

УДК 658.114.5

**Махова Г. В.**, к.е.н., доц.,  
**Дяченко М. І.**, старш. викл.,  
кафедра стратегії підприємств  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ПРИ ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЧНИХ ПАРТНЕРСТВ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** У статті розглянуто проблеми формування стратегічних партнерств підприємств та управління ними, зокрема, впровадження у діяльність підприємств-партнерів управлінських інновацій, пов'язаних із спільною діяльністю.

**Ключові слова:** управлінські інновації, стратегічні партнерства підприємств, управління партнерством, категорії персоналу, інформаційне забезпечення.

**Актуальність теми.** В сучасному економічному світі беззаперечною є надзвичайно важлива роль різноманітних організаційних форм співробітництва підприємств. Стратегічні партнерства підприємств стали імперативом функціонування успішних підприємств, про що свідчить поширення різноманітних форм співпраці (альянси, мережеві організації, кластери і т.д.). У теоретичному контексті набули поширення концепції «co-opetition» і «win-win» («співконкуренції» та «разом зробимо — разом перемаємо»).

Участь підприємства у певному стратегічному партнерстві передбачає впровадження змін у його повсякденне функціонування. Такі зміни можуть стосуватися виробничої, маркетингової, науково-дослідної сфер діяльності підприємства. Але, в першу чергу, значні зміни відбуваються у сфері менеджменту підприємства, оскільки виникає необхідність узгодження власної діяльності із діяльністю партнерського підприємства (партнерських підприємств) та функціонуванням стратегічного партнерства в цілому.

**Постановка завдання.** Новітні способи взаємодії підприємств, такі як стратегічні партнерства, вимагають інноваційних підходів до розв'язання управлінських проблем. Аналіз теоретичних і методичних підходів до функціонування стратегічних партнерств виявляє відсутність розробок щодо використання тих чи тих управлінських технологій у стратегічних партнерствах. Але ж фактично, підприємства вступаючи до партнерств, стикаються із проблемою впровадження управлінських інновацій у власну діяльність. Так само аналіз розробок щодо управлінських інновацій показує відсутність інтересу науковців до їх реалізації при стратегічній взаємодії підприємств. Хоча унікальність такої форми взаємодії підприємств, як стратегічні партнерства, дають широкі можливості для розробки інноваційних управлінських інструментів, підходів, концепцій тощо. З іншого боку, інтерес представляє використання тих чи тих управлінських інструментів в умовах партнерської взаємодії підприємств.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Різноманітним питанням функціонування стратегічних партнерств присвячені праці іноземних (Б. Гаррет, П. Дюссож, С. Рід та А. Лажу, Дж. Стоунхаус, Р. Уелборн) і вітчизняних авторів (Гребешкова О.М., Озаріна О.В., Чернега А.Б., Пилипенко А.А., Ястремська О.М.). Зокрема, питання управління стратегічними партнерства розглядаються у роботах С. Кар-

делла [1] та Р. Уоллеса [7]. Але ці питання більшою мірою стосуються вибору підприємств-партнера, налагодження відносин з ним тощо.

Проблематика розробки та впровадження інновацій розглядаються у працях західних (П. Друкер, М. Хаммер і Дж. Чампі, К. Маркхем, І. Массакі, Г. Хемел та інші) і вітчизняних (В. Грін'юв, В. Горник, Д. Кокорін, Ю. Морозов, Л. Федулова) дослідників. Але, незважаючи на значний інтерес з боку вчених до проблем інноваційної діяльності підприємств, ряд питань залишається невивченим. Так, недостатньо уваги приділяється механізмам впровадження управлінських інновацій, їх наслідків та ефективності, особливо в умовах партнерських відносин.

**Мета роботи.** Отже, на сьогодні існує нагальна потреба у розробці управлінських підходів до взаємодії між учасниками стратегічних партнерств. У межах даного дослідження визначимо особливості управління партнерствами та впровадження управлінських інновацій у діяльність підприємств-партнерів.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Найчастіше рекомендації щодо управління партнерством носять декларативний характер, як, наприклад, необхідність встановлення довіри між партнерами, управління партнерством на принципах менеджменту окремого підприємства, відкритість навчання [2, с. 245—260].

