

## ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ПАРТНЕРСТВАМИ ПІДПРИЄМСТВ

*Стаття присвячена дослідженню особливостей управління стратегічними партнерствами підприємств. Запропонована класифікація стратегічних партнерств, в основу якої покладено систему створення споживчої цінності та з'ясовано особливості механізму управління різними типами стратегічних партнерств за цим критерієм.*

*Ключові слова: стратегічні партнерства, механізм управління, системи створення цінності*

PALYVODA OLENA

Kyiv National University of Technologies and Design

## APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF STRATEGIC PARTNERSHIPS BUSINESS

*The article investigates the features management of strategic business partnerships. The classification of strategic partnerships is proposed. It is based on the creation of customer value and mechanism of management of different types of strategic partnerships by that criteria is found.*

*Keywords: strategic partnership, management mechanism, of creating value*

**Постановка проблеми.** Однією з головних тенденцій у розвитку сучасного підприємницького середовища є зміна принципів формування ділових відносин між партнерами у тому числі і між конкурентами. Ознакою часу є демонстрація цілеспрямованих зусиль підприємців на забезпечення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу за рахунок використання потенціалу міжфірмової кооперації, яка ґрунтується на довготривалій основі та передбачає певну взаємну узгодженість і контроль ринкової поведінки задля досягнення спільних цілей. Прикладами зазначеного співробітництва є формування численних стратегічних альянсів, спільних підприємств, бізнес-мереж, угод про стратегічне партнерство, консорціумів тощо.

Проте, варто зазначити, що вітчизняні підприємці нині ще не повністю усвідомлюють можливості та переваги формування стратегічних партнерств зі своїми партнерами та особливо конкурентами. Як правило, стратегічні партнерства в Україні створюються великими компаніями, часто одна з яких є іноземною. Проте, зарубіжний досвід засвідчує, що потенціал стратегічних партнерств у малому та середньому підприємстві є не менш значимим, оскільки може сприяти отриманню таких переваг, як: розширення каналів маркетингу та продаж; доступ до технологій та інтелектуальної власності партнера; збільшення фінансових ресурсів; посилення бренду на ринку за допомогою іміджу та репутації партнера; прискорення розробки нових товарів та вихід з ними на ринок; збільшення знань та навиків за рахунок досвіду партнера; зменшення виробничих, логістичних та трансакційних витрат тощо.

Для вітчизняного бізнесу, попри очевидні ринкові вигоди, утворення стратегічних партнерств ще не стало повсякденною практикою. Хоча дослідження показують, що спроби формування подібних партнерств у підприємницькому середовищі існують. Найвагомими стримуючими чинниками є труднощі у виробленні ефективних механізмів управління подібними структурами, що зумовлено необхідністю узгодження інтересів різних сторін та низьким рівнем довіри у вітчизняному бізнес середовищі. У зв'язку із зазначеним, практичної важливості набуває розробка теорії управління партнерствами на основі міжфірмової кооперації, а також формування диференційованих методичних підходів до управління різним типами партнерств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У західній економічній науці дослідження щодо сутності, типів, цілей та мотивів стратегічних партнерств представлено в працях Б. Гаррета, Б. Гомеш-Кассереса, П. Дюссажа, А. Лажу, К. Прахалада, В. Третьяка, Р.Уолеса, Г. Хамела, М. Шерешевої. Серед вітчизняних дослідників актуальні статті, що присвячені перспективам розвитку та механізму функціонування стратегічних партнерств великих компаній належить Гребешковій О., Маховій Г, Фурман В, Простакову Г.

**Невирішені частини загальної проблеми.** Аналіз наукової літератури показує, що у полі наукових досліджень актуальним залишається дослідження механізму управління стратегічними партнерствами, визначення їх критеріїв диференціації для розробки підходів до формування координації та контролю з метою створення ефективної моделі бізнес-взаємодії підприємств.

**Мета статті.** З огляду на вище зазначене, мета представленого дослідження полягає у формуванні диференційованого підходу до управління різними типами стратегічних партнерств, а також виявленні чинників, що впливають на цей процес.

