

3. Сотник І. М. Еколого-економічні механізми управління інноваційним ресурсозбереженням у машинобудуванні [Текст]: Монографія / І. М. Сотник, Ю. О. Мазін. — Суми : ВТД «Університетська книга», 2007. — 252 с.

4. Сотник І. М., Ю. О. Мазін. Управління витратами промислових підприємств на основі показника повної екологоємності продукції [Текст]: Регіональний збірник наукових праць з економіки «Прометей»/ І. М. Сотник, Ю. О. Мазін. /Донецький економіко-гуманітарний інститут МОНМС України; Інститут економіки промисловості НАН України. — Донецьк: ДЕГІ, 2010. — Вип. 2(32). — С. 144—149.

5. Мельник Л. Г. Екологічна економіка [Текст]: Підручник / Л. Г. Мельник. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. — 367 с.

УДК 658.114.5

Г. В. Махова, канд. екон. наук,
доцент кафедри стратегії підприємств,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ПАРТНЕРСТВАМИ ПІДПРИЄМСТВ

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто особливості управління стратегічними партнерствами підприємств, зокрема увагу приділено організаційному та інформаційному забезпеченню координації діяльності підприємств-партнерів, підходам до управління партнерством, специфіці взаємодії із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами підприємств-учасників партнерств.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Стратегічні партнерства підприємств, органи управління партнерством, інформаційне забезпечення, система адміністрування та планування, стейкхолдери.

АННОТАЦИЯ. В статье рассматриваются особенности управления стратегическими партнерствами предприятий, в частности организационному и информационному обеспечению координации деятельности предприятий-партнеров, подходам к управлению партнерством, специфике взаимодействия с внутренними и внешними стейкхолдерами предприятий-участников партнерств.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Стратегические партнерства предприятий, органы управления партнерством, информационное обеспечение, система администрирования и планирования, стейкхолдери.

SUMMARY. The management's features of strategic partnerships of enterprises are examined in the article, in particular organizational and informative providing partners' activity's coordination, approaches of

partnership's management and specific of cooperating with internal and external stakeholders of partnership's participant.

KEY WORDS. Strategic partnerships of enterprises, organs of partnership's management, informative providing, planning and administration system, stakeholders.

Постановка проблеми. В сучасному економічному світі підприємства все частіше звертаються до різноманітних форм співробітництва для реалізації власних стратегічних цілей. Усе більшого розповсюдження набувають концепції «co-opetition» та «win-win» («співконкуренції» та «разом зробимо — разом перемаємо»), унаслідок чого стратегічні партнерства підприємств уже не розглядаються як виключення, а стають стратегічним імперативом функціонування успішних підприємств. Підтвердженням цього є поширення в останні десятиріччя різноманітних форм стратегічної взаємодії підприємств (кластери, альянси, мережеві організації та ін.).

Незважаючи на зростаючу популярність різноманітних стратегічних партнерств, деякі питання їх функціонування залишаються недостатньо вивченими, а відповідно, недостатньо методично забезпеченими. Це пов'язано із специфічністю форми взаємодії підприємств, зокрема, із дуальною сутністю стратегічних партнерств — співробітництво при збереженні конкуренції; наявність кількох центрів управління та координації діяльності; можливий опортунізм власних цілей партнерів і цілей партнерства в цілому; проблеми налагодження довірчих та відкритих відносин між учасниками партнерства. Ряд цих особливостей стратегічних партнерств зумовлює проблему управління взаємодією підприємств-партнерів, розробку відповідних заходів для координації їх діяльності в напрямку досягнення стратегічних цілей. На сьогоднішній день проблемам управління стратегічними партнерствами не приділяється достатньо уваги з боку дослідників, хоча з точки зору практичної діяльності дані питання є надзвичайно актуальними.

Аналіз останніх публікацій. Значна кількість досліджень іноземних (Б. Гаррет, П. Дюссож, С. Рід та А. Лажу, Дж. Стоунхаус, Р. Уелборн) та вітчизняних авторів (Гребешкова О. М., Озаріна О. В., Чернега А. Б., Пилипенко А. А., Ястремська О. М.) присвячена різноманітним питанням формування та функціонування стратегічних партнерств підприємств. У більшості робіт розглядаються причини та мотиви створення стратегічних партнерств

підприємств, їх класифікації та оцінювання ефективності спільної діяльності. Питанням управління стратегічними партнерствами присвячені роботи С. Карделла [3] та Р. Уоллеса [8], але в основному в розрізі вибору відповідного підприємства-партнера, налагодження довірчих відносин з ним, створення та підтримки спільних цінностей у ході співробітництва.

