

УДК 658.114.5

ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПАРТНЕРСТВ ПІДПРИЄМСТВ

Гребешкова О.М., к.е.н., доцент,

Махова Г.В.

ДВНЗ "КНЕУ імені Вадима Гетьмана"

В статті изложено результати дослідження концептуальних основ використання проектного підходу при формуванні стратегічних партнерств підприємств з урахуванням специфіки відповідних проектів і можливостей розвитку методичного забезпечення розробки і обґрунтування проектних рішень в сфері використання потенціалу партнерських відносин між підприємствами і організаціями різних типів і бізнес-профіль в Україні.

The article represents the research results of the project conceptual bases use approach by the formation of enterprises strategic partnerships. The specific of the appropriate projects and development possibilities of methodical exploitation provision and grounding of project decisions in the field of the use of potential partnerships among different types of enterprises and different business-profiles organizations in Ukraine are being taken into account.

Актуальність теми та постановка проблеми. В постіндустріальну епоху перед підприємствами постають нові проблеми, які пов'язані з потребою реагування на турбулентні зміни зовнішнього середовища, адекватне вирішення яких не може обмежуватись тільки удосконаленням власних процесів і систем. Пошук ефективних і дієвих способів виживання й розвитку за умов так званої " нової економіки " утілюється у народженні та поступовому теоретико-методологічному розвитку концепції стратегічного партнерства, яка відкриває нові можливості у пошуку раціональної поведінки економічних мікросистем.

Світовий досвід впровадження ідеї партнерства як альтернативи успішного довготривалого розвитку підприємства свідчить про явні переваги і широкі горизонти використання такої моделі поведінки в сучасних соціально-політичних та техніко-економічних умовах світових, регіональних, національних і місцевих ринків. В умовах трансформаційної економіки України особливої актуальності набувають процеси формування відносин довготривалої та стратегічно важливої співпраці між підприємствами та організаціями різних типів і бізнес-профіль.

Отже, постає проблема теоретичного та емпіричного пошуку адекватних підходів до формування стратегічних партнерств підприємств з урахуванням поліструктурності та широкої цільової орієнтації цих організаційно-ділових утворень.

Аналіз опублікованих надбань щодо визначеної проблеми. Свій внесок у наукове обґрунтування концепції стратегічної взаємодії, у т.ч. через пояснення природи синергійного ефекту, зробили дослідники різних наукових напрямків, зокрема О. Уїлльямсон [1], П. Баклі і М. Кассон (засновники моделі інтерналізації) [2], Р. Холл [3] та ін. Поясненню динаміки стратегічних альянсів у динамічному зовнішньому середовищі присвячені дослідження представників теорії галузевих ринків, наприклад [4]. Досліджується внутрішня організаційна динаміка в міжнародних стратегічних альянсах [5]. Останнім часом проблема ідентифікації джерел та оцінки синергійного ефекту взаємодії підприємств набула розвитку в межах школи стратегічного управління [6].

Невирішені частини загальної проблеми. Однак методологічно не визначеними залишаються такі аспекти формування стратегічних партнерств, як: 1) єдині засади налагодження довгострокової взаємодії підприємств і організацій з метою набуття нових та утримання досягнутих конкурентних переваг. Досі тривають наукові дискусії навколо того, яке теоретико-методичне підґрунтя вважати більш досконалим та універсальним для пояснення усіх наслідків формування стратегічного партнерства підприємств; 2) визначення впливових учасників процесу утворення та функціонування стратегічного партнерства; 3) вибір часового горизонту дії партнерства та організаційно-просторових меж його конфігурації; 4) ідентифікація можливих наслідків (як позитивних, так і негативних) формування стратегічного партнерства для всіх його учасників, а також оцінка економічного ефекту такої взаємодії з урахуванням ризику та невизначеності.

