

Особливості стратегічних партнерств у сучасних умовах господарювання

Селезньова Галина Олександрівна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

Seleznova Halyna

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Стаття присвячена визначенню особливостей стратегічних партнерських відносин як напряму формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання. Визначено переваги стратегічних партнерських відносин, зазначено цілі стратегічних партнерів та форми їхнього співробітництва, визначено переваги кооперації як основи стратегічних партнерств. Розглянуто етапи створення партнерств та відзначено роль етапів визначення партнерів і побудови взаємодії. Розглянуто організаційні умови створення ефективних стратегічних партнерств. Досліджено проблеми та недоліки, а також ризики, з якими можуть стикатися підприємства у процесі пошуку форм взаємодії та вибору партнерів, урахування яких дасть змогу забезпечити підприємству можливість не тільки посилювати власні конкурентні переваги, але й використовувати переваги партнерів та отримувати синергійний ефект від співпраці. Зазначено аспекти, на які необхідно звернути увагу для забезпечення ефективної співпраці.

Ключові слова: стратегічні партнерства, співпраця, партнери, конкурентні переваги, форми взаємодії, кооперація.

Селезнева Г.А. ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПАРТНЕРСТВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

Статья посвящена определению особенностей стратегических партнерских отношений как направления формирования конкурентных преимуществ отечественных предприятий в современных условиях хозяйствования. Определены преимущества стратегических партнерских отношений, указаны цели стратегических партнеров и формы их сотрудничества, определены преимущества кооперации как основы стратегических партнерств. Рассмотрены этапы создания партнерств и отмечена роль этапов определения партнеров и построения взаимодействия. Рассмотрены организационные условия создания эффективных стратегических партнерств. Исследованы проблемы и недостатки, а также риски, с которыми могут сталкиваться предприятия в процессе поиска форм взаимодействия и выбора партнеров, учет которых позволит обеспечить предприятию возможность не только усиливать свои конкурентные преимущества, но и использовать преимущества партнеров и получать синергетический эффект от сотрудничества. Указаны аспекты, на которые необходимо обратить внимание для обеспечения эффективного сотрудничества.

Ключевые слова: стратегические партнерства, сотрудничество, партнеры, конкурентные преимущества, формы взаимодействия, кооперация.

Seleznova Halyna. FEATURES OF STRATEGIC PARTNERSHIPS IN MODERN CONDITIONS OF BUSINESS

The article is devoted to the definition of the specific features of strategic partnership relations as a direction of formation of competitive advantages of enterprises in modern conditions. The basis of the strategic partnership is the cooperation of management of firms, due to mutual participation in the capital, the coincidence of strategic interests in the development and diversification of production, expansion of markets, entry into new markets, etc. Combining with other companies provides additional resources, allowing participants to grow and expand faster and more efficiently. Strategic partnership involves coordination of the activities of firms that participate in it. By the degree of deepening of cooperation and pooling of resources, there can be distinguished different forms of strategic partnership. The large number of benefits and positive results of strategic cooperation does not exclude certain problems and weaknesses that arise in the process of cooperation. Effective cooperation between the activities of independent companies is a difficult task (considering their different motivations and goals, which are sometimes controversial). Creation of partnerships should be carried out at certain stages. Particular attention should be paid to the stages of partner identification and interaction construction. During their implementation, it is necessary to pay attention to certain features. Consequently, it can be concluded that in today's conditions, one of the most appro-

appropriate ways of creating competitive advantages is strategic partnership in various forms, the use of which ensures the company not only to increase its own competitive advantages, but also to use the benefits of partners and to obtain a synergistic effect of cooperation. But it should be noted that the partnership has certain disadvantages. This necessitates a thorough analysis of the choice of possible partners and forms of cooperation with them, as well as compliance with certain rules of cooperation. This will allow enterprises to avoid most problems in applying different forms of collaboration and co-operation strategies.

