

УДК 005.56

Крихівська Н.О.

асистент кафедри фінансів

Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКИМИ ВІДНОСИНАМИ
ЯК ІНСТРУМЕНТ АКТИВІЗАЦІЇ СПІВРОБІТНИЦТВА****STRATEGIC MANAGEMENT OF THE PARTNERSHIP RELATIONS
AS A TOOL FOR COOPERATION INTENSIFICATION****АНОТАЦІЯ**

У статті виокремлено основні завдання та принципи стратегічного управління партнерськими відносинами; досліджено основні підходи до формування стратегій управління, запропоновані зарубіжними вченими; розглянуто чотири варіанти стратегій управління партнерськими відносинами в залежності від тривалості стосунків та складності в управлінні ними; запропоновано три моделі управління взаєминами із наведеними позитивними та негативними особливостями кожної, а також підкреслено важливість вибору оптимальної управлінської моделі для досягнення поставлених цілей партнерства та забезпечення успішності результатів співробітництва.

Ключові слова: партнерські відносини, концепція управління, стратегічне управління, конкурентна стратегія, кооперативна стратегія.

АННОТАЦИЯ

В статье выделены основные задачи и принципы стратегического управления партнерскими отношениями; исследованы основные подходы к формированию стратегий управления, предложенные зарубежными учеными; рассмотрено четыре варианта стратегии управления партнерскими отношениями в зависимости от продолжительности отношений и сложности в управлении ими; предложено три модели управления взаимоотношениями с приведенными положительными и отрицательными особенностями каждой, а также подчеркнута важность выбора оптимальной управленческой модели для достижения поставленных целей партнерства и обеспечения успешности результатов сотрудничества.

Ключевые слова: партнерские отношения, концепция управления, стратегическое управление, конкурентная стратегия, кооперативная стратегия.

ANNOTATION

In the article, the basic tasks and principles of strategic management of partnership relations were singled out. The main approaches to the formation of management strategies proposed by the foreign scientists are explored. Four variants of management strategies of partnership relations were examined depending on the duration and the complexity of relationships in management. The author suggests three models of relationship management with their positive and negative features, and stresses the importance of choosing the optimal management model for achieving the goals of partnership and ensuring the success of cooperation results.

Keywords: partnership relations, management concept, strategic management, competitive strategy, cooperative strategy.

Постановка проблеми. В умовах стрімкого зростання інтеграційних процесів в економіці України та світу партнерські відносини як форма організації бізнесу набуває все більшої популярності. Успішність результатів партнерських стосунків залежить від формування ефективною системи управління ними. На жаль, на сьогоднішній день дослідженню проблем управління партнерськими відносинами не приділяється достатньої уваги у працях дослідників,

проте, з точки зору практичної діяльності, дані питання є надзвичайно актуальними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам управління партнерськими відносинами присвячені роботи як іноземних дослідників (І. Вілкінсон, С. Кардел, Р. Тенінсон, С. Холленсен, Н. Янг), так і вітчизняних (Я. Криворучко, Г. Махова, О. Паливода).

Виділення невирішених раніше частин. Проте питання щодо розробки системи стратегій управління, їх реалізації у співпраці партнерів-учасників для досягнення очікуваних результатів партнерства залишаються актуальними і потребують детального дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Дослідження особливостей формування, вибору та реалізації стратегій управління партнерськими відносинами як важливого елемента активізації співробітництва між суб'єктами ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління партнерськими відносинами, як і будь-який тип управління підприємствами, повинно базуватися на відповідній концепції.

Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер відносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємницьких структур [6].

Щодо партнерських відносин, вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління ними, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовищ партнерів при визначенні цілей партнерства; стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення мети, цілей та завдань партнерської співпраці, а для реалізації стратегій виникає необхідність функціонування партнерств у стратегічному режимі.

Стратегічне управління партнерськими відносинами варто розглядати як реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до формування та ведення партнерства, що дає змогу встановлювати цілі та мету здійснення співпраці, порівнювати з

наявними можливостями (потенціалом) партнерів-учасників та реалізувати їх для досягнення очікуваних результатів партнерства за рахунок розробки системи стратегій та управління ними для успішної реалізації.

Важливим етапом управління партнерськими відносинами є розробка стратегій управління, що починається ще на етапі побудови взаємовідносин між партнерами і розвивається, формується та удосконалюється відповідно до розвитку партнерського співробітництва.

Стратегія управління партнерськими відносинами визначає загальний напрямок діяльності партнерів, розробляється та формується ними і передбачає три основні завдання:

- сформувати головний напрямок діяльності підприємницьких структур-партнерів;
- визначити конкретну роль кожного партнера-учасника та його структурного підрозділу у реалізації стратегії;
- визначити розміри і способи розподілу ресурсів, розподіл ризиків та відповідальності між сторонами партнерських відносин.

