

## Особливості впровадження системи управління партнерськими відносинами на підприємстві

*В сучасному конкурентному середовищі теорії управління партнерськими відносинами з постачальниками набувають все більшого значення. Управління партнерськими відносинами може надати підприємству перевагу перед конкурентами, тому визначення засобів для керування та створення умов для лояльних партнерських відносин стає нагальною потребою.*

**Ключові слова:** маркетинг партнерських відносин, стейкхолдери, система управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, факторинг, системи підтримки прийняття рішень.

### Постановка проблеми та її актуальність

В умовах сучасної конкуренції теорії управління партнерськими відносинами з постачальниками набувають все більшого значення. Сучасний етап розвитку маркетингу характеризується становленням концепції *партнерських відносин*, і функціональність CRM-систем вже не є достатньою для ефективної підтримки управління відносинами такого типу.

В даний час актуальною стає тенденція до співпраці, партнерства, постійний пошук найбільш ефективних партнерських зв'язків та стосунків. Партнерські відносини дозволяють фірмі досягти, зберегти і посилити свої конкурентні переваги. Таким чином, партнерство в бізнесі можна визначити як вид економічних відносин, заснованих на спільних діях і зусиллях сторін, об'єднаних спільним інтересом (вигодою для обох сторін), спрямованих на досягнення конкретних цілей, які добре розуміються учасниками таких відносин. Партнерські зв'язки забезпечують фірмам доступ до більш різноманітних ресурсів, ніж могла б мати або придбати фірма окремо (готової продукції, матеріально-технічних ресурсів, фінансового середовища, ринків, технологій або каналів розподілу).

### Мета статті

Метою статті є огляд сучасних теорій управління партнерськими відносинами на прикладі взаємовідносин з постачальниками.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблемами управління взаємовідносинами підприємств з їх стейкхолдерами, а в даному випадку постачальниками, займалися як закордонні,

так і вітчизняні вчені, серед яких Б. Г. Літвак, П. Гембл та інші.

Значними для розвитку теорії управління взаємовідносинами підприємств є наукові дослідження І. І. Бажина, С. Б. Арсеньєва, В. Б. Бріткова, Н. А. Сальнікова, у яких знайшли відображення нові методи тактичного та стратегічного управління взаємодією підприємств з клієнтами. В розвиток управління відносинами із партнерами також внесли внесок такі зарубіжні вчені як Р. Акофф, Дж. Барні, Р. Грант, М. Портер, Л. Престон, Т. Дональдсон та ін.

Проведений аналіз показав, що розвиток теорії та практики організації соціально-економічних відносин між підприємствами, який має місце в останні роки, вимагає подальшого розвитку їхньої комп'ютерної підтримки.

### Виклад основного матеріалу

#### Маркетинг партнерських відносин

Маркетинг партнерських взаємовідносин являє собою систему маркетингу, орієнтовану на встановлення довготривалих і взаємовигідних відносин з покупцями та іншими суб'єктами ринку. Ян Гордон [1] дає наступне визначення маркетингу партнерських відносин: «...це безперервний процес визначення і створення нових цінностей разом з індивідуальними покупцями, а потім спільного отримання і розподілу вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії».

В даний час значного поширення набули більш широкі трактування маркетингу взаємовідносин. Так, Д. Шані і С. Чаласані визначають маркетинг взаємовідносин як інтегровані зусилля з побудови, підтримки та розвитку мережі відносин з окремими споживачами для взаємної користі за допомогою взаємодії, індивідуалізації відносин протягом тривалого часу [4].

Маркетинг взаємовідносин заснований на наступних принципах [3]:

- упор на тривалу взаємодію, а не окремі транзакції, і як наслідок на утримання споживачів;
- економічне обґрунтування утримання споживачів, що включає націлювання на відповідні споживчі сегменти;
- підвищена увага до якості у порівнянні з традиційною концепцією маркетингу;
- застосування розширеного, а не традиційного комплексу маркетингу відносин;
- внутрішній маркетинг як важлива складова маркетингу взаємодії.