Key words: strategic partnerships, cooperation, partners, competitive advantages, forms of interaction, cooperation.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасні умови господарювання вимагають постійного підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та пошуку нових напрямів формування їхніх конкурентних переваг шляхом співпраці (співробітництва) замість суперництва, протистояння. Співпраця передбачає більш широкий спектр взаємодій, ніж звичайні ділові відносини, за збереження автономності сторін. При цьому підприємство, по-перше, може використовувати конкурентні переваги партнера, по-друге, посилює власні конкурентні переваги; по-третє, взаємодія підприємств формує нові конкурентні переваги за рахунок ефекту синергії. Розвиток співробітництва може виражатися у проведенні спільних досліджень, спільного використання технологій та активів, маркетингу продукції і послуг тощо. Нині різні форми бізнес-кооперації набули широкого поширення в діяльності українських і зарубіжних компаній. Все частіше вони розглядаються в контексті конкурентних стратегій, роблячи суттєвий вплив на виживання і процвітання організацій, що зумовлює увагу до форм стратегічного партнерства та дослідження їхніх особливостей.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В Україні значний внесок у дослідження сучасної концепції партнерських відносин як методологічної проблематики фундаментальної економічної науки здійснили такі провідні вчені, як О. Гребешкова, В. Заруба, О. Кніщенко, Є. Крикавський, Л. Мороз, Д. Райко, Т. Решетілова, І. Решетнікова, А. Старостіна, О. Телетов, А. Федорченко, Н. Чухрай та інші. Науковці розкривають сутність партнерських відносин, їх доцільність у сучасних умовах господарювання з огляду на посилення конкуренції та необхідність постійного пошуку шляхів формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Актуальність активного розвитку відносин між бізнес-партнерами підкреслюється науковцями насамперед через можливість досягнення конкурентних пере-

ваг підприємства, що ґрунтується не лише на власних можливостях, але й на можливостях бізнес-партнерів, які разом формують ланцюг чи мережу, в яких функціонує це підприємство. Проте особливості використання різних форм партнерських відносин з метою створення нових та підтримки наявних конкурентних переваг підприємств, недоліки та проблеми, які виникають у процесі взаємодії, потребують подальших досліджень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження полягає у визначенні особливостей стратегічних партнерських відносин як напряму формування конкурентних переваг підприємств у сучасних умовах, узагальненні позитивних результатів різних форм партнерської взаємодії, а також недоліків, проблем та ризиків, які можуть виникнути в процесі співробітництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування різних форм і видів співпраці не є принципово новим напрямом. Подібного роду способи організації господарювання існують із 1930-х рр., але зміни зовнішнього середовища нівелювали всі переваги форм взаємодій господарських суб'єктів, які використовувалися раніше, і довели їхню недостатню життєздатність. Саме слово «партнер» перекладається з французької мови як «співучасник гри». У сучасних економічних умовах бізнес-партнер може виявитися запорукою успішного бізнесу. Партнерство в сучасному розумінні – це вид взаємин між різними суб'єктами, який полягає у формуванні єдиної позиції з певних питань та організації спільних дій. Специфікою партнерства є збереження кожним із партнерів відносної самостійності в основних аспектах діяльності. Тож партнерство як вид спільної діяльності полягає в рівноправності її учасників, що передбачає рівні права й обов'язки кожної зі сторін і взаємну відповідальність.

Стратегічне партнерство (англ. Strategic alliance) – загальна назва форм кооперації ресурсів і координації діяльності компаній з метою отримання взаємних вигод (ефекту синергії) [1].

В основі стратегічного партнерства лежить співпраця менеджменту фірм, зумовлена взаємною участю в капіталах, збігом стратегічних інтересів щодо розвитку і диверсифікації виробництва, розширення ринків збуту, виходу на нові ринки тощо. Об'єднання з іншими компаніями дає додаткові ресурси, даючи учасникам змогу зростати і розширюватися швидше й ефективніше. Особливо схильні до об'єднання швидкозростаючі компанії з метою розширення своїх технічних та операційних можливостей. Об'єднуючись, вони економлять час і підвищують продуктивність, не витрачаючи свої власні ресурси. Таким чином, вони отримують можливість сконцентруватися на інноваціях і своєму основному бізнесі.