Мета статті. Ураховуючи вищезазначене, вважаємо за можливе в межах цієї статті викласти основні результати проведеного нами дослідження концептуальних засад застосування проектного підходу до формування стратегічних партнерств підприємств з визначенням специфіки відповідних проектів та можливостей методичного забезпечення розробки і обґрунтування проектних рішень у сфері використання потенціалу партнерських відносин між підприємствами та організаціями різних типів і бізнес-профіль в Україні.

Виклад основного матеріалу. Розвиток підприємства може реалізовуватися як у рутинних операціях, так і у формі проектів. До 1980-х рр. більш поширеним був перший варіант впровадження якісних незворотних змін. Однак у сучасному бізнесі виникають глобальні тенденції, що зумовлюють своєрідну "проективізацію" [7] або посилення значення діяльності зі здійснення проектів. Серед таких тенденцій слід пригадати: а) перехід від регулювання і концентрації до координації і розподілу; б) скорочення життєвого циклу виробів та послуг, особливо строків розробки та запуску; в) персоналізація попиту та клієнтоорієнтованість пропозиції товарів і послуг. Отже, можна стверджувати про зміну парадигми сучасного бізнесу, який все частіше розглядають як сукупність взаємопов'язаних проектів.

Не є виключенням і така сфера розвитку підприємства, як набуття та утримання стратегічно важливих конкурентних переваг шляхом гнучкої поведінки в середовищі, що швидко змінюється. За таких умов неминучий відхід від жорстких організаційних структур, "автономних" управлінських технологій та абсолютно незалежної ринкової поведінки. Саме тому управління за допомогою проектів перетворюється в підхід, який дозволяє організації виконувати свої бізнес-плани та досягати стратегічних орієнтирів своєї діяльності.

Відомо, що під проектом розуміється одноразовий комплекс взаємопов'язаних заходів, який спрямований на задоволення певної потреби шляхом досягнення конкретних результатів при встановленому ресурсному забезпеченні протягом заданого періоду. Сучасні проекти слід розглядати як триєдину функцію [7]: 1) як інструмент створення продуктів (програми, конструкторські рішення, будівлі тощо); 2) як самостійний ринковий продукт (або організаційно-технологічний комплекс на зразок розгортання регіональної інтегрованої системи передачі даних); 3) як інструмент розвитку бізнесу. На наше переконання, саме остання функція проекту – розвиток бізнесу – є інтегруючою та такою, що віддзеркалює сутність та призначення таких проектів, як проекти формування стратегічних партнерств.

Сформулюємо характерні особливості проектів формування стратегічних партнерств, для чого перш за все визначимось із поняттям "стратегічне партнерство".

Слід визнати, що дефініція стратегічного партнерства залишається неусталеною. В залежності від конкретної його форми (альянс, спільне підприємство, довгострокова партнерська угода тощо), дослідниками вкладається різний зміст у це поняття. Але в загальному розумінні, як правило, під стратегічним партнерством мається на увазі певний формат взаємодії двох (або більше) економічних організацій, що передбачає створення спільної цінності з розподілом набутих результатів між партнерами. Виходячи з цього, пропонуємо під стратегічним партнерством розуміти специфічну модель розвитку підприємства шляхом залучення та використання знань і здатностей сторонніх організацій задля досягнення стратегічних цілей та набуття (та/або зміцнення набутих) конкурентних переваг. Стратегічний характер партнерської взаємодії підприємств визначається:

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

Із вищевикладеного випливає, що визначення цілей формування стратегічного партнерства для окремого підприємства є складним завданням. Емпіричний досвід зарубіжних компаній свідчить, що найчастіше подібні цільові настанови зводяться до двох груп: 1) економія часу у досягненні встановлених стратегічних цілей; 2) доступ до нових знань через використання можливостей співробітництва з іншими учасниками ринку.

Неоднозначною залишається і практика формування стратегічних партнерств українськими підприємствами. Ще кілька років тому ключовим фактором при формуванні партнерств в Україні був пошук політичного протегування в органах влади. На сучасному етапі можна стверджувати, що ставлення українських підприємств до форми та суті стратегічних партнерств суттєво змінюється. На перше місце висувається економічна доцільність розвитку бізнесу.