Маркетингові рішення, які приймаються керівництвом підприємства та направлені на створення партнерських відносин, мають включати наступні дії:

- визначення ключових клієнтів та інших суб'єктів ринку;
- кастомізацію ціннісної пропозиції, тобто облік індивідуальних потреб замовників при вирішенні їхніх проблем;
- розвиток і зміцнення партнерських відносин, заснованих на лояльності та довірі.

### **Функції та можливості маркетингу партнерських відносин**

В основі маркетингу взаємовідносин лежить формування довгострокових і вигідних обом сторонам відносин. Маркетинг взаємовідносин припускає взаємовигідні відносини як з клієнтами, так і з партнерами.

Партнерські відносини ведуть до загальної мети, що гарантує більш тісні відносини, ніж просто співпраця.

Наведемо приклад для підприємства поліграфічної галузі. Замовники друкованих видань хочуть отримати якісну рекламну продукцію – листівки, буклети – у визначений термін і з мінімальним ризиком. Зацікавленість учасників полягає в тому, щоб якомога більше скоротити виробничі витрати, але в той же час не поступитися якістю продукції або навіть підвищити її. Взаємовигідні умови або партнерство настає тоді, коли підприємства співпрацюють постійно протягом тривалого часу, тобто мають перевірені часом контакти.

Партнерські відносини, в першу чергу довгострокові, дають їх учасникам такі переваги та можливості:

- виключаються витрати, які виділені на тендери з вибору постачальників та виконавців;
- виключаються витрати, які виділені на торги;
- безперервний контакт з обох боків;
- використання всіх ресурсів підприємства;
- можливість позачергового обслуговування;

- можливість постачання супутніх матеріалів для виготовлення замовлення в будь-який момент часу;
- збільшення прибутку за рахунок збільшення обсягів виконаних замовлень з обох боків;
- лояльне ціноутворення;
- лояльне ставлення до оплати замовлення;
- можливість відстрочення платежів.

### **Причини успіху або невдач партнерських зусиль при виконанні замовлень**

Розглянемо проблеми, що виникають при встановленні партнерських відносин при виконанні будь-яких замовлень, на прикладі поліграфічного підприємства.

Наприклад, підприємство вирішило у зв'язку з кризовою ситуацією переглянути штатний розклад та провести реорганізацію, зменшивши кількість цехів за рахунок цеху з виготовлення пластин. Це призвело до необхідності залучення зовнішніх ресурсів, тобто аутсорсингу, для виконання замовлень. Встановлення партнерських взаємовідносин з підприємством, що надає послуги у виготовленні пластин для друку, забезпечить виконання замовлень вчасно, в рамках оговорених коштів і відповідно до побажань клієнта.

Головна проблема при встановленні партнерських взаємовідносин – проблема з керівництвом: замовником та виконавцем. Замовник та виконавець для створення партнерських відносин повинні довести здатність працювати разом. Підтримка процесу партнерських взаємовідносин керівництвом обох підприємств має бути стовідсотковою і постійною.

Іншою причиною невдачі з партнерськими взаємовідносинами є нездатність співпрацювати один з одним; співпрацювати один з одним в межах партнерства; нерозуміння відмінностей в стилях управління, термінології та процедурах організацій-учасників.

Наступною причиною невдач партнерських взаємовідносин є відсутність або недоліки в оцінюванні якості цих відносин. За оцінками експертів, менше ніж 20% підприємств з партнерськими відносинами мають успішну процедуру оцінки процесу партнерства, яка дає можливість постійно моніторити ситуацію з партнером, дізнаючись при цьому про можливі проблеми та погіршення процесу партнерських взаємовідношень.

Оцінка процесу партнерських взаємовідношень може відбуватися за допомогою анкет або інтерв'ю.

Стейкхолдери – це групи людей або організації, чий внесок (робота або капітал, ресурси або купівельна спроможність, поширення інформації про підприємство та інше) є основою успіху підприємства. Суть методу, який дозволяє побудувати взаємовід-

ношення із зовнішніми стейкхолдерами, є побудова таких взаємин, щоб для стейкхолдера було набагато вигідніше діяти в інтересах підприємства, оскільки в цьому випадку він досягає і власних інтересів.

