

УДК 332.1:66

Ірина ТЯЖКОРОБ

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ

***Резюме.** Систематизовано організаційні підходи до формування стратегічного партнерства підприємств, що існують у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Виділено цільовий, або проблемно-орієнтовний, підхід, первинним етапом якого є встановлення стратегічних цілей; ресурсно-компетенційний підхід, який засновано на визначенні наявних ресурсів та компетенцій підприємств – потенційних партнерів, та проектний підхід, згідно з яким формування стратегічного партнерства підприємств пов'язано з реалізацією сукупності проектів. Обгрунтовано функціональний, або структурний, підхід, що передбачає включення у партнерство підприємств тих галузей, які є ключовими та які визначають спеціалізацію регіону. Використання запропонованого підходу забезпечить комплексний соціально-економічний розвиток господарства регіону.*

***Ключові слова:** стратегічне партнерство, регіон, спеціалізація, організаційні підходи, формування партнерства.*

Iryna TYAZHKOROB

ORGANIZATIONAL APPROACHES TO THE FORMING OF STRATEGIC PARTNERSHIP OF ENTERPRISES OF REGION

***Summary.** Organizational approaches to forming of strategic partnership of enterprises which exist in domestic and foreign scientific literature are systematized. Target, or problem-orientated, approach the primary stage of which is establishment of strategic aims; resource-competent approach which is based on determination of present resources and jurisdictions of enterprises – potential partners, and project approach, according to which the forming of strategic partnership of enterprises is related with the realization of complex of projects are selected. Functional, or structural, approach, which foresees plugging in partnership of enterprises of those industries which are key and which determine specialization of region is grounded. Offered approach has the followings stages: determination of regional type and basic industries of industrial production, successful development of which will become the key factor of regional economic development; formulation of strategic aims of enterprises of priority industries according to norms and normative correlations, set the most perfect technologies, by organization of production on the whole and separate subsystems of enterprises which are utilized in the proper industries in Ukraine and world; estimation by the enterprises of present and necessary resources and jurisdictions, determination of potential partners after the criterion of presence of necessary resources and jurisdictions and choice of enterprises – potential partners, clarification of strategic and operative aims of strategic partnership that formalize the relations of enterprises-partners. The use of this approach will provide complex socio-economic development of economy of region.*

***Key words:** strategic partnership, region, specialization, organizational approaches, forming of partnership.*

Постановка проблеми. Сучасне українське економічне середовище характеризується динамічними непередбачуваними змінами. Це потребує від суб'єктів господарювання відповідної адекватної стратегічної поведінки. В цих умовах розрахунок лише на власні ресурси та можливості не дозволяє отримати бажаних результатів. Тому основою успішного розвитку підприємств може стати їх стратегічна співпраця в межах багатостороннього партнерства, яке, як зазначено у науковій літературі [1, с. 207 – 211], реалізується в різних формах – від простої – вертикальної інтеграції до складної – регіональної мережі партнерства – технопарків, де досягається ефективна та взаємовигідна взаємодія науки, освіти та виробництва.

Ідеї партнерства як альтернатива довготривалого розвитку підприємств набули свого поширення з кінця 80-х років. У США, починаючи з 1987 року, кількість стратегічних альянсів щорічно зростала на 25% [2, с. 144] та в середньому кожна швидко зростаюча фірма залучена в

стратегічні альянси п'яти різних типів [3, с. 46]. Проте в українській економіці перші стратегічні альянси з'явилися лише на початку 2000-х років та їх утворення мало не економічні, а політичні мотиви [4, с. 112]. Водночас процеси формування відносин стратегічного партнерства між підприємствами та організаціями різних типів і сфер діяльності набувають надзвичайної актуальності як сучасної моделі розвитку не тільки в сучасних соціально-економічних та політичних умовах світових і національних і, передусім, регіональних та місцевих ринків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальні підходи до формування багатосторонніх стратегічних партнерств висвітлено в працях відомих вітчизняних та зарубіжних науковців [1 – 14]. Одні з них розглядають процес формування стратегічних партнерських відносин у складі процесу їх реалізації, інші – як самостійний процес. При цьому наводиться різна кількість близьких за змістом етапів здійснення цього процесу. Крім того, доцільність та організаційні етапи створення партнерства досліджуються на прикладі стратегічних альянсів, вертикально-інтегрованих структур, малого бізнесу, асоціативних та договірних інтеграційних структур. Проте проблема пошуку організаційних підходів до формування стратегічного партнерства, яке сприяло б реалізації стратегічного потенціалу не тільки підприємств та організацій, що входять до його складу, а й регіону у цілому, підвищенню добробуту громадян, що проживають на його території, залишається невирішеною та потребує подальшого дослідження.

