

РЕГУЛЮВАННЯ ВЗАЄМВІДНОСИН ПІДПРИЄМСТВА З КОНТРАГЕНТАМИ

Посилення складності й нестабільності економічного простору в період ринкової трансформації України обумовлює необхідність розвитку нових форм регулювання взаємодії підприємств, які побудовано на принципах адаптації, самоорганізації та узгодження інтересів партнерів. Однак процес взаємодії господарюючих суб'єктів у єдиному економічному просторі в даний час є недостатньо обґрунтованим, не повною мірою визначено фактори, що впливають на вибір способу партнерських відносин, також потребують вирішення питання управління дебіторською заборгованістю та вибору постачальника сировини та матеріальних ресурсів для замовника. Інтенсивне поширення інформаційних технологій у сучасній економіці внесло істотні зміни в технології та механізми взаємодії економічних суб'єктів. Прискорений технологічний розвиток обумовлює швидку зміну умов конкурентної боротьби для більшості підприємств. Надзвичайно зросла прозорість ринку, низькі витрати пошуку інформації, що змушують підприємства шукати нові підходи для кращої адаптації до цих нових умов і встановлення ефективних партнерських відносин.

Результати теоретичних та аналітичних досліджень щодо вирішення проблеми регулювання взаємовідносин підприємства з агентами та партнерами висвітлюються в наукових роботах зарубіжних та вітчизняних учених, таких як І.А. Бланк, П. Дойль, П. Друкер, Л. Крушвиць, В. Мортіков, Дж. Нейсбіт, К. Савицький, О. Червонна [1-8] та ін. Ними під різними аспектами розглядається економічна природа механізму взаємодії економічних суб'єктів і підкреслюється необхідність поглиблення дослідження у напрямі вдосконалення засобів регулювання взаємовідносин підприємства з контрагентами.

Метою статті є дослідження проблем регулювання взаємовідносин підприємства з контрагентами та розробка рекомендацій

щодо їх подолання на основі балансу інтересів учасників.

Велика кількість варіантів взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем обумовлює необхідність пошуку найбільш ефективного способу співробітництва. Але внаслідок розмаїтості умов господарювання досить важко виявити раціональний тип відносин для кожного конкретного випадку, тому що вагоме значення має вплив факторів, які сприяють або перешкоджають найбільш ефективному використанню організаційно-економічного потенціалу кожної форми партнерських взаємовідносин. Управління змінами потребує нових відносин між підприємством та його працівниками. Дж. Нейсбіт [5] вважає, що даним відносинам притаманні такі характеристики:

найкращі й найобдарованіші люди віддають перевагу тій корпорації, яка забезпечує їх особисте зростання;

менеджер – це не просто керівник, це людина яка виконує роль судді, вчителя, наставника;

люди бажають мати частку в капіталі своєї компанії, і кращі компанії забезпечують їм таку можливість;

наймання працівників краще замінювати підписанням контрактів із персоналом;

автократичне управління має поступитися місцем більш демократичним системам, оскільки на початку становлення інформаційного суспільства здійснюється масовий перехід від проблем формування інфраструктури до проблем підвищення якості життя.

У новій парадигмі управління головна увага приділяється людському, або соціальному аспекту управління: менеджмент спрямований на людину, на те, щоб людей зробити здатними до спільних дій, а їх зусилля – ефективнішими. Менеджмент не відокремлений від культури, він заснований на чесності та довірі людей, формує комунікаційні зв'язки між ними й

визначає індивідуальний внесок кожного працюючого до загального результату.

Вибір впливів, методів і технологій економічної взаємодії підприємств-партнерів має бути адекватним загальним цілям і очікуваним результатам обох сторін. Відповідно до принципів синергії, те, що на рівні системи більш низького порядку виступає як цільове поводження, на більш високому рівні (державному та регіональному) буде виступати як самоорганізація відповідної системи. Це зрештою сприятиме одержанню глобального позитивного ефекту від процесу економічної взаємодії.

Процеси глобалізації забезпечують значні стимули для розвитку нових форм кооперації та міжфірмової взаємодії, участь у яких має відповідати інтересам їх учасників, сприяти розробці погодженої позиції щодо поводження на ринку, самостійної координації дії учасників та утриманню від одержання короткострокових індивідуальних вигід, віддаючи пріоритет очікуваним довгостроковим перевагам.

Процеси впровадження інформаційних технологій у соціально-економічну діяльність супроводжуються появою нових моделей бізнесу («інформаційне партнерство», електронний бізнес). Із перенесенням традиційного бізнесу в «електронне» середовище партнери одержують можливість використовувати «сітвовий ефект», який полягає у їх доступі до величезної кількості потенційних постачальників і замовників, що знаходяться в онлайн. У цих умовах господарючі суб'єкти могли би створювати тристороннє «інформаційне партнерство» зі своїми постачальниками і замовниками. При налагодженні прямих і оперативних контактів через Інтернет ці зв'язки можуть перетворюватися на співробітництво, спрямоване на колективний пошук шляхів підвищення ефективності за всім ланцюжком: від попиту до споживання, а також спільного використання одержаних вигід.

