

оригинальная статья

**Управление деловым партнерством субъектов хозяйствования: системный и процессный подходы**

Гришко Наталья Викторовна

Луганский государственный университет имени Владимира

Даля, ЛНР, Луганск

<https://orcid.org/0000-0001-8540-0908>

Степанова Юлия Леонидовна

Луганский государственный университет имени Владимира

Даля, ЛНР, Луганск

<https://orcid.org/0000-0003-4682-1413>

batcukova@mail.ru

Поступила 20.04.2022. Принята после рецензирования 13.05.2022. Принята в печать 23.05.2022.

**Аннотация:** Статья посвящена вопросам использования системного и процессного подходов к управлению деловым партнерством субъектов хозяйствования. Цель – разработка теоретических и методологических положений по управлению деловым партнерством субъектов хозяйствования с позиций системного и процессного подходов. Для достижения поставленной цели в статье исследована категория *деловое партнерство* как система и процесс. Представлена характеристика делового партнерства субъекта хозяйствования как системы. Исследовано место подсистемы управления деловым партнерством в системе управления субъектом хозяйствования. Предложена система управления деловым партнерством субъекта хозяйствования. Приведена характеристика делового партнерства как процесса. Описана структура процесса *деловое партнерство*. Разработан алгоритм ведения процесса делового партнерства и алгоритм стратегического управления портфелем деловых партнеров субъекта хозяйствования. При проведении данного исследования использовались общенаучные методы: сбор, обобщение и систематизация информации, сравнительный метод, методы анализа и синтеза, системный и процессный методологические подходы. Ценность данного исследования состоит в рассмотрении различных методологических подходов к управлению деловым партнерством; разработанных рекомендациях по применению системного и процессного подходов к управлению деловым партнерством субъектов хозяйствования.

**Ключевые слова:** система, системный подход, процесс, процессный подход, система управления, субъект хозяйствования

**Цитирование:** Гришко Н. В., Степанова Ю. А. Управление деловым партнерством субъектов хозяйствования: системный и процессный подходы. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2022. Т. 7. № 2. С. 212–224. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2022-7-2-212-224>

full article

**Business Partnership Management of Business Entities: Systemic and Process Approaches**

Natalya V. Grishko

Lugansk Vladimir Dahl State University, Lugansk People's

Republic, Lugansk

<https://orcid.org/0000-0001-8540-0908>

Julia L. Stepanova

Lugansk Vladimir Dahl State University, Lugansk People's

Republic, Lugansk

<https://orcid.org/0000-0003-4682-1413>

batcukova@mail.ru

Received 20 Apr 2022. Accepted after peer review 13 May 2022. Accepted for publication 23 May 2022.

**Abstract:** The article features systemic and process approaches to business partnership. The authors explored the category of business partnership as a process and as a system, as well as the place of business partnership management in this system and the peculiarities of this process. They developed a new system for business partnership management and two algorithms, i.e., for the business partnership process and for its strategic management. The study involved standard methods of analysis. The recommendations can be used in managing business partnerships of business entities.

**Keywords:** system, system approach, process, process approach, management system, business entity

**Citation:** Grishko N. V., Stepanova J. L. Business Partnership Management of Business Entities: Systemic and Process Approaches. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2022, 7(2): 212–224. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2022-7-2-212-224>

## Введение

В условиях цифровизации отношения между субъектами хозяйствования все больше принимают форму виртуальных контрактных взаимодействий между поставщиками, покупателями, специалистами и обществом. Это приводит к повышению значимости деловых контактов субъекта хозяйствования. Решающую роль в эффективности и результативности бизнеса начинают играть не наличие собственных активов и производственных мощностей, а наличие налаженной, действующей и хорошо организованной сети деловых партнеров субъекта хозяйствования. До масштабного внедрения цифровых технологий в основном только крупные предприятия могли позволить себе международное сотрудничество. В эру цифровых технологий налаживание сети деловых контактов значительно упростилось, что дает дополнительные возможности для развития бизнеса. В связи с этим появилась потребность в разработке теоретических и методологических основ, а также практических рекомендаций по управлению деловым партнерством субъектов хозяйствования. Для управления деловым партнерством прежде всего необходимо определиться с подходом к пониманию самой категории *деловое партнерство*, т. к. от этого зависит выбор методов управления. Деловое партнерство необходимо изучить с позиций различных подходов, что дает возможность увидеть особенности, скрытые в его внутренней структуре и незаметные при однобоком рассмотрении.

Цель – разработка теоретических и методологических положений по управлению деловым партнерством субъектов хозяйствования с позиций системного и процессного подходов.

Вопросы делового партнерства субъектов хозяйствования исследовали отечественные и зарубежные ученые-экономисты. Т. С. Вавакина и В. П. Позняков [1] рассматривали деловое партнерство как одну из форм деловой активности предпринимателей. Н. С. Струк понимал деловое партнерство как взаимосвязанную сеть деловых контрактов, изучал возможности учета совместной деятельности деловых партнеров без создания юридического лица [2]. Е. Д. Щетинина [3; 4] и Ю. Ю. Гостяева [4] исследовали специфику принятия управленческих решений в деловом партнерстве. Р. Теннисон [5], D. Rathi et al. [6] работали над практическими аспектами построения эффективного партнерского взаимодействия. Н. С. Иващенко показал методы оценки уровня партнерских отношений [7]. Различные аспекты применения системного подхода к управлению освещаются в работах [8–13]. Сущность и экономическое содержание процессного подхода в управлении раскрывают Г. В. Агафонова [14], О. Е. Кропотина [15], М. В. Дорошенко и И. А. Кудряшова [16]. Центром подготовки руководителей и команд цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС опубликованы результаты исследования на тему «Бережливое управление в госсекторе. Как наладить процессы», в котором акцентирована

целесообразность процессного подхода к управлению различными сферами деятельности субъектов хозяйствования [17]. Особенности применения процессного подхода при управлении взаимоотношениями с деловыми партнерами затрагиваются К. В. Смирновой и М. В. Кузнецовой [18]. И. В. Попов и др. [19] отмечают силу влияния цифровых технологий на бизнес-процессы предприятия, в том числе и на процесс делового партнерства.

Исследования категории *деловое партнерство*, подходов к управлению деловым партнерством, методов оценки эффективности делового партнерства вызывают интерес ученых-экономистов, т. к. успешное управление деловым партнерством обеспечивает дополнительные выгоды на долгосрочной основе и успешное развитие субъектов хозяйствования.

