Психологические аспекты управления эффективным стратегическим партнерством

Добросоцкий Виктор Иванович

д-р экон. наук, ФГАОУ ВО «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации», г. Москва, Российская Федерация,
ORCID: 0000-0003-4720-9090, e-mail: v.i.dobrosotskij@inno.mgimo.ru

Занковский Анатолий Николаевич

д-р психол. наук, ФГБУ «Российская академия наук», г. Москва, Российская Федерация,
ORCID: 0000-0002-4534-7388

Аннотация

Стратегические партнерства, которые формировались с конца прошлого века как эффективные бизнес-элементы интеграции экономического мира, сегодня являются наиболее перспективной формой развития бизнеса. Они позволяют преодолевать негативные аспекты форсированного роста и укрупнения, оставляют партнерам простор для выбора оптимальных решений, ориентированы в будущее, увеличивают стабильность компаний-партнеров в обеспечении ресурсами и распределении продукции и услуг. Сегодня подобные партнерства превратились в важнейшее орудие конкурентной борьбы, открывая возможности для выхода на новые рынки. По структуре стратегическое партнерство может совмещать многочисленные организационные формы, включая совместные предприятия, лицензионные соглашения, долгосрочные контракты на поставку и закупку продукции, программы совместных разработок научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, взаимное предоставление реализационных сетей. Управление стратегическим партнерством — очень сложная, специфическая деятельность и сфера корпоративного менеджмента, в которой крайне важно соблюдать баланс между интересами альянса в целом, интересами своей компании и компании-партнера, учитывая также интересы акционеров, стратегических инвесторов и других заинтересованных сторон.

В статье рассмотрены конкретные примеры стратегических альянсов, динамика их развития, причины их успеха или неудач. Продемонстрировано, что серьезным препятствием эффективного сотрудничества корпораций выступают не экономические, а психологические причины. Предложено понятие психологического синдрома стратегического партнерства, раскрыто его содержание и структура, включающая индивидуальные, организационные и культурные компоненты. Кратко обозначены пути преодоления указанного синдрома, включая создание и обучение команды стратегического партнерства. Для подробного описания и оценки эффективности предлагаемой психотехнологии организационного развития потребуются отдельная статья, которую мы планируем представить в одном из ближайших номеров.

Ключевые слова: стратегическое партнерство, синдром стратегического партнерства, успешные стратегические партнерства, психологические аспекты, стратегическое партнерство, международные стратегические альянсы, примеры неудач стратегических альянсов, развитие бизнеса, корпоративный менеджмент.

Цитирование: Добросоцкий В.И., Занковский А.Н. Психологические аспекты управления эффективным стратегическим партнерством // Управление. 2020. № 1. С. 114–123.

Psychological aspects of effective strategic partnership management

Dobrosotskij Viktor

Doctor of Economic Sciences, MGIMO University, Moscow, Russia,
ORCID: 0000-0003-4720-9090, e-mail: v.i.dobrosotskij@inno.mgimo.ru

Zankovskii Anatolii

Doctor of Psychological Sciences, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia,
ORCID: 0000-0002-4534-7388

Abstract

Strategic partnerships that were formed since the end of the last century, as effective business elements of integration of the economic world, are now the most promising form of business development. They allow us to overcome the negative aspects of forced growth and consolidation, leave partners room to choose the best solutions, focus on the future, and increase the stability of partner companies in providing resources and distributing products and services. Today, such partnerships have become an important tool of competition, opening up opportunities to enter new markets. According to the structure, a strategic partnership can combine numerous organizational forms, including joint ventures, license agreements, long-term contracts for the supply and purchase of products, joint research and development programs, and mutual provision of implementation networks. Strategic partnership management is a very complex, specific activity and area of corporate management in which it is extremely important to maintain a balance between the interests of the alliance as a whole, the interests of the company and the interests of the partner company, taking into account the interests of shareholders, strategic investors and other interested parties.

Specific examples of strategic alliances, the dynamics of their development, and the reasons for their success or failure have been considered in the article. It has been demonstrated that a serious obstacle to effective corporate cooperation has mainly psychological than economic reasons. The concept of the psychological syndrome of strategic partnership has been proposed, its content and structure, including individual, organizational and cultural components, have been revealed. The ways to overcome this syndrome, including the creation and training of a strategic partnership team, have been briefly outlined. For a detailed description and evaluation of the effectiveness of the proposed psychotechnology of organizational development, a separate article will be required, which we plan to present in one of the next issues.

