**УДК 334.01**

# ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПАРТНЁРСКИМИ ОТНОШЕНИЯМИ.

*Добролюбов И.К.,*
*Соискатель УрО РАН*

Ключевые слова: экономическое управление, патрнерские отношения, экономическая эффективность

*В настоящей статье авторы рассматривают методологические основы формирования системы показателей управления партнерскими отношениями в условиях выбранной стратегии взаимодействия сторон. Предлагаемый механизм формирования системы показателей включает модель ключевых показателей и цикл процедур согласования, обеспечивающие минимальное количество показателей и достаточный уровень полноты охвата области управления.*

Рыночная экономика состоит из различных управленческих структур, понимаемых как «институциональные матрицы, в которых целиком осуществляется трансакция».[1] Одним из базовых способов организации таких структур являются «гибридные формы»[1], к которым относятся партнёрские отношения. (далее ПО). Партнерство в бизнесе появляется тогда, когда при традиционном обмене обе стороны проигрывают.

Каким образом обеспечить достижение общих целей взаимодействующих сторон, как снизить ненужные чрезмерные затраты и риски, а также мотивировать и вовлечь в процесс управления партнерскими отношениями в равной степени обе взаимодействующие стороны?

Данная статья направлена на изучение поставленных вопросов с целью формирования методологической основы принятия согласованных управленческих решений по системе показателей партнерских отношений.

Учитывая многообразие определений партнерских отношений, для целей настоящего исследования авторы используют следующее определение партнерства: «любая организация бизнеса, в которой успех одного партнера завязан на успех обоих. В долгосрочном периоде это – комплексные взаимозависимые отношения между двумя сепаратными компаниями, разделяющими некоторые общие и некоторые разные цели»[2].

Одной из главной особенностью ПО является тот факт, что взаимодействующие стороны являются независимыми предприятиями, которые, с одной стороны, стремятся достигнуть намеченных целей, а с другой – минимизировать риски. В процессе развития системы ПО противоречия возникают естественным путём и служат делу её совершенствования[3], поэтому решение проблемы согласования показателей становится одной из ключевых в спектре управления ПО.

Сама организация ПО – это спектр переговоров с явно выраженной стратегией преодоления дезинтеграции в самых различных областях, начиная от ценностей и заканчивая контрактными нормами. Однако не вызывает сомнения, что основным методологическим началом будут выступать наиболее общие цели, например, достижение конкурентного преимущества, сокращение времени выхода на рынок, доступ к инновациям и т.д. Определившись с данным аспектом, партнеры обязаны принять решение по стратегии, политике и бизнес – модели. В рамках

[1] Williamson O, The Mechanisms of Governance. Oxford: Oxford Universiti Press, 1996.
[2] Gary L/ The Profit Power of Partnerships // HBSWK Pub. Date: Oct. 4, 2004. www.hbswk.hbs.edu.
[3] Могилевский В.Д. Методология систем: вербальный подход – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1999, - 251 с.

современных подходов, базирующихся на актуализации организационных инноваций, бизнес – модель рассматривается как ключевой компонент успеха. «Сама по себе технология не обладает никакой внутренней ценностью; эта ценность проявляет себя только в том случае, когда технология коммерчески реализуется при помощи бизнес – модели»[1]. А деятельность по созданию инновационной бизнес – модели взаимодействия предполагает создание системы показателей. Известны многочисленные примеры таких систем показателей, например представленных компаниями Эксенчер или МакКинзи[2]. Анализ таких систем и общих требований, предъявляемых к ним, позволил авторам сформулировать методологический подход к разработке системы показателей для инновационной бизнес - модели ПО.

Определяя требования к системе показателей ПО, мы принимаем ряд условий. Во-первых, создаваемая система показателей ПО, должна отвечать *общим базовым требованиям*[3], которые в себя включают:

- полноту (достаточность), единство и взаимосвязь показателей в системе;
- способность показателей укрупняться и разукрупняться по разным уровням управления;
- показатели должны иметь чёткую меру и быть сопоставимыми;
- система показателей должна обеспечивать комплексную характеристику исследуемого объекта и процессов управления им;
- число показателей должно быть ограничено;
- система показателей должна быть гибкой, т.е. отражать все изменения, происходящие в объекте;
- показатели должны отражать не только статику, но и динамику объекта.

Во-вторых, мы принимаем *специфическое требование* к системе показателей ПО, за основу которого берётся принцип соотнесённости,

[1] Чесбро Г. Открытые инновации / Пер. с англ. В.Н. Егорова. – М.: Поколение, 2007. – 336с.
[2] Кузнецов С.Ю. Стратегическое управление маркетинговыми нематериальными активами предприятия: Монография. – М.: Финакадемия, 2008. – 144с.
[3] Горшенин В.П. Управление инновационным потенциалом персонала корпорации. Диссертация на соискание учёной степени доктора экономических наук. Глава 3. Челябинск, 2006 – 327 с.