Наступний метод, який дозволяє побудувати взаємини із зовнішніми стейкхолдерами, полягає у створенні таких структур в підприємстві, які б відповідали за моніторинг та наступне прогнозування впливів цих взаємин, тобто тих дій, які приведуть до стабілізації взаємовідношень. Наприклад, такими структурами можуть виступати маркетингові відділи (моніторинг та прогнозування впливів взаємин), спеціальні відділення, які б контролювали інтереси важливих стейкхолдерів (наприклад, в сфері законодавства), відділ, що створюватиме умови для взаємовигідних стосунків, наприклад, відділ планування роботи з зовнішніми стейкхолдерами.

Головне, що необхідно враховувати при створенні партнерських взаємовідношень зі стейкхолдерами, як клієнтами так і постачальниками, є те, що їх інтереси дуже часто суперечать один одному. Наприклад, бажання підприємства-замовника мати більше контролю при виготовленні замовлення (може бути декілька циклів кольоропроб) та необхідність у зниженні вартості замовлення, натомість підприємство-виконавець або партнер хоче мати свободу в своїх діях. Інший приклад, бажання стейкхолдерів-постачальників мати не тільки велику кількість замовлень від партнерів, але й щоб ці замовлення надходили постійно і за досить високою ціною. Натомість керівництву підприємства-замовника необхідне скорочення витрат. Усі протиріччя, які можуть виникати в процесі співпраці, можна намагатися ефективно вирішити за рахунок довготривалих взаємовідношень, які будуть впливати на результат діяльності обох підприємств.

Усунути перешкоди на шляху гармонізації партнерських відносин поліграфічного підприємства автори пропонують таким чином: 1) виявити перешкоди змінам в компанії; 2) оцінити рівні і тривалість інтересів стейкхолдерів; 3) розробити програму мотивації партнерів для перетворення короткострокових інтересів у довгострокові.

Для створення мотиваційних стимулів для постачальників і клієнтів необхідно виявити інтереси кожної групи стейкхолдерів, їх рівень і ступінь довгостроковості, а також демотивуючі фактори і розробити програму мотивації для формування довгострокових інтересів [2].

Можна використовувати для цієї мети факторинг із залученням банку-партнера – комплекс обслуговування, що складається з таких елементів:

фінансування – оплата банком документів, що підтверджують відвантаження товарів покупцю на умовах відстрочення платежу;

сервіс – управління дебіторською заборгованістю (юридичний супровід оформлення документів на поставку товарів / надання послуг;

облік документації, що супроводжує діяльність за контрактом між постачальником і дебітором;

контроль своєчасності оплати дебіторської заборгованості;

робота з дебітором постачальника з питань несплати (без порушення стосунків між ними та з урахуванням інтересів постачальника);

надання звітності постачальнику і дебітору (з урахуванням отриманих побажань);

аналіз платіжної дисципліни дебіторів;

збереження бази даних по дебіторській заборгованості за всю історію партнерства з постачальником).

Факторингове фінансування може бути:

– з регресом, коли ризик несплати боржником зобов'язань за контрактом розподіляється між фактором (банком) і клієнтом, при цьому клієнт виступає поручителем боржника за контрактом у розмірі, визначеному відповідно до умов цього договору (рівень поручительства клієнта);

– без регресу, коли ризик несплати боржником грошових зобов'язань за контрактом повністю переходить до фактора (банку);

– з частковим регресом, де ризик несплати боржником грошових зобов'язань за контрактом повністю покладається на клієнта, і при цьому клієнт виступає поручителем боржника перед фактором (банком) за контрактом у розмірі, обумовленому умовами договору.

Перевагами для замовників-боржників є отримання відстрочки платежу для розрахунку за поліграфічну продукцію, послуги рекламного характеру тощо; отримання додаткового фінансування засобами товарного кредиту без оплати відсотків.

Переваги для друкарень і видавництв полягають у розширенні клієнтської бази за рахунок надання більш привабливих умов продажу; можливості збільшення обсягів продажів; отримання виручки в день звернення в банк без збільшення обсягів кредитного портфеля.

### **Комп'ютерна підтримка прийняття рішень при управлінні партнерськими взаємовідносинами**

Більшість рішень, які необхідно приймати при партнерських взаємозв'язках, є слабо формалізованими. Для вирішення цієї проблеми необхідно використовувати комп'ютерну підтримку прийняття слабо формалізованих рішень, що можуть забезпечити інформаційні системи класу СППР – системи підтримки прийняття рішень.

