

© 2017 г.

Ирина Евдокимова

ведущий специалист Уральского федерального университета
имени Первого Президента России Б. Н. Ельцина
(e-mail: Evdokimovai13@mail.ru)

Станислав Койтов

Заместитель начальника отдела АО «ОКБ «Новатор»

ФОРМИРОВАНИЕ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ КАК СРЕДСТВО ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Рассмотрены особенности формирования партнерских отношений и преимущества, достигаемые за счет объединения ресурсов. Проведен сравнительный анализ основных форм кооперации, сформировано понимание термина партнерство, на конкретном примере показаны возможности взаимодействия компаний, их совместной деятельности с целью приобретения конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: партнерские отношения, партнерство, конкурентные преимущества.

Глобализация мировой экономики, быстрое развитие технологий, новые возможности на перспективных рынках создают большие возможности для политики партнерства и укрепления на этой основе конкурентоспособности компаний. Конкуренция в своей традиционной форме утрачивает актуальность, на смену ей приходят различные формы сотрудничества и кооперации с целью достижения синергетического эффекта от производимых работ и вкладываемых ресурсов. Возникает необходимость и происходит на деле осознание и признание пользы от формирования партнерских отношений для развития компании и стабилизации ее положения на рынке.

В настоящее время компании во всех отраслях экономики и во всех странах мира активно создают стратегические союзы для укрепления конкурентоспособности на внутренних и зарубежных рынках за счет объединения конкурентных преимуществ каждой. Стенли Голт отмечает, что «партнерские отношения между людьми, между компаниями, с клиентами и поставщиками увеличивают создаваемую ценность для всех заинтересованных сторон». Полезный эффект партнерства достигается посредством различных факторов: распределения издержек, рисков и ответственности, направления рабочих компетенций на достижение общей цели и др.

Существует много определений термина партнерство, однако законодательно данное понятие в РФ пока не закреплено. В соответствии со спецификой каждого, отдельно взятого словаря, можно выделить характерные и отличительные особенности партнерских отношений. Так, в бизнес-словаре партнерство — это форма организации компании,

фирмы, которая создается на основе договора между партнерами, в котором оговариваются их права, обязанности, ответственность и т.д. С точки зрения социологии партнерство – совместная деятельность, основанная на равных правах и обязанностях, направленная на достижение общей цели. В психологии – форма сотрудничества, участники которой отдают себе отчет в ограниченности объединяющих их целей, интересов, задач, в наличии или возможности возникновения между ними серьезных расхождений, конфликта интересов и, как следствие, прекращения отношений партнерства.

А. Бусыгин, рассматривает партнерские связи как договорные отношения, которые устанавливаются между двумя или более предпринимателями и дают возможность каждому из них получить искомый уровень прибыли за счет обмена результатами деятельности (покупка, поставка продукции), выступающими в товарной или денежной форме [1].

На основании имеющихся определений можно выделить идентификационные признаки партнерства с целью последующей классификации кооперационных связей и их оптимизации. Отличительные черты партнерства:

- как правило, имеется нормативный документ партнерских отношений – договор;
- установлены права и обязанности партнеров;
- ведется совместная деятельность, направленная на достижение общей цели;
- число членов партнерства ограничено;
- существует солидарная ответственность по рискам, долгам и обязательствам предприятия;
- партнеры участвуют в распределении прибыли.

Стенли Голтом названы следующие ключевые характеристики партнерства:

- добровольная основа;
- взаимная зависимость, возникающая вследствие разделения рисков, ответственности, ресурсов, полномочий и доходов;
- синергия – концепция добавленной стоимости, когда целое больше суммы составляющих;
- явно изложенное обязательство или соглашение о доле участников;
- совместная работа;
- участники стратегических партнерств в большинстве случаев работают вместе на всех уровнях и этапах от проектирования и руководства инициативой до реализации и определения стоимости;
- разделение компетенций и ресурсов (партнерство – механизм использования различных типов ресурсов и компетенций, включая деньги) [3].

