

ПАРТНЕРСТВО В БИЗНЕСЕ: МИРОВОЙ ОПЫТ И РОССИЙСКИЙ ПАРАДОКС

Описывается идеология партнерского соглашения как форма организации эффективного дискурса между партнерами и инструмент достижения общих целей в бизнесе. Дается анализ различий мировой практики партнерства и специфики его российской модели. Авторы описывают парадоксы применения партнерского соглашения в нашей стране и основные проблемы, возникающие при заключении партнерских соглашений в РФ.

Ключевые слова: партнерское соглашение; совместные цели в бизнесе; эффективное взаимодействие между партнерами.

Понятие «партнерское соглашение» было введено в обиход конфликтологами, которые занимались проблемами взаимоотношений в командах менеджеров, методами организации эффективного дискурса между собственниками и управленцами, особенностями построения семейного бизнеса [1–4]. Основное количество публикаций, относящихся к данной проблеме, носит до сих пор практико-ориентированный характер и описывает частный конкретный опыт точечных решений бизнес-проблем. Они чаще всего не имеют ни обобщающей методологии, ни консультационной (переговорно-посреднической) технологии, ни валидированного инструментария.

Первые научные публикации на эту тему относятся к 2004 г. и связаны с именем Дэвида Гейджа и его книгой «Партнерское соглашение: как построить совместный бизнес на надежной основе» [1]. В ней приводится развернутое описание методики заключения партнерских соглашений как способа создания и поддержания успешных деловых и профессиональных взаимоотношений. В качестве базы для заключения партнерского соглашения рассматривается общность (или хотя бы принципиальная совместимость) целей в бизнесе и взаимное доверие партнеров друг к другу.

Согласно Д. Гейджу, партнерское соглашение является документом, который подписывают все партнеры, оно не имеет юридической силы в суде, но авторы партнерского соглашения обязуются считать его обязательным для исполнения в своей деятельности. Этот документ имеет определенную структуру, касается деловой жизни партнеров в организации закрытого типа и содержит следующие части: видение и стратегия бизнеса; вопросы собственности (владение, покупка и продажа долей в бизнесе, оценка, распределение дивидендов); полномочия и статус каждого из партнеров; система корпоративного управления (система принятия решений, подотчетность, стандарты качества); индивидуальные цели в бизнесе каждого из партнеров; их сильные и слабые стороны; принципы эффективной совместной деятельности; ожидания партнеров друг от друга; правила поведения в нестандартных ситуациях; способы разрешения конфликтных ситуаций и достижения эффективной коммуникации. Таким образом, партнерское соглашение является способом «страхования» бизнеса за счет создания чувства уверенности партнеров друг в друге на основе предсказуемости их поведения и понятных правил взаимодействия, о которых они договорились [1].

Возникнув в бизнесе, система партнерских соглашений начала распространяться. В настоящий момент в США практически все государственные департаменты и их подразделения рассматривают свою работу как систему партнерских отношений и имеют соответствующие соглашения. Устав любой из подобных организаций пишется на языке партнерского соглашения и имеет соответствующие разделы. Учебные курсы по партнерскому соглашению включены в программы обучения студентов по специальностям, связанным с менеджментом, ведущих университетов (например, Стенфордский университет).

Партнерское соглашение является инструментом в работе многих коучей в Канаде [5]. В основу их работы также положена методика Д. Гейджа, которая позволяет достичь существенного прогресса как в достижении индивидуальных целей собственников, так и в создании возможности эффективной совместной деятельности, базирующейся на рациональных четко обозначенных договоренностях, признаваемых всеми сторонами.

В Европе проблемами заключения партнерских соглашений активно занимаются во Франции, о чем свидетельствуют соответствующие публикации. Европейские исследователи отмечают растущую сложность сетевых взаимоотношений и информационных систем в бизнесе, которые становятся более открытыми и более разнородными, состоящими из многочисленных субъектов и компонентов, которые необходимо объединять для эффективной, надежной и устойчивой совместной работы. В результате возникает очень высокая гибкость и изменчивость числа заинтересованных сторон в бизнесе. Партнерское соглашение является инструментом решения данной проблемы [5].

