

УДК 334.7

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ БІЗНЕС-ПАРТНЕРСТВА ОБ'ЄДНАНЬ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Толпежніков Роман Олексійович**, директор навчально-наукового інституту економіки та менеджменту, д.е.н., доцент, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь,

**Tolpezhnikov Roman**, director of the research institute of Economics and Management, Doctor of Economics, Associate Professor, SHEI «Priazovskyi State Technical University», Mariupol

**Tolpezhnikov R. Formation of the mechanism of business - a partnership association of industrial enterprises.**

Reviewed and analyzed current trends in the matters of development and implementation of the mechanism of forming business partnerships within the United constituents marketing strategy of economic activity. On this basis the theoretical and methodological foundations of the formation of business partnerships. Discovered the place, content and value of the entity marketing industry in forming business partnerships, and the definition of marketing as a system object of study in the system of business partnership industrial enterprises with the subsequent formation of the concept of integrated marketing activities united industry. Studied mechanism of forming a business partnership strategies: reactive and tactical and strategic proactively. Arranged methodical approach to formation of marketing activities in the industrial enterprise and generalized theoretical and methodological foundations for integrated assessment of effectiveness of marketing activities. Improved organizational support for integrated marketing activities through business partnerships. Grounded forming joint marketing picture market business partners as part of their economic activity. The elements of the mechanism of construction marketing picture market on the basis of building proactive stratagem to create a joint marketing picture market business partners.

**Толпежніков Р. О. Формування механізму бізнес-партнерства об'єднань промислових підприємств.**

Розглянуті та проаналізовані сучасні тенденції розвитку щодо вирішення питань розробки та впровадження механізму формування бізнес-партнерства у рамках складових маркетингових стратегії об'єднань суб'єктів господарської діяльності. Виходячи з цього розглянуті теоретичні та методологічні питання формування основ бізнес-партнерства. Виявлено місце, зміст та значення маркетингової діяльності господарюючого суб'єкта промисловості в формуванні бізнес-партнерських відносин, а також визначення маркетингової діяльності як системного об'єкта дослідження в системі формування бізнес-партнерства промислових підприємств із подальшим формуванням концепції інтегрованої маркетингової діяльності об'єднань промислових підприємств. Досліджено використання механізму формування стратегії бізнес-партнерства: реактивно-тактичний і проактивно-стратегічний. Упорядковано методичний підхід із формування маркетингової діяльності на промисловому підприємстві та узагальнені теоретико-методичні засади з оцінки результативності бізнес-партнерства. Удосконалено організаційне забезпечення інтегрованої маркетингової діяльності у рамках бізнес-партнерських відносин. Обґрунтовано формування спільної маркетингової картини ринку суб'єктів-партнерів у рамках їх господарської діяльності.

**Толпежніков Р.А. Формирование механизма бизнес-партнерства объединений промышленных предприятий.**

Рассмотрены и проанализированы современные тенденции развития по решению вопросов разработки и внедрения механизма формирования бизнес-партнерства в рамках составляющих маркетинговых стратегий объединений субъектов хозяйственной

деятельности. Исходя из этого рассмотрены теоретические и методологические вопросы формирования основ бизнес-партнерства. Определено место, содержание и значение маркетинговой деятельности хозяйствующего субъекта промышленности в формировании бизнес-партнерских отношений, а также определение маркетинговой деятельности как системного объекта исследования в системе формирования бизнес-партнерства промышленных предприятий с последующим формированием концепции интегрированной маркетинговой деятельности объединений промышленных предприятий. Исследовано использование механизма формирования стратегии бизнес-партнерства: реактивно-тактический и проактивно-стратегический. Определен методический подход по формированию маркетинговой деятельности на промышленном предприятии и обобщены теоретико-методические основы оценки результативности бизнес-партнерства. Усовершенствована организационное обеспечение интегрированной маркетинговой деятельности в рамках бизнес-партнерских отношений. Обосновано формирования общей маркетинговой картины рынка субъектов-партнеров в рамках их хозяйственной деятельности.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови функціонування господарюючих суб'єктів промисловості, які обумовлені високим рівнем конкуренції як на внутрішніх ринках, так і на зовнішніх, вимагають від промислових підприємств високоорганізованого механізму формування бізнес-партнерства, яка є запорукою високої ефективності діяльності об'єднаних підприємств. У багатьох випадках досягнення стратегічних цілей певною мірою гальмується відсутністю методології практичного запровадження бізнес-партнерства в діяльність суб'єктів господарювання. Ця проблема досить характерна для сучасного промислового ринку, що обумовлює актуальність теми та пов'язана з питанням вдосконалення організаційно-економічних засад ефективної діяльності суб'єктів господарювання, які не тільки формально об'єднаних у фінансово-промислові групи, але в більшій мірі які формують бізнес-партнерство як незалежні учасники ринку.

