

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНІЙ
УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІКА
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

ВИПУСК 19

Харків
ХНАДУ
2012

УДК 338.47:656

*Друкується відповідно до рішення вченої ради
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету
від 08.06.2012 р. (протокол № 10)*

Редакційна колегія

Шинкаренко В.Г., докт. екон. наук, проф., ХНАДУ, головний редактор
Дмитрієв І.А., докт. екон. наук, проф., ХНАДУ, заст. головного редактора
Дикань В.Л., докт. екон. наук, проф., УДАЗТ
Горєлов Д.О., докт. екон. наук, проф., ХНАДУ
Гриньов А.В., докт. екон. наук, проф., ХНАДУ
Сич Є.М., докт. екон. наук, проф., КУЕТТ
Тищенко О.М., докт. екон. наук, проф., ХНЕУ
Маліков В.В., канд. екон. наук, проф., ХНАДУ
Криворучко О.М., докт. екон. наук, проф., ХНАДУ, відповідальний секретар

Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – Х.: ХНАДУ. – 2012. – Вип. 19. – 112 с.

Подано наукові праці вчених, які виконують дослідження у сфері економіки, управління та підприємницької діяльності в галузі транспорту та його інфраструктури.

Розрахований на наукових працівників, студентів та здобувачів наукових ступенів, спеціалістів транспортного комплексу України.

© Харківський національний
автомобільно-дорожній
університет, 2012

Збірник включено до Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата економічних наук, що затверджений постановою президії ВАК України від 18 листопада 2009 р. № 1-05/5

З М І С Т

ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ**Криворучко О.М., Гладка О.І.**

Встановлення сутності поняття «маркетинг персоналу» 5

Пипенко І.С.

Обґрунтування складу потенціалу підприємства 17

Водолажська Т.О.Процес формування стратегій управління персоналом
підприємства 26ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ
І ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА**Шинкаренко В.Г., Ананко І.М.**Визначення рівня відповідності автотранспортних послуг
вимогам споживачів 38**Криворучко О.М., Козут Ю.О.**

Обґрунтування етапів поліпшення бізнес-процесів АТП 45

Федотова І.В., Кібець І.В.Взаємозв'язок маркетингу та логістики в автотранспортному
підприємстві 57**Шинкаренко В.Г., Легкий С.А.**Обґрунтування споживчої цінності послуги пасажирського
автомобільного транспорту 68**Бочарова Н.А., Верьовка Р.С.**

Формування моделі антикризових заходів на АТП 80

Коркушко Н.М.

Формування іміджу дорожнього підприємства 94

Догадайло Я.В., Кісельова Я.Е.Формування системи показників управління прибутком
підприємств дорожнього господарства 102

TABLE OF CONTENTS

IN GENERAL BUSINESS QUESTIONS OF DEVELOPMENT OF TRANSPORTING COMPLEX

Kryvoruchko O., Gladka O.

Determining the essence of the «personnel marketing» definition 5

Pypenko I.

Substantiation of the structure of the enterprise potential 17

Vodolazhska T.

The process of the enterprise personnel management
strategies formation 26

ECONOMY OF MOTOR TRANSPORT AND ROAD ENTERPRISES

Shinkarenko V., Ananko I.

Estimation of the level of motor transport services compliance
with the consumers requirements 38

Kryvoruchko O., Kogut Yu.

Substantiation of the stages of business-processes improvement
of the motor transport enterprise 45

Fedotova I., Kibets I.

Correlation of marketing and logistics within the motor
transport enterprise 57

Shynkarenko V., Legkiy S.

Substantiation of the customer value of the road passenger
transport services 68

Bocharova N., Verevka R.

Model forming for MTC anti-crisis measures 80

Korkushko N.

Formation of the road enterprise image 94

Dogadaylo Ya., Kiselyova Ya.

The formation of profit management scorecard of the road
industries enterprises 102

ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

УДК 005.95:658

КРИВОРУЧКО О.М., докт. екон. наук,

ГЛАДКА О.І., аспірант,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ВСТАНОВЛЕННЯ СУТНОСТІ ПОНЯТТЯ «МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ»

Анотація. Розглянуто поняття «маркетинг персоналу», встановлено основні відмінності та недоліки сучасних визначень. Уточнено його поняття як виду діяльності щодо забезпечення організації необхідним персоналом за рахунок створення, підтримки або зміни поведінки цільових аудиторій (наявного та потенційного персоналу) відносно цієї організації як роботодавця. Основними відмінностями запропонованого визначення є: цільова спрямованість на забезпечення підприємства необхідним персоналом; змістова частина діяльності, що ґрунтується на концепції маркетингу.

Ключові слова: кадровий маркетинг, маркетинг трудових ресурсів, маркетинг персоналу, концепція маркетингу персоналу.

KRYVORUCHKO O., Dr. Econ. Sc.,

GLADKA O., Postgraduate,

Kharkiv National Automobile and Highway University

DETERMINING THE ESSENCE OF THE «PERSONNEL MARKETING» DEFINITION

Abstract. The definition of «personnel marketing» is explored; the differences and drawbacks of the existent definitions have been identified. Personnel marketing has been identified as an organization activity as to the coverage of its qualitative and quantitative needs in personnel by developing, maintaining or changing the attitude of the target audience (existent and potential personnel) towards the organization as to the employer. The main differences of the recommended definition are as follows: the activity is aimed at the coverage of the enterprise needs in personnel; the semantic part of the activity is based on the marketing concept.

Key words: skilled workers marketing, manpower marketing, personnel marketing, personnel marketing concept.

Постановка проблеми. Забезпечення підприємства персоналом, його пошук на ринку праці, залучення та утримання на підпри-

ємстві в сучасних умовах реалізується маркетингом персоналу. Для його організації на підприємстві необхідно чітко знати, що собою являє та з яких елементів складається така діяльність. Тому постає завдання щодо встановлення сутності поняття «маркетинг персоналу».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сучасній науковій літературі з менеджменту та управління персоналом [1–10] не існує єдиного терміна, який би характеризував діяльність, пов'язану з маркетингом персоналу. У багатьох наукових літературних джерелах використовують різні терміни: «маркетинг персоналу», «персонал-маркетинг» (або «HR-маркетинг») та рідше «кадровий маркетинг» або «маркетинг трудових ресурсів». Незважаючи на існування різних тлумачень цих дефініцій, на сьогодні не існує чіткого їх визначення.

Аналіз зарубіжних літературних джерел [1] дозволив встановити, що саме шляхом поєднання категорій *маркетингу* (*marketing*) та *персоналу* («*personnel/HR*») було закладено розвиток нового напрямку в науці та практиці з управління персоналом. Тому, з точки зору походження, терміни «маркетинг персоналу» або «персонал-маркетинг», а також «HR-маркетинг» мають передавати найвірніший зміст діяльності маркетингу персоналу. В сучасних вітчизняних літературних джерелах [2, 10, 12] вони розглядаються як синоніми, і вважається, що змістовно вони не відрізняються один від одного.

Термін «кадровий маркетинг» застосовується у дослідженнях Белоусова О.В. [21], який кадровий маркетинг розуміє як «комплексну систему, що спрямована на підбір, розміщення, навчання та оцінку кадрового потенціалу із урахуванням вимог виробництва та з метою формування сприятливого соціально-економічного клімату у колективі, прищеплення працівникам цінностей та норм, що прийняті на підприємстві, підвищення корпоративної культури». По-перше, використовуваний термін «кадровий маркетинг» є звуженим, оскільки об'єктом є кадри, а категорія «кадри» характеризує тільки кваліфікований склад персоналу, залишаючи поза увагою інші категорії наявного персоналу, а також потенційний персонал підприємства. По-друге, саме тлумачення не передбачає розкриття сутності маркетингу в системі управління персоналом на підприємстві, оскільки маркетинг персоналу ототожнюється з функціями підбору, розміщення, оцінки, розвитку персоналу тощо.

Термін «маркетинг трудових ресурсів» автори [16] пропонують розглядати як постійне прагнення працівника підтримувати свою працездатність та конкурентоспроможність на ринку праці, з метою отримання за власну роботу надалі більшої вигоди, ніж зараз. Це тлумачення не розкриває сутності терміна, адже відповідно до нього об'єктом маркетингу мають бути трудові ресурси, а в самому тлумаченні мова йде про прагнення окремого працівника. Тому таке визначення підходить більше терміну «самомаркетинг», що найчастіше трактується як «вміле подання самого себе та своїх можливостей на ринку праці з найвигіднішої позиції з метою викликати зацікавленість роботодавця» [24] або як «програма певних дій професіонала, що спрямована на реалізацію його головного «товару» – власного потенціалу; по суті це організація реклами самого себе на ринку праці» [25]. Оскільки самомаркетинг трудових ресурсів не передбачає діяльності, що пов'язана з маркетингом персоналу в рамках підприємства, використання цього терміна також передбачається недоцільним.

Отже, найдоцільнішим терміном, що характеризує діяльність із забезпечення підприємства необхідним персоналом є «маркетинг персоналу» або «персонал-маркетинг» (або «HR-маркетинг»).

При визначенні маркетингу персоналу в роботах сучасних авторів застосовуються два підходи, згідно з якими він трактується в широкому або у вузькому сенсі (рис. 1). Найчастіше автори приділяють увагу розкриттю сутності маркетингу персоналу у вузькому сенсі, за яким він визначається як вид діяльності [2–7, 14, 15]; досліджується як сукупність [7, 8, 11, 13, 18, 20, 23]; та окремо розглядається як функція управління персоналу, інструмент, засіб, механізм тощо [8, 9, 12, 14, 17–20].

Невирішені складові загальної проблеми. На підставі результатів аналізу існуючих тлумачень поняття маркетингу персоналу можна зробити висновки, що серед науковців, які займаються цією проблематикою, не існує узгодженості думок щодо його визначення.

Формулювання цілей статті. Уточнити сутність та зміст поняття «маркетинг персоналу» на підставі критичного аналізу існуючих тлумачень та виділенні основних його характеристик.



