремого покупця на тривалий період часу. Необхідно вкладати в знання і розуміння покупця, не має значення, в якій ситуації знаходяться ваші справи.



8. Процес. Реінжиніринг, застосований протягом останнього десятиліття, не допускав існування відносин з клієнтом і окремим покупцем в якості ядра, навколо якого повинна будуватися ділова активність.

Можна зробити висновок, що стратегічні альянси можуть проіснувати тоді коли стосунки побудовані на рівних правах, взаємодовірі, результативності очікуваних рішень.

В табл.3.1. порівнюються саме відносини між партнерами та організацією.

Таблиця 3.1

Порівняння типів взаємовідносин Червоноградського заводу  
металоконструкцій

Критерії порівняння	Традиційні відносини	Партнерські відносини
Форма взаємовідносин	Конкуренція	Співробітництво
Урахування інтересів постачальника і покупця	Акцент на власних інтересах постачальника й покупця	Акцент на спільних інтересів постачальника й покупця
Політика цін	Акцент на «ціну за одиницю продукції», основна мета покупця-найнижча ціна	Акцент на загальну вартість закупівлі
Тривалість бізнес-планів	Короткочасні бізнес-відносини	Тривалі бізнес-відносини
Політика у сфері контролю якості	Здійснення вхідного контролю	Гарантована якість на основі концепції TQM( Total Quality Management)
Кількість постачальників	Робота з великою кількістю постачальників	Робота з 1 або 2 надійними постачальниками
Взаємовідносини з постачальниками	Відносини невизначеності між постачальником і покупцем	Відносини довіри між постачальником і покупцем

Розуміючи той факт, що установлення партнерських відносин забезпечує конкурентоспроможність всіх учасників взаємодії, на рис. 3.2 наочно подано підґрунтя для інтеграції інтересів.

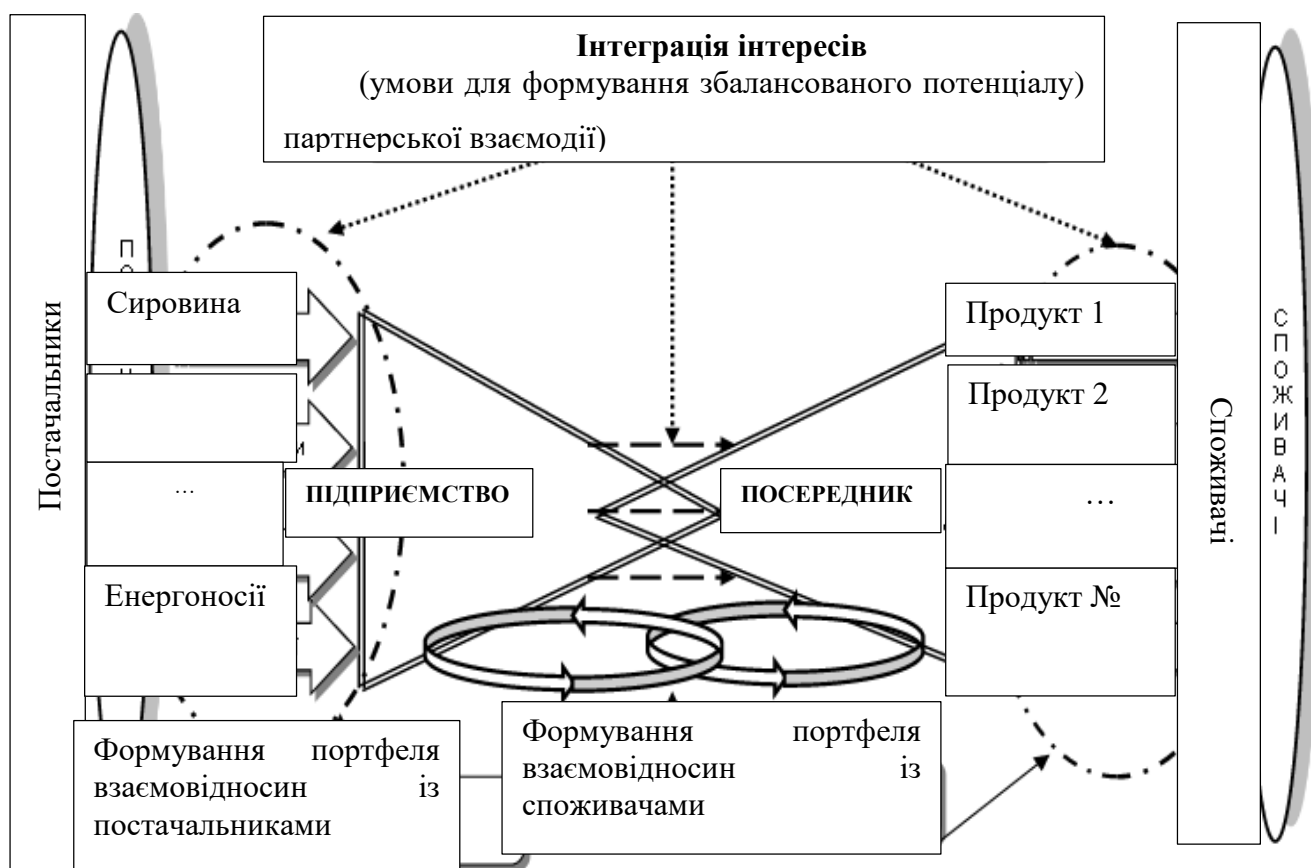


Рис. 3.2. Логіка формування потенціалу партнерської взаємодії Червоноградського заводу металоконструкцій [53, с.18]

Як можна бачити з рис. 3.2, стратегічне управління взаємовідносинами підприємства з замовниками і клієнтами дозволить, у кінцевому підсумку, досягти синергетичного ефекту. При цьому для забезпечення довгострокової ефективності взаємодії із замовниками та клієнтами Червоноградський завод металоконструкцій доцільно буде розроблювати набір стратегій взаємодії. Зрозуміло, що бізнес-партнери як повноправні учасники ланцюга створення цінності, безпосередньо впливають на стратегію підприємства-інтегратора взаємодії. До того ж ускладнення системи прямого впливу детермінує необхідність розробки механізму управління відносинами із бізнес-партнерами, спрямованого на оптимізацію маркетингових зусиль всіх учасників партнерської взаємодії. Оскільки партнерство передбачає тривалі відносини, розраховані на перспективу, є надійним джерелом тісних відносин.

Узагальнююче поняття «партнерство» визначають як форму відносин між підприємства, що ґрунтуються на основі добровільної співпраці, взаємної довіри та підтримки, розподілі прав. Стратегічне партнерство - форма довготривалих, взаємовигідних стосунків між учасниками, які ґрунтуються на добровільності та рівності сторін для досягнення економічного інтересу.

Сутність концепції маркетингу відносин полягає у формуванні довготривалих відносин співпраці і довіри між суб'єктами ринку з метою отримання двосторонньої вигоди [54].