сформулированный в работе Дж. Г. Беннетта[1]. Данный подход является не просто системой согласования противоположностей, но и системой тотальности, в которой три показателя соединены в одно целое и образуют динамическую структуру, работающую по принципу «самопреодоления». Для формирования единого целого пространства показателей необходимо понимать, что отношения между ними должны сводиться к сочетанию трех независимых элементов, оказывающие друг на друга утверждающее, воспринимающее и согласующее влияние. Каждый из трех показателей этой триады должен вносить свой специфический вклад в характер отношений между ними. Один из показателей будет иметь характер утверждения или активности, назовем его «Задающий показатель». Второй показатель обеспечивает наличие утверждения, назовем его «Воспринимающий показатель». И третий – не является ни активным, ни пассивным, но выступает как их согласование. Назовем его «Согласующий показатель». Для построения коммуникации между «Задающим» и «Воспринимающим» показателями необходимо ввести промежуточный показатель, который будет выступать «гарантом» реализуемости «Задающего показателя» и обеспечивать логику системы[1]. Назовем его «Показатель Взаимосвязи».

И, наконец, система показателей ПО должна отвечать *инновационным требованиям*, в основе которых мы устанавливаем взаимосвязь между показателями результативности и эффективности ПО. При этом **результативность ПО** определяется сетью ключевых показателей результативности для достижения целей ПО, которые обеспечивают взаимосвязь, мотивацию и вовлечение в управление ПО в равной степени обеих сторон, а **эффективность ПО** определяется через процесс управления и достижения баланса рисков при вовлечении сторон в соотношении, пропорционально степени их необходимого участия.

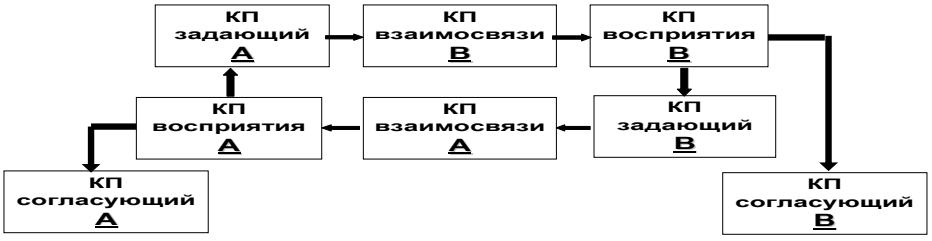



Рис.1 Модель построения показателей результативности

Процесс формирования показателей результативности (рис. 1) начинается с того, что одно из предприятий (например, А) инициирует необходимый для него ключевой показатель, который может являться структурной составляющей стратегической цели этого предприятия, с одной стороны, и зависимым от деятельности предприятия – партнера

[1] Беннетт Дж. Годолфин. Драматическая вселенная. – Пер. с англ. – М.: ИД «Профит Стайл», 2006. – 544с.

(например, В), с другой стороны. Это и есть «Задающий показатель», который выступает как главное, активное условие для начала формирования системы отношений. В этом случае, можно предположить, что предприятие В знает, что влияет на это показатель и одновременно не заинтересовано в нем. Встает вопрос снятия сложившегося напряжения.

Предприятие В, понимая ценности ПО, должно пойти на компромисс и включить в свою структуру точно такой же показатель, соответствующий «Задающему» для предприятия А. Это показатель «Взаимосвязи», который обеспечивает логику построения процесса. Для обеспечения заинтересованности и мотивации, одновременно с формированием показателя «Взаимосвязи», предприятие В должно иметь высокий уровень

---

[1] Кучкаров З.А. Методы концептуального анализа и синтеза в теоретическом исследовании и проектировании социально-экономических систем. – М.: Концепт: МФТИ, 2008, - 216 с.

лояльности, который можно задать в виде показателя «Восприятия». Показатель «Восприятия» обеспечивает наличие утверждения, которое выдвинуто в «Задающем показателе», а также определяет полярность системы и «задает начало силе». Одной из составляющих показателя «Восприятия» могут быть «Согласующие» показатели, которые определяются уровнем рисков для предприятия В. Другая составляющая может перейти в разряд «Задающего» показателя для предприятия В. В этом случае предприятие В выступает инициатором, так как этот показатель важен для предприятия В в части достижения стратегических целей. Далее процесс замыкается.

«Согласующий» показатель не является ни активным, ни пассивным. Его роль заключается в том, чтобы обеспечивать возникновение задающего и воспринимающего показателей и обрести между ними согласование, например за счет снижения рисков и обеспечения *эффективности партнерских отношений.* В данном случае «Согласующий» показатель может быть представлен как уровень риска, который формируется как итоговая вероятность всего портфеля рисков.

ПО возникают тогда, когда активы достаточно специфичны для создания стимулов к оппортунистическому поведению агентов[1], так что для предотвращения оппортунизма требуется опора, включающая гарантии и механизмы координации. Такие гарантии и координация могут быть представлены, с одной стороны, изменением институтов[2], а с другой – уменьшением неопределённости и реагирования на сложные ситуации через разделение рисков[3].

Существует множество подходов к вопросу риска, но все они начинаются с предпосылки, что риск одного человека или фирмы – это позитивная возможность для другого. В самой своей основе ключевой вопрос оценки распределенного риска заключается в том, кто вкладывает больше и чего именно в уравнение сотрудничества[4].

