

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-67>

УДК 658.8

**Благу́н Іван Семенович**

доктор економічних наук, професор,  
Прикарпатський національний університет  
імені Василя Стефаника  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3796-4164>

**Кукурудз Ростислав Степанович**

аспірант,  
Прикарпатський національний університет  
імені Василя Стефаника  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5721-8946>

**Ivan Blahun, Rostyslav Kukurudz**

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

**АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ПАРТНЕРСЬКИХ ВІДНОСИН  
МІЖ ПІДПРИЄМСТВАМИ****ANALYSIS OF PARTNERSHIP RELATIONS MODELS  
BETWEEN ENTERPRISES**

**Анотація.** В умовах сучасної глобалізованої економіки компанії дедалі частіше прагнуть встановлювати тривалі партнерські відносини, щоб підвищити свою конкурентоспроможність, оптимізувати витрати та забезпечити стабільність поставок. Однак створення та підтримка таких відносин супроводжується низкою викликів, включаючи необхідність ефективного управління транзакційними витратами, подолання невизначеності та ризиків опортуністичної поведінки, а також забезпечення взаємної довіри та лояльності між партнерами. Успішне вирішення цих питань вимагає глибокого розуміння механізмів, які визначають успіх або провал партнерських відносин між підприємствами. Метою статті є аналіз існуючих моделей партнерських відносин між підприємствами, їх порівняння та виявлення ключових факторів, що впливають на стабільність та ефективність таких відносин, що дозволить не лише поглибити теоретичне розуміння механізмів партнерства, але й запропонувати практичні рекомендації для підприємств, які прагнуть побудувати надійні і тривалі бізнес-відносини. У статті розглядаються моделі партнерських відносин між підприємствами в контексті сучасної глобалізованої економіки, де встановлення довгострокових партнерств є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності, оптимізації витрат та забезпечення стабільності постачання. Автор акцентує увагу на проблемах, з якими стикаються підприємства під час формування та підтримки таких відносин, зокрема управлінні транзакційними витратами, подоланні невизначеності, мінімізації ризиків опортунізму, а також забезпеченні взаємної довіри та залученості партнерів. Аналіз існуючих досліджень вказує на недостатню інтеграцію різних теоретичних підходів, таких як теорія транзакційних витрат, теорія промислових мереж і соціальна теорія обміну, що обмежує можливості комплексного аналізу та прогнозування успішності партнерських відносин. У статті докладно розглянуто моделі Дж.Б. Хайде і Г. Джона, Е. Андерсона і В. Вейца, а також моделі соціального обміну, що дозволяють оцінити вплив специфічних інвестицій, зобов'язань і соціальних чинників на стабільність і довгостроковість відносин. Висновки дослідження підкреслюють важливість поєднання різних підходів для забезпечення ефективності партнерств, що дозволяє краще розуміти механізми взаємодії між підприємствами та приймати обґрунтовані рішення щодо управління партнерськими відносинами.

**Ключові слова:** партнерські відносини, моделі, теорія транзакційних витрат, соціальна теорія обміну.

**Summary.** In the context of the modern globalized economy, companies are increasingly striving to establish long-term partnerships to enhance their competitiveness, optimize costs, and ensure supply chain stability. However, the creation and maintenance of such relationships come with a number of challenges, including the need for effective management of transaction costs, overcoming uncertainty and the risks of opportunistic behavior, as well as ensuring mutual trust and loyalty between partners. Successfully addressing these issues requires a deep understanding of the mechanisms that determine the success or failure of partnership relations between enterprises. The purpose of this article is to analyze existing models of partnership relations between enterprises, compare them, and identify the key factors that affect the stability and effectiveness of such relationships. This will not only deepen the theoretical understanding of partnership mechanisms but also offer practical recommendations for companies

seeking to build reliable and long-lasting business relationships. The article examines models of partnership relations between enterprises in the context of the modern globalized economy, where the establishment of long-term partnerships is an important factor in enhancing competitiveness, optimizing costs, and ensuring supply stability. The author focuses on the challenges faced by companies in forming and maintaining such relationships, particularly in managing transaction costs, overcoming uncertainty, minimizing the risks of opportunism, and ensuring mutual trust and engagement between partners. The analysis of existing studies points to the insufficient integration of various theoretical approaches, such as transaction cost theory, industrial network theory, and social exchange theory, which limits the ability to conduct a comprehensive analysis and predict the success of partnership relations. The article thoroughly explores the models of J.B. Heide and G. John, E. Anderson and B. Weitz, as well as social exchange models, which allow for the assessment of the impact of specific investments, commitments, and social factors on the stability and longevity of relationships. The research findings emphasize the importance of combining different approaches to ensure the effectiveness of partnerships, allowing for a better understanding of the mechanisms of interaction between enterprises and enabling informed decision-making in managing partnership relations.

