

Наталя Дмитрівна МАСЛІЙ

к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
E-mail: masliy.natalia@gmail.com

Віталій Сергійович НІЦЕНКО

д.е.н., професор кафедри обліку та оподаткування,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
E-mail: vitaliinitsenko@gmail.com

**НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН
ПРИ ІНТЕГРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКУ Й ІНФОРМАТИЗАЦІЇ**

Маслій, Н. Д. Науково-методичний підхід щодо формування партнерських відносин при інтеграції підприємств сфери зв'язку та інформатизації [Текст] / Наталя Дмитрівна Маслій, Віталій Сергійович Ніценко // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 3. – С. 264–277. – ISSN 2415-8453.

Анотація

Партнерські відносини виступають головним вектором розвитку сфери зв'язку й інформатизації. Партнерство повинно проявлятися у досягненні рівноправних взаємовигідних відносин між партнерами у досягненні спільної мети. Вибір бізнес-партнера ґрунтується на таких критеріях: надійність, стійкість й якість. Складовими потенціалу інтеграції інтересів мають виступати фінансова, клієнтська, бізнес-процесна й інтелектуальна, які необхідні для оцінки надійності бізнес-партнера. При інтеграції підприємств сфери зв'язку й інформатизації доцільно проводити аналіз за такими аспектами діяльності потенційного бізнес-партнера як: соціокультурний, науково-технологічний, організаційний, фінансово-економічний, територіальний та юридичний.

Ключові слова: партнерські відносини, бізнес-партнерство, інтеграція, сфера зв'язку, інформатизація.

Natalia D. MASLIY

PhD (of Economics), Associate Professor, Department of Finance, Banking and Insurance
Odessa I. I. Mechnikov National University

Vitalii NITSENKO

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Accounting and Taxation
Odessa I. I. Mechnikov National University

**SCIENTIFIC APPROACH TO THE FORMATION OF PARTNERSHIPS DURING THE
INTEGRATION OF ENTERPRISES IN COMMUNICATION AND INFORMATION SECTOR**

Abstract

Partnerships are the main vector of the development of the communication and information sector. Partnership should serve achieving equal mutually beneficial relations between partners while reaching a common goal. The choice of a business partner is based on the following criteria: reliability, stability and quality. The components of the potential for the interests integration should be: financial, client, business-process and intellectual, necessary to assess the reliability of the business partner. When integrating enterprises in the sector of communication and information sector, it is reasonable to analyze such aspects of the activities of a potential

business partner as: socio-cultural, scientific-technological, organizational, financial and economic, territorial and legal ones.

Keywords: *partnerships, business partnership, integration, communication sector, information sector.*

JEL classification: L 22

Вступ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується нестабільною політичною ситуацією, недостатньо ефективним економічним законодавством, відсутністю розвиненої ринкової інфраструктури, нестабільністю бізнес-середовища, швидким розвитком технологій та інформатизацією бізнесу, переходом від жорсткої конкурентної боротьби між підприємствами до відносин співробітництва. Все це вимагає від підприємств швидкого реагування й впровадження заходів, які забезпечували б тривалі конкурентні переваги та високоефективну діяльність.

Партнерські взаємовідносини в сучасному бізнесі виступають не лише складовим елементом підприємницьких дій з реалізації ділового проекту взаємодії з ринком, з колективом, з партнерами, але й необхідною умовою договірних відносин між підприємцями. Партнерські взаємовідносини дають можливість кожному з партнерів отримати очікуваний прибуток за рахунок партнерської взаємодії. Організація такої взаємодії потребує аналізу варіантів партнерських зв'язків і обрання серед них найбільш ефективних форм.

Дослідження питань партнерських відносин є важливою складовою ефективною системи комунікацій між суб'єктами ринкового середовища. Розкриття теоретичних положень партнерських відносин проведено у працях вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як Р. Х. Іванова [1], Д. Корчунов [2], С. Карделл [3], М. Портер [4] та інші.

Р. Х. Іванова стверджує, що партнерські відносини слід формувати за декількома напрямками: з покупцями; з постачальниками товарів, робіт, послуг; з персоналом підприємства й конкурентами [1].

На думку Д. Корчунова, «партнерські відносини – це процес співпраці між компанією-споживачем і компанією-постачальником, в результаті якої обидві сторони отримують економічні вигоди» [2].

Таким чином, партнери, з якими потрібно формувати довгострокові взаємовигідні відносини, належать до мікросередовища підприємства. Мікросередовище утворюють сили, які стосуються самого підприємства та його можливостей взаємодії з споживачами, постачальниками, конкурентами й посередниками.

Головним фактором, який впливає на вибір партнера й формування з ним відносин є конкуренція, умови конкурентної боротьби. М. Портер стверджує, що стан конкуренції галузі залежить від п'яти конкурентних сил: суперництво між продавцями всередині галузі; фірми, які пропонують товари-замінники; можливості появи нових конкурентів всередині галузі; здатність постачальників диктувати свої умови; здатність споживачів диктувати свої умови [4].

Наявність цих п'яти сил обумовлює багатонаправленість процесу формування партнерських відносин. Спочатку будуються партнерські відносини між персоналом і керівництвом, тобто контакт між менеджерами. Потім будуються партнерські відносини із постачальниками й споживачами, а вже потім – із зацікавленими групами. І останнім кроком у формуванні партнерських відносин є формування відносин з існуючими й новими конкурентами. Такі відносини дозволять розширити межі своєї діяльності, підвищити ефективність шляхом перейняття досвіду конкурента й вирішити спільні для конкурентів питання в межах всієї галузі. Як бачимо формування

партнерських відносин сприяють адаптації підприємств до умов сучасного конкурентного середовища. Однак проблеми науково-теоретичного формування партнерських відносин при інтеграції підприємств сфери зв'язку й інформатизації залишаються недостатньо дослідженими й потребують додаткового наукового пошуку.

Мета та завдання статті

Метою дослідження виступає обґрунтування існуючих підходів щодо партнерських відносин і розроблення науково-теоретичної моделі інтеграції підприємств сфери зв'язку й інформатизації.