Дослідженням загальних проблем інтеграційних процесів та основ формування бізнес-партнерства у діяльності промислових підприємств приділяється багато уваги у працях провідних вчених: Mortensen M., Gounaris S., Фатхутдінова Р. А. та ін. [3;5;6].

**Метою** є удосконалення теоретико-методологічних засад формування механізму партнерських відносин суб'єктів господарської діяльності в Україні.

**Результати дослідження.** Сучасні умови функціонування господарюючих суб'єктів промисловості, які обумовлені високим рівнем конкуренції як на внутрішніх ринках, так і на зовнішніх, вимагають від промислових підприємств високоорганізованого механізму формування бізнес-партнерства, яка є запорукою високої ефективності діяльності підприємства. Деякі з аспектів методологічних основ формування механізмів управління економічними процесами, розробки системи їх елементів розглядаються в роботах вчених-економістів. В умовах поширення процесів глобалізації активно використовуються різні форми партнерства. Тенденція постійного зростання міжфірмової кооперації спостерігається у значному переліку досліджень. Так, у роботах [4; 5] автори зробили певний внесок у поширення уявлень про форми взаємодії та координації підприємств, розвиток яких може призвести до виникнення цілих співтовариств створення вартості. Автори у своїх роботах [1;2;5] дійшли висновку про необхідність нової концепції управління - маркетинг партнерських відносин. В іншій науковій праці [2] наведено організаційно-економічний механізм формування маркетингової стратегії промислового підприємства, який включає, на думку автора, методи, функції і організаційну структуру забезпечення довгострокової конкурентоспроможності і рентабельності за рахунок використання інтегрального маркетингу у системі координації постачальника і замовника промислової продукції. Комплекс елементів механізму може бути розглянутий як сукупність систем управління усіма елементами виробництва. Багатьма авторами маркетинговий механізм управління на

споживчому ринку розглядається як комплекс взаємопов'язаних та стимулюючих заходів, які спрямовані на динамічне збалансування виробництва і споживання [1,4-6], таким чином є основою для формування бізнес-партнерства не тільки між партнерами: продавець-покупець, але і у більш розгорнутому виді: бізнес-партнери - покупець. Через те, що ринкова система має досить замкнуту структуру, досить складно уявити узагальнену систему в якій поєднується інтереси окремих суб'єктів господарювання з метою управління ринком.

З метою створення та управління ефективної системи маркетингової діяльності господарюючого суб'єкта необхідне формування маркетингової стратегії партнерства промислових підприємств. Методика його побудови включає: розробку концепції формування маркетингової стратегії і програми управління цим процесом; визначення стратегічних цілей та головної мети, які формують механізм формування бізнес-партнерства у рамках маркетингової стратегії; ідентифікацію ключових елементів механізму бізнес-партнерства (пріоритетні напрямки); наповнення кожного елемента, цілі його складових та аналітичний результат. Основою формування стратегії бізнес-партнерства виступає інтегрована маркетингова стратегія. Дуалізм цього визначеного підходу полягає у тому, що на відміну від класичного розуміння інтегрального маркетингу, який передбачає всебічне охоплення на засадах комплексності маркетингових інструментів і поданий як система елементів, призначених для перетворення вхідних ресурсних потоків у вихідні товарні, запропоновано розглядати ширше за рахунок охоплення маркетингової діяльності своїх споживачів, що дасть більш ймовірний прогноз у виявленні тенденцій ринку споживачів продукції потенційних покупців-виробників підприємства, що застосовує інтегрований маркетинг. Фактично розглянутий механізм формування маркетингової стратегії промислового підприємства завдяки використанню інструментів наскрізного (інтегрованого) маркетингу, дає можливість розглядати ринок покупця-партнера як опосередковано власний [2] та дозволяє сформувати узагальнений механізм бізнес-партнерства, який визначає відповідну мету, пріоритетні напрямки, принципи методи та структуру управління. Механізм містить у собі два умовно відокремлених механізми формування стратегії бізнес-партнерства: реактивно-тактичний і проактивно-стратегічний. Проактивно-стратегічний механізм відповідає, за сутністю проактивності, за орієнтованого на виробника клієнта і являє собою структурний каркас формування бізнес-партнерства.