**Key words:** partnerships, models, transactional cost theory, social theory of exchange.

**Постановка проблеми.** В умовах сучасної глобалізованої економіки підприємства все частіше прагнуть встановлювати довгострокові партнерські відносини для підвищення своєї конкурентоспроможності, оптимізації витрат і забезпечення стабільності поставок. Проте, формування та підтримка таких відносин стикається з численними викликами, серед яких: управління транзакційними витратами, подолання невизначеності та ризиків опортунізму, забезпечення взаємної довіри та відданості партнерів. Вирішення цих проблем потребує чіткого розуміння механізмів, що впливають на успіх або невдачу партнерських відносин між підприємствами.

Незважаючи на значний обсяг досліджень у цій сфері, залишається недостатньо вивченим питання щодо інтеграції різних теоретичних підходів і моделей, які пропонуються для аналізу партнерських відносин.

Основною проблемою є відсутність єдиного підходу, який би дозволяв комплексно аналізувати та прогнозувати успішність партнерських відносин між підприємствами, враховуючи як економічні, так і соціальні фактори. Це призводить до потреби у розробці інтегративних моделей, які б охоплювали різні аспекти взаємодії між підприємствами і враховували специфіку сучасного ринкового середовища.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Розвиток нових якісних відносин між учасниками каналів дистрибуції став безпосередньою причиною великої популярності досліджень щодо форм вертикальної інтеграції. Інтенсифікація розвитку теорії маркетингу в цьому напрямку розпочалася понад 20 років тому. Першими значними, а навіть переломними роботами в цій галузі вважаються праці Дж. Арндта [1] та створена ним концепція «доместикації ринку», дослідження Дж. Кармана [2] щодо маркетингових вертикальних систем, які визначили нові парадигми в розвитку теорії маркетингу, роботи Ф.Р. Двайєра, П.Х. Шурра і С. Оха [3], присвячені розвитку відносин між постачальниками та покупцями в динамічному аспекті, а також дослідження Дж. С. Андерсона і

Дж.А. Наруса [3] – піонерів у моделюванні партнерської співпраці між постачальником і торговими посередниками. У наступні роки теорія маркетингу була збагачена багатьма новими теоретичними рішеннями, часто підтвердженими емпіричними дослідженнями.

**Метою** статі є аналіз існуючих моделей партнерських відносин між підприємствами, їх порівняння та виявлення ключових факторів, що впливають на стабільність та ефективність таких відносин. Це дозволить не лише поглибити теоретичне розуміння механізмів партнерства, але й запропонувати практичні рекомендації для підприємств, які прагнуть побудувати надійні і тривалі бізнес-відносини.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Партнерські відносини між підприємствами є ключовим фактором успішного функціонування бізнесу, особливо в умовах сучасної економіки, де конкуренція та складність ринків зростають. Аналіз моделей партнерських відносин дозволяє зрозуміти основні механізми їх формування та розвитку, а також визначити чинники, що впливають на їхню стійкість та ефективність.

Партнерські відносини між підприємствами ґрунтуються на кількох ключових теоріях, серед яких важливе місце займають теорія транзакційних витрат, теорія промислових мереж і соціальна теорія обміну.

Теорія транзакційних витрат була розроблена для пояснення, як фірми і ринки функціонують як альтернативні структури регулювання транзакцій. Основоположником цієї теорії був Р. Коуз [5], а пізніше її розвивав О. Вільямсон [6]. Транзакційні витрати – це витрати, пов'язані з веденням економічного обміну, включаючи витрати на переговори, контроль і реалізацію контрактів. Високий рівень таких витрат може призвести до інтеграції підприємств або створення довгострокових партнерських відносин для зниження цих витрат.

