

УДК 658.3:65.012.123:655

Л.В. Потрашкова, Т.Ю. Андрющенко

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків*

## **КОМПЛЕКС ЗАДАЧ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ З УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКИМИ ВІДНОСИНАМИ ПОЛІГРАФІЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ**

*Рішення з управління партнерськими взаємовідносинами між поліграфічним підприємством та його стейкхолдерами потребують обґрунтування із застосуванням математичних методів і моделей. Для цього процес управління партнерськими відносинами повинен бути формалізований. З метою формалізації цього процесу в роботі сформовано комплекс задач прийняття рішень з управління партнерськими відносинами поліграфічного підприємства з його постачальниками. Отриманий результат складає теоретичну основу для розробки комп'ютерної системи підтримки прийняття рішень з управління партнерськими відносинами в поліграфії.*

**Ключові слова:** *стейкхолдери, партнерські відносини, управління партнерськими відносинами, співробітництво із стейкхолдерами.*

### **Вступ**

#### **Постановка проблеми та її актуальність.**

Одним з основних факторів конкурентно-спроможності підприємства є його здатність ефективно співпрацювати зі своїми стейкхолдерами (зацікавленими особами). Підприємство є залежним від поведінки його стейкхолдерів. Але в той же час поведінка стейкхолдерів залежить від дій самого підприємства. «Хто ваші постачальники – друзі або вороги? Насправді – і те, і інше. Все залежить від того, як ви будете з ними відносини» [5].

Одним з перших кроків побудови ефективних відносин підприємства з постачальниками та іншими стейкхолдерами є обґрунтований вибір *типу* цих відносин. Виділяють два основні типи взаємовідносин між економічними суб'єктами (хоча існують і проміжні варіанти):

1) *безособові (опортуністичні)* відносини між економічними контрагентами – це відносини, побудовані за принципом економічної доцільності в короткостроковій перспективі;

2) *партнерські* відносини між економічними контрагентами – це довгострокові відносини, побудовані на основі індивідуального підходу, лояльності до партнера та взаємної зацікавленості в довгостроковому продовженні відносин.

Однією з особливостей сучасного етапу розвитку економіки є зміна принципів взаємодії підприємств зі стейкхолдерами, та поширення партнерського типу відносин. Теоретичні основи управління цим типом взаємодії активно розробляються в рамках маркетингової концепції партнерських відносин [4].

Рішення з управління партнерськими взаємовідносинами між підприємством та його стейкхол-

дерами потребують обґрунтування із застосуванням математичних методів і моделей. Для цього процес управління партнерськими відносинами повинен бути формалізований: необхідно виділити етапи цього процесу та сформувані комплекс задач прийняття рішень, які стоять перед менеджерами підприємства.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Концепція партнерських відносин базується на теорії стейкхолдерів, сучасні положення якої були закладені такими науковцями як Р. Акофф, Ф. Емері [1], Є. Фрімен.

Також значимими для розвитку вказаних теоретичних положень є наукові дослідження Л. Беррі, К. Грьонрооса, Е. Гумессона, М. Хейкера та Ф. Котлера [3], І.І. Бажина, С.Б. Арсеньева, В.Б. Бріткова, Н.А. Маленкової [2], у роботах яких у тому або іншому ступені знайшли відображення питання взаємодії підприємств зі стейкхолдерами.

Теоретичні засади управління партнерськими відносинами розглядалися такими науковцями, як В.Л. Берсенев, В.С. Бочко, В.С. Катькало, В.А. Кабашкін, С.Ю. Кузнецов, С.П. Куш, А.К. Ляско, В.В. Масленников, Н.І. Мелентьева, О. Ніконов.

Етапи формування партнерських взаємовідносин підприємства зі стейкхолдерами, в тому числі з постачальниками, досліджені в роботах таких авторів, як Р.Л. Акофф, А.В. Балабаниць, І.Г. Бурдак, Я. Гордон, Н.М. Лисиця, М.І. Ус. Але зміст запропонованих етапів не формалізовано у вигляді задач прийняття рішень. Цей факт визначив мету дослідження.

**Метою роботи** є формування комплексу задач прийняття рішень з управління партнерськими відносинами поліграфічного підприємства з постачальниками.