Виклад основного матеріалу дослідження

Партнерські відносини розкриваються у співробітництві, партнерстві, альянсі, взаємодії та інтеграції. Основним фактором успіху підприємства стають ефективно працюючі відносини. Для підвищення ефективності роботи підприємства самим перспективним є вибір надійного бізнес-партнера. Партнерство можливе лише на основі взаємної довіри і полягає в рівноправності її учасників, спрямоване на досягнення спільних результатів. Порівняння партнерських відносин з традиційними представлено в табл. 1.

Таблиця 1. Порівняння типів взаємовідносин підприємства

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

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

Партнерство – це оптимальний варіант стосунків рівноправних суб'єктів, які прагнуть до формування єдиної позиції з певних питань й організації спільних дій. Однак виникає питання, яким чином оцінити свого потенційного партнера, щоб надійно з ним співпрацювати. В першу чергу для цього необхідно мати представлення про його репутацією, знати, що кажуть про нього клієнти й інші бізнес-партнери. При цьому бажано, щоб бізнес-партнер мав солідне фінансове становище, відмінно орієнтувався на ринку.

Як видно з табл. 1 партнерські відносини більш привабливі, бо будуються на спільних інтересах і довірі й виступають потужним важелем підвищення ефективності функціонування, а традиційні передбачають власні інтереси та невизначеність. На сьогоднішній день недостатньо досліджено, на думку автора, науково-обґрунтований підхід щодо вибору потенційного партнера для бізнесу, але відомо: щоб відносини були довготривалими потрібно постійно вивчати потреби споживачів, їх вподобання, застосовувати різні підходи до кожної особи індивідуально. Такі відносини можна побудувати на довірі, взаємовигоді, співробітництві й постійному контакті зі споживачами. Виходячи з цього факторами впливу на вибір партнерів для співпраці є (рис. 1).

1. Надійність – передбачає повноту й своєчасність виконання всіх договірних зобов'язань і достойне сервісне обслуговування, надання послуг у зазначений термін і за узгодженою ціною, тривалість ділового співробітництва – свідчення довіри.

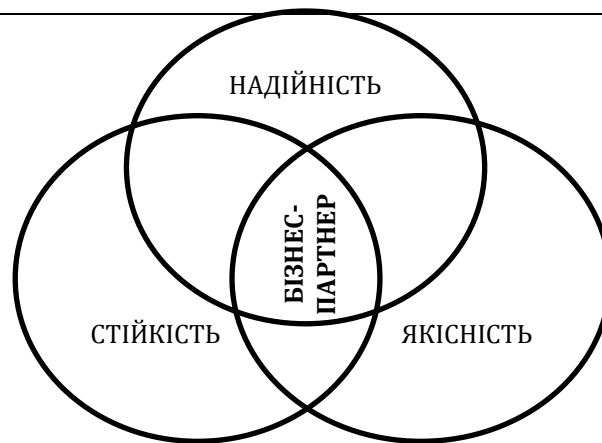


Рис. 1. Вибір бізнес-партнера

Джерело: побудовано авторами

2. Сстійкість – передбачає проведення оцінки фінансів й управління підприємством; здатність підприємства пристосуватись до змінних умов, протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам, зберігати свій працездатний стан щодо досягнення поставлених завдань.

3. Якісність – передбачає надання якісних послуг, відносин, відповідність необхідним стандартам. Оскільки без якісного обслуговування підприємство не зможе досягти своїх основних цілей і вижити в конкурентному середовищі.

Такий перелік критеріїв не є остаточним і може доповнюватись. Розуміючи, що установлення партнерських відносин забезпечує конкурентоспроможність всіх учасників взаємодії, на рис. 2 представлено підґрунтя для інтеграції інтересів.

Як бачимо з рис. 2 процес формування потенціалу партнерської взаємодії (інтеграції інтересів) відбувається через формування портфеля взаємовідносин між підприємством і постачальником, потім підприємство через посередника формує портфель відносин із споживачами. Таке управління про взаємовідносини дозволить досягти синергетичного ефекту шляхом досягнення таких цілей партнерської взаємодії як підвищення рівня прибутковості за рахунок зростання конкурентних переваг; технологічна доцільність спільної діяльності; стабільний розвиток підприємств-партнерів. Адже партнерство передбачає тривалі відносини, засновані на тісному взаємозв'язку, довірі, відкритому обміні інформацією й загальному несенні ризику між підприємствами з метою забезпечення більш високих результатів діяльності, яке знаходиться під впливом факторів зовнішнього й внутрішнього впливу.

Складовими потенціалу партнерської взаємодії (інтеграції інтересів) є:

1) фінансова складова, сутність якої полягає у оптимізації розподілу капіталу, досягненні бажаного рівня прибутковості; збалансованості ризикованості; підвищенні рівня рентабельності; активізації інвестування; фінансовій підтримці тощо;

2) сутність клієнтської складової полягає у забезпеченні задоволеності клієнтів/споживачів, створенні додаткової корисності послуг/товарів; виконанні індивідуальних замовлень тощо;

3) бізнес-процесна складова охоплює оптимізацію ресурсів; підвищення управлінської координації; економію на диференціації і швидкості; синхронізацію процесів; спільне впровадження проектів тощо;

4) інтелектуальна складова характеризується обміном досвідом між персоналом підприємств-партнерів; розвитком компетенцій персоналу; сприятливими умовами праці до нововведень і науковості; злагодженістю роботи структурних підрозділів; управлінням відносин з власними внутрішніми стейкхолдерами тощо.

Отже, виникає нагальна проблема в оцінці потенційного партнера з метою визначення надійності співпраці з ним. Незважаючи на складність ідентифікації

ефектів партнерських відносин (інтеграції інтересів) і ґрунтуючись на теоретико-методичних розробках у сфері наукового пояснення природи й результативності коопераційних зв'язків необхідно звертати увагу на всі дрібниці, щоб потім не пошкодувати в невірному виборі.