Keywords: strategic partnership, strategic partnership syndrome, successful strategic partnerships, psychological aspects, strategic partnership, international strategic alliances, examples of failures of strategic alliances, business development, corporate management

For citation: Dobrosotskij V.I., Zankovskii A.N. Psychological aspects of effective strategic partnership management (2020) *Upravlenie*, 8 (1), pp. 114–123. doi: 10.26425/2309-3633-2020-1-114-123

Сложная экономическая ситуация, вызванная последствиями переходного периода и антироссийскими санкциями, жесткая борьба за потребителей и сырьевые ресурсы, внедрение новых технологий и снижение прибыли многих крупных корпораций приводят к постоянным и кардинальным изменениям на рынке. Если для прежних эпох экономического развития было характерно прерывистое равновесие, то есть продолжительные периоды стабильности, перемежались краткими периодами революционных перемен, то современную бизнес-среду вполне можно назвать прерывистым хаосом — состоянием почти непрерывного бурления, прерываемого лишь короткими моментами стабильности [4].

В этих условиях организационная деятельность становится более сложной, возрастают риски и угрозы, повышается неопределенность политико-экономической обстановки. Все это с особой остротой ставит перед корпорациями задачу сохранения своих позиций, непрерывного развития, поиска новых, нестандартных решений и постоянной готовности к изменениям (англ. *agility*) [10; 15].

Однако, не смотря на серьезные усилия, для многих компаний сегодняшняя бизнес-ситуация оказывается серьезным вызовом и даже угрозой, так как любая крупная корпорация — это устоявшаяся инерционная система, в которой стереотипы отшлифованных и проверенных успешной практикой бизнес-процессов неумолимо диктуют траекторию дальнейшего движения. В этой траектории привычной и магистральной задачей, как правило, выступают рост и укрупнение бизнеса. Эта тенденция предполагает расширение сферы деятельности, увеличение оборота, слияние и поглощение других компаний, открывая новые возможности активного развития бизнеса: экономии на масштабах производства, доступ к кредитным ресурсам, расширение и диверсификацию рынков сбыта, привлечение высококвалифицированного персонала, инвестирование в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы и создание резервов для проведения инновационных и рискованных проектов.

Однако чрезмерные рост и укрупнение неизбежно ведут к потере гибкости, замедленному реагированию на вызовы и потребности рынка; ухудшению качества управления, росту внутрикорпоративных противоречий, возрастающей сложности структуры капитала и собственности. Все это ведет к закрытости корпоративной системы, развитию центробежных тенденций, замедляет темпы внутреннего организационного развития и нередко приводит к серьезным потерям финансового и человеческого капитала.

В этой ситуации корпорации пытаются все более активно взаимодействовать друг с другом и ищут новые формы организационного и корпоративного управления, которые могли бы преодолеть негативные тенденции и в то же время сохранить темпы роста и экспансию.

Стратегическое партнерство как наиболее перспективная форма развития бизнеса

В мировой практике используются разнообразные объединения компаний, различающиеся в зависимости от целей сотрудничества, характера деловых отношений между их участниками, степени самостоятельности входящих в объединение предприятий. Это финансово-промышленные группы, промышленные холдинги, ассоциации, конгломераты, тресты, концерны, картели, консорциумы, синдикаты, пулы, стратегические партнерства (альянсы) и др. Именно формирование новых стратегических партнерств, на наш взгляд, является одной из наиболее перспективных форм интеграции бизнеса, которая позволяет преодолевать негативные аспекты форсированного роста и укрупнения. Они оставляют партнеров простор для выбора оптимальных решений, ориентированы в будущее, уменьшают неясность и неопределенность в отношениях партнеров, увеличивают стабильность в обеспечении ресурсами и распределении продукции и услуг. Кроме того, это наименее ограничиваемый в законодательном порядке способ проникновения на рынок. Прогнозируется, что в XXI в. они превратятся в важнейшее орудие конкурентной борьбы [1; 6; 8; 11; 23].

В широком смысле, стратегическое партнерство — это объединение ресурсов и взаимная координация деятельности двух или более организаций для достижения общих экономических и стратегических целей.

Все участники стратегического партнерства объединяются рамочным соглашением о стратегическом сотрудничестве, главной целью которого является получение всеми партнерами конкурентных преимуществ, а как следствие — высокой прибыли. Если партнерство существенно влияет на развитие бизнеса, расширяет потребительский рынок, снижает издержки и способно обеспечить значительное повышение конкурентоспособности партнеров, то такое партнерство может считаться стратегическим. Основным критерием, позволяющим отнести конкретный вид партнерства к стратегическому, является его роль в создании конкурентных преимуществ фирмы. Именно в этом состоит основное отличие последнего от долговременных контрактов и иных форм партнерства.

Синергия объединительного процесса основана на информационном доверии, реализации крупных проектов, обмене научно-технологической и рыночной информацией, а также использовании рыночных преимуществ каждого из участников альянса. Стратегическое партнерство увеличивает рыночную силу участников для генерации новых межгосударственных альянсов экспортных кооперативов. Кооперация осуществляется на основе лучших достижений компаний-участников, входящих в стратегическое партнерство. Немаловажную роль играет также поддержка этих альянсов со стороны государства путем стимулирующих, регулирующих воздействий. Все это значительно снижает издержки и создает возможность формирования капитала для построения инновационной системы, как в контуре государства, так и на межгосударственном уровне [5].

