



# Менеджмент партнерства

Сущност  
ь,  
функции  
формы  
виды

# Партнерство



Понятие



Сущност



ь  
Принцип



ы  
Функции



Виды и формы



# Партнерство -

19 век

**участник по отношению к другому участнику выступления, танца, игр**

20 век (вторая половина)

**экономическое значение – деловой партнер, торговый партнер, участник совместной деятельности**



# Партнерство -

*французский*

*английский*

**Partnaire**

**Partner** - parcener  
– **сонаследник**  
от portion –  
доля, часть,  
порция, partition  
– разделение,  
распределение



# Партнерство -

*1 уровень*

зарегистрированная форма  
организации бизнеса нескольких  
физических или юридических

лиц

*2 уровень*

форма сотрудничества физических  
или юридических лиц, не  
закрепленная в учредительных  
документах, но поддерживаемая  
фактически



**«взаимодействие» -  
«партнерство» -  
«сотрудничество»**

**взаимодейств  
ие**

*процесс установления и развития  
связей между экономическими  
субъектами с целью  
осуществления согласованной  
деятельности в соответствии с  
индивидуальными и общими  
интересами, а также достижения  
синергетического эффекта.*



# Признаки социального взаимодействия

- оно **предметно**, т. е. всегда имеет цель или причину, которые являются внешними по отношению к взаимодействующим группам или людям;
- оно **внешне выражено**, а потому доступно для наблюдения;
- оно **ситуативно**, т. е. обычно привязано к какой-то конкретной **ситуации**, к условиям протекания (например, встреча друзей или сдача экзамена);
- оно выражает **субъективные намерения участников**;
- оно **предполагает** наличие реакции - обратную связь.



# Взаимодействия

## Сферы

- ✓ Экономическая
- ✓ политическая
- ✓ профессиональная
- ✓ демографическая
- территориально-поселенческая

## Формы

- ✓ Кооперация
- ✓ Конкуренция
- ✓ Конфликт

## Типы

- ✓ обмен идеями
- ✓ обмен волевыми импульсами
- ✓ обмен чувствами



**«взаимодействие» -  
«партнерство» -  
«сотрудничество»**

**сотрудничес  
тво**

*объединение экономических субъектов с целью более успешной и эффективной реализации своих интересов на основе совместных действий, направленных на решение общих задач при достижении общих целей*



# Способы сотрудничества

- **Деловые отношения** – ограничены временными рамками, иногда одноразовые, с фиксированными целевыми показателями;
- **Партнерские отношения** – среднесрочные (3-5 лет), предполагающие более широкий спектр информационного, технологического и др. обмена и достижение определенных целевых показателей.
- **Стратегические отношения** – использование передового опыта компаний (организаций) лидеров, современных стандартов в сфере производства, адаптации к окружающей обстановке и социальной сфере.



# Фазы сотрудничества

- *Первая фаза – приобщение к деятельности.*
- *Вторая фаза – согласование деятельности.*
- *Третья фаза – партнерство.*



**«взаимодействие» -  
«партнерство» -  
«сотрудничество»**

**партнерство**

*реализация координированной  
деятельности в соответствии с  
поставленными стратегическими  
экономическими и социальными  
целями*



# Партнерство

- ✓ **Содержание:** организация совместной экономической деятельности
- ✓ **Основа:** договор, которым регулируются права и обязанности партнеров, участие в общих расходах, распределение прибыли, раздел имущества, информационный обмен, ответственность и т.д.
- ✓ **Обязательный признак партнера** – вклад - деловые связи, деловая репутация, деньги, имущество, профессиональные знания, навыки и умения, которые вносятся в общее дело. Денежная оценка вклада, если таковая необходима, производится по соглашению между партнерами.



