

*Гостяева Ю. Ю., аспирант,  
Щетинина Е. Д., д-р экон. наук, проф.*

*Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова*

## ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ДЕЛОВОГО ПАРТНЕРСТВА

GJJ1402@yandex.ru

*Данная статья посвящена актуальной теме принятия управленческих решений в условиях делового партнерства в современных быстроразвивающихся рыночных условиях. Основной акцент в статье делается на модели управления партнерскими отношениями, а также на принятии управленческих решений по партнерству с поставщиками через учет интересов конечных потребителей.*

**Ключевые слова:** управленческое решение, деловое партнерство, модели управления, критерии управленческих решений, конкурентоспособность.

Как известно, управленческое решение (УР) – это результат конкретной управленческой деятельности менеджмента. Принятие решений является и целью и основой управления, достаточно сложным и творческим процессом в деятельности руководителя.

Руководителям при принятии УР всегда необходимо учитывать среду, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию. Одним из важных факторов влияния на предприятие является его деловая среда или деловое партнерство.

Промышленные предприятия более других нуждаются в партнерстве по различным направлениям. Это связано с необходимостью модернизации производства, инновациях, обеспечении конкурентоспособности продукции по сравнению с более мощными и гибкими иностранными производителями.

Деловое партнерство по мнению ученых-экономистов определяется как форма деловой активности, направленная на продуктивное взаимодействие с другими субъектами в процессе реализации деловых интересов участников в рамках их совместной экономической деятельности с целью принятия эффективных УР. Деловое партнерство характеризуется определенными признаками и может в той или иной степени включать разные типы взаимодействия (от сотрудничества до конкуренции). Важным при этом является то, что с точки зрения стратегии бизнеса, долгосрочных перспектив, партнеры мотивированы на сотрудничество друг с другом и/или взаимосодействие. Партнеры находятся в отношениях взаимозависимости в процессе решения ряда деловых проблем и задач (например поставщики определенных товаров, услуг для приведения в действие определенных УР пред-

приятия-производителя конкретной продукции), но при этом осознают свою автономность и относительную независимость интересов и целей. Деловое партнерство не подразумевает изменение социально-экономического статуса партнеров по отношению друг к другу или установления какой-либо властной иерархии, т.е. в случае делового партнерства, речь идет, прежде всего, о выстраивании «горизонтальных» отношений [1].

По нашему мнению, деловое партнерство правомерно рассматривать как особую форму деловой активности, направленной на взаимодействие с другими субъектами экономической деятельности. Одной из распространенных форм делового партнерства являются стратегические альянсы, которые в секторе услуг создаются гораздо чаще, чем в сфере производства. Главным условием стратегического альянса является сотрудничество между предприятиями с целью повышения конкурентоспособности участников. Стратегические альянсы могут иметь различные формы - от договора о сотрудничестве до совместного предприятия. Партнерство осуществляется путем согласования эффективных стратегических направлений деятельности, обмена представляющими взаимный интерес ресурсами (технологии, профессиональные навыки и др.) и информацией. Компании объединяются для достижения определенных стратегических целей, сохраняя независимость. Компании совместно контролируют выполнение поставленных задач и делят преимущества, полученные в результате объединения; вносят свой вклад в одну или более сфер стратегической деятельности (технологии или продукты). Создание совместного предприятия на основе стратегического партнерства в развитии производства также позволяет привлечь необходимые финансовые средства для принятия эффективных УР. Как правило, в этом случае ожидаются инвестиции в виде оборудования для модернизации или создания нового производства и в виде финансовых средств для начала производства конкурентоспособной про-

дукции. Развитие производства на основе стратегического партнерства в мировой практике является одной из наиболее эффективных инвестиционных схем. Такая схема предполагает поиск стратегического партнера (инвестора), помогающего обновить производство и обеспечить выпуск конкурентоспособной продукции. Немаловажными факторами являются гудвил (имидж) будущего партнера и возможности эффективной работы в данном сегменте рынка [2].

Следует отметить, что важнейшими условиями со стороны партнера являются: форма собственности, способ контроля и участия в управлении, возврат вложенных инвестиционных ресурсов и т.п. Реализация подобной схемы всегда производится в противоречивых условиях. Существует опасность того, что после перехода управления к стратегическому партнеру возможны такие непопулярные меры, как сокращение рабочих мест, смена руководства предприятия и т.п.