Отличительными чертами стратегического партнерства являются:

- долгосрочное взаимодействие партнеров, ориентированное на получение дополнительной прибыли, за счет синергии участников и инновационных подходов к бизнес-процессам;
- реализация совместных высоко-маржинальных проектов;
- открытость информации;
- создание системы управления стратегическим партнерством, позволяющей достигать высокой эффективности бизнеса при минимальных издержках на администрирование [1; 5].

Формы стратегического партнерства определяются степенью объединения ресурсов и глубиной взаимодействия. Это может быть взаимное обучение сотрудников, соглашение о производстве, сборке и передаче продукции, передача авторских прав и патентов, партнерство в проведении изыскательских, научно-исследовательских и маркетинговых исследований и т. д.

Партнерами могут стать как равные по масштабу и ресурсам компании, так и организации значительно различающиеся по размерам и охвату рынка. Нередко подобная форма сотрудничества дает возможность небольшим компаниям выйти на новые рынки со своим уникальным продуктом.

Распространенная форма стратегического партнерства — предпринимательские сети, участники которых координируют свою деятельность как в краткосрочном, так и в долгосрочном плане. Перспективной формой стратегического партнерства являются так называемые технопарки (наукограды), в рамках которых осуществляется взаимодействие науки, высокотехнологичного производства, современной

компьютеризованной инфраструктуры и сферы профессионального образования.

Стратегические партнерства стали формироваться с 1980 гг. как эффективные бизнес элементы генерации глобального экономического мира. Наиболее активными игроками на этом пространстве были США, Франция, Германия, Великобритания. Так, например, с 1989 г. по 1992 г. компании США образовали 778 стратегических партнерств. С 1990-х гг. и до сегодняшнего времени число подобных альянсов ежегодно увеличивается в среднем на 25 %, что говорит об эффективности подобных объединений.

В европейском экономическом анклавном шли аналогичные процессы синтеза стратегических альянсов, например, во Франции создавались около 200 международных альянсов, в Германии свыше 290, в Великобритании свыше 420, стратегических партнерств. Совершенно очевидно, что подобный вектор мирового экономического развития базировался на главном мотиваторе — получении дополнительной прибыли за счет синергии партнерских отношений государства, бизнеса и науки.

Например, крупная немецкая фармацевтическая фирма Schering вступила в стратегический альянс с небольшой биотехнологической фирмой Titan Pharmaceuticals. Титан имел новаторские продукты в развитии, и шеринг принесло мышцу маркетинга к отношению. Благодаря этому альянсу Schering и Titan надеются использовать сильные стороны друг друга, не беря на себя обязательств по изменению юридической собственности или структуры компании.

Еще одним ярким примером эффективного стратегического партнерства может служить долгосрочное сотрудничество корпораций Nike и Apple. Спортивный бренд Nike и технологический гигант Apple работают вместе с начала 2000-х гг., когда была выпущена первая линейка айподов (i-Pod). Партнерство началось с идеи предоставить клиентам Nike возможность во время тренировок слушать музыку с помощью устройств и медиа-ресурсов компании Apple. Так родился проект Nike + iPod, в рамках которого были созданы фитнес-трекеры, кроссовки и одежда, отслеживающие психофизиологическую активность людей в процессе прослушивания музыки.

Сегодня партнерство привело к созданию новых продуктов Nike+. Это спортивная одежда, обувь, инвентарь и снаряжение, которые снабжены датчиками, отслеживающими физическую активность и синхронизированными с приложениями мобильных телефонов Apple iPhone. Теперь сторонники активного образа жизни могут не только отслеживать время своей тренировки, пройденную дистанцию,

пульс, сожженные калории и так далее, но и общаться со своими единомышленниками, обмениваясь спортивной информацией, соревнуясь друг с другом и ставя перед собой новые амбициозные планы. Это эффективное партнерство, помогает обеим сторонам предлагать клиентам новые продукты и услуги, недоступные конкурентам.

Крупные компании создают множество разнообразных альянсов. В качестве примера можно привести лишь несколько из большого числа стратегических партнерств: Toshiba и Ericsson, IBM и Siemens, Hewlett-Packard and Disney, Barnes & Noble and Starbucks и др.

Стратегическое партнерство является предметом изучения ведущих направлений современной экономической мысли. Значительный вклад в ее решение был сделан родоначальниками неoinституционализма, которые обосновали эффективность стратегических партнерств с позиций создания предпосылок для снижения транзакционных издержек [9; 21; 24].

Важно отметить, что на практике в договорах о стратегическом партнерстве, как правило, не принято прописывать конкретные способы кооперации или четкие зоны ответственности участвующих в альянсе компаний. В связи с этим крайне важен высокий уровень доверия партнеров друг другу в не регламентированном сотрудничестве [22].