Угорський науковець М. Ваш поділяє партнерські відносини на промисловому ринку на чотири основних типи партнерства – зі споживачем, постачальником, внутрішнє та супутнє [55].

До першого типу партнерства – партнерство зі споживачами – належать проміжні та кінцеві споживачі;

До другого типу партнерство з постачальниками – науковець відносить таких суб'єктів як постачальники товарів та постачальники послуг;

До третього типу – внутрішнє партнерство – бізнес-одиниці, функціональні департаменти, службовці; до четвертого – супутнє або відносне партнерство – належать відносини з конкурентами, владою, неприбутковими організаціями.

Існує думка, що партнерські відносини слід формувати за декількома напрямками: з покупцями; з постачальниками товарів, робіт, послуг; з персоналом підприємства та з конкурентами.

Серед факторів, які впливають на діяльність підприємств, у тому числі і на вибір партнера та формування з ним відносин, виділяють один з головних – це конкуренція, умови конкурентної боротьби. Стан конкуренції в галузі, в якій здійснює діяльність підприємство, залежить від п'яти основних конкурентних сил (модель п'яти конкурентних сил розроблена М. Портером):

- 1) суперництва між продавцями усередині галузі;
- 2) фірм, що пропонують товари-замінники (субститутути);
- 3) можливості появи нових конкурентів усередині галузі;

4) здатності постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих, які використовуються фірмою, диктувати свої умови;

5) здатність споживачів продукції фірми диктувати свої умови

Розвиток партнерських відносин між ЧЗМК та конкурентами має базуватися на економічному підході, який являє собою забезпечення прийняттого рівня конкурентоспроможності певних компаній на ринку, що в свою чергу підвищує основні характеристики товару (якість, асортимент тощо) задля ефективного забезпечення потреб споживачів. Вперше на це звернув увагу М. Портер, який підкреслював, що «будь-які компанії не просто присутні на ринку, а мають тенденцію до конкуренції, створюючи кластери» [50].

Передумовою формування моделі (рис. 3.3) на ЧЗМК є багатонаправленість взаємодії діяльності усіх суб'єктів.

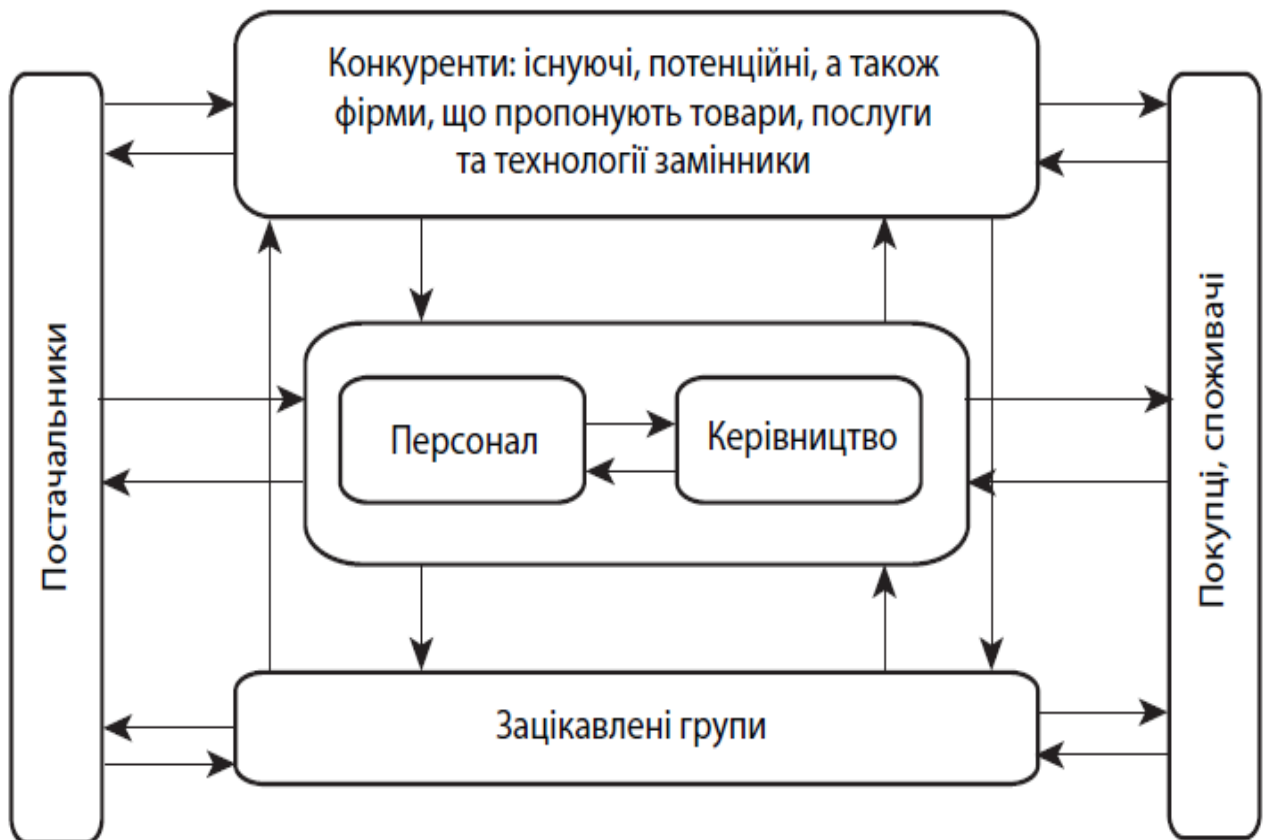


Рис. 3.3. Модель напрямків формування партнерських відносин ЧЗМК

Необхідно враховувати вплив керівництва та персоналу підприємства на діяльність та ефективність роботи всього підприємства. Тому модель містить такий складовий напрямок як підприємство.

До зацікавлених груп можна віднести усіх не врахованих груп, що можуть впливати, зацікавлені в функціонуванні та взаємодіють з підприємством в процесі діяльності. Саме тому, є потреба у взаємодії стратегічних партнерств за цим напрямком.

У першу чергу будуються партнерські відносини персоналу між собою та з керівництвом підприємства (у процесі функціонування відбуваються процеси координації та взаємоузгодження дій на рівні підприємства). Доведено, що ефективність взаємодії на цьому рівні обумовлюється використанням відповідного інструментарію: безпосередній контакт між менеджерами, спільні ролі, спеціальні групи, команди, ролі менеджерів посередників, матричні організації.

Другий напрямок (відносини підприємства із постачальниками) визначає ефективність поставок. Ефективність цього напрямку відносин залежить від обрання відповідної моделі: «витягнутої руки» – мінімізація залежності від постачальників і максимізація ринкової влади – партнерства.

