

**Бубновская Олеся Владимировна**

канд. психол. наук, заведующая лабораторией

ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет»

г. Владивосток, Приморский край

**Домброван Мария Александровна**

MCC ICF, CEO

Школа бизнес-коучинга и менторинга «Человеческий Капитал»

г. Казань, Республика Татарстан

## **РАЗВИТИЕ ПАРТНЕРСТВ В СФЕРЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: БАРЬЕРЫ И ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

*Аннотация:* исследование обусловлено необходимостью идентификации барьеров, мешающих эффективному партнерству в предпринимательстве, и факторов, способствующих его развитию. Конфликтофобичность и замалчивание проблем, связанные как с индивидуальными различиями партнеров и их опытом, так и со спецификой и нарушениями их взаимодействия, не способствуют открытому обсуждению и конструктивному разрешению конфликтов, снижая эффективность бизнеса и разрушая партнерства.

Методы исследования включили опрос предпринимателей ( $n = 110$ ), анализ публикаций и постов с помощью QDA Miner и ATLAS.ti ( $n = 430$ ), описательную статистику и корреляционный анализ (Python). Выборку составили 67% женщин и 33% мужчин (средний возраст 41 год, средний стаж в бизнесе – 12 лет, среднее число партнерств – 3,87% – с высшим образованием и 5% – с ученой степенью).

Частотный анализ научных публикаций, результаты кросс-табуляции и оценки кодов и концептов в социальных сетях выявили рост интереса к партнерствам и наиболее проблемные области, подтвердив значимость партнерств для бизнеса и роль личностных факторов. С учетом анализа кейсов факторами эффективности партнерств в сфере предпринимательства выступили доверие, наличие общих целей и ценностей, опыт, экспертность и соответствующие

компетенции, а неудач – разногласия в вопросах менеджмента и стратегии, конфликты интересов и борьба за власть, влияние «третьих» лиц и предательство, жизненные обстоятельства, сложности и личностные перемены. По результатам корреляционного анализа выявлены значимые положительные связи положительного опыта партнерств с продолжительностью ведения бизнеса и количеством деловых партнеров.

Партнероспособности как основе развития бизнеса необходимо учиться, не забывая о необходимости формализации партнерств с периодической актуализацией их условий с учетом разработки научно обоснованных рекомендаций и обучающих программ.

**Ключевые слова:** партнерство, партнероспособность, предпринимательство, угрозы, возможности, барьеры, факторы эффективности партнерств.

Работа выполнена при поддержке Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, проект № FZNS-2023-0016 «Устойчивое развитие региона: эффективные экономические механизмы организации рынков и предпринимательские компетенции населения в условиях неопределенности (баланс безопасности и риска)».

Также выражаем благодарность студенческой проектной команде ДВФУ: Максименко Т.А., Шлыгиной А.С., Ковалевой В.И., Белокрыловой Л.С. и Лишица Н.С., – за активное участие в проведении исследования.

В качестве следствий для бизнеса четвертой промышленной революции эксперты наряду со сдвигом потребительских ожиданий, совершенствованием качества продуктов за счет данных, повышающих производительность активов, и трансформацией операционных процессов в новые цифровые модели выделяют формирование партнерств по мере осознания компаниями важности новых форм сотрудничества [6], рассматривая партнерства не просто как обоюдное соглашение участников с рядом условий с целью повышения активов как капитала компании, так и собственного, а как метакомпетенцию будущего [4].

Действительно, по прогнозу экспертов McKinsey & Company к 2025 году около трети всех мировых продаж окажется в руках партнерских экосистем [3].

Не исключение – и партнерства российских предпринимателей, помогающие бизнесу выжить. По результатам исследований М. Джидоевой и Д. Грица [2] у более 70% предпринимателей есть бизнес-партнерства, как правило, основанные на уже существующем опыте взаимодействия (24%).

При этом по статистическим данным о природе и следствиях партнерств 39% организаций не имеют стратегии управления партнерствами [5], 70% из них терпят неудачу, приводя к конфликтам, на урегулирование которых предприниматели тратят половину рабочего времени, часто недооценивая роль личности и экспертности, схожих ценностей и общего видения бизнеса [2].

С целью выявления проблем, препятствующих эффективному партнерству, барьеров и возможностей в развитии бизнес-партнерств, а также особенностей и аспектов партнёрских отношений в российском бизнесе с учетом обоснования подходов, методов и инструментов их изучения выполнен анализ научных публикаций, материалов сайтов и социальных сетей, рейтингов и статистических данных за последние пять лет с использованием QDA Miner и ATLAS.ti, а также данных о партнерствах, полученных с помощью проведения опроса на базе лаборатории ДВФУ с участием Школы бизнес-коучинга и менторинга «Человеческий Капитал» среди предпринимателей (n = 110) с учетом их соотношения и оценки связи изучаемых переменных (корреляционный анализ, Python).