Одной из особенностей стратегического партнерства является отсутствие четко выстроенной иерархической системы. Управление стратегическим партнерством — очень сложная, специфическая деятельность и сфера корпоративного менеджмента, в которой крайне важно соблюдать баланс между интересами альянса в целом, интересами своей компании и интересами компании-партнера, учитывая также интересы акционеров, стратегических инвесторов и других заинтересованных сторон [2; 11; 23].

Многие ученые, эксперты и бизнесмены убеждены в том, что партнерства могут рассматриваться как альтернатива традиционным иерархическим связям и отношениям, продуктивность которых все чаще ставится под сомнение. Тем самым подчеркивается характерная для стратегических партнерств динамичная, сетевая структура, базирующаяся на непохожести и контрастности, как правило, характеризующих партнеров, так и на доверительном характере межорганизационного взаимодействия.

Причины неудач стратегических партнерств

Несмотря на свою популярность, более половины всех стратегических партнерств не достигают своих стратегических или финансовых целей. Одним из ярчайших примеров неудачи стратегического

партнерства может служить сотрудничество концерна Volkswagen и компании Suzuki. В 2009 г. Volkswagen и Suzuki торжественно объявили о создании стратегического партнерства, которое должно было не только серьезно укрепить позиции немецкого концерна как лидера мирового автопрома, обеспечив доступ к разработкам Suzuki в сегменте компактных автомобилей, но и открыть для немцев один из самых быстро растущих рынков в мире — индийский. Подконтрольная японцам Mauri Suzuki занимает там около половины рынка. Suzuki же интересовала прежде всего возможность получить немецкие технологии, связанные с разработкой экологичных машин, таких как гибридов, электро-мобилей и машин на топливных элементах.

В рамках подписанного соглашения Volkswagen приобрел почти 20 % акций японской компании за 2,5 млрд долл. США. Все указывало на то, что это будет оглушительный успех для обеих сторон, однако дело приняло неожиданный оборот. С самого начала стали возникать мелкие и серьезные разногласия от технических аспектов сборки автомобилей до вопросов долевого участия. Но самый острый конфликт вспыхнул после того, как Volkswagen решил применять метод долевого участия в бухгалтерских делах Suzuki. В своих отчетах для акционеров Volkswagen прямо указывал, что он может оказывать существенное влияние на принятие финансовых и операционных решений в компании Suzuki. Именно это и взбесило руководство японской компании, поскольку такой метод обычно применяется, когда инвестор владеет не менее 20 % акций и тогда он может претендовать на участие в делах фирмы. Японцам такой подход не понравился, хотя немцы впоследствии оправдывались, что подобные выражения — стандартная формальность финансовых отчетов, и они не говорят о попытках захватить власть в чужой компании. В итоге японская корпорация разочаровалась в сотрудничестве, поскольку не получила ничего из желаемого, а чуть позже руководство Suzuki стало подозревать немецкий концерн в том, что он собирается купить контрольный пакет их акций. И в конце 2011 г. японская компания сообщила о разрыве партнерства и обратилась в международный суд, добиваясь возвращения себе своей доли, купленной Volkswagen. Таким образом, через два года партнерство закончилось без реализации единого совместного проекта. При этом глава японской компании Осаму Сузуки заявил, что он так рад прекращению партнерства, как будто бы ему вытащили кость, которая застряла поперек горла. Не менее эмоциональной и негативной была

оценка разорванному сотрудничеству и со стороны Volkswagen.

Синдром стратегического партнерства

Почему же столь значительная часть стратегических партнерств не приносит желаемых результатов? Исследователи попытались ответить на этот вопрос, изучив множество самых разных причин и факторов, обуславливающих неудачи стратегических партнерств. Их вывод оказался довольно неожиданным: наиболее важными для успеха стратегических партнерств являются не экономические, а психологические проблемы, которые возникают при построении подобных альянсов.

Среди указанных проблем, наиболее острыми оказываются следующие: отсутствие доверия; благоприятные условия для деструктивного поведения и обмана, например, завышение стоимости приносимых в партнерство активов; отношение к партнеру как конкуренту; отсутствие сотрудничества между сотрудниками на исполнительском уровне; политическое или оппортунистическое поведение партнеров; скрытые истинные намерения, например, «кто быстрее сможет узнать чужие секреты»; различия корпоративных культур; отсутствие должной осмотрительности при выборе партнера (нежелание изучить истории его прежних партнерств); конфликт идентичности и др. [16; 18; 19].