Реактивно-тактичний механізм відображає наявну економічну діяльність підсистем промислових підприємств, які між собою тісно взаємозалежні через планування співпраці та персонал, організацію та контроль за результатами співпраці. Реактивно-тактичний механізм являє собою забезпечувальну функцію проактивного механізму діяльності підприємства.

Реактивно-тактичний механізм через систему формування наскрізної маркетингової дії (за напрямками внутрішньої інтеграції або зовнішньої) забезпечує або економічні результати, або партнерські відповідно. При цьому необхідно зазначити, що партнерські результати хоча і формуються на стадії забезпечення реактивно-тактичного вдосконалення, проте розвиток отримують за умови використання інструментів (стратегічно-проактивного розвитку). Кінцевим результатом механізму проактивної стратегії є отримання інвестиційного результату партнерів у вигляді збільшення інвестиційної вартості окремих суб'єктів господарювання.

За умови стійкого розвитку підприємства, його позицій на ринку та стратегічних цілей збільшення обсягів збуту, зростання прибутку та масштабів діяльності, перед ним постає питання: як цього досягти. Відповіддю на це питання може бути інтегральне зростання шляхом об'єднання зусиль з іншими господарюючими суб'єктами; інтенсивне зростання коштом інтенсифікації усіх наявних потенцій підприємства; диверсифікація через вихід в суміжні або інші сфери діяльності, які опосередковано або зовсім не пов'язані з профільною діяльністю господарюючого суб'єкту.

Стратегія прямої інтеграції передбачає маркетингове об'єднання виробників первинної і кінцевої продукції. Стратегія зворотної інтеграції передбачає об'єднання

виробника з постачальником матеріально-технічних ресурсів. У разі, якщо об'єднуються зусилля постачальників, виробника та посередника, йдеться про стратегію вертикальної інтеграції з утворенням каналів розподілу продукції. Найбільш поширеною формою вертикальної інтеграції є вертикальні маркетингові збутові системи, які забезпечують єдність інтересів усіх учасників каналу розподілу. Зацікавленість досягається тим, що один з учасників відіграє головну роль і таким чином контролює діяльність інших учасників. Залежно від форми контролю виділяють наступні вертикальні маркетингові системи. Корпоративна вертикальна система означає, що всі учасники належать до організаційної структури одного підприємства. Тобто підприємство-виробник має у своєму складі оптові бази, власні фірмові магазини, через які здійснюється товарообіг. Адміністративна вертикальна система створюється в межах економічної влади одного з учасників. Економічна влада учасника може виявлятися через великі розміри, фінансову могутність, що дає йому змогу координувати діяльність юридично незалежних посередників з питань реклами, ціноутворення, розташування тощо. Запропонована інтегрована маркетингова партнерська система означає об'єднання зусиль виробника і споживача виробника оптового посередника за певними умовами – розподіл прибутку відповідно до доданої вартості учасників системи та маркетингової маржі. Таким чином, механізм формування проактивної дії, під яким розуміється сукупність елементів, що забезпечують здатність суб'єкта ефективно впливати на ринкову ситуацію у спільних з підприємством клієнтам інтересах та спроможність виробляти продукцію, яка задовольняє вимогам кінцевого споживача, при оптимальному рівні витрат на співпрацю.

Концептуальний підхід до створення механізму формування проактивної стратегії передбачає визначення головних його стратегем, які пропонується включити до загального механізму формування бізнес-партнерства.

Підприємство знаходиться в ринковому середовищі із певною мірою реакції на непередбачувані флуктуації. У маркетингологів є суб'єктивне уявлення про нього – маркетингова картина ринку (МКР). Оскільки у кожного підприємства своя МКР, то потрібно не руйнувати МКР споживача промислової продукції, а просто цю картину поміняти з точки зору вигідності для обох учасників інтегрованого маркетингу. Але перш за все треба забезпечити адекватність власної МКР, шляхом постійного удосконалення реактивно-тактичної маркетингової діяльності. Адекватна МКР неможлива, якщо, вона не включає адекватні уявлення про МКР інших учасників ринку. Необхідно періодично ставити інтереси споживача у власну МКР. Потрібно прогнозувати поведінку підприємств – потенційних партнерів, навіть якщо вона представляє для власного підприємства прагматичного інтересу, що дозволяє формувати уміння адекватно відтворювати МКР інших підприємств. Для побудови адекватної МКР необхідно уловлювати тонкі сигнали не тільки зовнішнього середовища, але і внутрішні сигнали, що забезпечує здатність підприємства вчасно реагувати на можливості у макросередовищі.