Рис. 1. Схема розкриття сутності поняття «маркетинг персоналу»

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з ключових ознак розгляду маркетингу персоналу у широкому розумінні є ідеологія. Як ідеологію маркетинг персоналу визначили у своїй роботі Колпаков В.М. та Дмитренко Г.А. [5], відповідно до якої у широкому сенсі маркетинг персоналу характеризується «з одного боку, ретельним і всебічним дослідженням ринку праці, попиту на робочу силу, потреб в ній фірм, підприємств, а з іншого – активним впливом на ринок, на якому існує попит, потреби у відповідності зі стратегією розвитку суспільства. Він визначає ідеологію формування ринку праці, що складається з людей, які пропонують свою робочу силу в обмін на заробітну плату». На їх думку, маркетинг персоналу призначений забезпечити організацію таким персоналом, який був би спроможним виконувати діяльність щодо задоволення потреб покупця чи споживача в продукції чи послуги організації. Твердження, що маркетинг персоналу визначає ідеологію формування ринку, не дуже коректно сформульоване. Так, «ідеологія – це своєрідна система поглядів, ідей, уявлень, що характеризують те чи інше суспільство, той чи інший клас або політичну партію» [26], тому цей термін некоректно застосовувати щодо такої категорії як ринок.

Автори [4, 7], розглядаючи маркетинг персоналу у широкому розумінні, стверджують, що це своєрідна філософія та стратегія управління людськими ресурсами, що спирається на ринкове мис-

лення; персонал розглядається як внутрішні клієнти; персонал-маркетинг націлений на «продаж» організації своїм співробітникам шляхом створення максимально сприятливих умов праці, що сприяють підвищенню його ефективності та розвитку партнерського відношення і лояльності в кожному співробітнику. При цьому, у контексті маркетингу зміст та умови праці, робоче місце розглядаються як продукти. Таке тлумачення недостатньо повно розкриває сутність «маркетингу персоналу». Так, можна погодитись, що маркетинг персоналу є філософією. Якщо «філософія – це методологічні принципи, що є в основі якої-небудь науки» [26], то можна припустити, що маркетинг персоналу як філософія – це методологічні принципи маркетингу, що закладені в основі науки з управління людськими ресурсами. Але не можна погодитись із твердженням, що маркетинг персоналу є окремо своєрідною стратегією, адже «стратегія – мистецтво планування керівництва, заснованого на правильних та далекоглядних прогнозах» [26].

У сучасному енциклопедичному словнику з управління персоналом надане тлумачення маркетингу персоналу у вузькому розумінні [2]: «Маркетинг персоналу (або «персонал-маркетинг») – це вид управлінської діяльності, спрямованої на визначення і покриття потреби в персоналі».

Дотримуючись такого визначення, інші автори уточнюють, надають інші характеристики маркетингу персоналу [3, 4, 6, 7, 13, 15], розкриваючи глибше його сутність. Так, Колпаков В.М. [6] акцентує свою увагу на характеристиці потреби в персоналі. Він підкреслює, що маркетинг (стратегічний) персоналу визначає потребу у кількісному і якісному складі працівників (персоналу) в часі і просторі організованої діяльності.

Цільова спрямованість відображена у роботі [10], в якій пропонується розглядати персонал-маркетинг: «як вид діяльності, що спрямований на трансформацію кадрового потенціалу з метою взаємовигідного задоволення потреб підприємства в персоналі та його компетенцій, а також потреб реальних і потенційних працівників (у праці, умовах праці і можливостях розвитку), і посилення на цій основі позиції підприємства на ринку праці і на ринку основного виду діяльності». Однак, на нашу думку, її тлумачення перевантажене зайвими уточненнями. Так, слід погодитись, що маркетинг персоналу є видом діяльності, але спрямування на трансформацію кадрово-

го потенціалу є досить широкою функцією, яка може потребувати залучення інших видів діяльності підприємства, а не тільки маркетингу персоналу.

Автори [7, 8, 11, 13, 17, 19, 23] розглядають маркетинг персоналу через сукупність. Наприклад, існують праці де маркетинг розглядається як сукупність напрямів [7, 21] або етапів процесу [11, 13], до основних з яких можна віднести: дослідження ринку робочої сили [8, 23]; виявлення потреб у персоналі [7, 11, 23]; розроблення вимог до персоналу [7, 11]; вибір шляхів покриття потреб у персоналі [7, 11]; позиціонування підприємства як привабливого роботодавця [23] та інше. Так, у тлумачному словнику наведені такі трактування: [26]: «сукупність – поєднання, з'єднання, загальний підсумок чого-небудь»; «процес – хід, розвиток якого-небудь явища, послідовна зміна станів у ході розвитку чого-небудь» [26], тобто процес відповідає на запитання «як робити?». В першу чергу, маркетинг персоналу повинен відповідати за те «що робити», тому ми не згодні з твердженням, що маркетинг персоналу може бути процесом, адже це може звужувати його сутність. Як сукупність напрямів маркетинг персоналу теж не може бути визначений, оскільки «напрямок – це лінія руху, хід розвитку» [26].

Інший автор [14] також розкриває маркетинг персоналу через поєднання: «маркетинг персоналу – це сукупність методів, процедур, структур, що їх здійснює, спрямована на визначення, покриття потреби в персоналі та його розвиток з метою підтримки конкурентоспроможності підприємства на достатньому рівні. Наведене тлумачення не досить коректно сформульоване та неточне. По-перше, автор змішує такі різноманітні категорії як «метод», «процедура» та «структура», залишаючи відкритим питання щодо сутності маркетингу персоналу. «Метод – спосіб теоретичного дослідження або практичного здійснення чого-небудь» [26], «процедура – офіційний порядок дій, виконання, обговорення чого-небудь» [26]; «структура – будова, внутрішній порядок влаштування» [26]. Оскільки «метод» та «процедура» поняття достатньо вузькі, то маркетинг персоналу не може бути визначений тільки сукупністю методів та процедур, а застосування сукупності у поєднанні зі структурою в цьому контексті є не зовсім логічним. По-друге, автор намагається передати сутність маркетингу персоналу через інші визначення, такі як «конкурентоспроможність підприємства»; сама діяльність марке-

тингу персоналу є засобом у плануванні конкурентоспроможності організації, що, в свою чергу, може некоректно передавати сутність маркетингу персоналу.

Як окрема функція маркетинг персоналу був визначений автором [8]. Але, використання такого терміна як «функція», дещо обмежує маркетинг персоналу як вид діяльності, оскільки «функція – обов’язок, коло діяльності»[26]. З практичної точки зору, функція – це задача, яку розв’язує організація для особистого виживання і для досягнення поставлених завдань. Функція відповідає на запитання «що робити?». Маркетинг персоналу може виступати функцією, але він повинен бути спрямований на розв’язання декількох поставлених завдань, таких як, наприклад, підвищення кількості персоналу, підвищення рівня його кваліфікації, залучення персоналу тощо. Тому логічніше було б припустити, що маркетинг персоналу є сукупністю функцій, що спрямовані на розв’язання декількох завдань, пов’язаних із персоналом (наявним та потенційним). В тій же роботі автор також зазначає, що «маркетинг персоналу є умовою зростання кадрового потенціалу за рахунок пошуку та залучення зовнішніх джерел необхідної робочої сили». Умовою маркетинг персоналу також не може бути («умова – це обставина, від якої залежить що-небудь» [26]), адже в першу чергу він спрямований на створення таких умов праці, що задовольняють вимоги персоналу.

На наш погляд, також недоцільно визначати маркетинг персоналу як складову [12], оскільки це зовсім звужує його сутність та зміст, адже «складова – компонент чого-небудь» [26].

На нашу думку, зведення до знака рівності таких понять як «вид діяльності», «інструмент», «засіб» та «механізм» неможливе. Визначення, що наведені у тлумачному словнику [26], трактують таке: «інструмент – це засіб, що використовується для досяжності чого-небудь», а «засіб – це знаряддя (предмет, сукупність пристосувань) для досяжності якої-небудь діяльності»; «механізм – система, пристрій, що визначає порядок якого-небудь виду діяльності»; «діяльність» – визначається як заняття або труд, а труд, в свою чергу, є цілеспрямованою діяльністю людини, що спрямована на створення матеріальних та духовних цінностей за допомогою знарядь виробництва. Отже, як вид діяльності, маркетинг персоналу не може бути ані інструментом, ані засобом та механізмом.

Аналіз сучасних літературних джерел дозволив встановити, що серед великої кількості визначень «маркетингу персоналу», найсуттєвішими його ознаками (табл. 1) є:

- вид діяльності;
- сукупність пов'язаних функцій;
- спрямованість на забезпечення підприємства необхідним персоналом;
- направленість на підвищення задоволеності нужд та потреб персоналу (а, отже, підвищення лояльності їх до організації, їх залучення і, отже, зменшення плинності персоналу);
- основа функціонування суб'єктів ринку праці;
- застосування маркетингу (маркетингового підходу) в системі управління людськими ресурсами/ персоналу.

Таблиця 1

Аналіз змісту поняття «маркетинг персоналу»

№ ключового поняття	Ознаки поняття	Автори																			
		Колпаков В.М.	Матвій М.	Кібанов А.Я	Андрєєва І.В.	Одєгов Ю.Г.	Роглєв Х.Й.	Сардак О.В	Турова Т.В.	Михайлова А.Б.	Куценуко Д.К.	Морковський О.В.	Яншин Я.	Статив Ж.Г	Білецький О.М.	Шостак М.А.	Цвєткова І.І.	Торяник Ж.І.	Харламова Л.Н.	Черчик Л.М.	Гуляєва Н.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
6	Основа функціонування суб'єктів ринку праці	+	+			+		+													
3	Застосування маркетингу (маркетингового підходу) в системі управління людськими ресурсами/ персоналу			+	+					+		+	+	+		+					+
2	Вид (управлінської) діяльності		+	+	+		+	+	+	+	+	+	+								
1	Спрямований на забезпечення підприємства необхідним персоналом	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			+	+		+	+	+	+	

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
4	Спрямований на задоволеність нужд та потреб персоналу			+	+	+		+	+									+	+	+	
5	Сукупність пов'язаних функцій		+		+			+						+			+	+			+

Згідно з зазначеним вище, маркетинг персоналу, в першу чергу, є видом діяльності. Це твердження також може бути доведено, якщо звернутись до теоретичних засад самого маркетингу та згадати класичні положення щодо його визначення та сутності. Так, класик маркетингової теорії, Ф. Котлер [22] стверджує, що маркетинг слід розуміти як «вид людської діяльності, що спрямована на задоволення нужд та потреб шляхом обміну». Отже, спираючись на таке визначення, маркетинг персоналу, в першу чергу, слід розуміти як «вид діяльності».

