

## ВИБІР ІННОВАЦІЙНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ПАРТНЕРСТВА

*Проаналізовано основні підходи до формування маркетингової стратегії взаємодії промислового підприємства на засадах партнерства. Виявлено, що формування стратегії партнерства потребує його розгляду як сукупності підприємств, що мають не тільки спільні цілі, близькі цінності для встановлення взаємовідносин. Запропоновано методологічний інструментарій формування стратегії партнерства на основі матричного підходу. Встановлено, що основними критеріями обрання відповідної стратегії розвитку партнерства є результативність взаємодії та показники відносин. Доведено, що формування стратегічного плану потребує наявності підприємства-координатора, який забезпечує реалізацію потреб усіх учасників на основі формулювання спільних цілей та завдань.*

*Ключові слова: промислове підприємство, партнерство, координатор, стратегія взаємодії, стратегічна матриця.*

RESHETILOVA T., KUVAIIEVA T.  
SHEI «National Mining University»

## SELECTION OF INNOVATIVE MARKETING STRATEGY OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE ON THE PRINCIPLES OF PARTNERSHIP

*The main approaches to forming the marketing strategy of interaction of an industrial enterprise on the basis of partnership are analyzed. It is revealed that forming the partnership strategy requires its consideration as a set of enterprises that have not only common goals, but also close values for establishing relationships. A methodological tool for forming a partnership strategy based on the matrix approach is proposed. It is established that the main criteria for choosing the appropriate partnership development strategy is the effectiveness of interaction and indicators of relations. It is proved that forming the strategic plan requires the existence of the enterprise - coordinator that provides the realization of the needs of all participants on the basis of formulation of common goals and objectives.*

*To solve the problems of organizing the cooperation of industrial enterprises that are relevant today for the rapidly changing market conditions of Ukraine, it is proposed to use the methodology of forming the marketing strategy of industrial enterprises by creating partnerships on the basis of network structures.*

*To formulate a strategy, it is suggested to use a matrix approach that allows you to interpret a network structure consisting of several enterprises as a planning environment. The expediency of using two groups of indicators is proved: effectiveness (as an integral indicator of the implementation of motives) and relations. The first group includes marketing, financial-economic, organizational and other indicators. The second group includes indicators characterizing "length, width and depth" of relations (frequency, dynamics of purchases, degree of trust, etc.).*

*Since the partnership is a set of enterprises that have not only common goals, but also similar values, it is proposed to distinguish one of the partnership enterprises as the coordinator of the strategic planning process for the formation of mutual relations. The Enterprise Coordinator ensures awareness of the needs of all participants, the formulation of common goals and objectives based on the use of the so-called "model of the leader", as well as the choice of the appropriate partnership development strategy based on the received calculation data.*

*Keywords: industrial enterprise, partnership, coordinator, strategy of interaction, strategic matrix.*

**Постановка проблеми.** Певна кількість промислових підприємств України за останні двадцять років стали визнавати переваги партнерства як метода кооперування з іншими підприємствами. Але використовують його переважно при роботі з міжнародними партнерами. Партнерство як форма взаємодії підприємств сьогодні є найбільш притаманною для високотехнологічних галузей промисловості, у т.ч. підгалузей машинобудівного комплексу України, що випускають електричне, електронне, оптичне устаткування, а також транспортні засоби. Для усіх галузей промисловості України найбільш розповсюдженими є два різновиди партнерств: з іноземними компаніями та з пайовою участю іноземних інвестицій. Це можливо завдяки участі України у всесвітній організації СЕФТА, яка забезпечує стандартизацію і сертифікацію продукції на рівні міжнародних стандартів. Співпраця здійснюється у формі вертикальних та горизонтальних партнерств. Типовим прикладом вертикального партнерства є виробництво двигунів ПАТ «Мотор Січ» для французької корпорації «Iveco» [1]. Стратегічні партнерства традиційно відносять до більш гнучких форм взаємодії, ніж, наприклад, злиття і поглинання.