## Виклад основного матеріалу

### Особливості партнерських відносин

Партнерські відносини можна визначити як довгострокові економічні відносини, що мають за основу спільні дії контрагентів, об'єднаних спільним інтересом.

Партнерські відносини передбачають вкладення часу та ресурсів (як матеріальних, так й інтелектуальних) для того, щоб можна було працювати як єдине ціле.

Доктор К. Ісікава (К. Ishikawa) називає такі основні ознаки партнерських відносин підприємства з постачальниками [6]:

прийняття постачальником і замовником узгоджених понять і вимог, які стосуються якості та кількості продукції, що поставляється, її вартості, правил поставки та взаємних розрахунків;

відповідальність замовника за встановлення чітких і повністю зрозумілих постачальнику вимог до продукції, що поставляється;

відповідальність постачальника за забезпечення рівня якості продукції, який дозволяє замовнику виробити кінцеву продукцію відповідно до встановлених вимог до її якості;

відповідальність постачальника за гарантії надання замовнику інформації, що підтверджує відповідність якості найбільш важливих комплектуючих виробів установленим вимогам;

взаємна відповідальність постачальника і замовника за встановлення узгоджених систем контролю якості;

узгодженість методів перевірки та випробувань комплектуючих виробів при вихідному контролі у постачальника та при вхідному контролі у замовника;

знання обома сторонами існуючих у них виробничих процесів і обмін інформацією, необхідною для оптимального функціонування їхніх виробничих систем;

спільне управління плануванням замовлень, виготовленням комплектуючих виробів, а також інвентаризацією запасів;

спільне встановлення порядку і правил вирішення виникаючих розбіжностей та проблем у відносинах між сторонами;

незалежність підприємницької діяльності постачальника і замовника, а також взаємне дотримання прав на автономне ведення ділових операцій.

### Етапи управління партнерськими відносинами

Процес управління партнерськими відносинами підприємства має певні етапи. Так, наприклад, в роботі [7] сформульовані такі кроки процесу встановлення партнерських відносин:

1) аналіз навколишнього середовища (дослідження галузі, цільового ринку та зовнішніх можливостей встановлення партнерських відносин);

2) аналіз внутрішнього середовища (техніко-економічний та фінансовий аналіз);

3) обґрунтування партнерства;

4) визначення мети партнерства;

5) визначення характеру партнерства;

6) оцінка та вибір партнерів;

7) вибір форми партнерства;

8) укладення угоди про партнерство;

9) реалізація угоди про партнерство;

10) перевірка досягнення цілей (як зворотний зв'язок та як підстава для прийняття рішення щодо подальшого існування партнерських відносин);

11) продовження або припинення партнерства.

На основі аналізу робіт зарубіжних та вітчизняних науковців сформулюємо загальні етапи процесу прийняття рішень у сфері управління партнерськими відносинами поліграфічного підприємства з постачальниками певного виду продукції.

Етап 1. Визначення доцільності встановлення поліграфічним підприємством партнерських відносин з постачальниками заданого виду продукції.

Етап 2. Вибір поліграфічним підприємством партнерів серед постачальників заданого виду продукції.

Етап 3. Управління довгостроковою взаємодією з кожним партнером-постачальником:

оцінка результатів взаємодії з партнером;

визначення стратегії взаємодії з партнером з урахуванням інтересів як поліграфічного підприємства, так і партнера.

Етап 4. Управління взаємодією в рамках кожної угоди з партнером-постачальником:

визначення доцільних параметрів угоди на основі врахування інтересів як поліграфічного підприємства, так і партнера;

оцінка результатів угоди з партнером.

### Комплекс задач прийняття рішень з управління партнерськими відносинами

З метою організації математичної та комп'ютерної підтримки процесу прийняття рішень з управління партнерськими відносинами між поліграфічним підприємством та його постачальниками сформуємо відповідний комплекс задач прийняття рішень, які стоять перед менеджерами поліграфічного підприємства.

Задачею прийняття рішень називають пару  $\langle A, \Pi \rangle$ , де  $A$  – множина допустимих альтернатив,  $\Pi$  – принцип оптимальності, який задає поняття найкращих альтернатив.