В умовах інформаційної економіки кожний учасник партнерських відносин має індивідуальні інтереси, які він наполегливо переслідує, тому їх взаємодія зводиться до проблеми координації інтересів. Названа

проблема є проблемою інституціональної теорії в рамках економічного підходу.

У міру розвитку економічних систем і ускладнення господарських відносин угоди на ринку набувають більш складного характеру, рішення контрагентів стають більш розрізненими в часі і просторі. У нових умовах для обміну потрібен ряд додаткових зусиль: забезпечення інформацією, пошук контрагентів, укладення угод і контроль за їх виконанням. Ці зусилля характеризуються появою трансакційних витрат як особливого виду витрат, пов'язаних зі здійсненням процедур ринкової координації.

Трансакційні витрати можна визначити як «витрати ресурсів (грошей, часу, праці тощо) для планування, адаптації та контролю за виконанням узятих індивідами зобов'язань у процесі відчуження і присвоєння прав власності і свободи, прийнятих у суспільстві» [5]. До трансакційної складової взаємовідносин підприємства з контрагентами входять:

- планування взаємодії між партнерами;
- переговори, обговорення інтересів господарюючих відносин;
- рішення про форми, характер та терміни взаємодії;
- ухвалення домовленостей із застосуванням формалізованих процедур з оформлення договорів та укладення угод;
- взаємодія учасників у процесі спільного використання матеріальних і нематеріальних ресурсів;
- взаємна мотивація партнерів;
- координація зусиль взаємодіючих сторін;
- контроль за виконанням зобов'язань суб'єктів у процесі взаємодії.

Із даного переліку можна зробити висновок про те, що трансакції можна представити як набір дій учасників взаємовідносин підприємства з контрагентами у рамках зобов'язань за договором із правами власності на ресурси і забезпечення їх виконання. У процесі взаємодії господарюючих суб'єктів кожний із них має прагнути мінімізувати розмір трансакційних витрат.

Однією із проблем при встановленні ефективних взаємовідносин підприємства з контрагентами для підприємства є вдалий вибір постачальника сировини та матеріальних

ресурсів. У зв'язку із цим доцільно попередньо перевіряти потенційних постачальників на предмет співвідношення якості/ціна продукції, яка ними пропонується. Такий метод економічних взаємовідносин є досить ефективним.

Споживач матеріальних ресурсів, як правило, обирає постачальника, який пропонує на ринку продукції умови постачання, що відповідають вимогам покупця та які забезпечують йому одержання від угоди максимальної користі, оцінюваної найчастіше на підставі досвіду та інтуїції. Для прийняття правильного рішення про вибір постачальника матеріальних ресурсів доцільно застосовувати алгоритм, який містить такі дії:

- побудова моделі завдання вибору постачальника;

- формування і структуризація вихідних даних;

- розрахунок значень часткової корисності параметрів;

- визначення показника загальної корисності;

- визначення ступеня впливу параметрів на показник загальної корисності.

При побудові математичної моделі слід ураховувати такі параметри: загальна сума передбачуваних витрат замовника на придбання матеріальних ресурсів, якість продукції, що постачається, оцінка співвідношення «ціна/якість» продукції, надійність постачальника, умови оплати, фінансова стійкість і матеріально-технічну базу постачальника.

Далі проводиться формування бази нормативно-довідкової інформації шляхом збору і структуризації даних підприємств-постачальників і умов постачань. Для оцінки альтернатив необхідна така інформація:

- дані про підприємства-постачальники (потужності підприємства, кваліфікаційний склад робітників, матеріально-технічна база тощо);

- звіти про фінансово-господарську діяльність підприємств-постачальників;

- відпускні ціни на матеріали, вироби і конструкції підприємств-постачальників;

- можливі обсяги постачання матеріалів; терміни постачання;

- умови постачання (вид відпускних цін-франко);

- умови оплати (сума передоплати);

- показники якості продукції.

На підставі одержаних даних підприємством здійснюється розрахунок значень часткової корисності. Даний термін часто вживається при оцінці різних матеріалів, товарів і послуг. Подібна оцінка проводиться, як правило, експертним шляхом.

Як уже наголошувалося, підприємство можна вважати стабільним тільки в тому випадку, коли виконується одна із двох умов:

- 1) загальні цілі підприємства є об'єднанням цілей зацікавлених сторін;

- 2) сукупність цілей зацікавлених сторін є розширенням цілей всієї системи [5].