Третій напрямок формування партнерських відносин передбачає побудову відносин зі споживачами. Формування даного типу відносин залежить від прихильності обох сторін до спільної продуктивної праці. У цьому напрямку формуються стратегії партнерських відносин з клієнтами. Наступний напрямок дає можливість формування партнерських відносин з зацікавленими групами, з урахуванням критерію перспективності, обов'язковості взаємодії, впливу на громадську думку. До зацікавлених груп можуть належати фінансові установи, органи влади, різні види посередників, засоби масової інформації, навчальні заклади тощо.

Останній напрямок – формування партнерських відносин з конкурентами, як з існуючими, так і новими гравцями ринку та виробниками товарів субститутів і технологій, що дозволяють замінити продукцію підприємства. Встановлення та

підтримання таких відносин дозволять підприємствам, з одного боку, розширити межі своєї діяльності та підвищити її ефективність шляхом зниження витрат та перейняття досвіду конкурента, і, з іншого боку, вирішити спільні для конкурентів питання та проблеми в межах всієї галузі [47].

Слід зазначити, що підприємству необов'язково формувати партнерські відносини за всіма напрямками. Доцільність та можливості формування партнерських відносин підприємством визначаються шляхом оцінки потенційних партнерів за критеріями вибору.

Поряд із цим варто також відмітити такий підхід до узгодження інтересів як диференціація, що являє собою сприйняття в підсвідомості споживача товару чи марки, при якому даний товар чи марку буде значно відрізнятися від конкурента. Стратегія диференціації є однією з найважливіших базових конкурентних стратегій, реалізація якої активно сприяє покращенню сприйняття марки та привертає увагу споживачів, що в майбутньому можуть стати постійними клієнтами компанії [41].

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.

Формування відносин довіри і співпраці полягає в розробленні та реалізації спільних планів та стратегій створення спільних активів. До переваг, які пов'язані зі встановленням довготривалих партнерських відносин, належать:

- 1) зниження адміністративних витрат;
- 2) ефективніше використання ресурсів;
- 3) покращання зв'язків;
- 4) удосконалення нововведень;
- 5) покращання діяльності

Отже, розгляд партнерських відносин передбачає взаємодію суб'єктів господарювання. Розуміючи той факт, що установлення партнерських відносин забезпечує конкурентоспроможність всіх учасників взаємодії, на рис. 3.4 наочно

представлено підґрунтя для інтеграції інтересів. На рис.3.4 зображено переваги використання маркетингу партнерських відносин.

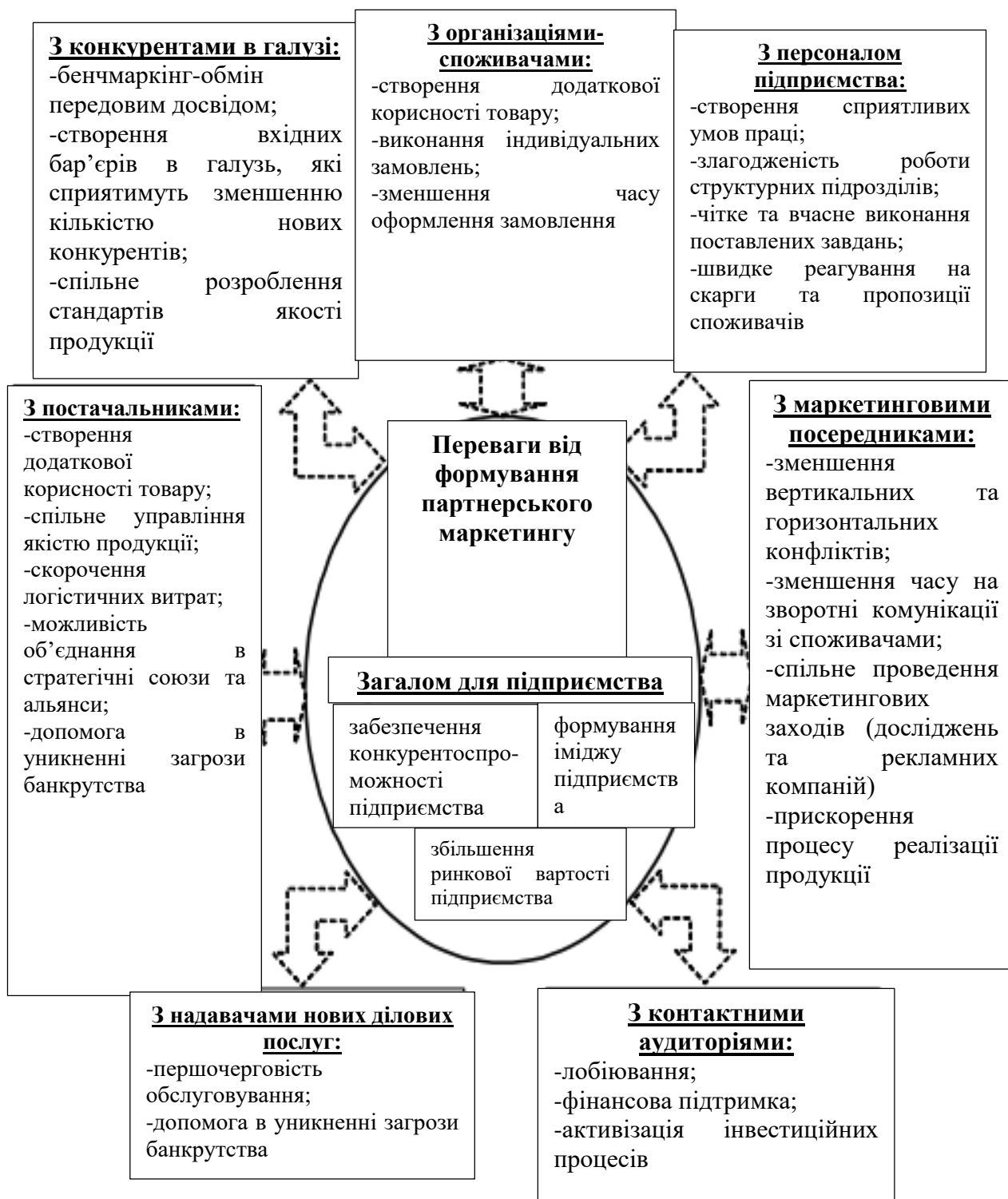


Рис. 3.4. Переваги використання маркетингу партнерських відносин

Таким чином встановлення партнерських відносин стає все більш поширеними. Використання запропонованої моделі дозволить заводу металоконструкцій посилити конкурентні переваги використовуючи свої пріоритети. Формування партнерських стосунків формують наші підприємства пристосовуватися до сучасних умов господарювання.

### **3.2. Посилення логістичних зв'язків досліджуваного підприємства з партнерами в системі маркетингу підприємства**

В контексті удосконалення механізму партнерів в системі маркетингу підприємства важливим є посилення між ними логістичних зв'язків. Якісне проектування логістичної системи для будь-якого промислового підприємства сьогодні стає запорукою його успішного функціонування, адже вимоги споживачів за термінами та якістю доставки продукції щодня посилюються, а тому оптимізація логістичних ланцюгів, їх адаптація до ринкових змін, ефективне управління логістичними процесами, контроль виконання зобов'язань за поставками є основними умовами виживання на конкурентному ринку [32].