Партнерские отношения на сегодняшний день не являются пожизненными. Переговорный процесс должен постоянно воспроизводиться, изменение условий требует новых итераций договоренностей. Все это предполагает создание особых условий для обеспечения возможности объединения усилий и достижения совместных результатов. Выдвигаются новые требования к партнерским отношениям, которые должны быть сбалансированными, каждая из сторон должна в результате приобретать дополнительные преимущества, в то же время должен обеспечиваться взаимный контроль за действиями партнеров. В результате возникает подлинное партнерство, которое может принимать самые различные формы, адаптированные к реальностям нашей сегодняшней жизни.

В современных организациях возникает даже новая должность менеджера по связям с потенциальными партнерами, который должен работать в предметных областях, перспективных для разработки совместных проектов. Французские бизнес-консультанты выделяют несколько принципиально разных форм партнерских отношений:

1. Партнерство без принципиальных взаимных обязательств – наиболее простая форма взаимоотношений без взаимных количественных обозначенных целей и обязательств. Этот тип неформального партнерства чаще всего является первым этапом для выстраивания более сложных форм сотрудничества. Он, как правило, предполагает информационный обмен – не предъявляет высоких требований к лояльности партнеров. Партнерское соглашение на данном этапе обычно не заключается.

2. Партнерство для конкретного краткосрочного проекта – предполагает выстраивание формальных отношений. Чаще всего в этом случае один из партнеров занимает лидирующую позицию. Партнерское соглашение в данном случае помогает выстроить сбалансированные и бесприоритетные отношения взаимного уважения и адекватного распределения выгод и рисков между партнерами.

3. Длительные акционерные отношения предполагают серьезную интеграцию партнеров с четким обозначением вкладов каждого в общее дело, однозначным распределением выгод и рисков. Такие взаимоотношения являются эксклюзивными и предполагают соблюдение многих этических правил ведения бизнеса, в частности, это касается взаимоотношений с конкурентами. В данном случае партнерское соглашение является более объемным, оно предполагает разработку полноценного бизнес-плана с детальной проработкой целей совместного бизнеса и целей каждого из партнеров; форм сотрудничества; необходимых ресурсов; бюджета; критериев принятия решения; а также учет индивидуальных личностных особенностей друг друга.

4. Совместное инвестирование – наиболее структурированная форма партнерских отношений. Она требует четкого профессионального поведения всех сторон на основе следующих принципов:

- Прозрачность – точные и количественные обязательства с соответствующими формами проверки и контроля.

- Экспертиза – свидетельствует о взаимном признании сильных сторон каждого партнера, которые, вместе взятые, дают больше, чем сумма индивидуальных действий каждого из партнеров.

- Участие. Партнерство предполагает активность каждого в строгом соответствии со сформулированными общими целями, а также регулярные совместные встречи с целью мониторинга достижения общих целей, их коррекции в случае необходимости и уточнения общей стратегии деятельности.

- Качество – предполагает четкое описание предполагаемых результатов. Соотнесение с ними результатов текущей деятельности обуславливает формирование у партнеров чувства удовлетворенности совместной деятельностью.

- Продолжительность партнерских отношений – предполагает осознание необходимости постоянного развития бизнеса в целом и каждого из партнеров, неизбежных структурных изменений, что делает партнерские отношения более продуктивными.

Соблюдение данных принципов позволяет выстроить партнерские отношения, характеризующиеся сбалансированностью, высокой степенью доверия друг другу, четким распределением сфер деятельности каждого, бесприоритетностью и уникальностью [5].

В России о проблемах и необходимости заключения партнерского соглашения начали говорить в последние 2–3 года. В подавляющем большинстве случаев эти попытки сводились к созданию юридических документов (что не характерно для мирового опыта). В поисковых русскоязычных интернет-системах на ключевые слова «партнерство», «партнерство в бизнесе» и т.п. абсолютно господствуют ссылки на юридические тексты о том, как застраховаться от партнера либо избавиться от него. Просмотрев тысячи ссылок, мы не обнаружили информации о том, как договориться с партнером или сделать отношения более эффективными [6, 7].

Во всех случаях в данных партнерских соглашениях не рассматриваются вопросы этики, коммуникаций между партнерами, целей и смыслов деятельности, распределения ролей в бизнесе и т.д. Чаще всего такие соглашения выстраиваются на основе первоначального и устойчивого недоверия друг к другу, постоянного ожидания подвоха и глубочайшего неверия в возможность выстраивания взаимовыгодных партнерских отношений [8]. От соглашения в первую очередь ожидается четкое оговаривание карательных санкций по отношению к партнерам в случае нарушения взаимных обязательств и обеспечение гарантии выполнения этих жестких мер.

