

Старикова М.С., канд. экон. наук, доц.  
Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова

## ОЦЕНКА ОЖИДАЕМОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ПАРТНЕРСКИХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР\*

s\_ms@bk.ru

*В настоящее время актуальными для менеджмента предпринимательских организаций становятся формирование рынков будущего, представление бизнеса как портфеля компетенций, развитие партнерского капитала, создание и укрепление со-преимуществ делового сотрудничества. Необходимость исследования форм интеграции, основанной на партнерских взаимодействиях, связана с возрастающей ролью сетевых форм организации, логика образования которых заключается в том, что их участники действуют рационально и консервативно, предпочитая продолжать отношения с проверенными и надежными партнерами, а не выстраивать новую сеть бизнес-контактов. Стоит подчеркнуть отсутствие методологических основ и методик управления внешнеорганизационными связями в сложной и непредсказуемой обстановке. Можно констатировать, что требуются новые подходы к оценке и планированию деловых взаимодействий. Измерение ожидаемой результативности взаимодействий ориентирует бизнес-структуру в системе деловых контактов и позволяет учесть факторы совместимости, удовлетворенности и заинтересованности. Оптимизация стратегий привлечения и удержания партнеров основана на дифференцированном подходе к разным группам контрагентов. В связи с этим целесообразно применение портфельного подхода к анализу ожидаемой результативности партнерских отношений.*

**Ключевые слова:** партнерство, взаимодействие, предпринимательская структура, ожидаемая результативность.

**Введение.** Основными его мотивами партнерских взаимодействий являются не только инвестиционные, связанные с поиском новых сфер приложения капитала, но и технико-технологические (более полное использование производственного потенциала и ресурсов), финансовые (обеспечение стабильности), социальные (сохранение и создание новых рабочих мест), стратегические (приспособление к конъюнктуре рынка) аргументы. В результате углубления системы деловых отношений фирм с субъектами внешней среды устанавливаются более оптимальные рыночные цены, объемы выпуска и продаж, лимитируется размер затрат, требуемых для создания барьеров для конкурентов при их выходе на рынок. Признаком конструктивных взаимоотношений, по нашему мнению, является приоритет партнерства и сотрудничества. «Партнерские качества» любого делового взаимодействия характеризуют его как построенное на достижении компромисса, обоюдной удовлетворенности и целей. В существующих определениях партнерства акцент делается именно на этих доминантах. Феномен партнерства характеризуется как цивилизованная форма общественных отношений, обеспечивающая согласование и защиту интересов сторон путем заключения договоров, соглашений и стремления к достижению консенсуса, компромисса по важнейшим направлениям [1]. А.Л. Журавлев [3] указывает на отношенческий компонент в бизнес-партнерстве. Действительно,

партнерство рассматривается как ключ к отношениям нового типа – неконфронтационным, демократического типа, основанным на равенстве, доверии и сотрудничестве. Деятельностный аспект подчеркнут в дефиниции Э.М. Короткова, у которого партнерство – это совместная деятельность, осуществляемая на основе участия нескольких субъектов в разработке и принятии решений или на основе объединения их ресурсов [4, с.546]. Как отмечалось в одной из опубликованных нами работ [6], партнерство можно трактовать как совокупность материальных, технологических, финансовых, коммуникационных и других отношений, возникающих между участниками рынка, формируемых посредством бизнес-коммуникаций компании и ориентированных на эффективное перераспределение ресурсов. Исходя из данной дефиниции и на основе анализа ряда источников [2, 5, 7, 8–16], можно выделить следующие характерные особенности партнерства как решающей ценности конструктивных деловых отношений: добровольный характер вступления субъекта в партнерские отношения; наличие у партнеров своих оформленных целей и ориентированность на их согласование с целями других субъектов взаимодействий, поскольку выполнение задач возможно только в результате совместной работы; значимость целей каждого из партнеров; ориентация на сотрудничество с широким кругом субъектов, создающих контекст и среду партнерских отношений; устойчивая способ-

ность к поиску компромиссов, к их достижению и осуществлению; оформленное желание и умение осуществлять диалог, соблюдать правила игры как формальные и неформальные нормы в отношениях; готовность и способность нести обязанности и ответственность во всем спектре партнерских отношений; существование личных отношений между партнерами (взаимная симпатия, интерес и т.д.). Следует отметить, что система партнерских связей выступает катализатором рыночной активности предприятия и первоочередным двигателем реализации инновационных процессов, создающим устойчивые конкурентные преимущества и развивающим критические компетенции. Поэтому не оспаривается важность построения эффективной системы управления партнерскими отношениями.