## Методы и материалы

Материалом послужили результаты исследований зарубежных и отечественных ученых, бизнес-обзоры. Использовались общенаучные методы: сбор, обобщение и систематизация информации, сравнительный метод, методы анализа и синтеза. Основное внимание при проведении исследования управления деловым партнерством субъектов хозяйствования уделено системному и процессному методологическим подходам. Применение указанных методов и подходов позволило авторам предложить рекомендации по построению системы управления деловым партнерством субъекта хозяйствования для обеспечения его развития в долгосрочной перспективе, разработать алгоритмы управления процессом делового партнерства субъекта хозяйствования и алгоритм процесса управления портфелем деловых партнеров субъекта хозяйствования.

## Теоретические и методологические положения по управлению деловым партнерством

Для разработки теоретических и методологических положений по управлению деловым партнерством с позиций различных подходов в первую очередь необходимо определиться с трактовкой понятия *деловое партнерство* в современной экономике (табл. 1).

Анализируя подходы ученых к категории *деловое партнерство*, можно выделить две точки зрения:

1. Деловое партнерство с позиции конкретного субъекта хозяйствования: деловые партнеры субъекта хозяйствования между собой могут не взаимодействовать, главную управляющую функцию берет на себя субъект хозяйствования, чья сеть (система, процесс) делового партнерства рассматривается (рис. 1а).

2. Деловое партнерство как взаимодействие равноправных, независимых деловых партнеров, которые ведут партнерские отношения для достижения общих, выгодных для всех целей (профессиональное развитие, создание более конкурентоспособной продукции, обеспечение

Табл. 1. Взгляды ученых-экономистов на категорию *деловое партнерство*

Tab. 1. Various definitions of business partnership

Автор(ы)	Определение
Теннисон Р. [5]	Рассматривает партнерство представителей трех секторов: государственного, коммерческого и некоммерческого. В основе партнерского подхода лежит убеждение в том, что только благодаря содержательному и широко распространенному межсекторному взаимодействию инициативы по обеспечению устойчивого развития могут носить инновационный и последовательный характер, позволяющий решать чрезвычайно сложные задачи общественного развития.
Вавакина Т. С., Позняков В. П. [1]	Деловое партнерство определяют как форму деловой активности, направленную на продуктивное взаимодействие с другими субъектами в процессе реализации деловых интересов участников в рамках их совместной экономической деятельности.
Акулов В. Б., Рудаков М. Н. [20]	Предприятия в современных условиях превращаются в виртуальные системы сетей, в сумму контрактов между поставщиками, специалистами, потребителями и обществом в целом. Организации становятся более «невидимыми» и «неуловимыми», когда уже не структуры, а отношения становятся источниками власти.
Струк Н. С. [2]	Деловое партнерство как сеть деловых контрактов. Используя таксономию сети ценности, предложенную Д. Тапскоттом, рассматривает пять таксонов (моделей) сети делового партнерства предприятий: агора, агрегатор, интегратор, альянс, дистрибуция. Деловые партнеры объединяют свои усилия для достижения общей цели, при этом остаются юридически самостоятельными субъектами, что дает возможность одновременно осуществлять собственную и совместную хозяйственную деятельность.
Волос А. А. [21]	Деловое партнерство может приобретать организационно-правовую форму хозяйственного партнерства. Хозяйственное партнерство – это корпорация, в управлении деятельностью которой принимают участие участники партнерства, а также иные лица в пределах и объеме, предусмотренных соглашением об управлении партнерством.
Щетинина Е. Д. [3; 4], Гостяева Ю. Ю. [4]	Участниками делового партнерства могут являться государства, бизнес-сообщества, бизнес-ангелы, научные организации и общества, а также международные структуры и совместные предприятия, ставящие своей целью создание единой системы интегрированного взаимодействия. Такая система должна обеспечивать, инициировать и максимально содействовать повышению уровня инновационной активности субъектов инвестиционного рынка, стимулировать их генерировать и разрабатывать инновации различного рода и в короткие сроки осуществлять их коммерциализацию.

информационной, экономической безопасности, развитие инноваций и т. д.). При этом координацию и управление деловым партнерством будут осуществлять представители всех участвующих деловых партнеров (рис. 1б). Такой вид делового партнерства начинается с договора о сотрудничестве, заключения долгосрочных контрактов, а в дальнейшем может принять форму различных объединений (ассоциации, фонды, консорциумы и т. д.)

Вторая точка зрения достаточно широко раскрыта в научных исследованиях и практических рекомендациях специалистов. Методология управления деловым партнерством в этом случае практически полностью соответствует методологии управления различными видами объединений субъектов хозяйствования. Деловое партнерство во многих случаях является первой ступенью создания объединений субъектов хозяйствования. Необходимо отметить, что с такой точки зрения управление деловым партнерством можно рассматривать как управление временным проектом.

Взгляд на деловое партнерство как на отдельную составляющую деятельности конкретного субъекта хозяйствования встречается реже. Деловое партнерство зачастую не рассматривается как отдельный процесс в деятельности предприятия, нет целенаправленного управления деловым

партнерством, в результате субъект хозяйствования теряет возможности получения дополнительных выгод.

В первую очередь, необходимо рассматривать деловое партнерство с точки зрения конкретного субъекта хозяйствования. Общеизвестно, что решение о заключении партнерского соглашения в предпринимательской среде субъект хозяйствования принимает не с целью улучшения благосостояния всех деловых партнеров, а с целью улучшения своего собственного благосостояния в долгосрочной перспективе. Когда субъекту хозяйствования станет невыгодно вести деловое партнерство, он будет предпринимать действия для выхода из партнерских отношений, т. е. он просто прекратит взаимодействие с конкретным деловым партнером, но партнерские отношения с другими контрагентами останутся. В связи с этим в данной работе деловое партнерство и управление им будет рассматриваться с позиции конкретного субъекта хозяйствования.