Метою статті є систематизація існуючих організаційних підходів до формування стратегічного партнерства та обґрунтування такого підходу, використання якого забезпечило б комплексність та соціально-економічний розвиток господарства регіону.

Виклад основного матеріалу. У західній економічній літературі можна зустріти два підходи до формування та реалізації багатостороннього стратегічного партнерства. Автор першого підходу М. Хемматі наведено структуру багатостороннього партнерства та виділено п'ять етапів його здійснення [5]:

на першому етапі визначається контекст багатостороннього партнерства (планування процесу, зв'язок з прийняттям рішень в офіційних органах, визначення проблеми, визначення зацікавлених осіб, посередницька підтримка, фінансування);

другий етап передбачає встановлення загальних меж партнерства (визначається склад групи, цілі та порядок денний);

третій етап – «на вході» (підготовка зацікавлених груп, узгодження правил і процедур, нерівність можливостей, зміцнення потенціалу);

четвертий етап пов'язаний з діалогом або проведенням засідання (налагодження каналів комунікації, здійснення посередництва або головування, підготовка звітів, прийняття рішень, закриття);

п'ятий етап – «на виході» (документація, план реалізації, багатосторонні процеси, що тривають, вплив на офіційний процес прийняття рішень).

Більш стислим є другий підхід до реалізації багатостороннього стратегічного партнерства, який викладено М. Уорнером та П. Грінером у доповіді з багатостороннього партнерства, опублікованого Глобальним партнерством заради знання [6]. Він складається з трьох етапів:

на першому етапі досліджується партнерство (планування результатів з точки зору стійкого розвитку, планування параметрів ініціативи, визначення потенційних партнерів, оцінка спектра наявних ресурсів та компетенцій для досягнення запланованих параметрів);

другий етап передбачає створення партнерства (визначення стратегічних інтересів партнерів (бізнесу, державних органів, суспільства), обговорення та укладання угоди про партнерство, зміцнення потенціалу, необхідного для реалізації завдання);

третій етап полягає у підтриманні партнерства (реалізація завдання, контроль зобов'язань, оцінювання досягнутого результату та за необхідності проведення повторних переговорів).

Отже, можна бачити, що згідно з підходом М. Хемматі, формування багатостороннього партнерства включає перші три етапи і починається з визначення проблеми, формулювання цілей та їх узгодження з потенціалом ймовірних партнерів. У підході, запропонованому М. Уорнером та П. Грінером, до процесу формування стратегічного партнерства можна віднести перші два етапи. Їх характеристика свідчить, що вихідним є визначення результатів, параметрів та оцінювання спектра ресурсів і компетенцій для їх досягнення. Оскільки результат, якого можна досягти протягом доступного для огляду та передбачуваного періоду, називається метою [7, с. 52], то можна констатувати, що другий підхід також починається з визначення цілей формування багатостороннього партнерства.

Подібної точки зору на етапізацію процесу формування стратегічного партнерства дотримуються і ряд російських вчених. Зокрема, О. Гапоненко та О. Панкрухін виділяють три основні етапи становлення, зміцнення та підтримання партнерства, що, на їх погляд, сприяють закладенню передумов довготривалості та успішності співробітництва [1, с. 215]:

перший етап – «ідеологічний» – передбачає не тільки підписання «декларації про наміри», а й виявлення або створення певної спільності філософії організацій-партнерів, спорідненості їх стратегій, настанов та вибору у сфері управління, його парадигм та переважаючих методів, технологій;

другий етап – «розрахунковий», або «економічний», – характеризується деталізацією та початком виконання робочого договору про партнерство, що пов'язано з ретельним розрахунком витрат та ефектів для кожного партнера;

третій етап – «психологічний», або «мотиваційний», – полягає у наданні гарантій того, що в будь-якому випадку до особливостей мотивації та внутрішніх прагнень партнерів буде проявлено повагу на базі пріоритетів сформованого партнерства та отримуваних від нього переваг.

Інша російська вчена Н. Ракутіна, наводячи приклад формування стратегічного партнерства підприємств малого бізнесу сільськогосподарського призначення, акцентує увагу на необхідності такої консолідації для задоволення потреб у матеріалах, послугах або інвестиціях та можливості отримання вигідніших цін, кращих послуг або технологій [8].

