

УДК 658:005.932

Т.Ю. Андрющенко

*Харківський національний економічний університет, Харків*

## СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМВІДНОШЕННЯМИ ІЗ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ НА ПОЛІГРАФІЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

*З кожним роком зростає конкуренція в сфері поліграфічної галузі, з'являються все нові та нові поліграфічні підприємства. Все більше підприємств пропонують великий об'єм послуг з якісним та недорогим кінцевим продуктом. При зростанні конкуренції підприємствам постійно доводиться змагатися за «свого клієнта». При цьому необхідно не тільки залучати нових клієнтів, але й утримувати постійних. Сформовано перелік рішень, які потребують комп'ютерної підтримки взаємовідносин підприємства із клієнтами, співробітниками та постачальниками.*

**Ключові слова:** прийняття рішень, система управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами, системи підтримки прийняття рішень.

### Вступ

**Постановка проблеми та її актуальність.** Актуальність теми роботи обумовлена зростом конкуренції в сфері поліграфічної галузі, з'являються все нові та нові поліграфічні підприємства. Все більше підприємств пропонують великий об'єм послуг з якісним та недорогим кінцевим продуктом. При зростанні конкуренції підприємствам постійно доводиться змагатися за «свого клієнта». При цьому необхідно не тільки залучати нових клієнтів, але й утримувати постійних. Співпраця підприємства із зацікавленими особами, такими як акціонери, співробітники, економічні партнери та клієнти, тобто так звані стейкхолдерами, надає підприємству певні переваги перед конкурентами. Формування обґрунтованих рішень з управління взаємовідносинами підприємства із стейкхолдерами – складне завдання, яке не можна успішно вирішити без застосування економіко-математичних методів і моделей, реалізованих у комп'ютерних системах

Як відомо, на сучасних підприємствах комп'ютерна підтримка управління взаємовідносинами із зацікавленими особами представлена системами класу CRM. Системи стандарту CRM дозволяють вести аналіз взаємовідносин із замовниками, координувати взаємодію з постійними клієнтами, а також здійснювати управління продажами, в тому числі через Інтернет.

**Метою роботи** є виявлення напрямків подальшого розвитку CRM-систем (*Customer Relationship Management*) в управлінні взаємовідносинами підприємств поліграфічної галузі зі стейкхолдерами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемами аналізу функцій CRM-систем займалися як закордонні, так і вітчизняні вчені. Теоретичні засади управління взаємовідносинами з клієнтами викладені у працях таких науковців, як А.В. Моїсе-

єв, М.М. Смірнова, Р.В. Моргунова. Теоретичні засади розробки систем управління взаємовідносинами підприємств викладені у працях закордонних та вітчизняних науковців. Закордонні автори наукові праці таких учених як О.М. Мельнікович, Д.О. Крючковський, О.І. Медведєва та інші.

Теоретичні засади партнерських відношень та управління партнерськими відносинами розглядалися такими науковцями як В.Л. Берсенєв, В.С. Бочко, В.С. Катькало, В.А. Кабашкін, С.Ю. Кузнецов, С.П. Куш, А.К. Ляско, В.В. Масленніков, Н.І. Мелентьєва, О.І. Ніконов.

Найбільш значимими для розвитку теорії систем управління взаємовідносинами підприємств є наукові дослідження І.І. Бажин, С.Б. Арсенєв, В.Б. Брітков, Н.А. Сальнікова у яких у тому або іншому ступені знайшли рішення питання нових методів взаємодії з клієнтами, стратегічного управління та ефективності взаємодії підприємств з клієнтами.

### Виклад основного матеріалу

#### Партнерські відношення зі стейкхолдерами

Останнім часом розвиток поліграфічної галузі в багатьох речах залежить від взаємодії з партнерами на різних сегментах ринку будь то замовники чи постачальники. Гостро відчувається боротьба між конкурентами за замовників, за найкращі канали збуту продукції та найкращі умови поставок.