Мета дослідження. В межах даного дослідження визначимо особливості управління стратегічними партнерствами підприємств як специфічними міжфірмовими утвореннями, а саме підходи до координації діяльності підприємств-партнерів, особливості управління відносинами із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами.

Виклад результатів дослідження. Узагальнення практики функціонування стратегічних партнерств підприємств дає підстави для виділення двох основних підходів до способу управління ними: через створення органу управління партнерством та без його створення. На ці формальні або неформальні утворення покладається виконання таких функцій:

- прийняття рішень стосовно діяльності партнерств та їх узгодження із діяльністю партнерських підприємств;

- координуючі — узгодження діяльності підприємств-партнерів із функціонуванням партнерства, вирішення конфліктів інтересів;

- контрольні — відслідковування процесу реалізації рішень;

- інформаційні — пов'язані із своєчасним інформуванням керівництва підприємств-учасників про прийняття рішень щодо діяльності партнерства [2].

Визначення оптимального способу управління партнерством запобігає формуванню відносин «молодшого» та «старшого» партнерів, сприяє налагодженню комунікацій між партнерами, що забезпечує оперативність прийняття рішень та адекватність реакцій на зміни в зовнішньому середовищі. При формуванні партнерства різними за розмірами компаніями, досить часто меншому підприємству притаманний «комплекс неповноцінності», який не обов'язково зумовлений нестачею інфраструктури, обмежених технічних можливостей або минулого досвіду невдач. Зазвичай він заснований на розмірі компанії — чисельності працівників, річному доході або розмірі заводу. Великі компанії схильні до «комплексу вищості» над меншим партнером: через чисельність персоналу вважається, що воно має більше прав на керуючу роль. Хоча в деяких сферах і при певних сценаріях доцільніше керувати підприємству малого розміру [8, с. 131—132].

Після визначення відповідальності та повноважень у межах партнерства, юридичного розпорядження людьми, активами та інформацією, необхідною є розробка адекватної моделі загально-го управління, яка буде забезпечувати ефективну роботу. Розробка такої моделі вимагає вирішення двох основних питань:

1. Слід розподіляти стратегічне управління та управління оперативними питаннями або тим та іншим може займатися одна група персоналу?

2. Чи буде у відносинах співробітництва одна сторона лідером чи лідерство буде спільним?

У контексті вирішення цих питань слід зазначити, що якщо єдина група, що складається із співробітників компаній-партнерів, змогла розробити та впровадити концепцію співробітництва, то стратегічні та оперативні питання слід далі вирішувати спільно. Якщо ж співробітництво стало результатом цілеспрямованості та зусиль однієї з організацій, скоріш за все успішний розвиток спільної діяльності вимагатиме збереження її ролі лідера.

Управління партнерством без створення спеціального органу передбачає прийняття рішень стосовно спільної діяльності менеджерами підприємств-партнерів у ході нарад, конференцій та іншими способами. В такому разі потребує розробки система комунікацій і прийняття рішень, графік нарад, визначення формату надання партнерами інформації та системи розподілу повноважень та відповідальності партнерів.

Органом управління партнерством може виступати група управління (координаційна рада, рада партнерства (альянсу), рада директорів партнерства та ін.), до складу якої входять представники підприємств-партнерів, при цьому формально залишаючись працівниками своїх материнських організацій. У разі функціонування стратегічного партнерства у формі спільного підприємства, створюється окремий управлінський орган, представництво в якому працівників кожної із сторін, їх повноваження та обов'язки визначаються умовами угоди [5]. Діяльність органу управління партнерством доцільно здійснювати на підставі:

- 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.

Основними проблемами, що виникають при створенні управлінського органу, є:

- 1) визначення механізму використання ресурсів учасниками партнерства (в діапазоні «роздільне—спільне»);
- 2) вид контролю за діяльністю (стратегічний або тактичний);
- 3) величина органу управління як організаційного утворення (в діапазоні «малий — великий») [2].

