

УДК 339.138.008.8

## ДОВЕРИЕ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ПАРТНЕРСТВА В БИЗНЕСЕ

**ИВАНОВА Роза Хамитовна***кандидат экономических наук, доцент*

Одной из основных причин падения производства в Украине в 90-е годы явилось разрушение производственно-хозяйственных связей между предприятиями. Украинские предприятия столкнулись не столько с технологической проблемой, сколько с организационно-управленческой. Те предприятия, которые сумели создать новые формы сотрудничества, соответствующие новым требованиям экономической среды, стали занимать лидирующие позиции.

Помимо организационно-управленческой проблемы, следует отметить, что в настоящее время в условиях глобализации рынков, постепенно нарастает спрос на товары и услуги, предоставление которых не под силу отдельно взятому предприятию. Чтобы с разумными затратами разрабатывать и производить такие товары, необходимо налаживание партнерских отношений. Предприятия активно ищут новых партнеров, чтобы получить дополнительные возможности для достижения своих стратегических целей. Построение такой эффективной системы взаимоотношений, предполагающей взаимовыгодное сотрудничество предприятий в долгосрочной перспективе, становится на современном этапе одним из основных конкурентных преимуществ предприятий.

Следует отметить, что партнерство представляет объединение лиц, а не капиталов, и это объединение основано на договоре, а не на уставе [6]. Исходя из этого, человеческий фактор в партнерстве является определяющим, а следовательно, можно утверждать, что ключевым фактором успешности такого объединения партнеров является их взаимное доверие.

В настоящее время наблюдается повышение интереса к проблеме доверия. По мнению польского социолога П. Штомпки доверие становится необходимым условием общественного развития в силу нарастания неуверенности людей в будущем. Неуверенность связывается с увеличением сложности и непрозрачности современных обществ [5]. Исследователь приходит к выводу, что доверие в целом выполняет положительную функцию: мобилизует человеческие действия, поощряет творческую, инновационную, предпринимательскую активность по отношению к другим людям, снижает неопределенность и риск, связанные с человеческими действиями, и, в итоге, возможности действия возрастают пропорционально возрастанию доверия [5]. Доказательством этих утверждений может служить пример процветания «азиатских стран», обусловленного, прежде всего, высоким «радиусом доверия» [2]. По-видимому, сказывается национальный менталитет, отличительной чертой которого является честность, преклонение перед старшим поколением. В этих странах укоренилась «культура доверия» как ценностно-нормативная система. Она оказывает независимое давление, поощряя доверять другим и требуя быть заслуживающим доверия. Другие же страны, в которых «радиус доверия» намного ниже, отстают в своем развитии.

В соответствии с теорией доверия, родоначальником которой является Ф. Фукуяма, доверие рассматривается как количественная динамическая характеристика взаимоотношений различных экономических субъектов, которая основана на выгоды экономических результатов взаимодействия и на уверенности в их добросовестности (лояльности, искренности и пр.) при выполнении своих обязательств [4].

В рыночной экономической системе доверие рассматривается как многофакторная модель. Устанавливая доверительные взаимоотношения, партнеры должны учитывать влияние множества факторов, анализировать весь спектр отношений. Таким образом, целью статьи является выявление факторов, которые способны либо упрочить доверие, либо подорвать его, и разработка мо-

дели построения доверия во взаимоотношениях бизнес-партнеров.

Устанавливая партнерские отношения, организации неминуемо сталкиваются с проблемой доверия. Взаимное доверие партнеров является основой долгосрочных взаимовыгодных отношений. Подписывая конфиденциальные соглашения, партнеры должны доверять друг другу. Как правило, большинство руководителей организаций испытывают дискомфорт в связи с этим. Дискомфорт, чаще всего, связан с риском получить неблагоприятные последствия из-за доверия партнеру. Можно выделить следующие риски, сопряженные с доверием:

- риск, что партнеры поступят не так, как ожидается;
- риск того, что партнер не оправдает доверия;
- риск «измены» со стороны партнера;
- риск в ситуации, когда доверяется нечто «ценное».