В сучасній ринковій економіці при зростанні конкуренції, збільшення кількості товарів та послуг веде до того що необхідно відшукувати нові та нові способи роботи з постачальниками, замовниками та т.п., тобто з зацікавленими сторонами або як їх називають стейкхолдерами.

Основне визначення поняття стейкхолдерів дав

Р. Е. Фріман (R. E. Freeman) в 1984 році: «стейкхолдери – це група (індивідуум), яка може вплинути на досягнення організацією своїх цілей або на роботу організації в цілому». Тобто стейкхолдери – це групи людей (або організації), чий внесок робота або капітал, ресурси або купівельна спроможність, поширення інформації про компанію та інше є основою успіху організації.

Теорія стейкхолдерів або теорія зацікавлених сторін (англ. Stakeholder concept, stakeholder theory) – одне з теоретичних напрямків у менеджменті, що формує і пояснює стратегію розвитку фірми з точки зору врахування інтересів так званих стейкхолдерів (зацікавлених сторін). Теорія стейкхолдерів стверджує, що при досягненні цілей діяльності організації слід брати до уваги різноманітні інтереси різних зацікавлених сторін (стейкхолдерів), які будуть представляти якийсь тип неформальної коаліції. Між стейкхолдерами також можуть існувати різні відносини, які не завжди носять характер співробітництва, співпадіння інтересів, а можуть бути і конкурентними. Однак усіх стейкхолдерів можна розглядати як єдине суперечливе ціле, рівнодіюча інтересів частин якого визначатиме траєкторію розвитку організації. Таке ціле називається «коаліцією впливу» або «коаліцією учасників бізнесу» організації [3].

Створення не просто відношень, а партнерських відносин зі стейкхолдерами повинно бути основною задачею для підприємств. Побудова довгострокових відношень, наприклад, з постачальниками краще ніж залучення поодиноких угод.

Партнерських відносин вибудовуються коли зацікавлені сторони мають спільні цілі, які направлені на досягнення певних цілей, отримання прибутків чи інших матеріальних чи інтелектуальних ресурсів.

При роботі з постачальниками у підприємства бувають різні типи відносин, які вибудовуються за принципом економічної доцільності та партнерства. Відносини можуть бути, як короткострокові та довгострокові так і випадкові. Не завжди підприємство має безліч партнерських відносин. В основному це зв'язано з перевагами та недоліками цих типів відношень. Партнерські відношення мають такі переваги, як можливість довгострокових відносин, які представлені в табл. 2 [7].

Партнерські зв'язки це не тільки елемент підприємництва, а й перш за все це необхідна умова договірних відносин між контрагентами. Договірні відносини дають можливість кожному контрагенту отримати прибуток за рахунок обміну результатами підприємницької діяльності.

Таблиця 2

Переваги та недоліки основних типів відносин з постачальниками

Тип відношень	Переваги	Недоліки
---------------	----------	----------

Партнерські відносини	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прагнення обох підприємств допомагати один одному, так як долі підприємств тісно переплетені;</li> <li>– спільна реалізація довгострокових стратегій;</li> <li>– здатність до системних інновацій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– знижується можливість маневру: при прийнятті тактичних рішень необхідно враховувати стратегічні наслідки;</li> <li>– управління партнерськими відносинами вимагає великих витрат</li> </ul>
Опортуністичні відносини	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підтримання активної конкурентної боротьби, зниження витрат по операціях;</li> <li>– простота зміни постачальника якщо одержувача перестануть задовольняти ціни, якість або сам продукт або послуга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обмежені можливості спільних дій;</li> <li>– ризик "симетричності" відповіді при зміні ринкової ситуації</li> </ul>

З вищесказаного можна зробити висновок, що партнерські відношення можна визначити як економічні відносин, які за основу мають спільні дії контрагентів, які об'єднані спільним інтересом, які спрямовані на досягнення поставлених цілей. Отже, партнерські економічні відносини це способи і форми організації взаємовідносин сторін для досягнення спільних цілей.