При управлінні стратегічним партнерством доцільно притримуватися принципів менеджменту окремих підприємств, але враховуючи особливості партнерств необхідне їх певне корегування. Так, головним завданням менеджерів, залучених до управління стратегічним партнерством стає координація його діяльності. Враховуючи вплив швидкозмінного зовнішнього середовища та особливих умов організаційного характеру на перший план виходять питання інформаційного забезпечення та організації інформаційних потоків функціонування партнерств. Для прийняття стратегічних рішень управлінці повинні володіти повною інформацією не тільки про своє підприємство та його зовнішнє середовище, але й про підприємства — учасників партнерства. При збереженні незалежності в прийнятті рішень, управління партнерством значно ускладнюється, оскільки кожен крок вимагає узгодження із всіма компаніями, залученими до партнерства. Відсутність згоди між партнерами може паралізувати спільну діяльність або призвести до невдалих компромісів. У деяких партнерствах проявляється схильність партнерів до постійних переговорів та узгоджень. Жоден з партнерів не може примусити інших прийняти рішення, навіть у разі управління певним партнером окремими проектами, оскільки це може призвести до розпаду партнерства [6, 7].

При надзвичайно важливому значенні ефективного механізму координації та взаємодії компаній у межах партнерського утворення, необхідності забезпечення своєчасною та повною інформацією всіх учасників уваги заслуговує концепція створення систем планування та адміністрування (PAS — planning and administration systems), запропонованої Джоном Грантом та Нандіні Раджагопалан (DocPlanet.com, Inc., Університет Південної Кароліни). Дана концепція охоплює різноманітні умови, види діяльності та якості, якими можна управляти для отримання у майбутньому бажаної поведінки та необхідних характеристик організації. Система планування та адміністрування представляє собою організаційні та функціональні системи, що

безпосередньо або опосередковано впливають на розробку, реалізацію та оцінювання стратегічних рішень, а також загальної стратегії [4]. Така система може бути використана для забезпечення управління стратегічним партнерством, налагодження зв'язків між персоналом партнерських підприємств, оскільки вона вносить значний вклад у якість інформації, своєчасність її отримання та структуру. Для її створення необхідне закріплення певних видів діяльності за конкретними працівниками або їх групами та розподіл цих видів у часі. До таких видів діяльності можуть бути віднесені моніторинг зовнішнього середовища, оцінка спільних ресурсів і розробка стратегічних альтернатив, складання спільних бюджетів, оцінка показників функціонування партнерства та ін.

Виконання цих завдань розподіляється між працівниками підприємств-партнерів, при цьому набувають важливості питання одночасного здійснення працівниками своїх повсякденних функцій та тих, що зумовлені спільною діяльністю підприємств. У разі створення окремого органу управління партнерством або у разі формування спільного підприємства (як форми стратегічного партнерства), це питання дещо втрачає свою актуальність для персоналу, задіяного в даних структурних (організаційних) одиницях.

Системи планування та адміністрування існують в кожній організації: вони створюються або одразу — цілеспрямовано, або поступово — в процесі еволюції потоків документів, взаємодії співробітників та трансакцій між постачальниками та замовниками. Системи PAS можна поділити на два типи:

1. Системи на рівні організації, що охоплюють функціональні зони, включаючи стратегічні бізнес-одиниці та інші підрозділи організації.

2. Функціональні системи PAS, пов'язані з окремими функціями та/або підрозділами організації.

Важливими аспектами створення системи планування та адміністрування, що забезпечує управління партнерством, є визначення вимог щодо інформації, яка надається всіма учасниками партнерства. Для прийняття рішень менеджерам необхідно володіти базовими даними, які дозволятимуть оперативно вирішувати питання взаємодії партнерських підприємств.

Не менш важливим аспектом управління стратегічним партнерством є прийняття до уваги інтересів різних сторін, які можуть формувати певні неформальні коаліції та впливати на успіш-

ність бізнесу. Категорія стейкхолдерів, напрямок і ступінь впливу на їх інтереси залежить від специфіки партнерства, його цільової спрямованості.