Цілями стратегічних партнерів є [2, с. 172]:

- прагнення скоротити часовий лаг між відкриттям (винаходом) і появою нового продукту;
- проникнення на нові ринки через збутову мережу партнера;
- скорочення витрат і ризиків проведення пошукових досліджень і розробок;
- використання висококваліфікованого науково-дослідного й інженерного потенціалу контрагентів, їхніх новітніх технологій, ноу-хау;
- скорочення часу і витрат на освоєння продукції через спільні зусилля у виробництві комплектуючих, готових модулів, маркетингу;
- відхід від квот, санкцій, податкового законодавства;
- вплив на характер конкуренції в галузі (наприклад, шляхом продажу ліцензій);
- заповнення (посилення) слабких сторін організації (високі витрати виробництва, застаріла технологія);
- збереження незалежності організації.

Компанії можуть співпрацювати в межах галузі, в якій працюють, або інших галузей, ресурсних або товарних ринків.

Стратегічне партнерство передбачає координацію діяльності фірм, які беруть у ньому участь. За ступенем поглиблення співпраці та об'єднання ресурсів виділяють такі форми стратегічного партнерства, як [1]:

- навчання персоналу однієї фірми фахівцями іншої для освоєння нового виробництва;
- угода про виробництво, складання і передачу продукції (компенсаційні угоди «бай-бек» – buy-back);
- передача патенту за ліцензією;
- угода про спільне проведення маркетингових досліджень;
- партнерство в дослідницьких роботах, НДДКР і спільне виробництво.

Стратегічні партнери можуть підбиратися серед вітчизняних і зарубіжних фірм. При цьому партнерами стають як рівні за величиною фірми, так і фірми, що розрізняються за масштабами й охопленням ринку.

Нерідко стратегічне партнерство є ефективним способом для малих фірм (особливо зайнятих у сфері передових технологій) вийти на нові ринки зі своїм унікальним продуктом.

Отже, стратегічне партнерство – специфічна модель розвитку підприємства шляхом залучення та використання знань та здатностей сторонніх організацій задля досягнення стратегічних цілей та набуття (та/або зміцнення набутих) конкурентних переваг. Стратегічний характер партнерської взаємодії підприємств визначається:

- наявністю загальної для партнерів стратегії для досягнення певної мети;
- унікальністю вкладу кожного з партнерів у досягнення спільної мети;
- розподілом між партнерами відповідальності за успіх у створенні конкурентної переваги для учасників партнерства [3].

Основною комерційною метою будь-якого партнерства є збільшення прибутку за рахунок встановлення конкурентних переваг, але реальні шляхи отримання конкурентних переваг можуть бути різними.

Отже, основою партнерства є кооперація організацій, що виходить на передній план через частковий збіг їхніх інтересів і усвідомлення того, що конкуренція між ними не дасть особливих переваг навіть переможцю. Переваги кооперації вибирають компанії різних організаційно-правових форм, які є суб'єктами малого, середнього та великого підприємництва, що функціонують на різних регіональних і галузевих ринках [4, с. 26].

Велика кількість переваг та позитивних результатів стратегічного співробітництва не виключає певних проблем та слабких сторін, які виникають у процесі співпраці. Ефективна кооперація діяльності самостійних компаній є складним завданням (з огляду на їхню різну мотивацію і цілі, які іноді є суперечливими). Незалежність партнерів може призводити до прийняття неоптимальних рішень з пргляду стратегічного співробітництва. Слід також враховувати мовні і культурні бар'єри.

Недоліки партнерств насамперед пов'язані з проблемою поділу влади, амбіціями і несумісністю поглядів учасників, ідейними розбіжностями. Неузгоджена політика може обернутися незворотними негативними результатами для обох сторін. Також труднощі можуть виникнути

під час формування структури управління бізнесом [5]. Проблеми можуть виникнути й під час розподілу доходу, якщо справа стосується великих сум грошей.