Тобто російські дослідники, як і західні, вважають, що відправним пунктом у формуванні стратегічного партнерства є визначення філософії організацій-партнерів, або місії [7, с. 48], (згідно з першим етапом підходу О. Гапоненка та О. Панкрухіна) та конкретніших цілей щодо розвитку підприємств (як у Н. Ракутіної).

Таким чином, можна зробити висновок, що згадані вище зарубіжні вчені віддають перевагу цільовому або проблемно-орієнтовному підходу до формування стратегічного партнерства підприємств.

Поширеним даний підхід є й серед вітчизняних учених. Г. Махова відзначає, що цільовий підхід передбачає встановлення стратегічних цілей та пошук необхідних ресурсів для їх досягнення, а також визначення такого підприємства-партнера, яке б забезпечило можливість використання бажаних ресурсів [9, с. 22 – 23]. Вона виділяє такі основні етапи формування стратегічних альянсів: формулювання стратегічних цілей підприємств; оцінювання наявних та необхідних ресурсів; визначення «ресурсного розриву» та потенційних партнерів за критерієм

наявності необхідних ресурсів; вибір підприємств – потенційних партнерів, уточнення цілей стратегічного альянсу та формалізація відносин підприємств-партнерів.

При цьому дослідник, виходячи з проактивності або адаптованості ринкової поведінки підприємств, мотивів їх вступу до альянсів, визначеного впливу внутрішніх або зовнішніх чинників, що зумовлюють необхідність партнерської взаємодії, первинності встановлення цілей або визначення наявних ресурсів, поряд із цільовим пропонує використання ще й ресурсного підходу [9, с. 22 – 23]. У відповідності з цим підходом стратегічні альянси підприємств формуються шляхом об'єднання партнерських ресурсів за їх різним сполученням і визначенням на цій основі стратегічних цілей. Тому первинним етапом у формуванні стратегічних альянсів виділено оцінювання наявних ресурсів підприємства, а вторинним – визначення стратегічних цілей, що можуть бути досягнуті внаслідок об'єднання ресурсів, та потенційних партнерів за ресурсами, якими вони володіють, а також вибір підприємств – потенційних партнерів, уточнення цілей стратегічного альянсу та формалізація відносин підприємств-партнерів.

Однак слід зауважити, що внеском підприємств у стратегічне партнерство є не тільки наявні ресурси, а й ключові компетенції, що являють собою знання, практичні навички і творчі здібності підприємства в галузі створення й реалізації стратегічних конкурентних переваг [7, с. 360]. Відтак, можна запропонувати уточнену назву цього підходу як ресурсно-компетенційного.

Можливість практичного використання даного підходу наведено автором даної статті у [10, с. 207 – 211] на прикладі формування вертикально-інтегрованої структури в регіоні з хімічною спеціалізацією. Цей процес передбачає такі етапи: комплексний аналіз підприємств за розробленим алгоритмом дій; розроблення концепції об'єднання підприємств та вироблення стратегії діяльності холдингу; реструктуризацію підприємств; перепроєктування бізнес-процесів; удосконалення системи управління. У монографії також зазначено, що подібна форма стратегічного партнерства сприятиме відновленню ланцюгових зв'язків типу сировина – виробництво – збут та посиленню конкурентоспроможності хімічного комплексу регіону.

Останнім часом сучасний бізнес все частіше розглядається як сукупність взаємопов'язаних проектів [11]. У зв'язку з цим українські економісти О. Гребешкова та Г. Махова, акцентуючи увагу на функції проекту як інструменту розвитку бізнесу, виділену в [11], пропонують застосовувати проектний підхід до формування стратегічного партнерства підприємств [12, с. 24]. При цьому вони наголошують, що можливість реалізації проекту формування стратегічного партнерства необхідно розглядати в конкурентному, ресурсному та часовому аспектах [12, с. 26]. Конкурентний аспект передбачає дослідження можливостей досягнення заданих техніко-технологічних, фінансових, економічних та інших характеристик продукту проекту з урахуванням стратегічного потенціалу підприємств-партнерів та динаміки розвитку ринку продукту проекту. Згідно з ресурсним аспектом усі роботи та заходи проекту повинні бути забезпечені всіма необхідними видами ресурсів. Часовий аспект має відображати оцінку можливості виконання передбачених проектом робіт і заходів у визначений термін.

Останній аспект, на думку вчених, є найбільш дискусійним з двох причин [12, с. 26 – 27]. Перша пов'язана з невизначеним періодом часу існування стратегічного партнерства – періодом досягнення цілей партнерства. Друга причина зумовлена досягненням цілей раніше прогнозованого періоду функціонування партнерства або зміною цих цілей, що знецінює ідею партнерства.

