

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-61>

УДК 658.8.012.12

МОДЕЛІ ДОВГОСТРОКОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ У ВЗАЄМВІДНОСИНАХ МІЖ ПАРТНЕРАМИ НА РИНКУ

MODELI LONG-TERM ORIENTATION IN RELATIONSHIP BETWEEN PARTNERS IN THE MARKET

Благун 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>

Blahun Ivan, Kukurudz Rostislav

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

У статті детально розглядається роль довгострокової орієнтації в розвитку партнерських відносин. Вказується, що сучасна відповідь на зростання складності та динаміки середовища, а також на посилення конкуренції, полягає в формуванні партнерських відносин та мережевих організацій, які забезпечують можливість інновацій, доступ до ключових ресурсів і знань, ефективніше обслуговування ринку, зберігаючи гнучкість і знижуючи витрати. Також у статті розглядаються основні риси реляційної поведінки, такі як гнучкість, солідарність та обмін інформацією, які є необхідними для забезпечення ефективного партнерського обміну. Визначено, що довгострокова орієнтація є філософією компанії, яка визначає її підхід до ведення бізнесу та дозволяє долати поточні труднощі та непорозуміння. При цьому така орієнтація є результатом економічних міркувань, а не альтруїстичних мотивів.

Ключові слова: довгострокова орієнтація, партнерство, реляційна поведінка, реляційні норми, ринок.

The article deals with the problem of becoming long-term partnerships between suppliers and buyers, which has become a decisive phenomenon of today. It is determined that independent companies that benefit from close and open cooperation have become a phenomenon, which two decades ago caused difficulties in theorists because of its inability to explain it on the basis of traditional economic theories. Aspects of traditional market behavior based on competitive principles and did not provide long-term cooperation are considered.

The main task of the article is to prove that a key factor in successful partnership between the buyer and the supplier is their long-term orientation, which determines the acceptance by the entities of relational behavior.

The article considers the role of long-term orientation in the development of partnerships. It is indicated that the current response to the growth of complexity and dynamics of the environment, as well as increased competition, is to form partnerships and network organizations that provide innovation, access to key resources and knowledge, more efficient market maintenance, maintaining flexibility and reducing costs. It is determined that traditional economic theories, in particular transactional cost theory, cannot fully explain the success of close relationships between formally independent companies.

The article also discusses the main features of relational behavior, such as flexibility, solidarity and information exchange that are necessary to ensure effective partnership. The main condition for a successful partnership between the buyer and the supplier is their long-term orientation. Only those companies that seek to maintain long-term ties with other market participants can form jointly shared behaviors. The long-term orientation, thus, is the philosophy of the company, which determines its approach to actions and thinking aimed at perceiving and gaining benefits from long-term relationships, which allows to effectively overcome current difficulties and misunderstandings. At the same time, this orientation is the result of economic considerations, not altruistic motives.

Keywords: long-term orientation, partnership, relational behavior, relational norms, market.

Постановка проблеми. Становлення довгострокових партнерських відносин між постачальниками та покупцями стало визначальним явищем сучасності. Незалежні компанії, які отримують переваги від тісної та відкритої співпраці, є феноменом, що викликав труднощі у багатьох теоретиків ще два десятиліття тому, адже його було складно пояснити на основі наявних економічних теорій. Звичною практикою для учасників ринку були транзакції, засновані на конкурентних принципах, які не передбачали довгострокової співпраці. Здебільшого організації прагнули послабити позиції своїх постачальників і покупців, щоб забезпечити та зберегти контроль над прибутками. Така поведінка є цілком виправданою з огляду на загальноприйнятну конкурентну модель, згідно з якою сила компанії полягає в її здатності отримувати перевагу та контролювати інших учасників ринку. Відповідно до ролі, яку компанія відіграє на ринку, виправданими були такі дії, як: обмежений обмін інформацією, тиск на маржі, затримка платежів, переманювання працівників, початок цінових воєн або спекулятивне поглинання критичних для інших компаній ресурсів. Якщо компанії не були налаштовані одна проти одної, подібна поведінка зазвичай коренилася у страху перед потенційними новими учасниками ринку, які могли б виявитися більш опортуністичними, ніж існуючі контрагенти.

