**Создание и управление деловыми партнерскими отношениями**

Клиффорд Ф. Грей (Clifford F. Gray), профессор Орегонского государственного университета

Партнерство в бизнесе появляется тогда, когда при традиционном противостоянии обе стороны проигрывают. Общие цели, чрезмерные затраты, связанные с противостоянием, и те выгоды, которые могут появиться, преобразовывают конкуренцию в партнерство.

В современном мире редко можно встретить серьезный проект, который полностью осуществляется самой компанией. Привлечение внешних ресурсов или заключение контракта с другими компаниями на выполнение важных сегментов проекта стало обычной практикой. Например, когда 9 американских штатов попытались унифицировать анализ хозяйственной деятельности всех своих организаций, то у них не хватило внутренних ресурсов осуществить такой большой проект. Поэтому для осуществления проекта были сформированы проектные команды, в которые входили специалисты по программному обеспечению, аппаратному оборудованию и бухгалтерскому учету.

Долгое время практика заключения контракта на выполнения проекта применялась в строительстве, когда фирмы нанимали генерального подрядчика, который, в свою очередь, нанимал и управлял субподрядчиками, сооружающими новые здания и структуры. Например, в осуществлении проекта «Channel», в результате которого был создан транспортный тоннель между Францией и Англией, участвовали 250 организаций. Заключение контрактов не ограничивается только крупными проектами. Например, страховая компания заключила контракт с подрядчиком на разработку службы секретарей-телефонисток, которые направляли клиентов в конкретные отделы или к служащим. В будущем, как показывает тенденция, все больше и больше проектов будут требовать привлечения людей из других организаций.

**Введение в проект партнерства**

Партнерство — это нечто большее, чем набор целей и процедур; это состояние ума, философия, как вести дела с другими организациями. Партнерство представляет обязательства всех участников проекта уважать, доверять и сотрудничать. Сегодня партнерство применяется во всех отраслях, потому что оно важно для бизнеса.

Партнерство основывается на предположении, что традиционные отношения противостояния между собственником и подрядчиком неэффективны и обречены на провал. Основа этого предположения заключается в неизбежном конфликте между затратами собственника и прибылью подрядчика. Это в основном игра с нулевой суммой, в которой выигрыш одной стороны является потерей для другой. Очевидный конфликт интересов вызывает подозрения как подрядчиков, так и собственников относительно мотивов и действий друг друга. Для собственника это подозрение проявляется в жестоком контроле деятельности подрядчика, ставя под сомнение любую просьбу о внесении изменений в план или бюджет и добиваться снижения лишних расходов.

Подрядчики, в свою очередь, стараются найти лазейки в контракте, удерживают или манипулируют информацией или пользуются незнанием собственника и завышают оценку стоимости, берутся за выполнение ненужной работы.

Подозрение и недоверие мешают успешному решению проблем. Ошибки и проблемы часто бывают скрытыми. Когда они выходят на поверхность, то возникает щекотливый вопрос, кто будет отвечать за их исправление. Часто возникшие конфликты решаются в иерархическом порядке. Это приводит к дорогостоящим задержкам и иногда к сомнительным решениям, потому что высшее руководство находится слишком далеко от того, что происходит, чтобы принять эффективное решение. Многие спорные вопросы заканчиваются судебными процессами, так как каждая из сторон полагает, что единственный способ защитить свои интересы — судебный процесс. Небольшие проблемы превращаются в серьезные препятствия, потому что не были решены с самого начала.

Партнерство появилось, когда люди стали понимать, что традиционные отношения противостояния между собственником и подрядчиком приводят к дорогостоящей ситуации, когда обе стороны проигрывают. Более того, партнерство предполагает, что стороны имеют общие цели, гарантирующие более тесные отношения сотрудничества. Например, и подрядчики, и владельцы хотят, чтобы проект был выполнен вовремя и без особого риска. Ни одна из сторон не хочет заниматься доработкой. Обе стороны хотят избежать дорогостоящих судебных процессов. Каждая из сторон заинтересована в сокращении издержек и в повышении качества. Основную выгоду можно извлечь, когда партнерство осуществляется в рамках нескольких проектов и длительное время. Преимущества, связанные с установлением долгосрочных партнерских отношений, следующие:

Снижение административных затрат. Отсутствуют затраты, связанные с торгами и выбором подрядчика. Сокращаются административные затраты на контракт, так как партнеры информированы о том, что вызывает юридическую тревогу партнеров.

Более эффективное использование ресурсов. Подрядчики знают объем работ, а владельцы могут сосредоточиться на ключевом бизнесе и не отвлекаться на проект.

Улучшение связи. По мере накопления опыта сотрудничества друг с другом партнеры вырабатывают общий язык и перспективы, которые уменьшают недоразумения и усиливают сотрудничество.

Совершенствование нововведений. Партнеры могут обсуждать нововведения и связанные с этим риски более открыто и справедливо делить как риски, так и награды.

Улучшение деятельности. Со временем партнеры все больше узнают о стандартах и ожиданиях друг друга и могут извлекать уроки из предыдущих проектов.