В умовах спрямованості України в останні роки до роботи на основі європейських стандартів, підприємствам необхідно об'єднувати зусилля не тільки для того, щоб залишатися конкурентоспроможними на зовнішніх, але і на внутрішньому ринках. В межах цієї тенденції підприємства прагнуть організувати співпрацю таким чином, щоб вона була достатньо гнучкою, враховувала інтереси усіх партнерів, а також зазнавала необхідних перетворень у взаємовідносинах відповідно до змінних зовнішніх умов. Об'єктивні тенденції розвитку ринків роблять стратегічні партнерства все більш затребуваними в Україні в ході вибору стратегії взаємодії, а створення партнерства – життєво важливим стратегічним завданням. Це вимагає створення та постійного коригування відповідної стратегії кожного підприємства і партнерства в цілому.

Тому, в умовах, що складаються, розробка маркетингової стратегії промислового підприємства для вирішення довгострокових завдань на конкретному ринку шляхом створення партнерства сьогодні є актуальним завданням.

**Аналіз останніх досліджень.** Протягом трьох останніх десятиліть вчені та експерти в галузі маркетингу усвідомили необхідність детального та всебічного дослідження феномена партнерства, зокрема в частині співпраці типу «постачальник – виробник – споживач». Увагу науковців при дослідженні цієї проблеми спочатку було сконцентровано на понятті конкуренції [2] і лише нещодавно фокус досліджень змістився на внутрішню сутність партнерства та його переваги для кожного учасника [3]. Сучасне бізнес-середовище є мінливим і, як наслідок, ці зміни обумовлюють напрямки та темпи діяльності. Це призводить до того, що підприємства вимушені діяти у межах своїх основних компетенцій з одночасною взаємодією із зовнішніми потенційними партнерами на засадах довгострокових відносин.

Незважаючи на стрімкий розвиток та розповсюдження партнерств та альянсів у світі, вони є фрагментарно дослідженим явищем. Усі способи дослідження кооперації можна умовно поділити на два типи: в першому випадку досліджується об'єднання ресурсів для досягнення додаткової потужності, а у другому – ступінь досягнення взаємоузгоджених цілей. При чому деякі цілі мають значення на оперативному рівні, а інші, такі як розвиток ринку, – на стратегічному. Кожне окреме дослідження має свої специфічні цілі. Наприклад, дослідження М. Бейкера переконливо доводять, що у партнерстві акцент робиться на стратегічних аспектах тому, що саме це відрізняє їх від інших форм кооперації [4]. Таким чином, партнерство передбачає більшу залученість підприємств на усіх стадіях взаємовідносин для створення спільної цінності.

Дослідженнями переваг партнерства займалися переважно закордонні вчені. Найбільш детальна класифікація переваг підприємств щодо участі у партнерстві була представлена у дослідженнях К. Брондера та Р. Прітцла [5]. Окремі класифікаційні фактори, які призводять до об'єднань типу «партнерства», були детально досліджені у низки інших вчених. Вони досліджували фактори та чинники, що дозволяють інтернаціоналізувати свої поточні операції, забезпечити впровадження інновацій, розповсюджувати технології, мінімізувати витрати, отримати конкурентну перевагу, розподілити ризики і такі інші [6–8].

Велика кількість досліджень в галузі стратегічного розвитку підприємства на засадах партнерства дозволяє зробити висновок, що формування стратегії залежить від цілої низки чинників, що впливають на стратегічні цілі в кожній окремій ситуації, що робить необхідним кожного разу методологічне обґрунтування. Особливості стану та розвитку проблеми взаємодії промислових підприємств в Україні потребує всебічного дослідження та аналізу формування маркетингової стратегії промислового підприємства на засадах партнерських відносин.

**Формулювання цілей статті.** Метою є методологія формування стратегії взаємодії промислового підприємства на засадах створення партнерських відносин, що зорієнтовані на прискорення всебічного використання та розвитку потенціалу підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес формування стратегії взаємодії промислових підприємств на засадах маркетингу партнерських відносин визначається низкою виявлених чинників, а саме стратегія повинна враховувати інтереси та цілі усіх учасників; координувати вплив і взаємозв'язки учасників партнерства як мережевої структури, враховуючи фактори внутрішнього і зовнішнього середовища кожного із суб'єктів; враховувати особливості атрибутів товарів промислових підприємств, адже вони обумовлюють параметри формування стратегії; бути адаптивною у часі, реалізуючи механізм її коригування у відповідності до змін зовнішнього оточення; встановлювати, хто з учасників партнерства є організатором формування стратегії взаємодії та її ключових параметрів.