Отже, партнерська взаємодія може ускладнюватися в умовах певного політичного, економічного чи культурного середовища. Перешкоди на шляху до партнерства можуть приймати різні форми [6]:

- з боку громадської думки – скептичне або упереджене ставлення, завищені очікування, що перевершують реальні можливості тощо;
- через обмежені особистісні можливості людей, які керуватимуть партнерством: недостатні навички в побудові та управлінні партнерством, обмежені внутрішньоорганізаційні або зовнішні повноваження, занадто вузька спеціалізація, недостатня віра в ефективність партнерства;
- через обмежені організаційні можливості партнерських організацій може виникнути конфлікт пріоритетів, конкурентна боротьба;
- з боку зовнішніх стримуючих чинників, таких як місцеві соціальні, політичні та економічні умови, масштаб проблем та (або) швидкість змін, неможливість доступу до зовнішніх ресурсів.

Таким чином, формування партнерських відносин може бути пов'язане з певними ризиками, основними з яких є такі:

- втрата репутації через участь у партнерстві або від його невдалого завершення в майбутньому;
 - втрата незалежності, оскільки партнерське співробітництво неминуче означає для кожної організації підвищення залежності від інших партнерів у процесі спільної діяльності,
 - конфлікт інтересів, який приводить до вимушеного пошуку компромісів, невігідних для підприємства;
 - відтік ресурсів – партнерство зазвичай вимагає великих інвестицій (особливо часу) на початку процесу, задовго до того, як з'явиться відповідна віддача;
 - проблеми реалізації – після того як партнерство сформовано, отримані ресурси і кожна партнерська організація приступає до здійснення проекту, може виникнути нова низка зобов'язань і проблем у процесі його реалізації.
- Тільки вибір правильного підходу і дотримання певних вимог гарантують успішну бізнес-співпрацю. Стратегічне партнерство стане відмінним інструментом і способом збільшення доходу, якщо будуть дотримані такі моменти:
- визначення конкретної мети, завдань і бажаних результатів співпраці;

- початковий розподіл повноважень, обов'язків і доходів;
- прийняття рішення про можливість участі партнера в іншому бізнесі;
- моніторинг фінансових показників у процесі співпраці, що і є перевіркою результативності.

При цьому всі умови партнерства повинні бути прописані в письмовому вигляді і підтверджені юридично. Крім того, слід пам'ятати, що різні форми стратегічних партнерств необхідно розглядати як тимчасову угоду між партнерами, і якщо вона стає невігідною, її доцільно відразу ж розривати.

На думку Роз Теннісон [6], ефективне партнерство має ґрунтуватися на трьох золотих правилах:

- в основі партнерства мають бути спільні цінності та єдність цілей;
- оскільки кожне партнерство є унікальним, то креативність – головна риса введення бізнесу;
- будь-яке партнерство пов'язане з певними ризиками, що необхідно враховувати в процесі організації співпраці.

Створення партнерств має здійснюватися за певними етапами. Роз Теннісон пропонує 12 етапів процесу створення партнерства [6]:

1. Оцінка ситуації. Передбачає розуміння і дослідження проблеми, збір даних, консультування із зацікавленими сторонами та організаціями, що надають ресурси, формування спільного бачення партнерства.
2. Визначення партнерів.
3. Побудова взаємодії. Партнери вибудовують робочу взаємодію за рахунок узгодження цілей, завдань і основних принципів, які лежать в основі партнерства.
4. Планування діяльності та розроблення проекту.
5. Управління. На цьому етапі партнери створюють структуру для управління партнерством на середньо- або довгостроковий період.
6. Забезпечення ресурсами. Партнери визначають потреби та мобілізують фінансові та інші види ресурсів, використовуючи всі види джерел підтримки.
7. Реалізація проекту (робота з виконання затвердженого плану-графіка з використанням необхідних ресурсів).
8. Оцінка результатів і звітність з ефективності та взаємодії (наскільки партнерство досягає поставлених завдань).
9. Оцінка партнерства: як партнерська взаємодія впливає на партнерські організації. На цьому етапі визначається доцільність подальшої співпраці.

10. Коригування і доробка передбачає перегляд і коригування проекту партнерських відносин.

11. Створення інституційної основи. Цей етап передбачає створення відповідних структур і механізмів щодо партнерської взаємодії з метою забезпечення довгострокової взаємодії та наступності.

12. Продовження або завершення партнерської співпраці.