Партнерські відносини це перш за все вкладення часу та ресурсів (як матеріальних так і інтелектуальних) для того щоб можна було працювати як єдине ціле. Партнерські відносини, якщо вони вступають у дію, також потребують окремих засобів для їх підтримки.

Та перш за все необхідно враховувати критерії за якими створюються партнерські відношення. Доктор К. Ісікава (K. Ishikawa) сформулював визначення партнерських відносин з постачальниками, перерахувавши наступні ознаки [1]: взаємна відповідальність постачальника і замовника за встановлення узгоджених систем контролю якості; повна незалежність підприємницької діяльності постачальника і замовника і взаємна повага прав на автономне ведення ділових операцій; відповідальність замовника за встановлення чітких і повністю зрозумілих постачальнику вимог до продукції, що поставляється; прийняття постачальником і замовником узгоджених понять і вимоги, що відносяться до якості і кількості продукції, що поставляється, її вартості, правилам поставки і взаємних розрахунків; відповідальність постачальника за забезпечення рівня якості продукції, що дозволяє замовнику зробити кінцеву продукцію відповідно до встановлених вимог до її якості, а також гарантії надання замовнику інформації, що підтверджує відповідність яко-

сті найбільш відповідальних комплектуючих виробів установлених вимогам; узгодженість методів перевірки та випробувань комплектуючих виробів при вихідному контролі у постачальника і при вхідному контролі у замовника; знання обома сторонами існуючих у них виробничих процесів і обмін інформацією, необхідною для оптимального функціонування їх виробничих систем; спільне управління плануванням замовлень, виготовленням комплектуючих виробів, а також інвентаризацією запасів; спільне встановлення порядку і правил вирішення виникаючих розбіжностей і проблем у відносинах між сторонами.

Для встановлення партнерських відносин з постачальниками компанія зобов'язана заздалегідь створити і підтримувати систему управління ними. Подібна система повинна включати методи відбору партнерів, рівень кваліфікації, відомості про наявність у них сертифікатів відповідності, а також методику оцінки їх діяльності на основі об'єктивних критеріїв. Постачальники повинні усвідомлювати, що вони зможуть підтримувати тривалі стосунки з замовниками до тих пір, поки будуть зберігати прийнятний рівень цін на продукцію, що поставляється і забезпечувати безумовну відповідність її параметрів встановленим вимогам. Це вигідно обом сторонам і гарантує їм збереження довгострокових конкурентних переваг за рахунок об'єднання можливостей замовника і постачальників для створення кінцевої продукції, найкращим чином задовольняє потреби і споживачів [5].

Критерії оцінки та відбору постачальників залежать від вимог споживачів:

1. Якість продукції.
2. Своєчасність доставки.
3. Ціна у інших постачальників.
4. Обслуговування (якість технічної допомоги, ставлення постачальника і час відповіді на прохання про допомогу, кваліфікація обслуговуючого персоналу і т. д.).

5. Повторні пропозиції по розробці продукції або послуги зі зниження ціни.

6. Технічна, інженерна й виробнича потужності.
7. Оцінка дистрибуторських можливостей (якщо постачальник виконує функцію дистрибутора).
8. Детальна оцінка фінансів та управління.

Наведені критеріїв використовується в більшості зарубіжних фірм-виробників продукції для вибору постачальників ресурсів.

Узагальнення розглянутих підходів дозволяє виділити головні критерії, на яких рекомендується будувати систему вибору постачальника:

1. Якість продукції. Відноситься до здатності постачальника забезпечити товари та послуги відповідно до специфікацій, а також до вимог споживача незалежно від того, чи відповідає вона специфікації.

2. Надійність постачальника (чесність, чуйність, обов'язковість, зацікавленість у веденні бізнесу з даною компанією, фінансова стабільність, репутація в своїй сфері, дотримання раніше встановлених обсягів поставки та строків поставки та інше).