Усі підприємства діють у складному середовищі внутрішніх та зовнішніх чинників. Внесок маркетингу у комерційний успіх діяльності кожного підприємства і партнерства в цілому полягає у детальному аналізі рівня задоволеності запитів споживачів, а також правильно організованою системою продажів та виявленню сегментів і товарів, які приносять бажаний прибуток. Тобто процес маркетингового стратегічного планування пов'язаний з ідентифікацією довгострокових продажів і цільового сегменту з метою досягнення цілей оптимізації бюджету. Виходячи з цього, маркетингове стратегічне планування – це логічна послідовність серії дій, що досягають маркетингових цілей.

Проведені дослідження показали, що для формування стратегії партнерства підприємств в Україні доцільно використовувати одночасно декілька загальноприйнятих моделей [1, 2]. Перш за все, партнерство необхідно розглядати як сукупність підприємств, що мають не тільки спільні цілі, проте і близькі цінності для формування взаємовідносин. Це дозволяє отримати характеристики, що інтерпретують мережеву структуру, яка складається із декількох підприємств, як середовище для планування. Стратегія таким чином стає планом з декількома завданнями, проте такою, що має спільну мету та цінності. По-друге, така стратегія формується за рахунок компромісів та згод з метою відповідності інтересам усіх учасників.

Так як стратегія є результатом переговорів за угодами, то доцільно виокремити одне з підприємств у якості координатора процесу стратегічного планування. Відмінною особливістю такої логічної моделі стратегії є те, що стратегічні цілі базуються на усвідомленні потреб усіх учасників, а не моделі поточного планування. У цій ситуації завдання підприємства-координатора полягає у формулюванні спільних цілей та

завдань на основі використання так званої «моделі лідера». Такий спосіб формування маркетингової стратегії дозволяє досягнути головного результату – стратегія сприймається як головна складова реакції партнерства на зміни в оточуючому середовищі. Отримана стратегія реалізується у коротко- та середньостроковій перспективах за рахунок використання «моделі планування», тобто послідовності забезпечення пошуку та рішення окремих проблем кожного учасника та партнерства в цілому. Це передбачає вибір партнерів, конфігурації моделей аутсорсингів і пов'язаних моделей поділу вигоди і вартості; конфігурації розподілу або виробничих структур мережі з погляду вертикальної і горизонтальної стратифікації; управління процесами придбання, виробництва і процесами дистрибуції щодо витрат; надійності, швидкості і гнучкості; планування маркетингового каналу щодо забезпечення інформацією та керуючими і спонукаючими системами.

Отже, для формування стратегії взаємодії підприємства на засадах маркетингу партнерських відносин необхідно враховувати як фактори попиту, пропозиції, так і внутрішні фактори, що впливають на діяльність кожного учасника партнерства, оскільки було доведено, що цілі кожного з них визначають та обумовлюють загальні цілі мережевої структури. Після формування мотивів кожного учасника партнерства, підприємство-координатор формує систему показників вибору стратегії. При цьому розраховується як поточні, так і бажанні значення показників, які підприємство планує досягти в результаті участі у партнерстві. Встановлене цільове значення є індикатором досягнення необхідного результату щодо участі підприємства у партнерстві.

Світова практика доводить, що застосування матриць для обрання стратегій є найбільш ефективним методом, оскільки дозволяє на основі проаналізованих даних обрати найбільш відповідну стратегію бажаному стану підприємства і партнерства в цілому з позиції наявних ресурсів [1, 2]. Тому для обґрунтування стратегії розвитку партнерства промислових підприємств в Україні доцільно застосувати ідеологію матричних підходів. На відміну від наявних моделей для обрання стратегії розвитку окремого підприємств сьогодні відсутні не тільки загальні засади моделювання обрання стратегії розвитку партнерства, але і конкретні класи моделей. У зв'язку з цим є необхідність у розробці підпорядкованих моделей, що дозволяють систематично відобразити різні маркетингові стратегії співробітництва та підкреслювати відмінності між ними. У всіх випадках застосування матричного підходу передбачає знаходження місця підприємства на координатах матриці. Координати матриці складаються з двох осей, на яких розміщуються одиничні, групові або інтегральні показники. Значення цих показників дозволяє встановити відповідне положення об'єкту у системі координат та обрати відповідну стратегію.