Можна погодитися з думкою зазначених учених, що ці причини не заперечують проектний підхід до формування стратегічних партнерств. Навпаки, він набуває свого розвитку у концепції відкритого проекту, що висвітлена у [13, с. 100 – 103]. Відкритий проект

передбачає не тільки відмову від чітко заданих і незмінних цілей, після досягнення яких проект перестає існувати, а й від потенційної можливості завершення проекту. Він складається з конкретних, чітко визначених комплексів робіт (підпроектів) зі створення партнерства, розроблення спільного продукту, виведення продукту на ринок та ін., що мають чіткі, досяжні цілі. Проте загальні межі та кінцеві цілі проекту залишаються змінними залежно від тенденції розвитку партнерства та його учасників, а також від чинників зовнішнього відносно партнерства середовища. Отже, завдяки наведеним властивостям відкритого проекту досягається жорсткість управління підпроектами та гнучкість управління стратегічним партнерством у цілому.

На використанні проектного підходу наголошують інші вітчизняні економісти. Зокрема, А. Землянкін та І. Підорічева, розглядаючи можливості інтеграції науки, вищої освіти і виробництва, зазначають, що в українському законодавстві відсутня юридична основа для оформлення партнерських відносин у формі альянсів. У зв'язку з цим вони вважають доцільним використання програмно-проектної моделі, за якої об'єднання взаємодіючих сторін здійснюється на партнерських засадах для виконання конкретних проектів і програм на замовлення держави і виробництва [14, с. 100 – 101].

Отже, проектний підхід дозволяє підприємствам виконувати свої бізнес-плани та досягати стратегічних орієнтирів своєї діяльності. Його можна використовувати у поєднанні з цільовим, або проблемно-орієнтовним, та ресурсно-компетенційним підходом. Проте, зауважимо, що перш, ніж сформулювати стратегічні цілі або оцінити ресурсний потенціал партнерства, необхідно визначитися, які галузі визначають спеціалізацію певного регіону, або його основну функцію, та які види економічної діяльності є ключовими у соціально-економічному розвитку регіону. Необхідність урахування цих характеристик зумовлена однією із основних парадигм, згідно з якою регіон розглядається як економічна система [15, с. 6]. «Системний характер регіону передбачає комплексність його господарства, тобто збалансований, пропорційно узгоджений розвиток його складових (форм та способів організації продуктивних сил). Комплексність забезпечується такою взаємодією між учасниками суспільного виробництва в регіоні, в результаті якої зберігається або набувається ефективно виконання основної функції, а саме – спеціалізації, з одночасним збереженням внутрішньорегіональних пропорцій та забезпеченням умов для розширеного відтворення» [15, с. 10]. При цьому ознаками комплексності є диверсифікація його господарського комплексу, спеціалізація окремих галузей та перелік видів економічної діяльності (структура економіки регіону) [15, с. 11].

Відтак, узагальнюючи наведені вище організаційні підходи та зважаючи на те, що функція (від лат. – виконання) – це роль, призначення будь-чого; обов'язки, коло діяльності [16, с. 1070], пропонуємо функціональний, або структурний, підхід до формування стратегічного партнерства підприємств регіону. Він передбачає такі етапи:

перший етап – визначення регіонального профілю, який міститиме інформацію про демографічні тенденції, аналіз економічної бази, зайнятості, інфраструктуру та стан навколишнього середовища й ін.;

другий етап – визначення основних галузей промислового виробництва, успішний розвиток яких стане ключовим чинником регіонального економічного розвитку;

третій етап – формулювання стратегічних цілей підприємств пріоритетних галузей згідно з нормами і нормативними співвідношеннями, заданими найдосконалішими технологіями, організацією виробництва у цілому та окремих підсистем підприємств, що використовуються у відповідних галузях в Україні та світі;

четвертий етап – оцінювання підприємствами наявних та необхідних ресурсів і компетенцій, визначення потенційних партнерів за критерієм наявності необхідних ресурсів і компетенцій та вибір підприємств – потенційних партнерів;

п'ятий етап – уточнення стратегічних й оперативних цілей стратегічного партнерства та формалізація відносин підприємств-партнерів.

Зазначимо, що для вибору потенційного партнера та найпривабливішою форми партнерства серед кількох альтернативних можна застосувати проектний підхід.