Исследования в этой области показывают, что на начальных стадиях построения взаимоотношений не следует полагаться только на доверие. Доверие приходит позже, ему предшествует процесс создания доверительных отношений.

Прежде чем представить модель построения доверия, проанализируем природу данной категории. В обсуждении темы доверия участвуют экономисты, социологи, психологи и политики. Доверие воспринимается, прежде всего, как эмоционально-психологическое понятие. При этом оно играет важную роль в экономических взаимоотношениях, поэтому, следует одновременно рассматривать доверие и как экономическое понятие.

В исследованиях П. Штопки предлагается выделять три уровня доверия:

- реляционный;
- психологический;
- культурный.

Рассматривая доверие как характеристику отношений (реляционный уровень), следует отметить его значимость в развитии этих отношений. Доверие является предварительным условием и результатом успешности сотрудничества, когда в ходе совместных действий люди преследуют общую цель, которая не может быть достигнута каждым из них индивидуально. Здесь доверие основывается на оценке информации, исходящей от участников отношений. В данном контексте доверие можно рассматривать как экономическую категорию.

Рассматривая доверие как психологическое качество, можно охарактеризовать доверие как личностную черту. Такое «личностное» измерение доверия объясняет различные варианты человеческого поведения, корни которого следует искать, прежде всего, в личном опыте, связанном с ситуациями доверия.

Также, необходимо рассматривать доверие с учетом культурного контекста. Именно культурный уровень общества создает генеалогическую основу доверия. Исторический опыт общества аккумулируется в «культуру доверия». В том случае, если преобладает негативный опыт доверия,

то формируется «культура недоверия». Примером того может служить история развития нашего государства. Исследования показали, что именно недостаток доверия явился в советской экономике причиной общего кризиса всей системы [2]. Государство, не доверяя производителям и рыночной экономике, осуществляло директивное планирование таким образом, чтобы необходимое производилось в требуемом количестве и распределялось так, как оно само считает нужным. В свою очередь производители также не доверяли государству. Делая заявки на финансирование и материально-технические ресурсы, они руководствовались принципом: «Проси больше – все равно дадут меньше». В конечном итоге, такой подход привел к колоссальным диспропорциям. Финансовые кризисы 1998 и 2009 годов также можно классифицировать как классический кризис доверия. Таким образом, исторический опыт нашего общества сформировал соответствующую «культуру недоверия». Поэтому, понимая различия установок людей, принадлежащих различным социо-культурным средам, можно легче преодолевать разногласия и строить доверие.

С учетом выделенных уровней доверия можно рассматривать и факторы, способствующие укреплению или разрушению доверия (табл.1).

Таблица 1

Факторы, способствующие укреплению или разрушению доверия

Уровень доверия	Факторы	
	укрепляющие доверие	разрушающие доверие
1	2	3
Реляционный	нормативная согласованность	нормативный хаос
	прозрачность бизнеса	засекреченность бизнеса
	коммуникации вне бизнеса, непосредственное участие в жизни партнера	отсутствии коммуникаций вне бизнеса
	равноправность партнеров	ущемление партнера
	взаимное уважение	неуважительные отношения к партнеру
	общность ценностных ориентиров	разобщенность ценностных ориентиров
	понимание отличий установок партнеров иной социо-культурной среды	игнорирование отличий установок партнеров иной социо-культурной среды
Психологический (личностные качества партнеров)	активность	пассивность
	оптимизм	пессимизм
	достиженческая ориентация	адаптационная ориентация
	инновационность	конформизм
	надежность, честность, компетентность руководителей	неспособность держать слово, некомпетентность руководителей

Окончание табл. 1

1	2	3
	открытость и прямолинейность	способность скрывать негативные факты посредством умолчания
	способность полагаться на слово другого человека	подозрительность
	готовность прощать	оппортунизм
	коммуникабельность	некоммуникабельность
Культурный	стабильность социального порядка	радикальные изменения в обществе
	прозрачность социальной организации	секретность
	вера в прогресс	отрицание прогресса
	единая культура общества, объединенная общей системой ценностей	фрагментарность культуры

Чтобы создать отношения доверия в процессе обмена, предприятия должны выработать общие нормы, культуру и когнитивные рамки. Отсутствие нормативной согласованности неминуемо будет вести к разрушению доверия. Например, использование стандартов финансовой отчетности, получивших международное признание, в дополнение к национальным стандартам учета, будет способствовать повышению уровня прозрачности бизнеса и укреплению доверия.