На наш взгляд, для структуризации многочисленных психологических проблем, возникающих при создании стратегических партнерств, их можно рассматривать как особый организационно-психологический синдром — синдром партнерства. Выдающийся советский психолог Л. С. Выготский еще в 1930-е гг. предложил использовать в качестве единицы психологического анализа не набор отдельных симптомов, а «психологический синдром», представляющий собой совокупность закономерно связанных между собой симптомов, имеющих свою логику развития [3]. Источники синдрома — это те факторы, которые существенны для его возникновения. Они могут иметь самую разнообразную природу — экономическую, социальную, организационную, медицинскую и т. д. Синдром партнерства неизбежно провоцируется рассогласованностью и неопределенностью взаимодействия, в особенности, на начальном этапе формирования стратегического партнерства. В синдроме можно выделить три основных блока: индивидуально-личностный, организационно-психологический и культурный.

Индивидуально-личностные признаки синдрома партнерства. Первым симптомом синдрома стратегического партнерства является повышенная

личностная тревожность — люди становятся озабоченными тем, что партнерства означает для них самих *лично*, для выполняемых ими функций, условий работы, доходов и карьеры в целом. Они начинают активно «рисовать» картину будущих организационных изменений и чаще всего результатом их «художественного творчества» становится причудливая смесь негативно окрашенных фантазий, домыслов и обрывков мало проверенной информации. Ни у кого нет реальных ответов, на возникающие вопросы, а если они есть, то ни противоречивы, неопределенны и изменчивы. Люди не столько пытаются понять смысл и важность стратегического партнерства, сколько сосредотачиваются на возможных трудностях и проблемах, которые оно может принести. Вскоре после объявления о стратегическом партнерстве начинается поток слухов и сплетен, полных тревожных ожиданий. Недостаток объективной информации порождает недоверие как к собственному руководству, так и к компании-партнеру, затрудняя, а иногда даже блокируя сотрудничество между сотрудниками на управленческом и исполнительском уровнях.

Нередко возникает конфликт идентичности: сотрудники, привыкшие чувствовать лояльность и приверженность своей организации, а другие организации рассматривать как конкурентов, теперь должны относиться к другой организации и ее сотрудникам как партнерам. Нужно отметить, что партнеры нередко являются или являлись конкурентами. Да и в целом любой успешный бизнес — это бизнес, который добился успеха в конкуренции, обошел конкурентов, постоянно подтверждает свою конкурентоспособность. Эта доминирующая тенденция формирует и привлекает в корпорации людей с определенным типом личности и поведения. Но если человек не представляет свою жизнь без конкуренции, если конкуренция — это его любимая стихия, в которой он чувствует себя как рыба в воде, если все его помыслы направлены на победу любой ценой, ему очень сложно коренным образом изменить себя и стать эффективным партнером [20]. Да и возможно ли продолжать жесткую конкурентную борьбу вне партнерства и демонстрировать совершенно иную модель поведения — модель взаимовыгодного сотрудничества в рамках партнерства? Доминирующая установка мышления на конкуренцию и ставшая привычкой чрезмерная приверженность интересам исключительно «своей» корпорации порождают политическое поведение, при котором под декларируемым партнерством преднамеренно или осознанно скрываются исключительно собственные интересы и создаются благоприятные

условия для взаимного обмана и нарушений корпоративной этики. Защита собственных интересов и борьба за самую большую долю пирога часто становятся более важными, чем выпечка самого пирога.

Все это не может не сказываться на психологическом и физиологическом самочувствии людей. Напряженность и конфликты усиливаются и на рабочем месте, и дома — члены семей также начинают беспокоиться о своей судьбе и тоже начинают испытывать стресс. Исследования показывают значительный рост заболеваемости сотрудников, невыходов на работу и даже увольнений. Вступая в стратегические партнерства руководители компаний нередко жалуются на головные боли, симптомы простуды и гриппа, бессонницу и повышенное употребление алкоголя.

Организационные признаки синдрома партнерства. Как уже отмечалось, корпорации вступают в стратегическое партнерство, движимые желанием достичь определенных стратегических целей, которые не всегда совпадают с целями партнеров. К сожалению, стороны нередко пренебрегают даже минимальной осмотрительностью и осторожностью при выборе партнера, требующих по крайней мере изучения истории их прежних партнерств. В таких случаях партнерство может стать скрытой ареной политической борьбы, в которой каждая сторона стремится продемонстрировать свою исключительность и превосходство. Неспособность согласовать конкурирующие повестки дня может привести к нарушению рабочих отношений и потере доверия, что делает стратегическое партнерство неработоспособным. Если же взаимные интересы удастся согласовать, управленческие команды корпораций-партнеров обычно переходят в режим антикризисного управления. Опыт напряженный, но волнующий, и многие невольно ощущают себя полководцами на поле сражения. Принятие решений в этот период может быть быстрым и решительным. Тем не менее, высшее руководство в этот момент, как правило, недостаточно информировано о многих важных деталях, отрезано от актуальной, текущей информации и старательно отмахивается от инакомыслия. Все это нередко ведет к известному эффекту группового мышления (англ. groupthink) — психологическому феномену, который возникает в группе людей, в которой стремление к групповой гармонии или конформности приводит к принятию иррационального или дисфункционального решения. При этом члены группы пытаются минимизировать конфликт и достичь консенсусного решения без критической оценки альтернативных точек зрения, активно подавляя

несогласные точки зрения и изолируя себя от внешнего влияния.