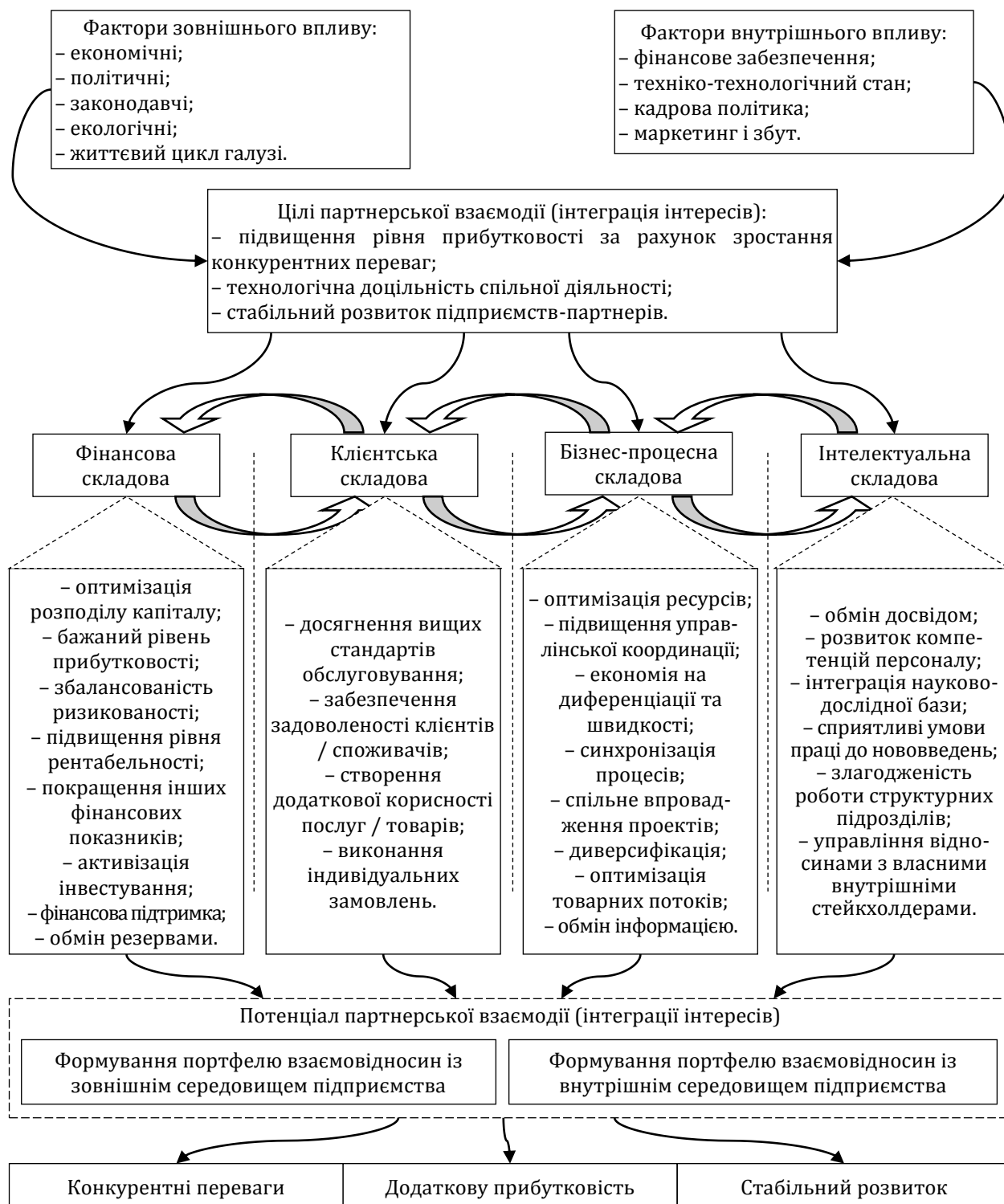


Рис. 2. Процес формування потенціалу партнерської взаємодії (інтеграції інтересів)

Джерело: сформовано авторами

Головними критеріями при виборі підприємства (потенційного бізнес-партнера) для співпраці мають бути:

-
1. Наявність спільних корпоративних цінностей підприємства.
 2. Вимоги до емоційного стану й інтелекту працівників підприємства.
 3. Рівень корпоративної культури й лояльність до персоналу підприємства.
 4. Соціальна відповідальність підприємства.
 5. Ділова репутація й досвід діяльності підприємства.
 6. Імідж підприємства.
 7. Технічна оснащеність послуг й обслуговування підприємства.
 8. Контент (мобільні) додатки підприємства.
 9. Частка витрат на науково-дослідні роботи у загальній сумі витрат підприємства.
 10. Ефективність організаційної структури управління підприємства.
 11. Гнучкість та адаптивність організаційної структури підприємства.
 12. Рівень плинності кадрів підприємства.
 13. Рівень інформаційного захисту на підприємстві.
 14. Рівень прибутковості підприємства.
 15. Рівень платоспроможності й заборгованості підприємства.
 16. Рівень ліквідності та рентабельності підприємства.
 17. Рівень ділової активності підприємства.
 18. Рівень розгалуженої інфраструктури підприємства.
 19. Стан логістичної мережі підприємства.
 20. Цінова політика й ступінь територіального охоплення ринку підприємства.
 21. Наявність законодавчих та / або інших регуляторів діяльності підприємства.
 22. Ступінь узгодженості правової бази підприємства.

Бали, що проставляються за кожним критерієм, відповідають ступеню задоволеності. Бали отримуються методом експертних оцінок. Збирається група спеціалістів, компетентних в даній області дослідження, і проводять порівняння критеріїв, де кожному об'єкту присвоюється бал, що який-небудь об'єкт переважніше іншого відносно якогось критерію. Опитування проводиться методом групового анкетування в декілька турів. Результати кожного туру обробляються статистичним методом і повідомляються експертам. В наступних турах експерти аргументують свої відповіді. Від туру до туру відповіді експертів стають більш стійкими і перестають змінюватись. Тому опитування припиняється. На практиці проводять три-чотири тури опитування. У нашому випадку найбільша кількість балів може бути 110, це ідеальний варіант вибору потенційного партнера. Якщо хоч один з важливих критеріїв не виконується, то рішення про інтеграцію не приймається. Однакову кількість балів може мати декілька потенційних партнерів, тому потрібно провести порівняльний аналіз діяльності партнерів. У своїх роботах С. Карделлом пропонує проводити аналіз діяльності потенційного партнера за різними аспектами [3].