Прозрачность или открытость имеет непосредственное отношение к доверию в бизнесе. По мнению специалистов, система раскрытия информации необходима для того, чтобы участники рынка принимали решения, основываясь на оценках реальных фактов, а не опираясь на догадки, слухи и домыслы [1].

Особую значимость в установлении доверительных отношений в бизнесе имеет своевременное раскрытие адекватной информации относительно:

- системы управления (корпоративная структура, структура собственности);
- производства и реализации продукции;
- ресурсов фирмы (финансовые, материальные, трудовые и др.).

Высокий уровень прозрачности означает, что предоставляемая финансовая отчетность способствует созданию четкого представления об истинном финансовом положении предприятия. Такая информация должна быть действительной, доступной и понятной. Прозрачность также диктует требования открытости нефинансовой деятельности предприятия. К примеру, открытая публикация устава, внутренних нормативных документов и четко сформулированных целей и миссии деятельности предприятия также способствуют повышению уровня прозрачности бизнеса.

Доступ ко всей раскрываемой информации должен быть обеспечен без задержек и каких-либо осложнений. На современном этапе самым признанным средством рас-

крытия информации или каналом доставки этой информации является Интернет.

Однако недостаточно просто предоставлять информацию. Необходимо, чтобы специалисты, предоставляющие эту информацию, обладали чувством ответственности. Это возможно лишь тогда, когда человек ценит и воспринимает ответственность как некий нравственный принцип. Ответственность должна быть коллективной. Каждый участник цепочки корпоративной отчетности должен считать сотрудничество своим долгом.

Говоря о прозрачности бизнеса, не следует умалчивать о наличии в любой организации конфиденциальной информации. Поэтому руководству предприятия следует определить пределы прозрачности. Сделать это можно, тщательно систематизировав бизнес-процессы, выделив используемую в них информацию и определив ее ценность. После этого следует выделить три уровня открытости информации: публичная информация, конфиденциальная и доступная ограниченному кругу лиц. Две последние категории являются внутренними и не предназначены для всеобщего обнародования [1]. Степень раскрытия информации должна определяться стратегией бизнеса и обеспечивать экономическую безопасность деятельности предприятия.

Тем не менее, прозрачности и ответственности недостаточно, чтобы завоевать доверие. В конечном итоге все зависит от честности людей. Нормы, правила, законы, концепции, процессы, лучший опыт работы и новейшие технологии не могут обеспечить прозрачности бизнеса. Открытость появляется только тогда, когда есть порядочные и честные люди. Без честности людей, готовивших отчетность, доверия в бизнесе не добиться.

Перечисленные личностные качества в значительной мере зависят от стабильности социального порядка. Стабильность может быть обеспечена публичностью реформ, решением социальных проблем, созданием справедливой и непротиворечивой законодательной базы. Социальная стабильность создает платформу для формирования культуры доверия в обществе, и как следствие, в бизнесе.

Установлению доверительных отношений в партнерстве способствуют различные встречи в неформальной обстановке. Такие коммуникации вне бизнеса позволяют глубже понять личностные качества и ценностные ориентиры партнеров по бизнесу и являются основным механизмом в построении доверия.

Следует отметить, что обычно организации предпочитают подчеркивать свои плюсы своей деятельности, однако партнерство требует, чтобы стороны обменивались информацией и о недостатках организации, выставляли все свои особенности на обозрение своего партнера [3]. Безусловно, это рискованный шаг, когда одна из сторон решает сообщить конфиденциальную информацию, но это разумный риск, на который приходится идти ради построения доверия. Как правило, потенциальный партнер отреагирует тем же, и чем интенсивнее будет происходить такой обмен информацией, тем быстрее будет разрушаться неопределенность и укрепляться доверительные от-

ношения с партнером. В том случае, если потенциальный партнер не ответит тем же, тогда следует пересмотреть эти взаимоотношения.