На основе проведенного исследования взглядов ученых-экономистов на категорию *деловое партнерство* (табл. 1), можно выделить различные подходы к ее пониманию. Чаще всего деловое партнерство исследователями рассматривается как система (Е. Д. Щетинина, А. А. Волос), процесс (Т. С. Вавакина, В. П. Позняков), сеть (В. Б. Акулов, М. Н. Рудаков, Н. С. Струк) и проект (Р. Теннисон),

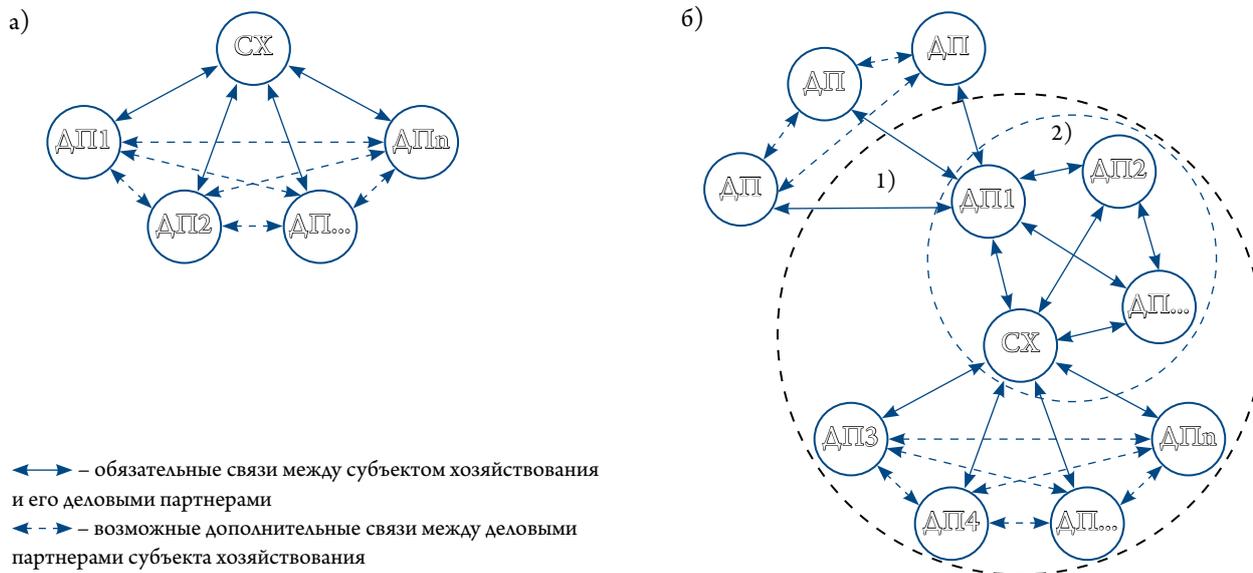


Рис. 1. Взаимодействие субъекта хозяйствования с деловыми партнерами: а) структурная схема; б) возможные варианты взаимодействия  
 Fig. 1. Interaction of a business entity with its business partners: а) a block diagram; б) possible options for interaction

что влияет на выбор методов управления деловым партнерством. Наличие представленных вариантов позволяет выделить различные подходы к разработке стратегий управления деловым партнерством, определению направлений трансформации делового партнерства под влиянием цифровизации. В настоящем исследовании рассмотрим деловое партнерство с позиций двух основополагающих методологических подходов: системного и процессного.

### Системный подход к управлению деловым партнерством

Системный подход к управлению деловым партнерством рассматривает объект управления, т.е. деловое партнерство, как систему – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, объединенных для выполнения общей цели. Основываясь на основных положениях системного подхода, охарактеризуем деловое партнерство как систему (табл. 2). Представленная характеристика описывает основные параметры делового партнерства как системы, существование которой подчинено достижению поставленных перед ней целей и задач. Согласно Э. Демингу [22], если компоненты системы оказываются предоставленными сами себе, они быстро становятся конкурирующими независимыми центрами прибыли и уничтожают сами себя. Поэтому необходимо управляющее воздействие на систему делового партнерства, которое будет обеспечивать достижение определенного состояния и поведения системы [23]. Возникает потребность рассмотреть систему управления деловым партнерством как одну из подсистем системы управления субъектом хозяйствования. Способ деления системы управления субъектом хозяйствования на подсистемы может быть различным в зависимости от целей

исследования. Рассмотрим место системы управления деловым партнерством с позиции целевой подсистемы управления субъектом хозяйствования, т.к. это объяснит целесообразность и необходимость существования данной подсистемы.

В своих исследованиях Р. А. Фатхудинов выделяет следующие основные общие целевые подсистемы управления: управление конкурентоспособностью, управление эффективностью функционирования организации, комплексное развитие организации [24]. Место подсистемы управления деловым партнерством в системе управления субъектом хозяйствования в разрезе его целевых подсистем входит в подсистему комплексного развития субъекта хозяйствования (рис. 2) в связи с тем, что цель функционирования системы делового партнерства – это развитие субъекта хозяйствования и удовлетворение его интересов в долгосрочной перспективе за счет дополнительных ресурсов и выгод, которые обеспечивает система делового партнерства.

Дадим определение системы управления деловым партнерством как подсистемы управления субъектом хозяйствования, представляющей собой совокупность взаимосвязанных элементов, целью которой является развитие субъекта хозяйствования путем управляющего воздействия на преобразование отношений с контрагентами в эффективное деловое партнерство. Рассмотрим основные подсистемы и элементы системы управления деловым партнерством.

Вход системы: вся необходимая информация о состоянии деловых партнеров субъекта хозяйствования, сопутствующая информация, необходимая для обеспечения защиты интересов субъекта хозяйствования в долгосрочной перспективе.

Для бесперебойного и эффективного управления деловым партнерством необходима обеспечивающая подсистема, в задачи которой входит правовая, информационная, организационная, кадровая, маркетинговая и программно-техническая поддержка функционирования системы управления деловым партнерством субъекта хозяйствования.

На основании данных обеспечивающей подсистемы устанавливаются конкретные значения целевой подсистемы системы управления деловым партнерством:

- 1) рыночные цели – гибкость рыночного поведения, увеличение доходности и доли рынка, рост инвестиционной привлекательности;

- 2) ресурсные – повышение стабильности деятельности субъекта хозяйствования и деловых партнеров, укрепление ресурсного потенциала участников системы делового партнерства;
- 3) рискованные – распределение рисков между участниками делового партнерства, укрепление деловой репутации;
- 4) социальные – создание новых рабочих мест, снижение отрицательного влияния внешних эффектов на персонал организации.

Управляющей подсистемой могут быть: а) руководящий состав субъекта хозяйствования, чья система делового партнерства исследуется; б) совет деловых партнеров, в случае если деловые партнеры объединяются для осуществления совместного проекта.