Зміст маркетингу персоналу як діяльності доцільно обґрунтувати відповідно до засад класичної концепції маркетингу [22], згідно з якою запорукою досяжності цілей організації є виявлення нужд та потреб цільових ринків та забезпечення бажаної задоволеності більш ефективними та більш продуктивними, аніж у конкурентів, засобами.

В зв'язку з цим, маркетинг персоналу має бути спрямований на виявлення нужд та потреб персоналу (наявного і потенційного) та забезпечення бажаної задоволеності більш ефективними і більш продуктивними, аніж у конкурентів, засобами.

Зіставлення концепції маркетингу та маркетингу персоналу наведене нижче на рис. 2.

Виходячи з широти охоплення явища, що досліджується, пропонується таке визначення: маркетинг персоналу – це діяльність, що спрямована на забезпечення підприємства необхідним персоналом за рахунок створення, підтримки або зміни поведінки цільових аудиторій (наявного та потенційного персоналу) щодо цього підприємства як роботодавця, де створення поведінки, її підтримка та зміна досягається шляхом залучення, утримання, розвитку, відбору персоналу тощо.



Рис. 2. Зіставлення концепції маркетингу із концепцією маркетингу персоналу

Подальші дослідження будуть проводитись у напрямку виявлення найефективніших методів та інструментів маркетингу персоналу щодо створення, підтримки та зміни поведінки цільових аудиторій

Висновки. Доведено, що серед існуючих термінів, що характеризують маркетинг персоналу, доцільно вживати термін «маркетинг персоналу». Обґрунтовано, що маркетинг персоналу, в першу чергу, є видом діяльності. Уточнено його поняття та зміст. Основними відмінностями запропонованого визначення є цільова спрямованість на забезпечення підприємства необхідним персоналом, розкриття змістової частини, що ґрунтується на основних положеннях концепції маркетингу.

Література

1. Tophson Kevin M. The employee revolution / Kevin M. Tophson. – Financial Times Prentice Hall, 1990. – 256 p.
2. Управління персоналом : Енциклопедичний словник; за ред. А. Я. Кибанова. – М. : Инфра-М, 1998. – 512 с.

3. Роглев Х. Й. Основи готельного менеджменту : навч. посіб. / Х. Й. Роглев. – К. : Кондор, 2005. – 408 с.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 301 с.
5. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие / Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : МАУП, 2005. – 504 с.
6. Колпаков В. М. Концептуально-понятійні основи кадрового забезпечення системи професійної освіти / В. М. Колпаков // Теорія та методика управління освітою. – 2010. – № 4. – С. 1–12.
7. Андреева И. В. Управление персоналом / И. В. Андреева, С. В. Кошелева, В. А. Спивак. – С.Пб. : Издательский дом «Нева»; ОЛМА-ПРЕСС, 2003. – 224 с.
8. Статив Ж. Г. Управление персоналом : учеб. пособие / Ж. Г. Статив. – 2-е изд., стереот. – М. : МГИУ, 2005. – 196 с.
9. Черчик Л. М. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Черчик // Економіка та менеджмент: зб. наук. праць. – Луцьк, Луцький національний технічний університет. – 2010. – Вип. 7 (26). – Ч. 3. – С. 3–11. – Режим доступу до статті: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_em/2010_7_3/28.pdf
10. Сардак О. В. Інтегрований підхід до визначення змісту персонал-маркетингу підприємств / О. В. Сардак // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економіка». – 2012. – Вип. 4 (52). – С. 202–209.
11. Цветкова И. И. Маркетинг персонала как фактор повышения конкурентоспособности туристского предложения / И. И. Цветкова // Ежемесячный научно-практический журнал Крымского отделения Академии экономических наук Украины. – 2002. – №4. – С. 37–39.
12. Михайлова А. Б. Персонал-маркетинг – новый подход к управлению человеческими ресурсами на горных предприятиях / А. Б. Михайлова // Горный информационно-аналитический бюллетень. Научно-технический журнал МГГУ. – 2009. – Т. 6, №12. – С. 240–253.
13. Торяник Ж. І. Головні напрямки використання маркетингу персоналу в системі управління персоналом / Ж. І. Торяник // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. – 2010. – Вип. 1. – С. 161–168.
14. Білецький О. М. Управлінські аспекти маркетингу персоналу в процесі реінжинірингу / О. М. Білецький // Вчені записки університету «Крок». Серія «Менеджмент і маркетинг в бізнесі ХХ ст.». – 2008. – Т. 2, №18. – С. 35–40.
15. Турова Т. В. Антикризисное управление персоналом: системный подход / Т. В. Турова // БизнесИнформ. – 2010. – №1. – С. 103–108.

16. Ядранський Д. М. Маркетинг трудових ресурсів підприємства / Д. М. Ядранський // Економіка і регіон. – ПолтНТУ; 2008. – №4(19). – С. 54–58.

17. Матвіїв М. Персонал в комплексі маркетингу на ринку праці [Електронний ресурс] / М. Матвіїв // Галицький економічний вісник. Проблеми мікро- та макроекономіки України. – 2010. – №3(28). – С. 50–56. Режим доступу до статті: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gev/2010_3/PROBLEMS_OF_MICRO_AND_MACROECONOMICS/007.pdf

18. Куценко Д. К. Управління персоналом як стратегічна складова комплексу маркетингу / Д. К. Куценко // Управління розвитком. – 2009. – №21. – С. 36–37.

19. Гуляєва Н. Маркетинговий підхід до формування персоналу готелів / Н. Гуляєва, О. Поплавська // Вісник КНТЕУ. – 2011. – №1. – С. 20–30.

20. Морковський О. В. Система маркетингу персоналу на виробничому підприємстві [Електронний ресурс] / О. В. Морковський, О. В. Іванова // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит». – 2011. – №1. Режим доступу до статті: http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/Vsnau/2011_1/44Markovsky.pdf

21. Белоусов А. В. Формирование маркетинговой стратегии управления кадровым потенциалом: автореф. дис. на соискание степени канд. экон. наук: спец. 08.06.02 «Предпринимательство, менеджмент и маркетинг» / А. В. Белоусов. – Луганськ, 2001. – 15 с.

22. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг; пер. с англ. Т. В. Клекоти. – 9-е изд. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 1200 с.

23. Электронный словарь тренера и консультанта. Режим доступа: http://treko.ru/show_dict_906

24. Концепция самомаркетинга: электронный словарь. [Електронний Ресурс]. Режим доступа: http://www.samomarketing.ru/concert_of_samomarketing.html

25. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. Самомаркетинг ейчара [Електронний ресурс]. Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=4641&print=true>

26. Тлумачний словник [Електронний ресурс]. Режим доступа: <http://dic.academic.ru/>

Рецензент: В. Г. Шинкаренко, докт. экон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 16. 12. 11 р.

УДК 658.011.12

ПИПЕНКО І.С., канд. екон. наук,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОБҐРУНТУВАННЯ СКЛАДУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Уточнено склад потенціалу підприємства, елементи якого відокремлюються за системою ознак: залежно від здатності підприємства здійснювати пошук/перерозподіл зусиль використання ресурсів, сфери їх виникнення та застосування. Така класифікація дозволяє співвіднести різновиди потенціалу із близькими за своїм змістом категоріями, а також уникнути розбіжностей при виявленні рівнів узагальнення.

Ключові слова: потенціал, ресурси, зусилля, елементи, види.

PYPENKO I., Cand. Econ. Sc.,
Kharkiv National Automobile and Highway University

SUBSTANTIATION OF THE STRUCTURE OF THE ENTERPRISE POTENTIAL

Abstract. The composition of enterprise potential was specified. Its elements are split according to the system of attributes: the ability of enterprise to carry out search/redistribution of efforts to use the resources, the areas of their origin and the domains of their application. Such classification allows to correlate the varieties of potential with the categories which are close to its sense, and also to avoid divergences while identifying the levels of generalization.

Key words: potential, resources, efforts, elements, kinds.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання підприємство повинно адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. При цьому воно змушено відшуковувати додаткові зусилля сфери використання ресурсів, враховуючи виникнення нових ринкових потреб та забезпечуючи динамізм власного потенціалу.

Потенціал підприємства розуміємо як узагальнюючу динамічну характеристику внутрішніх ресурсів підприємства та зусиль щодо їх оптимального використання для досягнення встановлених цілей. Внаслідок саморозвитку або під впливом результатів перетворення потенціал підприємства змінюється у часі. Для виявлення причин цієї зміни слід уточнити його складові елементи. Тому обґрунтування складу потенціалу підприємства є актуальним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових публікаціях, присвячених дослідженню потенціалу підприємства, розглядаються різні підходи щодо складу його елементів. Так, одні науковці [1–3] пропонують видові прояви потенціалу підприємства за декількома напрямками класифікації: за рівнем агрегованості, за галузями, за рівнем абстрагованості тощо. Другі [4, 5, 7, 13, 15] – відокремлюють структурні елементи залежно від ресурсів. Треті [9–20] – не наголошуючи на конкретній класифікаційній ознаці, розглядають потенціал підприємства за декількома рівнями узагальнення (локальні потенціали). При цьому потенціалом підприємства найвищого рівня є економічний [9–13], стратегічний [14, 15], конкурентний [16, 17], ринковий [18]; у окремих випадках – маркетинговий [19], інноваційний [20].

Іванов В.Б., Краснокутська Н.С., Федонін О.С. та інші [1–3] склад потенціалу підприємства розглядають за різними напрямками класифікації: за рівнем агрегованості, за галузями господарства, за рівнем абстрагованості, за сферою та за ступенем реалізації, за функціональними напрямками, за елементним складом. Перевагою такого підходу є наявність класифікаційних ознак. Разом з тим, застосування деяких з цих ознак більш доречно на транснаціональному, регіональному та інших ієрархічних рівнях. Тому, виходячи із співвідношення потенціалів різних рівнів ієрархії, слід обґрунтувати ознаки класифікації складу потенціалу саме для підприємства.