3. Ціна. У ціні повинні враховуватися всі витрати на закупівлю конкретного матеріального ресурсу, такі як транспортування та адміністративні витрати, ризик зміни курсів валют та митні збори та інше.

4. Якість обслуговування. Оцінка за даним критерієм вимагає збору інформації у досить широкого кола осіб з різних підрозділів компанії та сторонніх джерел. Необхідно дотримуватися думки про якість технічної допомоги, щодо постачальника до швидкості реакції на мінливі вимоги й умови поставок, до прохань про технічну допомогу, кваліфікації обслуговуючого персоналу і т. д.

5. Умови оплати і можливість позапланових поставок. Постачальники, які пропонують вигідні умови платежу (наприклад, з можливістю отримання відстрочки або кредиту) і гарантують можливість отримання позапланових поставок, дозволяють уникнути багатьох проблем з постачанням.

Але як показує практика, системі встановлених критеріїв може відповідати кілька постачальників. В цьому випадку необхідно їх ранжувати, спираючись на вплив безпосередніх контактів з представниками постачальників.

### Системи управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами

Підприємствам для зростання необхідно працювати по новому. Використання систем управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами надасть підприємству переваги перед конкурентами, та поліпшить роботу підприємства, дозволить знизити витрати на утримання персоналом (при використанні HRM-систем), плідно працювати з клієнтами (при використанні CRM-систем), суттєво скоротять час на збирання та аналіз потреб підприємства в матеріалах та сировині, дозволить автоматично планувати графік закупівель (при використанні SRM-систем).

Докладніше про ці системи. Для управління персоналом використовуються так звані системи HRM (*Human Resource Management*), що означає управління людським капіталом або управління співробітниками.

Система управління персоналом, надалі HRM-система – це автоматизована комплексна система управління персоналом. HRM-системи мають такі функції, як кадровий облік, штатний розклад, документообіг, облік робочого і невідпрацьованого часу, пенсійний і військовий облік, також дозволяє розраховувати зарплату, податкові виплати, надбавки та відрахування і т.д.

HRM-система має додатковий функціонал та-

кий як мотивація персоналу, оцінка персоналу, управління навчанням (підвищення кваліфікації), дистанційне навчання, аналіз ефективності персоналу, аналіз відповідності співробітника займаній посаді, планування потреби в персоналі і руху персоналу, формування кадрового резерву.

HRM-системи дозволяють вирішити два основні завдання: впорядкувати всі облікові і розрахункові процеси, пов'язані з персоналом; та знизити втрати, пов'язані з доглядом співробітників. Втрати, за даними American Management Association, пов'язані із заміною втраченого компанією працівника можуть складати від 30% до 150% від його річного окладу, залежно від рівня його знань і навичок.

Тож з вище викладеного можна зробити висновок, що HRM-системи – це майже CRM-системи, які дозволяють залучати та утримувати не клієнтів, а працівників підприємства.

Управління відносинами з постачальниками чи не найважливіший етап в управлінні підприємством в цілому. Управління закупівлями – один з головних елементів в поліграфічному виробництві. Як тільки підприємство починає знижувати свої витрати на закупівлю або сторонні послуги відразу підвищується рентабельність. Якість продукції напряму залежить від якості закуплених матеріалів, тим паче в поліграфічній галузі. Неякісний папір для друку шкільних підручників, наприклад, не буде відповідати санітарним нормам. При закупівлі неякісного клею, брошурально-палітурні операції не пройдуть контролю якості та підприємство втратить кошти або буде порушено план виконання замовлення на виправлення помилок постачальників. Отже, необхідно обирати найкращих, кваліфікованих постачальників будувати з ними партнерські угоди.

Системи управління відносинами з постачальниками, надалі SRM-системи (*Supplier Relationship Management*) – це системи для оптимізації закупівельної діяльності підприємства.