Табл. 2. Характеристика делового партнерства субъекта хозяйствования как системы  
Tab. 2. Business partnership as a system

Параметры	Характеристики
Определение	Совокупность субъектов хозяйствования, участвующих в деловом партнерстве, и взаимосвязей между ними, подчиненных целям развития.
Цель	Развитие субъекта хозяйствования и удовлетворение его интересов в долгосрочной перспективе за счет дополнительных ресурсов и выгод, которые обеспечивает система делового партнерства.
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечивать согласованную работу и защиту интересов субъектов хозяйствования (деловых партнеров).</li> <li>• Осуществлять ориентацию деловых партнеров во внешней среде и их адаптацию к ее влиянию.</li> <li>• Обеспечивать появление дополнительных выгод у участников системы делового партнерства.</li> </ul>
Принципы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Свободный выбор субъектов хозяйствования, входящих в систему делового партнерства.</li> <li>• Общий интерес при принятии решения о ведении делового партнерства.</li> <li>• Добровольность принятия субъектами хозяйствования на себя обязательств и их реальность.</li> <li>• Взаимоприемлемый контроль деятельности деловых партнеров.</li> <li>• Обязательность выполнения коллективных договоров, соглашений и ответственность за их невыполнение.</li> <li>• Свобода выбора при обсуждении вопросов, касающихся действий деловых партнеров.</li> <li>• Равноправие деловых партнеров и коммуникации между ними.</li> </ul>
Вид	Деловое партнерство является системой открытого типа, которая постоянно взаимодействует с внешней средой, не является самообеспечивающей, зависит от информации, ресурсов как внутри системы, так и вне ее; является динамической системой – может с течением времени изменять свое состояние.
Свойства	Управляемость, эмерджентность, целостность, селективность, относительная самостоятельность элементов системы, взаимосвязанность элементов системы, наличие структуры, эквивинальность, наличие обратной связи.
Элементы	Деловые партнеры субъекта хозяйствования, взаимосвязи между деловыми партнерами и субъектом хозяйствования, средства и методы связи между деловыми партнерами и субъектом хозяйствования.



Рис. 2. Место подсистемы управления деловым партнерством в системе управления субъектом хозяйствования (фрагмент)

Fig. 3. Subsystem of business partnership management in the management system of a business entity

Управляемая подсистема системы управления деловым партнерством – это взаимосвязи, бизнес-процессы, деловые отношения между субъектом хозяйствования и деловыми партнерами.

На основании данных обеспечивающей подсистемы управляющая подсистема регулирует целевую подсистему, задачи которой выполняются в ходе управляющего воздействия на управляемую подсистему посредством методов управления. Параметры целевой подсистемы могут корректироваться управляющей подсистемой по результатам функционирования системы управления деловым партнерством.

Выходом для системы управления деловым партнерством является производство продукции, предоставление услуг, разработка проекта, усовершенствование различных бизнес-процессов, существование которых возможно только благодаря совместным усилиям деловых партнеров. В совокупности достижения делового партнерства приводят к развитию субъекта хозяйствования и удовлетворению его интересов в долгосрочной перспективе.

Система управления деловым партнерством субъекта хозяйствования представлена на рис. 3.

К преимуществам применения системного подхода к управлению деловым партнерством можно отнести то, что теория систем помогает руководителю понять взаимосвязь между отдельными частями организации, между организацией и средой; менеджеры могут осваивать определенные системные инструменты и учитывать конкретные организационные свойства системы при принятии решений, даже не понимая их сути, независимо от стиля управления; дает стратегическое видение, как управлять объектом исследования.

К недостаткам применения системного подхода к управлению деловым партнерством можно отнести то, что системный подход является не столько методом решения задач, сколько методом постановки задач; теория систем не определяет основные переменные, влияющие на функцию управления, не говорит о влиянии окружающей среды на результаты деятельности организации; в основном используется для стратегического управления; системность означает определенность, непротиворечивость, целостность, а в реальной жизни это не наблюдается.

Использование системного подхода в управлении деловым партнерством позволит руководству понять взаимосвязь между отдельными частями системы делового партнерства, между организацией и средой, что в свою очередь даст возможность стратегического управления системой делового партнерства и в целом субъектом хозяйствования. Однако для более детализированного управления деловым партнерством необходимо использовать процессный подход.

### Процессный подход к управлению деловым партнерством

Данный подход рассматривает объект управления (деловое партнерство) как процесс – последовательное прохождение определенных этапов для достижения целей управления деловым партнерством, результатов или услуг, представляющих ценность для потребителя процесса. Особенность процессного подхода состоит в том, что деловое партнерство рассматривается как совокупность последовательных этапов, в результате которых вход делового процесса переходит в его выход. При этом следует отметить,

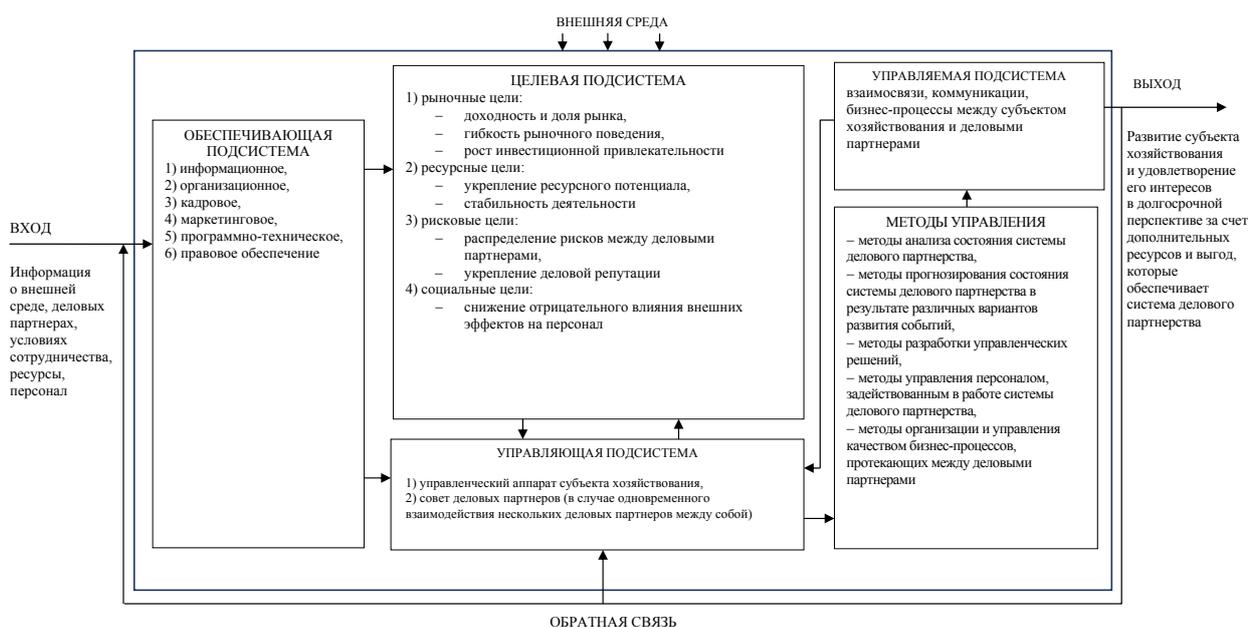


Рис. 3. Система управления деловым партнерством субъекта хозяйствования  
Fig. 3. Business partnership management system as part of a business entity

что вход и выход делового партнерства как процесса являются типовыми, поэтому деловое партнерство как процесс следует рассматривать на постоянной основе при осуществлении оперативного и тактического управления им.