Особливу увагу слід надати етапам визначення партнерів та побудові взаємодії. На думку автора, їх здійснення потребує звернути увагу на такі особливості:

– під час внутрішнього аналізу потрібно оцінювати не тільки потенціал кожного партнера, але і синергію (сили і слабкості співпраці);

– аналіз ринку слід проводити не для окремої фірми, а для партнерства як цілком самостійної, нехай тільки планованої, структури. При цьому стратегія, яка обирається за результатами SWOT-аналізу, буде стратегією не окремих фірм, а створюваного стратегічного союзу загалом. Ця стратегія буде зумовлювати стратегії кожного партнера, які повинні практично підтримувати загальну програму дій співробітництва;

– графік заходів щодо реалізації розробленої стратегії повинен бути під одночасним і рівноправним контролем процесів співпраці з боку зацікавлених сторін.

Висновки з цього дослідження. Отже, можна дійти висновку, що у сучасних умовах одним із найбільш доцільних шляхів створення конкурентних переваг є стратегічне партнерство у різних формах, використання яких забезпечує підприємству можливість не тільки посилювати власні конкурентні переваги, але й використовувати переваги партнерів та отримувати синергійний ефект від співпраці. Але слід зазначити, що партнерські відносини мають певні недоліки і пов'язані з ризиками. Це зумовлює необхідність ретельного аналізу щодо вибору можливих партнерів та форм співробітництва з ними, а також дотримання певних правил співробітництва. Такий підхід дасть підприємствам змогу уникнути більшості проблем у застосуванні різних форм співробітництва та стратегій кооперування. Напрямом подальших досліджень може бути дослідження стратегій бізнес-кооперацій та особливостей їх упровадження на вітчизняних підприємствах.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Стратегическое партнерство // Финансово-кредитный энциклопедический словарь. URL: https://finance_loan.academic.ru/1685/СТРАТЕГИЧЕСКОЕ_ПАРТНЕРСТВО (дата звернення: 10.01.2019).
2. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент Москва: ТК Велби, Издательство «Проспект», 2008. 224 с.
3. Гребешкова О.М. Махова Г.В. Проектний підхід до формування стратегічних партнерств підприємств. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія : Економічні науки. 2009. Вип. 22. С. 23–27.
4. Матвиенко Д.Ю. Стратегические альянсы в конкурентном взаимодействии компаний. Современная конкуренция. 2010. № 6. С. 18–26.
5. Что такое бизнес-партнерство? URL: <http://fb.ru/article/190391/что-такое-biznes-partnerstvo-dogovor-partnerstva-v-biznese-obrazets> (дата звернення: 19.04.2019).
6. Теннисон Р. Практическое руководство по партнерству. URL: <https://www.unpei.org/sites/default/files/PDF/awareness-raising/Partnering-Toolbook-Russian.pdf> (дата звернення: 19.01.2019).

REFERENCES:

1. Strategicheskoe partnerstvo // Finansovo-kreditnyy entsiklopedicheskiy slovar'. Available at: https://finance_loan.academic.ru/1685/СТРАТЕГИЧЕСКОЕ_ПАРТНЕРСТВО. (accessed 20 January 2019).
2. Malenkov Yu. A. (2008) Strategicheskii menedzhment Moscow: TK Velbi, Izdatel'stvo «Prospekt». (in Russian)
3. Hrebeshkova O.M. Makhova H.V. (2009) Proektnyi pidkhid do formuvannia stratehichnykh partnerstv pidpriemstv. Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Serii : Ekonomichni nauky. Vol. 22, pp. 23–27. (in Ukraine)
4. Matvienko D. Yu. (2010) Strategicheskie al'yansy v konkurentnom vzaimodeystvii kompaniy. *Sovremennaya konkurentsya*. No. 6, pp. 18–26. (in Russian)
5. Chto takoe biznes-partnerstvo? Available at: <http://fb.ru/article/190391/что-такое-biznes-partnerstvo-dogovor-partnerstva-v-biznese-obrazets> (accessed 20 January 2019).
6. Tennison R. Prakticheskoe rukovodstvo po partnerstvu. Available at: <https://www.unpei.org/sites/default/files/PDF/awareness-raising/Partnering-Toolbook-Russian.pdf> (accessed 24 January 2019).