Роль логістики в життєдіяльності підприємств, особливо промислових, дуже велика. Діяльність логістичних служб безпосередньо впливає не лише на керування логістичними процесами, а і на формування портфеля замовлень підприємства, а через нього - на розробку асортиментної програми виробництва і відповідної стратегії.

Підприємство велику надію покладає на логістичні системи. Адже під час їхнього планування покращується планування, використання виробничих потужностей, ведеться строга дисципліна поставки товару, а також покращується результативність діяльності підприємства. З швидким розвитком різних технологій логістика стає необхідною: у сфері транспорту, технічного, інформаційного забезпечення.

У своїй діяльності торговельна мережа повинна не лише успішно управляти логістичними ланцюгами, але й оцінювати ефективність управління ними. Ефективність управління логістичними ланцюгами оцінюється за різними



методами, що допомагає контролювати та оцінювати весь процес постачання. В цьому контексті ефективність логістичних зв'язків між ланками логістичного ланцюга значною мірою залежить від таких факторів: інфраструктура підприємств; управління трудовими ресурсами; кваліфікація персоналу; розвиток технології виробництва; раціональна організація матеріальних, енергетичних та інформаційних потоків.

Метою управління логістичними ланцюгами торговельних мереж, зазначає А. Харрісон, є максимізація загальної вартості, яка створюється ланцюгом поставок. Ця величина визначається як різниця між тим, що клієнт готовий заплатити за продукт і витратами, які в сукупності виникають у ланцюгах постачання. Для більшості ланцюгів постачання цей показник може бути названий "прибутковість ланцюгів постачання", що визначається як різниця між доходом, отриманим від клієнта, та сукупними витратами в ланцюгах постачання [53].

Логістичні зв'язки між ланками логістичного ланцюга, основною метою яких є переміщення матеріального потоку забезпечуються різноманітною інтегрованою інфраструктурою, призначеною виконанням таких завдань:

- 1) складування продукції в спеціальних ємкостях і спорудах;
- 2) переміщення продукції за допомогою транспортних і маніпуляційних засобів;
- 3) захист продукції з використанням складських приміщень, яка вимагає системи пакування, передачу інформації тощо;
- 4) перетворення інформації логістичних процесів.

Сукупність логістичних зв'язків утворює логістичний ланцюг, який допомагає зрозуміти сутність логістичного управління.

Логістичний ланцюжок - це лінійно упорядкована чисельність фізичних чи юридичних осіб (виробників, посередників, складів тощо), які виконують логістичні операції, спрямовані на доведення зовнішнього матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої чи до кінцевого споживача [15].

Взаємовідносини в такому ланцюзі формуються на підставі замовлень та пропозицій на ринку виробництва сировини (зі своїми постачальниками, посередниками, споживачами), виробництва і споживання продукції відповідного асортименту і якості, виконання роботи, надання послуги. Загальна схема логістичного ланцюга виражається такою послідовністю елементів (ланок) логістичного управління (рис. 3.5).



Рис.3.5 Структуризація логістичного ланцюга

Як бачимо, логістичне управління є системою, де визначені суб'єкти руху товару і зв'язку між ними. Можна сказати, що логістичний зв'язок об'єднання функцій підприємств, кожна з яких фактично зберігає свою автономію. Логістичний зв'язок дає змогу реально оцінити масштаби діяльності підприємства. Така форма найбільш адекватна в сучасній економіці, що характеризується розпадом традиційних жорстких структур товароруку, втратою звичних орієнтирів розвитку. Звернемо увагу на той факт, що кожна з посередницьких ланок логістичного ланцюга дає змогу узгоджувати дії, правильно розподіляти функціональні обов'язки і одержувати додатковий ефект [46]. Оскільки підставою взаємодії виробника з логістичними партнерами виступає логістичний потік, виправданим є ствердження про зацікавленість такого підприємства у наданні потокові прийнятих характеристик. Зміни структури й особливостей логістичного потоку передбачають можливість управління з боку виробника динамічними матеріальними, фінансовими, інформаційними та сервісними субпотоками.

Використання логістичного ланцюга дозволяє по-іншому провести вартісний аналіз, визначаючи витрати кожної ланки, які сукупно утворюють ціну товару. Серед основних переваг логістичного управління є те, що скорочується ризик,

пов'язаний з діяльністю підприємства. Це скорочення не стосується технологічних і політичних ризиків. Воно обумовлене різними коливаннями ринку (зміна стратегії постачальників і споживачів, поява нових конкурентів), що мають суттєвий вплив на ризики. У вирішенні проблеми ризику, першочергове значення має інформаційне забезпечення, яке знижує рівень невизначеності і дає змогу обґрунтувати те чи інше рішення. Для того, щоб завод металокопункцій, який прагне зберегти і збільшити конкурентоспроможність, мусить бути відкритим для інформації, що надходить із зовнішнього середовища, найперше для інформації, що має стратегічне значення. Водночас необхідно вживати заходи до приховування власної інформації, важливої для конкурентів [37].

На рис. 3.6 наведено приклад Червоноградського заводу металокопункцій – простий логістичний ланцюг прямого збуту, який включає такі ланки логістичної системи (ЛЛС):

- 1) фірму – виробника готової продукції (ГП),
- 2) споживача (покупця) і логістичного посередника, який доставляє товар покупцю.