Автори робіт [4, 5, 7, 13, 15] для обґрунтування складу потенціалу підприємства застосовують ресурсний напрям, який передбачає виділення складових за видами ресурсів. При цьому кожен автор пропонує розглядати різну кількість видів ресурсів – від 7 до 10; також існує неоднозначність у назві ресурсів. До найзастосованіших можна віднести такі ресурси: фінансові, трудові, організаційні, технічні, технологічні, інформаційні тощо. Відокремлення елементів потенціалу підприємства залежно від ресурсів є правильним, проте має обмеженість. Сама по собі наявність у підприємства ресурсів певної кількості та якості не є гарантом його спроможності досягти встановленої мети, успішно функціонувати та розвиватися у обраній сфері діяльності. Ґрунтуючись лише на ресурсній позиції, що відображає внутрішню характеристику потенціалу підприємства, не враховується його здатність пристосовуватися до існуючих обмежень у зовнішньому середовищі, тобто зовнішня характеристика.

Через це, окрім ресурсної, слід враховувати й інші напрями класифікації.

Деякі вчені [6, 9, 10, 14, 16–18] потенціал підприємства розглядають у вигляді сукупності локальних потенціалів, тобто у складі потенціалу підприємства відокремлюють елементи на декількох рівнях узагальнення без конкретної класифікаційної ознаки. При цьому вчені застосовують поняття економічного, стратегічного, конкурентного або ринкового потенціалу для найвищого рівня, вкладаючи схожий зміст у їх трактування. Окрім розбіжностей у складі потенціалу підприємства, з точки зору ієрархії, є невідповідність за кількістю елементів, що відокремлюються у рамках кожного рівня узагальнення. Таке тлумачення має суб'єктивний характер найвищого ступеня, оскільки у жодній роботі не наводяться пояснення стосовно доцільності виділення того чи іншого видового прояву потенціалу підприємства. Більш того, в зазначених роботах не аналізуються та не співвідносяться точки зору науковців, які для обґрунтування складу потенціалу підприємства використовують певні класифікаційні напрями.

Дискусійною залишається точка зору науковців [19, 20], які у складі потенціалу підприємства обмежуються деякими видами локальних потенціалів: маркетингового, інноваційного; розглядаються невід'ємною частиною усіх інших видів потенціалу. Такі класифікації не позбавлені зазначених вище недоліків та відображають часткове застосування ресурсного, функціонального напрямів. Тому позиції цих вчених щодо складу потенціалу потребують суттєвого доопрацювання.

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на наявність суттєвих наукових наробок, склад потенціалу підприємства потребує теоретичного обґрунтування. Зокрема виникає потреба систематизації видових проявів потенціалу підприємства, формування системи ознак його класифікації.

Формулювання цілей статті. Обґрунтувати склад потенціалу підприємства за системою ознак класифікації: залежно від здатності підприємства здійснювати пошук/перерозподіл зусиль використання ресурсів, сфери їх виникнення та застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Будь-яка класифікація передбачає спробу розподілити об'єктивну реальність за

певними ознаками, які мають суттєве значення для розв'язання завдання дослідження.

Тому при обґрунтуванні складу потенціалу підприємства будемо дотримуватися таких положень:

- по-перше, розглядати потенціал на рівні підприємства;
- по-друге, ґрунтуватися на сутності поняття потенціалу підприємства, яке відображає водночас внутрішню та зовнішню характеристики потенціалу, враховує здатність підприємства до пошуку прихованих (перерозподілу наявних) зусиль використання ресурсів;
- по-третє, сформулювати систему ознак класифікації;
- по-четверте, відокремити елементи без спроби визначення, який видовий прояв потенціалу повинен мати найвищий рівень узагальнення;
- по-п'яте, врахувати усі характерні ознаки, якості та риси потенціалу підприємства.

Виходячи зі сформованих положень, обґрунтуємо систему класифікаційних ознак щодо виділення тих чи інших складових потенціалу підприємства.

При використанні як ознаки рівня агрегованості відокремлюються потенціали світового господарства, національної економіки, галузі, регіону, підприємства, структурних об'єднань та ін. Наведений перелік різновидів характеризується ієрархічним принципом. Тому розглянута ознака доречна для виявлення ієрархії відносин між потенціалами різних рівнів в усій сукупності їх взаємозв'язків та взаємообумовленостей. В цьому дослідженні інтерес викликає рівень потенціалу окремого підприємства.

Схоже розуміння притаманне галузевій ознаці, згідно з якою виділяють промисловий, будівельний, науковий, сільськогосподарський, транспортно-комунікаційний, інші потенціали. Якщо розглядати ієрархію потенціалу, то цей перелік є структуроутворюючим елементом потенціалу галузі розглянутої вище класифікації.

Ознака рівня абстрагованості, за якою виділяються потенціал людства, соціокультурний, психофізіологічний, природний, економічний потенціали та ін., більшою мірою відображає макрорівень об'єкта дослідження. Стосовно підприємства перелічені види потенціалу можна згрупувати за такою ознакою: залежно від компонент середовища непрямого впливу. При цьому слід відокремлювати

такі потенціали: науково-технічний, культурний, політико-правовий, природний, економічний, демографічний. Разом з тим, така класифікація більшою мірою має теоретичну спрямованість, що обмежує здатність її практичного втілення у діяльність підприємства.

Згідно з ознакою – сферою реалізації – потенціал підприємства можна розглядати як внутрішній та зовнішній (або ринковий). Тобто ці види характеризують внутрішній стан підприємства, його внутрішнє та зовнішнє середовище, зовнішні характеристики. В межах цієї класифікаційної ознаки поняття зовнішнього та ринкового потенціалів підприємства ототожнюються.

За ознакою ступеня реалізації відокремлюються фактичний та перспективний потенціали підприємства. Така диференціація дозволяє визначити рівень використання потенціалу.

Близькими за змістом рівню фактичного потенціалу підприємства вважаємо такі категорії: наявний, досягнутий, поточний, існуючий. Відповідно для рівня перспективного – резервний, той, що нарощується, потенціал розвитку. При цьому зауважимо, те, чого може досягти підприємство у стратегічній перспективі, – це стратегічний потенціал підприємства [24].

Оскільки фактичний рівень для зрівняння потребує наявності запланованого або бажаного рівнів, зазначені категорії будемо співвідносити так. За рівнем використання відокремлюємо існуючий потенціал та потенціал розвитку. Інші категорії підлягають відповідному ототожненню. При цьому існуючий потенціал підприємства відображає реалізований та нереалізований рівні; потенціал розвитку – бажаний рівень.

При застосуванні функціональної ознаки виділяють виробничий, маркетинговий, фінансовий, науково-технічний, організаційний потенціали підприємства. У даному випадку враховується сфера виникнення, формування та використання потенціалу підприємства. Безперечно, така класифікаційна ознака повною мірою відображає умови господарювання будь-якого підприємства.

Функціональна ознака ґрунтується на сукупності функцій, які виконує підприємство, на видах його діяльності. В зв'язку з цим, перелік функціональних напрямів може варіюватися залежно від особливостей галузі, де господарює підприємство. Так, для підприємства транспортної галузі за функціональними напрямками доречно

розглядати такі види потенціалу підприємства: виробничий, маркетинговий, фінансовий, кадровий, потенціал науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок (НДДКР).

Не позбавлена недоліків й ознака елементного складу, відповідно до якої розглядають потенціали основних та оборотних фондів, земельний, інформаційний, технологічний, кадровий потенціали. Наведений склад потенціалу підприємства містить елементи різних рівнів узагальнення, що приводить до певного дублювання. Так, наприклад, потенціали основних та оборотних фондів є різновидом виробничого потенціалу. Частково перелічені елементи можна співвіднести із ресурсами, якими володіє підприємство.

Отже, наявність різних ознак класифікації пояснюється так: до складових елементів потенціалу підприємства у самому загальному наближенні можна віднести все, що пов'язане із функціонуванням та розвитком підприємства.

Оскільки потенціал окремо без визначення мети його використання існувати не може, розглянемо фрагмент «дерева цілей» діяльності підприємства. Так, для забезпечення нарощування потенціалу підприємства як цілі найвищого рівня доречно, наприклад, по-перше, підвищити фінансовий потенціал підприємства, по-друге, посилити конкурентні позиції підприємства. В свою чергу, досягнення мети нижчого рівня можливо за рахунок поліпшення фінансового стану – показників прибутковості, ділової активності, ліквідності; за рахунок підвищення конкурентоспроможності послуг, які надаються, частки ринку – завдяки збільшенню обсягу надання послуг, освоєння нових ринків розподілу послуг та ін. Тобто досягнення підприємством цілі зумовлює постановку та розв'язання конкретних завдань щодо оптимального сполучення його внутрішніх ресурсів (фінансових, трудових, організаційних, технічних, технологічних, інформаційних тощо), врахування сфери їх виникнення та застосування.

Ресурси, що використовуються, перетворюються у певний результат, змінюючись та набуваючи нових якісних і кількісних характеристик. В зв'язку з цим, слід враховувати здатність підприємства здійснювати пошук додаткових або перерозподіл наявних зусиль сфери використання ресурсів шляхом їх перетворення та внаслідок саморозвитку з урахуванням зовнішніх обмежень.

Керуючись наведеними узагальненнями, на рис. 1 поданий склад потенціалу підприємства за певними класифікаційними ознаками.