SRM-системи дозволяють вирішувати такі основні завдання, як збирання, реєстрацію та аналіз потреб відділів підприємства в закупівлях матеріалів та послуг, планувати графік закупівель, та контролювати графік закупівель. Обирати оптимальні джерела поставок (проводити оцінку кваліфікації постачальників, тендери та аукціони). SRM-системи дозволяють укладати та контролювати виконання угод з постачальниками, організовувати постачання всього підприємства і облік загальних витрат на постачання. Здійснювати тактичний і стратегічний аналіз відносин з постачальниками.

SRM-системи виконують наступні функції:

- стратегічні постачання, тобто керування контрактами, оцінка ефективності постачальників;
- оперативне постачання, тобто замовлення необхідних матеріалів автоматично або окремо підрозді-

лами підприємства, або окремо співробітниками;

- залучення постачальників до процесу закупівель, тобто постачальники мають змогу працювати віддалено та виконувати всі потрібні для закупівель операції, наприклад через мережу Інтернет.

У результаті використання SRM-систем підприємства можуть отримати такі економічні ефекти та переваги, як зниження витрат на закупівлі шляхом об'єднання потреб своїх підрозділів, скоротити разові закупівлі та оптимізувати ціни в результаті тендерів та аукціонів, скоротити закупівельний цикл за рахунок автоматизації операцій, які виконуються постійно для взаємодії з постачальниками та покращити базу джерел поставок та підвищити якість постачання.

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами, надалі CRM-системи (*Customer Relationship Management – CRM*) дозволяють збільшити ефективність обслуговування клієнтів. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами надають вичерпну інформацію про клієнта шляхом збирання даних про нього.

Визначення поняття CRM-систем звучить так, CRM-система – це інформаційна система, завданням якої є оптимізація обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів та взаємин з ними.

Системи CRM в світі існують давно, але свій шлях розвитку в Україні почали досить недавно та на підприємствах досить мало розповсюджена.

Система CRM дозволяє: керувати бізнес-процесами та контактами, вести базу інцидентів і базу знань з інцидентів, також системи цього класу дозволяють планувати продажі і керувати ними, в тому числі автоматично виконувати документообіг, керувати завантаженням персоналу, тобто нагадувати про заплановані зустрічі та дзвінки, отримувати результати роботи.

CRM-система – це клієнт-орієнтована стратегія, з одного боку, формування націнки «вище ринкової» за рахунок забезпечення індивідуального обслуговування кожного клієнта, а з іншого боку – орієнтації на довгострокові відносини, в тому числі і на шкоду короткостроковим економічним завданням. Обидві сторони «CRM-медалі» вимагають створення та підтримання довгострокових відносин з клієнтами на якісно більш високому, ніж проста декларація «клієнт завжди правий», рівні. Метою CRM-систем є не просто збільшення обсягу продажів, а прибуткова «пов'язування» потреб клієнта з можливостями продавця, що і вимагає спільної колективної роботи на клієнта різних функціональних підрозділів організації [6].

В системи класу CRM, які підтримують CRM-стратегію закладені такі принципи [9]:

1. Наявності єдиного сховища інформації, в яке миттєво розміщуються і з якого миттєво виймаються доступні відомості про всі випадки взаємодії з

клієнтами.

2. Синхронізації управління безліччю каналів взаємодії. Очевидно, що незалежно від способу зв'язку з клієнтом – по e-mail або за телефоном – менеджер продажів повинен отримати вичерпну інформацію про нього.

3. Постійний аналіз зібраної інформації про клієнтів і прийняття відповідних організаційних рішень – наприклад, визначення пріоритетів клієнтів на основі їх значущості для компанії, вироблення індивідуального підходу до клієнта у відповідності з його специфічними потребами та запитами.

Сьогодні комп'ютерна підтримка процесів взаємодії типографій із клієнтами забезпечується CRM-системами.

CRM-системи мають три рівні, характеристики та інструменти реалізації яких наведені в табл. 1 [4].

Проаналізувавши таблицю 1, можна зробити висновок, що CRM-системи виконують три основні групи функцій:

1. *Операційні функції* – збір, обробка і класифікація максимально повної інформації про клієнтів, контроль за проходженням угод, планування та контроль за взаєминами з клієнтами.