Однак при інтеграції підприємств сфери зв'язку й інформатизації, на думку автора, доцільно проводити аналіз за такими аспектами діяльності потенційного бізнес-партнера як: соціокультурний (цінності керівників, психологічний клімат колективу, корпоративна культура, досвід діяльності), науково-технологічний (технічний рівень продукції/послуг, технологічна база й виробничі потужності, науково-досвідна діяльність), організаційний (ефективність організаційної структури й можливість її видозмінювання, плинність кадрів), фінансово-економічний (платоспроможність, заборгованість, ліквідність, рентабельність, ділова активність), територіальний (розгалужена інфраструктура, територіальна віддаленість структурної одиниці інфраструктури однієї від одної) та юридичний (законодавчі та / або інші норми і правила, ступінь узгодженості юридичних документів) (рис. 3).

Якщо з однаковим балом ми отримали декілька підприємств, то за аспектами діяльності проводимо порівняння нашого підприємства з підприємствами для

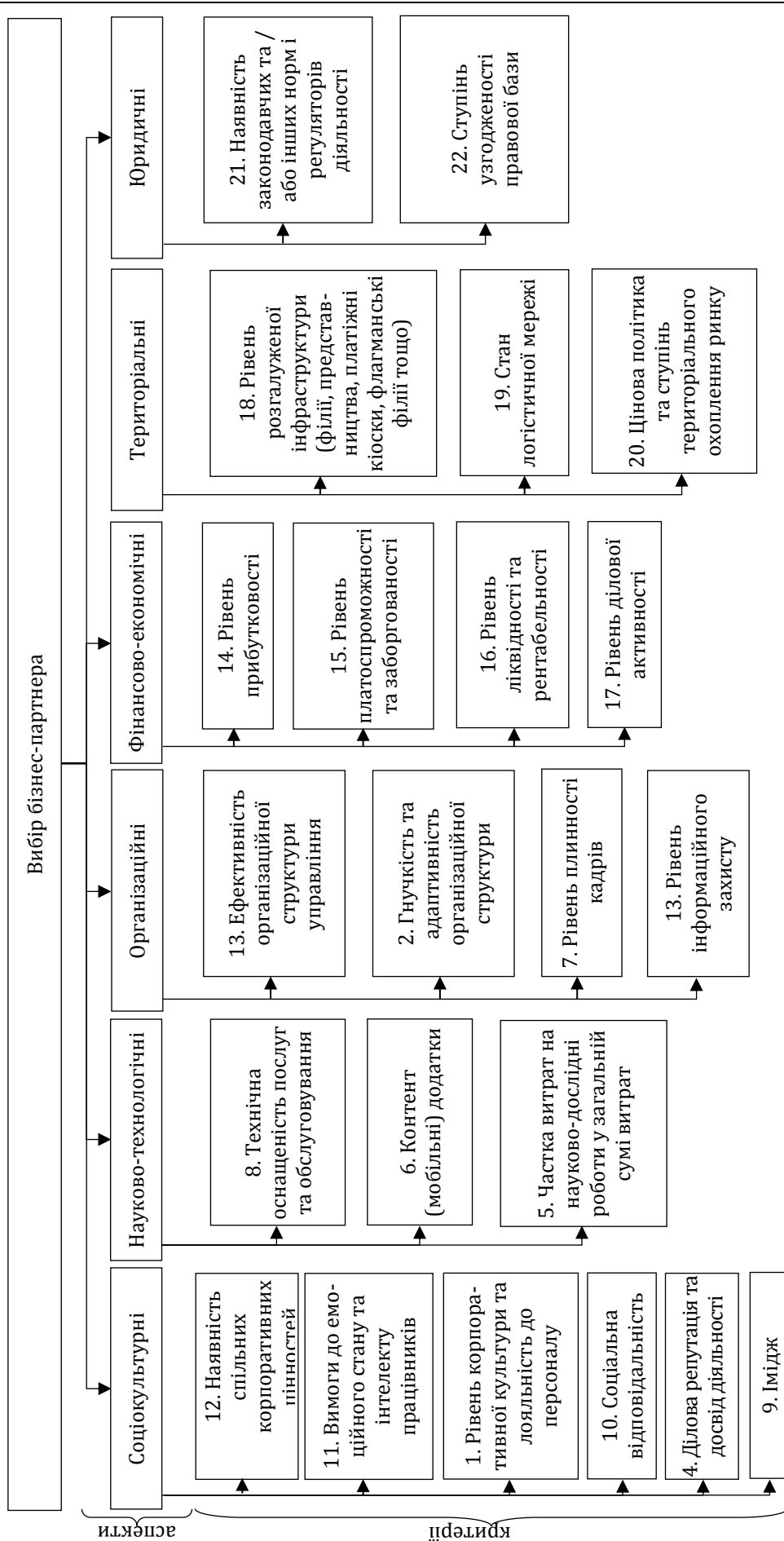


Рис. 3. Аспекти та критерії вибору бізнес-партнера

Джерело: сформовано авторами

інтеграції і обираємо підприємство, де наша діяльність найбільше співпадає. Проведення такого аналізу надасть можливість вивчити напрямки діяльності потенційного партнера незалежно від напрямку формування партнерських відносин і сфери економічної діяльності. Щоб досягти довготривалих відносин необхідно постійно вивчати потреби споживача, застосовувати психологічні підходи до кожної особи індивідуально.

Результати попередніх досліджень, проведених відповідно до визначених авторами аспектів аналізу діяльності потенційного партнерства, довели, що оптимальним для інтеграції підприємства сфери зв'язку й інформатизації, наприклад, ПрАТ «Київстар» є ПАТ «Банк Восток». Інтеграція цих підприємств дозволить отримати ліквідний об'єкт з розгалуженою філіальною мережею й потужним фінансовим потенціалом. ПрАТ «Київстар» отримує нові фінансові ресурси, а ПАТ «Банк Восток» – клієнтську базу й розвинену мережеву структуру, можливість використання чисельного персоналу та технологічної бази. На користь цього свідчить і той факт, що значна частина абонентських плат сплачується споживачами за допомогою он-лайн інструментів банків. Для розробки механізму об'єднання необхідно проаналізувати матриці функцій, що покриває ПрАТ «Київстар» і ПАТ «Банк Восток», а потім визначитися, у яких областях ці підприємства можуть бути об'єднані, а які функції потрібно виводити в окремі підрозділи. В результаті цього об'єднання повинен виникнути позитивний ефект, який може носити синергетичний характер, тобто може виникати додатковий результат, отриманий від тісної злагодженої взаємодії елементів інтегрованої системи, наприклад, отримання додаткового прибутку.