До комплексу задач прийняття рішень з управління партнерськими відносинами поліграфічного

підприємства з його постачальниками витратних матеріалів входять такі три основні типи задач:

*Задача 1. Стратегічна задача прийняття рішень з вибору типу відносин між підприємством та постачальниками заданого виду матеріалів.*

В цій задачі альтернативами виступають:

- 1) стратегічне партнерство;
- 2) безособові відносини.

Принцип оптимальності об'єднує такі критерії оцінки альтернатив:

врахування постачальником індивідуальних вимог поліграфічного підприємства до витратних матеріалів;

гарантованість прийняття постачальником екстрених замовлень;

гарантованість прийняття постачальником замовлень у довгостроковій перспективі;

рівень інформаційної прозорості постачальника для поліграфічного підприємства;

незалежність діяльності постачальника і замовника;

необов'язковість гарантованих закупок (у випадку встановлення партнерських відносин поліграфічне підприємство гарантує закупівельну спроможність);

можливість вибору постачальника за тендером (якщо існують партнерські взаємовідносини, вибір постачальників за тендером не схвалюється).

Коефіцієнти важливості наведених критеріїв залежать від таких факторів:

ступінь індивідуалізації матеріалів;

важливість заданого виду матеріалів;

співвідношення попиту та пропозиції на ринку заданого виду матеріалів;

орієнтовний обсяг закупівель заданого виду матеріалів (доля в загальному обсягу закупівель);

технічна комплексність (складність) виробництва заданого виду матеріалів.

*Задача 2. Задача прийняття рішень з вибору партнера серед постачальників заданого виду матеріалів.*

В цій задачі альтернативами виступають фірми – постачальники заданого виду матеріалів.

Критерії оцінки вибору постачальника-партнера є такими [3]:

надійність постачання (гарантованість обслуговування споживача потрібними йому ресурсами протягом заданого проміжку часу в суворій відповідності з усіма умовами договору про постачання);

якість матеріалів;

своєчасність виконання замовлення;

терміни виконання поточних та екстрених замовлень (залежать від багатьох факторів: чи має

постачальник дилерську мережу, чи має партнерські відносини з виробником, чи має постачальник добре опрацьовану та налагоджену логістичну систему);

вигідна цінова політика;

вигідні способи оплати та гнучкий підхід до питань оплати (включає, наприклад, можливість надання товарного кредиту або здійснення відстрочки платежів.);

післяпродажна технічна підтримка (постачальник має можливість виконувати технічну підтримку після продажу, наприклад, надавати більш детальну інформацію про продукцію та технічні умови експлуатації; при необхідності на поліграфічне підприємство виїздить технолог);

технічне оснащення тестових лабораторій;

можливість врахування постачальником особливих індивідуальних вимог поліграфічного підприємства до витратних матеріалів;

готовність постачальника до гарантованого прийняття замовлень поліграфічного підприємства у довгостроковій перспективі;

готовність постачальника до гарантованого прийняття екстрених замовлень поліграфічного підприємства;

згода постачальника на інформаційну прозорість для поліграфічного підприємства;

швидкість реагування на проблеми;

дотримання постачальником умов зберігання і транспортування (виконання цієї вимоги впливає на якість кінцевого продукту та на поточні витрати, які виникнуть при неналежному зберіганні та транспортуванні, наприклад, фарби чи паперу);

можливість проведення тестового друку (перевірка демонструє якість матеріалів та їхню пристосованість до умов друкарні);

пріоритет у відвантаженні «дефіцитних» товарів;

обмін інформацією та розподіл відповідальності за ризиками;

ступінь «дружби» з виробником (чи має постачальник партнерські відносини з виробником продукції – чи можлива негайна допомога в наданні інформації та документації, ексклюзивне право на продаж товарів на території виробника, негайний відгук на будь-яке прохання з боку постачальника, можливість негайного врегулювання форс-мажорних обставин, навчальні семінари спільно з виробником, наявність дилерської мережі виробника тощо);

місце розташування організації постачальника щодо місця розташування організації споживача;

наявність у постачальника резервних потужностей;

наявність системи управління якістю у постачальника;

додаткові послуги;  
 психологічний клімат у трудовому колективі постачальника (відсутність ризику страйків);  
 кредитоспроможність і фінансове становище постачальника;  
 ділова репутація постачальника, його імідж;  
 наявність зв'язків у постачальника з організаціями з високою діловою репутацією;  
 кількість років існування постачальника на ринку товарів і послуг.