# Принципы успешного партнерства

1. *Добровольность*
2. *Общий интерес*
3. *Взаимозависимость*
4. *Синергия*
5. *Явная преданность*
6. *Совместная работа*
7. *Дополняющая поддержка*
8. *Хорошие коммуникации*
9. *Взаимоуважение и вера*
10. *Свободный выбор*
11. *Равноправие*
12. *Ненанесение прямого ущерба другим фирмам и компаниям*



# Преимущества совместной деятельности

1. Каждый партнер вносит дополнительный капитал, что позволяет увеличить масштабы предприятия и объем производства.
2. Приток новых сил, новых идей всегда благотворно сказывается на результатах общей работы.
3. Специализация партнеров по соответствующим направлениям повышает производительность общего труда.
4. Распределение ответственности, в том числе и при принятии решения, осуществляется на основе учета способностей исполнителей, их желания отвечать за порученное дело.
5. Разумное распределение ответственности и взаимная поддержка в решении общих задач уравнивает психологическое напряжение, уменьшает возможности нервного стресса участников соглашения по сравнению с тем, что может произойти с индивидуальным предпринимателем.
6. Деловое взаимодействие, искреннее и заинтересованное отношение к опыту друг друга повышает творческую энергию партнеров по общему бизнесу.



# Стратегическое партнерство

- 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.



# **характеристики категорий** **«взаимодействие»,** **«сотрудничество», «партнерство»**

✓ сила связи, обусловливаемая критерием частоты и длительности контактов;

✓ глубина проникновения служит критерием вовлечения уровней управления;

✓ степень формализации означает установление договорных отношений для достижения стратегических целей.



**Фазы управления**  
**«взаимодействием»,**  
**«сотрудничеством»,**  
**«партнерством»**

**Первая фаза**

формирование системы взаимодействия на основе определения точек **«соприкосновения»** – возможного согласования интересов на основе институционального подхода, создание институтов взаимодействия и установления структурно-институциональных связей.



**Фазы управления**  
**«взаимодействием»,**  
**«сотрудничеством»,**  
**«партнерством»**

**Вторая фаза**

создание системы сотрудничества на основе заключения **рамочных договоров** о сотрудничестве – актов сотрудничества, нахождение общих интересов в плане достижения стратегических установок.



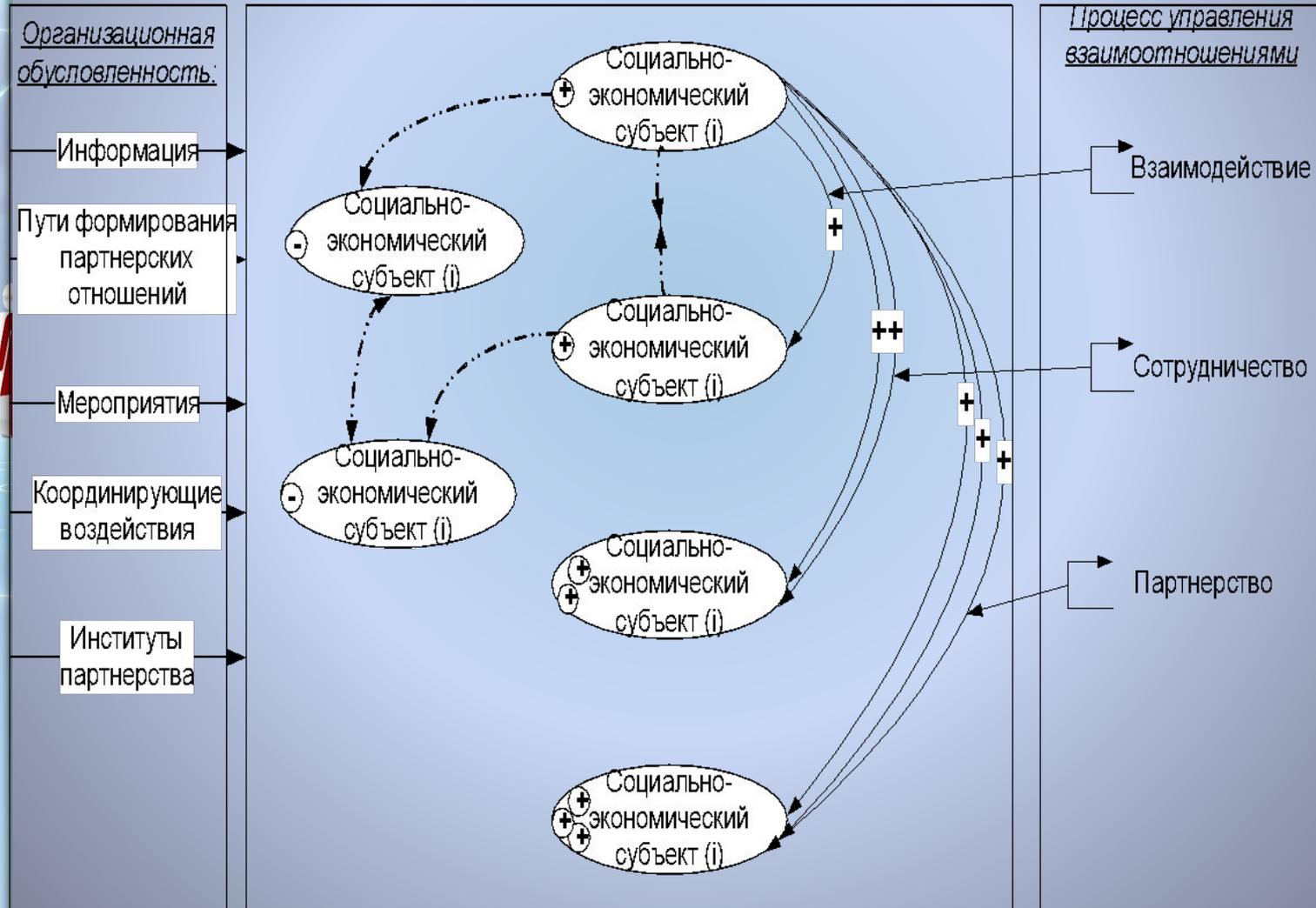
**Фазы управления**  
**«взаимодействием»,**  
**«сотрудничеством»,**  
**«партнерством»**