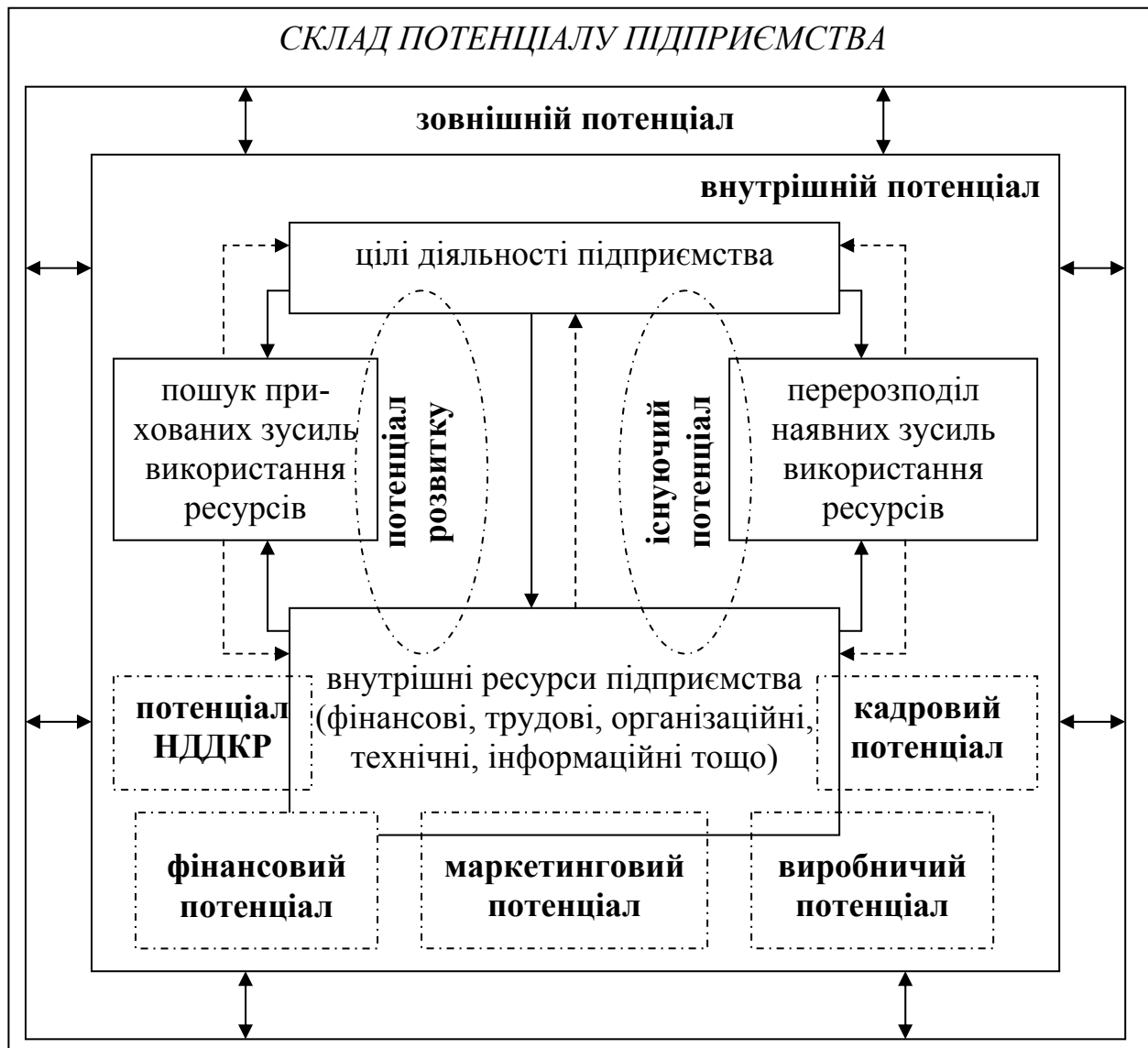


Рис. 1. Обґрунтування складу потенціалу підприємства

По-перше, залежно від сфери виникнення ресурсів слід відокремлювати внутрішній та зовнішній потенціал підприємства. По-друге, залежно від сфери застосування ресурсів – потенціал НДДКР, фінансовий, маркетинговий, виробничий, кадровий потенціали підприємства. По-третє, залежно від здатності підприємства здійснювати пошук/перерозподіл зусиль використання ресурсів – існуючий потенціал та потенціал розвитку підприємства.

Висновки. Отже, визначено види потенціалу підприємства залежно від його здатності здійснювати пошук/перерозподіл зусиль використання ресурсів, сфери їх виникнення та застосування.

Література

1. Іванов В. Б. Потенціал підприємства: навч.-метод. посіб. / В. Б. Іванов, О. М. Кохась, С. М. Хмелевський. – К. : Кондор, 2009. – 300 с.
2. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / Н. С. Краснокутська. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
3. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч.-метод. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2005. – 216 с.
4. Догадайло Я. В. Обґрунтування складу потенціалу підприємств дорожньої галузі / Я. В. Догадайло // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – Х.: ХНАДУ, 2010. – Вип. 16. – С. 182–191.
5. Харченко С. В. Управлінські аспекти забезпечення результативності використання потенціалу підприємства / С. В. Харченко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 8. – С. 46–72.
6. Бурлака О. В. Практичні підходи до визначення та використання поняття «потенціал підприємства в умовах ринкової економіки» / О. В. Бурлака, В. І. Бокій // Вісник Київ. нац. ун-ту технології та дизайну. – 2004. – № 1. – С. 55–59.
7. Добикіна О. К. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О. К. Добикіна, В. С. Рижиков, С. В. Касьянюк, М. Є. Кокотько. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 208 с.
8. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблудська, О. О. Решетняк. – К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 400 с.
9. Балацкий О. Ф. Экономический потенциал административных и производственных систем: монография / О. Ф. Балацкий. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2006. – 973 с.
10. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління / Є. В. Лапін // Вісник СумДУ. – 2007. – № 1. – С. 59–64.
11. Савченко М. В. Управління економічним потенціалом промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / М. В. Савченко. – Х., 2004. – 20 с.
12. Божанова О. В. Управління економічним потенціалом підприємства залізничного транспортного машинобудування : автореф. дис. на здобуття на-

ук. ступеня канд. ек. наук: за спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / О. В. Божанова. – Х., 2011. – 20 с.

13. Калетнік Г. М. Інноваційні моделі управління стратегічним економічним потенціалом сучасних економічних систем / Г. М. Калетнік, Г. М. Заболотний, С. В. Козловський // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 4. – С. 3–11.

14. Бузько І. Р. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів в розвитку підприємства / І. Р. Бузько, І. Е. Дмитренко, Е. А. Сущенко. – Алчевськ : Вид-во ДГМІ, 2002. – 216 с.

15. Шульга Г. В. Формирование стратегического потенциала организации / Г. В. Шульга // БизнесИнформ. – 2009. – № 15–16. – С. 155–157.

16. Воронкова А. Е. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку / А. Е. Воронкова, Ю. С. Погорелов // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4 – С. 33–35.

17. Злыдень И. Н. Практические подходы к определению понятия и исследование синергизма элементов конкурентного потенциала / И. Н. Злыдень // БизнесИнформ. – 2005. – № 5–6. – С. 92–96.

18. Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия / Е. В. Попов. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. – 559 с.

19. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, Р. В. Мажинський. – К. : «Професіонал», 2006. – 288 с.

20. Шипуліна Ю. С. Структура інноваційного потенціалу підприємства / Ю. С. Шипуліна // Механізм регулювання економіки. – 2003. – № 2. – С. 26–29.

21. Воробйов Ю. М. Управління ресурсами підприємства / Ю. М. Воробйов, Б. І. Холод. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 288 с.

22. Хомяков В. І. Управління потенціалом підприємства / В. І. Хомяков, І. В. Бакум. – К. : Кондор, 2009. – 400 с.

23. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : навч. посіб. / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.

24. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – С.Пб.: Питер, 1999. – 416 с.

Рецензент: О. М. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 22. 02. 12 р.

УДК 658.310

ВОДОЛАЖСЬКА Т.О., аспірант,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Розглянуто основні підходи до формування стратегій управління персоналом підприємства, основна відмінність яких полягає у виборі місця стратегії управління персоналом відносно загальної стратегії підприємства. На основі методології структурного аналізу IDEF0 побудовано контекстну та декомпозиційні його діаграми. Удосконалено процес формування стратегії управління персоналом підприємства шляхом виділення та конкретизації основних його етапів та встановлено взаємозв'язок між ними. Принциповою його відмінністю є врахування стадії життєвого циклу бізнес-одиниці, залежно від якої стратегія управління персоналом формується як функціональна складова загальної стратегії підприємства; центральна самостійна функціональна стратегія; на основі узгодження загальної стратегії з наявними та необхідними кадровими ресурсами.

Ключові слова: стратегія управління персоналом, підходи до формування стратегій управління персоналом, структурний аналіз.

VODOLAZHSKA T., Postgraduate,

Kharkiv National Automobile and Highway University

THE PROCESS OF THE ENTERPRISE PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGIES FORMATION

Abstract. The basic approaches as to the enterprise personnel management strategies formation have been considered. The main difference of these approaches consists in the choice of place of personnel management strategy relatively to the enterprise general strategy. Its context and decomposition charts have been built on the basis of the methodology of structural analysis IDEF0. The process of the enterprise personnel management strategy formation has been improved based on the selection and specification of its basic stages; and the correlation between them was specified. Its fundamental difference is to take into consideration the stage of business-unit life cycle depending on which the personnel management strategy is formed as the functional element of the enterprise general strategy; as central independent functional strategy; on the basis of the general strategy accordance with the human resources existent and required number.

Key words: enterprise personnel management strategy, as to the enterprise personnel management strategies formation, structural analysis.

Постановка проблеми. Успішність функціонування підприємств залежить від правильності визначення, формулювання та реалізації загальної стратегії свого розвитку. Особливе місце в її складі займає стратегія управління персоналом, що використовується для раціональної організації праці працівників, оскільки вони є головним ресурсом підприємства. Процес її формування у наш час є досить складним, включає різні підпроцеси (вироблення, розроблення, вибору, реалізації, аналізу, оцінки, контролю стратегії управління персоналом) та потребує уточнення його змісту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення та аналіз сучасної вітчизняної і закордонної наукової літератури зі стратегічного управління та управління персоналом [1–16] дозволили встановити, що стратегія управління персоналом по-різному підпорядковується загальній стратегії підприємства. Відповідно до цього виділяють три основні підходи до формування стратегій управління персоналом: як однієї із функціональних стратегій; залежної від наявних або потенційних (необхідних) кадрових ресурсів; на основі узгодження загальної стратегії підприємства і його кадрових ресурсів.

Відповідно до першого підходу [5, 7–9, 11–13] стратегія управління персоналом ґрунтується на загальній стратегії підприємства та є однією із функціональних його стратегій. Для її формування використовуються похідні заходи щодо реалізації вже розробленої загальної стратегії підприємства.

Застосування цього підходу є в роботах вітчизняних [5, 7, 9] та зарубіжних [12] вчених. Так, наприклад, відомий український вчений в галузі управління персоналом Ф.І. Хміль [5] у самому загальному вигляді представив схему розроблення цієї стратегії. На його думку, процес формування стратегії управління персоналом підприємства передбачає визначення мети, критеріїв і показників ефективності управління персоналом, встановлення обмежень на функціонування системи управління персоналом (фінансових, матеріальних, соціальних), визначення організаційної структури служби управління персоналом та взаємозв'язків підприємства із зовнішнім середовищем. Однак, запропонована схема є надто загальною, не містить уточнення черговості реалізації її етапів та переліку критеріїв і показників ефективності управління персоналом. Крім того,

цей процес використовується для підприємств, що дотримуються загальної стратегії динамічного зростання. Проте не вказано, як слід формувати стратегії управління персоналом в інших випадках (при стратегії підприємництва, прибутковості, ліквідації та ін.).