З якою ж метою реалізуються проекти формування стратегічних партнерств українськими підприємствами? Керівники підприємств звертають увагу на можливості партнерств різних видів і форм, як правило, у трьох випадках:

- 1) коли існує можливість "взяти під контроль" певні стратегічні активи;
- 2) виживання підприємства напряму залежить від іншого господарюючого суб'єкта (постачальника, споживача);
- 3) виникає пряме зіткнення інтересів різних учасників ринку, яке вирішується шляхом "усунення" конкурентів.

Такий стан справ, на нашу думку, можна пояснити тим, що, по-перше, в Україні не завершений етап становлення механізмів функціонування первинних ланок ринкового господарювання. Залиша-

ється нерозвинутою ринкова інфраструктура (перш за все – фондовий ринок), наявність якої обумовлює вільний та цивілізований підхід до розвитку підприємств через різні партнерські угоди. По-друге, у керівників вітчизняних компаній не вистачає необхідних знань про сучасні підходи до ефективного управління підприємством та забезпечення його успішного довгострокового розвитку.

Усе вищезазначене суттєво звужує діапазон можливих підходів до розробки ефективної та результативної конкурентної поведінки сучасних вітчизняних підприємств. Тому вважаємо за можливе зробити такий висновок: з урахуванням практики успішних зарубіжних компаній та на підставі вивчення відповідних теоретичних надбань основними цілями проектів формування стратегічних партнерських зв'язків з іншими учасниками ринку доцільно визнати збільшення передбачуваності ринкового оточення, отримання позитивного синергійного ефекту та здобуття нових знань, здатних забезпечити отримання конкурентних переваг.

Досягнення цілей проекту формування стратегічного партнерства можливе лише за умови вдалого визначення його впливових учасників – підприємств – потенційних партнерів, здатних забезпечити в межах партнерства створення нових конкурентних переваг.

В економічній літературі на сьогоднішній день відсутній обґрунтований підхід до вибору підприємств-партнерів для формування стратегічних альянсів. Це питання порушується в роботах С. Карделла та Р. Уолесса. Зокрема, для встановлення довготривалих та результативних партнерських відносин Р. Уоллес рекомендує проводити ретельну самооцінку та оцінку підприємства-партнера. Його дослідження більше спрямовані на розробку заходів щодо налагодження довірчих відносин як на етапі формування, так і у фазі функціонування стратегічного партнерства [8].

У свою чергу, С. Карделл акцентує увагу на принципах розробки схеми відбору партнерів, до яких належать: стратегічна спрямованість, об'єктивність, опора на критерії, адекватність ресурсного забезпечення, багатоетапність та фактологічна основа [9]. Він пропонує чотири моделі співробітництва: по ланцюгу поставок, на основі здібностей, на основі пропозиції та конкуренте співробітництво. Відповідно, формування стратегічного альянсу на основі тієї чи іншої моделі потребує уточнення в кожному випадку критеріїв відбору підприємства-партнера.

Пропонуємо розглядати процес відбору партнерів, припускаючи, що підприємство, яке здійснює вибір партнера, вже визначило ресурси, що необхідні для досягнення стратегічних цілей, або сформулювало цілі, що можуть бути реалізовані на основі об'єднання партнерських ресурсів.

У процесі відбору підприємств-партнерів для стратегічного альянсу виділимо такі етапи: 1) формування списку підприємств-потенційних партнерів; 2) оцінка загальної відповідності партнерів; 3) оцінка відповідності інтересів партнерів; 4) оцінка готовності підприємств до співробітництва.