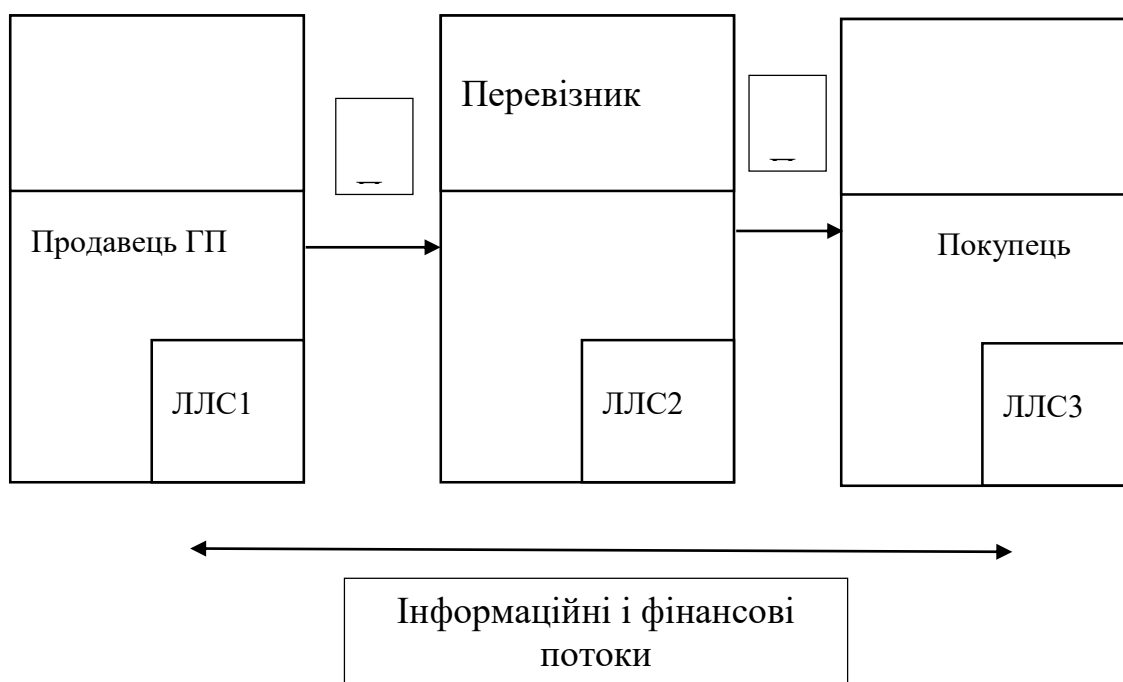


Рис. 3.6. Приклад простого логістичного ланцюга ЧЗМК

Необхідним є постійний контроль усього ланцюга, починаючи з виробника сировини і закінчуючи споживачем. Логістичні зв'язки між ними можуть бути різними залежно від відмінностей між постачальниками окремих компонентів, виробниками і споживачами [35].

На основі аналізу існуючих вимог пропонується застосувати наступну систему показників для оцінки ефективності управління логістичними ланцюгами рис.3.7

Для підтримки високої конкурентоспроможності логістичних ланцюгів, завод металопродукції має постійно розвиватися та вдосконалюватися. За визначенням П. Василюка, надійність – це здатність системи зберігати в процесі функціонування безперервність роботи при належній якості її вихідних параметрів [68, с. 15].

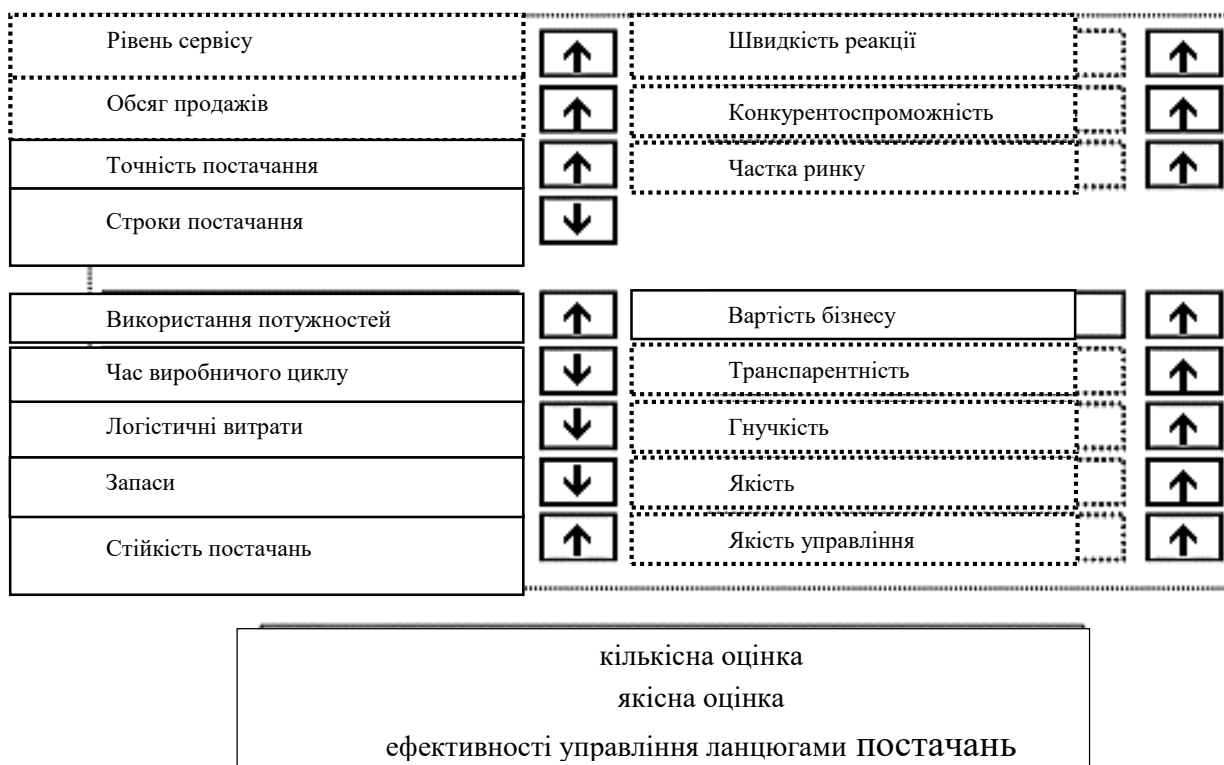


Рис. 3.7. Основні показники оцінки ефективності управління логістичними ланцюгами

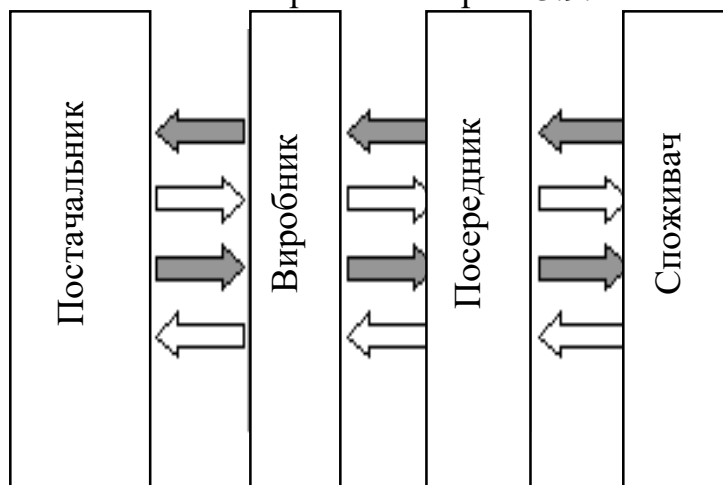
До показників, що створюють базу для оцінки надійності поставок, належать:  
- кількість поставок, що не відбулися;

- кількість поставок, що мають які-небудь відхилення;
- тривалість доставки готової продукції;
- час між поставками;
- точність виконання транспортних операцій за строками;
- ризик в інтервалах поставки;
- кількість пошкоджень продукції у процесі транспортування;
- вірогідність недопоставок [31].

У логістичних ланцюжках виділяють такі основні компоненти:

- 1) зовнішню логістику (власне виробництво),
- 2) внутрішню (внутрішньовиробничу) логістику, збут продукції та сервісне обслуговування споживачів чи замовників.