Равноправие и взаимное уважение партнеров являются необходимым условием формирования доверительных отношений. Поэтому, еще на этапе идентификации потенциальных партнеров, следует выбирать те организации, которые заслуживают доверия и демонстрируют уважение к бизнесу партнера. В любом объединении организаций выделяются ведомые и ведущие. Поэтому, чтобы избежать разрушения доверия в будущем, с самого начала установления партнерства следует договориться, как будут распределены эти роли.

Не менее важным в формировании доверия являются такие качества, как надежность, честность партнеров, уме-

ние прощать ошибки и промахи партнеров. Самая существенная часть доверия – способность полагаться на слово другого человека, открытость и прямолинейность во всех делах с партнером. Подрывает доверие ложь посредством умолчания, когда партнеры умалчивают о фактах просто потому, что они могут негативно представить их организацию. Доверие организаций начнет разрушаться, если партнеры не смогут прощать друг друга. Когда партнеры сумеют сообща проанализировать причины ошибки, разработать мероприятия, которые помогут избежать подобных проблем в дальнейшем, а затем снова идти вперед, тогда доверие друг к другу будет только укрепляться [3].

Рассмотренные факторы укрепления доверия являются фундаментом построения партнерства. Модель построения доверия представлена на рис. 1.

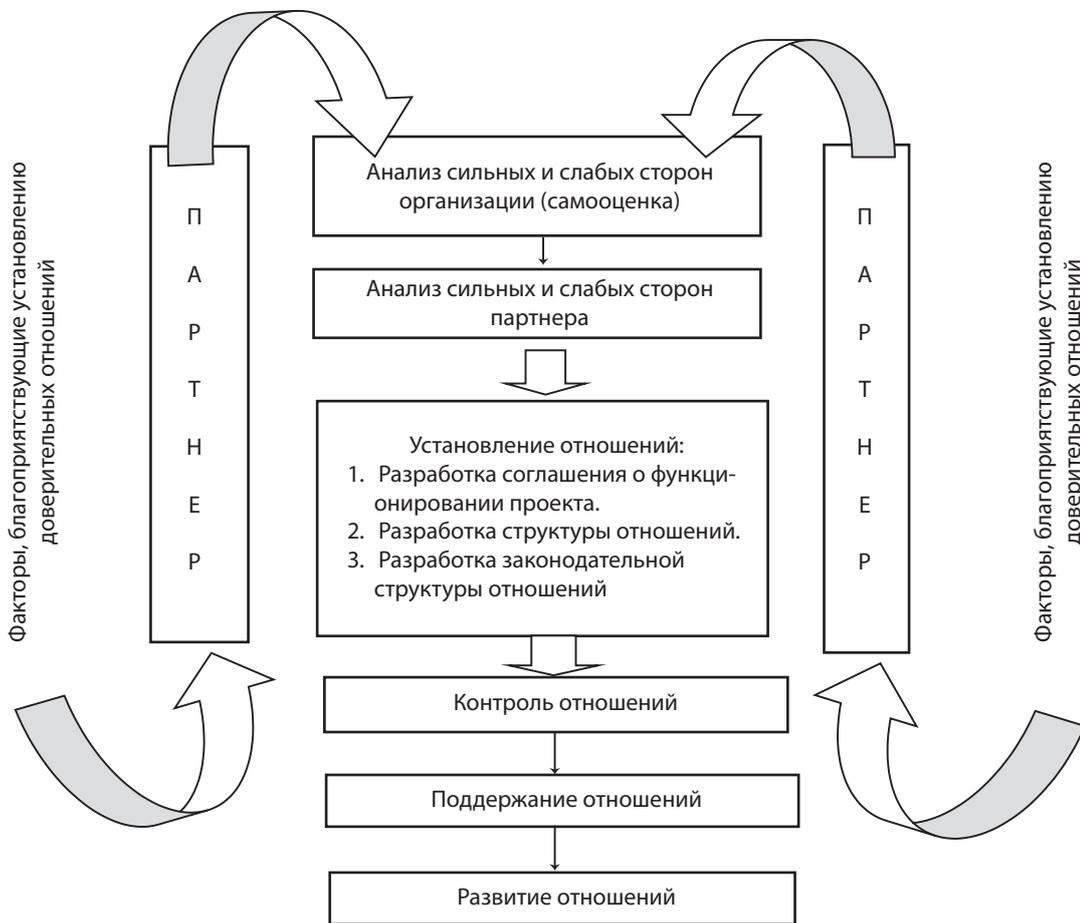


Рис. 1. Модель построения доверия

Построение доверия во взаимоотношениях бизнес-партнеров предполагает тщательный анализ сильных и слабых сторон своей организации с тем, чтобы определить, есть ли возможности для выполнения своей части работы в партнерстве. Подобная самооценка позволяет уточнить свою роль в партнерстве, определить степень конфиденциальности информации.

Не менее важно узнать все о потенциальном партнере, о его сильных и слабых сторонах, познакомиться с «семьей» партнера, то есть с сотрудниками, торговцами, конкурентами, поставщиками и потребителями партнера [3]. Может оказаться, что сотрудники в организации партнера не заинтересованы в выполнении работы или у него плохие отношения с торговыми посредниками, от которых

зависит успех партнерства. Чем большей информацией будут обладать партнеры о себе и друг о друге, тем легче будут устанавливаться доверительные отношения между ними.

Для укрепления доверия между бизнес-партнерами до начала осуществления совместного проекта им необходимо четко сформулировать миссию партнерства, идентифицировать целевых потребителей, четко договориться о плане проекта, сроках, количественных параметрах оценки выполнения работы и финансовых обязательств. Кроме того, следует разработать структуру отношений, установить границы взаимоотношений, договориться о процессе разрешения конфликтов. С самого начала, договорившись о том, какие активы будут участвовать в партнерстве, а какие – нет, можно избежать непонимания в дальнейшем.