**Третья фаза**

формирование и развитие  
**инфраструктуры партнерских**  
**отношений** – заключение договоров  
конкретных субъектов партнерских  
отношений для осуществления  
совместной деятельности,  
направленной на достижение общей  
цели, т.е. формализация процесса  
управления партнерскими  
отношениями.



# Организационная обусловленность структурно-институциональных связей социально-экономических субъектов



# «Инфраструктура сотрудничества» (Michael S. Gibson)

*«пути, по которым люди и организации могут прийти друг к другу для обмена идеями, решения проблем и создания партнерств».*



*Ph.D., Economics,  
Massachusetts  
Institute of  
Technology, 1993*

# Механизм согласования

- Экономические интересы потребности, связанные с удовлетворением различных отраслей и предприятий в специалистах требуемого количества и соответствующего качества, а также с удовлетворением личности в получении качественного образования;
- Социальные потребности, ориентирующие систему образования на удовлетворение потребностей общества.



# Механизм согласования интересов

Автор	Определение
А.С.Айзикович	Интересы – это социальные, то есть экономические, политические, духовные потребности
В.Н. Лавриненко	Потребности людей лежат в основе их интересов, составляют главное их содержание. Однако потребности и интересы – явления не тождественные. Интересы включают в себе не только потребности, но также пути и средства их удовлетворения
Д.И.Чесноков	В основе интересов лежат потребности людей



# Механизм согласования интересов

Автор	Определение
В.Г.Нестеров	Интерес – явление общественное, представляющее собой единство объективного и субъективного, поскольку, с одной стороны, он имеет материальные основы (объективно существующие потребности личности, группы, класса, общества в целом), а с другой – всегда так или иначе, отражается в сознании и оформляется в нем в виде определенных целей
А.Н. Гончарова	Появление у социального субъекта интереса к кому-либо или к чему-либо создает основу для постановки промежуточных и конечных целей его деятельности, оценки окружающей действительности с позиции поиска оптимальных условий реализации целей и удовлетворения имеющихся потребностей



# Экономический интерес

- имеет субъективную природу, порождается индивидуальными особенностями экономического сознания субъекта;
- экономический интерес это объективное явление, обусловливаемое местом субъекта в системе экономических отношений;
- представляет собой единство объективного – условия деятельности субъекта и субъективного – направления деятельности.