Поэтому в редких случаях разговоров о возможном заключении партнерского соглашения в качестве посредников приглашаются не бизнес-консультанты и организационные психологи, а адвокаты, т.е. у всех участников переговоров имеется четкая внутренняя установка, что выстроить продуктивные позитивные отношения друг с другом нереально и партнерское соглашение будет еще одной попыткой обеспечения взаимоконтроля в атмосфере недоверия и подозрительности.

Наше внимание к проблеме партнерства привлекло то обстоятельство, что в тех компаниях, где собственников больше, чем один, проблема их взаимопонимания и взаимодействия со временем неизбежно становится корневой проблемой организации, ограничителем эффективности деятельности, роста и развития бизнеса. Симптомы этой проблемы весьма серьезны: в компании нет общего видения будущего, стратегических целей и стратегического управления как такового, налицо отсутствие устойчивой организационной структуры и четкого разграничения полномочий и ответственности. Как следствие – нет управленческой команды, системы и функциональных политик: маркетинга, производства, управления персоналом и т.д. В результате основные силы управленческого персонала тратятся на угадывание сиюми-

нутной политической ситуации, конфликты и борьбу с валом внутренних проблем, воспроизводящихся в условиях дефицита системности и организационного порядка.

Нам могут возразить, что перечисленные симптомы характерны для большинства «новых» отечественных предприятий, т.е. возникших в относительно недолгое еще «рыночное» время. И что они описаны как проявления так называемой «ловушки основателя» [9], в которой, по мнению многих отечественных консультантов и исследователей [10], находится огромное число предприятий малого и среднего бизнеса. Действительно, определенная сложность заключается в том, чтобы выделить влияние синдрома «ловушки основателя» и неэффективного партнерства компании. К тому же в таких ситуациях закономерно возникал запрос от собственников на консультационную помощь в решении этой корневой проблемы неэффективного партнерства. Так у нас начал формироваться опыт разработки партнерского соглашения, который оказался отличным от одноименной зарубежной практики.

Парадокс партнерства в России, на наш взгляд, заключается в следующем.

С одной стороны, *потенциально партнерство нескольких лидеров в управлении организацией является весьма выгодным за счет ряда синергетических эффектов*. Очевидна выгода от объединения капиталов и компетенций партнеров (талантов, знаний, умений, полезных связей и т.д.). Кроме того, по мнению Ицхака Адизеса, источником синергии является эффект комплиментарной команды, создаваемой партнерством людей с разными стилями поведения, выполняющими четыре разные роли в команде: предприниматель, производитель, администратор и интегратор. По мнению этого автора, идеальных руководителей не существует. Природа людей такова, что в эффективном управленце наиболее развит один, реже два из названных выше стилей, хотя обычно присутствуют и остальные стили поведения [11]. Соответственно, для комплиментарной команды нужны носители всех четырех стилей, взаимно дополняющие друг друга, т.е. 2–4 партнера.

К сходным выводам на основании своего успешного опыта консультирования стратегических изменений в компаниях пришел Э. Фламгольц, выдвинув концепцию «молекулы лидерства». Суть концепции в том, что необходимым условием быстрого роста бизнеса является группа из 3–4 руководителей, которые выполняют такие ключевые функции, как разработка видения, управление культурой, создание систем и управление текущими операциями. Так как один человек крайне редко бывает наделен всеми качествами,

необходимыми для эффективного приведения в действие всех четырех названных выше факторов изменений [12. С. 85–86], то целесообразным является формирование некоего содружества партнеров.

С другой стороны, *партнерство имеет свои слабые стороны, несет в себе потенциальные угрозы*. К ним относятся трудности взаимодействия людей с разными личностными стилями (см. И. Адизес), почти неизбежное со временем расхождение взглядов учредителей организации на развитие бизнеса [13]. Кроме того, для России характерна своя специфика выстраивания отношений партнерства – *дисбаланс* – за счет двух социокультурных феноменов:

1. Традиция патернализма, в которой начальник должен быть один – «отец нации», а взаимодействие часто строится не «по Взрослому», где по модели Э. Берна единственно возможно рациональное партнерство, а сверху вниз – по линии «Родитель – Ребенок», где один из партнеров начинает доминировать, а второй уходит в «детскую» безответственную позицию «Невиноватый я!!!»