Наличие общих целей, чрезмерные затраты, связанные с противостоянием, и те выгоды, которые могут появиться, создают возможности для преобразования конкурентной ситуации в отношения сотрудничества. Партнерство — это нечто большее, чем простое пожатие руки. Партнерство обычно влечет за собой значительные инвестирования авансом времени, ресурсов для создания общей командной тождественности, отличной от других организаций. Это также требует создания механизма для поддержания и расширения сотрудничества во время выполнения проекта. Реальный процесс партнерства может принимать различные формы в зависимости от характера проекта и контракта, количества организаций, принимающих участие в проекте, и их предыдущего опыта совместной работы.

**Предварительные работы — подготовка поля деятельности для успешного партнерства**

1. Выбор партнеров. В идеале подрядчики и даже собственники выбираются на основании удачного партнерства при выполнении предыдущих проектов. Собственники выбирают подрядчиков, которые заинтересованы и имеют опыт партнерских отношений. Подрядчики также рассматривают потенциальную работу согласно приверженности собственника принципам партнерства. В любом случае первый шаг состоит в том, чтобы получить согласие высшего руководства всех фирм на использование процессов партнерства.

2. Создание команды: руководители проектов. Если руководители высшего звена компаний-участников согласились на партнерство, то следующий шаг — начинать создавать отношения сотрудничества между ключевыми людьми каждой организации, которые фактически будут отвечать за управление проектом. Это обычно руководящие лица или менеджеры проектов из различных организаций. Для опытных менеджеров это могут быть просто собрания с целью проверки общих целей и краткого изложения того, как будет осуществляться процесс партнерства. Для менее опытных менеджеров может потребоваться более подробный план действий.

3. Создание команды: заинтересованные лица. После того, как основные менеджеры заявили о своей личной приверженности партнерству, то следующий шаг, который нужно сделать, — это распространить эту приверженность на других ключевых менеджеров и специалистов, которые будут вместе работать над проектом. До начала осуществления проекта проводятся семинары по созданию команды, в которых участвуют ключевые представители из разных фирм, например: инженеры, архитекторы, юристы, специалисты и другие.

Необходима тщательная подготовка почвы для успешного осуществления проекта. Слишком часто менеджеры уделяют много внимания планам и техническим проблемам проекта и полагают, что вопросы, связанные с людьми, со временем сами решатся. Партнерство признает, что вопросы, касающиеся людей, являются важными, возможно более важными, чем технические проблемы.

Партнерство принимает тот факт, что основными барьерами к успешному партнерству являются различия в организационной культуре, критериях, привычках и приоритетах. Семинары по созданию команды дают возможность обсудить различия и сходства и начать строить отношения с коллегами до начала проекта. В лучшем случае возникает общая культура команды, которая основывается на успешном осуществлении проекта. В худшем случае участники вырабатывают общее понимание, чтобы возможно было сосуществование различных культур во время совместного достижения общих целей проекта.

**Осуществление проекта — поддержание отношений сотрудничества**

Наиболее важными механизмами являются: механизмы разрешения проблем, постоянного усовершенствования, совместной оценки и постоянного руководства.

1. Разрешение проблем. Увеличение является основным механизмом контроля при разрешении проблем. Основной принцип заключается в том, что проблемы должны быть разрешены в наиболее короткий срок (т.е. в 24 часа) или же они «возрастают» до следующего уровня управления. Если это так, то у руководителей есть такой же лимит времени для разрешения проблемы, иначе она перерастает до более высокого уровня. Не предпринимать никаких действий — это не решение проблемы. Никто из участников не может добиться от другого уступки, откладывая решение проблемы. Серьезные проблемы можно передавать для разрешения на более высокий уровень, в то же время менеджеры должны подсказать подчиненным, какие проблемы и вопросы они могут решить сами.

2. Непрерывное усовершенствование. Под непрерывным усовершенствованием партнерство подразумевает совместные усилия для устранения проблем и поиска возможностей снижения издержек. Риски, как и прибыли, обычно делятся между участниками договора 50/50, и владелец настаивает на быстром отслеживании проблем и преодолении препятствий, которые неизбежно возникают в процессе выполнения проекта.

3. Совместная оценка. Все участвующие в проекте стороны регулярно встречаются для пересмотра и оценки процесса партнерства. Оцениваются конкретные критерии, связанные с эффективностью процесса партнерства, такие, как работа в команде и своевременное разрешение проблем. Это создает почву для дискуссий и выявляет проблемы не только проекта, но и рабочих отношений и помогает разрешать их быстро и соответствующим образом. Оценка процесса партнерства обычно включает периодические проверки. Сравнение результатов проверок по периодам помогает выявить области, где требуется усовершенствование, и потенциальные проблемы.

4. Постоянное руководство. Руководители проекта и их подчиненные должны уметь «вести беседу» и постоянно проявлять готовность к сотрудничеству, а не к конфронтации при решении проблем. Это особенно относится к начальной стадии проекта, когда взаимное доверие проверяется по тому, как партнеры реагируют на первые появившиеся разногласия и препятствия. Руководители проекта должны поощрять в своих организациях тех людей, которые придерживаются принципов партнерства, и предупреждать тех, кто прибегает к практике противостояния.