**Основні результати дослідження.** Стратегічні партнерства почали з'являтися у 80-х роках минулого століття і здебільшого називалися стратегічними альянсами (союзами). Як правило, вони виникали між західними компаніями та їх суперниками із Азії і за організаційною формою являли собою ускладнені аутсорсингові угоди або спільні підприємства. Керівництво таких компаній прагнуло подібним способом розширити клієнтську базу, географію присутності чи сферу впливу продуктів своєї компанії, набути навиків, досвіду чи технології, розділити з партнером постійні витрати чи отримати доступ до нових ресурсів. Спеціалісти зазначають, що 80% спільних підприємств мали на увазі подальшу зміну власників бізнесу і закінчувалися продажем бізнесу одним з партнерів іншому. Середня тривалість альянсів складала близько семи років [1].

Варто акцентувати увагу, що навколо терміну стратегічний альянс не стихають дискусії. Це пов'язано з тим, що юридичного визначення стратегічного альянсу не існує, оскільки міжфірмова взаємодія носить часто неформальний характер і опосередковується звичайними господарськими угодами або навіть усними домовленостями. Зазначений термін використовується багатьма авторами, але вони вкладають у нього різний зміст. Саме тому вважаємо за доцільне спершу зазначити, що під стратегічними партнерствами ми розуміємо не лише міжнародні альянси великих компаній, що є конкурентами у певній галузі. На наш погляд, стратегічне партнерство – це особлива інтеграційна структура двох або більше незалежних компаній, що базується на довірі і спрямована на досягнення комерційних і стратегічних цілей, отримання синергії об'єднаних та взаємодоповнюючих стратегічних ресурсів, оптимізації транзакційних витрат. Від традиційної економічної інтеграції вона відрізняється тим, що зв'язки, які виникають між економічними суб'єктами є стійкими та довгостроковими при цьому відбувається делегування контролю над управлінням спільною діяльністю при відсутності юридично оформленого трансферу прав власності [2,3].

Довготерміновий характер відносин у стратегічних партнерствах сприяє тому, що між учасниками формуються певні норми і правила поведінки часто засновані на довірі, які спонукають партнерів рахуватися з інтересами інших і для залагодження конфліктних ситуацій не звертатися до «третьої» сторони, що сприяє стабільності структури.

Враховуючи вище зазначене, стратегічне партнерство ми можемо визначити як структуру, в межах якої:

- компанії зберігають свою юридичну самостійність;
- учасники чітко усвідомлюють стратегічну мету спільної діяльності, досягти яку самотужки жоден з них не може;
- існує узгоджений механізм регулювання та контролю, який передбачає розподіл повноважень, завдань, ризиків, прибутків та відповідальності між учасниками на основі створення «внутрішніх» норм і правил, які не суперечать встановленим державою;
- взаємодія між партнерами носить довготривалий характер, що забезпечує більш високий рівень інформаційної прозорості між ними та посилює інтеграційні тенденції всередині партнерства.