До первинного списку потенційних партнерів мають бути включені всі підприємства, які відповідають найбільш загальним вимогам підприємства-ініціатора формування стратегічного партнерства (володіють необхідними ресурсами). В залежності від цілей, які ставить перед собою підприємство, партнерами можуть бути компанії-конкуренти, постачальники, клієнти, підприємства, що діють у неспоріднених (несуміжних) галузях. У більшості випадків підприємства, що формують стратегічні партнерства, "знають" одне одного, мали раніше спільні справи, реалізовували проекти тощо, але відносини не мали характеру стратегічно партнерських.

Оцінка загальної відповідності партнерів здійснюється за такими критеріями: розмір компанії; репутація; досвід участі в стратегічних партнерствах та інших об'єднаннях підприємств; стабільність відносин із постачальниками та клієнтами; становище в галузі; фінансова стабільність. На даному етапі важливою є ідентифікація стратегічних намірів підприємств. Це необхідно для того, щоб відібрати компанії, стратегічні цілі яких можуть бути досягнуті за рахунок підсилення чи доповнення ресурсами підприємства-ініціатора або вступ яких до альянсу забезпечує нові напрямки розвитку компаній. Крім цього, бажаним є визначення вигоди, яку може отримати потенційний партнер, вступаючи до альянсу, а також способу її отримання. Це сприятиме побудові справжніх партнерських відносин на основі взаємодовіри та взаємовигоди.

Наступний етап відбору партнера передбачає оцінку сумісності та еквівалентності стратегічних намірів підприємств. Особливо важливою така оцінка є у випадку формування партнерства різними за розмірами компаніями для запобігання ризикам, пов'язаним із значною залежністю від партнера та альянсу. Визначення відповідності інтересів партнерів запобігає у майбутньому використанню одним з партнерів інших суто у власних інтересах.

Для забезпечення ефективності стратегічного партнерства у майбутньому потенційні партнери мають бути готові до функціонування в умовах співробітництва, здійснення спільної діяльності. Тому важливим етапом у процесі відбору партнера є оцінка організаційної готовності підприємств до формування партнерських відносин. Вона дає можливість ініціатору створення стратегічного альянсу об'єктивно оцінити власну організацію, здатності потенційних учасників стратегічного альянсу, мож-

ливості співробітництва, ймовірні ризики та загрози спільної діяльності. Оцінка готовності підприємств до співробітництва дозволяє визначити галузі, в яких партнери найбільш успішно можуть співпрацювати і в яких можливе виникнення проблем: стратегічне управління; персонал; технологічний рівень виробництва. На даному етапі оцінки важливим є визначення сумісності корпоративних культур та можливості формування спільних цінностей. Значні відмінності у цінностях компаній можуть зумовити труднощі при формулюванні місії, цілей, стратегії, перспектив альянсу. Несумісність корпоративних культур, різне розуміння одних й тих самих понять персоналом компаній ускладнюють функціонування стратегічного альянсу і можуть призвести до негативних наслідків.

Залежно від специфіки стратегічного альянсу, індивідуальних характеристик підприємств, його учасників тій чи іншій сфері може приділятися більше уваги в ході оцінки партнерів. Здатність підприємств легко включатись у співробітництво та виходити з нього зменшує витрати на ці процеси, забезпечує своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та динаміку розвитку стратегічного альянсу. Тому оцінка готовності підприємств до здійснення спільної діяльності є невід'ємним етапом вибору партнерів для формування стратегічного альянсу.

Наведені етапи оцінки відповідності підприємств – потенційних партнерів – стратегічним настановам та вимогам фірми-ініціатора формування партнерства є основними і відображають загальну схему вибору партнерів. Неповторність кожного стратегічного партнерства, унікальність його цілей, специфічність відносин між його учасниками обумовлюють уточнення, корегування вимог та приділення більшої уваги тій чи іншій сфері діяльності підприємств.

Незважаючи на активне використання у світі стратегічного партнерства як моделі розвитку підприємств, відповідь на питання про результативність такого співробітництва залишається неоднозначною. Одне з найповніших досліджень результативності різноманітних партнерств підприємств у вигляді стратегічних альянсів зарубіжних підприємств за напрямками впливу на стратегічне становище їх учасників, конкурентну боротьбу та подальший розвиток партнерств провели Б. Гарретт і П. Дюссож [10], які розглянули понад 200 програм співробітництва. За результатами цього дослідження можна зробити такі висновки.