На основании стратегического партнерства формируются конкурентные преимущества. Их формирование определяет эффективность партнерских отношений. Как отмечал М. Портер, «конкурентное преимущество появляется тогда, когда фирме удастся выполнять необходимые действия с более низкими совокупными затратами, чем ее конкурентам, или выполнять определенные действия уникальными способами, создающих неценовую потребительскую ценность и поддерживают добавленную цену. Способность создавать потребительскую ценность зависит, в свою очередь, от того, как фирма влияет на деятельность своих каналов и конечных пользователей». Конкурентные преимущества партнеров создаются путем достижения взаимных выгод (эффекта синергии). Стратегическое партнерство достигается путем сотрудничества менеджмента фирм, обусловленного взаимным участием в капиталах, совпадением стратегических интересов по развитию и диверсификации производства, расширению рынков сбыта, выходу на новые рынки и т.п. Стратегическое партнерство предполагает координацию деятельности участвующих фирм.

По степени развитости сотрудничества и объединения ресурсов выделяют следующие формы партнерства: обучение персонала одной фирмы специалистами другой для освоения нового производства; соглашение о производстве, сборке и передаче продукции (компенсационные сделки «бай-бэк» – buy-back); передача патента по лицензии; соглашение о совместном проведении маркетинговых исследований; партнерство в изыскательских работах, НИОКР и совместном производстве. Стратегические партнеры могут подбираться среди отечественных и зарубежных фирм. При этом партнерами становятся как равные по величине фирмы, так и фирмы, различающиеся по масштабам деятельности и охвату рынка. Нередко стратегическое партнерство является эффективным способом для малых фирм (особенно занятых в сфере передовых технологий) выйти на новые рынки со своим уникальным продуктом. Основные виды стратегического партнерства: предпринимательская сеть, технопарк, бизнес-инкубатор, стратегический альянс, кластер, консорциум, государственно-частное партнерство (таблица 1).

На основании характерных признаков, выделенных в таблице 1, можно выделить ряд преимуществ, которых можно достигнуть в результате координации усилий в виде партнерства. Это:

- эффективное использование ресурсов (материальных, финансовых, трудовых, временных) ⇒ снижение издержек;
- коммерциализация научно-технической деятельности;
- ускорение продвижения нововведений в сферу материального производства ⇒ внедрение инноваций;
- эффективное управление знаниями и компетенциями трудового капитала компании ⇒ повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности;

Таблица 1

Сравнительный анализ видов партнерских отношений

Критерий	Предпринимательская сеть	Технопарк/бизнес-инкубатор	Стратегический альянс	Кластер	Консорциум	Государственно-частное партнерство
Форма организации	Совокупность сетевых партнеров	Организация, основной задачей которой является формирование и обслуживание максимально благоприятной среды для развития научных и инновационных предприятий-клиентов	— альянсы с акционерным участием в существующих предприятиях; — стратегические альянсы с созданием новых компаний (совместных предприятий); — консорциумы для реализации инвестиционных проектов; — альянсы со слабой кооперацией	Бизнес-субъекты, функционирующие в пределах четко очерченных территориальных образований	Создание консорциума с образованием и без образования юридического лица Организационно-правовой формой консорциума в виде юридического лица может быть АО или другие хозяйственные общества	Институциональная модель (на базе совместного участия в капитале проектной компании, иное долевое участие), контрактная (контракты на управление, строительство, эксплуатацию объектов, аренда, концессия и т.д.).
Цели	Эффективное использование ресурсов и специфических конкурентных преимуществ для совместной реализации предпринимательских проектов	Коммерциализация научно-технической деятельности и усиление продвижения нововведений в сфере материального производства	Эффективное управление знаниями, для ускорения разработки, передачи и коммерциализации технологий, ускорения их доступа на новые рынки	Повышение конкурентоспособности за счет синергетического эффекта	Объединение усилий для реализации научно- и капиталоёмких проектов или совместное проведение крупных финансовых операций по размещению займов, акций	Реализация общественно значимых проектов в широком спектре деятельности