Ураховуючи, що великі підприємства – ПрАТ «Київстар» і ПАТ «Банк Восток» є складними системами, які характеризуються відкритістю та нелінійністю, можна висунути гіпотезу, що для дослідження питань щодо оцінки ефективності діяльності інтегрованого підприємства доцільно застосовувати синергетичний підхід, який дозволяє розглядати інтегровану структуру як відкриту систему, яка активно взаємодіє з зовнішнім середовищем. В цих умовах ефект синергії виникає за рахунок появи нових ресурсно-виробничих і товарно-ринкових комбінацій, в яких ефект від суми перевищує суму складових елементів. Тобто синергетичний ефект від інтеграції підприємства сфери зв'язку й інформатизації з фінансовою установою буде відбиватися у вигляді збільшення показників ефективності діяльності обох підприємств в результаті їх об'єднання в інтегровану систему.

Для визначення можливості виникнення вищезначеного синергетичного ефекту від інтеграції ПрАТ «Київстар» і ПАТ «Банк Восток» авторами пропонується підхід, який базується на методі експертних оцінок. Цей метод обрано тому, що він в умовах недостачі інформації або майже її відсутності дозволяє приймати адекватні ситуації управлінські рішення на підставі досвіду фахівців.

Підхід полягає у такому. За допомогою методу експертних оцінок визначаються ключові фактори успіху підприємства (a_{ij}) в визначеній сфері економічної діяльності із урахуванням її особливостей. У даному випадку ключові фактори успіху – це такі чинники, які в змозі надати підприємству низку переваг над іншим підприємством за соціокультурними, науково-технологічними, організаційними, фінансово-економічними, територіальними, юридичними й іншими аспектами. Зазначені аспекти та критерії не є постійними і можуть змінюватись в залежності від життєвого циклу підприємства, ринкового сегменту, вимог споживачів, економічної ситуації тощо.

Далі кожний критерій вибору бізнес-партнера оцінюється за заздалегідь обраною системою оцінок. Пропонуємо показник a_{ij} оцінювати за бальною системою. У нашому випадку (для спрощення) скористуємося п'ятибальною шкалою, де 1 – мінімальний бал, а 5 – максимальний бал. Для більш детальних розрахунків шкала може мати більше критеріїв оцінки. Отримані оцінки підлягають зіставленню

ключових факторів успіху для кожного із підприємств задля виявлення наявності операційних взаємозв'язків між підприємствами. Для цього отримані оцінки сумують. Щоб досягти достатньо високого рівня синергії, ступінь доповнюваності, що обчислюється як сума показників критеріїв обох підприємств, не повинен (у даному випадку за наявності п'ятибальної шкали) бути нижче за шість балів по більшості показників.

На підставі отриманих оцінок формується висновок про ступінь відповідності критеріїв аналізованих підприємств і можливість отримання синергетичного ефекту від їх об'єднання. Розглянемо результати оцінки ключових факторів успіху на прикладі ПрАТ «Київстар» та ПАТ «Банк Восток». Оцінку взаємозв'язків на операційному рівні між видами діяльності наведено у табл. 2 та 3 (тут a_{ij} – показник відповідності характеристик i -го підприємства до j -го ключового фактору успіху).

Таблиця 2. Аналіз відповідності характеристик i -го підприємства (ПрАТ «Київстар») критеріям до бізнес-партнера

№	Критерії вибору бізнес-партнера (j) в визначеній сфері	Характеристики конкурентного статусу підприємства	a_{ij}
1	2	3	4
1	Наявність спільних корпоративних цінностей	прихильність до ідеї бізнесу, присутність творчого підходу в період прийняття рішень у конкретній ситуації, чесність, націленість на отримання прибутку, підтримка партнерів на всіх етапах	5
2	Вимоги до емоційного стану й інтелекту працівників	самостійність, увага, підтримка ініціативності, відчуття значимості і важливості виконуваної роботи	5
3	Рівень корпоративної культури й лояльність до персоналу	можливість професійного і кар'єрного зростання, гарантії соціального захисту працівників	5
4	Соціальна відповідальність	дитяча безпека, розвиток освіти, підтримка здоров'я та здорового способу життя, благодійність і волонтерство	5
5	Ділова репутація й досвід діяльності	значний досвід на ринку, своєчасність та повнота здійснення розрахунків; кваліфікована команда менеджерів, ІТ-спеціалістів, операторів та спеціалістів з навчання та адаптації персоналу; високі стандарти якості праці та досвід реалізації великих проектів	5
6	Імідж	постійне поліпшення сервісу й іміджу компанії шляхом надання необхідної інформації швидко, якісно, централізовано, у повному обсязі, приємне спілкування з професіональними операторами	5
7	Технічна оснащеність послуг й обслуговування	підприємство має відповідну технічну базу, достатній рівень якості послуг	5
8	Контент (мобільні) додатки	присутність відповідної технологічної бази й новітнього обладнання, наявність високоефективних мобільних додатків із різноманітними послугами	5
9	Частка витрат на науково-дослідні роботи у загальній сумі витрат	значна інвестиційна діяльність, інноваційні розробки й впровадження нових технік й технологій	5
10	Ефективність організаційної структури управління	використання нових методів організації управління, стійке функціонування системи управління, узгодженість всіх елементів	5
11	Гнучкість й адаптивність організаційної структури	Гнучка й адаптивна система управління	5
12	Рівень плинності кадрів	кваліфікований персонал, наявність незначної частки персоналу без вищої освіти, середній рівень плинності кадрів	4
13	Рівень інформаційного захисту	використання сучасних засобів захисту інформації від порушення її конфіденційності, цілісності та доступності	5
14	Рівень прибутковості	високий рівень ефективності, суттєва частка витрат на утримання персоналу	5
15	Рівень платоспроможності й заборгованості	значення показників знаходиться в межах бажаного	5
16	Рівень ліквідності й рентабельності	значення показників знаходиться в межах бажаного	5
17	Рівень ділової активності	налагоджена система роботи з клієнтами, наявність сталої клієнтської бази, яка має тенденцію до	4