Теорія промислових мереж акцентує увагу на взаємозалежностях між підприємствами у вигляді мереж. Піонерами цієї теорії стали шведські дослідники Г. Хаконссон, Дж. Юханссон та інші

[7; 8], які розглядали взаємовідносини між підприємствами як частину ширшої мережі, що включає як вертикальні, так і горизонтальні зв'язки. Важливим аспектом цієї теорії є те, що зміна однієї взаємодії може вплинути на всю мережу, що підкреслює важливість стратегічного управління такими відносинами.

Соціальна теорія обміну пояснює партнерські відносини як форму взаємодії, де кожна сторона прагне максимізувати свої вигоди та мінімізувати витрати. Ця теорія, запропонована Дж. Тібо і Г. Келлі [9], передбачає, що відносини між підприємствами формуються на основі взаємних очікувань щодо винагород та витрат. Важливим аспектом є порівняння досягнутих результатів з альтернативними можливостями, що визначає міцність і тривалість відносин.

Значна кількість моделей базується на теорії транзакційних витрат для аналізу взаємовідносин між підприємствами. Ця теорія застосовується в різних наукових контекстах. Основними напрямками досліджень є: вертикальна інтеграція, міжорганізаційне вертикальне партнерство та горизонтальне партнерство між підприємствами. Теорія транзакційних витрат однією з перших стала теоретичною основою для вивчення рішень щодо інтеграції між учасниками каналів дистрибуції, як у напрямку «назад», так і «вперед» по ланцюжку. Інтеграція розглядалась з різних аспектів, таких як дилема «виробляти чи купувати», стратегії виходу на міжнародні ринки, а також рішення щодо створення власних відділів збуту чи співпраці з незалежними посередниками. Цей напрям досліджень тісно пов'язаний із вивченням взаємин між юридично незалежними компаніями, які беруть участь у квазі-вертикальних формах інтеграції. Особливу увагу приділено визначенню основних факторів, що впливають на розвиток інтеграційних процесів, зокрема: прагненню захистити специфічні інвестиції у взаємовідносини, адаптації в умовах невизначеності [10], нормам партнерства (зокрема гнучкості, взаємному обміну інформацією та солідарності) [11], а також надійним зобов'язанням партнерів і їх правильному сприйняттю сторонами відносин [12]. Інші моделі з цієї групи, які заслуговують на увагу, включають роботи авторства Е. Андерсона і А.Т. Кафлана [13], Т.Г. Нордев'єра, Г. Джона і Дж. Невіна [14], Р.Л. Стампа і Дж.Б. Хайде [15] та М.Б. Х'юстона і Ш.А. Джонсона [16].

З огляду на комплексний підхід до моделювання та важливість отриманих висновків, особливої уваги серед проаналізованих моделей заслуговують дві. Це модель Дж.Б. Хайде і Г. Джона [10] яка досліджує детермінанти спільних дій між постачальником і покупцем, та модель Е. Андерсона і В. Вейца [12], що присвячена ролі зобов'язань у

формуванні та підтримці залученості партнерів у відносинах.

Перша модель аналізує взаємозв'язки між виробниками оригінального обладнання (ОЕМ) та їхніми постачальниками. Основними змінними в цій моделі є рівень співпраці між партнерами, очікування продовження відносин і процес перевірки постачальників. Спільні дії визначаються як ступінь інтеграції організаційних меж сторін. У традиційній схемі постачання відповідальність за виконання завдань (наприклад, розробку продукту) покладається на одну зі сторін. Чим ближчі відносини між сторонами, тим більше вони схильні діяти в кооперативній або скоординований спосіб. Спільні дії у закупівельних відносинах можуть охоплювати широкий спектр діяльностей, таких як розробка нових продуктів, аналіз вартості, управління цільовими витратами, проекти системи контролю якості та логістики, а також довгострокове планування. На думку авторів моделі, потенціал для співпраці між партнерами постійно зростає. З точки зору механізмів управління, спільна дія являє собою відхід від ринкових взаємодій, де ролі покупця і постачальника не обмежуються простим передаванням прав власності на продукти або послуги.