Таблица 1

**Модели управления партнерскими отношениями**

Название моделей	Примеры и авторы моделей	Характеристика моделей	Критерии управленческих решений
1. Модели анализа структуры делового партнерства	Модель «30R» (Гумессон, 1999г.); модель «10 видов взаимоотношений»; (Р. Морган, Ш. Хант, 2004г.); модель шести рынков (Кристофер, А. Пайн, 1991г.); S.C.O.P.E (А.Пайн, С. Холт, 2001г.)	Простота и удобство применения для описания и классификации партнеров. Модель шести рынков – надежный аналитический инструмент оценки роли каждой стороны в создании ценности. Модель «30R» охватывает широкий спектр отношений-реляций	Доля данного рынка в общем объеме сбыта
2. Модели ориентации предприятия на роль и развитие форм партнерства	Модели, предложенные Д. Фордом в соавторстве (1998г.), Ф. Уэбстером (1992г.), Б. Джексоном (1985г.), Ф. Двайером с соавторами (1987г.), А. Вальтером с соавторами (2001г.)	Рынок рассматривается как пространство, где представлен весь спектр обменов: от единичных транзакционных, до тесных долгосрочных взаимоотношений. Модели позволяют оценить потенциал партнеров в развитии долгосрочных взаимоотношений	Вид партнерских отношений; срок их поддержания
3. Модели, ориентированные на анализ факторов и условий, способствующих развитию делового партнерства	Модель «пяти фаз развития взаимоотношений» (Ф. Двайер с соавторами, 1987г.); модель Р. Моргана и Ш. Ханта (2004г.), основанная на анализе двух переменных: доверия и приверженности взаимоотношениям	Модели не являются универсальными, «привязаны» к конкретным ситуациям, компаниям, отраслям. Модели могут быть использованы для эмпирического исследования взаимоотношений только в определенной сфере или отрасли	Степень доверия; затраты на обеспечение партнерства
4. Модели формирования стратегии управления деловым партнерством	Модели (Д. Парватийяра, А. Шета, 2000-2005 гг.), соответствующие основным этапам процесса управления взаимоотношениями: формирование, управление и регулирование, оценка результатов, эволюция; модели, связанные с концепцией создания ценности (Уилсон, 1995г., Кристофер, А. Пайн, 2002г.)	Модели обеспечивают взаимную адаптацию системы управления компании и системы управления взаимоотношениями с партнерами; позволяют создать организационную структуру управления взаимоотношениями, управлять информационными потоками и знаниями, портфелем взаимоотношений, формировать конкретные программы	Организационная эффективность партнерства; снижение транзакций
5. Модели эффективности управления деловым партнерством	Система сбалансированных показателей Нортон и Каплана; анализ ценности жизненного цикла потребителей; анализ маржи по отдельным группам клиентов; ABC-анализ	Модели позволяют провести количественную оценку эффективности управления, однако применимы либо к взаимоотношениям на потребительском рынке, либо к стандартизированным взаимоотношениям	Отдача от инвестиций в партнерство; рост устойчивости предприятия
6. Модели социального партнерства	Социальное партнерство Ф.П. Витко; транзакционные издержки К. Эрроу; Поль Р. Милгром и Джон Робертс	Оценка социальной ответственности бизнеса	Снижение транзакционных издержек бизнеса

При принятии управленческих решений в сфере делового партнерства необходимо учитывать особенности партнерства на различных рынках, так как партнеры, так и формы отношений будут различаться для разных больших

групп бизнеса. Кроме того, специфика делового партнерства у промышленных предприятий заключается в том, что партнеры охватывают весьма широкий спектр отношений – от изобретательства до потребления, включая поставщи-

ков материалов и услуг, кредитные учреждения, страховые компании, перевозчиков и аудиторов, маркетологов и рекламистов, а также общественные организации [3].

По нашему мнению, в основу принятия управленческого решения, касающегося делового партнерства промышленного предприятия, может быть положена систематизация моделей управления партнерскими отношениями (см. таблица 1).

Соответственно принятой модели, управ-

ленческие решения будут приниматься исходя из критериев, наиболее значимых для данной возникающей деловой связи. Каждая модель имеет свои плюсы и минусы, поэтому для принятия наиболее эффективных УР необходимо применять их в комплексе.

Особого внимания заслуживает на наш взгляд схема принятия управленческих решений по деловому партнерству с поставщиками через учет интересов конечных потребителей (рисунок 1).