**Методология.** Элементом системы управления партнерскими взаимодействиями в предпринимательских структурах является их оценка и планирование дифференцированных стратегий поведения в отношении разных групп контрагентов. Методология портфельного управления активно используется в финансовом менеджменте, где позволяет одновременно учитывать риск и доходность применяемых инструментов. Идея группировки объектов управления по двум и более переменным способствовала распространению данной методологии в самые разные области экономической и управленческой

науки. Подход к управлению системой взаимодействий предпринимательских структур, предлагаемый в данной работе, основан на понимании портфеля деловых взаимодействий как сбалансированного набора групп сложившихся у компании отношений с субъектами рынка. Сбалансированность системы взаимодействий влияет на эффективность деятельности предпринимательской структуры за счет формирования набора стратегически важных партнерств, а также на динамику денежного потока, на репутацию компании и долгосрочную лояльность к ее бренду, на рыночную устойчивость и многие другие составляющие функционирования. Портфель деловых взаимодействий организации может быть сбалансирован по различным параметрам: по степени риска, по срокам жизненного цикла сотрудничества, по технологическим, рыночным аспектам и пр. Однако наиболее существенными аспектами уравнивания портфеля мы считаем ожидаемую результативность развития системы отношений с партнерами и зависимость от субъекта сотрудничества. Первый аспект содержит в себе идею максимизации ценности, второй – стратегической обусловленности.

**Основная часть.** В данной работе предлагается система оценки ожидаемой результативности партнерских взаимодействий, основанная на перечне показателей, приведенных в табл. 1.

Таблица 1

**Оценочная карта с системой показателей и шкалой оценки ожидаемой результативности взаимодействия**

Показатель	Оценка в соответствии с лингвистическими переменными				
	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Показатели взаимного соответствия сторон партнерских взаимодействий					
Готовность к сотрудничеству	Несовместимые модели поведения и корпоративная культура	Большое количество трудно-разрешимых проблем во взаимоотношениях	Отмечающаяся возможность разрешения проблем в среднесрочном периоде	Имеющаяся возможность быстрого взаимного приспособления к требованиям контрагентов	Компаниональные схемы взаимоотношений
Соответствие систем управления	Техническая и психологическая сложность согласования систем управления	Слабая возможность согласования интересов и установленных программных продуктов	Существующая возможность создания единой системы управления при дополнительном инвестировании	Имеющийся потенциал создания единого координационного центра при незначительных затратах	Легкость интеграции интересов и технических систем управления
Технологическое соответствие	Значительное отставание в технологической базе и неготовность к ее совершенствованию	Готовность к постепенной ликвидации технологического отставания в случае сотрудничества	Готовность к быстрой ликвидации технологического отставания в случае сотрудничества	Технологическое отставание не является критичным	Полное технологическое соответствие и постоянное совершенствование операционной базы