Необходимо отметить разницу между деловым партнерством с точки зрения процесса и с точки зрения проекта. Деловое партнерство как процесс проводится на постоянной основе, когда планируется получить типичные ожидаемые результаты. Деловое партнерство как проект рассматривается в том случае, когда необходимо получить уникальные результаты от ведения делового партнерства, когда задействовано несколько равноправных деловых партнеров (на рис. 1б – второй вариант). Можно сказать, что проект – это уникальный единоразовый процесс.

В табл. 3 представлена характеристика основных параметров делового партнерства как процесса, на рис. 4 – более подробно структура делового партнерства как процесса.

Рассмотрим ее более детально. Входы процесса *деловое партнерство* – это входящая информация и ресурсы, необходимые для начала процесса делового партнерства. Входы процесса *деловое партнерство* необходимо рассматривать совместно с поставщиками данного процесса, т. е. от кого непосредственно будут поступать необходимая информация и ресурсы для осуществления процесса (табл. 4).

Рассмотрим технологию процесса *деловое партнерство*, которая включает в себя следующие этапы:

1. Осознание потребности в деловых партнерах в определенной сфере деятельности субъекта хозяйствования, определение ожидаемой цели от партнерства.

2. Создание базы потенциальных деловых партнеров, для этого рассматриваются имеющиеся предложения по деловому партнерству, разрабатываются мероприятия по привлечению деловых партнеров.
3. Оценка возможных деловых партнеров и выбор делового партнера.
4. Проведение переговоров с потенциальными деловыми партнерами, согласование цели и основных задач сотрудничества между деловыми партнерами. Также необходимо обсудить правила ведения делового партнерства, учет и распределение ресурсов, ответственности; управление и принятие решений; коммерческую тайну, технологии, торговую марку и т. п.; выход из партнерства.
5. Составление регламента будущего сотрудничества и заключение соглашения (договора) о партнерстве.
6. Распределение ресурсов и частей задачи между деловыми партнерами для ее эффективного и результативного выполнения.
7. Выполнение своих обязательств согласно соглашению о деловом сотрудничестве и заключенным договорам.
8. Получение результата от процесса делового партнерства: совместный с деловыми партнерами продукт, услуга, проект, усовершенствование бизнес-процессов.
9. Оценка делового партнерства.
10. Разработка корректирующих действий по совершенствованию делового партнерства

Табл. 3. Характеристика делового партнерства как процесса

Tab. 3. Business partnership as a process

Параметры	Характеристики
Определение	Последовательное прохождение определенных этапов для преобразования входа процесса <i>деловое партнерство</i> в его выход – получение нового продукта, услуги, усовершенствование бизнес-процессов.
Цель	Предоставление на долгосрочной основе совместного с деловыми партнерами, качественно нового продукта, услуги, усовершенствование бизнес-процессов.
Задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выстраивание делового пространства, обеспечивающего эффективную деятельность субъекта хозяйствования, чей процесс делового партнерства рассматривается.</li> <li>• Предложение рынку совместных с деловым партнером качественно новых продуктов, услуг, бизнес-процессов.</li> <li>• Обеспечение прозрачных правил деловых партнерских отношений между субъектом хозяйствования и деловым партнером.</li> <li>• Развитие деятельности субъекта хозяйствования.</li> </ul>
Вид	Деловое партнерство относится к процессам развития субъекта хозяйствования, т. к. обеспечивает новое качественное достижение в его деятельности.
Свойства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Цикличность или повторяемость во времени всего процесса при определенном постоянстве внутреннего строения процесса.</li> <li>• Действия и операции внутри процесса не являются уникальными, они повторяются неоднократно (в следующих циклах работы процесса) и без изменений.</li> <li>• Типовой характер входов в процесс и выходов из процесса – процесс должен быть структурирован так, чтобы получать на вход заранее типизированные объекты и точно так же выдавать заранее определенные, типовые результаты.</li> </ul>
Компоненты	Входы процесса делового партнерства, поставщики процесса, ресурсы процесса, технология процесса, управление и регулирование процессом делового партнерства, выход процесса, клиент процесса, владелец процесса.

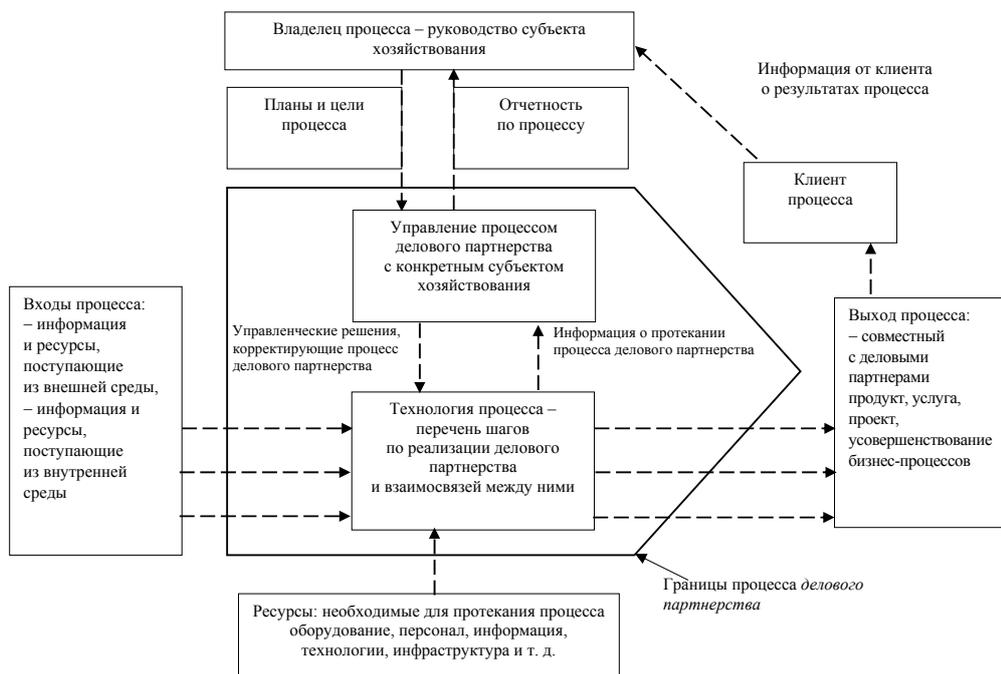


Рис. 4. Структура процесса деловое партнерство  
Fig. 4. Structure of the business partnership process