Дослідження практики партнерських відносин показує, що найбільшими перешкодами при налагодженні спільної діяльності підприємств є:

- наявність декількох структур, що відповідальні за прийняття рішень;
- складність організації співробітництва, що зумовлено потребою забезпечення взаємодії персоналу партнерських підприємств;
- необхідність постійних переговорів між керівництвом партнерських підприємств;
- бажання досягти індивідуальних цілей за рахунок партнера.

Хоча управління стратегічним партнерством передбачає дотримання принципів менеджменту окремого підприємства, але потребує певного корегування. Головним завданням менеджерів, залучених до стратегічного партнерства, стає координація його діяльності. Враховуючи вплив швидкозмінного середовища та специфічних умов організаційного характеру особливого значення набувають питання інформаційного забезпечення та організації інформаційних потоків у функціонуванні партнерства. При збереженні незалежності в прийнятті рішень, управління партнерством ускладнюється, оскільки кожен крок вимагає узгодження із всіма партнерами, а відсутність згоди може паралізувати спільну діяльність або призвести до невдалих компромісів. На перший план при вирішенні таких завдань виходить питання розробки новітніх управлінських підходів, які б забезпечували ефективність співпраці підприємств. При розв'язанні даного питання необхідно визначити чи займають партнери рівні позиції, чи один з них є лідером, яким чином між партнерами розподіляються питання стратегічного та оперативного управління та інші.

В ситуації, коли лідерство є спільним і партнери розподіляють між собою всі питання управління, можливо створення спеціального органу з координації діяльності партнерства. Як орган управління партнерством може виступати координаційна рада, рада партнерства, рада директорів партнерства, група управління і т.д. Учасниками таких неструктур є представники підприємств-партнерів, які формально залишаються працівниками своїх материнських компаній. Кількість представників, їх склад, функції, повноваження та обов'язки визначаються умовами угоди. При створенні і функціонуванні управлінського органу можливо виникнення

низки проблем, пов'язаних, по-перше, із визначенням механізму використання ресурсів учасниками партнерства; по-друге, із видом контролю за діяльністю (стратегічний або тактичний); по-третє, із чисельністю персоналу, що буде відноситися до управлінської групи.

Спираючись на поняття управлінських інновацій, згідно якому під ними розуміється результат розробки і впровадження нових принципів, методів і структур управління, що змінюють внутрішнє середовище підприємства відповідно до змін у його зовнішньому середовищі [6], створення такого органу можна розглядати як управлінську інновацію. Статус управлінської інновації підтверджує також новітній характер такого утворення для учасників партнерства та його спрямованість на оптимізацію їхньої діяльності. До того ж, створення такої неструктури передбачає низку змін у діяльності підприємств-партнерів, які відповідають змінам при впровадженні управлінських інновацій. Так, наприклад, рішення про створення партнерства та, відповідно, органу його управління має бути узгоджене із рішеннями, що були прийняті раніше та тими, що плануються. Це необхідно для уникнення опортунізму та протиріч і розробки програми дій, спрямованої на досягнення встановлених цілей.

Зміни у діяльності підприємства, пов'язані із вступом до стратегічного партнерства та впровадження відповідних управлінських інновацій, вимагають чіткої артикуляції стратегії підприємства, формалізації стратегічних цілей та орієнтирів, розуміння стратегічних завдань на всіх ієрархічних рівнях організації. Слідом за зміною стратегії, узгодженням власних цілей із цілями партнерства, зміною певних бізнес-процесів, пов'язаних із спільною діяльністю відбуваються зміни в інших сферах діяльності. Перебудовується організаційна структура, хоча саме вона традиційно вважається найінерційнішою складовою системи управління підприємством. Але практика показує, що для ефективних змін організаційна структура підприємства має бути достатньо гнучкою та децентралізованою [5]. Також відбуваються зміни повноважень та обов'язків персоналу. Вступ підприємства до стратегічного партнерства зумовлює новий набір або звільнення (вивільнення) персоналу, появу нових та/або ліквідацію існуючих підрозділів, а відповідно потребують уваги питання, пов'язані із визначенням складу нових підрозділів, трудомісткості робіт та рівня кваліфікації виконавців. Створення управлінського органу вимагає розв'язання проблеми чіткого розподілу задач і робіт між конкретними працівниками, встановлення відповідальності за їх виконання і т.д.