Висновки. Аналіз публікацій вітчизняних та зарубіжних учених уможливив систематизацію організаційних підходів до формування стратегічного партнерства підприємств та виділення цільового, або проблемно-орієнтовного, ресурсно-компетенційного та проектного підходів, які можна використовувати як поодиночі, так і у поєднанні. Розгляд регіону як економічної системи та узагальнення існуючих організаційних підходів дозволив запропонувати функціональний, або структурний, підхід до формування стратегічного партнерства підприємств регіону. Цей підхід забезпечить комплексність господарства регіону, оскільки до його складу передбачається включити підприємства-партнери, які відноситимуться до галузей, що визначають спеціалізацію регіону та є ключовими у його соціально-економічному розвитку.

Подальших наукових досліджень потребує життєвий цикл стратегічного партнерства та завдання, які вирішуватимуться на кожному його етапі.

Conclusions. Thus, the analysis of publications of domestic and foreign scientists made it possible to systematize the organizational approaches to forming of strategic partnership of enterprises and to select a target, or problem-orientated, resource-competent and project approaches, which can be used both alone and in combination. Consideration of region as an economic system and generalization of existing organizational approaches allowed to offer functional, or structural, approach to forming of strategic partnership of enterprises of region. This approach will provide the complexity of economy of region, as it is foreseen to include enterprises-partners in its composition, that will belong to industries which determine specialization of region and are key in its socio-economic development.

The life cycle of strategic partnership and tasks to be decided on its each stage are in need of subsequent scientific researches.

Використана література

1. Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление: учеб. [Текст] / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2004. – 472 с.
2. Паливода, О. Формування стратегічних партнерств у малому бізнесі: проблеми та перспективи [Текст] / О. Паливода, Ю. Теміндарова // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 8. – С. 144 – 147.
3. Котельников, В.Ю. Теп 3: Новые бизнес-модели для новой эпохи быстрых перемен, движимых инновациями [Текст] / В.Ю. Котельников. – М.: Эксмо, 2007. – 96 с.
4. Махова, Г.В. Практика формування стратегічних альянсів підприємств в Україні [Текст] / Г.В. Махова. // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): наук. журнал. – К.: НАУ, 2008. – Вип. 1-2. – С. 211 – 215.
5. Nemmati Minu. Multi-Stakeholder Processes. A Methodological Framework. Presentation at Multi-stakeholder Processes: Examples, Principles, Strategies international Workshop [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.earthsummit2002.org/msp/workshop.htm>.
6. Multi-Stakeholder Partnerships. Issue Paper. [Електронний ресурс] / Global Knowledge Partnership, 2003. – Режим доступу: www.globalknowledge.org.

7. Василенко, В.О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. [Текст] / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – [2-ге вид., випр. і доп.] – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с.
8. Ракутина, Н.М. Стратегическое партнерство в региональном малом бизнесе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.egpu.ru/lib/elib/Data/Content/128867578325689541/Default.aspx>.
9. Махова, Г.В. Теоретичні аспекти формування стратегічних альянсів підприємств [Текст] / Г.В. Махова // Стратегія економічного розвитку України. – 2009. – Вип. 24 – 25. – С. 19 – 23.
10. Тяжкороб, І.В. Організаційні зміни та їх науково-методичне забезпечення у розвитку хімічного комплексу регіону: монографія [Текст] / І. В. Тяжкороб. – Луганськ: ТОВ «Ноулідж», 2011. – 187 с.
11. Бирюков, В. Проектный подход в современном бизнесе [Электронный ресурс] / В. Бирюков, В. Дрожжинов. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/project/section_42/article_2826/.
12. Гребешкова, О.М. Проектний підхід до формування стратегічних партнерств підприємств [Текст] / О.М. Гребешкова, Г.В. Махова // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2009. – Вип. 22, ч. 1. – С. 23 – 27.
13. Управление проектом. Основы проектного управления: учеб. [Текст]; под ред. проф. М.Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2006. – 768 с.
14. Землянкін, А.І. Концептуальний підхід до інтеграції науки, вищої освіти і виробництва [Текст] / А.І. Землянкін, І.Ю. Підричева // Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку: зб. наук. праць. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2009. – С. 87 – 101.
15. Василенко, В. Методология экономической диагностики регионов [Текст] / В. Василенко // Экономика Украины. – 2008. – № 9. – С. 4 – 17.
16. Экономический словарь [Текст]; под ред. А. Н. Азрилияна. – [2-е изд.]. – М.: Институт новой экономики, 2008. – 1152 с.