Информационную базу исследования составили материалы наукометрических баз данных (JSTOR, ScienceDirect, Wiley Online Library, n = 260), а также постов в социальных сетях (TikTok, Telegram, VK, Instagram\*, Facebook\*, YouTube, n = 170) для выявления и анализа наиболее часто встречающихся категорий, связанных с темой проблем и нарушений взаимодействий в сфере бизнес-партнерств и их развития. Выполнено 98 и 105 кодировок (QDA Miner и ATLAS.ti соответственно) по категориям, включающим контекст, цифровизацию и социальные факторы, взаимоотношения партнеров, позитивные и негативные

---

\* Принадлежит признанной в России экстремистской Meta.

воздействия на развитие партнерств и их последствия, а также финансовые и экономические показатели компаний.

Частотный анализ научных публикаций выявил наиболее проблемные области партнерств (правовые аспекты, целеполагание и стратегия, образование и взаимоотношения) при росте общего числа публикаций интереса к данной предметной области. Результаты кросс-табуляции и оценки частоты встречаемости кодов и концептов в социальных сетях подтвердили значимость партнерств для бизнеса при максимальной частоте вхождения кода в документ (13,02% и 24,64%), а также роль человеческого фактора.

Данные опроса с учетом социально-демографических параметров и характеристик бизнеса, оценок влияния партнерства на эффективность бизнеса и описания опыта партнерств, а также ответов на вопросы о том, чем для респондентов является партнерство в бизнесе, с чем оно больше ассоциируется (с угрозами или возможностями), о факторах, способствующих и препятствующих эффективному партнерству и его развитию, подтверждают важность партнерского ведения бизнеса для предпринимателей и позитивное отношение к партнерствам в целом. 85% респондентов говорят о повышении эффективности предпринимательской деятельности благодаря партнёрским отношениям. При этом оценка эффективности партнерств у женщин чуть выше, чем у мужчин (среднее 8,9 и 8,6 соответственно). Несмотря на то что большинство предпринимателей рассматривают партнерства как возможности, мужчины видят в них и угрозы, а женщины отмечают их амбивалентный характер. Четверть респондентов отмечают необходимость дополнительного обучения в сфере развития партнерств.

28% опрошенных не останавливаются на одном партнерстве в бизнесе, что может быть связано с длительным периодом деятельности компаний, утратой актуальности партнерств и негативным опытом, что побуждает искать новых деловых партнеров. При этом среднее количество партнерств у мужчин выше в два раза, чем среди женщин (4 и 2 соответственно), доля предпринимателей только с положительным опытом партнерств также выше у мужчин (52 и 47% соответственно). Относительно наличия только негативного опыта бизнес-партнерств

доля женщин выше в 3 раза по сравнению с мужчинами (21% и 7% соответственно).

Исходя из описанных респондентами кейсов, факторами эффективности партнерств в сфере предпринимательства чаще всего выступают доверие, наличие общих целей и ценностей, опыта и соответствующих компетенций (например, умения договариваться и коммуникативных навыков). К причинам неудач респонденты относят разногласия в вопросах менеджмента и стратегии, конфликт интересов и борьбу за власть, влияние «третьих» лиц и предательство, жизненные обстоятельства и сложности с бизнесом, а также личностные изменения партнеров (например, смена ролей, трансформация мотивации и жизненных целей, стрессы).

По результатам корреляционного анализа выявлены значимые положительные связи положительного опыта партнерств с продолжительностью ведения бизнеса и количеством деловых партнеров ( $r = 0,417$ ,  $p \leq 0,01$  и  $r = 0,217$ ,  $p \leq 0,05$ , соответственно). Часто предприниматели сталкиваются с отрицательными эмоциями в первую очередь из-за отсутствия опыта и соответствующих навыков коммуникации, ведения партнерств и совместного решения бизнес-задач, что подтверждает необходимость развития метакомпетенции управления партнерствами.

В целом, сопоставляя результаты анализа публикаций, постов и опроса, можно выделить роль личности и качества взаимоотношений для развития партнерств с учетом контекста и экономических показателей совместного ведения бизнеса. В качестве ключевых гипотез для анализа факторов эффективности партнерств в сфере предпринимательства мы определяем влияние уровня образования и личностного роста партнеров, качества их коммуникаций, общего видения бизнеса и формализации партнерств, доверия и справедливости во взаимоотношениях, а также совместимость по индивидуальным и личностным характеристикам.

Важно отметить, что результаты исследования подтверждаются и наблюдением за партнерами в процессе коучинга партнеров.

В период с 2022 по 2024 г. Марией Домброван и командой коучей партнеров было проведено более 300 часов коучинговых сессий с парой или тройкой бизнес-партнеров, а также три открытых тренинга для предпринимателей по данной теме (общее количество участников 80 человек). Анализ обратной связи, рефлексивных диалогов, запросов и проблематики отношений подтверждает результаты исследования.