# Интересы социально-экономических субъектов

Субъект	Интересы
Предприятия реального сектора экономики	<p><u>Частные:</u> получение качественных трудовых ресурсов; снижение затрат на подготовку кадров; повышение качества производимой продукции, предоставляемых услуг; повышение прибыльности и рентабельности предприятия; своевременная заполняемость вакансий; формирование требуемых компетенций специалистов; формирование эффективно и согласованно действующего коллектива.</p>
	<p><u>Общие:</u> развитие техники и технологий на базе исследований высококвалифицированного персонала и полученных от системы профессионального образования результатов НИР и НИОКР; повышение уровня инновационной</p>



# Объективные законы взаимосвязанности субъектов отношений менеджмента как субъектов экономических интересов

**1 закон:** мера реализации интересов субъектов отношений менеджмента прямо пропорциональна мере их согласования и зависит от способа согласования интересов.

**2 закон:** способ согласования интересов субъектов взаимоотношений и, соответственно, мера реализации этих интересов зависят от степени взаимной связанности, зависимости этих субъектов.

**3 закон:** чем выше степень взаимной связанности субъектов, тем выше объективная возможность применения способа действительного разрешения противоречий и достижения максимального уровня реализации интересов этих субъектов.



# Объективные законы взаимосвязанности субъектов отношений менеджмента как субъектов экономических интересов

**4 закон:** основной макроэкономический способ согласования интересов субъектов экономических отношений, обуславливающий все конкретные способы согласования интересов на всех уровнях и во всех подсистемах и, соответственно, меру их реализации, предопределен сочетанием основных тенденций саморегулирования экономики и основных параметров воспроизводства, избранных государством в качестве целей и приоритетов экономической стратегии и текущей экономической политики.



# Объективные законы взаимосвязанности субъектов отношений менеджмента как субъектов экономических интересов

**5 закон:** реальное практическое использование наиболее рационального и оптимального способа согласования интересов, как и достижение связанной с этим способом максимально возможной меры реализации интересов актуализирует разработку механизма обеспечения процесса управления взаимоотношениями экономических субъектов, основанного на разработке обоснованных управляющих и координирующих воздействий с использованием экономико-математических методов и моделей и современных информационно-коммуникативных технологий.



# Матрица согласования интересов

max

↑  
Степень реализации интересов i-того субъекта

Подавление  
(принуждение)

$$q_i = 1; q_j = 0$$

Сотрудничество  
(разрешение  
противоречий)