Таблиця 2. Продовження

1	2	3	4
		підвищення; наявність великих черг (у вихідні дні для оплати абонентської плати та/або отримання консультацій від менеджерів компанії)	
18	Рівень розгалуженої інфраструктури	власна інфраструктура, яка легко розширюється та адаптується до потреб споживачів; наявність близько розташованих конкурентів	4
19	Стан логістичної мережі	вигідне розташування майже в усіх населених пунктах, наявність відділів	3
20	Цінова політика й ступінь територіального охоплення ринку	вигідні тарифи і зручні умови обслуговування, високий рівень територіального охоплення ринку	5
21	Наявність законодавчих та / або інших регуляторів діяльності	високий рівень законодавчого регулювання діяльності підприємства й якості послуг, які надаються	5
22	Ступінь узгодженості правової бази	наявність певних переваг за рахунок комерційного статусу підприємства	4

Джерело: власна розробка авторів

Таблиця 3. Аналіз відповідності характеристик і-го підприємства (ПАТ «Банк Восток») критеріям до бізнес-партнера

№	Критерії вибору бізнес-партнера (j) в визначеній сфері	Характеристики конкурентного статусу підприємства	aij
1	2	3	4
1	Наявність спільних корпоративних цінностей	прихильність до ідеї бізнесу, стійкість психіки, амбітність, чесність, націленість на прибутковість бізнесу, мобільність, гнучкість, максимальне задоволення фінансових запитів клієнтів, добробут родини і професійний успіх	4
2	Вимоги до емоційного стану й інтелекту працівників	самостійність персоналу, увага, підтримка ініціативності, об'єктивна оцінка досягнень співробітника	4
3	Рівень корпоративної культури й лояльність до персоналу	можливість професійного і кар'єрного зростання, гарантії соціального захисту працівників	4
4	Соціальна відповідальність	у складі групи компаній «Fozzy Group» відкрито станції прийому вторинної сировини	3
5	Ділова репутация й досвід діяльності	значний досвід на ринку, високий кредитний рейтинг, своєчасність та повнота здійснення розрахунків	5
6	Імідж	високий ступінь довіри фізичних й юридичних осіб до банківської системи через нестабільну економічну та політичну ситуацію у країні	3
7	Технічна оснащеність послуг й обслуговування	достатній рівень технічної оснащеності, надання послуг за найвищими стандартами якості	5
8	Контент (мобільні) додатки	висока гнучкість виробництва – з точки зору зміни асортименту, роботи з надання послуг, складність із впровадженням новітніх технологій і сервісів, наявність платіжних карток для програми «Власний Рахунок» мережі супермаркетів «Сільпо»	3
9	Частка витрат на науково-дослідні роботи у загальній сумі витрат	мінімальні витрати на впровадження нових технологій	3
10	Ефективність організаційної структури управління	використання частково застарілих методів організації управління	4
11	Гнучкість й адаптивність організаційної структури	гнучка й адаптивна система управління	5
12	Рівень плинності кадрів	кваліфікований персонал, наявність незначної частки персоналу без вищої освіти, середній рівень плинності кадрів	4
13	Рівень інформаційного захисту	використання сучасних засобів захисту інформації від порушення її конфіденційності, цілісності й доступності	5
14	Рівень прибутковості	висока частка адміністративних витрат і витрат на утримання персоналу	4
15	Рівень платоспроможності й заборгованості	фінансово надійне, відповідність показників нормативним значенням, рівень кредитоспроможності – дуже високий (uaAA)	5

Таблиця 3. Продовження

1	2	3	4
16	Рівень ліквідності й рентабельності	значення показників знаходиться в межах бажаного, відсутні проблеми із власним капіталом	5
17	Рівень ділової активності	не досить ефективний менеджмент роботи з клієнтами, залучено до касового обслуговування розпорядників і одержувачів бюджетних коштів й інших клієнтів з видачі готівки за чеками Держказначейства (у тому числі виплати пенсій та/або виплата соціальних виплат), постійне підвищення лояльності клієнтів	4
18	Рівень розгалуженої інфраструктури	низький рівень розгалуженості відділень по всій території України	2
19	Стан логістичної мережі	наявність відділень, банкоматів і терміналів тільки у містах обласного значення	3
20	Цінова політика й ступінь територіального охоплення ринку	середній рівень цін на послуги, низький рівень територіального охоплення ринку	2
21	Наявність законодавчих та / або інших регуляторів діяльності	високий рівень законодавчого регулювання діяльності, наявність економічних нормативів діяльності та державної гарантованості	5
22	Ступінь узгодженості правової бази	наявність певних переваг за рахунок можливості доступу до ресурсів – як виробничих, так і фінансових	4

Джерело: власна розробка авторів

Аналіз відповідності обох підприємств критеріям вибору бізнес-партнера та їх доповнюваності наведено у табл. 4.

Таблиця 4. Ступінь доповнюваності підприємств за критеріями вибору бізнес-партнера

Критерії вибору бізнес-партнера (j) в визначеній сфері	Показники відповідності ПрАТ «Київстар»	Показники відповідності ПАТ «Банк Восток»	Ступені доповнюваності підприємств
Наявність спільних корпоративних цінностей	5	4	9
Вимоги до емоційного стану й інтелекту працівників	5	4	9
Рівень корпоративної культури й лояльність до персоналу	5	4	9
Соціальна відповідальність	5	3	8
Ділова репутація та досвід діяльності	5	5	10
Імідж	5	3	8
Технічна оснащеність послуг та обслуговування	5	5	10
Контент (мобільні) додатки	5	3	8
Частка витрат на науково-дослідні роботи у загальній сумі витрат	5	3	8
Ефективність організаційної структури управління	5	4	9
Гнучкість й адаптивність організаційної структури	5	5	10
Рівень плинності кадрів	4	4	8
Рівень інформаційного захисту	5	5	10
Рівень прибутковості	5	4	9
Рівень платоспроможності й заборгованості	5	5	10
Рівень ліквідності та рентабельності	5	5	10
Рівень ділової активності	4	4	8
Рівень розгалуженої інфраструктури	4	2	6
Стан логістичної мережі	3	3	6
Цінова політика й ступінь територіального охоплення ринку	5	2	7
Наявність законодавчих та / або інших регуляторів діяльності	5	5	10
Ступінь узгодженості правової бази	4	4	8

Джерело: власна розробка автора

Графічно ступінь доповнюваності підприємств ПрАТ «Київстар» та ПАТ «Банк Восток» за критеріями вибору бізнес-партнера представлено на рис. 5.