К.С. Кук і Р.М. Емерсон стверджували, що збільшення зобов'язань однієї компанії перед іншою знижує її здатність знаходити альтернативи, а ігнорування нових, кращих контрагентів на користь існуючих з точки зору поточних дій є ірраціональним. Навіть якщо «старі» партнери пропонують певні, стабільні довгострокові вигоди, компанії повинні, на думку дослідників, прагнути максимізації прибутків, незважаючи на більший ризик. Ці парадигми однозначно підкреслюють важливість переговорної сили як найефективнішого механізму управління відносинами та ризики, пов'язані з надмірною залежністю від торгових партнерів. Проте, такі підходи не завжди є ефективними та вигідними. Основним негативним наслідком є обмежена здатність компанії контролювати весь ланцюг створення вартості, основою якого є канал дистрибуції, а від цього в довгостроковій перспективі залежить її виживання та розвиток. Сучасною ключовою метою для компаній є максимізація цінності для кінцевих споживачів, що можлива лише

в межах широкої та глибокої співпраці між учасниками цього ланцюга.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Теоретичними та практичними питаннями довгострокової орієнтації у взаємовідносинах між партнерами на ринку займалися такі вчені як К. С. Кук, Р. М. Емерсон [1], Дж. Пфедфер, Г. Р. Саланцик [2], Дж. В. Тібо, Г. Келлі [3], Е. Андерсон, Б. Вайц [4] Т. Г. Ноордвієр, Дж. Р. Невін [5], Дж. Б. Гейд, Г. Джон [6], Дж. Р. Браун, Ч. С. Дев, Д. Лі [7], Р. Ф. Луш [8], Г. Т. Гандлах, Р. С. Ахрол, Дж. Т. Ментцер [9], П. М. Донеї, Дж. П. Кеннон [10], Ф. Е. Вебстер мол. [11].

Постановка завдання. Метою статті є спроба довести, що ключовим чинником успішного партнерства між покупцем і постачальником є їхня довгострокова орієнтація (long-term orientation), яка, у свою чергу, визначає прийняття суб'єктами бажаних моделей поведінки, відомих як реляційна поведінка.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасною відповіддю на зростання складності та динаміки навколишнього середовища, а також на посилення конкуренції, є партнерські відносини та мережеві організації, які є формами співпраці між юридично та формально незалежними підприємствами. Вони забезпечують можливість для інновацій, доступу до ключових ресурсів і знань, ефективного обслуговування ринку, зберігаючи при цьому гнучкість, підвищуючи швидкість дій і знижуючи витрати. Важливим викликом є розробка теоретичних підходів, що дозволяють аналізувати феномен нових форм кооперації. Теорія транзакційних витрат, хоча і визнана, не може бути повністю застосована для аналізу тісних відносин між формально незалежними компаніями. Її основні положення дозволяють пояснити крайні структури управління транзакціями, такі як ринок і внутрішня організація (вертикальна інтеграція), але не дозволяють аналізувати квазіінтеграційні структури, що принципово відрізняються від них. Це потребувало б розширення або зміни поведінкових припущень теорії, зокрема щодо опортунізму як норми поведінки організації. Адже партнерство є структурою, в якій немає місця для опортуністичної поведінки учасників.

Так само теорія залежності від ресурсів, запропонована Дж. Пфедфером та Г.Р. Саланциком, не повністю пояснює успіх партнерських відносин. Згідно з нею, інвестиції компанії та її партнера у специфічні активи є достатніми механізмами, що зв'язують

компанії у взаємозалежні відносини. Однак результати багатьох досліджень свідчать про те, що ідіосинкратичні інвестиції не є достатньою гарантією для підтримки стабільних відносин. У процесі розвитку досліджень міжорганізаційних відносин все більше теоретиків вказують на існування додаткових механізмів, що мотивують організації до створення між партнерських. Ці механізми базуються на певних поведінкових моделях та установках компаній.