При оформленні партнерських відносин між неконкуруючими фірмами спостерігається відносна стабільність транснаціональних спільних підприємств (але за умови, що їм вдається подолати труднощі етапу становлення). Успіх такого партнерства визначається цінністю вкладу місцевого партнера та наданням йому певної свободи управління єдиним філіалом з боку транснаціонального партнера. Стратегічне становище партнерів за такою схемою співпраці практично не змінюється. Збільшення кількості транснаціональних спільних підприємств сприяє посиленню конкурентної боротьби в глобальному масштабі.

Основні типи альянсів фірм-конкурентів значно різняться між собою та приводять до різних результатів. Наприклад, інтеграційні альянси, що утворюються між підприємствами для здійснення спільних науково-дослідних робіт та виробництва окремих комплектуючих, у 28 % випадків припиняють своє існування ще до моменту, коли вдається вирішити поставлені перед партнерством завдання. Комплементарні альянси, які мають за мету доповнення виробничої діяльності одного з партнерів комерційними послугами іншого (як правило, у сфері збуту), є доволі стійкими, проте їх відрізняє наявність суттєвого ризику "переходу" спільної функції до одного з партнерів. Діяльність подібних партнерств, як правило, приводить до посилення стратегічних позицій одного з учасників за рахунок іншого. Тому визнається, що найчастіше комплементарні альянси приводять до посилення конкурентної боротьби.

Таким чином, можна зробити висновок про відсутність єдиних критеріїв до визначення результативності проектів формування стратегічних партнерств. Проте, виходячи з концептуального підходу до стратегічного партнерства як моделі розвитку підприємства, вважаємо за можливе запропонувати як інтегральний критерій результативності відповідного проекту поліпшення конкурентної позиції кожного учасника партнерства в межах визначеного цільового спрямування партнерської взаємодії.

Отже, можливість реалізації проекту формування стратегічного партнерства необхідно розглядати в трьох аспектах: конкурентному, ресурсному та часовому. Якщо конкурентний аспект передбачає дослідження можливостей досягнення заданих характеристик (техніко-технологічних, фінансових, економічних та ін.) продукту проекту з урахуванням стратегічного потенціалу підприємств-учасників та динаміки розвитку ринку продукту проекту, ресурсний аспект охоплює сферу забезпечення робіт і заходів проекту всіма необхідними видами ресурсів (фінансовими, інформаційними, інтелектуальними, трудовими, виробничими), то часовий аспект, який має відображати оцінку можливості виконання передбачених проектом робіт і заходів у визначені терміни, в контексті проектного підходу до формування стратегічних партнерств залишається найбільш дискусійним. Тому є декілька причин. По-перше, часто стратегічне партнерство створюється на невизначений період часу (терміни його існування обмежуються моментом досягнення цілей без чіткої прив'язки до часових горизонтів). По-друге,

іноді, навіть при чітко визначеному терміну функціонування партнерства, його учасниками вдається досягти поставлених цілей раніше прогнозованого періоду або взагалі ці цілі змінюються, що повністю знецінює ідею партнерства. Проте подібні випадки не заперечують доцільності проектного підходу у процесі формування стратегічних партнерств, що підтверджує поступове поширення у світовій практиці так званих відкритих проектів.