Согласованность кадрового потенциала	Значительное отставание в квалификации кадров и неготовность к ее повышению	Готовность к постепенному росту квалификации кадров	Готовность к быстрому росту квалификации кадров за счет инвестирования в обучение и повышение привлекательности условий труда	Разница в квалификации кадров незначительна	Полное соответствие квалификации кадров и систематическое обучение и переобучение персонала
Соответствие финансового состояния	Финансовое состояние одной компании крайне отрицательно влияет на экономическое положение другой	Финансовое состояние одной компании влияет на экономическое положение другой скорее отрицательно	Финансовое состояние одной компании не оказывает влияния на экономическое положение другой	Финансовое состояние одной компании влияет на экономическое положение другой скорее положительно	Финансовое состояние одной компании способствует повышению финансовой устойчивости другой
Репутационное соответствие	Имидж одной из сторон сотрудничества крайне отрицательно влияет на репутацию другой	Имидж одной из сторон сотрудничества оказывает скорее отрицательное влияние на репутацию другой	Имеет место нейтральное взаимное репутационное влияние	Имидж одной из сторон сотрудничества оказывает скорее положительное влияние на репутацию другой	Имидж одной организации положительно подкрепляет репутацию другой
Показатели взаимной заинтересованности сторон партнерских взаимодействий					
Потенциал роста эффективности сотрудничества	Углубление взаимодействия не влияет на эффективность компаний	Развитие сотрудничества имеет потенциал роста эффективности в долгосрочном периоде	Взаимодействие ведет к улучшению качества выполнения отдельных функций	Имеется потенциал возникновения синергетических связей	Значительный рост эффективности взаимодействия за счет устойчивой синергии
Потенциал укрепления позиции в цепи поставки	Партнеры не входят в основную цепь создания стоимости	Сотрудничество улучшает функционирование компаний	Отмечается возможность создания вертикальных интеграционных связей	Сотрудничество способствует улучшению отношений с другими контрагентами	Партнеры являются ключевыми элементами создания стоимости в цепи
Объем и регулярность сотрудничества	Невысокий без тенденции к росту	Незначительный с перспективой развития	Достаточно большой, способствующий удешевлению процесса создания стоимости	Значительный масштаб деятельности без перспектив роста	Значительный с тенденцией к росту
Глубина и уровень сотрудничества	Невысокий без тенденции к изменению	Сотрудничество на уровне одного процесса	Сотрудничество по нескольким направлениям	Сотрудничество по многим направлениям с тесными связями	Новый качественный уровень взаимодействия
Стратегическая направленность	Стратегические векторы не совпадают	Отмечается стратегическое отставание одного партнера от другого	Партнеры эффективно решают оперативные задачи друг друга	Партнеры способствуют ликвидации имеющихся стратегических разрывов в сбалансированном развитии	Имеет место совместное решение важных стратегических задач
Уровень синергии	Взаимодействие не приводит к росту ценности	Появление синергии возможно в долгосрочном периоде, но связано с дополнительными расходами	Появление синергии возможно в краткосрочном периоде, но связано с дополнительными расходами	Происходит рост конкурентоспособности организаций, не сопровождаемый ростом рентабельности	Возникновение дополнительной прибыли

Наличие компенсаторных возможностей	Взаимодействие не меняет уровень отрицательного влияния среды	Взаимодействие позволяет восстановить масштаб деятельности после неблагоприятного влияния среды в долгосрочный период	Взаимодействие позволяет восстановить масштаб деятельности после неблагоприятного влияния среды в краткосрочный период	Взаимодействие уменьшает уровень отрицательного влияния среды	Взаимодействие нейтрализует уровень отрицательного влияния среды
-------------------------------------	---	---	--	---	--

Интегрирование представленных показателей осуществляется путем усреднения их экспертных оценок. Целесообразно, на наш взгляд, дополнить данную оценочную карту параметрами удовлетворенности сотрудничества, которые будут различаться в условиях вертикальной и горизонтальной интеграции.

**Выводы.** Предлагаемая система оценки ожидаемой результативности развития партнерских связей позволяет провести диагностику как двусторонних отношений, так и портфеля горизонтальных и вертикальных взаимодействий на основе интегрирования оценок. Обобщение получаемых показателей по всем портфелям характеризует ожидаемую результативность развития взаимодействий на уровне организации. Поскольку предложенная система оценки имеет балльную шкалу, то для обеспечения сопоставимости с другими показателями оценки рекомендуется рассчитывать относительный показатель отклонения от максимального значения в виде индекса.