## Види та характеристика стратегічних партнерств

Вид стратегічного партнерства	Характеристика стратегічного партнерства
<i>Критерій диференціації стратегічних партнерств: тіснота взаємодії партнерів</i>	
1. Партнерство зі слабкими взаємозв'язками 2. Партнерство з помірними взаємозв'язками 3. Партнерство з тісними взаємозв'язками	1. Компанії працюють спільно лише над одним проектом і зберігають при цьому повну ділову незалежність в інших сферах діяльності. 2. Компанії будують свої відносини у формі підрядників чи субпідрядників, при цьому існує готовність передати своєю інформаційну технологією чи маркетингові функції іншій компанії. 3. Компанії готові до формальної інтеграції ресурсів, інфраструктури, процесів та обслуговування, тобто до створення спільного підприємства на основі поглинання чи злиття.
<i>Критерій диференціації стратегічних партнерств: сфера діяльності</i>	
1. Стратегічні партнерства спільного маркетингу 2. Стратегічні партнерства спільних продаж 3. Стратегічні партнерства спільного ліцензування технологій 4. Стратегічні партнерства спільних наукових розробок 5. Стратегічні партнерства спільного виробництва 6. Стратегічні партнерства спільного освоєння іноземних ринків 7. Стратегічні партнерства у сфері аутсорсингу	1. Інтеграція компаній з метою здійснення спільного маркетингу. 2. Інтеграція компаній з метою здійснення спільних продаж для розширення асортименту та виходу на нові ринки. 3. Інтеграція компаній з метою отримання та спільного використання ліцензій на певні технології. 4. Інтеграція компаній з метою спільного проведення наукових досліджень та використання їх результатів. 5. Інтеграція компаній з метою організації спільного виробництва певних товарів чи послуг. 6. Інтеграція компаній з метою посилення своїх матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів для освоєння нових, насамперед міжнародних ринків. 7. Інтеграція компаній для використання зовнішніх ресурсів.
<i>Критерій диференціації стратегічних партнерств: спосіб функціонування</i>	
1. Формальні стратегічні партнерства 2. Неформальні стратегічні партнерства	1. Стратегічні партнерства, що утворені з реєстрацією юридичної особи. 2. Стратегічні партнерства, що утворені без реєстрації юридичної особи, на основі довірчих, усних домовленостей.
<i>Критерій диференціації стратегічних партнерств: термін взаємодії</i>	
1. Стратегічні партнерства з коротким терміном взаємодії 2. Стратегічні партнерства з середнім терміном взаємодії 3. Стратегічні партнерства з тривалим терміном взаємодії	1. Партнери об'єднуються для взаємодії у межах одного проекту і термін не перевищує 3-х років. 2. Партнери взаємодіють для виконання ряду спільних проектів і термін взаємодії становить до 7-ми років. 3. Стратегічна взаємодія партнерів триває більше 7-ми років.
<i>Критерій диференціації стратегічних партнерств: кількість учасників</i>	
1. Стратегічні партнерства з двома учасниками 2. Стратегічні учасник з учасниками більше двох	
<i>Критерій диференціації стратегічних партнерств: за типом учасників</i>	
1. Стратегічні партнерства між конкурентами 2. Стратегічні партнерства з горизонтальною взаємодією 3. Стратегічні партнерства з вертикальною взаємодією	1. Партнерство утворюється між компаніями, які є конкурентами на ринку, але мають спільні інтереси, які можуть ефективніше вирішуватися спільними зусиллями. 2. Партнерство утворюється між компаніями, які належать до однієї галузі або знаходяться на одному шаблі у ланцюгу створення вартості. 3. Партнерство утворюється між компаніями, які перебувають у відносинах виробника та споживача.
<i>Критерій диференціації стратегічних партнерств: за економічною впливовістю учасників</i>	
1. Стратегічні партнерства між економічно сильними партнерами 2. Стратегічні партнерства між економічно слабкими партнерами 3. Стратегічні партнерства між економічно сильним та економічно слабким партнером 4. Стратегічні партнерства між економічно рівноцінними партнерами	1. У таких союзах, як правило, бере участь профільний бізнес двох компаній з сильними ринковими позиціями. Такі партнерства не є довговічними через високу амбітність учасників і часто закінчуються розривом або поглинанням одного учасника іншим. 2. Партнерство між двома економічно слабкими компаніями, які намагаються покращити своє становище. Практика засвідчує, що такі партнерства найчастіше переживають крах і не досягають своїх цілей. 3. Партнерство між нерівноцінними за своєю економічною вагою партнерами, у якому кожна компанія переслідує свої цілі. Для економічно слабкої компанії такою ціллю є підвищення кваліфікації, набуття нових навиків, а для економічно сильної – таке партнерство часто є замаскованою купівлею слабого учасника. Спеціалісти відзначають, що досить рідко такі партнерства перетворюються на «кальянс рівних». 4. Такий тип партнерства передбачає наявність сильних і доповнюючих один одного учасників, які такими ж і залишаються протягом всього терміну функціонування партнерства. Цей тип вважається найбільш довговічним.