Мы видим, что бизнес-партнёры хотят иметь эффективно выстроенный бизнес, обеспечивающий достаточную прибыль, и комфортные продуктивные отношения, позволяющие расти и масштабироваться бизнесу. Но в реальности они не задумываются о методологии построения системы отношений, постоянно вступая в конфликты, обусловленные различиями в целях, нормах и правилах, неравным вкладом в общее дело, несправедливым распределением ответственности, задач и прибыли, что снижает эффективность работы, а впоследствии приводит к снижению экономических показателей, мошенничеству, к разрыву и закрытию бизнеса.

Как показывает анализ полученных данных, партнеры часто не разговаривают о целях и мотивах, боятся обсуждать вопросы, затрагивающие их личные предпочтения, излишне фокусируясь на достижении наилучших результатов в бизнесе, что оказывает влияние на восприятие их личности со стороны партнеров [8]. В итоге мало кто из предпринимателей фактически открыто обсуждает возникающие проблемы с партнерами [2]. В некоторых случаях можно говорить о кризисе осознанности и доверия, отсутствии чётких договоренностей и нежелании их установления в форме договора с прописанными условиями партнёрства.

Также бизнес-возможности могут быть потеряны, если при определении ролей партнеров не учитываются психологические особенности, личностные качества и ограничения [1; 7]. Один из партнеров может лениться, проявляя низкий уровень мотивации, но при этом личную выгоду, финансовую в том числе, возводить в приоритет. К подобному несправедливому обмену в партнерстве можно отнести дисбаланс целей и ценностей, отсутствие достаточного

профессионализма и знаний о бизнесе, нежелание развиваться, обучаться и приобретать опыт, что отличается от ситуации конфликта знаний и компетенций из разных областей, которая, наоборот, способствует развитию предпринимательства, предоставляя различные взгляды на картину мира [9].

Таким образом, построению эффективных партнерств и развитию партнерской корпоративной культуры необходимо учиться, развивая навыки открытой коммуникации, не забывая о конституции партнерств с периодической актуализацией их условий. В перспективе планируется создание базы исследований партнерств, а также проведение постдиагностических, фокусированных и глубоких интервью с учетом полученных данных для проверки сформулированных гипотез, разработки рекомендаций и обучающих программ по выстраиванию «своего круга» и развитию партнероспособности как основы развития бизнеса.

### *Список литературы*

1. Бубновская О.В. Когнитивная гибкость как фактор принятия решений в предпринимательстве / О.В. Бубновская, Н. Крюгер, И.И. Гуторов // Управленец. – 2022. – Т. 13. №1. – С. 2–19 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2022-13-1-1> (дата обращения: 17.04.2024). EDN FNAUIC
2. Джиджоева, М. Независимое исследование партнерства и конфликтов. Glove / М. Джиджоева, Д. Гриц. – 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gloverussia.ru/business/tpost/krizis-osoznannosti-32-predprinimatelej-konfliktujut-s-biznes-partnerami-uzhe-v-pervyj-god-sotrudnichestva> (дата обращения: 17.04.2024).
3. Нахапетян Г. Две головы лучше: зачем российским предпринимателям развивать культуру партнерства. Forbes / Г. Нахапетян, В. Михайлова. – 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/mneniya/509924-dve-golovy-lucse-zacem-rossijskim-predprinimatelam-razvivat-kul-turu-partnerstva> (дата обращения: 17.04.2024).
4. Нахапетян Г. ТанDEMократия. Искусство «рулить» вдвоем / Г. Нахапетян, В. Михайлова. – М.: Альпина PRO, 2022. – 252 с.

5. Программа «Тандемократия» от МШУ Сколково для предпринимателей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://skolkovo-resident.ru/tandemokratiya-skolkovo> (дата обращения: 17.04.2024).

6. Шваб К. Четвертая промышленная революция / К. Шваб. – М.: Эксмо, 2016. – 138 с.

7. Andrade-Garda J. A centralized matching scheme to solve the role-partner allocation problem in collaborative networks / J. Andrade-Garda, J. Ares-Casal, M. Hidalgo-Lorenzo, J.-A. Lara, D. Lizcano, S. Suárez-Garaboa // *Computers & Industrial Engineering*. 2022. Vol. 169 [Electronic resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108244> (дата обращения: 17.04.2024).

8. Jiang Y. Do you know your partner's personality through virtual collaboration or negotiation? Investigating perceptions of personality and their impacts on performance / Y. Jiang, M. Martín-Raugh, Zh. Yang, J. Hao, L. Liu, P.C. Kyllonen // *Computers in Human Behavior*. 2023. Vol. 141. Issue C. [Electronic resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107608> (дата обращения: 17.04.2024)

9. Liu X. Influence of entrepreneurial team knowledge conflict on ambidextrous entrepreneurial learning – a dual-path perspective of entrepreneurial resilience and fear of failure / X. Liu, Y. Yuan, R. Sun, C. Zhao, D. Zhao // *Journal of Innovation & Knowledge*. 2023. Vol. 8. Iss. 3. – ISSN 2444-569X [Electronic resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100389> (дата обращения: 17.04.2024).