Характерные признаки	Технопарк как производственная среда представляет собой динамично развивающийся научно-производственный территориальный комплекс, который поделен на модули, славаемые в аренду и адаптируемые под требования конкретных инновационных предприятий, и имеет систему обслуживания, предоставляющую сложный и простой сервис. Каждый из центров технопарка представляет специализированный набор услуг, например, услуги по переподготовке специалистов, поиску и предоставлению информации по определенной технологии, юридические консультации и т.п. В состав технопарка в качестве его отдельного структурного элемента может входить инкубатор	— создаются на основе горизонтальной межфирменной кооперации, а также между компаниями, занятыми в смежных сферах деятельности и обладающими взаимодополняющими технологиями и опытом; — как правило, не является самостоятельным юридическим лицом; — компании могут быть участниками множества стратегических альянсов; — альянсы создаются на определенный срок; — альянсы по реализации проектов НИОКР; — альянсы по организации совместного производства; — альянсы по совместному освоению новых рынков; — совместная координация стратегического планирования и управления участниками деятельности, что позволяет им согласовать долгосрочные партнерские отношения с выгодой для каждого участника	Объединение усилий предприятий, органов управления, субъектов инвестиционной и инновационной деятельности на определенной территории дает значительные преимущества в конкурентной борьбе, способствует рационализации производственных процессов, перераспределению рисков и проведению гибкой политики, необходимой в условиях быстро меняющейся конъюнктуры — географическая концентрация, — специализация, — множественность экономических агентов, — конкуренция и сотрудничество, — достижение неохватимой «критической массы» в раз- мере кластера для получения эффективной внутренней динамики развития, — вовлеченность в инновационный процесс	Множественность (два и более) участников: — наличие собственной организационной структуры, включая органы управления консорциумом; — временный характер объединения; — консорциумы могут быть закрытыми и открытыми; — компании могут одновременно входить в состав нескольких консорциумов; — каждый член консорциума обеспечивает финансирование своей доли работ и принимает на себя коммерческие и технические риски, связанные с выполнением своей части обязательств	Удовлетворение потребностей общественного сектора с использованием взаимовыгодным ресурсам частного сектора, поддержание государственных полномочий с предоставлением услуг совместно с частным сектором, и достижение совместных целей; государство определяет, в каких услугах и инфраструктуре оно нуждается, а частные инвесторы выдвигают предложения, которые должны в наибольшей степени соответствовать требованиям государства. Далее формируются весь механизм ГЧП
----------------------	--	--	--	---	---

– возможность совместного проведения крупных финансовых операций по размещению займов, акций $\Rightarrow$ повышение прозрачности совместной деятельности;

– повышения качества конечного продукта за счет разделения и узкой специализации работ;

– рационализация производственно-рыночных процессов;

– перераспределение рисков: обеспечение финансирования соответствующей доли работ и принятие коммерческих и технических рисков, связанных с выполнением обязательств.

Формирование конкурентных преимуществ на основании партнерства достигается за счет следующих положений и возможностей:

– конкурентное преимущество партнерских взаимоотношений поддерживается благодаря непрерывным усовершенствованиям. Партнерство способствует увеличению производительности предприятий-участников, но положительно влияет и на их инновационную активность. В условиях стремительных изменений рынка жесткая конкуренция является для предприятий движущей силой, побуждающей их к поиску решений для создания технологических и организационных инноваций;

– работа в общей системе создания ценностей, то есть набор видов деятельности, которые используются в процессе создания товара и охватывают ценности фирм, поставщиков, посредников, покупателей. Конкурентное преимущество является результатом формирования всей цепочки ценностей и управления ею;

– конкурентное преимущество зависит от эффективности отношений сотрудничества, сложившихся между всеми предприятиями-участниками партнерства. Доверие и согласие являются неотъемлемой частью и ключом к достижению поставленных целей. Однако доверительные отношения являются характерной чертой коллективов далеко не всех предприятий. При этом тесные партнерские отношения между руководителями компаний, в разы увеличивают шансы предприятия на успех;

– партнерские отношения могут способствовать быстрому продвижению торговой марки, продукта/услуги на мировой рынок, что, в свою очередь, намного сложнее осуществить отдельно функционирующему предприятию.