Ключовим чинником успішного партнерства між покупцем і постачальником є їхня довгострокова орієнтація, яка, у свою чергу, визначає прийняття суб'єктами бажаних моделей поведінки, відомих як реляційна поведінка. Необхідність реляційної поведінки (relational behavior) або реляційних норм (relational norms) у партнерських відносинах підтверджується кількома дослідженнями. Ця концепція детально проілюстрована на рисунку 1.

Довгострокову орієнтацію компанії у відносинах можна визначити як її усвідомлення взаємозалежності результатів, досягнутих спільно з партнером упродовж тривалого часу, що розглядаються як вигода для компанії у довгостроковій перспективі. Іншими

словами, компанії з коротким часовим горизонтом фокусуються виключно на поточних варіантах і результатах, тоді як суб'єкти з довгостроковою орієнтацією спрямовані на досягнення майбутніх цілей і враховують як поточні, так і майбутні результати. Довгострокова орієнтація у відносинах формує певні правила поведінки учасників, що дозволяють досягати спільних цілей.

Ефективність партнерського обміну є результатом синергії, що виникає внаслідок поєднання результатів, отриманих завдяки інвестиціям у специфічні активи та їхньому використанню, а також завдяки розподілу ризиків. Довгострокова орієнтація перевищує просте задоволення очікувань компанії щодо забезпечення корисності, оскільки вона включає елементи майбутньої співпраці. Вона зазвичай стосується конкретного торгового партнера, а не всіх.

Деякі маркетингові дослідники ще багато років тому відзначали, що прагнення сторін до продовження відносин у майбутньому є ключовим фактором переходу від транзакційного обміну до більш тісних закупівельних відносин. Аналогічно, автори теорії міжособистісних зв'язків (Дж.В. Тібо і Г. Келлі) наголошують, що довгострокова стабільність є основним елементом більш глибоких соціаль-

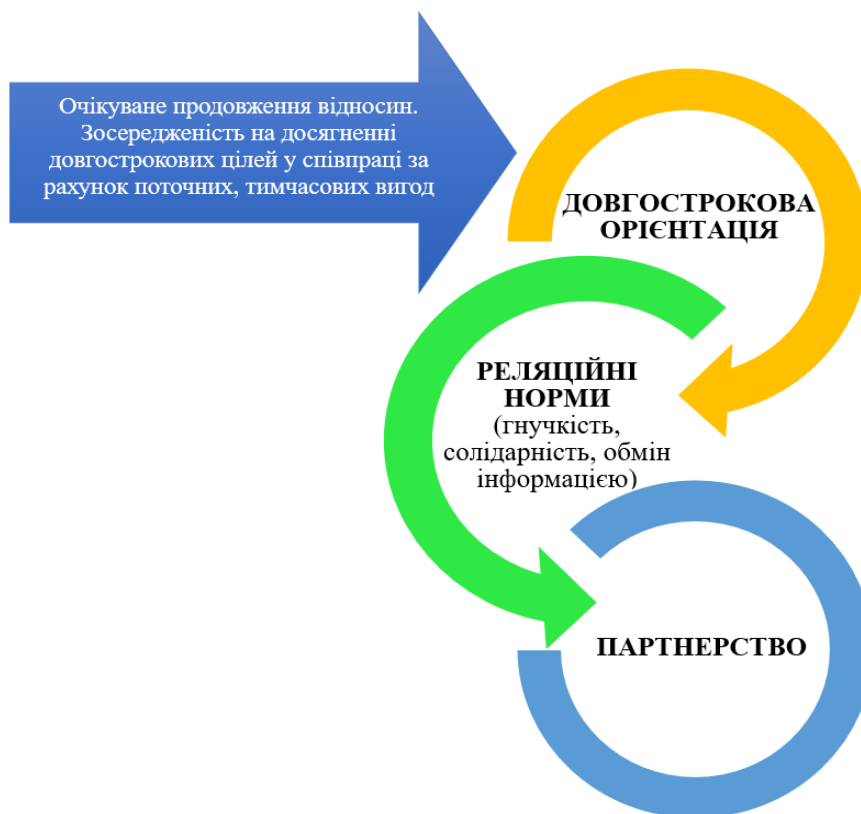


Рис. 1. Вплив довгострокової орієнтації у взаємовідносинах між партнерами на ринку

них зв'язків. Таким чином, реляційний обмін нерозривно пов'язаний з усвідомленням майбутньої перспективи.