Оскільки стратегія взаємодії підприємств на засадах партнерства передбачає наявність чітко визначених мотивів відносин, то для обрання стратегії партнерства пропонується застосування двох груп показників: результативності (як інтегрального показника реалізації мотивів) та відносин (рис. 1).

Шкали оцінки			Результативність				
			1	2	3	4	5
			Дуже слабка	Слабка	Середня	Сильна	Дуже сильна
Взаємовідносини	5	Дуже сильна	Утворююча	Наступ	Утримуюча	Розширення ринку	Інтенсивного росту
	4	Сильна	Конфронтації	Оборонна	Утримуюча	Утримуюча	Розширення ринку
	3	Середня	Сполучення	Конфронтації	Наступ	Утримуюча	Утримуюча
	2	Слабка	Скорочення	Сполучення	Конфронтації	Наступ	Наступ
	1	Дуже слабка	Стратегічного відходу	Скорочення	Сполучення	Оборонна	Утворююча

Рис. 1. Матриця вибору стратегії партнерства

Обчислення величини для вибору стратегії партнерства, що містять декілька показників оцінки результативності та відносин в цілому слід виконувати з урахуванням питомої ваги (що відображає ступінь впливу цих властивостей на загальний обсяг потенціалу партнерства) кожної з властивостей та їх показників за формулою середньозваженого значення:

$$R = \sum_{i=1}^n r_i \lambda_i ; \quad V = \sum_{j=1}^m v_j \lambda_j$$

де  $r_i$  – показники оцінки складових результативності партнерства;  $v_j$  – показники оцінки складових відносин підприємств у партнерстві;  $i$  – кількість показників з оцінкою складових результативності,  $i = [1, \dots, n]$ ;  $j$  – кількість показників з оцінкою складових відносин,  $j = [1, \dots, m]$ ;  $\lambda_i$  – питома вага показника оцінки  $i$ -ї складової у показнику результативності;  $\lambda_j$  – питома вага показника оцінки  $j$ -ї складової у

показнику відносин. Отже, для оцінювання стратегії партнерства може використовуватися структурний підхід, який відображено на рис. 1. Кількість можливих пар значень результативності та відносин у нашому випадку дорівнює двадцяти п'яти. За допомогою експертів визначається належність пар тому або іншому значенню стратегії із множини можливих.

Запропоновано до переліку показників результативності включати дані щодо реалізації наступних груп мотивів: маркетингових, фінансово-економічних, організаційних, логістичних, виробничих. Такими показниками з кожної групи мотивів можуть бути частка ринку, контрольована підприємством; дохід; рентабельність продажів; рентабельність активів; показники ділової активності та ін. Щодо показників відносин, то вони виокремлюються в окрему групу, так як стратегія партнерства забезпечує чітко злагоджені та скоординовані процеси взаємодії. До цього спонукає і складність їх виміру та необхідність переведення з якісних показників до кількісних з подальшим нормуванням. Показниками відносин запропоновано вважати «довжину» відносин, що показує тривалість часу, протягом якого партнери взаємодіють; «ширину» відносин, що характеризує кількість придбаних товарів, в т.ч. супутніх і додаткових товарів/послуг, за асортиментом партнера; «глибину» відносин, що визначається кількістю грошових коштів, які поступають від одного споживача за одну покупку; частоту повторних покупок; динаміку розміру покупок; ступінь довіри та відповідальності партнерів та ін. Вибір конкретних показників залежить від об'єктивних параметрів, таких як ємність ринку, темпи його розвитку, рівень конкуренції, а також від суб'єктивних, наприклад, важливість мотиву у ієрархії цінностей підприємства.

Таким чином, матриця передбачає, що підприємства у складі партнерства для забезпечення продуктивного прибуткового довгострокового зростання повинні генерувати свою діяльність у межах найбільш результативних та стійких взаємовідносин, що передбачає певні інвестиції (маркетингові, фінансові, інформаційні і таке інше), зміцнюючи в них положення своїх товарів і послуг для отримання в майбутньому стійкого рівня доходу. Основним завданням запропонованої моделі є визначення пріоритетів у розвитку партнерства та визначення ключових напрямків для майбутніх інвестицій.

Тому, представлені у матриці стратегії є можливими шляхами розвитку партнерства, які найбільше відповідають його сукупним можливостям, що були виявлені підприємством-координатором. Завдяки даній матриці координатор, узагальнюючи показники підприємств-учасників щодо результативності та взаємовідносин, обирає одну з можливих стратегій.