Побудова стратегій управління партнерськими відносинами повинна базуватися на шести основних принципах:

- участь: можливість залучення до управління всіх зацікавлених учасників партнерства;
- правило «хорошого тону»: узгодження і контроль за дотриманням правил співпраці не повинні викликати незадоволення партнерів-учасників;
- прозорість: ясність та відкритість процесу прийняття рішень;
- підзвітність: відповідальність партнерів-учасників одних перед іншими;
- справедливість: дотримання правил повинно поширюватися на всіх учасників партнерства;
- ефективність: використання всіх видів ресурсів з максимальною ефективністю.

Досліджуючи особливості побудови системи управлінських стратегій, варто зупинитись на підходах до формування стратегій управління партнерськими відносинами. Розглянемо два види стратегій, запропонованих С. Холленсеном [7]: конкурентну та кооперативну.

Конкурентна стратегія лежить в основі недовготривалих відносин, коли партнери уникають тісних взаємин з метою уникнення значних витрат на формування партнерства, при цьому зберігаючи можливість пошуку інших вигідніших партнерів.

Кооперативна стратегія охоплює довгострокові партнерські відносини та вимагає більш складної системи управління. По мірі розширення напрямів взаємодії між партнерами зростає рівень взаємозалежності сторін, що, в свою чергу, підвищує витрати перемикання на альтернативних партнерів. Таким чином, в результаті виникнення додаткових форм взаємодії між сторонами відносини стають більш стабільними і взаємозалежними.

Наступний підхід до формування стратегій управління взаємовідносинами запропонували І. Вілкінсон та Л. Янг [8]. Вчені визначили такі дії щодо формування стратегій:

1. Прогнозувати майбутню поведінку партнера і підлаштовуватися відповідно до результатів прогнозу. Проте в умовах складного та динамічного зовнішнього середовища подібні прогнози можуть виявитися дорогими і ненадійними.

2. Здійснювати силовий контроль над партнером. Дана стратегія допускається лише у випадку, якщо компанія володіє сильною позицією на ринку і спосіб силового впливу на партнера може визначати розвиток даних взаємин.

3. Знизити свою залежність від партнера. Це може бути досягнуто шляхом організації взаємовідносин в транзакційній формі «на відстані витягнутої руки» або при умові легкості побудови іншого партнерства.

4. Знайти нового партнера на ринку для спільного планування та реалізації стратегії, що сприяє досягненню учасниками взаємодії спільних вигод.

Відповідно до визначених дій, зауважимо, що на формування і розвиток стратегій управління партнерськими взаємовідносинами впливають два основні фактори. Перший – це обмеження у виборі партнера. Компанії іноді не мають можливості вільного вибору партнера, і це безпосередньо впливає на тип і ефективність доступних їм стратегій управління партнерськими відносинами. Неможливість формування партнерських взаємин виникає в ситуації, коли на ринку немає партнера, здатного задовольнити потреби компанії, або в разі, коли компанія не може розірвати взаємини, пов'язані із наявністю зобов'язань за попередніми договорами.

Другий – це співвідношення ступеня кооперації та конкуренції у партнерських відносинах. Показники кооперації та конкуренції повинні розглядатися як взаємодоповнюючі, а не як протилежні характеристики взаємовідносин. Це означає, що стратегії зростання кооперації та зниження конкуренції не є альтернативними. Тому при розробці стратегії управління взаємовідносинами необхідно досягнути балансу даних параметрів. Партнери не повинні допускати поступок, які можуть потенційно знизити їх конкурентоспроможність і послабити ринкову позицію.

На основі описаних підходів до побудови стратегій та для полегшення вибору оптимальної управлінської стратегії доцільно побудувати матрицю альтернативних стратегій в залежності від тривалості партнерських відносин та рівня складності структури управління взаєминами (рис. 1).

Базуючись на вищенаведених підходах до формування стратегій, нами запропоновано чотири варіанти стратегій управління партнерськими відносинами. При побудові нетривалих партнерських стосунків та бажанні простоти