Очікування продовження відносин, як ще одна змінна у моделі, розглядається як двостороннє очікування майбутніх взаємодій. Тоді як традиційні відносини мають дискретний або короткостроковий характер із чіткими точками входу та виходу, більш тісні відносини вимагають продовженого, хоча й не завжди конкретно визначеного, часовими рамками горизонту. Стремління до продовження відносин є ключовим фактором, що сприяє розвитку тісніших взаємин. Важливою умовою є взаємне і узгоджене очікування сторін щодо тривалості відносин.

Останньою детермінантою розвитку відносин є перевірка постачальника, що визначається як попередні дії покупця, спрямовані на оцінку здатності постачальника виконувати очікувані завдання. Такі заходи можуть розглядатися як частина кваліфікаційного процесу для постачальників, але з важливою відмінністю від традиційних методів оцінки – акцент на попередженні можливих небажаних дій контрагента.

Основна гіпотеза моделі полягає у впливі специфічних інвестицій сторін та невизначеності зовнішнього середовища на змінні, що стимулюють спільні дії партнерів, рис. 1.

Модель Е. Андерсона і В. Вейца є ключовою в рамках вивчення партнерських відносин між підприємствами, особливо в контексті взаємодії між виробниками і дистриб'юторами. Ця модель фокусується на ролі зобов'язань і специфічних інвестицій у формуванні та підтримці довгострокових відносин між партнерами. Головною ідеєю

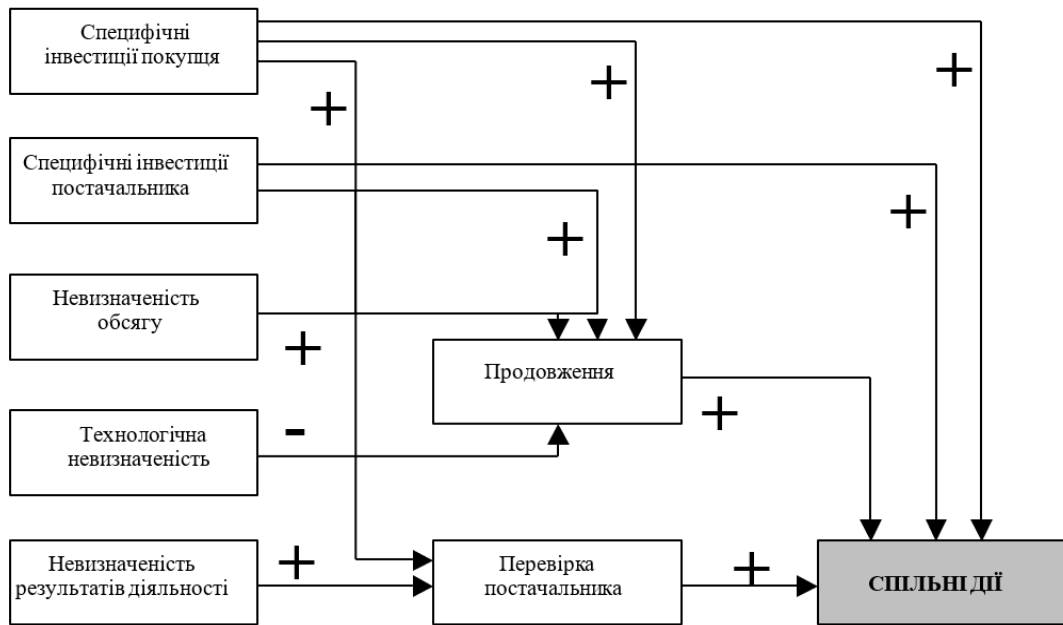


Рисунок 1 – Модель партнерських відносин Дж.Б. Хайде і Г. Джона

Джерело: [10; 11]

моделі є те, що взаємні зобов'язання сприяють стабільності відносин і мінімізують ризики опортунізму, рис. 2.