Також потребує вирішення питання розміщення (місцезнаходження) стратегічного партнерства, яке фактично визначається місцем розташування персоналу партнерства. Враховуючи різноманітність організаційних форм стратегічних партнерств підприємств та аналізуючи практику їх функціонування в Україні та за кордоном, можливо виділення таких варіантів знаходження персоналу:

— персонал кожного з підприємств-партнерів знаходиться на своєму «материнському» підприємстві;

— працівники партнерства знаходяться на території одного з підприємств-партнерів;

— персонал знаходиться на території, що не належить одноосібно жодному партнеру, а знаходиться у спільному володінні.

При виборі будь-якого із зазначених варіантів, необхідна розробка певних механізмів, які б забезпечували ефективну взаємодію партнерів. Такі механізми, в першу чергу, мають бути спрямовані на ефективне інформаційне забезпечення, спільне прийняття управлінських рішень та їх реалізацію. При вирішенні цих пи-

тань у нагоді може стати концепція створення систем планування та адміністрування, яка охоплює різноманітні умови, види діяльності та якості, якими слід управляти для досягнення бажаної поведінки та необхідних характеристик підприємства у майбутньому. Така система представляє організаційні та функціональні системи, що впливають на розробку, реалізацію, оцінювання стратегічних рішень та загальної стратегії [3]. Впровадження такої системи є яскравим прикладом впровадження управлінської інновації в діяльність підприємств-учасників стратегічного партнерства. Така інновація забезпечує налагодження зв'язків між персоналом партнерських підприємств, оскільки вдосконалює якість інформації, своєчасність її отримання та її структуру.

Упровадження даної системи передбачає закріплення певних видів діяльності за конкретними працівниками або їх групами та розподіл цих видів у часі. До таких видів діяльності можуть бути віднесені моніторинг зовнішнього середовища, оцінка спільних ресурсів і розробка стратегічних альтернатив, складання спільних бюджетів, оцінка показників ефективності функціонування партнерства та ін. Виконання цих завдань розподіляється між працівниками партнерських підприємств, при цьому передбачається одночасне здійснення працівниками своїх повсякденних функцій і тих, що зумовлені спільною діяльністю підприємств.

Системи планування та адміністрування існують у кожній організації: вони створюються або одразу — цілеспрямовано, або поступово — в процесі еволюції потоків документів, взаємодії співробітників і транзакцій між постачальниками та замовниками. При створенні стратегічного партнерства, безумовно, перевага віддається першому варіанту — цілеспрямованому створенню даної системи, що дозволить зекономити час і зусилля на узгодження системи обміну інформацією, а, відповідно, налагодженню спільної діяльності. При створенні даної системи слід керуватися принципами впровадження управлінських інновацій, зокрема брати до уваги не тільки їх раціональне значення для діяльності підприємства, але й сприяння досягненню встановлених стратегічних цілей і задоволення потреб та інтересів персоналу.

Вступ підприємства до стратегічного партнерства може викликати свідомий або несвідомий опір працівників, тому дуже важливо створення умов для позитивного ставлення персоналу до реформ, його залучення до реалізації інновації. При вирішенні даних питань у нагоді може стати напрацювання Міжнародного інституту управління (IMD), який розробляє управлінські технології впровадження інновацій. В основі підходу лежить класифікація працівників за їх сприйняттям інновацій та участю в інноваційному процесі, на основі чого виділяються чотири групи працівників: інноватори, антиінноватори, спостерігачі та консерватори.