**Причины успеха или неудач партнерских усилий при выполнении проекта**

После завершения проекта руководство должно совместно рассмотреть достижения и допущенные промахи, чтобы извлечь уроки на будущее. Этот формальный обзор выполнения проекта обычно сопровождается празднованием (пикник или банкет), в котором участвуют все. Высшее руководство пользуется случаем отметить чей-то особый вклад. Такое празднование создает чувство близости и подтверждает характер совместной работы над проектом.

Уменьшение размеров организации и сосредоточение на использовании ключевых умений привело к возросшему привлечению внешних ресурсов для помощи в выполнении проекта. Современная тенденция свидетельствует о том, что в будущем партнерство будет более распространено. И причиной является необходимость завершить проект в срок, в рамках бюджета и в соответствии со спецификацией клиента. Мы выделили три области, которые приводят к неудачам партнерских соглашений, и одну область, которой часто не придают значения.

Первая и наиболее важная проблема — проблема с высшим руководством: собственник и подрядчик. Собственник и подрядчик должны иметь неоспоримые доводы, чтобы партнерские отношения работали. Хотя большинство партнерских соглашений начинается с добрых намерений, но когда высшее руководство не контролирует проект и партнерские отношения, то создается почва для неудачи. Неудача обычно начинается с проблемы, требующей разрешения. И если незначительная проблема не решена на первом уровне, то она увеличивается. Члены команды сомневаются, стоит ли рисковать. Собственник и подрядчик не могут вернуть проблему на первый уровень, где она должна была быть решена. Вскоре все проблемы увеличиваются, и отношения ухудшаются, поскольку обе стороны бросают обвинения и занимают оборонительную позицию. Высшее руководство должно четко показать, что члены команды имеют полномочия, и поощрять их принимать решения на самом низком уровне. Такие же проблемы возникают, когда высшее руководство не может разрешить возросшие проблемы в установленные сроки. Высшее руководство не ведет за собой. Поддержка процесса партнерства высшим руководством не может быть оказана специально для данного случая; руководство и приверженность должны быть стопроцентными и постоянными. Партнерство будет успешным только в том случае, если высшее руководство будет заниматься им.

Второй основной причиной неудачи партнерских соглашений является неумение справиться с культурными различиями организаций, участвующих в проекте. Различия в стиле управления, терминологии, действующих процедурах и аспекте времени могут привести к культурному шоку, который мешает развитию и поддержанию хороших взаимоотношений между участниками. Главное — объединить эти культурные различия в общую культуру команды, которая основывается на успешном завершении проекта. Этот процесс начинается с семинаров по созданию команды и должен оставаться приоритетным в течение выполнения проекта. Каждая организация должна проявлять осторожность при выборе и назначении здравомыслящих профессионалов на ключевые должности, которые прекрасно могут создавать отношения с людьми, не разделяющими их приоритеты, временные ориентиры или отношение к работе.

Третьей причиной ухудшения партнерских отношений является отсутствие или недостаток использования формальной процедуры оценки. По нашим оценкам, менее 20% проектов с партнерскими отношениями имеют формальную, успешную процедуру оценки процесса партнерства. Без регулярной оценки невозможно узнать о проблемах и ухудшении процесса, до тех пор пока не будет слишком поздно что-то предпринимать и исправлять. Независимо от используемых процедур (вопросников, интервью, еженедельных собраний по оценке), необходимо регулярное выявление проблем и возможностей на действующем уровне. Кроме того, оценка должна измерять и регистрировать общее состояние партнерских отношений. Она определяет, как развиваются отношения, улучшаются ли они или ухудшаются.

И последнее: существует одна возможность, которая не используется в партнерских соглашениях в той мере, в какой это необходимо — непрерывное усовершенствование. Во многих проектах присутствует атмосфера недоверия. Один из владельцев сказал: « Я ожидаю этого от любого разработчика программного обеспечения, которого я нанимаю». Те, кто добился успеха, создают стимулы, чтобы заставлять подрядчика постоянно совершенствовать методы работы и вводить новшества в ходе выполнения проекта. Эту процедуру следует установить еще до начала проекта. По сути, для подрядчика существует немного стимулов, чтобы стремиться к усовершенствованиям, за исключением последующих деловых отношений и репутации. Весь риск от неудачных инноваций лежит на подрядчике. Подход, известный как «разделение ответственности 50/50», работает хорошо и приводит к экономии миллионов долларов в разных проектах — например, научные исследования и разработки, строительство, своевременная реализация. При такой процедуре владелец и подрядчик делят риски (затраты) за любые инновации и награды на основе 50/50.

Партнерство — это осознанное усилие со стороны руководства сформировать отношения сотрудничества с персоналом из различных организаций для выполнения проекта. Чтобы партнерство работало, участники должны уметь объединять интересы и находить такие решения проблем, которые будут содействовать конечному успеху проекта и партнерских отношений.