

УДК 339.14:677.4

**УРОВЕНЬ ПАРТНЕРСКИХ СВЯЗЕЙ  
КАК ОДИН ИЗ ФАКТОРОВ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

*И.А. ГАВРИЛОВ*

(Московский государственный текстильный университет им. А.Н. Косыгина)

В условиях современного рынка любое предприятие, независимо от размеров, вида деятельности и рынка, на котором оно действует, нуждается в эффективном и как можно более быстром взаимодействии с экономической средой. Происходит такое взаимодействие путем установления и функционирования разнообразных партнерских связей между субъектами рынка. В связи с этим, на наш взгляд, является очевидным, что качество, надежность и интенсивность партнерских отношений будут оказывать большое влияние на конкурентоспособность организации (КСО).

К сожалению, в настоящее время ни западные, ни отечественные методики оценки КСО не включают в себя данный фактор, ограничиваясь (в зависимости от методики) либо уровнем логистики на предприятии, либо качеством каналов закупок

и сбыта. По нашему же мнению, существует необходимость оценивать именно комплекс взаимодействия организации со средой, другими словами – уровень партнерских связей.

Для правильной оценки фактора, на наш взгляд, необходимо, во-первых, классифицировать субъекты анализа – партнеров предприятия, а, во-вторых, выявить и определить критерии этой оценки.

В логистике внешнее окружение предприятия принято делить на: поставщиков, клиентов, государство, конкурентов.

Для наших целей в такой классификации стоит выделить поставщиков и клиентов. Однако данные группы являются очень объемными и включают в себя огромное количество разноплановых партнеров.

При делении на подгруппы можно получить следующее (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Поставщики	Клиенты
Поставщики сырья	Посредники с правом собственности на товар
Поставщики запчастей и оборудования	Посредники без права собственности на товар
Инвесторы	Конечные потребители – производственные предприятия
Поставщики информации	Конечные потребители – физические лица
Поставщики финансовых услуг (банки, биржи, аудиторы и т. п.)	
Поставщики трудовых ресурсов	
Прочие поставщики услуг	

После классификации партнеров можно перейти к оценке критериев.

При анализе специфики партнерских отношений мы выявили следующие критерии: долговечность, глубина партнерских связей, возможность дублирования, надежность, динамика и эффективность.

Первый критерий – долговечность –

оценивает время, в течение которого исследуемая организация взаимодействует с партнером. При общих равных условиях уровень конкурентоспособности организации будет тем выше, чем больше у предприятия долгосрочных партнеров.

Глубина партнерских связей выражает уровень взаимодействия партнеров в раз-

личных сферах деятельности. Также в рамках данного критерия предполагается оценивать наличие или отсутствие процесса совместного планирования и контроля совместной деятельности, создание и функционирование совместно созданных структур, необходимых для наилучшего использования партнерства.

Под возможностью дублирования предполагается способность предприятия в кратчайшие сроки заменить одну связь другой в случае, если партнер по каким-то причинам не сможет выполнить свои партнерские обязательства. Этот критерий особенно важен для предприятий текстильной промышлен-

ЭПС = Ущерб от срывов и недопоставок / (Недополученная прибыль + Фактическая прибыль).

При использовании такой формулы и ущерб, и объем недополученной прибыли должны определяться финансистами предприятия, проводящего исследование.

Надежность партнерских связей выражает процент сбоев и нарушений договоренностей в общем объеме элементов взаимодействия с тем или иным партнером.

Для обеспечения точности расчетов необходимо также учесть значимость как различных партнеров, так и критериев партнерских связей.

На первом этапе подготовки к определению уровня партнерских связей необходимо правильно и четко определить специфику технологических процессов, выявить наиболее важные направления партнерства и из существующего перечня групп партнеров сформировать индивидуальный, отвечающий реалиям конкретного предприятия – объекта исследования.

На втором этапе предполагается определение значимости различных критериев и групп партнеров в зависимости от целей предприятия.

Д.Ф. Кеннеди в своей книге "Методы менеджмента" утверждает, что в зависимости от стадии развития предприятия будет меняться не только стратегия маркетинга, но и структура взаимодействия с внешней средой. Автор придерживается мнения, что

ности, где нарушение непрерывности технологического процесса может вызвать длительный простой машин и, как следствие, значительно увеличить издержки.

Динамика партнерских отношений, на наш взгляд, не предполагает постоянного изменения структуры партнеров, но выражается в непрерывном расширении сфер взаимодействия, разработке и внедрении новых способов установления и развития партнерских связей, проникновении при помощи партнеров на новые рынки и отрасли. Эффективность партнерских связей предлагается оценивать по формуле:

существенные различия в деятельности организации будут наблюдаться при нахождении фирмы в одной из пяти стадий, а именно: начало деятельности (создание), рост объемов производства и реализации, максимально возможное развитие (зрелость), спад активности (старость), процесс ликвидации (окончание деятельности).

Опираясь на данное предположение, мы предлагаем для определения значимости критериев партнерства и видов партнерства применить матрицу, учитывающую стадию жизни предприятия (табл. 2).

Естественно, что в рамках исследования заполнением должен заниматься эксперт, хорошо знающий принципы функционирования исследуемого предприятия.

Ниже приведен порядок и методика расчета значения фактора "Уровень партнерских отношений".

Сначала определяется значение по каждому критерию для каждой группы партнеров:

$$KG_j = \sum (K_{pi} D_{pi}),$$

где  $KG_j$  – рассчитываемый критерий для  $j$ -й группы;  $K_{pi}$  – оценка  $i$ -го партнера по четырехбалльной шкале;  $D_{pi}$  – доля  $i$ -го партнера в суммарном обороте группы.

Этап жизненного цикла предприятия	Уровень значимости	Критерии партнерских связей	Группы партнеров
Начало деятельности	Высокий		
	Средний		
	Низкий		
Развитие	Высокий		
	Средний		
	Низкий		
Зрелость	Высокий		
	Средний		
	Низкий		
Спад	Высокий		
	Средний		
	Низкий		

Далее оценивается значение рассчитываемого критерия в целом по предприятию (по всем группам партнеров):

$$K_k = \sum (KG_j ZG_j),$$

где  $K_k$  – общее значение к-го критерия;  $ZG_j$  – значимость j-й группы партнеров.

И в заключении рассчитывается значение уровня партнерских связей в целом:

$$PC = \sum (K_k ZK_k)$$

или

$$PC = \sum (\sum (KG_j ZG_j) ZK_k),$$

где  $PC$  – уровень партнерских связей;  $ZK_k$  – значимость к-го критерия.

Приведенная выше методика позволяет не только определить значение фактора конкурентоспособности, но и выявить сильные и слабые стороны стратегии предприятия в отношении партнерства.

Сравнивая значения показателей, являющихся составными частями уровня партнерских связей, менеджер предприятия может с высокой точностью определить "тонкие" места взаимодействия и принять те или иные меры по корректировке взаимоотношений с поставщиками и клиентами.

Рекомендована кафедрой менеджмента и организации производства. Поступила 01.02.08.