Дані таблиць 1-4 свідчать, що ступінь відповідності критеріїв вибору бізнес-партнера обох підприємств є дуже високим. Це є передумовою успіху об'єднання цих підприємств. Відносно низька вартість послуг є одним з ключових факторів на обох підприємствах. Можливість та необхідність впровадження нових технологій ПрАТ «Київстар» для підвищення рівня якості існуючих телекомунікаційних й інформаційних послуг, розширення номенклатури послуг тощо доповнюється наявністю доступу до фінансових ресурсів ПАТ «Банк Восток» і навпаки, можливість широкого використання послуг ПрАТ «Київстар» та їх технологій у діяльності ПАТ «Банк Восток». Досвід роботи обох підприємств у своїх сферах діяльності й вигідне розташування відділень дозволяють надавати клієнтам більш широкі сфери послуг. Гнучкість роботи ПАТ «Банк Восток», що забезпечується за рахунок надання послуг всім верствам населення, може суттєво вплинути на обсяг продаж послуг ПрАТ «Київстар». Окрім того, приналежність обох підприємств до комерційної власності може призвести до появи додаткових переваг у вигляді обміну інтелектуальними досягненнями, розвитку наукових досліджень, об'єднанню зусиль наукових і освітянських організацій з метою досягнення конкурентних переваг, підвищити якість послуг, які надаються цими підприємствами, об'єднати деякі функціональні підрозділи та ліквідувати дублюючі функції з метою зменшення витрат і податкового тиску, покращити управлінські процеси, для ПрАТ «Київстар» підвищити рівень інвестиційної активності за рахунок доступу до кредитних ресурсів ПАТ «Банк Восток», підвищити статус перед інвесторами й зарубіжними партнерами тощо.

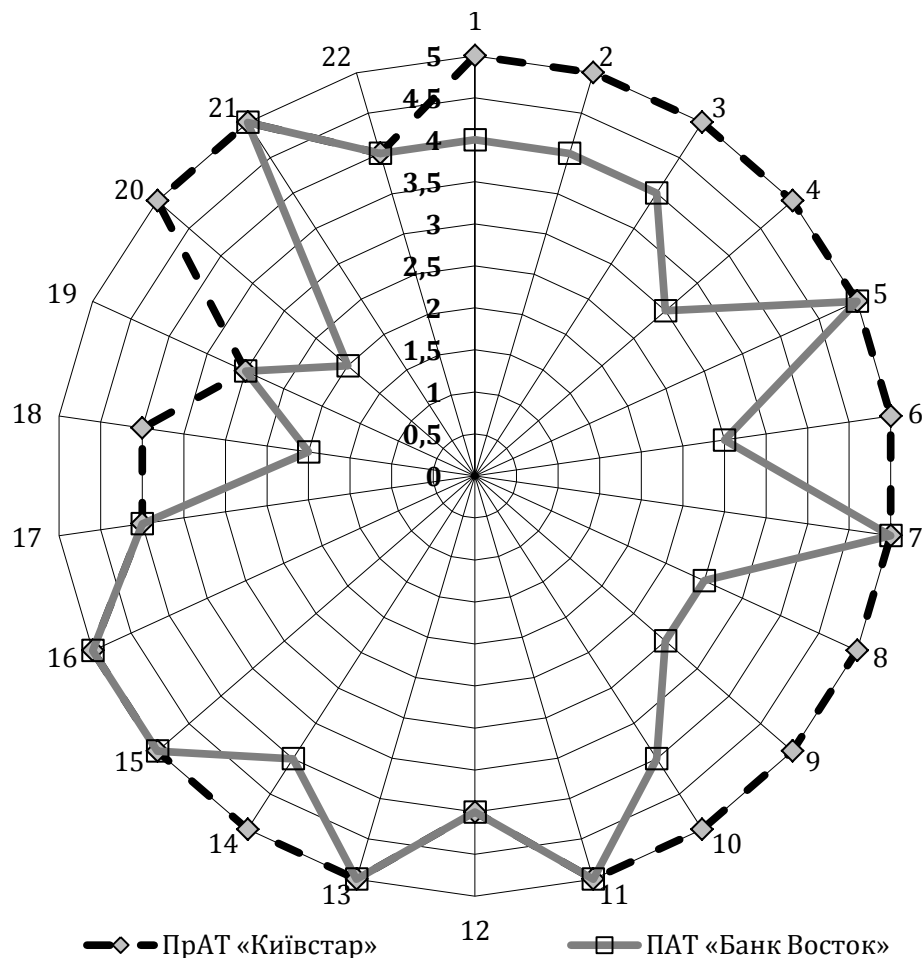


Рис. 4. Ступінь доповнюваності підприємств ПрАТ «Київстар» та ПАТ «Банк Восток» за критеріями вибору бізнес-партнера

Джерело: сформовано авторами

Низький ступінь доповнюваності підприємств за критеріями «Рівень розгалуженої інфраструктури», «Стан логістичної мережі» та «Цінова політика й ступінь територіального охоплення ринку» може бути компенсовано у подальшому в ході формування об'єднаної інтеграційної форми з чітко визначеними основними видами діяльності кожного з підприємств й окреслити їх функції у новій структурі в умовах зміни обсягів інвестицій, активізації інноваційної діяльності, впровадження нових технологій тощо. Усе це призведе до наочної необхідності підвищення рівня розгалуженості інфраструктури, стану логістичної мережі і ступеню територіального охоплення ринку, і, як наслідок, підвищить оцінку цього критерію в загальній системі оцінок.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Партнерські відносини на сучасному етапі розвитку економіки можливі тільки на взаємній довірі і полягають в рівноправності їх учасників, діяльність яких спрямована на досягнення спільних результатів. Обґрунтовано, що факторами, які впливають на вибір партнерів для співпраці, є надійність, стійкість й якісність. На основі цього представлено процес формування потенціалу партнерської взаємодії (інтеграції інтересів), який відбувається через формування портфеля взаємовідносин між підприємством і постачальником, потім підприємство через посередника формує портфель відносин із споживачами, що дозволить досягти синергетичного ефекту шляхом досягнення таких цілей партнерської взаємодії як підвищення рівня прибутковості за рахунок зростання конкурентних переваг, технологічна доцільність спільної діяльності; стабільний розвиток підприємств-партнерів. Складовими потенціалу партнерської взаємодії (інтеграції інтересів) є фінансова, клієнтська, бізнес-процесна й інтелектуальна. Тому вибір бізнес-партнера доцільно проводити за такими аспектами аналізу діяльності потенційного бізнес-партнера як: соціокультурний, науково-технологічний, організаційний, фінансово-економічний, територіальний та юридичний, використовуючи відповідні запропоновані критерії.