Адекватна МКР дозволяє без зусиль пересувати інше підприємство по власній визначеній траєкторії успіху. Це більш економічний і екологічний спосіб зміни споживача. Наступний по економічності спосіб – зміна МКР іншого підприємства, якщо без такої зміни не обійтись. Для зміни МКР потенційного підприємства-партнера необхідно вибрати одну з найбільш відповідних операцій: Звуження МКР і спонукання роздвигатися деталі власної МКР; розширення МКР, яке може спонукати підприємство делегувати повністю або частково свою МКР підприємству, що ініціює партнерство, шляхом продовження МКР в майбутнє та може вказати підприємству на вузькі місця в його картині сьогодення; пред'явлення своєї МКР, що заглиблює розуміння у потенційного підприємства-партнера його МКР. Складніші операції з іншими маркетинговими картинами ринку вимагають попередньої побудови проактивної стратегії. Необхідно приєднання МКР підприємства виробника до МКР потенційного партнера, шляхом визначення головних результативних

показників співпраці та сумісним рухом по МКР покупця з метою з плавною дією на неї з тим, щоб в результаті маршрут утворив спільну МКР.

Таким чином, запропоновано формувати маркетингову стратегію бізнес-партнерства суб'єкта господарської діяльності відповідно до рівня стратегії - проактивно-стратегічну. Механізм забезпечення маркетингової стратегії промислового підприємства передбачає організаційно-економічного запровадження. характеристику моделі виробництва продукції як інноваційно-інвестиційну. Це свідчить про те, що основою стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємств-виробників нерозривно пов'язано з активізацією і інтенсифікацією інноваційних процесів господарюючими суб'єктами промисловості.

#### Список використаних джерел

1. Германчук А. М. Стратегічне партнерство в системі маркетингової логістики [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://trade.donnuet.dn.ua/download/2011/32/German.pdf>
2. Толпежнікова Т. Г. Механізм формування маркетингової стратегії промислового підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності) / Т.Г. Толпежнікова. – Маріуполь, 2014. – С. 10.
3. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с.
4. Яхкінд В. П. Маркетинг партнерських відносин як інструмент стратегічного управління підприємством / В. П. Яхкінд // Економіка розвитку. - 2013. - № 2. - С. 100-104.
5. Mortensen M. H. Understanding attractiveness in business relationships – A complete literature review / M. H. Mortensen // *Industrial Marketing Management*. – 2012. – Vol. 41. – Issue 8. – November. – PP. 1206–1218.
6. Gounaris S. P. The relationships of customer-perceived value, satisfaction, loyalty and behavioral intentions / S. P. Gounaris, N. A. Tzempelikos, K. Chatzipanagiotou // *Journal of Relationship Marketing*. – 2007. – Vol. 6. – Issue 1. – PP. 63–87.

#### References:

1. Scientific Journal “Trade and Market”, “Strategic partnership marketing logistics system”, available at: <http://trade.donnuet.dn.ua>, (Accessed at 11 June 2015).
2. Tolpezhnikova T.G. *Mexanizm formuvannya marketyngovoyi strategiyi promy'slovogo pidpry'emstva*, avtoref. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. Nauk [The mechanism of formation of marketing strategy of industrial enterprise], Mariupol, 2014, P. 10.
3. Fathutdinov R. A. (2002), *Strategicheskij marketing* [Strategic Marketing], Piter, Saint-Petersburg, Russia.
4. Yaxkind V. P. (2013), Marketing partnerships as a strategic management tool, *Ekonomika rozvytku*, vol. 2, PP, 100-104.
5. Mortensen M. H. (2012), Understanding attractiveness in business relationships – A complete literature review, *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, Issue 8, p. 1206–1218.
6. Gounaris S. P. (2007), The relationships of customer-perceived value, satisfaction, loyalty and behavioral intentions, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 6, Issue 1, PP. 63–87.

**Ключові слова:** бізнес-партнерство; об'єднання підприємств; проактивність; маркетингова стратегія; механізм формування бізнес-партнерства.

**Ключевые слова:** бизнес-партнерство; объединения предприятий; проактивность; маркетинговая стратегия; механизм формирования бизнес-партнерства.

**Keywords:** business partnership; business associations; proactivity; marketing strategy; mechanism of forming a business partnership.