Табл. 4. Входы и поставщики процесса деловое партнерство  
Tab. 4. Inputs and suppliers of the business partnership process

Входы	Поставщики
<b>Блок: внутренняя информация и ресурсы</b>	
Информация о финансово-экономическом состоянии субъекта хозяйствования	финансово-экономический отдел
Информация о направлениях деятельности субъекта хозяйствования, в которых предпочтительны отношения на основе делового партнерства	финансово-экономический отдел
Специалисты по управлению деловым партнерством, узкие специалисты, непосредственно работающие с деловыми партнерами	кадровая служба предприятия
<b>Блок: внешняя информация и ресурсы</b>	
Информация о наличии, составе и финансово-экономическом состоянии возможных деловых партнеров	серверы раскрытия информации об экономических субъектах, финансово-экономические отделы деловых партнеров, аналитическая служба
Информация о политической и социально-экономической обстановке в целом в государстве и в отдельной интересующей отрасли, будет ли она благоприятствовать деловому партнерству	средства массовой информации, представители власти, аналитическая служба
Информация о способах юридического оформления делового партнерства	официальные информационные ресурсы с законодательно-нормативной литературой, юридические фирмы, юридический отдел
Информация о возможности применения программных продуктов для ведения делового партнерства	фирмы-разработчики программных продуктов по управлению деловым партнерством, аналитическая служба
Программные продукты по управлению деловым партнерством	фирмы-разработчики программных продуктов по управлению деловым партнерством

Алгоритм ведения делового партнерства представлен на рис. 5.

Клиентами процесса *деловое партнерство* могут быть:

- потребители нового продукта, услуги, бизнес-процесса, созданных совместными усилиями деловых партнеров;
- субъект хозяйствования, который инициировал деловое партнерство в определенной сфере;
- деловой партнер, который также заинтересован в успешных результатах делового партнерства.

К ресурсам процесса *деловое партнерство* можно отнести любые материальные и нематериальные объекты, которые задействуются для преобразования входа процесса *деловое партнерство* в его выход. Это могут быть технологии производства, персонал, оборудование, информация и т. д.

Владельцем процесса делового партнерства является субъект хозяйствования, чья деятельность рассматривается.

Управление и регулирование процессом делового партнерства на тактическом и оперативном уровнях проводятся



Рис. 5. Алгоритм ведения процесса делового партнерства  
Fig. 5. Algorithm for conducting the business partnership process

ответственными за данный конкретный процесс делового партнерства. Общее стратегическое руководство всеми процессами делового партнерства, которые ведет субъект хозяйствования, проводится основным управляющим органом субъекта хозяйствования в тесной связи с ответственными за каждый отдельный процесс делового партнерства.

Стратегическое управление деловым партнерством субъекта хозяйствования предполагает формирование оптимального набора процессов делового партнерства, который обеспечит развитие субъекта хозяйствования в долгосрочной перспективе. Алгоритм стратегического управления имеющимися процессами делового партнерства субъекта хозяйствования, т.е. портфелем деловых партнеров, представлен на рис. 6.

Для реализации стратегического управления деловым партнерством необходимо выполнить следующие шаги:

1. Оценка собственного финансово-экономического состояния субъекта хозяйствования, оценка ресурсов и возможностей ведения делового партнерства субъектом хозяйствования, выбор направлений, по которым выгодно ведение деловых партнерских отношений, в соответствии со стратегическими целями деятельности субъекта хозяйствования.
2. Сбор данных об имеющихся деловых партнерах субъекта хозяйствования, оценка их вклада в результаты деятельности субъекта:
  - оценка финансовых выгод от деловых отношений с конкретными деловыми партнерами;
  - оценка дополнительных выгод от деловых отношений с конкретными деловыми партнерами (логистические, информационные, технологические, кадровые преимущества и т. п.).

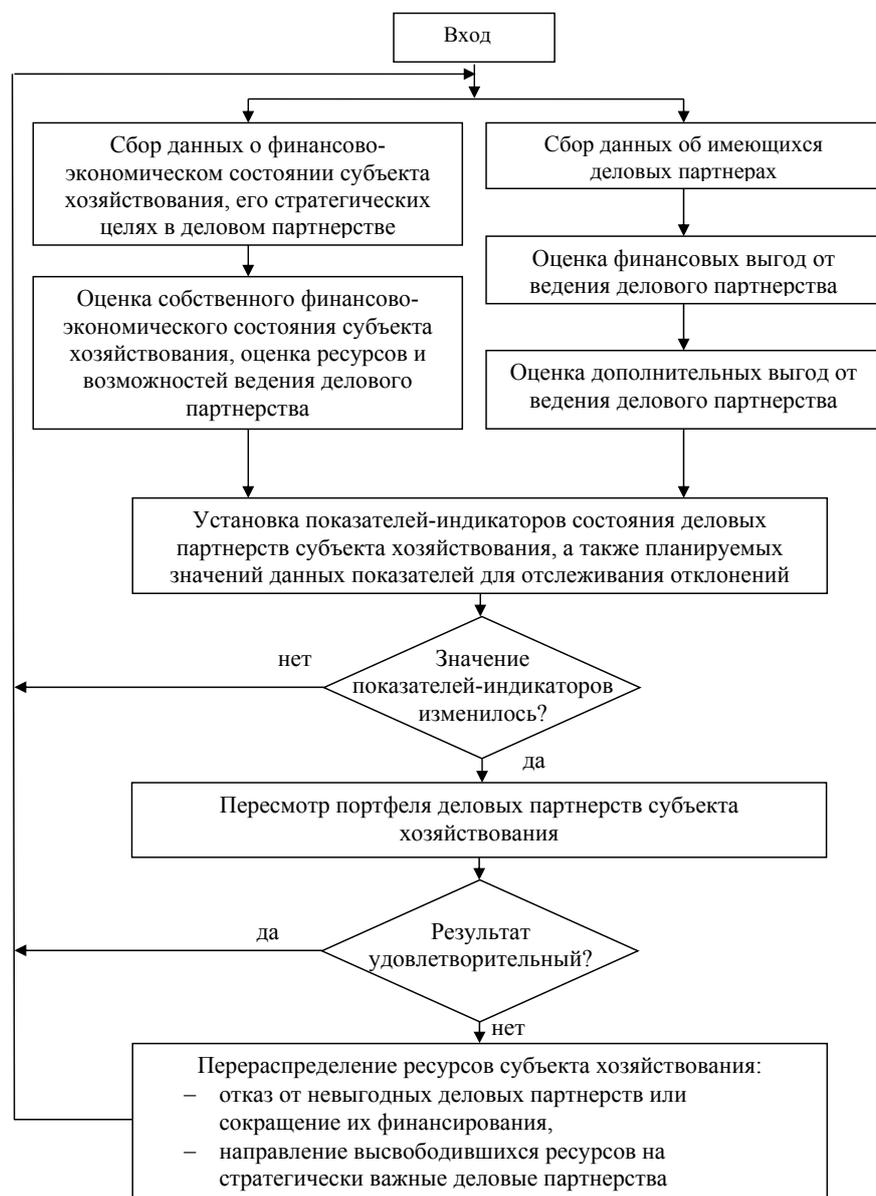


Рис. 6. Алгоритм стратегического управления портфелем деловых партнеров субъекта хозяйствования  
Fig. 6. Algorithm for strategic management of business partners' portfolio