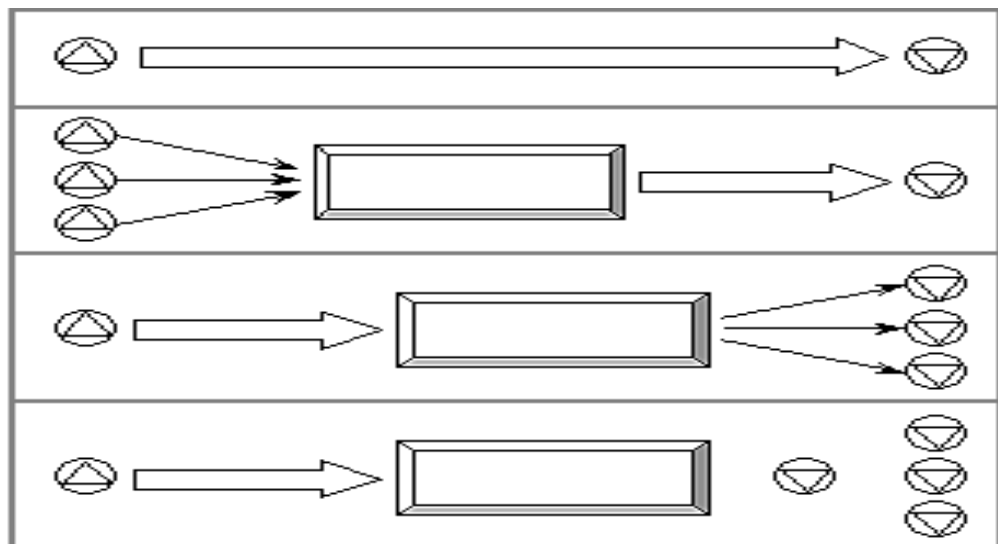
Природно, що успішне функціонування названих факторів вимагає раціональної організації доставки вантажів та транспортно-складського господарства. Пропонується наступна схема логістичних зв'язків для Червоноградського заводу металоконструкцій зображено на рис. 3.8. Основні схеми організації вантажопотоків зображено на рис. 3.9.



Умовні позначення:

- ← — зворотний інформативний потік;
- ⇒ — матеріальний потік;
- ⇨ — супроводжувальний інформаційний потік, що включає перевізні документи;
- ⇐ — підтвердження прибуття вантажів. Взаємні розрахунки.

Рис. 3.8. Схема логістичних зв'язків ЧЗМК



Умовні позначення:

- ⊙ — джерело виникнення вантажопотоку;
- ⊙ — пункт погашення вантажопотоку;
- ⇨ — дальній транспорт;
- — місцевий транспорт;
- ▭ — пункт об'єднання чи розподілу вантажопотоків.

Рис. 3.9. Схема організації вантажопотоків ЧЗМК

Отже, під логістичним розуміють ланцюжок, по якому проходять від постачальника до споживача товарний та інформаційний потоки. Інакше кажучи, це графічне зображення шляху, яким вони переміщуються. У ньому виділяються такі головні ланки:

- постачальники матеріалів, сировини та напівфабрикатів;
- склади для зберігання продукції на стадії закупівлі;
- виробництво товарів, їх збут, включаючи відправку зі складу готової продукції; - споживачі готової продукції.

Форми логістичних ланцюжків залежать від кількості перерахованих вище ланок та схем організації вантажопотоків, від розміру підприємства, концепції управління, матеріаломісткості продукції та галузі економіки. Система логістики містить матеріальні засоби, що забезпечують рух товарів по логістичному ланцюжку (склади, вантажно-розвантажувальні механізми, транспортні засоби), виробничі запаси та засоби управління усіма ланками ланцюжків.

Основним інструментарієм управління логістикою є:

- 1) бюджет логістики, що враховується як складова частина загального бюджету фірми при плануванні її господарчої діяльності;
- 2) показники логістики;
- 3) планування номенклатури товарів згідно з методом АВІ;
- 4) методи дослідження операцій.

Логістичне управління ЧЗМК буде ефективним тоді, коли буде взаємодіяти кожна ланка логістичної системи. Розглядаючи ефективність управління логістичними ланцюгами заводу металоконструкцій, необхідно розуміти, що фактично йдеться про так звану "потенційну ефективність". Ефективність заводу металоконструкцій залежить від стійкості логістичних зв'язків у логістичному ланцюгу. Саме тому, разом із економічною ефективністю ланцюгів поставок, велике значення для досягнення комплексної ефективності ланцюга постачання має забезпечення стійкості ланцюгів поставок. Сучасна тенденція розуміння ефективності логістичних ланцюгів торговельних мереж передбачає проектування таких ланцюгів поставок, які б характеризувалися високим рівнем економічної ефективності та необхідним рівнем стійкості.

Отже, посилення логістичних зв'язків досліджуваного підприємства в системі маркетингу підприємства дасть можливість забезпечити ефективну систему взаємодії та вчасно реагувати на зміни як у зовнішньому так і внутрішньому середовищі з метою утримання конкурентних переваг на ринку, підтримки та розвитку взаємовигідного партнерства.

### **Висновки до розділу 3**

Розвиток партнерських відносин на ЧЗМК в системі маркетингу підприємства дало змогу зробити наступні висновки.

1. Запропонована модель партнерських відносин досліджуваного підприємства в контексті системи маркетингу підприємства. Передумовою формування моделі на Червоноградському заводі металоконструкцій є багатонаправленість взаємодії діяльності усіх суб'єктів. Розвиток партнерських

відносин між заводом металоконструкцій та конкурентами має базуватися на економічному підході, який являє собою забезпечення прийнятного рівня конкурентоспроможності певних компаній на ринку, що в свою чергу підвищує основні характеристики товару (якість, асортимент тощо) для ефективного забезпечення потреб споживачів.

2. Ефективність управління логістичними ланцюгами оцінюється за різними методами, що допомагає контролювати та оцінювати весь процес постачання. Тому ефективність логістичних зв'язків між ланками логістичного ланцюга значною мірою залежить від таких факторів:

- інфраструктура підприємств;
- управління трудовими ресурсами;
- розвиток технології виробництва;
- кваліфікація персоналу;
- раціональна організація матеріальних, енергетичних та інформаційних потоків.

На основі аналізу типів партнерів підприємства було виявлено недостатньо ефективну взаємодію з посередницькими структурами. У зв'язку з цим пропонується застосування наступної схеми для організації логістики:

- збільшити кількість замовлень підвищення стабільного попиту:
- зменшення страхових запасів (заміна запасів точною інформацією):
- зменшення ризиків та підвищення надійності планів і поставок:
- зменшення витрат:
- підвищення точності планування за рахунок єдиних інформаційних каналів, спільного прогнозування попиту, скорочення часу нових виробів на ринок:
- підвищення якості оперативного управління за рахунок безперервного моніторингу ланцюга поставок, своєчасного визначення відхилень і порушень в ланцюгу постачань:
- скорочення частини витрат на маркетинг та логістику за рахунок ліквідації бізнес-процесів, пов'язаних із невизначеністю в закупівлях, складуванні та збуті.