Аналіз різних схем реалізації процесу формування стратегії управління персоналом як функціональної стратегії дозволив встановити таке: по-перше, стратегія управління персоналом виконує обслуговуючу функцію, що полягає в наданні та підтримці працездатності необхідного для підприємства персоналу; по-друге, в деяких схемах політика управління персоналом розробляється на основі стратегії управління персоналом, що порушує логіку етапів формування загальної стратегії підприємства; по-третє, не повною мірою врахована залежність стратегії управління персоналом від кадрових ресурсів підприємства.

Залежно від наявних або необхідних кадрових ресурсів формують стратегію управління персоналом відповідно до другого підходу [8, 10, 11]. При цьому вона є центральною самостійною функціональною стратегією. Аналіз схем реалізації процесу формування стратегії управління персоналом дозволив зробити такі висновки: по-перше, основний акцент робиться на сферу соціальних та людських інтересів, які лише частково враховують принцип економічної ефективності виробничої діяльності; по-друге, спостерігається обмеженість цього підходу, що полягає у використанні паралельно з іншими, пов'язаними із виробництвом.

Комбінація розглянутих двох підходів до формування стратегії управління персоналом підприємства дозволяє виділити третій підхід [4, 8, 11], що передбачає узгодження загальної стратегії підприємства із наявними та необхідними кадровими ресурсами. При цьому більш повно порівняно з іншими підходами враховуються як інтереси працівників, так і підприємства в цілому.

Найґрунтовнішою для опису та реалізації загальних етапів є схема процесу формування стратегій управління персоналом підприємства, запропонована І.Б. Дураковою [8, 11]. Автор вважає доцільним починати її формування із аналізу ситуації, що склалася на підприємстві. Для цього, по-перше, визначають, якими кадровими ресурсами володіє підприємство (аналіз підприємства); по-друге,

виявляють шанси та ризики відносно персоналу порівняно з конкурентами (аналіз довкілля). Результатом проведення ситуаційного аналізу є визначення позиції, яку підприємство займає в цей час за наявних кадрових ресурсів.

Невирішені складові загальної проблеми. Проведений аналіз розглянутих підходів до формування стратегій управління персоналом підприємства дозволяє зробити такі висновки:

- по-перше, використання підходу до формування стратегій управління персоналом підприємства зумовлене певними умовами, особливостями функціонування підприємства та ін., тому необхідне обґрунтування його доцільності;

- по-друге, більшість схем процесів формування стратегій управління персоналом є досить загальними та в деяких відсутнє відображення чіткого взаємозв'язку між їх етапами.

Мета статті – розробити процес формування стратегій управління персоналом підприємства шляхом виділення та конкретизації основних його етапів та встановити взаємозв'язок між ними.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для розв'язання поставленого завдання пропонується скористатися принципами процесного підходу. Доцільність його використання полягає у безперервному управлінні, що забезпечує взаємозв'язок як між окремими процесами управління персоналом підприємства, так і їх комбінацією і взаємодією.

Для розкриття змісту процесу формування стратегій управління персоналом підприємства скористаємося методологією структурного аналізу IDEF0, що передбачає графічне представлення процесів у вигляді функціональних блоків. При цьому кожний функціональний блок характеризується перетворенням входу (необхідних для реалізації процесу ресурсів) у вихід (результат, продукцію процесу). Ресурси процесу можуть бути матеріально-технічними, енергетичними, людськими, інформаційними та ін. Процес здійснюється за допомогою певного механізму, який керується конкретною особою. Функціональні блоки з'єднуються лініями та стрілками, що відображають зв'язки між ними.

Технологія використання структурного аналізу IDEF0 передбачає розроблення контекстних (A0) (рис. 1) та декомпозиційних (A1, A2) діаграм.



Рис. 1. Контекстна діаграма процесу формування стратегій управління персоналом підприємства

«Входом» у процес формування стратегії управління персоналом є інформація про роботу підприємства, що містить відомості про види його діяльності та стан їх розвитку, характер трудового колективу та ін. «Виходом» або його результатом є власне сформульована стратегія управління персоналом підприємства та результати її реалізації. Так, наприклад, результатами можуть бути підвищення кваліфікації персоналу, продуктивності його праці, ефективності використання, фінансових показників роботи тощо.

У контекстній діаграмі також присутня складова – «управління» процесом формування стратегії управління персоналом підприємства, тобто його взаємозв'язок з іншими функціями управління підприємством. Можливість здійснення цього процесу також залежить від матеріальних (вузли, агрегати, запчастини та ін.), технічних (обладнання, рухомий склад), трудових (кваліфікація, відповідальність, компетентність персоналу), інформаційних, технологічних та фінансових ресурсів підприємства.

Контекстна діаграма процесу формування стратегії управління персоналом підприємства дає загальне уявлення про нього. Більш детально представити його складові фрагменти та моделювання їх

взаємозв'язків дозволяє побудова декомпозиційних діаграм декількох рівнів.

Суть процесу формування стратегії управління персоналом підприємства полягає у її розробленні, виборі, реалізації та оцінці. Тому декомпозиційна діаграма процесу формування стратегії управління персоналом підприємства першого рівня (A1) містить три основні підпроцеси: розроблення, реалізації та оцінки ефективності реалізації стратегії управління персоналом підприємства.

Зміст виділених підпроцесів процесу формування стратегії управління персоналом підприємства розкривають декомпозиційні діаграми другого рівня. При їх побудові враховані всі «входи» і «виходи» попередньої діаграми, а також уточнені внутрішні «входи» і «виходи» (рис. 2).

Підґрунтям для здійснення процесу формування стратегії управління персоналом підприємства другого рівня (A21) («входом» підпроцесу) є відомості про роботу підприємства (специфіка діяльності, рівень розвитку, позиція порівняно з конкурентами, виробничий та кадровий потенціал та ін.), на основі яких проводять ідентифікацію кількості видів діяльності (його бізнес-одиниць) та їх стадії життєвого циклу (СЖЦ). При цьому керуючою дією є порядок встановлення цих стадій, а провідним ресурсом – персонал підприємства. «Виходом» або результатом даного підпроцесу є перелік бізнес-одиниць підприємства з відповідними стадіями життєвого циклу. Далі для кожної окремої бізнес-одиниці підприємства формують власну стратегію управління персоналом.

Подальший зміст функціональних блоків декомпозиційної діаграми підпроцесу розробки стратегії управління персоналом підприємства, в першу чергу, залежить від концептуального підходу, відповідно до якого здійснюється її формування, та виду стратегії розвитку його бізнес-одиниці.

Вибір концептуального підходу до формування стратегії управління персоналом підприємства доцільно проводити залежно від стадії життєвого циклу його бізнес-одиниць, оскільки вони є головним фактором впливу та основною класифікаційною ознакою цієї стратегії. При цьому необхідно враховувати певні вимоги до стратегії управління персоналом підприємства, висунуті окремо для

кожної з цих стадій. Алгоритм вибору підходу складений у вигляді блок-схеми (рис. 3).

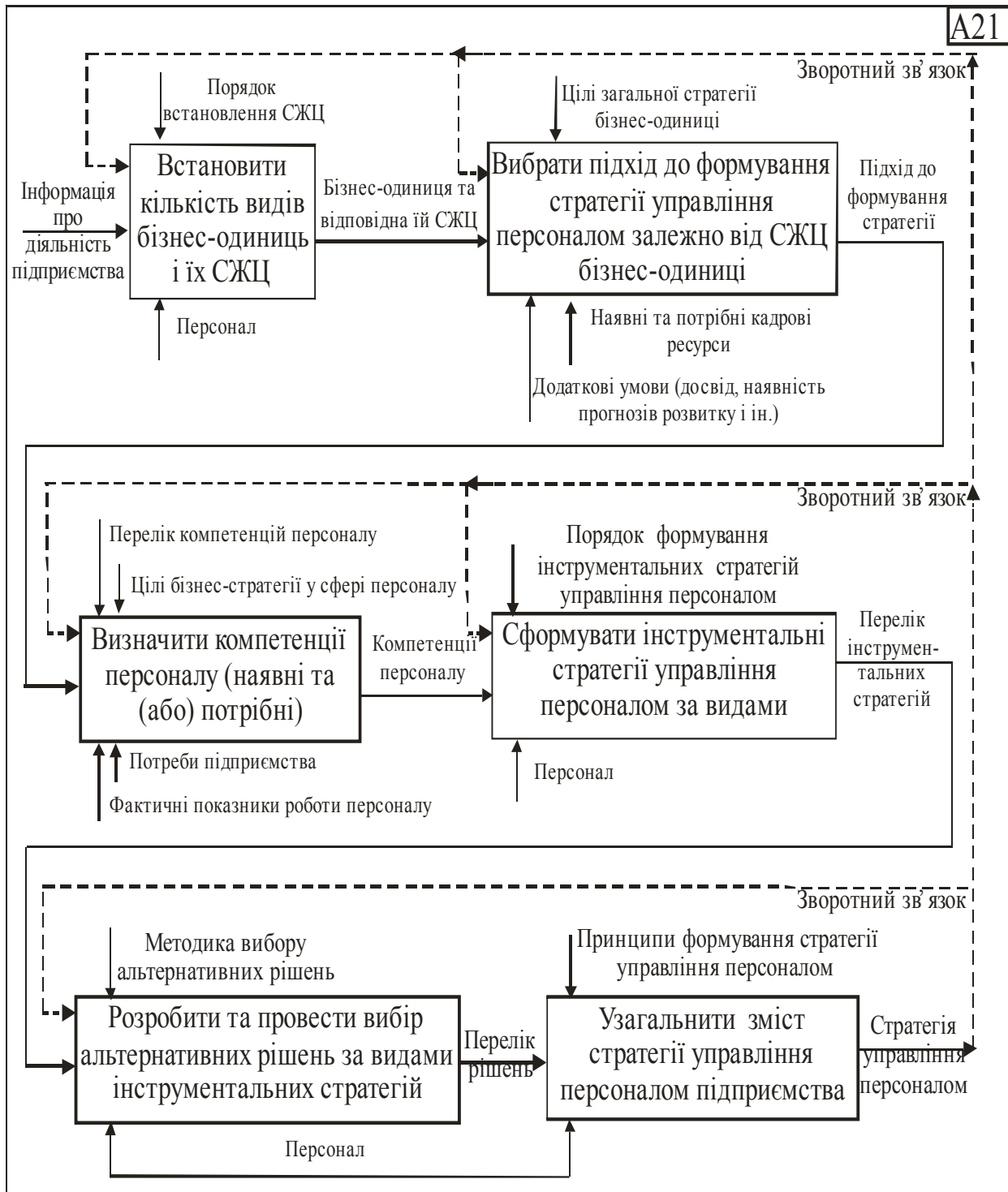


Рис. 2. Схема процесу формування стратегії управління персоналом підприємства (підпроцес розробки)