Е. Андерсон і В. Вейц у своїх дослідженнях вводять новий термін «pledges», який визначає «надійні» зобов'язання сторін щодо підтримки відносин. Він описується як дії, здійснені учасниками відносин, що демонструють добру волю та взаємно зобов'язують партнерів. Зобов'язання в цьому контексті є чимось більшим, ніж проста декларація залученості (commitments) або обіцянки діяти добросовісно. Відповідно до теорії транзакційних витрат, коли одна зі сторін у відносинах здійснює такий доказ залученості щодо іншої сторони, її власна позиція послаблюється. Вчинення специфічних дій обмежує учасника відносин, але з іншого боку, прив'язує його до відносин і є чітким сигналом для іншої сторони про необхідність залученості. Докази залученості можуть бути різними. Найзагальніше їх можна поділити на дві групи: специфічні інвестиції та умови контракту. Сутність першого типу відповідає загальній теорії транзакційних витрат, представленої раніше в аналізі моделі Дж.Б. Хайде і Г. Джона.

Модель Е. Андерсона і В. Вейца показує, що стабільні відносини між виробниками і дистриб'юторами можливі лише за наявності взаємних зобов'язань і специфічних інвестицій. Ці фактори допомагають мінімізувати ризики, пов'язані з опортунізмом, і сприяють довгостроковій співпраці.

Специфічні інвестиції і зобов'язання збільшують взаємозалежність між сторонами, що робить

припинення відносин більш дорогим і менш ймовірним.

Довіра є ключовим фактором у моделі. Взаємні зобов'язання і специфічні інвестиції допомагають будувати довіру, що, в свою чергу, робить відносини більш стабільними і продуктивними.

Наведені вище дві моделі слугують яскравими та репрезентативними прикладами моделювання на основі теорії транзакційних витрат. Модель Дж.Б. Хайде і Г. Джона ґрунтується на припущенні, що для захисту власних специфічних інвестицій, які є вразливими до опортуністичної поведінки партнера, необхідно забезпечити активне залучення другої сторони до співпраці. Модель Е. Андерсона і В. Вейца, хоча й дотримується цього принципу, вважається більш вдосконаленою. Дослідники значно розширили розуміння впливу специфічних інвестицій на взаємні зобов'язання учасників відносин, а також підкреслили важливість формування адекватного сприйняття партнером наданих доказів залученості.

Моделі з використанням теорії соціального обміну розглядають взаємодії між партнерами як процес, у якому кожна сторона прагне максимізувати свої вигоди та мінімізувати витрати. Ці моделі акцентують увагу на обміні ресурсами, що може бути як матеріальним, так і нематеріальним (довіра, інформація, підтримка), та на балансі між цими обмінами для підтримки стабільності і довготривалості відносин. Нижче наведено порівняльну характеристику основних моделей з використанням цієї теорії, табл. 1

За результатами аналізу моделей можна зробити наступні висновки:

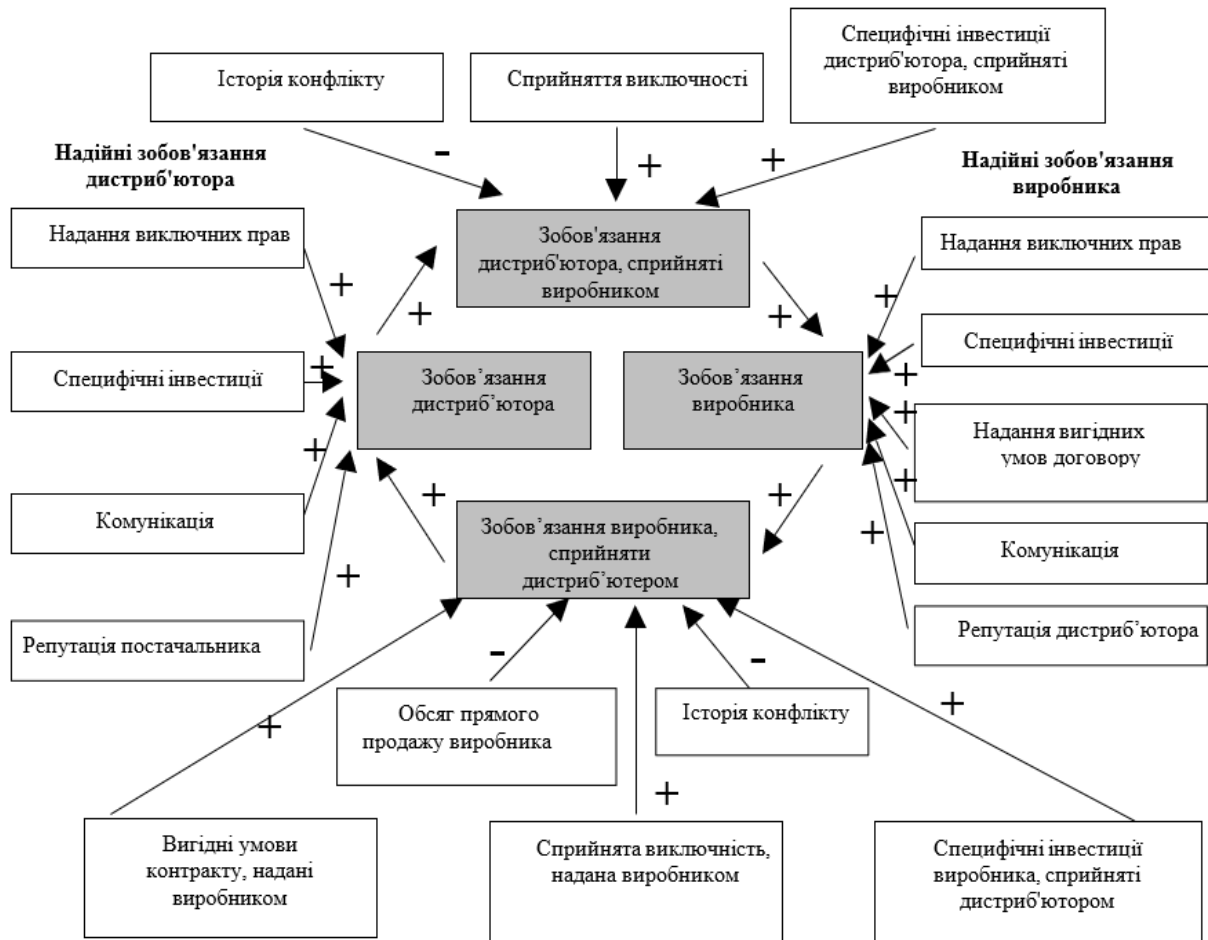


Рисунок 2 – Модель партнерських відносин Е. Андерсон і В. Вейц

Джерело: [12]

Модель Дж. Тібо і Г. Келлі – Основний акцент робиться на прагматичному підході до відносин, де ключову роль відіграють витрати та вигоди. Ця модель надає інструментарій для аналізу короткострокових взаємодій, де важливі альтернативи.

Модель П. Блау – зосереджена на владі та залежності, що виникають у результаті взаємозв'язків між партнерами. Цей підхід є корисним для розуміння динаміки влади у відносинах, але менш акцентує увагу на довгострокових аспектах взаємодій.

Модель К. Русбулт є найбільш орієнтованою на довгострокові відносини, де ключову роль відіграють інвестиції та взаємозалежність. Вона підходить для аналізу стабільності відносин та їхнього розвитку у довгостроковій перспективі.

Кожна з моделей має свої сильні сторони та обмеження, залежно від контексту взаємодій, які вони досліджують. Дж. Тібо і Г. Келлі пропонують більш прагматичний підхід, що підходить для короткострокових взаємодій; П. Блау підкреслює роль влади і залежності; а К. Русбулт пропонує глибше розуміння довгострокових відносин, з акцентом на інвестиціях і стабільності.

**Висновки.** У сучасній глобалізованій економіці встановлення та підтримка довгострокових партнерських відносин між підприємствами є ключовим фактором їхньої конкурентоспроможності та стійкості. Аналіз наявних моделей партнерських відносин демонструє важливість інтеграції різних теоретичних підходів, таких як теорія транзакційних витрат, теорія промислових мереж і соціальна теорія обміну, для забезпечення більш повного розуміння механізмів взаємодії між підприємствами.