Для ефективної організації роботи відділу маркетингу на ЧЗМК необхідно вирішувати такі завдання: знайти фахівців відповідної кваліфікації або ж здійснити необхідну перепідготовку наявних фахівців; оптимально розподілити обов'язки, права та відповідальність між працівниками маркетингової та споріднених служб, залежно від фаху, кваліфікації, знань і практичних навичок працівників; створити умови для ефективної роботи працівників маркетингової служби, що включає ефективну організацію робочих місць на основі застосування засобів автоматизації праці та дотримання всіх вимог безпеки життєдіяльності; забезпечити умови для ефективної взаємодії маркетингової служби підприємства з іншими адміністративними і виробничими службами та підрозділами підприємства.

Характеристика "надійність поставок " повною мірою охоплює логістичні правила "7-R". Сучасний логістичний процес має протікати з дотриманням основного правила логістики —правила «7R».

Мета логістичної діяльності досягається тоді, коли правило «7R» діє, тобто коли потрібний товар високої якості, необхідної кількості, у найзручніший для замовника час буде доставлено у зазначене ним місце з мінімальними витратами.

Отже, посилення логістичних зв'язків досліджуваного підприємства в системі маркетингу підприємства дасть можливість забезпечити ефективну систему взаємодії та вчасно реагувати на зміни як у зовнішньому так і внутрішньому середовищі з метою утримання конкурентних переваг на ринку, підтримки та розвитку взаємовигідного партнерства.

## ВИСНОВКИ

Проведене наукове дослідження на тему: «Розвиток партнерських відносин в системі маркетингу підприємства» дало змогу зробити наступні висновки і пропозиції:

1. Маркетинг сьогодні – це одна із рушійних сил сучасної світової економіки. Ця галузь науки знаходиться в стані перманентних перетворень та розвитку. Зі зміною ринкової кон'юнктури чи споживацьких запитів змінюються і концепції маркетингу.

2. В процесі розвитку партнерських відносин важливе значення мають методичні підходи щодо взаємодії підприємства з партнерами. Виокремлюють два методи, якими має можливість скористатись підприємство, здійснюючи вибір потенційного партнера, а саме: вибір потенційного партнера з числа тих, з якими вже встановлені або були встановлені ділові відносини. Це полегшує вибір, адже підприємство має в розпорядженні точні дані про діяльність цих суб'єктів; вибір в результаті пошуку та аналізу необхідного ринку: на якому підприємство вже працює, або зовсім нового ринку (у разі прийняття рішення про диверсифікацію діяльності) та напрямку формування партнерства (маючи на увазі суб'єктів зовнішнього середовища підприємства – формування партнерських відносин з постачальниками, покупцями, конкурентами).

3. Основним і центральним елементом у системі маркетингу партнерських відносин є ключові клієнти-партнери та пріоритетні сегменти. Маркетинг партнерських взаємовідносин являє собою систему маркетингу, орієнтовану на встановлення довготривалих і взаємовигідних відносин з покупцями та іншими суб'єктами ринку.

Основна ідея маркетингу партнерських відносин – це створення сприятливого середовища функціонування на принципах довговічності зобов'язань (гарантії), взаємоповаги та довіри. 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.

4. У процесі дослідження було розкрито суть організації діяльності Червоноградського заводу металоконструкцій, визначено економічні показники, аналіз техніко-економічних показників діяльності заводу.

5. Проведена діагностика методів налагодження партнерства досліджуваного підприємства з партнерами в системі маркетингу підприємства свідчить про те, що вибір методів економічної взаємодії підприємств-партнерів має бути адекватним загальним цілям і очікуваним результатам обох сторін. Співпраця з іноземними партнерами дає ЧЗМК суттєві переваги, зокрема: у значній мірі гарантовані, наперед визначені обсяги замовлень на виробництво; стабільність у плані забезпечення працівників роботою і, відповідно, заробітною платою; гарантованість збуту виробленої продукції.

6. Використання запропонованої моделі напрямків розвитку партнерських відносин дозволить підприємству посилити конкурентні переваги на підставі раціонального використання власного потенціалу та можливостей. Формування відносин з партнерами сприятимуть адаптації підприємств до умов сучасного конкурентного середовища.

7. Ефективність управління логістичними ланцюгами оцінюється за різними методами, що допомагає контролювати та оцінювати весь процес постачання. Тому ефективність логістичних зв'язків між ланками логістичного ланцюга значною мірою залежить від таких факторів:

- інфраструктура підприємств;
- управління трудовими ресурсами;
- розвиток технології виробництва;
- кваліфікація персоналу;
- раціональна організація матеріальних, енергетичних та інформаційних потоків.

На основі аналізу типів партнерів підприємства було виявлено недостатньо ефективну взаємодію з посередницькими структурами. У зв'язку з цим пропонується застосування наступної схеми для організації логістики:

- збільшити кількість замовлень підвищення стабільного попиту;
- зменшення страхових запасів(заміна запасів точною інформацією);
- зменшення ризиків та підвищення надійності планів і поставок;
- зменшення витрат;
- підвищення точності планування за рахунок єдиних інформаційних каналів, спільного прогнозування попиту, скорочення часу нових виробів на ринок;
- підвищення якості оперативного управління за рахунок безперервного моніторингу ланцюга поставок, своєчасного визначення відхилень і порушень в ланцюгу постачань;
- скорочення частини витрат на маркетинг та логістику за рахунок ліквідації бізнес-процесів, пов'язаних із невизначеністю в закупівлях, складуванні та збуті.

В цьому контексті посилення логістичних зв'язків досліджуваного підприємства в системі маркетингу підприємства дасть можливість забезпечити ефективну систему взаємодії та вчасно реагувати на зміни як у зовнішньому так і внутрішньому середовищі з метою утримання конкурентних переваг на ринку, підтримки та розвитку взаємовигідного партнерства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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
2. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації. К.: КНЕУ, 2004. 275 с.
3. Бабій Л. В. Інформаційний обмін у міжнародних стратегічних партнерствах Вчені записки Університету «КРОК». 2010. Вип. 22. С. 85–92.
4. Балабаниць А. В. Управління маркетинговою взаємодією як ключова функція маркетингового менеджменту підприємства. URL: [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).
5. Бречко О. Перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України. Наука молода. 2006. № 5. С. 82–86.
6. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. К.: Атіка, 2004. 480 с.
7. Болотна О. В. Маркетинг взаємовідносин як сучасна концепція маркетингу. Траектория науки. 2015. № 2–3. URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/16>.
8. Борисенко О.С. Фісун Ю.В. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу. Економіка та управління підприємствами. 2017. Вип. 7. С.107-113.
9. Бутенко Н.В. Маркетинг: підручник. К.: Атака, 2008. 300 с.
10. Взаємозв'язок суб'єктів маркетингу партнерських відносин. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=74089>.
11. Войчак А. В. Маркетингові дослідження: Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2008. 120 с.