На думку Е. Андерсона і Б. Вайца, зобов'язання у відносинах виходять за рамки простої позитивної еволюції кожної зі сторін, яка ґрунтується на оцінці поточних вигод і витрат, пов'язаних з цими відносинами. Вони відносяться до довгострокової орієнтації сторін у відносинах, яка передбачає готовність жертвувати короткостроковими вигодами на користь досягнення довгострокових цілей. Довгострокова орієнтація базується на припущенні, що відносини є стабільними і триватимуть достатньо довго, щоб обидві сторони змогли досягти своїх довгострокових вигод. Таким чином, реляційний обмін вимагає довгострокової орієнтації учасників.

Подібний підхід у дослідженнях двосторонніх відносин демонструють Т.Г. Ноордвієр і Дж.Р. Невін, які виділяють «очікувану продовжуваність відносин» як одну з найважливіших характеристик реляційного обміну, що відображає ймовірність майбутньої взаємодії між постачальником і покупцем. Таким чином, можна припустити, що на початку континууму, що відповідає так званій дискретній транзакції, ймовірність майбутньої взаємодії є низькою, тоді як у випадку реляційної транзакції, розташованої на іншому кінці цього континууму, ця ймовірність є надзвичайно високою. Така ситуація відповідає довгостроковій орієнтації компаній, залучених у відносини.

Необхідність довгострокової перспективи у партнерських відносинах також підтверджується дослідженнями Дж.Б. Гейда і Г. Джона. Відображення потреби врахування майбутньої перспективи у відносинах, яку сторони сприймають, є конструкт «продовження», що використовується у моделях, які описують детермінанти спільних дій постачальників і покупців. Цей конструкт визначається як сприйняття двостороннього очікування майбутньої взаємодії. Близькі відносини, на думку дослідників, мають тенденцію до продовження і не мають чітко визначеного терміну завершення, на відміну від короткострокових обмінів (дискретних транзакцій), які характеризуються чітко встановленими датами початку і завершення.

Сильне очікування продовження взаємодії, яке свідчить про довгострокову орієнтацію у відносинах, сприяє взаємовигідній співпраці між партнерами. Це пов'язано з кількома факторами. Перш за все, це розвиток спільно прийнятих правил поведінки учасників від-

носин, які формують своєрідний етичний кодекс. Завдяки цьому короткострокові непорозуміння або тимчасовий несправедливий розподіл вигод (збитків) легше вирішуються, оскільки сторони зацікавлені в подальшій взаємодії. По-друге, коли відносини сприймаються як стабільні та тривалі, кожна сторона більше довіряє, що інша буде діяти відповідально, з огляду на спільне майбутнє. Нарешті, майбутні взаємодії між сторонами надають можливість винагороджувати належну поведінку та карати за можливий опортунізм.

Як зазначають Дж.Б. Гейде та Г. Джон, розширення часових горизонтів у відносинах є одним із механізмів, що стримують учасників від опортуністичної поведінки. До подібних висновків дійшли також Дж.Р. Браун, Ч.С. Дев та Д. Лі у своїх дослідженнях, зазначивши, що загальноприйняті методи захисту, такі як власність або інвестиції у специфічні активи, часто виявляються недостатніми і навіть можуть посилювати опортуністичні тенденції. Тому реляційна поведінка, що базується на довгостроковій орієнтації компаній, є ключовою для забезпечення належного розвитку реляційного обміну.

Довгострокова орієнтація у відносинах тісно пов'язана з прийняттям певних правил поведінки учасниками. Реляційні норми представляють собою сукупність частково перекриваючихся та узгоджених правил поведінки, які об'єднуються під терміном «реляціоналізм» (англ. relationalism). До цього поняття входять такі аспекти поведінки, як гнучкість, солідарність та обмін інформацією.