Інтеграція досліджуваних підприємств дозволить отримати ліквідний об'єкт з розгалуженою філіальною мережею й потужним фінансовим потенціалом. ПрАТ «Київстар» отримує нові фінансові ресурси, а ПАТ «Банк Восток» – клієнтську базу й розвинену мережеву структуру, можливість використання чисельного персоналу та технологічної бази. Для розробки механізму об'єднання необхідно проаналізувати матриці функцій, що покриває ПрАТ «Київстар» і ПАТ «Банк Восток», а потім визначитися, у яких областях ці підприємства можуть бути об'єднані, а які функції потрібно виводити в окремі підрозділи. В результаті цього об'єднання повинен виникнути позитивний ефект, який може носити синергетичний характер, тобто може виникати додатковий результат, отриманий від тісної злагодженої взаємодії елементів інтегрованої системи.

Дотримання вищеперерахованих рекомендацій дозволить підприємствам отримати не тільки додатковий прибуток, а й покращити свій імідж, залучити нових клієнтів, додаткові продажі фінансових послуг і послуг зв'язку, обмежити доступ пропозицій конкурентів, швидше й дешевше залучати клієнтів, позитивні рекомендації від імені споживачів, знизити показник переходу від однієї компанії до іншої, більш ефективно використовувати рекламний бюджет, покращити відносини з інвесторами за рахунок мультиплікативного ефекту від використання інвестиційних можливостей кожної окремої фірми, отримати більш розгалужену мережу логістики шляхом зниження різних витрат, наростити кадровий потенціал за рахунок збільшення можливостей навчання, обміну досвідом і внутрішньої ротації кадрів, підвищити ефективності розробки нових фінансових продуктів і послуг сфери зв'язку й інформатизації, збільшити вартість торгових марок тощо.

Список літератури

1. Иванова Р. Х. Маркетинг партнёрских отношений как важнейшая составляющая бизнеса. *Бизнес Информ.* 2006. № 7. С. 76–81.
2. Корчунов Д. Организация процессов по работе с клиентами. *Отдел маркетинга.* 2005. №3. С. 24–26.
3. Карделл С. Стратегическое сотрудничество : Креативный бизнес-курс: пер. с англ. К. Ткаченко. М. : ФАИР-ПРЕСС. 2004, 256 с.
4. Портер М. Конкуренция : пер с англ. М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. 608 с.
5. Балабаниць А. В. Методологічні засади формування стратегічного партнерства в полі маркетингової взаємодії підприємств. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі.* 2010. № 3. С. 82-93.
6. Кузнецова К. О., Храмцова М. В. Особенности поиска зарубежных партнеров для здійснення міжнародної діяльності підприємств інформаційно-комунікаційної галузі. *Актуальні проблеми економіки та управління.* 2019. № 13. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/153854/153429>.
7. Літітанскас І. Ю. Методи дослідження існуючих та потенційних партнерів підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2014. № 2. С. 194-200.
8. Ольшевський І. Як знайти «свого» бізнес-партнера. *Інтерфакс-Україна.* 20 липня 2017. URL: <https://biz.nv.ua/experts/kak-najti-svoego-biznes-partnera-1517181.html>.
9. Wilson D. T. and Jantrania S. Understanding the value of a relationship. *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks.* Second edition. L. : The Dryder Press. 1997. P. 288-304.

References

1. Ivanova, R. H. (2006). «Marketing partnyorskih otnosheniy kak vazhneyshaya sostavlyayuschaya biznesa». *Biznes Inform.* № 7. pp. 76–81.
2. Korchunov, D. (2005). «Organization of client-oriented processes». *Otdel marketinga.* № 3. pp. 24–26.
3. Kardell, S. (2004). *Strategicheskoe sotrudnichestvo: Kreativnyiy biznes-kurs.* [Strategic partnership: Creative Business Course]. Translated by Tkachenko K. FAIR-PRESS. Moscow. Russia.
4. Porter, M. (2006). *Konkurentsiya* [Competition]. Translated from English. Izdatelskiy dom «Vilyams». Moscow. Russia.
5. Balabanyts, A. V. (2010). “Methodological principles of formation of strategic partnership in the field of marketing interaction of enterprises”. *Visnyk Donets'koho natsionalnoho universytetu ekonomiky i torhivli.* no. 3. pp. 82–93.
6. Kuznietsova, K. O. and Khramtsova, M. V. (2019). Osoblyvosti poshuku zarubizhnykh partneriv dlia zdiisnennia mizhnarodnoi diialnosti pidprijemstv informatsino-komunikatsiinoi haluzi. [Features of the search for foreign partners for the international activity of enterprises of information and communication industry]. *Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnia.* [Actual problems of economics and management]. № 13. Available at: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/153854/153429>.
7. Lititanskas, I. Iu. (2014). “Methods of research of existing and potential partners of the enterprise”. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes.* no. 2. pp. 194–200.
8. Olshevskiy, I. (20 lypnia 2017). Yak znaity «svoho» biznes-partnera [How to find your «business» partner]. *Interfaks-Ukraina.* URL: <https://biz.nv.ua/experts/kak-najti-svoego-biznes-partnera-1517181.html>.
9. Wilson, D. T. and Jantrania, S. (1997). Understanding the value of a relationship. *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks.* Second edition. L. : The Dryder Press. pp. 288–304.

Стаття надійшла до редакції 23.06.2018 р.