Загалом, дослідження показало, що успішне формування та підтримка партнерських відносин між підприємствами вимагає комплексного підходу, що враховує як економічні, так і соціальні аспекти. Застосування різних моделей та теорій дозволяє підприємствам краще розуміти механізми, що впливають на ефективність їхньої співпраці, та приймати більш обґрунтовані рішення у сфері управління взаємодіями. Для досягнення найкращих результатів підприємствам слід поєднувати інструментарій, пропонувані різними теоретичними підходами, адаптуючи його до конкретних ринкових умов та специфіки партнерських відносин.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика основних моделей з використанням теорії соціального обміну

Характеристика	Модель Дж. Тібо і Г. Келлі [9]	Модель П. Блау [17]	Модель К. Русбулт [18]
Основна ідея	Відносини будуються на оцінці витрат і вигод, які визначають задоволеність та тривалість відносин	Взаємодії між партнерами формуються через обмін вигодами, де кожна сторона прагне до максимізації своєї вигоди.	Взаємозалежність і інвестиції у відносини визначають їх стабільність і тривалість.
Рівень порівняння (CL)	Оцінка відносин на основі минулого досвіду та інших варіантів.	Не розглядається.	Враховується як один з елементів задоволеності
Рівень порівняння для альтернатив (CLalt)	Визначення ймовірності продовження відносин на основі оцінки альтернативних варіантів	Наявність альтернатив підвищує позицію влади однієї зі сторін у відносинах.	Визначає можливість розриву відносин при наявності кращих альтернатив.
Влада і залежність	Не акцентується	Взаємозалежність створює владу однієї сторони над іншою.	Взаємозалежність визначається обсягом інвестицій у відносини.
Інвестиції у відносини	Не розглядаються як ключовий елемент.	Можуть бути фактором влади та залежності.	Ключовий фактор, що впливає на тривалість відносин.
Стабільність відносин	Залежить від балансу вигод і витрат та наявності кращих альтернатив.	Залежить від балансу влади та залежності між сторонами	Визначається взаємозалежністю, задоволеністю та наявністю альтернатив.
Роль альтернатив	Ключовий фактор, що впливає на тривалість відносин	Важливий для визначення влади і залежності.	Впливає на задоволеність та тривалість відносин.
Фокус на взаємодії	Орієнтований на прагматичний обмін вигодами і витратами.	Орієнтований на баланс влади і залежності між сторонами.	Орієнтований на довгострокові відносини та інвестиції у них.

## Список використаних джерел:

- Arndt J. (1979) Toward a Concept of Domesticated Markets. *Journal of Marketing*. vol. 43. pp. 69–75.
- Heide J. B. (1994) Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*. vol. 58. pp. 71–85.
- Dwyer R., Schurr P., Oh S. (1987) Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*. vol. 51. pp. 11–27.
- Anderson J. C., Narus J. A. (1990) A Model of Distributor Firm and Manufacturing Firm Working Partnership. *Journal of Marketing*. vol. 54. pp. 42–58.
- Coase R. H. (1937) The Nature of The Firm. *Economica*. vol. 4. pp. 386–405
- Williamson O. E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism, Firms, Markets, Relational Contracting*. The Free Press, New York. Pp. 279–286.
- Anderson J. C., Hakansson H., Johanson J. (1994) Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. *Journal of Marketing*. vol. 58. pp. 1–15.
- Håkansson H., and Snehota I., eds. (1995) *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge, London. 418 p.
- Thibaut J. W., Kelley H. (1958). *The Social Psychology of Groups*. Wiley, New York. 313 p.
- Heide J. B., John G. (1990) Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*. vol. 27. pp. 24–36
- Heide J. B., John G. (1992) Do Norms Matter in Marketing Relationships? *Journal of Marketing*. vol. 56. pp. 32–44.
- Anderson E., Weitz B. (1992) The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*. vol. 29. pp. 21–26
- Anderson E., Coughlan A. T. (1987) International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution. *Journal of Marketing*. vol. 51. pp. 71–82.
- Noordewier T. G., John G., Nevin J. R. (1990) Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. *Journal of Marketing*. vol. 54. pp. 80–93.
- Stump R. L., Heide J. B. (1996) Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships. *Journal of Marketing Research*. vol. 33. pp. 431–441.

16. Houston M. B., Johnson Sh. A. (2000) Buyer-Supplier Contracts Versus Joint Ventures: Determinants and Consequences of Transaction Structure. *Journal of Marketing Research*. vol. 37. pp. 1–15
17. Blau P. M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*, New York: Willey & Sons.
18. Rusbult C. E. (1980) Commitment and satisfaction in romantic associations: A test of the investment model. *Journal of Experimental Social Psychology*. vol. 16. pp. 172–186.

*Стаття надійшла до редакції 05.09.2024*