*\*Статья подготовлена в рамках госбюджетной НИР №1623 базовой части государственного задания Минобрнауки России.*

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Социальное партнерство: Опыт, технологии, оценка эффективности / под общ. ред. А.А. Нещадина и Г.Л. Тульчинского. СПб.: Алетей, 2010. 400 с.
2. Дорошенко Ю.А., Никулина Т.Ю. Особенности создания регионального венчурного фонда посевных инвестиций на условиях государственно-частного партнерства // Белгородский экономический вестник. 2012. № 3 (67). С. 3–7.
3. Журавлев А.Л. Психология совместной деятельности. М.: Институт психологии РАН, 2005. 640 с.
4. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. М.: Дека, 2004. 896 с.
5. Микалут С.М. Принципы управления научно-производственным взаимодействием // Экономика и социум. 2015. № 3-2 (16). С. 318–321.
6. Микалут С.М., Старикова М.С., Резниченко А.А. Анализ структуры внешней деловой среды инновационных предприятий // Социально-гуманитарное знание. 2012. № 8. С. 228–235.
7. Охлопков В.Е. Инновационные аспекты взаимодействия при промышленном освоении территорий традиционного хозяйствования коренных малочисленных народов севера // Успехи современной науки и образования. 2015. № 2. С. –56–164.
8. Селиверстов Ю.И. Взаимодействие бизнеса и университетов в целях коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности // Белгородский экономический вестник. 2012. № 4 (68). С. 11–16.
9. Селиверстов Ю.И. Сотрудничество университетов и бизнеса – важнейшее условие инновационного развития экономики // Белгородский экономический вестник. 2014. № 4 (76). С. 21–27.
10. Щетинина Е.Д. Концепция инновационного партнерства как способ повышения конкурентоспособности экономических систем // Белгородский экономический вестник. 2012. № 2 (66). С. 44–47.
11. Щетинина Е.Д. Теоретико-методические аспекты управления региональным развитием на основе концепций делового партнерства и маркетинга отношений // Научный результат. Серия: Экономические исследования. 2014. Т. 1. № 1. С. 46–56.
12. Щетинина Е.Д., Гостяева Ю.Ю. Этапы принятия управленческих решений и их специфика в деловом партнерстве // Социально-гуманитарные знания. 2014. № 8. С. 335–342.
13. Щетинина Е.Д., Лесовая С.Л. Теоретико-методические аспекты управления международным инновационным партнерством // Социально-гуманитарные знания. 2013. № 12. С. 351–356.
14. Щетинина Е.Д., Мурмыло Ю.Д. Активизация инновационно-интеграционных процессов на основе ко-брендинга // Белгородский экономический вестник. 2014. № 3 (75). С. 9–14.
15. Щетинина Е.Д., Шатохина Е.А. Развитие форм инновационного делового партнерства: концептуальные проблемы // Белгородский экономический вестник. 2012. № 3 (67). С. 14–16.

16. Щетинина Е.Д., Дубино Н.В. Развитие современных условиях // Белгородский экономический вестник. 2013. № 4 (72). С. 35–38.

---

**Starikova M.S.**

**EVALUATION OF EXPECTED PERFORMANCE OF PARTNERSHIP IN BUSINESS STRUCTURES**

*Currently creating the future markets, presenting business as a portfolio of competencies, the development of partnership capital, establishment and strengthening of business cooperation co-benefits become relevant to the management of business organizations. The necessity of studying the forms of integration based on partnership linked to the increasing role of network forms of organization, which forming logic connected with the rational and conservative behavior of their participants, preferring to continue the relationship with a proven and reliable partners, not to build new business contact network. It is worth emphasizing the lack of methodological bases and external relationship management techniques in a complex and unpredictable environment. It can be stated that the need for new approaches to the assessment and planning of business interactions exists. Measurement of the expected impact of inter-action orients the business structure in the system of business contacts and allows you to take into account the compatibility factors of satisfaction and motivation. Optimization strategies to attract and retain partners is based on a differentiated approach to different groups of counterparties. In this connection, it is advisable to use a portfolio approach to the analysis of the expected impact of the partnership.*

**Key words:** *partnership, interaction, business structure, the expected performance.*

---

**Старикова Мария Сергеевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга.  
Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова.  
Адрес: Россия, 308012, Белгород, ул. Костюкова, д. 46.  
E-mail: s\_ms@bk.ru