На даний час систем підтримки прийняття рішень існує безліч, всі вони мають більш-менш однотипну структуру. СППР для підтримки партнерських відносин повинна містити три головні компоненти: підсистему роботи з даними; підсистему роботи з моделями та інтерфейс користувача. На сьогодні традиційна технологія підготовки інформації в СППР на основі запитів і звітів стала неефективною через накопичення в БД підприємства даних, які необхідні для прийняття рішень і подальший їх аналіз, а також різке збільшення кількості вихідних даних, що сповільнює роботу менеджменту партнерськими відносинами.

Рішенням проблеми може бути використання концепції сховища даних (Data Warehouse), в рамках якої сховище даних виконує функції, які необхідні для попередньої підготовки та збереження даних для СППР. Всі ці дані збираються з системи управління підприємством або самої бази даних підприємства. Також додаткову інформацію можна отримати зі сторонніх джерел. На рис. 1 представлено структуру СППР із сховищем даних.

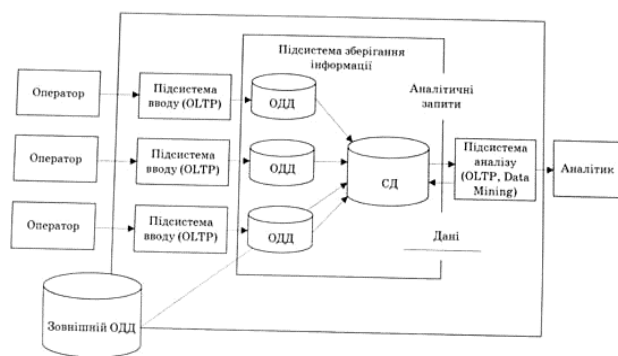


Рис 1. Структура СППР із Сховищем Даних

При розробці в СППР за допомогою сховищ даних, дані з різних ОДД (оперативних джерел даних) переносяться в єдине сховище.

Метод, який оснований на первинному аналізі бізнес-подій, при проектуванні СППР на основі сховища даних, забезпечує найбільшу ефективність [5]:

дозволяє гнучко модифікувати бізнес-процеси, ставлячи їх в залежність від бізнес-подій;

інтегрує дані, які при аналізі бізнес-процесів залишаються прихованими в алгоритмах обробки даних;

об'єднує керуючі та інформаційні потоки;

наочно показує, яка саме інформація потрібна при обробці бізнес-події і в якому вигляді вона представляється.

При цьому повинна бути зібрана інформація про використовувані зовнішні дані та їх джерела; про формати даних, періодичність та форму їх надходження; про внутрішні інформаційні системи підприємства, їх функції та алгоритми обробки даних, що використовуються при настанні бізнес-подій.

Метод вітринних даних (DataMart) з'явився декілька років тому, коли стало зрозуміло, що розробка сховищ даних – довготривалий та недешевий процес. На це є свої причини, як то організаційні, так і технічні:

інформаційна структура підприємства майже завжди складна;

технологія прийняття рішень орієнтована на технічні можливості, які має підприємство;

може виникнути необхідність у частковій зміні організаційної структури компанії, що може негативно позначитися на роботі підприємства;

для впровадження методу у роботу компанії необхідні значні кошти;

термін окупності проекту складає декілька років;

освоєння нових технологій і програмних продуктів фахівцями компанії може зайняти багато часу;

на етапі розробки проекту можуть виникати непорозуміння які між розробниками і майбутніми користувачами сховища.

Вітрина даних (DataMart) – це спеціалізоване сховище даних, яке обслуговує один з напрямків діяльності компанії, це може бути, наприклад, облік матеріальних ресурсів компанії, її запасів або маркетинг партнерських взаємовідносин. Необхідно розуміти, що бізнес-процеси, які постійно відбуваються в сховищі даних, не надто складні, на відміну від бізнес-процесів в масштабах всієї компанії. Кількість працівників, залучених в конкретну діяльність, також невелика.