Для раціоналізації роботи із стейкхолдерами у ході функціонування партнерства може бути використана модель Мітчелла, згідно якій кожна група стейкхолдерів оцінюється на предмет володіння релевантними атрибутами, що визначають їх значущість та належність до певного класу значущості. Такими атрибутами є влада, законність і терміновість вимог стейкхолдерів. Сполучення цих трьох атрибутів утворюють сім класів стейкхолдерів, з яких три володіють тільки одним атрибутом, три — двома, і один — всіма трьома атрибутами. Дані класи можна впорядкувати в залежності від важливості набору атрибутів, що їм відповідає. Володіння атрибутами не носить постійного характеру: сторони можуть набувати або втрачати їх протягом часу. Для збільшення чутливості інструментів аналізу кожний атрибут може бути доповнений порядковим значенням, тоді для кожної сторони можна не тільки визначити набір властивих їй атрибутів, але й ступінь того, наскільки кожний з них виражений як високий, середній, низький [1].

Використання даної моделі дає підстави для прогнозування поведінки різних стейкхолдерів при формуванні стратегічного партнерства та планування заходів узгодження їх інтересів із новими напрямками діяльності підприємства.

Для підтримки стратегічного партнерства стейкхолдерами, вирішення вимагає задача донесення інформації до них про цілі, перспективи, основні умови та очікувані результати співпраці компаній. Зовнішнім зацікавленим групам інформація може бути надана за допомогою таких методів як проведення маркетингових досліджень, створення спеціальних відділень, що контролюють сфери інтересів важливих стейкхолдерів, реклама, зв'язки компанії з громадськістю, оприлюднення звітів з розвитку, а також участь представників підприємств у різноманітних ділових об'єднаннях.

Внутрішні стейкхолдери інформацію про діяльність партнерства можуть отримувати в ході нарад, конференцій та інших зборів. Важливим інструментом впливу на організацію та її працівників (внутрішніх стейкхолдерів) є цінності компанії та розподіл організаційних ролей. Формування цінностей забезпечує однаково/схожу поведінку менеджерів стосовно внутрішніх або зовнішніх стейкхолдерів у конкретних ситуаціях, а також визначення

стимулів різних інвесторів, що дозволяє управлінцям визначити потрібну інформацію.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, управління стратегічним партнерством підприємств доцільно розглядати в контексті вирішення питань організаційного забезпечення координації діяльності партнерів, інформаційної підтримки спільної діяльності та задоволення інтересів стейкхолдерів. Подальшого дослідження вимагають питання формування організаційної культури стратегічних партнерств, завершення діяльності партнерств, виходу підприємств з партнерств та ряду інших.

Література

1. *Андріанов А. Ю.* Стейкхолдери в соціальному партнерстві [Електронний ресурс] / А. Ю. Андріанов // Економіка регіона (електронний научний журнал). — 2007. — №18. — Режим доступу до журн.: <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=1753>

2. *Гребешкова О. М., Махова Г. В.* Стратегічні партнерства підприємств: слайд-курс (на правах рукопису). — К.: КНЕУ, 2008. — 260 с.

3. *Карделл С.* Стратегічне співробітництво: Креативний бізнес — курс / Стивен Карделл. — Пер. с англ. К. Ткаченко. — М.: ФАИР — ПРЕСС, 2005. — 256 с. — (Британська асоціація консультантів в області управленческого консультування).

4. *Лайм Ф.* Курс МВА по стратегічному менеджменту / Лайм Фей, Роберт Ренделл; пер. с англ. — М.: Альпіна Бізнес Букс, 2004. — 608 с.

5. *Махова Г. В.* Реконфігурація підприємств при формуванні стратегічних альянсів // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): Наук. журнал. — Вип. 1—2 / Голов. ред. О.П. Степанов. — К.: НАУ, 2009. — С. 415—419.

6. Организация и ее деловая среда: 17- модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2 / [Смирнова В.Г. и др.] — М.: ИНФРА — М, 1999. — 240с.

7. *Рудык Н. Б.* Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием / Н. Б. Рудык, Е. В. Семенкова. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 456 с.

8. *Уоллес Р. Л.* Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий / Роберт Л. Уоллес; пер. с англ. — М.: Хорошая книга, 2005. — 288 с.