3. Оценка стратегической важности конкретных имеющихся и потенциальных партнерств в долгосрочной перспективе по результатам оценки проведения ранжирования деловых партнеров.
4. С учетом результатов оценки финансово-экономического состояния субъекта хозяйствования, его стратегических целей, а также с учетом оценки стратегической важности имеющихся и потенциальных деловых партнеров субъектов хозяйствования проведение пересмотра имеющегося портфеля деловых партнерств.
5. Установление показателей-индикаторов состояния деловых партнерств субъекта хозяйствования, а также планируемых значений данных показателей для отслеживания отклонений.
6. Отслеживание значений показателей-индикаторов и своевременное реагирование на изменение состояния конкретных деловых партнерств и всего портфеля деловых партнерств субъекта хозяйствования.
7. По результатам отслеживания (контроля) пересмотр портфеля деловых партнерств субъекта хозяйствования.
8. Перераспределение ресурсов субъекта хозяйствования: отказ от невыгодных деловых партнерств или сокращение их финансирования; направление высвободившихся ресурсов на стратегически важные деловые партнерства.

Управление деловым партнерством как процессом подразумевает создание циклических алгоритмов, учитывающих особенности деятельности конкретного субъекта хозяйствования. Задачей процессного подхода является типизация процесса управления деловым партнерством от исходных данных до получения запланированных результатов.

## Заключение

В статье выделены следующие особенности использования системного и процессного методологических подходов при управлении деловым партнерством субъекта хозяйствования:

1. При внедрении в управление системного и процессного подходов необходимо определиться с уровнем управления: первый – управление на уровне конкретного субъекта хозяйствования, в таком случае управляющее воздействие на систему и процесс делового партнерства оказывает непосредственно субъект хозяйствования; второй – на уровне нескольких субъектов хозяйствования равноправных деловых партнеров, постоянно взаимодействующих друг с другом, при этом управляющее воздействие оказывают совет представителей управляющих органов всех деловых партнеров. От выбранного уровня управления будут зависеть структура и особенности системы и процесса делового партнерства.

2. С позиции процессного подхода результатом делового партнерства является предоставление на долгосрочной основе совместного с деловыми партнерами качественно нового продукта, услуги, усовершенствование бизнес-процессов. Достижение данных результатов на постоянной основе приведет к достижению результатов делового партнерства с позиции системного подхода – развитие субъекта хозяйствования и удовлетворение его интересов в долгосрочной перспективе за счет дополнительных ресурсов и выгод от системы делового партнерства.
3. Системный подход к управлению деловым партнерством дает возможность стратегического видения делового партнерства, его роли и места в системе управления деятельностью субъекта хозяйствования. Процессный подход выделяет деловое партнерство среди других процессов деятельности субъекта хозяйствования, очерчивает границы данного процесса, четко выделяет технологию ведения делового партнерства, что дает возможность эффективно им управлять на тактическом и оперативном уровнях.
4. Построение системы делового партнерства раскрывает все элементы, которые будут задействованы в деловом партнерстве и взаимосвязи между ними. При выполнении процесса делового партнерства каждый из элементов системы делового партнерства будет выполнять свою функцию, в этом прослеживается связь системного, процессного, а также функционального подходов к управлению.

Для эффективного управления деловым партнерством субъекта хозяйствования рекомендуется: 1) построение системы управления деловым партнерством субъекта хозяйствования; 2) описание процесса делового партнерства и создание алгоритма управления им; 3) описание функций каждого из элементов системы делового партнерства, которые они должны выполнять для обеспечения бесперебойного прохождения процесса делового партнерства. Таким образом, достижение деловым партнерством поставленных целей возможно только в тесной взаимосвязи системного, процессного, а также функционального подходов к управлению деловым партнерством субъекта хозяйствования.

**Конфликт интересов:** Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

**Conflicting interests:** The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

**Критерии авторства:** Авторы в равной степени участвовали в подготовке и написании статьи.

**Contribution:** All the authors contributed equally to the study and bear equal responsibility for information published in this article.