12. Гаркавенко, С. С. Маркетинг [Текст] : підручник. 5-те вид. доп. Київ : Лібра, 2007. 720 с.
13. Германчук А. М. Стратегічне партнерство в системі маркетингової логістики. URL :  
[http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Tiru/2011\\_32/German.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2011_32/German.pdf).
14. Гетьманський В. О. Оцінка функціонування підприємства в умовах економічного розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. № 6. Т. 3. URL:  
[www.nbuu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/.../174-178.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/.../174-178.pdf)
15. Гордон Я. Маркетинг партнерських отношений / Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк. СПб: Питер, 2001. 384 с.
16. Дима О.О. Побудова довготривалих стосунків в каналі розподілу. Маркетинг та логістика в системі менеджменту. Тези доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2008. С. 136.
17. Веселевський М., Білик І., Дейнега О., Крикавський Є. Економіка логістичних систем: монографія. Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2008. С.534–549.
18. Економічна енциклопедія: у 3-х т. – Т. 3 / ред. кол: С.В. Мочерний (відп. ред) та ін. К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. 951 с.
19. Економічна енциклопедія: У 3-х томах / ред. кол: С. В. Мочерний [та ін.]. К.: Академія, 2001. Т. 2. – 848 с.
20. Економічна енциклопедія: У 3-х томах / ред. кол: С. В. Мочерний [та ін.]. К.: Академія, 2002. Т. 3. 952 с.
21. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: как создать, завоевать и удержать рынок. М.: ООО “Изд-во АСТ”, 2001. 272 с.
22. 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.

23. Крикавський Є.В. Промисловий маркетинг : підручник. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2001. 336 с.
24. Куваєва Т. В. Управління партнерськими відносинами промислового підприємства. Економічний простір: збірник наукових праць. №122. Дніпропетровськ : ПДАБА, 2017. С. 104–117.
25. Кухар Р.Б. Вдосконалення управління маркетингом підприємств засобами інформаційних технологій. Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С. З. Гжицького. 2014. Т. 16 .№ 1. С. 292–296.
26. Макогон Ю. В., Орехова Т. В. Транснаціональні корпорації. Донецьк: ДонНУ, 2003. 342 с.
27. Мигаль О. Ф. Сегментування промислового ринку на засадах маркетингу партнерських взаємовідносин. Економічний аналіз: збірник наукових праць. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: «Економічна думка», 2013. Вип.12. Частина 3. С. 236-240.
28. Мокій А. І. Підвищення конкурентоспроможності України в умовах світової фінансово-економічної кризи. Економічні науки. Сер. Економічна теорія та економічна історія. Луцьк, 2009. Вип. 6, Ч. 2. С. 1–11.
29. 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.
30. 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.
31. Окландер, М. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи. Економіст. 2013. №3 (317). С. 20-24.
32. Організація з економічного співробітництва та розвитку. URL: <http://www.oecd.org>

- 33.Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2004. 468 с.
- 34.Підгурська І. А. Особливості формування міжнародних партнерських відносин у сучасній світовій економіці. Галицький економічний вісник. 2010. № 1 (26). С. 5–11.
- 35.Примак Т. Від маркетингу відносин до маркетингу утримування клієнтів. Маркетинг в Україні. 2006. № 3. С. 42–44.
- 36.Райт Р. В2В-маркетинг: Покроковий посібник / Пер. з англ., За наук. ред. Г.О. Виноградової. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. 624 с.
- 37.Рожко А.О. Стан реалізації партнерських ініціатив ФРН з країнами Східної Європи (на прикладі діяльності Німецького центру дослідження біомаси). 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.
- 38.Рональд К. Фирма, рынок и право / Коуз Рональд; [пер. с англ.]. – Нью-Йорк: Телекс, 1991. 191 с.
- 39.Сафарян І. А. Перспективи розвитку міжнародних партнерських відносин підприємств на фармацевтичному ринку України. *Механізм регулювання економіки*. 2012. № 3 (57). С. 167–172.
- 40.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.
- 41.Стігліц Дж. Глобалізація та її тягар / пер. з англ. А. Іщенко. К.: Вид. дім “КМ Академія”, 2003. 252 с.
- 42.Татаринцева А. Методологічні підходи до визначення поняття «партнерство». *Наука молода*. 2007. № 8. С. 145–150.
- 43.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.
44. Фатхутдінов Р. А. Стратегічний маркетинг: підручник. 2-е видання. СПб.: Пітер, 2002. 448 с.
45. Хитра О. В. Синергізм у міжнародному співробітництві: монографія. Львів: Новий світ. 2000, 2006. 200 с.
46. Чернишева С. Маркетинг відносин в системі управління підприємством. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Донецьк, 2008. 20 с.
47. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу промислових підприємств на засадах маркетингу і логістики: дис. ... доктора економ. наук. / Львів, 2003. 434 с.
48. 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.
49. Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади: Наук. вид. Х.: ХДЕУ, 2004. 471 с.
50. Baker G. Relational Contracts in Strategic Alliances / G. Baker, R. Gibbons, K. J. Murphy. Harvard business school working paper. February 26, 2002. 42 p.
51. Ganesan, S. (1994) ‘Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships’, *Journal of Marketing*, vol.58, (2), p. 1-19.
52. Göran S. The spherical marketing concept: A revitalization of the marketing concept. *European Journal of Marketing*. 2005. Vol. 39 Issue 1/2, P. 5–15.
53. Holovchuk Y. O. (2017) Marketynhova dominanta rozvytku konkurentnykh perevah pidpriemstva v umovakh informatsiinoi ekonomik [Marketing dominance of the development of competitive advantages of the enterprise in the conditions of information economics]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 3, no. 3., pp. 69-73.

Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2017\\_6%281%29\\_\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_6%281%29__15)  
(accessed 19 July 2019).

54. 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.
55. 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.
56. 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.
57. Mortensen M. H. Understanding attractiveness in business relationships – A complete literature review. *Industrial Marketing Management*. 2012. Vol. 41. Issue 8. November. Pp. 1206–1218.
58. Ryan L. The 4L's of a Successful Lead Generation Strategy. URL: <http://blog.hubspot.com/marketing/lead-generation-strategy>.
59. Stadnyk V.V., Holovchuk Y.O. Marketing resources and technologies for innovative potential of industrial enterprise. *International Journal of Economics and Society*. 2017. Vol. 2. Iss. 9. P. 39–45. URL : <http://elar.khnu.km.ua/jspui/handle/123456789/6597>
60. Webster, F.E. (1992) 'The Changing Role of Marketing in the Corporation', *Journal of Marketing*, vol.56, (4), Oct, p. 1-17.