В то время как управленческие команды находятся на «поле брани», сотрудники корпораций, объединившихся в партнерство, находятся в тревожном неведении, усиливающем их страх и боязнь изменений. Процесс принятия решений становится все более сложным: стороны пытаются учесть интересы друг друга, но привычка к бескомпромиссной конкуренции мешает искреннему и честному сотрудничеству. В отношениях появляется все большая отчужденность и недоверие. Приоритеты не определены, и никто не хочет сделать неверный шаг. Между тем, нисходящие коммуникации, как правило, формальны и неудовлетворительны. Официальные заверения в том, что любые изменения будут осуществляться после обсуждения и консультаций между партнерами, не вызывают воодушевления и доверия у работников.

Культурные признаки синдрома партнерства. Указанные выше симптомы усугубляются несогласованностью, а порой и открытым несоответствием культур корпораций-партнеров. Согласно одному из наиболее распространенных определений, корпоративная культура — это философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитуды и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами [17]. Корпоративная культура — одна из подсистем (наряду с технологической, административной и т. д.), выполняющая функции адаптации организации к окружающей среде посредством укрепления внутренней целостности, улучшения механизмов социальной сплоченности сотрудников, повышения их производительности и мотивации труда [7].

Соприкосновение разных организационных культур создает известную социально-психологическую конфронтацию «мы — они»: у них свои интересы, они иначе реагируют на многие вещи, у них по многим вопросам свое мнение, они следуют иным ценностям и нормам поведения. В процессе партнерского взаимодействия мелкие различия постепенно накапливаются, вызывая широкий диапазон чувств и эмоциональных реакций — от удивления или недоумения до неприятия и активного протеста. При этом у сотрудников возникает естественная тенденция преувеличивать различия, а не сходства между двумя корпорациями-партнерами. Все это еще больше укрепляет внутреннюю границу, которая незримо все больше отдаляет «своих» от «чужих». Прежде всего, обращается внимание на внешние различия: стиль одежды, манера общения, интерьеры офисов, основной вид бизнеса, например, производство или

ритейл и т. д. Затем акцентируются различия в организационных моделях компаний — например, степень централизации или децентрализации, дистанция власти, специфические нормы и правила, различные стили управления и контроля. Наконец, люди приписывают эти различия базовым ценностям и организационной философии, рассматривая свою компанию как превосходящую, соблюдающую нормы корпоративной этики и так далее, а другую как отсталую, бюрократическую или просто безнравственную. Несовпадение культур, если партнеры не уделяют ему должного внимания, может серьезно затруднить формирование взаимного доверия и общих разделяемых сторонами принципов партнерства.

Как сделать стратегические партнерства успешными

Для того, чтобы преодолеть синдром стратегического партнерства и достичь синергии интеллектуального взаимодействия, в первую очередь, необходимо создать команду, которая будет реализовывать совместное партнерство. Это должны быть представители обеих корпораций-партнеров, способных к развитию инноваций и обладающих навыками эффективной коммуникации и сотрудничества. Команда должна быть мощной, сплоченной и талантливой, ибо плохая работа или отсутствие качеств стратегического лидера у одного из членов команды стратегического партнерства может нанести огромный организационный, коммуникативный и финансовый урон всему проекту. В этой связи, встает задача тщательной психологической экспертизы при подборе высокопрофессиональных людей в интегрированные команды на первых этапах их формирования.

Здесь необходимо остановиться на психологическом портрете участников рабочих групп и проектных офисов и методике их психологической подготовки к этой важной работе.

Психологический портрет участников рабочих групп и проектных офисов. Работа по созданию стратегического партнерства предполагает изменение мышления менеджеров: помимо способности видеть проблему в долгосрочном контексте, они должны эффективно действовать в текущий момент и уметь правильно понимать складывающуюся ситуацию в целом [13]. Учитывая те трудности, которые возникают в ходе создания стратегического партнерства, они должны быть в состоянии быстро учиться и адаптироваться. Они должны быть гибкими и восприимчивыми, чтобы мгновенно улавливать удачные идеи и возможности [23]. Кроме того, они должны быть стойкими

и устойчивыми в отношении трудностей и неудач, поскольку они имеют дело с ситуациями с предельно высокой неопределенностью. Стратегические лидеры также должны думать не только о своей функции, но и иметь возможность видеть и развивать макроперспективу [12; 13; 14]. Каждый член команды стратегического партнерства должен быть практическим психологом, способным анализировать и управлять собственным мышлением и мышлением партнеров.