2. Национальная традиция недоверия и нежелания строить взаимовыгодные отношения, когда партнер рассматривается как временная составляющая, нестабильная и иррациональная, скорее как угроза. Отсюда главная задача взаимоотношений – защититься или избавиться от партнера, а не договориться с ним.

Перечисленные проблемы характерны не только для совладельцев бизнеса, но и для любых партнеров внутренней и внешней бизнес-среды (собственники – топ-менеджеры, поставщики – клиенты, участники совместных проектов), а также для государственно-частного партнерства.

Таким образом, на наш взгляд, возникает специфическая для России ситуация: с одной стороны, необходимость заключения договоренностей между партнерами, которые бы соблюдались и являлись основой функционирования бизнеса, признается почти всеми. С другой стороны, базовые внутренние установки большинства партнеров по бизнесу основываются на глубоком недоверии друг к другу, нежелании идти на уступки и признавать какие-либо собственные ошибки. В результате процесс заключения партнерских соглашений становится длительным, сопряженным с многократными уточнениями уже достигнутых договоренностей. Наибольшие трудности, на наш взгляд, вызывает согласование целей партнеров (как в бизнесе, так и в жизни в целом). Стратегия и методика заключения партнерского соглашения становится специфической. Этой проблеме и анализу собственного опыта работы с партнерскими соглашениями мы планируем посвятить следующие статьи, основанные на нашем консультационном опыте.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Гейдж Д.* Партнерское соглашение: как построить совместный бизнес на надежной основе. М. : Альпина Паблишер, 2012. 255 с.
2. *Brecher J.* Partnership charter helps clarify the roles, responsibilities and expectations of each partner. Toronto. October, 31. 2008. URL: <http://www.lawyersweekly.ca/index.php?section=article&articleid=794>
3. *Horowitz S.* How to Make Partnerships Work. URL: http://www.umass.edu/fambiz/articles/successful_succession/partnership_charter.html
4. *Jones L.D.* Howdy Partner: Before Hanging Out a Shingle Together, Advisors Must Make Their Expectations Well-known // Advisor Today. December, 2004. URL: http://www.bmcassociates.com/wp-content/uploads/2011/06/Partnership_charter_brochure_nf.pdf
5. *Osborn J.* Partnerships: the rationale. URL: <http://www.gfi.fr/en/groupe/charte-partenariat.php>
6. *Волосский А.* Партнерское соглашение. 2011. URL: <http://commerzclub.ru/blog/partnerskoe-soglashenie.html>

7. Савельев Ю.А. Как составить партнерское соглашение. URL: http://www.mosadvo.ru/articles/grazhdanskoe_pravo/kak_sostavit_partnerskoe_soglasenie/
8. Петрова В.Н. Изучение процесса управления организацией как компонента корпоративной культуры // Сибирский психологический журнал. 2003. № 18-19. С. 85–91.
9. Адизес И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем : пер. с англ. СПб. : BestBusinessBooks, 2007, 286 с.
10. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях. 2-е изд. СПб. : Высшая школа менеджмента ; Изд. Дом СПб. гос. ун-та, 2008. 480 с.
11. Адизес И. Идеальный руководитель: почему им нельзя стать и что из этого следует : пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 262 с.
12. Фламгольц Э., Рэнделл И. Управление стратегическими изменениями: от теории к практике. М. : Эксмо, 2012. 320 с.
13. Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса. М. : Альпина паблишер, 2003. 379 с.

Статья представлена научной редакцией «Психология и педагогика» 23 июня 2014 г.

PARTNERSHIP IN BUSINESS: WORLD EXPERIENCE AND RUSSIAN PARADOX

Tomsk State University Journal, 2015, 392, 179–182. DOI 10.17223/15617793/392/30

Petrova Valeriya N., Blinov Vladimir N. Tomsk State University (Tomsk, Russian Federation). E-mail: valerpsy@yahoo.com; blinovvn@bk.ru

Keywords: partnership agreement; joint business objectives; effective interaction between partners.