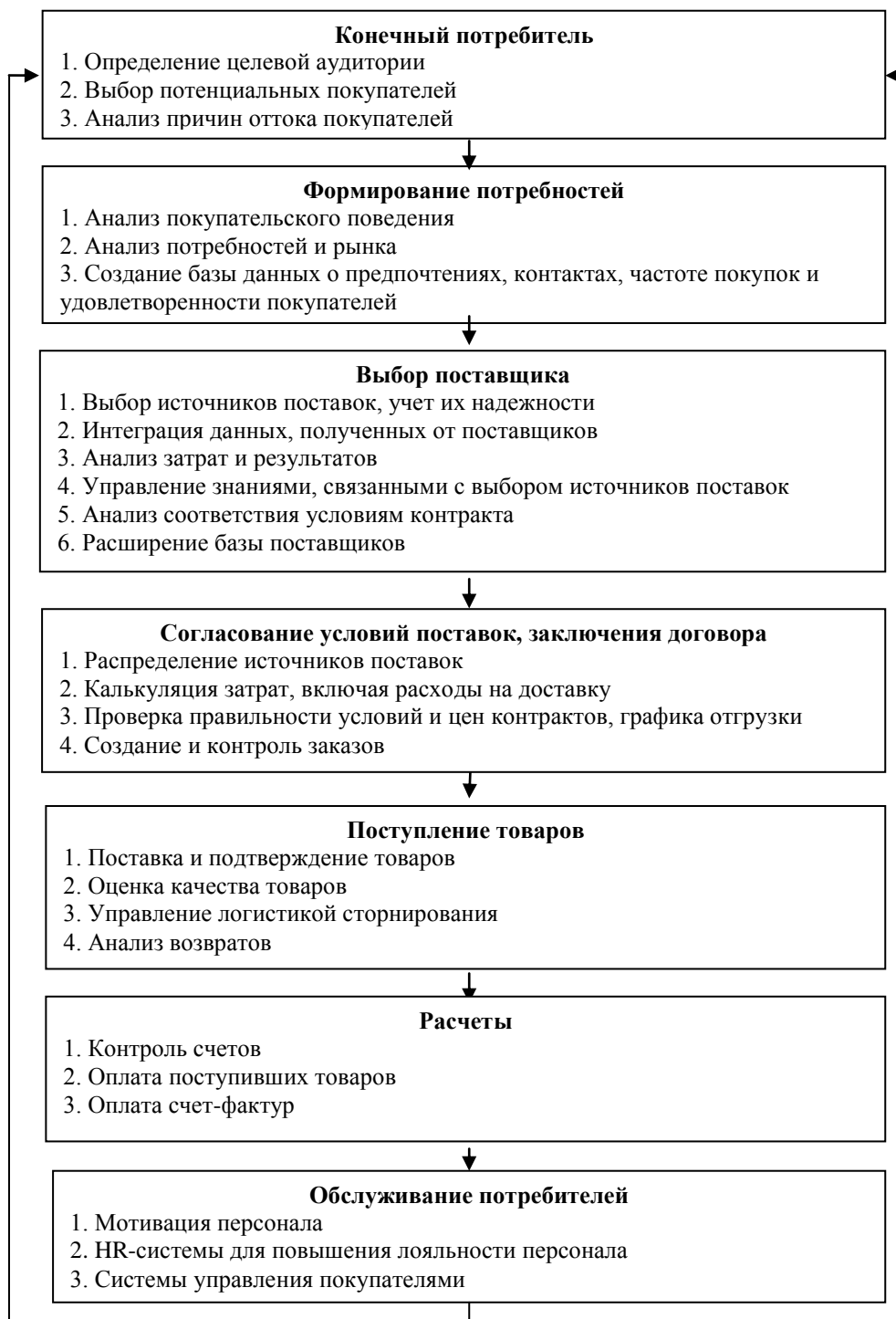


Рис. 1. Схема принятия управленческих решений по деловому партнерству с поставщиками через учет интересов потребителей

Таким образом, разработка эффективных УР в условиях делового партнерства - основополагающая предпосылка обеспечения конкурентоспособности продукции и фирмы на рынке, формирования рациональных организационных структур, проведения правильной кадровой политики и работы, регулирования социально-психологических отношений на предприятии, создания положительного имиджа и др. При разработке и принятии решений современный менеджер должен: широко использовать различные методы науки управления; оценивать среду принятия решений и риски; знать и уметь применять различные модели и методы прогнозирования для принятия решений, опираясь на анализ макро и микросреды функционирования предприятия, его деловых партнеров.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Барышников Ю. Н. Разработка управленческого решения. М.: РАГС. 2010. 100 с.
2. Гридчин, А.А. Культура конфликтного взаимодействия: сущность, проблема формирования/Е.Н.Цыганкова//Социально-гуманитарные знания. БГТУ. Белгород. 2012. С.41-48
3. Дорошенко Ю.А., Салмина О.И. Методические аспекты оценки эффективности операционной деятельности промышленного предприятия // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова, 2013, №3. С. 131-137
4. Исаева Е.В. Маркетинг взаимоотношений: новые подходы к оценке эффективности // Проблемы современной экономики. 2010. №2(34). С. 135-138
5. Рудычев А.А., Щетинина Е.Д., Выборнова В.В. Управление конкурентоспособностью фирмы / Белгород: Изд-во БГТУ им. В.Г. Шухова, 2012. 92 с