$$q_i = 1; q_j = 1$$

$$q_i \neq 0; q_j \neq 0$$

Компромисс  
(баланс интересов)  $q_i \neq 1; q_j \neq 1$

Уклонение

$$q_i = 0; q_j = 0$$

Приспособление

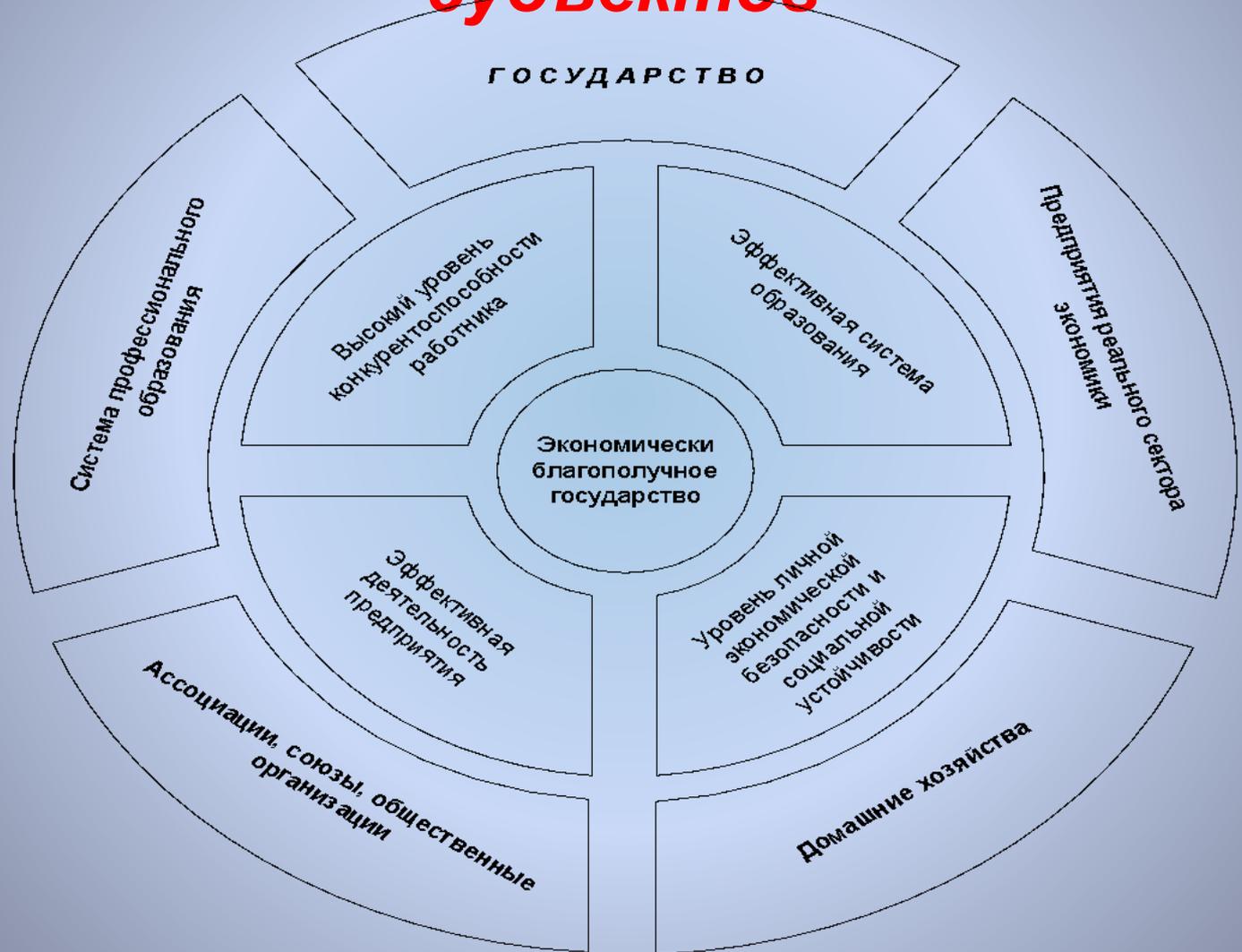
$$q_i = 0; q_j = 1$$

→ Степень реализации интересов j-того субъекта

max



# Логика структурно-институциональных связей социально-экономических субъектов

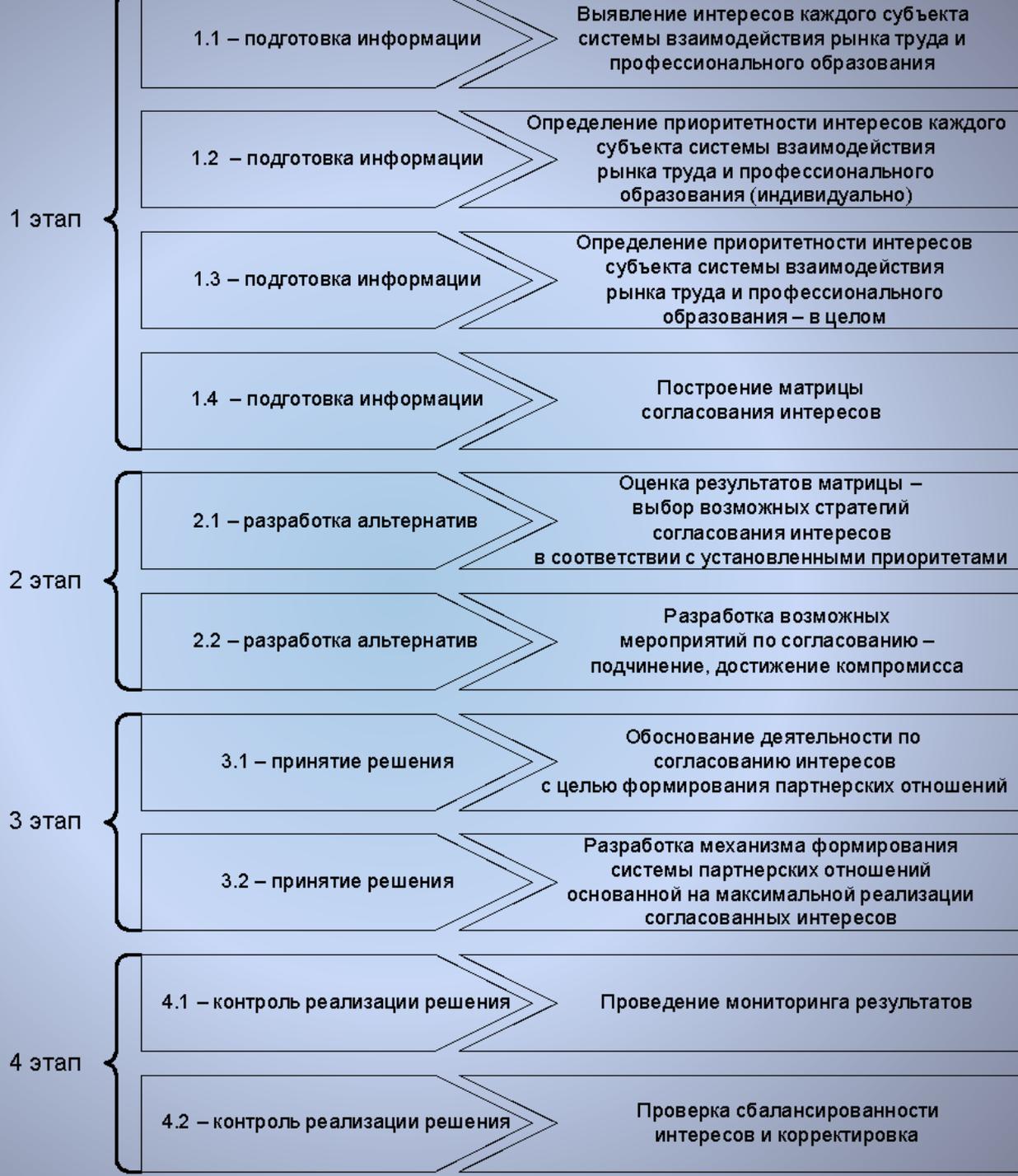


## *Методы разработки решений по согласованию интересов :*

- в равной ли мере стороны участвуют в разработке решения;*
- сколько целей каждой из сторон участвует в процессе согласования интересов и каков уровень их приоритетности;*
- насколько разнородны цели и/или приоритеты представителей пассивной стороны;*
- насколько велико множество возможных решений;*
- можно ли привлечь к решению третью сторону.*



# Этапы принятия решения по согласованию интересов



# Синергетический эффект (синергия)

1. синергетика ориентирована на исследование законов эволюции и самоорганизации сложноструктурируемых неравновесных активных систем.
2. синергетика свидетельствует о том, что всякая сложноорганизованная система имеет, как правило, не единственный, а множество собственных, отвечающих ее природе путей развития.
3. синергетика позволяет в соответствии с теорией самоорганизации отойти от традиционного классического подхода к управлению сложными системами, который основывался на линейности функционирования и предполагал, что любое управляющее воздействие повлечет за собой достижение желаемого результата.