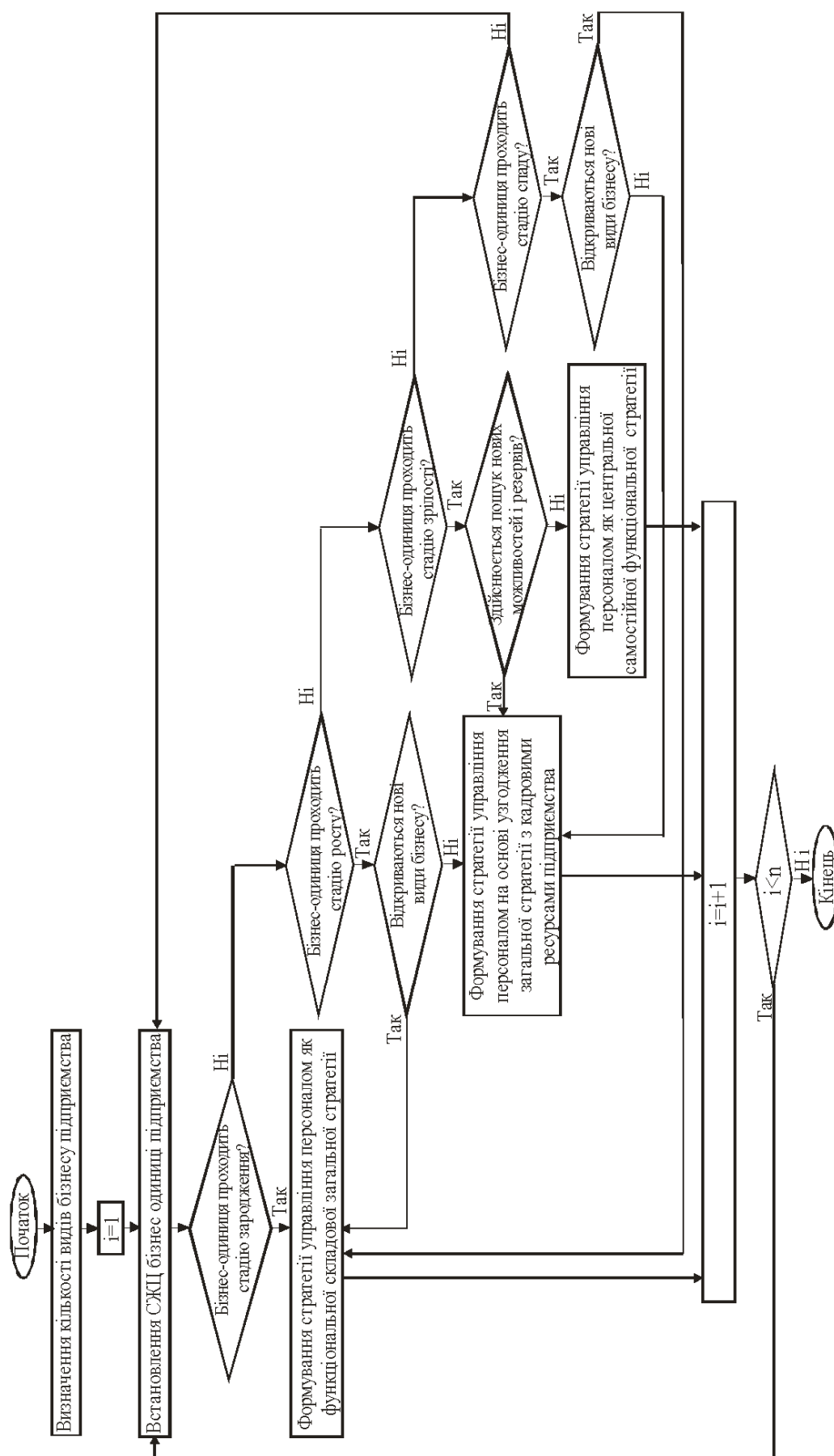


Рис. 3 Алгоритм вибору підходу до формування стратегії управління персоналом підприємства

На початковому етапі цього алгоритму визначають кількість видів бізнесу підприємства (n), всі наступні дії здійснюють окремо для кожної його бізнес-одиниці (i). Наступний блок передбачає встановлення стадії життєвого циклу виду бізнесу. Так, коли бізнес-одиниця підприємства проходить стадію зародження, стратегію управління персоналом доцільно формувати тільки як функціональну складову загальної стратегії підприємства, що ґрунтується на її засадах, оскільки досвід роботи та чіткі прогнози розвитку персоналу та підприємства в цілому відсутні. За таких умов складно та недоцільно проводити її розробку за іншими концептуальними підходами: кадрові ресурси сформовані не повністю, їхній потенціал використовується не повною мірою. А якщо ні, то слід перейти до наступного блоку алгоритму.

Для бізнес-одиниці підприємства, що проходить стадію зростання, доцільним є використання першого та третього концептуальних підходів до формування цієї стратегії. За умови відкриття нових видів бізнесу та формування тимчасових груп працівників стратегія управління персоналом розробляється як функціональна складова загальної стратегії підприємства (перший підхід). При формуванні постійного кадрового складу підприємства більш доцільним є використання третього підходу (на основі узгодження загальної стратегії підприємства і його кадрових ресурсів). Формування стратегії управління персоналом як центральної самостійної функціональної стратегії (другий підхід) за таких умов не дозволить підприємству досягти поставлених цілей повною мірою, оскільки відбувається врахування, в першу чергу, інтересів працівників, і нехтується принцип економічної ефективності його роботи. Тому використання цього концептуального підходу на стадії зростання бізнес-одиниці підприємства є недоцільним.

У випадку, коли бізнес-одиниця знаходиться на стадії зрілості, формування стратегії управління персоналом як функціональної складової загальної стратегії не має сенсу, оскільки вже присутній достатній досвід роботи, визначені чіткі прогнози розвитку вимоги до персоналу, встановлена філософія управління ним та базові цінності. Доцільним є застосування другого концептуального підходу при здійсненні оновлення персоналу та третього – за умови пошуку нових можливостей та резервів для розвитку та функціонування підприємства.

Коли бізнес-одиниця підприємства пройшла попередні етапи свого розвитку та знаходиться на стадії спаду при формуванні стратегії управління її персоналом використовується перший або третій концептуальний підхід. За умови відкриття нових видів бізнесу в цей період доцільно дотримуватися принципів першого підходу, оскільки, як і на стадії зародження, досвід роботи та чіткі прогнози розвитку персоналу в новому напрямку функціонування відсутні. Для всіх інших випадків використовується третій підхід до формування стратегії управління персоналом. В ньому найповніше враховані та частково усунені недоліки інших підходів: труднощі з використанням у практичній діяльності, часткове врахування принципу економічної ефективності роботи, відповідність цілям загальної стратегії бізнес-одиниці підприємства та ін. Дотримання принципів другого підходу до формування цієї стратегії на стадії спаду бізнес-одиниці є недоцільним. Як і в попередніх випадках, здебільшого, беруться до уваги потреби та інтереси персоналу, що ускладнює вирішення проблеми зайнятості та скорочення витрат підприємства. Тому стратегія управління персоналом, сформована як центральна самостійна функціональна стратегія в цьому випадку не відповідає вимогам і ставить під загрозу досягнення цілей.

Після вибору підходу до формування стратегії управління персоналом для першої бізнес-одиниці аналогічно його здійснюють для усіх інших видів бізнесу підприємства.

Наступний функціональний блок декомпозиційної діаграми підпроцесу розробки стратегії управління персоналом передбачає розрахунок наявних та (або) потрібних його компетенцій. Підґрунтям для цього є цілі бізнес-стратегії підприємства та його потреби. «Входом» підпроцесу є вибраний підхід до формування стратегії управління персоналом, а результатом – величина компетенцій. Розрахунки здійснюються за встановленим їх переліком на основі фактичних показників роботи персоналу. Далі за допомогою методу порівнянь (у разі необхідності) встановлюють відповідність (невідповідність) наявних значень компетенцій персоналу потрібним їх величинам. Основним ресурсом, що забезпечує здійснення цього та наступних підпроцесів цієї декомпозиційної діаграми є власне персонал підприємства.

На основі виявлених невідповідностей компетенцій («вхід» підпроцесу) здійснюють формування інструментальних стратегій управління персоналом за видами: планування потреби в персоналі; набір і звільнення персоналу; мотивація персоналу; контроль роботи персоналу. Керуючим впливом в цьому випадку є порядок формування цих стратегій, а результатом («виходом») – їх перелік.

Для кожного з чотирьох видів інструментальних стратегій управління персоналом підприємства розроблюють та здійснюють вибір альтернативних рішень. Керуючим впливом у цьому випадку є методика вибору цих рішень, основним ресурсом – персонал. В результаті отримують перелік рішень за кожним видом інструментальних стратегій управління персоналом.

Заключним етапом декомпозиційної діаграми підпроцесу розробки стратегії управління персоналом підприємства є формулювання узагальненого її змісту. «Входом» у цей підпроцес є рішення за видами інструментальних стратегій, керуючим впливом – принципи формування стратегій управління персоналом, основним ресурсом – персонал. Результатом цього функціонального блоку та підпроцесу в цілому є безпосередньо сформульована стратегія управління персоналом підприємства.

Висновки. Отже, удосконалено процес формування стратегії управління персоналом підприємства, розроблений на основі методології використання структурного аналізу IDEF0. Цей процес передбачає врахування стадії життєвого циклу бізнес-одиниці. Залежно від цього обирається конкретний вид стратегії управління персоналом: як функціональна складова загальної стратегії підприємства, центральна самостійна функціональна стратегія, на основі узгодження загальної стратегії з наявними і необхідними кадровими ресурсами підприємства.