Необхідно відзначити, що успіх невеликого проекту (вартість якого невелика в порівнянні з вартістю розробки корпоративного сховища), поперше, сприяє просуванню нової технології і, подруге, призводить до швидкої окупності витрат. Яким чином слід організувати доступ до інформації для аналізу? Потрібно забезпечити можливість аналізу даних як з вітрин, так і безпосередньо з сховища. Різниця тут визначається не стільки розміром бази (вітрина може лише ненабагато поступатися сховищу), скільки тим, що вітрини, як правило, не містять детальних даних. Це означає, що аналіз

даних вітрини не вимагає глибокої деталізації і часто може бути виконаний більш простими засобами [5].

Створення СППР на основі сховищ даних – складний, але досить доступний процес, що вимагає певних знань, програмно-технічного інструментарію та досвіду виконання великих проєктів. Впровадження в роботу компанії систем підтримки прийняття рішень на основі сховищ даних може дати підприємству певні переваги.

## **Висновки і перспективи подальших досліджень**

В роботі розглянуто поняття маркетингу партнерських відносин, визначено перелік функцій та можливості маркетингу партнерських відносин. Управління партнерськими відносинами може надати підприємству значні переваги над конкурентами, тому пошук засобів для управління та створення умов для лояльних партнерських відносин є актуальною науковою і практичною задачею. Перспективним є впровадження в роботу підприємства СППР на основі сховищ даних. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку методики інтеграції елементів комп'ютерної підтримки врахування інтересів стейкхолдерів поліграфічного підприємства з існуючими CRM-системами.

### **Список літератури**

1. Гордон Я. Х. *Маркетинг партнерских отношений: Новые стратегии и технологии привлечения клиентов* / Я. Х. Гордон. – СПб.: Питер, 2001. – 379 с.

2. *Модернизация экономики: интересы и цели стейкхолдеров компании [Электронный ресурс] / Режим доступа : <http://www.moluch.ru/conf/econ/archive/57/3131//14.01.2015>. – Загл.зекрану.*

3. Омарова Н. Ю., Костусенко А. И. *Взаимодействие крупного и малого предпринимательства: теория и практика* / Н. Ю. Омарова, А. И. Костусенко. М. – Издательство Академия Естествознания, – 2011 г.

4. Третьяк О. А. *Маркетинг взаимоотношений: концепции, формирование и развитие* / О. А. Третьяк. М. – НИУ ВШЭ, *Российский журнал менеджмента*, Т.11, №1, 2013 г.

5. Чекинов Г. П., Куляница А. Л., Бондаренко В. В. *Применение ситуационного управления в информационной поддержке принятия решений при проектировании организационно-технических систем* / Г. П. Чекинов, А. Л. Куляница, В. В. Бондаренко // *Информационные технологии в проектировании и производстве*, № 2, 2003 г.

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

**Автор:** **АНДРЮЩЕНКО Тетяна Юрївна**  
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, Харків, викладач  
Роб. телефон – 702-06-74 (дод. 4-01), E-mail – Tetiana.Andriushchenko@m.hneu.edu.ua

**Автор:** **БЕРЕЖНА Олена Борисівна**  
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, Харків, кандидат економічних наук, доцент

Роб. телефон – 702-06-74 (дод. 4-01), E-mail – Olena.Berezhna@m.hneu.edu.ua

## **ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПАРТНЕРСКИМИ ОТНОШЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Андрющенко Т. Ю., Бережная Е. Б.

*В современном экономически конкурентной среде теории управления партнерскими отношениями с поставщиками приобретают все большее значение. Управление партнерскими отношениями может оказать предприятию преимущество перед конкурентами. Поэтому поиском средств для управления и создания условий для лояльных партнерских отношений является актуальным.*

**Ключевые слова:** маркетинг партнерских отношений, система управления взаимоотношениями со стейкхолдерами, факторинг, системы поддержки принятия решений.

## **FEATURES MANAGEMENT SYSTEM IMPLEMENTATION PARTNERSHIPS IN THE ENTERPRISE**

Andriushchenko T., Berezhna O.

*In today's competitive environment, cost control theory partnerships with suppliers is becoming increasingly important. Management partnerships may provide the company a competitive advantage. Therefore, more and more leadership thinks of search tools for managing and creating conditions for loyal partnerships.*

**Keywords:** relationship marketing, relationship management with stakeholders, factoring, decision support systems.