2. *Аналітичні функції* – аналіз продажів, цінний і асортиментний аналіз, аналіз конкурентного середовища, аналіз стану закупівель і складських залишків, класифікація клієнтів, оцінка ефективності маркетингових заходів.

3. *Колаборативні функції* – забезпечення безперешкодного зв'язку з клієнтами зручним для них способом (веб-сайти, електронна пошта, системи колективної взаємодії, веб-портали, call-центри).

Використання систем управління взаємовідношенням з клієнтами надає підприємствам велику перевагу в тому числі й перед конкурентами, це може бути як прямі економічні ефекти так і непрямі. Це і продуктивність роботи персоналу, за рахунок нагадувань про зустрічі та різного роду повідомлень, це і підвищення швидкості обслуговування клієнтів, за рахунок бази даних та історії взаємин клієнтів, це і виключення втрат і дублювання інформації, за рахунок доступу до бази даних про клієнтів усім працівникам підприємства.

CRM-система може мати наступний функціонал:

- управління клієнтською базою з можливістю швидкого введення і доступу до інформації та взаємин з клієнтом;
- управління контактами з клієнтами, планування контактів та побажань клієнтів;

Таблиця 1

Рівні CRM-систем

Рівні
-------

Завдання	Функції	Інструменти реалізації
<b>Оперативний</b>		
Доступ до інформації в ході контакту з клієнтом, у процесі підготовки первинного контракту, продажу, обслуговування і супроводу	Підтримка всіх рівнів взаємодії через всі можливі канали зв'язку	Синхронізація взаємодії з клієнтом по всіх каналах. Засоби автоматизації відділів продажів і служб технічної підтримки, центри обробки телефонних дзвінків
<b>Аналітичний</b>		
Обробка та аналіз даних, що характеризують клієнта і його фірму, а також результати контакту з метою вироблення рекомендацій керівництву у компанії	Витяг всієї інформації про клієнта, історії контактів та угод з ним, його перевагах, рентабельності. Аналіз і прогнозування попиту кожного окремого клієнта. Індивідуалізація пропозицій кожному конкретному повторному	Системи визначення цінності клієнтів, побудови моделей поведінки, сегментації клієнтської бази, моніторингу та аналізу поведінки клієнтів, аналізу рентабельності роботи з окремими клієнтами і
	клієнтові на основі його переваг	категоріями клієнтів, побудови їх профілів, аналізу продажів, обслуговування
<b>Колаборативний</b>		
Полегшення впливу клієнта на процеси розробки нових або модифікації існуючих продуктів, сервісного обслуговування та виробництва, надання послуги	Забезпечення безперешкодного зв'язку з клієнтами зручним для них способом. Інтеграція з системами SCM, ERP	Веб-сайти, електронна пошта, системи колективної взаємодії, веб-портали, call-центри

- планування роботи працівників;
  - контроль над роботою працівників;
  - система нагадувань та повідомлень;
  - управління бізнес-процесами по роботі з клієнтами;
  - управління продажами;
  - створення технік продажу різних товарів;
  - аналіз продажів – «воронка» продажів та звіти.
- Додаткові модулі CRM-систем дозволяють ви-

конувати:

- управління маркетингом з оцінкою ефективності;
- збір інформації про клієнтів та інше.

Так для управління взаємин з постачальниками може бути використана CRM-система з реалізованою можливістю управління стейкхолдерами, яка може виконувати наступні функції:

- управління базою стейкхолдерів: швидкий пошук, введення та отримання інформації;
- управління контактами: планування, нагадування та відстеження важливих дій зі стейкхолдерами, відстеження історії взаємин;
- збір інформації про стейкхолдерів;
- поштовий клієнт (e-mail): отримання і відправка електронних листів, нагадування, привітання, важлива інформація і т.д.;
- телемаркетинг;
- оперативна і аналітична звітність.