**Висновок.** Для вирішення проблем організації співпраці промислових підприємств, що є сьогодні актуальними для швидко мінливих ринкових умов України, запропоновано використовувати методологію формування маркетингової стратегії промислових підприємств шляхом створення партнерських відносин на засадах мережевих структур.

Для формування стратегії запропоновано використовувати матричний підхід, який дозволяє інтерпретувати мережеву структуру, яка складається із декількох підприємств, як середовище для планування. Доведено доцільність використання двох груп показників: результативності (як інтегрального показника реалізації мотивів) та відносин. До першої групи відносяться маркетингові, фінансово-економічні, організаційні та інші показники. До другої групи відносяться показники, що характеризують «довжину, ширину та глибину» відносин (частота, динаміка покупок, ступінь довіри та ін.).

Оскільки партнерство є сукупністю підприємств, що мають не тільки спільні цілі, проте і близькі цінності, для формування взаємовідносин пропонується виокремити одне з підприємств партнерства у якості координатора процесу стратегічного планування. Підприємство-координатор забезпечує усвідомлення потреб усіх учасників, формулювання спільних цілей та завдань на основі використання так званої «моделі лідера», а також вибір відповідної стратегії розвитку партнерства на основі отриманих розрахункових даних.

### Література

1. АО «Мотор Сич» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.motorsich.com>
2. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Е. Калининой ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : «Альпина Паблишер», 2008. – 720 с. – ISBN 978-5-9614-0760-0
3. Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing // Journal of Marketing. – 1994. – 58 (3). – P. 20–38.
4. Baker M. Supplier partnering / M. Baker, A. Srivastav. – Glasgow: Department of marketing, University of Strathclyde, 1997.
5. Bronder C. Developing strategic alliances: A conceptual framework for successful cooperation / C. Bronder, R. Pritzl // European Management Journal. – 1992. – № 10. – P. 2–21.
6. Blecke I. The way to win in cross-border alliances / I. Blecke, D. Ernst // Harvard Business Review. – 1991. – P. 127–135.
7. Ohmae K. The Triad Power: The Coming Shape of Competition / Ohmae K. – New York: Free Press, 1985.
8. Уильямсон О. Сравнение альтернативных подходов к анализу экономической организации / О. Уильямсон // Вестник ЛГУ. Сер. "Экономика". – 1994. – Вып. 3. – С. 50–58.

9. Bailey A. The process of strategy development / A. Bailey, G. Johnson. – (Research Paper), 1994.

10. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник / Куденко Н. В. – К. : КНЕУ, 1998. – 152 с.

**References**

1. АО «Motor Sych» [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.motorsich.com>

2. Porter M. Konkurentnoe preimushchestvo: Kak dostich vyisokogo rezultata i obespechit ego ustoychivost / per. s angl. E. Kalininoi. – М.: «Alpina Pabliher», 2008 (2-e izd.). – 720 s. – ISBN 978-5-9614-0760-0

3. Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing // Journal of Marketing – 1994. – 58 (3) – P. 20–38.

4. Baker M. Supplier partnering / M. Baker, A. Srivastav. – Glasgow: Department of marketing, University of Strathclyde, 1997.

5. Bronder C. Developing strategic alliances: A conceptual framework for successful cooperation / C. Bronder, R. Pritzl // European Managment Journal. – 1992. – № 10. – P. 2–21.

6. Bleeke I. The way to win in cross-border alliances / I. Bleeke, D. Ernst // Harvard Business Review. – 1991. – P. 127–135.

7. Ohmae K. The Triad Power: The Coming Shape of Competition / Ohmae K. – New York: Free Press, 1985.

8. Uilyamson O. Sravnenie alternativnyih podhodov k analizu ekonomicheskoy organizatsii [A comparison of alternative approaches to economic organization] / O. Uilyamson // Vestnik LGU. Ser. "Ekonomika", 1994. – Vyp. 3. – S. 50–58.

9. Bailey A. The process of strategy development / A. Bailey, G. Johnson. – (Research Paper), 1994.

10. Kudenko N. V. Stratehichnyi marketynh: Navch. posibnyk. – К.: KNEU, 1998. – 152 с.

Надійшла: 14.11.2017

Рецензент: прорецензовано редакційною колегією