В наших исследованиях выделены основные компетенции, которые необходимы для управления стратегическим партнерством, а также разработаны подходы и инструменты для преодоления указанного синдрома, включая создание и обучение команды стратегического партнерства, позволяющая преодолеть указанный синдром [25]. В силу ограниченности объема статьи для подробного описания и оценки эффективности предлагаемой психотехнологии организационного развития потребуется отдельная статья, которую мы планируем представить в одном из ближайших номеров.

Заключение

Таким образом, среди разнообразных объединений компаний стратегическое партнерство, по нашему мнению, выступает наиболее перспективной формой развития бизнеса. Именно они в XXI в. превратятся в важнейшее орудие конкурентной борьбы. Число стратегических партнерств постоянно увеличивается и их организационно-управленческий потенциал неуклонно возрастает год от года. Тем не менее серьезным препятствием эффективного сотрудничества корпораций выступают психологические проблемы, которые мы подробно рассмотрели как отдельный психологический синдром стратегического партнерства. Для того, чтобы преодолеть этот синдром необходимо определить ключевые компетенции, отобрать обладающих ими профессионалов, создать и обучить синергетическому взаимодействию команду, которая будет реализовывать совместное партнерство. Подробное описание этапов преодоления указанного синдрома и соответствующей психотехнологии организационного развития мы надеемся представить в одном из ближайших номеров.

Библиографический список

1. Анохина, М. Е., Середина, Н. С. Конкурентоспособность регионального АПК. М.: Интеллект-Центр, 2011. 231 с.
2. Большаков, А. В. Управление процессами формирования стратегических альянсов: Теоретический аспект // Вестник университета. 2007. № 3 (29). С. 227–235.
3. Выготский, Л. С. Собрание сочинений: в 6 т. / Гл. ред. А. В. Запорожец. М.: Педагогика, 1982–1983. Т. 5: Основы дефектологии / Под ред. Т. А. Власовой. 1983. 368 с.
4. Гейтс. Б. Бизнес со скоростью мысли: Как добиться успеха в информационную эру. М.: Эксмо, 2006. 254 с.
5. Добросоцкий, В. И. Государственное регулирование экономики. М.: МГИМО-Университет, 2017. 414 с.
6. Матвиенко, Д. Ю. Стратегические альянсы в конкурентном взаимодействии компаний // Современная конкуренция. 2010. № 6 (24). С. 18–26.
7. Шайн, Э. Г. Организационная культура и лидерство. М.: Дело, 2000. 272 с.
8. Appiah-Adu, K., Bawumia, M. Key Determinants of National Development: Historical Perspective and Implication for Developing Economies. London: Routledge, 2016. 420 p.
9. Coase, R. H. The Nature of the Firm // The Firm, the Market and the Law. Chicago; London: University of Chicago Press, 1988. P. 33–56.
10. De Meuse, K. P., Dai, G., Hollenbeck, G. S. Learning agility: A construct whose time has come // Consulting Psychology Journal: Practice and Research. 2010. No. 62 (2). P. 119–130.
11. De Man, A. P. Alliances: An executive guide to designing successful strategic partnerships. Chichester: Wiley & Sons Ltd. 2013. 236 p.
12. Gavetti, G. The new psychology of strategic leadership // Harvard Business Review, July-August, 2011. P. 118–125.
13. Goldman, E.F. Leadership practices that encourages strategic thinking // Journal of Strategy Management, 2012. Vol. 5 No. 1, pp. 25–40.
14. Goldman, E. F., Scott, A. R. Follman, J. Organizational practices to develop strategic thinking // Journal of Strategy and Management. 2015. Vol. 8. No. 2. P. 155–175.
15. Kaiser, R. B., Craig, S. B., Overfield, D. V., Yarborough, P. Differences in managerial jobs at the bottom, middle, and top: A review of empirical research // The Psychologist-Manager Journal. 2011. No. 14. P. 76–91.
16. Kale, P., Singh, H. Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success // Strategic Management Journal. 2007. No. 28 (10). P. 981–1000.
17. Kilmann, R., Saxton, M. J., Serpa, R. Issues in Understanding and Changing Culture // California Management Review. 1986. No. 28 (2). P. 87–94.
18. Laldwell, C. et al. Leadership, Trustworthiness, and Ethical Stewardship // Journal of Business Ethics. 2010. No. 96. P. 497–512.
19. Leung, K., White, S. Exploring dark corners: An agenda for organizational behavior research in alliance contexts //