Але так як системі може відповідати кілька постачальників CRM-система повинна мати ще й комп'ютерну підтримку прийняття рішень щодо правильного та обгрунтованого вибору.

### Висновки і перспективи подальших досліджень

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.

Аналіз діяльності поліграфічних підприємств дозволив виявити ряд стратегічних та оперативних рішень в сфері управління взаємовідносинами типографії із клієнтами, комп'ютерна підтримка яких на сьогодні відсутня або не є досконалою:

- а) стратегічні рішення
  - рішення відносно вибору клієнтів-партнерів;
  - рішення відносно цінової політики та стратегії заохочення клієнтів;
  - рішення відносно напрямків розвитку підприємств з урахуванням інтересів клієнтів-партнерів;
- б) оперативні рішення:
  - рішення відносно прийняття замовлення до виконання;
  - рішення відносно технології виконання замовлення згідно бажанням клієнтів;
  - рішення відносно обрання матеріальної бази замовлення.

Комп'ютерна підтримка рішень в сфері управління взаємовідносинами поліграфічного підприємства з постачальниками теж відсутня або є не досконалою:

- а) стратегічні рішення
  - рішення відносно вибору постачальників-партнерів;

рішення відносно стратегії заохочення постачальників;

рішення відносно напрямків розвитку підприємств з урахуванням інтересів постачальників-партнерів;

б) оперативні рішення:

прийняття рішення відносно направлення замовлення тому чи іншому постачальнику;

рішення відносно технології виконання замовлення постачальником згідно бажанням підприємства;

рішення відносно часу доставки та переваг;

рішення відносно логістики закупівель;

рішення відносно відшкодування за збитки.

Комп'ютерна підтримка рішень в сфері управління взаємовідносинами поліграфічного підприємства з співробітниками теж є не досконалою:

рішення відносно стратегії заохочень робітників;

рішення відносно відшкодування браку продукції;

рішення відносно підвищення або кар'єрного росту працівників;

рішення відносно звільнення або усунення від займаної посади;

рішення відносно обрання стратегії оплати праці працівникам.

Більшість із вказаних рішень є слабо формалізованими. Тому комп'ютерну підтримку щодо прийняття таких рішень можуть забезпечити інформаційні системи класу СППР – системи підтримки прийняття рішень (*Decision Support System, DSS*). Можна також зробити висновок, що обговорювані СППР мають включати стратегічний та оперативний модулі – задля підтримки рішень різного рівня.

Як показує аналіз, на даний час CRM-системи спрямовані не стільки на пряму підтримку рішень щодо управління взаємовідносинами типографій із клієнтами, скільки на збір та аналіз даних про клієнтів, управління контактами, автоматизацію рутинних операцій в сфері роботи з клієнтами. Як наслідок, сучасні CRM-системи не задовольняють існуючої потреби в комп'ютерній підтримці рішень щодо управління взаємовідносинами із клієнтами.

Дослідження показало, що розвиток комп'ютерної підтримки управління відносинами поліграфічних підприємств із клієнтами має здійснюватися шляхом створення СППР у вказаній сфері. Наведений перелік рішень, які потребують комп'ютерної підтримки, визначає коло основних функціональних вимог до таких СППР.

Сучасний етап розвитку маркетингу характеризується становленням концепції *партнерських відносин* ([8]), і функціональність CRM-систем вже не є достатньою для ефективної підтримки управління відносинами такого типу. Це пов'язано із двома причинами:

- 1) згідно із концепцією партнерських відносин,

маркетингова діяльність підприємства має на меті побудову мережі взаємовигідних партнерських взаємовідносин із цілим рядом зацікавлених груп (стейкхолдерів) – споживачами, співробітниками, постачальниками, рекламними агентствами і т.п., у той час як CRM-системи призначені для координування взаємовідносин лише із клієнтами;

2) важлива особливість партнерських відносин полягає у залученні кожним із контрагентів (суб'єктів взаємодії) свого партнера до участі в прийнятті рішень, які зачіпають його інтереси, у той час як CRM-системи не призначені для прямої підтримки прийняття колективних рішень ([9]).