Джерело [1, 4, 5]

Збереження незалежності компаній у рамках стратегічного партнерства є причиною виникнення проблем в управлінні, зокрема породжує конфлікти щодо координації, розподілу відповідальності та контролю. Вироблення загальних підходів до розв'язання проблем в управлінні стратегічними партнерствами ускладнюється тим, що на практиці вони є дуже різноманітними і мають власну специфіку залежно від галузей, корпоративної культури, мети співпраці тощо. В основу класифікації стратегічних партнерств науковцями були покладені різні критерії (табл. 1), які відображають певні особливості цих структур, але мало що дають для розв'язання управлінських проблем.

На наш погляд, важливим з погляду управління критерієм класифікації стратегічних партнерств є тип моделі створення споживчої цінності. Варто зазначити, що за останні десятиліття відбулися фундаментальні зміни у способі формування споживчої цінності. Р. Норманн і Р. Рамірес вважають, що сучасна споживча цінність стала більш «насиченою». Вони розуміють «насиченість» як міру кількості інформації, знань та інших ресурсів, якими економічний суб'єкт має володіти в певний момент часу, щоб створити власну вартість [6]. Технологічні зміни зумовили появу таких товарів, які втілюють у собі ознаки як матеріальних продуктів, так і послуг. Це призвело до того, що окремо взята компанія зараз рідко спроможна створити споживчу цінність повністю автономно. Сучасна система створення споживчої цінності являє собою результат складної сукупності економічних операцій та узгоджень між постачальниками, споживачами, менеджерами, та спеціалістами і утворюється не лише в послідовних ланцюгах, а і в складних мережах економічних відносин. Таким чином, систему створення споживчої цінності у стратегічному партнерстві можна розглядати як набір конкретних видів діяльності, що здійснюють учасники, спираючись на ресурси, навички, знання та здібності, що їм належать. При цьому важливо оцінювати належні партнерові здібностей з погляду їх здатності до оновлення та розвитку. Дослідження стратегічних партнерств з погляду їх систем створення споживчої цінності, дає змогу відзначити, що ці системи розрізняються за ступенем визначеності діяльності, її формалізації та детермінованості.

Якщо компанії працюють у традиційному бізнесі, виробляють конкретні товари, їх діяльність добре відома, то очевидно, що невизначеність у функціонуванні буде найменшою, а значить стратегічне партнерство між ними буде менш проблемним для менеджменту. Якщо компанії, які вступають у стратегічне партнерство націлені на розширення та оновлення бізнесу за допомогою покращення продукту чи бізнес-процесу, міра детермінованості процесів зменшується, оскільки компанія зіштовхується з новими для себе ресурсами, знаннями, які частково створюються у процесі саме спільної діяльності. На управління такими партнерствами впливатиме більше чинників невизначеності. Нарешті, можна виділити такі системи створення споживчої цінності, які з погляду детермінованості діяльності, будуть майже повністю невизначеними. Мова йде про партнерства спрямовані на створення нового бізнесу на основі розробки нових технологій. Класифікацію стратегічних партнерств за критерієм відмінності у системах створення споживчої цінності представлено на рис.1.

Стратегічні партнерства в традиційному бізнесі можуть виникати між компаніями як за вертикальним, так і за горизонтальним принципом співпраці. Вертикальні стратегічні партнерства дають можливість налагодити більш економічне виробництво шляхом зниження витрат, скорочення виробничого циклу, зменшення товарних запасів, більш точної відповідності між виробництвом та реалізацією. Зазначених цілей компанії досягають шляхом об'єднання логістичних каналів, перехресних продаж, комунікацій зі споживачами. Горизонтальні стратегічні партнерства, як правило, формуються між конкурентами і завданням їх об'єднання є розширення продажів за рахунок створення більших вигод для споживача, використання спільних торгових марок та маркетингових комунікацій. Прикладом можуть бути добре відомі стратегічні альянси авіаперевізників, виробників автомобілів тощо. З погляду управління у таких партнерствах виробничі операції, знання та навички є добре відомими, а тому значно менш ризиковими. Однак, для досягнення тих завдань, про які йшлося вище, партнери мають бути високоспеціалізованими, що породжує необхідність інтеграції та обов'язкового узгодження і координації планів щодо виробництва, транспортування, складування тощо. Таким чином, ефективне управління у таких партнерствах можливе лише при оперативному взаємному обміні