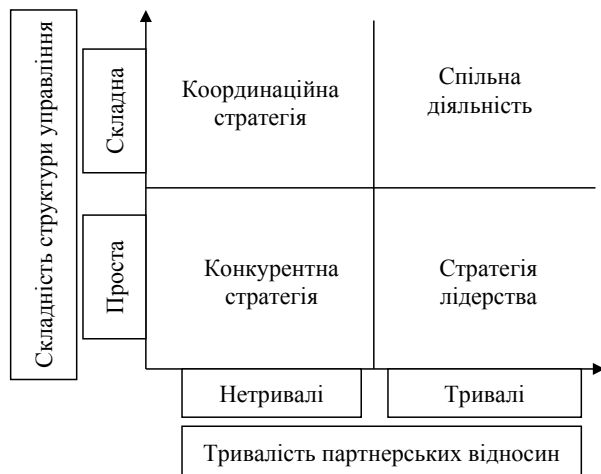


Рис. 1. Матриця альтернативних стратегій управління партнерськими відносинами

Джерело: розроблено автором

в системі управління ними найдоцільнішим є використання конкурентної стратегії. Управління партнерством при використанні даної стратегії передбачає прийняття рішень стосовно діяльності менеджерами підприємницьких структур-партнерів у ході нарад, конференцій та іншими способами. В такому разі потребує розробки система комунікацій і прийняття рішень, графік нарад, визначення формату обміну інформацією, необхідною для співпраці, формування системи розподілу повноважень та відповідальності партнерів [2]. Координаційну стратегію варто застосовувати, коли у партнерських відносинах беруть участь більше двох партнерів. При цьому стосунки можуть бути нетривалими, проте структура управління значно складніша. При реалізації даної стратегії формується координаційний центр (рада), до складу якої входять представники партнерів, при цьому формально залишаючись працівниками своїх материнських організацій. Всі управлінські рішення приймаються в межах ради, задаються до виконання всіма учасниками партнерських стосунків. Бажаючи будувати тривалі відносини, при цьому зберігаючи простоту в управлінні, доцільно застосовувати стратегію лідерства, тобто партнери-учасники обирають між собою організацію-лідера, яка бере на себе всі повноваження щодо прийняття управлінських рішень, координації та контролю діяльності партнерів в межах узгодженої мети ведення партнерських стосунків.

При формуванні стратегічних партнерських стосунків доцільно застосовувати стратегію управління, характерну спільній діяльності, яка передбачає створення окремого органу управління, представництво в якому працівників кожної із сторін, їх повноваження та обов'язки визначаються умовами угоди, що значно спрощує організацію управлінських процесів [4]. Діяльність органу управління партнер-

ськими відносинами доцільно здійснювати на підставі [2]:

- визначення концепції партнерства;
- з'ясування функцій кожного з учасників неструктури в процесі досягнення встановлених цілей;
- ідентифікації процесів, які підлягають координації;
- виявлення та погодження методів і форм координації діяльності партнерств у новій бізнес-системі.

Враховуючи мінливість зовнішнього середовища та особливі умови організаційного характеру, необхідно приділити увагу питанням інформаційного забезпечення та організації інформаційних потоків функціонування партнерських стосунків. Для прийняття стратегічних рішень управлінці повинні володіти повною інформацією не тільки про свою організаційну структуру та її зовнішнє середовище, але й про організації-партнери. Тому, зважаючи на необхідність забезпечення своєчасною та повною інформацією всіх учасників відносин, важливою є розробка системи планування та адміністрування (PAS – planning and administration systems), що запропонована Джоном Грантом та Нандіні Раджагопалан (DocPlanet.com, Inc., Університет Південної Кароліни) та представляє собою організаційні та функціональні системи, які безпосередньо або опосередковано впливають на розробку, реалізацію та оцінювання стратегічних рішень, а також загальної стратегії [1]. Така система може бути використана для забезпечення стратегічного управління партнерськими відносинами, налагодження зв'язків між суб'єктами партнерства, оскільки вона вносить значний вклад в якість інформаційного забезпечення, своєчасності його отримання та структури. Впровадження такої системи є яскравим прикладом впровадження управлінської інновації в діяльність підприємств – учасників партнерських відносин.

Для її створення необхідне закріплення певних видів діяльності за конкретними працівниками організацій – учасників партнерських відносин або їх групами та розподіл цих завдань у часі. До таких видів діяльності можуть бути віднесені моніторинг зовнішнього середовища, оцінка спільних ресурсів та розробка стратегічних альтернатив, складання спільних бюджетів, оцінка показників функціонування партнерства та інші. Виконання цих завдань розподіляється між працівниками підприємницьких структур – учасниками партнерської співпраці, при цьому набувають важливості питання одночасного здійснення працівниками своїх повсякденних функцій та тих, що обумовлені особливостями партнерських відносин. У разі створення окремого органу управління партнерством це питання децю втрачає свою актуальність для персоналу, задіяного в даних структурних одиницях.