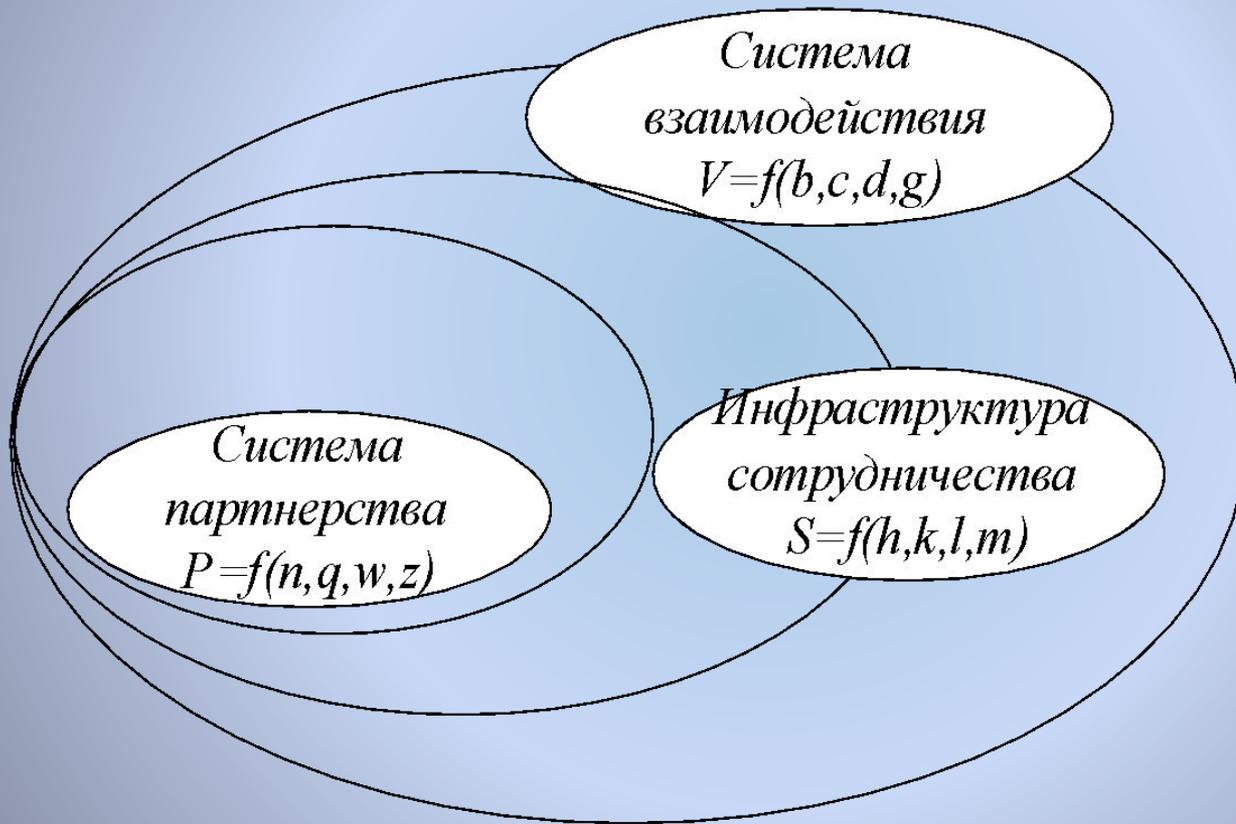


# Синергетический эффект (синергия)

4. синергетика вводит новый принцип соединения частей в целое – установление общего темпа развития в объединяемых частях.
5. синергетика позволяет использовать концептуальное определение диссипативных структур, представляющих собой самоорганизующиеся системы в момент перехода из одного состояния в другое.
6. синергетический подход базируется на флуктуационно-диссипационной теореме – отклик системы на малое внешнее воздействие имеет ту же природу, что и отклик на спонтанные флуктуации.



# Этапы процесса управления «взаимодействие – сотрудничество – партнерство»



$$\begin{cases} h = b - x \\ k = c - x \\ l = d - x \\ m = g - x \end{cases}$$

$$\begin{cases} n = h - x \\ q = k - x \\ w = l - x \\ z = m - x \end{cases}$$



# Характеристики фаз процесса управления

	Взаимодействие	Сотрудничество	Партнерство
Управление	Предпринимательское	Профессиональное руководство	Административное управление
Коммуникации	Неформальные	Формальные	Формальные
Горизонт планирования	Не определен	Долгосрочный	Долгосрочный, Среднесрочный
Изменение и контроль	Отсутствует	Соответствие направлениям стратегического развития	Количественные и качественные показатели
Периодичность осуществления управленческих воздействий	Единовременная	Регулярная	Текущая
Структура системы	Неформальная индивидуальная или групповая работа	Подразделения, рабочие группы	Административная структура, постоянные и проектные рабочие группы



# Виды и формы партнерства

**Коммерческое партнерство** - основанная на членстве

коммерческая организация, цель которой – получение прибыли

**Некоммерческое партнерство** - основанная на членстве некоммерческая организация, цель которой - содействие ее членам в достижении социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и других целей.

**Полное партнерство** - партнерство, члены которого несут как солидарную, так и общую ответственность.

**Ограниченное** - партнерство, члены которого несут ограниченную ответственность

**Стратегическое партнерство** - сотрудничество партнера с экономически значимым партнером, как правило, на уровне юридических лиц, то есть сотрудничество одной компании с более крупной и мощной в финансовом отношении компанией, которая может обеспечить ресурсы для достижения ее стратегических целей.



# Виды и формы партнерства

1. Частно-государственное партнерство
2. Деловое партнерство
3. Социальное партнерство
4. Партнерство с клиентом
5. Научно-техническое сотрудничество
6. Инвестиционное сотрудничество