## Литература

1. Вавакина Т. С., Позняков В. П. Отношение предпринимателей к принципам и нормам социального взаимодействия и оценка эффективности делового партнерства. *Знание. Понимание. Умение*. 2014. № 2. С. 158–168.  
Vavakina T. S., Poznyakov V. P. Entrepreneurs' attitude to the principles and norms of social interaction and assessment of business partnership efficiency. *Znanie. Poniimanie. Umenie*, 2014, (2): 158–168. (In Russ.)
2. Струк Н. С. Таксономия сети делового партнерства предприятий. *Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика»*. 2013. № 2. С. 30–36.  
Struk N. S. Taxonomy of network structure business partnership enterprises. *Perm University Herald. Economy*, 2013, (2): 30–36. (In Russ.)
3. Щетинина Е. Д. Теоретико-методологические аспекты управления региональным развитием на основе концепций делового партнерства и маркетинга отношений. *Научный результат. Экономические исследования*. 2014. Т. 1. № 1. С. 46–56.  
Shchetinina E. D. Theoretical and methodological aspects of regional development management based on the concepts of business partnership and relationship marketing. *Research result. Economic Research*, 2014, 1(1): 46–56. (In Russ.)
4. Гостяева Ю. Ю., Щетинина Е. Д. Принятие управленческих решений в условиях делового партнерства. *Вестник БГТУ им. В. Г. Шухова*. 2014. № 6. С. 155–158.  
Gostyaeva Yu. Yu., Shchetinina E. D. Making managerial decisions in a business partnership. *Bulletin of BSTU named after V. G. Shukhov*, 2014, (6): 155–158. (In Russ.)
5. Теннисон Р. Практическое руководство по партнерству. М.: Международный форум лидеров бизнеса (МФЛБ); Глобальный альянс по улучшению питания (ГАУП), 2003. 67 с.  
Tennyson R. *The Partnering toolbook*. Moscow: International Business Leaders Forum: Global Alliance for Improved Nutrition, 2003, 67. (In Russ.)
6. Rathi D., Given L. M., Forcier E. Interorganisational partnership and knowledge sharing: The perspective of Non-Profit Organizations (NPOs). *Journal of Knowledge Management*, 2014, 18(5): 867–885. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2014-0256>
7. Иващенко Н. С. Оценка уровня партнерских отношений. *Международный научно-исследовательский журнал*. 2020. № 9-1. С. 172–179. <https://doi.org/10.23670/IRJ.2020.99.9.030>  
Ivashchenko N. S. Assessing the level of partnership relations. *Mezhdunarodnyy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal*, 2020, (9-1): 172–179. (In Russ.) <https://doi.org/10.23670/IRJ.2020.99.9.030>
8. Саркисян С. С. Внутрифирменное планирование и его место в системе организации с точки зрения системного подхода. *Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право*. 2011. № 1. С. 92–96.  
Sarkisyan S. S. Internal company's planning and the role of this planning in management system from a respective of systems approach. *Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law*, 2011, (1): 92–96. (In Russ.)
9. Король С. П. Системный подход к планированию и реализации социально-экономического развития. *Креативная экономика*. 2020. Т. 14. № 12. С. 3169–3186. <https://doi.org/10.18334/ce.14.12.111465>  
Korol' S. P. A systematic approach to planning and implementing socio-economic development. *Creative economy*, 2020, 14(12): 3169–3186. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/ce.14.12.111465>
10. Звягин Л. С. Использование прикладного системного анализа как инструмента моделирования для управления бизнесом. *Хроноэкономика*. 2019. № 7. С. 26–31.  
Zvyagin L. S. Use of applied system analysis as a modeling tool for business management. *HronoEconomics*, 2019, (7): 26–31. (In Russ.)
11. Караваев Н. Л. К особенностям методологии системных исследований. *Вестник Вятского государственного гуманитарного университета*. 2015. № 6. С. 13–17.  
Karavaev N. L. To the special features of systems research methodology. *Vestnik Vyatskogo gosudarstvennogo gumanitarnogo universiteta*, 2015, (6): 13–17. (In Russ.)
12. Попова Е. В., Степин Д. Г. Система DSS как метод управления в процессе цифровой трансформации бизнеса. *Экономика строительства*. 2020. № 5. С. 35–39.  
Popova E. V., Stepin D. G. UDSS system as a management method in the process of digital business transformation. *Construction economics*, 2020, (5): 35–39. (In Russ.)
13. Donnadieu G., Durand D., Neel D., Nunez E., Saint-Paul L. *The Systemic Approach: what is it all about?* 2003. URL: <http://www.afscet.asso.fr/SystemicApproach.pdf> (accessed 20 Mar 2022).
14. Агафонова Г. В. Процессный подход в управлении предприятием: сущность и экономическое содержание. *Инновации и инвестиции*. 2020. № 6. С. 84–87.  
Agafonova G. V. Process approach in the management of the enterprise: essence and economic content. *Innovation & Investment*, 2020, (6): 84–87. (In Russ.)

15. Кропотина О. Е. Проектный и процессный подходы в управлении: достоинства и недостатки. *Образование и право*. 2019. № 9. С. 167–172.  
Kropotina O. E. Project and process management: advantages and disadvantages. *Education and law*, 2019, (9): 167–172. (In Russ.)
16. Дорошенко М. В., Кудряшова И. А. Процессный подход в управлении предприятием как фактор повышения его экономической устойчивости. *Мир экономики и управления*. 2020. Т. 20. № 1. С. 67–85. <https://doi.org/10.25205/2542-0429-2020-20-1-67-85>  
Doroshenko M. V., Kudryashova I. A. Process approach in enterprise management as a factor in increase in economic stability. *World of Economics and Management*, 2020, 20(1): 67–85. (In Russ.) <https://doi.org/10.25205/2542-0429-2020-20-1-67-85>
17. Бережливое управление в госсекторе. Как наладить процессы, ред. А. В. Ожаровский, К. А. Ткачева. М.: РАНХиГС, 2021. 184 с.  
*Lean management in the public sector. How to set up processes*, eds. Ozharovskii A. V., Tkacheva K. A. Moscow: RANEPА, 2021, 184. (In Russ.)
18. Смирнова К. В., Кузнецова М. В. Управление взаимоотношениями с поставщиками: процессный подход. *Вестник Адыгейского государственного университета. Сер.: Экономика*. 2019. № 1. С. 127–135.  
Smirnova K. V., Kuznetsova M. V. Supplier relationship management: process approach. *Bulletin of the Adyghe State University. Ser.: Economics*, 2019, (1): 127–135. (In Russ.)
19. Попов И. В., Киселева М. М., Толочко И. А. Влияние цифровых технологий на бизнес-процессы предприятия. *УЭПС: управление, экономика, политика, социология*. 2019. № 3. С. 29–37. <https://doi.org/10.24411/2412-2025-2019-00037>  
Popov I. V., Kiseleva M. M., Tolochko I. A. The impact of digital technologies on business processing. *UEPS: upravlenie, ekonomika, politika, sotsiologiya*, 2019, (3): 29–37. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/2412-2025-2019-00037>
20. Акулов В. Б., Рудаков М. Н. Теория организации. Петрозаводск: ПетрГУ, 2002. 142 с.  
Akulov V. B., Rudakov M. N. *Organization theory*. Petrozavodsk: PetrSU, 2002, 142. (In Russ.)
21. Волос А. А. Хозяйственное партнерство: вопросы теории и практики. *Правовая политика и правовая жизнь*. 2021. № 1. С. 77–83. <https://doi.org/10.24412/1608-8794-2021-1-77-83>  
Volos A. A. Business partnership: issues of theory and practice. *Pravovaia politika i pravovaia zhizn*, 2021, (1): 77–83. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/1608-8794-2021-1-77-83>
22. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. 3-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2011. 418 с.  
Deming E. *Out of the crisis*. 3rd ed. Moscow: Alpina Publisher, 2011, 418. (In Russ.)
23. Зеленцова Л. С. Диалектика системного подхода с позиций управления организацией. *Вестник Оренбургского государственного университета*. 2012. № 1. С. 100–105.  
Zelentsova L. S. Dialectics of systematic approach of organization management. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2012, (1): 100–105. (In Russ.)
24. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент. 4-е изд. СПб.: Питер, 2003. 491 с.  
Fathutdinov R. A. *Production management*. 4th ed. St. Petersburg: Piter, 2003, 491. (In Russ.)