Системи планування та адміністрування існують у кожній організації: вони створюються або

Таблиця 1

Позитивні та негативні особливості моделей управління партнерськими відносинами

Модель управління	Позитивні особливості	Негативні особливості
Централізоване управління	- максимальна ефективність; - простий процес прийняття рішень і система управління повсякденною діяльністю; - швидкість відповідної реакції; - єдиний пункт доступу для решти партнерів та сторонніх організацій;	- вплив та контроль зосереджені в єдиних руках; - ймовірність прийняття рішень поспішно та без обговорення з іншими партнерами; - консервативність у реакції на гнучкі потреби партнерства;
Децентралізоване управління	- максимальна диверсифікація на робочому рівні; - більше можливостей для індивідуального лідерства; - незалежність партнерів-учасників та свобода дій;	- більша ймовірність виникнення конфлікту інтересів; - відчуття відстороненості партнерами – учасниками співпраці; - важкий процес прийняття рішень;
Управління відповідно до повноважень	- можливість залучити до роботи тих, хто має більше часу та проявляє бажання щодо отримання певного завдання; - гнучкий підхід із можливим коригуванням та змінами; - розподіл повноважень між усіма партнерами-учасниками та підвищення відчуття колективної відповідальності;	- задачі повинні бути чітко сформульовані та розподілені відповідним чином; - висока залежність від дій та відповідальності окремих учасників; - ризик обрання невірного рішення, не узгодивши його із іншими партнерами-учасниками

Розроблено автором на основі [5]

відразу – цілеспрямовано, або поступово – в процесі еволюції потоків документів, взаємодії співробітників і транзакцій між постачальниками та замовниками. При створенні стратегічного партнерства, безумовно, перевага віддається першому варіанту – цілеспрямованому створенню даної системи, що дозволить зекономити час і зусилля на узгодження системи обміну інформацією та, відповідно, налагодженню спільної діяльності. При створенні даної системи варто керуватися принципами впровадження управлінських інновацій, зокрема, брати до уваги не тільки їх раціональне значення для діяльності підприємства, але й сприяння досягненню встановлених стратегічних цілей і задоволення потреб та інтересів персоналу [3].

Важливим етапом реалізації стратегій управління партнерськими відносинами є, власне, побудова та вибір оптимальної моделі управління ними.

З огляду на проведені дослідження, варто виділити три основні моделі управління партнерськими взаєминами:

– централізоване – управління відносинами здійснюється одним із партнерів від імені решти партнерів;

– децентралізоване – різні аспекти управління розподіляються між партнерами – учасниками співпраці;

– управління відповідно до повноважень – певні повноваження та завдання щодо управління доручаються сторонам партнерства відповідно по мірі їх виникнення.

Обираючи певну модель управління партнерськими відносинами, необхідно дослідити позитивні та негативні особливості її використання, які представлені у вигляді таблиці 1.

Враховуючи особливості моделей управління, зауважимо, що кожен вид партнерського співробітництва є унікальним, тому для вибору оптимальної моделі управління ним варто враховувати не лише позитивні та негативні сторони вибраної моделі, але й їх співвідношення із особливостями налагодження та ведення партнерських відносин між підприємницькими структурами.

Висновки. Стратегічне управління партнерськими відносинами являє собою комплексний інноваційний процес, що не може відбуватись ізольовано від того, що відбувається між партнерами: кризові ситуації, конфлікти, неузгодженість в розподілі ресурсів, відсутність відповідальності за невиконання завдань та ін. Тому при формуванні та виборі оптимальної стратегії управління партнерськими стосунками та її реалізації необхідно враховувати всі наявні та потенційні фактори впливу на співпрацю партнерів, щоб уникати можливих загроз у таких відносинах, досягнути поставлених цілей партнерства та забезпечити успішність результатів співробітництва.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Лайм Ф. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Ф. Лайм, Р. Ренделл ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 608 с.
2. Махова Г.В. Управление стратегическими партнерствами предприятий / Г.В. Махова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. ; Спец. вип. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: у 2 ч. – Ч.1. – К. : КНЕУ, 2012. – С. 521–529.
3. Махова Г.В. Управлінські інновації при формуванні стратегічних партнерств підприємств / Г.В. Махова, М.І. Дяченко //

- Стратегія економічного розвитку України. – 2013. – № 33. – С. 198–202.
4. Махова Г.В. Реконфігурація підприємств при формуванні стратегічних альянсів / Г.В. Махова // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) : Наук. журнал ; голов. ред. О.П. Степанов. – Вип. 1–2. К. : НАУ, 2009. – С. 415–419.
 5. Теннісон Р. Практическое руководство по партнерству / Р. Теннісон [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ThePartneringInitiative.org.
 6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [підручник] ; вид. 2-ге, перероб. і доп. / З.Є. Шершньова – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
 7. Hollensen S. Marketing Management: A Relationship Approach. – N.Y.: Pearson Education, Prentice Hall, 2003. – 787 p.
 8. Wilkinson I.F., Young L.G. Business dancing – the nature and role of interfirm relations in business strategy // D. Ford (ed.) Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks. – L.: The Dryder Press, Second edition, 1997. – P. 82–101