The article describes partnership agreement as one of the effective discourse organization forms between partners and as joint goal achievement instrument in the article. It also describes the experience of Partnership technology practice in USA, Canada, France and in other European countries. The authors note that the main number of publications in this sphere describe the concrete experience of some business problem solution and have a practical orientation. The analysis of the differences between the world partnership practice and the Russian model specific is made. In Russia most attempts of starting a partnership have the goal to sign an additional legal agreement for creating a sense of security between the partners. The authors followed thousands of links but they never found such themes as "How to reach an agreement with the Partner" or "How to make the relation with the Partner more effective". The unrevised topics are: ethics, communication between Partners, Partners' goals and reasons for activity, separation of functions between partners and so on. The main goals of a Russian Partnership usually are: to mark clearly sanctions in case of mutual obligation violation and to guarantee the implementation of strict measures. The article gives the possible forms of Partnership (agreements in principle without any commitment; sub-contracting for the needs of a specific customer project; reciprocal supply of services, co-investing). Partnership sub-contracting is analyzed in the context of its type. The authors also describe the Russian paradoxes in Partnership practice. The main problems of starting a Partnership are some socio-cultural phenomena (tradition of paternalism and distrust of the partner attitude) and different partners' goals. A brief analysis of the authors' own experience of organizing Partnerships is made. These problems are important not only for business co-owners, but also for any Partners in internal or external business environment (owners – top-management, managers – customers, joint business project participants), as well as in public-private partnerships. As a result, Partnership agreement conclusion becomes longer, with multiple refinement of the existing agreements. As for the authors' opinion, the main difficulty is business and life goal agreement between partners.

REFERENCES

1. Gage D. *Partnerskoe soglasenie: kak postroit' sovместnyy biznes na nadezhnoy osnove* [Partnership agreement: how to build a joint business on a reliable basis]. Moscow: Al'pina Publisher Publ., 2012. 255 p.
2. Brecher J. *Partnership charter helps clarify the roles, responsibilities and expectations of each partner*. Toronto. October 31, 2008. Available from: <http://www.lawyersweekly.ca/index.php?section=article&articleid=794>.
3. Horowitz S. *How to Make Partnerships Work*. Available from: http://www.umass.edu/fambiz/articles/successful_succession/partnership_charter.html.
4. Jones L.D. Howdy Pardner: Before Hanging Out a Shingle Together, Advisors Must Make Their Expectations Well-known. *Advisor Today*, December, 2004. Available from: http://www.bmcassociates.com/wp-content/uploads/2011/06/Partnership_charter_brochure_nf.pdf.
5. Osborn J. *Partnerships: the rationale*. Available from: <http://www.gfi.fr/en/groupe/charte-partenariat.php>.
6. Voloskiy A. *Partnerskoe soglasenie* [A Partnership Agreement]. 2011. Available from: <http://commerclub.ru/blog/partnerskoe-soglasenie.html>.
7. Savel'ev Yu.A. *Kak sostavit' partnerskoe soglasenie* [How to create a partnership agreement]. Available from: http://www.mosadvo.ru/articles/grazhdanskoe_pravo/kak_sostavit_partnerskoe_soglasenie/.
8. Petrova V.N. *Izuchenie protsesssa upravleniya organizatsiy kak komponenta korporativnoy kul'tury* [A study of organization management as a component of corporate culture]. *Sibirskiy psikhologicheskii zhurnal – Siberian Journal of Psychology*, 2003, no. 18-19, pp. 85–91.
9. Adizes I. *Kak preodolet' krizisy menedzhmenta. Diagnostika i reshenie upravlencheskikh problem* [How to overcome the crisis in management. Diagnosis and solution of management problems]. Translated from English. St. Petersburg: BestBusinessBooks Publ., 2007, 286 p.
10. Shirokova G.V. *Upravlenie izmeneniyami v rossiyskikh kompaniyakh* [Change management in Russian companies]. 2nd edition. St. Petersburg: Vysshaya shkola menedzhmenta; St. Petersburg State University Publ., 2008. 480 p.
11. Adizes I. *Ideal'nyy rukovoditel': pochemu im nel'zya stat' i chto iz etogo sleduet* [The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do about It]. Translated from English. Moscow: Al'pina Biznes Buks Publ., 2007. 262 p.
12. Flamgolts E., Randall I. *Upravlenie strategicheskimi izmeneniyami: ot teorii k praktike* [Managing Strategic Change: from theory to practice]. Moscow: Eksmo Publ., 2012. 320 p.
13. Ivanov M.A., Shusterman D.M. *Organizatsiya kak vash instrument. Rossiyskiy mentalitet i praktika biznesa* [Organization as your tool. Russian mentality and business practices]. Moscow: Al'pina publisher Publ., 2003. 379 p.

Received: 23 June 2014