<b>ТИПИ СТРАТЕГІЧНИХ ПАРТНЕРСТВ</b>		
Стратегічні партнерства в традиційному бізнесі	Стратегічні партнерства для розширення та оновлення бізнесу	Стратегічні партнерства для створення нового бізнесу
<b>Типова мета діяльності</b>		
Зменшення всіх видів витрат, збільшення ефективності діяльності, зростання продажів за рахунок традиційних товарів	Розширення та оновлення товарів та бізнес-процесів на основі інноваційних модифікацій та потреб споживачів	Створення нового бізнесу на основі принципово нових технологічних та організаційних інновацій
<b>Особливості механізму управління</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Виробничі операції, знання та вміння є добре визначеними і їх управління менш ризикованим</li> <li>• Висока спеціалізація та взаємна залежність партнерів</li> <li>• Тісна координація ресурсів та діяльності</li> <li>• Необхідність прозорого обміну інформацією та використання міжфірмових комп'ютерних мереж</li> <li>• Наявність координаційного центру</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спрямованість управління не лише на використання відомих знань та вмінь, а й на створення нових чи їх вдосконалення</li> <li>• Використання підходів проектного менеджменту</li> <li>• Балансування між жорсткою та м'якою узгодженістю</li> <li>• Побудова відносин на довірі</li> <li>• залучення високопрофесійного персоналу здатного сприймати інформацію та підтримувати комунікації за межами своїх професійних обов'язків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Спрямованість управління на створення нових знань, технологій, концепцій бізнесу</li> <li>• Вплив на процеси осмислення та відбір перспективних технологічних ідей</li> <li>• Слабкі зв'язки між компаніями, м'яка узгодженість діяльності, самоконтроль</li> <li>• Побудова відносин на довірі та авторитеті</li> <li>• Неможливість управляти одним учасником</li> <li>• Розробка головних стратегічних напрямів наукового пошуку</li> </ul>

Рис. 1. Особливості управління стратегічними партнерствами залежно від типу системи створення споживчої цінності [7]

інформацією за допомогою комп'ютерних мереж, що виходять за межі окремої компанії. В цілому стратегічні партнерства в традиційному бізнесі є достатньо стабільними і поширеними, але вони повинні мати координаційний центр, який би забезпечував високу координацію їх діяльності. Таким центром може бути окрема компанія, яка бере на себе роль інтегратора, або робоча група, утворена з представників компаній. Спеціалісти стверджують, що найкращий результат такий координаційний центр забезпечує у разі, коли персонал є звільненим від інших обов'язків і надає перевагу саме цій роботі.

Для розширення та оновлення бізнесу компаніям доволі часто виявляються необхідними колективні зусилля, а також ресурси та знання, які знаходяться у зовнішньому середовищі. Виконання цього достатньо складного завдання, як правило, відбувається на міжгалузевій основі шляхом утворення відповідного стратегічного партнерства. У якості прикладів подібних партнерств можна навести виконання цільових проектів у будівництві, дизайні, проектуванні, прикладних наукових розробках тощо. Інтеграція компаній, що спрямована на покращення існуючих товарів і бізнес-процесів, передбачає володіння вмінням не лише використовувати спеціалізовані знання учасників, а й розширювати їх спільними зусиллями. Спеціалісти задіяні у таких проектних командах мають вміти добре розуміти один одного, навіть якщо вони є професіоналами у різних сферах. Управління стратегічними партнерствами створеними для розширення та оновлення бізнесу вимагає певного балансування між жорстким і слабким узгодженням та координацією. Дослідники відзначають, що у разі, коли для виконання певного проекту достатньо використання вже відомих технологій та існуючих інформаційних баз, доцільнішим є встановлення більш жорсткої координації та контролю. У випадках, коли для виконання проекту виникає потреба у пошуку нового знання, але для цього

відсутня достатня самостійність учасників, ресурси та час, у довгостроковому періоді жорстка координація може спричинити втрату інноваційності компаніями [7].