References

1. Anokhina M. E., Seredina H. S. Konkurentosposobnost' regional'nogo APK [*Competitiveness of the regional agricultural sector*], Moscow, Intellect-Tsentr, 2011, 231 p.
2. Bol'shakov A. V. Upravlenie protsessami formirovaniya strategicheskikh al'yansov: Teoreticheskii aspekt [*Managing the processes of forming strategic alliances: a theoretical aspect*], Vestnik Universiteta, 2007, no. 3 (29), pp. 227–235.
3. Vygotskii L. S. Sbranie sochinenii: v 6 t. [*Collected works: in 6 vol.*], gl. red. A. V. Zaporozhets, Moscow, Pedagogika, 1982–1983, T. 5: Osnovy defektologii, pod red. T. A. Vlasovoi, 1983, 368 p.
4. Geits B. Biznes so skorost'yu mysli: Kak dobit'sya uspekha v informatsionnyu eru [*Business with the speed of thought: how to succeed in the information age*], Moscow, Eksmo, 2006, 254 p.
5. Dobrosotskii V. I. Gosudarstvennoe regulirovanie ekonomiki [*State regulation of the economy*], Moscow, MGIMO-Universitet, 2017, 414 p.
6. Matvienko D. Yu. Strategicheskie al'yansy v konkurentnom vzaimodeistvii kompanii [*Strategic alliances in competitive interaction of companies*], Sovremennaya konkurentsia [*Modern Competition*], 2010, no. 6, pp. 18–26.
7. Shain E. Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo [*Organizational culture and leadership*], Moscow, Delo, 2000, 272 p.
8. Appiah-Adu K., Bawumia M. Key Determinants of National Development: Historical Perspective and Implication for Developing Economies, London, Routledge, 2016, 420 p.
9. Coase R. H. The Nature of the Firm, The Firm, the Market and the Law, Chicago, London, University of Chicago Press, 1988, pp. 33–56.
10. De Meuse K. P., Dai G., Hollenbeck G. S. Learning agility: A construct whose time has come, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 2010, no. 62 (2), pp. 119–130.
11. De Man A. P. Alliances: An Executive Guide to Designing Successful Strategic Partnerships, Chichester, Wiley & Sons Ltd., 2013, 236 p.
12. Gavetti G. The new psychology of strategic leadership, Harvard Business Review, July-August, 2011, pp. 118–125.
13. Goldman E. F. Leadership practices that encourages strategic thinking, Journal of Strategy Management, 2012, vol. 5, no. 1, pp. 25–40.
14. Goldman E. F., Scott A. R., Follman J. Organizational practices to develop strategic thinking, Journal of Strategy and Management, 2015, vol. 8, no. 2, pp. 155–175.
15. Kaiser R. B., Craig S. B., Overfield D. V., Yarborough P. Differences in managerial jobs at the bottom, middle, and top: A review of empirical research, The Psychologist-Manager Journal, 2011, no. 14, pp. 76–91.
16. Kale P., Singh H. Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success, Strategic Management Journal, 2007, no. 28 (10), pp. 981–1000.
17. Kilmann R., Saxton M. J., Serpa R. Issues in Understanding and Changing Culture, California Management Review, Winter, 1986, pp. 87–94.

- Handbook of strategic alliances / O. Shenkar, J. J. Reuer (Eds.). Thousand Oaks: Sage, 2006. P. 199–218.
20. Porter, M. Competitive advantage. New York: Free Press, 1985. 557 p.
 21. Posner, R. A. Economic Analysis of Law. Boston; Mass.; Toronto: Little, Brown and Co., 1977. 2nd ed. 415 p.
 22. Richter, A. International Strategic Alliances and Cross-Border Mergers & Acquisitions. Research paper, 2009. 80 p.
 23. Tjemkes, B., Vos, P., Burgers K. Strategic Alliance Management. London: Routledge, 2017. 424 p.
 24. Williamson, O. E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. New York: The Free Press, 1985. 450 p.
 25. Zankovsky, A. N., Heiden von der, Ch. Leadership with Synercube: A dynamic leadership culture for excellence. Berlin; Heidelberg: Springer Berlin-Heidelberg, 2015. 241 p.
 18. Laldwell C. [et al.]. Leadership, Trustworthiness, and Ethical Stewardship, Journal of Business Ethics, 2010, no. 96, pp. 497–512.
 19. Leung K., White S. Exploring dark corners: An agenda for organizational behavior research in alliance contexts, Handbook of strategic alliances, O. Shenkar, J. J. Reuer (Eds.), Thousand Oaks, Sage, 2006, pp. 199–218.
 20. Porter M. Competitive advantage, New York, Free Press, 1985, 557 p.
 21. Posner R. A. Economic Analysis of Law, Boston, Mass, Toronto, Little, Brown and Co., 1977, 2nd edition, 415 p.
 22. Richter, A. International Strategic Alliances and Cross-Border Mergers & Acquisitions, Research paper, 2009, 80 p.
 23. Tjemkes B., Vos P., Burgers K. Strategic Alliance Management, London, Routledge, 2017, 424 p.
 24. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, New York, The Free Press, 1985, 450 p.
 25. Zankovsky A. N., Heiden von der, Ch. Leadership with Synercube: A dynamic leadership culture for excellence, Berlin; Heidelberg, Springer Berlin-Heidelberg, 2015, 241 p.