На практиці ці умови не завжди дотримуються. Між вимогами, а відповідно і цільовими установками, декларованими різними сторонами, існують певні стосунки, які можуть бути:

- 1) незалежними;

- 2) конкуруючими (конфліктуючими);

- 3) взаємодоповнюючими [6].

Саме наявність у системі цільових орієнтирів конфліктуючих цілей є одним з основних чинників нестабільності підприємства. Причому ступінь нестабільності, що виникає з цієї причини, прямо пропорційний масштабам діяльності підприємства. Крім того, офіційно заявлені й реально переслідувані цілі можуть істотно відрізнятись.

Питання формування цільових орієнтирів функціонування підприємства безпосередньо пов'язані із проблемою мотивації та відповідно ієрархією ціннісних критеріїв. Безліч широко відомих цільових функцій, таких як максимізація прибутку або вартості підприємства, забезпечення нормативної рентабельності, збільшення частки ринку тощо. мають лише непряме відношення до соціально-психологічних цілей учасників підприємства. Звідси, безліч ситуацій, що зустрічаються на практиці, коли керівництво підприємства, офіційно декларуючи певний набір цілей, явно ігнорує його при ухваленні управлінських рішень.

Підприємство може бути ефективним із позицій однієї із зацікавлених сторін (наприклад, власників) і неефективним для інших сторін (наприклад, персоналу і кредиторів). Реальною метою може бути ліквідація підприємства з найменшими витратами, скорочення бази оподаткування,

просування свого кандидата до владних структур, доступ до дешевих інвестиційних ресурсів тощо.

При проведенні змін головними мають бути інноваційна спрямованість систем управління, гнучкість виробництва, постійне оновлення, спрямованість на максимально повне забезпечення споживача з метою забезпечення конкурентоспроможності. Упровадження високоефективних технічних засобів та устаткування, комп'ютеризація зв'язку й управління потребують створення нової структури підприємств, організації малих та середніх високотехнологічних фірм тощо. При цьому основою оцінки ефективності рішень, що пропонуються, має бути соціальний, а не технократичний критерій.

Для розвитку нового менеджменту потрібні нові спеціалісти й ефективні системи управління. Ось чому на підприємстві має бути розроблений комплекс заходів із підвищення науково-технічного рівня і значення людського фактора до сучасних показників, а також із підготовки менеджерів, створення нового менеджменту підприємства.

Звичайно, успіх перетворень і подальший розвиток вирішальним чином залежить від рівня та якості професіоналів, а також від ефективності підвищення інтелектуальності систем управління та їх постійного оновлення. На сучасному етапі мають бути змінені орієнтири і принципи управління. За допомогою менеджменту слід використовувати об'єднаний розум колективів, які складаються з високоосвічених творчих професіоналів.

Головним для українських підприємств є адаптація зарубіжних рішень з урахуванням українських дійсності та менталітету. Це передбачає наявність знань і вмінь (волі) у керівників. Людський фактор, його рівень та якість (професійна підготовка, кваліфікація, управлінські навички, трудовий досвід, традиції, загальна культура і культура праці, соціально-психологічні якості, виховання та освіта, здоров'я та працездатність) стають визначальними умовами успішного перетворення.

Таким чином, основою нового менеджменту підприємства є використання необмежених можливостей науково-технічної революції, у першу чергу – інноваційних та інформаційних технологій,

точні знання і вміння використання інтересів та можливостей людини і колективу; гнучкість та чутливість до вимог ринку, місцевих умов; постійне зростання рівня та значення людського фактора. Іншими словами, у новій системі управління, новому менеджменті головне – це управління людьми, а не виробництвом. Як уже зазначалося раніше, результативне й ефективно вивчення стану складових макросередовища та безпосереднього оточення визначається створенням спеціальної системи спостереження, яка має здійснювати проведення спостережень як у момент особливих подій для підприємства, так і регулярні спостереження за станом важливих для організації зовнішніх факторів. Тому для подальшого вдосконалення стосунків із зовнішнім оточенням необхідно створити, на наш погляд, новий відділ – маркетинговий, який би і слугував для нього такою системою спостереження за зовнішнім середовищем.

Також особливу увагу необхідно звертати на такі елементи безпосереднього оточення підприємства, як споживачі, конкуренти та постачальники. На нашу думку, для кожного підприємства вдосконалення стосунків із цими суб'єктами ринку є програмою "мінімум". Утілення заходів щодо поліпшення стосунків зі споживачами, конкурентами і постачальниками призведе до позитивних результатів у відносинах як окремо з кожним із них, так і разом, у цілому по підприємству. Тобто ці елементи є взаємопов'язаними між собою і будь-які зміни в одному з них призведуть до аналогічних змін в іншому.