У сучасній економіці поширення набули також партнерства компаній, які працюють у сфері науково-технічних розробок і за мету ставлять створення нового бізнесу на основі розвитку принципово нових технологій, товарів, бізнесових концепцій тощо. Сфера інноваційних розробок, особливо якщо вони носять радикальний характер, відзначається значним ступенем ризику та невизначеності. Зазначене відноситься як до способів, строків, вартості створення інноваційних продуктів, так і до перспектив їх комерційного застосування. У такій ситуації управління стратегічними партнерствами буде характеризуватися найвищою невизначеністю процесів, вмінь, знань щодо створення споживчої вартості. Особливо важливим аспектом управління є виділення та осмислення часто розпорошених радикальних технологічних та бізнесових ідей. Для того, щоб вирішити це завдання необхідно залучати персонал, який має досвід комунікацій у віртуальних мережах, співпрацює з науковими центрами та університетами. Варто зазначити, що незважаючи на низьку детермінованість діяльності у таких стратегічних партнерствах, менеджмент має спрямовувати свої зусилля на розробку певної стратегії технологічного розвитку. У практиці зарубіжних компаній така діяльність втілюється у розробках «дорожніх карт», «повідстки денної» тощо. Розвиток, координація та контроль у таких партнерствах здійснюється найбільш авторитетним учасником. Ним може бути як велика компанія, так і мала інноваційна компанія, що володіє перспективним технологічним рішенням. Склад учасників у подібних стратегічних партнерствах може динамічно змінюватися залежно від зміни наукових та технологічних тенденцій, але при цьому має зберігатися гнучкість і широкі можливості для міжфірмових комунікацій. Прикладами такого типу стратегічної співпраці є віртуальні, інноваційні, наукові партнерства компаній.

**Висновки.** Дослідження діяльності стратегічних партнерств показує, що найбільшою перешкодою до їх утворення є труднощі, що виникають у процесі управління такими структурами. Для їх усунення доцільною є розробка диференційованого підходу, оскільки існуючі стратегічні партнерства надзвичайно різняться за складом учасників, метою діяльності, формами та тіснотою взаємозв'язків тощо. На наш погляд, вироблення такого підходу має здійснюватися на основі класифікації стратегічних партнерств за критерієм системи створення споживчої цінності. Застосування такого підходу дає чітке розуміння особливостей механізму управління стратегічними партнерствами при використанні різних моделей створення споживчої цінності і дозволяє обрати найбільш доцільні способи координації та контролю, що забезпечить зростання ефективності господарської діяльності економічних суб'єктів.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Стратегические альянсы [Текст]: Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 244с. – (Серия «Идеи, которые работают»).
2. Шерешева .М. Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний: курс лекций [Текст] М.Ю. Шерешева.– М.: НИУ Высшая школа экономики, 2010. - 339 с.
3. Шерешева М.Ю. Межфирменные сети [Текст] / М. Ю. Шерешева. – М.: ТЕИС, 2006.
4. Котельников В. Ю. Теп 3: Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями [Текст] / В.Ю. Котельников – М. : Эксмо, 2007. – 96с. – (Бизнес-коуч)
5. Уоллес Р. Л. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий [Текст]/Р. Л. Уоллес; пер. с англ. Малкова И. – М.: Добрая книга, 2005. – 288 с.
6. Построение цепочки создания стоимости: Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2009. – 261с. – (Серия «Классика Harvard Business Review»).
7. Меллер К. Рост стратегических сетей – новые модели создания ценности [Текст] / К. Меллер, А. Райала // Российский журнал менеджмента. – Т. 6. №4. – 2008. – С. 113-140.