Гнучкість можна визначити як двостороннє очікування готовності до адаптивних дій, викликаних змінами в умовах або обставинах. Партнери, які дотримуються цієї норми, гарантують один одному, що умови співпраці будуть справедливо змінені у відповідь на зміни в навколишньому середовищі. Норма «обмін інформацією» означає двостороннє очікування проактивного надання корисної інформації іншій стороні у відносинах. Корисною є та інформація, яка може суттєво вплинути на покращення або позитивну зміну поточних операцій партнерів. Солідарність у цьому контексті є двостороннім очікуванням високої цінності відносин, що тісно пов'язане з прагненням до збереження відносин. Хоча ці три аспекти стосуються різних видів поведінки, вони утворюють узгоджений набір, який можна класифікувати як реляційні норми.

Прийняття гіпотези про існування спільних норм поведінки серед учасників обміну зна-

чною мірою пояснює успіх партнерських відносин. Компанії повинні дотримуватись певних типів поведінки у своїй діяльності, які не суперечать довгостроковим інтересам відносин у цілому. Можна припустити, що «щось» стримує їх від порушення цих норм. Цим стримуючим фактором є спільні правила щодо очікуваної поведінки. Відповідно до загального визначення норм, вони встановлюють певні межі поведінки, що слугує захистом від дій, які можуть зашкодити стабільності відносин. Особливістю реляційних норм є вимога до поведінки, спрямованої на підтримку системи або відносин у цілому, і стримування сторін від надмірного акцентування на індивідуальних цілях. Реляційні норми забороняють використання власної рішучої сили, яка могла б порушити інтереси відносин. Таким чином, прийняті правила у відносинах слід розглядати як важливий механізм регулювання довгострокового реляційного обміну та зменшення опортунізму. Сторони, які прагнуть до стабільного довгострокового реляційного обміну, повинні розробити регулятивний підхід, що дозволить їм ефективно справлятися з невизначеністю, конфліктами, бюрократією та опортунізмом. Такий механізм є саморегулюючим, і його наявність робить відносини схожими на «мініспільноту з розширеним набором правил, що виходять за межі самого обміну та поточного часу».

Завдяки спільним нормам і цінностям, партнери у відносинах сприймають поточну співпрацю як взаємовигідну, що утримує їх від будь-яких дій, які могли б поставити під загрозу майбутнє цих відносин. Установлені правила поведінки забезпечують чітке розуміння партнерами взаємних очікувань, які виходять за межі простого продажу та купівлі продуктів. Ці очікування стосуються проактивного обміну інформацією, багаторівневої взаємодії між компаніями, взаємної координації та чесності у стосунках. Реляційні норми дозволяють конструктивно вирішувати можливі конфлікти та непорозуміння, забезпечуючи задоволення обох сторін.

Р.Ф. Луш і Дж.Р. Браун стверджують, що реляційна поведінка повинна насамперед проявлятися в контексті забезпечення належного протікання логістичних процесів, таких як: транспортування, зберігання, перепакування, управління запасами, а також електронний обмін даними. Невизначеність і мінливість зовнішнього середовища не дозволяють передбачити всі можливі майбутні зміни, як з боку попиту, так і з боку пропозиції, і включити

їх у відповідні письмові умови контракту. Тому гнучкість у діях, своєчасний обмін відповідною інформацією та солідарність, що визначає майбутній напрям розвитку відносин, є, на думку дослідників, необхідними принципами ефективного партнерського обміну. Існування реляційних норм, таким чином, є заміником детальних контрактів.

Довгострокова орієнтація та реляційні норми є принципами, яких повинні дотримуватися обидві сторони. Кожен з цих принципів стосується взаємних очікувань. Отже, правила, які мають односторонній характер, не мають повної сили реляційних норм. Це підтверджують результати досліджень Р.Ф. Луш і Дж. Р. Браун виявили, що реляційні норми існують у відносинах з високою двосторонньою залежністю, тоді як одностороння залежність не впливає на розвиток реляційної поведінки. Подібні висновки можна зробити з досліджень Г.Т. Гандлаха, Р.С. Ахрола та Дж.Т. Ментцера. На їхню думку, реляційні норми розвиваються у відносинах, де сторони застосовують двосторонню залученість, спільні стратегії, цілі та довгострокову орієнтацію.