Як наслідок, можна сформулювати такі бажані напрямки подальшого розвитку сучасної комп'ютерної підтримки управління відносинами підприємств зі стейкхолдерами:

1) необхідна розробка комплексних систем управління партнерськими відносинами підприємства із цілісним колом його стейкхолдерів;

2) комп'ютерна підтримка управління відносинами підприємств має базуватися на застосуванні розподілених систем підтримки прийняття колективних рішень, які дозволяють знаходити ефективні рішення шляхом врахування інтересів декількох партнерів.

### Список літератури

1. Ishikawa K. *What Is Total Quality Control?* Englewood Cliffs, CA: Prentice-Hall, 1985. – 215 с.

2. Драница А.В. *Внедрение CRM: вам помочь или мешать* / А.В. Драница // *Компьютерра*. – 2003. – №1.

3. Зуб А.Т. *Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов* / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 34 с.

4. Картышов С.В. *Управление комплексом маркетинга предприятия на основе CRM-технологий* / С.В. Картышов, И.А. Кульчицкая, Н.М. Поташиников // *IT Manager*. – 2003. – № 2. – С. 35-42.

5. *Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития* / Под ред. Т. Конти, Ё. Кондо, Г. Ватсона; пер. с англ. А. Раскина. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. – 280 с, (серия «Практический менеджмент»). ISBN 5-94938-026-6.

6. Миндалёв И.В. *Информационные системы в управлении (часть 1) [Электронный ресурс]: [электронный учебно-методический комплекс] / И.В. Миндалёв. – Электрон. данные. – Красноярск: КрасГАУ, 2006. – Режим доступа: <http://www.kgau.ru/istiki/isu/index.html>. – Название с экрана.*

7. Озоль С.А. *Работа с поставщиками: стратегия отношений* / С.А. Озоль // *Управление компанией*. – 2008. – № 3. – С. 45-53.

8. Потрашкова Л.В. *Влияние партнерских отношений на потенциал предприятия* / Л.В. Потрашкова // *Механизм регулирования экономики*. – 2008. – №4. – Том 1. – С. 188.

9. Потрашкова Л.В. *Комп'ютерна підтримка управління партнерськими відносинами підприємств* / Л.В. Потрашкова, Т. Ю. Андрющенко // *Системи обробки інформації. Збірник наукових праць*. – Х.: Вид-во ХУПС ім. І. Кожедуба, 2011. – Вип. 7 (97). – С. 164–165.

Надійшла до редколегії 23.09.2012

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

### СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ СО СТЕЙКХОЛДЕРАМИ НА ПОЛИГРАФИЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Т.Ю. Андрющенко

*С каждым годом растет конкуренция в сфере полиграфической отрасли, появляются все новые и новые полиграфические предприятия. Все больше предприятий предлагают большой объем услуг по качественным и недорогим конечным продуктам. При росте конкуренции предприятиям постоянно приходится бороться за «своего клиента». При этом необходимо не только привлечь новых клиентов, но и удерживать постоянных. Сформирован перечень решений, требующих компьютерной поддержки взаимоотношений предприятия с клиентами, сотрудниками и поставщиками.*

**Ключевые слова:** *принятие решений, система управления взаимоотношениями со стейкхолдерами, системы поддержки принятия решений.*

### RELATIONSHIP MANAGEMENT WITH STAKEHOLDERS IN THE PRINTING COMPANY

T.J. Andrjushchenko

*Every year, the competition in the printing industry, there are more and more printing companies. More and more companies offer a range of services on quality and affordable final product. With increased competition companies constantly have to fight for "his client." It is necessary to not only attract new customers but also retain permanent. A list of solutions that require computer support business relationships with customers, employees and suppliers.*

**Keywords:** *decision making, relationship management with stakeholders, decision-support systems.*