Оцінка відповідності вимогам екологічного законодавства України або ефективності системи управління зовнішнім середовищем на першому етапі може мати формальний характер і проводитися, на думку автора, декількома способами. Перший – це отримання підтверджень від усіх контролюючих організацій про те, що діяльність даного підприємства відповідає вимогам законодавства. Другий спосіб – отримання загального висновку про виконання державних вимог.

Усе вищесказане стосується такої ситуації на промисловому підприємстві, коли на ньому функціонує або знаходиться у процесі впровадження організаційна система

зі здійснення діяльності – система управління зовнішнім середовищем. Проте, як відомо, практичне впровадження на промислових об'єктах України дуже обмежено. Але при цьому на підприємствах має місце діяльність. Тому ефективність діяльності таких підприємств тісно пов'язана з ефективністю інвестицій. При плануванні участі у довгострокових інвестиційних проектах замовник повинен мати повне уявлення щодо поточного фінансового стану підприємства-постачальника і прогнозу його зміни в найближчій перспективі.

Кількість фінансових показників, які оцінюються, може бути невеликою, але всі вони мають давати при цьому повну картину фінансового стану підприємства. Вони мають відповідати таким вимогам:

бути максимально інформативними і давати цілісну картину стійкості фінансового стану підприємства;

мати однакову спрямованість (зростання коефіцієнтів означає поліпшення фінансового стану);

розраховуватися за даними бухгалтерської звітності підприємств;

давати можливість проводити рейтингову оцінку підприємства порівняно з іншими підприємствами за певний період;

для всіх показників мають бути зазначені числові нормативи задовільного рівня (еталонного підприємства) або діапазону змінювання.

Використання запропонованих рекомендацій щодо вибору постачальника матеріальних ресурсів сприятиме встановленню ефективних партнерських зв'язків для підприємства.

Висновки. Економічною основою вирішення проблем регулювання взаємовідносин підприємства з контрагентами підприємства мають стати такі заходи:

вибір методів і технологій економічної взаємодії підприємств-партнерів має бути адекватним загальним цілям і очікуваним результатам обох сторін, що сприятиме одержанню глобального позитивного синергічного ефекту від процесу економічної взаємодії;

в «електронному» середовищі, що дістало на сьогодні інтенсивного розвитку, партнери мають можливість

використовувати «сітвовий ефект», який полягає у їх доступі до величезної кількості потенційних постачальників і замовників, що знаходяться в режимі он-лайн, що сприятиме підвищенню ефективності взаємодії за усім ланцюжком: від попиту до споживання, а також спільного й ефективного використання отриманих переваг партнерами;

використання запропонованої структурно-логічної моделі процесу управління дебіторською заборгованістю сприятиме підприємству при встановленні партнерських зв'язків ефективно використовувати фінансові та трудові ресурси, зменшенню ймовірності зростання безнадійних боргів, контролю фінансових надходжень та забезпеченню зростання інвестиційних можливостей;

упровадження нових методів управління та взаємодії підприємств мають передбачати перевірку постачальників сировини та матеріальних ресурсів на предмет співвідношення якості/ціна продукції, що ними пропонується.

Запропоновані рекомендації спрямовано на вирішення проблем регулювання взаємовідносин підприємства з контрагентами та створення нових форм регулювання взаємодії підприємств, які побудовано на принципах адаптації, самоорганізації та узгодження інтересів партнерів.

Визначено принципи процесу організації взаємодії господарюючих суб'єктів, розглянуто чинники, що впливають на вибір способу партнерських стосунків, запропоновано структурно-логічну схему з управління дебіторською заборгованістю й алгоритм ухвалення правильного рішення щодо вибору постачальника сировини й матеріальних ресурсів для замовника.

Література

1. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. В 2-х т. – К.: Ника-Центр: Эльга, 2004. – 328 с.
2. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 480 с.
3. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2000. – 272 с.

4. Крушвиц Л. Инвестиционные расчеты / Пер. с нем. под общей ред. В.В. Ковалева и З.А. Сабова. – СПб.: Питер, 2001. – 432 с.

5. Мортиков В. Контракты: экономико-правовые аспекты // Экономика Украины. – 2004. – № 3. – С. 42-46.

6. Нейсбит Дж., Нейсбит Н., Филипс Д. Высокая технология, глубокая гуманность: Технологии и наши поиски смысла / Пер. с англ. Анваера А.Н. – М.: АСТ / Транзиткнига, – 2005. – 384 с.

7. Савицкий К. Кодекс корпоративного поведения: проблемы разработки и внедрения // Вопросы экономики. – 2001. – № 4. – С. 126-135.

8. Червонная О. Баланс интересов в управлении совместными предприятиями // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 7. – С. 23