У контексті вищезгаданих міркувань важливо розрізнити довгострокову орієнтацію компанії від простої тривалості її участі у відносинах. Хоча тривалість відносин може значною мірою вказувати на довгострокову орієнтацію покупця чи постачальника, сам по собі час не є достатнім показником їхньої орієнтації. Компанія, орієнтована на довгострокову перспективу, оцінює свої поточні дії з точки зору їхніх результатів у довгостроковому періоді. Таким чином, тривалість відносин не є найкращим показником сили зв'язків. Це підтверджується результатами деяких досліджень. Так, у дослідженнях Р.Ф. Луша і Дж.Р. Брауна, проведених у 1996 році щодо взаємозалежності, контрактування і реляційної поведінки, не було виявлено підтвердження гіпотези про те, що тривалість відносин впливає на реляційну поведінку, тоді як було показано, що позитивний вплив на неї має довгострокова орієнтація партнерів. Подібно, зв'язок між тривалістю відносин і довірою між партнерами не був підтверджений у дослідженнях П.М. Донея і Дж.П. Кеннона. Це означає, що довгострокову орієнтацію не можна звести лише до елемента, який вимірюється тривалістю відносин. Вона відображає специфічну філософію компанії щодо проведення економічного обміну. Крім того, довгострокова орієнтація стосується вищої форми відносин між компаніями, яку

зазначив Ф.Е. Вебстер, молодший. Він зауважив, що довгострокові зв'язки не завжди означають партнерство, а часто, навпаки, можуть мати характер боротьби між постачальником і покупцем за короткострокові вигоди.

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, можна зробити висновок, що партнерські відносини, які є формою квазі-інтеграції, не підпадають під традиційні економічні теорії. Основним обмеженням таких теорій є необхідність врахування певних поведінкових моделей і установок ринкових учасників. Головною умовою успішного парт-

нерства між покупцем і постачальником є їхня довгострокова орієнтація. Лише ті компанії, які прагнуть до підтримання довгострокових зв'язків з іншими учасниками ринку, можуть сформувати спільно поділювані норми поведінки. Довгострокова орієнтація, таким чином, виступає філософією компанії, що визначає її підхід до дій і мислення, спрямованих на сприйняття і отримання вигод від тривалих відносин, що дозволяє ефективно долати поточні труднощі та непорозуміння. Водночас така орієнтація є результатом економічних міркувань, а не альтруїстичних мотивів.

REFERENCES:

1. Cook K.S., Emerson R.M. (1978) Power, Equity and Commitment in Exchange Networks. *American Sociological Review*. October. Vol. 43. pp. 721-739
2. Pfeffer J., Salancik G.R. (2003) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper Row, New York. 300 p.
3. Thibaut J.W., Kelley H. (1958) *The Social Psychology of Groups*. Wiley, New York. 313 p.
4. Anderson E., Weitz B. (1992) The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*. February. Vol. 29. pp. 21-26.
5. Noordewier T.G., John G., Nevin J.R. (1990) Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. *Journal of Marketing*. October. Vol. 54. pp. 80-93
6. Heide J.B., John G. (1990) Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*. February. Vol. 27. pp. 24-36
7. Brown J. R., Dev Ch. S., Lee D. (2000) Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms. *Journal of Marketing*. April. Vol. 64. pp. 51-65
8. Lusch R.F., Brown J.R. (1996) Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels. *Journal of Marketing*. October. Vol. 60. pp. 19-38
9. Gundlach G.T., Achrol R.S., Mentzer J.T. (1995) The Structure of Commitment in Exchange. *Journal of Marketing*. January. Vol. 59. pp. 78-92
10. Doney P.M., Canon J.P. (1997) An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*. April. Vol. 61. pp. 35-51
11. Webster Jr. F.E. (1992) The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*. October. Vol. 56. pp.1-17