*Задача 3. Задача прийняття рішень з визначення обсягів замовлення в постачальника-партнера матеріалів для здійснення поточної операційної діяльності.*

В цій задачі альтернативами виступають різні варіанти розподілу загального обсягу закупок матеріалів між постачальником-партнером та іншими постачальниками (при заданих обмеженнях, які накладаються гарантованим обсягом закупок).

Основним критерієм оцінки альтернатив виступає сума витрат поліграфічного підприємства на закупку заданого виду матеріалів.

Додаткові критерії: термін виконання замовлення; можливість отримання товарного кредиту або здійснення відстрочки платежу і т. п.

### Висновки і перспективи подальших досліджень

Розвиток інформаційних технологій в поліграфії проявляється не тільки в автоматизації друкарських та додрукарських процесів, але також у впровадженні комп'ютерних систем для підтримки прийняття управлінських рішень.

В проведеному дослідженні були формалізовані задачі прийняття рішень з управління партнерськими відносинами поліграфічного підприємства з постачальниками витратних матеріалів.

Отриманий результат закладає теоретичну основу для розробки бази моделей комп'ютерної системи підтримки прийняття рішень з управління партнерськими відносинами у поліграфії.

### Список літератури

1. Акофф Р. О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери. – М.: Сов. радио, 1974. – 272 с.
2. Арсеньев С.Б. Использование технологии анализа данных в интеллектуальных информационных системах / С.Б. Арсеньев, В.Б. Бритков, Н.А. Маленкова // Управление информационными потоками. – М.: УРСС, ИСА РАН, 2002. – С. 47 – 68.
3. Грекова Т.М. Выбираем краску? Нет поставщика! / Т. М. Грекова // Publish. – 2007. – № 6. – С. 55–59.
4. Основы маркетинга / Ф. Котлер [и др.]; общ. ред. Н.В. Шульгиной; пер. с англ. В.Б. Бобров; 2-е европ. изд. – М., СПб., К.: Издательский дом «Вильямс», 1999. – 657 с.
5. Штефан М. Управление поставщиками (библиотека логистики) / М. Штефан, К. Вагнер. Пер. с нем. под ред. А.Г. Ахметзянова. – М.: КИА центр, 2006. – 128 с.
6. Ishikawa K. What Is Total Quality Control? EnglewoodCliffs, CA: Prentice-Hall, 1985. – 215 с.
7. Lysytsya N. The key stages of the process of establishing partnership relations / N. Lysytsya, M. Us // Экономика развития (Economics of Development). – 2015. – № 4 (76). – P. 52 – 58.

Надійшла до редколегії 4.03.2016

**Рецензент:** д-р екон. наук, проф. О.І. Пушкар, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, Харків.

### КОМПЛЕКС ЗАДАЧ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПАРТНЕРСКИМИ ОТНОШЕНИЯМИ ПОЛИГРАФИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ С ПОСТАВЩИКАМИ

Л.В. Потрашкова, Т.Ю. Андрющенко

*Решения по управлению партнерскими взаимоотношениями между полиграфическим предприятием и его стейкхолдерами требуют обоснования с применением математических методов и моделей. Для этого процесс управления партнерскими отношениями должен быть формализован. С целью формализации этого процесса в работе сформирован комплекс задач принятия решений по управлению партнерскими отношениями полиграфического предприятия с его поставщиками. Полученный результат составляет теоретическую основу для разработки компьютерной системы поддержки принятия решений по управлению партнерскими отношениями в полиграфии.*

**Ключевые слова:** стейкхолдеры, партнерские отношения, управление партнерскими отношениями, сотрудничество со стейкхолдерами.

### COMPLEX PROBLEMS MANAGEMENT DECISIONS PARTNERSHIPS PRINTING COMPANIES SUPPLIER

L.V. Potrashkova, T.Yu. Andrushchenko

*Decisions on management partnership between the printing company and its stakeholders require justification with the application of mathematical methods and models. To this end, the management of partnerships should be formalized. With the aim of formalizing this process in the form a complex task management decision partnerships printing company with its suppliers. The result is a theoretical basis for the development of a computer system to support management decision-making partnerships in the printing industry.*

**Keywords:** stakeholders, partnerships, management of partnerships, cooperation with stakeholders.