Процесс построения системы управления рисками начинается с формирования портфелей рисков для А и В и дальнейшего их

согласования. Далее для каждой отдельной области сотрудничества должно существовать простое уравнение: *возможность/ риск*, которое должно быть приведено в равновесие и соответствие и должно учитывать весь набор ключевых элементов риска сотрудничества. На этом этапе формируется наглядная картина, помогающая решить, стоит ли вообще обсуждать возможность сотрудничества.

Далее в соответствии с общими положениями теории управления

[1] Попов Е.В., Симонова В.Л. Оппортунизм экономических агентов, Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2007. – 186с.

[2] Норт Д., Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М., Начала, 1997. – 180 с.: http://ie.boom.ru/library/North.zip.

[3] Gibbons R., Farrell J., Cheap Talk Abaut Specific Investments. Journal of Law, Economics and Organization. 11: 313-334.

[4] Уэлборн Р., Кастен В. Деловые партнёрства, как преуспеть в совместном бизнесе. Пер. с англ. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 336 с.

необходимо выполнить оценку уровня хозяйственного риска и разработку управляющих воздействий[1].

Таким образом, предложен методологический подход к формированию системы показателей в условиях выбранной стратегии ПО, включающий циклический алгоритм согласования показателей между партнерами, базирующийся на выделении ядра из трех ключевых взаимосвязанных показателей, отражающих целостность и обеспечивающий, на этой основе, минимальное количество показателей и достаточный уровень полноты охвата обрасти управления.

В качестве примера авторы предлагают результат использования модели показателей результативности на предприятиях группы «Лукойл». Архитектура показателей представлена в таблице №1.

табл.№1 Архитектура показателей результативности.

| **Показатель** | **ООО «Торговый дом Лукойл» (Поставщик)** | **ООО «Лукойл-Пермнефтеоргсинтез» (Покупатель)** |
|---|---|---|
| ***Задающий*** | ***Объем реализации*** | ***Степень надежности А*** |
| ***Взаимосвязи*** | ***Степень надежности А*** | ***Объем закупа *)*** |
| ***Восприятия*** | ***Трансакционные издержки*** | ***Уровень исполнения заявок*** |
| ***Согласующий*** | ***Уровень риска*** | ***Уровень риска*** |

*) Объем закупа равен объему реализации Поставщика.

Данный пример предусматривает только один цикл показателей результативности. Для обеспечения достаточности измерения функционирования и развития каждая организация может разработать для себя собственные показатели в системе ПО с учётом общих базовых требований.

Таким образом, рассматривая ПО как процесс, предъявляя к нему требования получения значительного эффекта для взаимодействующих сторон, авторы предлагают получение данного эффекта с реализацией представленного подхода формирования системы показателей.

Для достижения стратегических целей предложены методологические основы и алгоритм построения системы согласованных показателей результативности ПО, позволяющие мотивировать и вовлекать в процесс управления ПО обе стороны. Также показана взаимосвязь между показателями результативности и эффективности. При этом достижение баланса рисков как главного показателя эффективности возможно при вовлечении сторон в соотношении, пропорционально степени их необходимого участия.

Внедрение результатов проведенного исследования в хозяйственную практику будет способствовать повышению эффективности инновационной деятельности и ускорению инновационного развития предприятий.

---

[1] Качалов Р.М. Управление хозяйственным риском. – М.: Наука, 2002. – 192с. (Экономическая наука современной России)

## Литература


Williamson O, The Mechanisms of Governance. Oxford: Oxford Universiti Press, 1996.

Gary L/ The Profit Power of Partnerships // HBSWK Pub. Date: Oct. 4, 2004. www.hbswk.hbs.edu.

Могилевский В.Д. Методология систем: вербальный подход – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1999.

Чесбро Г. Открытые инновации / Пер. с англ. В.Н. Егорова. – М.: Поколение, 2007с.

Кузнецов С.Ю. Стратегическое управление маркетинговыми нематериальными активами предприятия: Монография. – М.: Финакадемия, 2008.

Горшенин В.П. Управление инновационным потенциалом персонала корпорации. Диссертация на соискание учёной степени доктора экономических наук. Глава 3. Челябинск, 2006.

Беннетт Дж. Годолфин. Драматическая вселенная. – Пер. с англ. – М.: ИД «Профит Стайл», 2006.

Кучкаров З.А. Методы концептуального анализа и синтеза в теоретическом исследовании и проектировании социально-экономических систем. – М.: Концепт: МФТИ, 2008.

Попов Е.В., Симонова В.Л. Оппортунизм экономических агентов, Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2007. – 186с.

Норт Д., Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М., Начала, 1997. – 180 с.: http://ie.boom.ru/library/North.zip.

[3] Gibbons R., Farrell J., Cheap Talk Abaut Specific Investments. Journal of Law, Economics and Organization. 11: 313-334.

[4] Уэлборн Р., Кастен В. Деловые партнёрства, как преуспеть в совместном бизнесе. Пер. с англ. – М.: ООО «Вершина», 2004.

Качалов Р.М. Управление хозяйственным риском. – М.: Наука, 2002. – 192с. (Экономическая наука современной России).