До інноваторів відносяться працівники, які розглядають інновації як перспективну можливість подальшого особистісного та організаційного розвитку, їх бажання самовдосконалюватися відповідає інноваційним ідеям. Антиінноватори розглядають зміни негативно, як загрозу своєму комфортному стану і намагаються зберегти свої посадові та владні повноваження. Часто до інноваторів відносяться працівники вищого рівня управління. Спостерігачі — це пасивно налаштована категорія управлінського персоналу, яка не сприймає інновації, доки не зрозуміє їх зміст, задачі та не відстежить весь інноваційний процес. Консерватори характеризуються пасивним і негативним відношенням до інновацій через прагнення збереження статус-кво та відчуття безпеки. Найчастіше це керівники нижчої управлінської ланки, які працюють відповідно до своїх посадових інструкцій і почувають себе комфортно в корпоративній системі організації. Виділення даних

груп дозволяє керівникам, які ініціюють управлінські інновації, формувати необхідні умови для реалізації змін та концентрувати владу в руках інноваторів і залучати спостерігачів і консерваторів до участі у інноваційному процесі.

Створення стратегічного партнерства вимагає від підприємств налагодження системи ефективної комунікації, яка б забезпечувала своєчасний і повний обмін інформацією. Рішення стосовно спільної діяльності приймається менеджерами партнерських підприємств у ході нарад, конференцій, стратегічних сесій та іншими способами, що, в свою чергу, вимагає розробки графіку нарад, визначення формату надання партнерами інформації та системи розподілу повноважень і відповідальності партнерів.

**Висновки.** Отже, створення стратегічного партнерства підприємств передбачає впровадження в діяльність учасників значної кількості інновацій, пов'язаних як з налагодженням партнерської взаємодії на оперативному рівні, так і з управлінням партнерством. При реалізації управлінських інновацій слід зважати на особливості партнерської взаємодії та узгоджувати їх впровадження із діяльністю партнера та партнерства в цілому. Уваги потребують організаційні аспекти управління партнерством, зокрема, створення органу управління, налагодження комунікаційних зв'язків між персоналом підприємств-учасників тощо. Зміни у діяльності підприємства слід розглядати як управлінські зміни та приймати відповідні заходи при їх реалізації, враховувати реакцію персоналу та визначати можливі наслідки. Подальшого дослідження потребують питання, пов'язані із визначення ефективності управлінських інновацій, які реалізуються в умовах спільної діяльності підприємств в межах стратегічних партнерств.

### Література

1. Карделл С. Стратегическое сотрудничество: Креативный бизнес — курс / Стивен Карделл. — Пер. с англ. К. Ткаченко. — М.: ФАИР — ПРЕСС, 2005. — 256 с. — (Британская ассоциация консультантов в области управленческого консультирования).
2. Кэмбелл Э. Стратегический синергизм, 2-е изд. / Э. Кэмбелл, К. Саммерс Лачс; пер с англ. — СПб.: Питер, 2004. — 416 с. — (Серия «Теория и практика менеджмента»), С. 245—260].
3. Лайм Ф. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Лайм Фазй, Роберт Ренделл; пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. — 608 с.; Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Э. Довгань. — К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2002. — 560 с. — С. 480.
4. Махова Г.В. Управління стратегічними партнерствами підприємств/ Г.В.Махова// Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. — Спец. вип. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: у 2 ч. — Ч.1. — К.: КНЕУ, 2012. — 612, [4] с. — С. 521—529.
5. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д. Немцов, Л.Э. Довгань. — К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2002. — 560 с. — С. 480.
6. Плешу Г. Управлінські інновації як головний чинники реструктуризації підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності / Г. Плешу, С.С. Шаповал, Г.С. Фоменко // Труды Одесского политехнического университета. — 2009. — № 1 (31). — С. 193—199.
7. Уоллес Р.Л. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий / Роберт Л. Уоллес; пер. с англ. — М.: Добрая книга, 2005. — 288 с.

Стаття надійшла до редакції 25.11.2013