В случае, когда партнерские отношения базируются на основе совместной собственности или на контрактной основе, после договоренностей на административном уровне, необходимо разработать законодательную структуру отношений. Еще до установления партнерства должны быть разработаны как стратегия создания партнерства так и стратегия выхода из совместного предприятия. Таким образом, разработка структуры отношений на административном и юридическом уровнях позволят нейтрализовать риски, сопряженные с доверием, и противодействовать неопределенности в отношениях, что в свою очередь способствует укреплению доверия. В том случае, когда в партнерство вступают независимые предприятия, которых не связывают долгосрочные контракты, партнерские связи зачастую строятся без письменных контрактов на основе только устных договоренностей. Тогда степень доверия между ними определяется прежде всего культурой бизнеса.

Для укрепления доверия необходимо контролировать, поддерживать и развивать отношения с бизнес-партнерами. Необходимо разрабатывать новые совмест-

ные проекты, периодически пересматривать и совершенствовать структуру отношений между бизнес-партнерами. Для осуществления своевременного контроля взаимоотношений партнеры могут использовать, например, такие критерии как:

- качество выполненных совместных работ;
- своевременность выполнения работ;
- наличие встречных предложений со стороны партнера;
- приглашения на корпоративные мероприятия партнеров и т. д.

Таким образом, в современных условиях доверительные отношения становятся важной предпосылкой долгосрочных хозяйственных связей. Предлагаемая модель построения доверительных отношений между бизнес-партнерами позволит предприятиям повысить эффективность и устойчивость их деятельности.

## Литература

1. Кокоба А., Щеглова Е. Как грамотно «выносить информационный сор»? // ИнвестГазета – Опыт. Знания. – № 33, 3 сентября, 2010.
2. Николаев И. А. Аналитический доклад «Доверие в экономике: количественная оценка». – М.: ФБК, Департамент стратегического анализа, 2006. – 38 с.
3. Уоллес Р. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий. – М.: Добрая книга, 2005. – 288 с.
4. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию / пер. с англ. / Ф. Фукуяма. – М.: АСТ: ЗАО НПП «Ермак», 2004. – 730 с.
5. Штомпка П. Социология социальных изменений. – М.: Аспект Пресс, 1996. – 416 с.
6. Энциклопедический словарь экономики и права [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru/glossary/Партнерство>