Концепція відкритого проекту [11, с. 100-103] передбачає відмову від чітко заданих і незмінних цілей, по досягненню яких проект перестає існувати. Припускається відмова навіть від потенційної можливості завершення проекту, що є відмітною ознакою відкритого проекту. Життєвий цикл відкритого проекту принципово відкритий, не обмежений, так само, як відкритий його змістовний аспект, який постійно змінюється, виходячи з динаміки саморозвитку партнерства. Подібна концепція проекту передбачає організовану роботу з постійного перегляду цілей, що зумовлює наявність двох рівнів управління проектом: кінцеві цілі нижнього рівня підпорядковуються стратегічним орієнтирам розвитку вищого рівня. Проте це не означає постійну зміну цілей та неефективне використання ресурсів. Відкритий проект складається з конкретних, чітко визначених комплексів робіт (підпроектів), що мають чіткі досяжні цілі. Але при цьому загальні межі та кінцеві цілі проекту залишаються динамічно змінними в залежності від тенденцій розвитку партнерства та його учасників, а також динаміки зовнішніх по відношенню до партнерства факторів. Таким чином, досягається гнучкість управління такою складною відкритою системою, як стратегічне партнерство, та жорсткість управління окремими підпроектами (створення партнерства, розробка спільного продукту, виведення продукту на ринок тощо).

Висновки. Підводячи підсумки результатів дослідження теоретичних засад застосування проектного підходу до формування стратегічних партнерств вітчизняними підприємствами, вважаємо за доцільне зробити такі висновки.

Проектний підхід у сфері розвитку підприємств дозволяє оперативнo та, головне, результативно реагувати на непередбачувані зміни середовища господарювання сучасних підприємств внаслідок концентрування уваги менеджменту на трьох основних моментах: 1) очікуваний результат розвитку (у т. ч. шляхом реалізації моделі стратегічного партнерства); 2) необхідні для досягнення результату ресурси (у т. ч. залучені ззовні в межах партнерської взаємодії підприємств); 3) часові межі досягнення результату (навіть за умов їх відкритості).

У такому контексті основними цілями проектів формування стратегічних партнерських зв'язків з іншими учасниками ринку доцільно визнати збільшення передбачуваності ринкового оточення, отримання синергійного ефекту та набуття нових знань, здатних забезпечити отримання конкурентних переваг. Ресурсне забезпечення проекту стратегічного партнерства реалізується перш за все через результативну процедуру відбору потенційних партнерів. А реалізація концепції відкритого проекту при формуванні стратегічного партнерства підприємств забезпечує гнучкість управління такою складною відкритою системою, як стратегічне партнерство, та жорсткість управління окремими підпроектами (створення партнерства, розробка спільного продукту, виведення продукту на ринок тощо).

ЛІТЕРАТУРА

1. Уильямсон О.И. Вертикальная интеграция производства: Соображения по поводу неудач рынка / Пер. с англ. // Теория фирмы / Под ред. В.М. Гальперина. – С.Пб.: Экономическая школа, 1995. – С. 33 – 53.
2. Buckley P., Casson M. The Economic Theory of the multinational enterprise. – London: Macmillan, 1985.
3. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. – С. Пб.: Питер, 2001.
4. Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности: В 2 томах, 2000.; Милгром П., Роберте Дж. Экономика, организация и менеджмент: В 2 томах. – С. Пб.: Экономическая школа, 1999.
5. Гаврилова О.В. Внутренняя организационная динамика в международных стратегических альянсах в изменяющейся внешней среде: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. – М., 2003. – 20 с.
6. Кембелл Э., Саммерс Л. Стратегический синергизм. – 2-е изд. – С.Пб.: Питер, 2004. – 416 с.
7. Бирюков В., Дрожжинов В. Проектный подход в современном бизнесе // http://www.iteam.ru/publications/project/section_42/article_2826/
8. Уоллес Р.Л. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных отношений и создания совместных предприятий / Пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2005. – 288 с.
9. Карделл С. Стратегическое сотрудничество: Креативный бизнес-курс / Пер. с англ. К. Ткаченко. – М.: ФАИР – ПРЕСС, 2005. – 256 с.
10. Гаррет Б., Дюссож П. Стратегические альянсы: Пер. с англ. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 332 с.
11. Управление проектом. Основы проектного управления: Учебник / Кол. авт.; Под ред. проф. М.Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2006. – 768 с.