Примером налаживания партнерских отношений участников различных сфер экономики может служить предприятие ОАО Региональный инжиниринговый центр (ОАО РИЦ). Министерство промышленности и науки Свердловской области совместно с Уральским федеральным университетом имени Первого Президента России Б. Н. Ельцина (УрФУ) в рамках реализации Дорожной карты в области инжиниринга и промышленного дизайна, принятой распоряжением правительства Российской Федерации от 23 июля 2013 года № 1300-р, выступили с инициативой создания в Свердловской области регионального инжинирингового центра

аддитивных технологий в целях освоения и внедрения на промышленных предприятиях региона передовых мировых технологий. Реализация проекта позволила создать на базе ведущего технического университета Свердловской области высокотехнологичную площадку для разработки и внедрения новых технологических решений и материалов.

В создании инжинирингового центра участвовали ряд промышленных предприятий машиностроения и оборонной промышленности; Уральский федеральный университет имени Первого Президента России Б. Н. Ельцина и Уральское отделение Российской академии наук; Правительство Свердловской области (Министерство промышленности и науки Свердловской области); Союз предприятий оборонных отраслей промышленности Свердловской области.

На этапе становления Центра основная часть финансирования осуществлялась из средств госпрограмм Российской Федерации и Свердловской области. Часть технологического оборудования приобретена за счет средств, выделяемых государством (Минобрнауки РФ) УрФУ по программам развития университета. Объем средств в 2013–2015 гг. на эти цели составил 150 млн руб. Также РИЦ принимает участие в госпрограммах, реализуемых в соответствии с «дорожной картой» развития инжиниринговой деятельности по линии Минпромторга и Минэкономразвития РФ.

Цель создания Регионального инжинирингового центра – объединение имеющихся ресурсов Уральского региона и Свердловской области для содействия процессам модернизации и технологического переоснащения предприятий машиностроительного профиля, трансферу инновационных технологических разработок в производство, созданию предпосылок и организации процесса импортозамещения технологий, оборудования, материалов, преимущественно в тех сферах, где наблюдается существенное отставание от западных аналогов.

Основные задачи РИЦ:

- создание новых производств в промышленности: производство специального оборудования и материалов;
- оказание инжиниринговых услуг промышленным предприятиям Уральского федерального округа в сфере аддитивных технологий;
- организация выполнения НИОКР по разработке материалов, оборудования и средств программного обеспечения;
- участие в обучении, переподготовке и повышении квалификации кадров;
- создание высокопроизводительных рабочих мест на предприятиях области.

Региональный инжиниринговый центр является примером адаптации партнерских отношений к российской действительности, и получения выгод от кооперации крупных предприятий и грамотной координации работ.

В сложившейся ситуации — нестабильности в экономической, политической, социальной сферах, создание и развитие партнерских отношений является оптимальным решением для компаний и позволяет не только снизить риски и издержки, но и получить ряд преимуществ.

Литература

1. *Бутенко Н. В.* Партнерские отношения как фактор формирования конкурентных преимуществ // Актуальные вопросы экономических наук. 2012. № 27. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/partnerskie-otnosheniya-kak-faktor-formirovaniya-konkurentnyh-preimuschestv>.
2. Дорожная карта в области инжиниринга и промышленного дизайна, принятой распоряжением Правительства Российской Федерации от 23 июля 2013 года № 1300-р.
3. *Борисов А. Б.* Большой экономический словарь / М.: Книжный мир, 2003.
4. *Михеев В. А.* Государственно-частное партнерство в реализации приоритетных национальных проектов / М.: РАГС, 2007.
5. *Никитина Е. С.* Формы и механизмы партнерства власти и бизнеса // СТЭЖ. 2010. № 10. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/formy-i-mehanizmy-partnerstva-vlasti-i-biznesa>