Література

1. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: деловая литература / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. – М. : «Академия», 2007. – 219 с.
3. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 638 с.

4. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник / В. И. Маслов. – М. : Финпресс, 2004. – 288 с.

5. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с. (Альма-матер).

6. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала [Электронный ресурс] / В. Р. Веснин. – Экономическая онлайн библиотека [официальный сайт]. – Режим доступа : <http://экономтеория.рф/текст/1031>

7. Журавлев П. В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров / П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов. – М. : Экзамен, 2000. – 576 с.

8. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 301 с.

9. Глазов М. М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента: учебник / М. М. Глазов, И. П. Фирова, О. Н. Истомина. – С.Пб. : ООО «Андреевский издательский дом», 2007. – 251 с.

10. Волгин Н. А. Экономика труда: социально-трудовые отношения / Н. А. Волгин, Ю. Г. Одегов. – М. : Изд-во «Экзамен», 2003. – 736 с.

11. Дуракова И. Б. Управление персоналом: учебник / И. Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 570 с. – (Высшее образование)

12. Пирсон Б. Искусство менеджмента: практ. пособие / Б. Пирсон, Н. Томас. – М. : Финпресс, 1998. – 217 с.

13. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.

14. Криворучко О. М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика: монографія / О. М. Криворучко. – Х. : ХНАДУ, 2006. – 404 с.

15. Савчук Л. М. Компетенції персоналу в умовах економіки знань [Електронний ресурс] / Л. М. Савчук. – Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського: Електронне наукове фахове видання «Проблеми системного підходу в економіці». – К. : ІЕМ «НАУ», 2009. – №3. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_3/Savchuk_309.htm

16. Скляр Є. П. Сутність та складові компетенції персоналу [Електронний ресурс] / Є. П. Скляр. – Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського: зб. наук. праць «Економіка. Менеджмент. Підприємництво». – Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, 2011. – №23(1). – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2011_23_1/26Sklar.htm

Рецензент: В. Г. Шинкаренко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 18. 02. 12 р.

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ І ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА

УДК 656.13:339.13

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. екон. наук,

АНАНКО І.М., асистент,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ВІДПОВІДНОСТІ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ ВИМОГАМ СПОЖИВАЧІВ

Анотація. Запропоновано методичні основи оцінювання відповідності показників послуги вимогам споживачів, що ґрунтуються на використанні функції Харрінгтона та передбачають встановлення бажаних характеристик автотранспортної послуги і визначення розбіжностей на підставі їх порівняння з фактичними значеннями показників пропозицій автотранспортних підприємств. Це дозволить забезпечити швидку адаптацію підприємств до мінливих умов ринку за рахунок оперативного прийняття обґрунтованих маркетингових рішень, спрямованих на підвищення рівня відповідності послуги вимогам та забезпечення задоволеності споживачів.

Ключові слова: автотранспортна послуга, вимоги споживачів, узгодження інтересів, оцінювання відповідності, функція бажаності Харрінгтона.

SHINKARENKO V., Dr. Econ. Sc.,

ANANKO I., Assistant,

Kharkiv National Automobile and Highway University

ESTIMATION OF THE LEVEL OF MOTOR TRANSPORT SERVICES COMPLIANCE WITH THE CONSUMERS REQUIREMENTS

Abstract. The methodological bases as to the estimation of the service parameters compliance with the consumers' requirements have been suggested. They are based on the application of Harrington function and envisage the determination of desired characteristics for motor transport service and the discords detection on the basis of their comparison with the actual values of the motor transport enterprises' parameters of propositions. This allows providing the motor transport enterprises with the fast adaptation to the changeable market conditions due to the operational rationalized marketing decision-making process which aimed at increasing the level of services compliance with requirements and ensuring the consumers satisfaction.

Key words: motor transport service, consumers' requirements, interests conciliation, estimation the compliance, Harrington's desirability function.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки, що характеризується посиленням рівня конкуренції та ускладненням суспільних потреб, потребує відмови від традиційних підходів організації діяльності підприємств та переходу до нових, більш гнучких і адаптованих до умов зовнішнього середовища. Це поставило перед автотранспортними підприємствами ряд нових завдань, найістотнішим серед яких є необхідність прийняття точних, якісних та своєчасних маркетингових рішень, направлених на залучення нових та утримання існуючих клієнтів, що обумовлює загострення як наукового, так і практичного інтересу до проблеми підвищення ефективності роботи підприємства зі споживачами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Взаємодія зі споживачами в процесі надання послуг та врахування їх вимог є основним принципом організації управління сучасними підприємствами. Тому більшість розробок, які покликані забезпечити ефективне функціонування підприємств, – система менеджменту якості, маркетингу взаємовідносин, управління бізнес-процесами, програми безперервного удосконалення та створення нових послуг, а також програми лояльності, – торкаються питань роботи з клієнтами.

На сьогодні, наукова література насичена публікаціями, що пропагують необхідність вивчення потреб, вимог, поведінки споживачів та забезпечення уважного ставлення до них. При цьому вченими пропонується широкий спектр підходів, методів та інструментів для формування і підтримки взаємовідносин із клієнтами з метою досягнення їх задоволеності та лояльності. Розробки науковців можна об'єднати в два напрями: надання рекомендацій щодо збирання, оброблення та використання інформації від споживачів (визначення їх вимог, побажань, особливостей поведінки, переваг та очікувань); а також пропозиція методичних основ оцінювання споживачами властивостей послуги з метою обґрунтованого прийняття певних маркетингових рішень.

Методи, запропоновані для виділених напрямів оцінки, засновані на порівнянні реального сприйняття споживачами певних характеристик послуг чи підприємства з їх очікуваннями [1–8]. Реалізувати поставлену задачу неможливо без попереднього встановлення бажаності значень показників послуги за вимогами споживачів. Тому задача визначення бажаних характеристик автотранспортної послуги і ступеня її відповідності вимогам споживачів є актуальною.

Мета статті – розробити методичні основи визначення рівня відповідності автотранспортної послуги вимогам споживачів на підставі врахування бажаності її характеристик з погляду споживачів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес оцінювання відповідності показників автотранспортної послуги вимогам споживачів на запропонованих засадах передбачає послідовне здійснення таких етапів:

- визначення вимог споживачів до пропозицій автотранспортного підприємства шляхом використання методу анкетування [9–10];

- формування набору бажаних характеристик автотранспортної послуги, ґрунтуючись на результатах опитування, та визначення їх значущості на підставі використання методу аналізу ієрархій [11];

- розроблення переліку показників, що характеризують пропозиції автотранспортних підприємств, та розрахування їх фактичних значень [12];

- порівняння фактичних значень показників автотранспортної послуги з її бажаними характеристиками з погляду споживачів та виявлення розбіжностей між ними.

Оскільки кожна характеристика автотранспортної послуги має свій зміст і розмірність, порівняння визначених вимог споживачів з розрахованими показниками пропозицій автотранспортних підприємств має здійснюватись за певною безрозмірною шкалою. Для її створення було використано функцію бажаності Харрінгтона, в основі побудови якої є ідея перетворення натуральних значень певних показників у відносні. Доцільність та ефективність її застосування обґрунтовано в роботі [13].

Значення характеристики послуги, переведене в безрозмірну шкалу бажаності, позначається через $Y(x') = 0; 0,1; \dots$ та називається частковою бажаністю. Шкала бажаності має інтервал від 0 (неприпустимий рівень властивості) до 1 (найкраще значення властивості). Точкова оцінка кожного атрибута автотранспортної послуги x_i визначається за функцією Харрінгтона, яка для $F(x)$ має стандартний вигляд: $F_n(x) = \exp(-\exp(-x))$. Стандартні відмітки на шкалі бажаності, що наведені в табл. 1, відповідають деяким точкам кривої.

Таблиця 1

Шкала Харрінгтона [14, с. 44]

Бажаність	Відмітки на шкалі бажаності (d')	Кодоване значення показників послуги (за верхньою межею інтервалу) при поділі кодової шкали на 3 інтервали (x')
Дуже добре	1–0,8	3,5
Добре	0,8–0,63	1,5
Задовільно	0,63–0,37	0,85
Погано	0,37–0,2	0
Дуже погано	0,2–0	-0,5

На рис. 1 на вісь ординат наносять значення бажаності, на вісь абсцис – x' – кодовані значення показників. За початок відліку на цій осі береться значення, що відповідає бажаності 0,37. Число інтервалів на шкалі x' прийнято обирати від 3 до 6, як в сторону спадання, так і зростання. Місця показників x_i на шкалі бажаності визначаються за єдиним рівнянням перерахунку x_i в безрозмірну шкалу x' . Користуючись таблицею за знайденими значеннями кодової шкали, можна визначити часткові бажаності атрибутів.

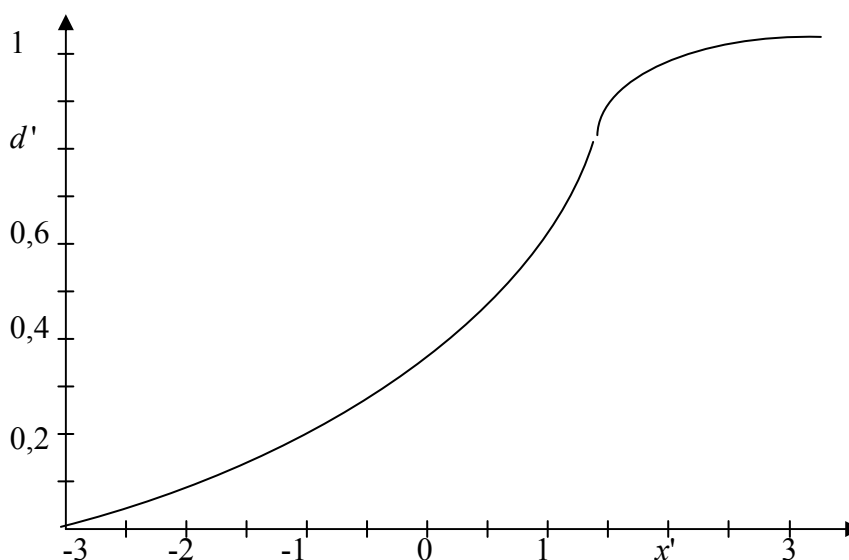
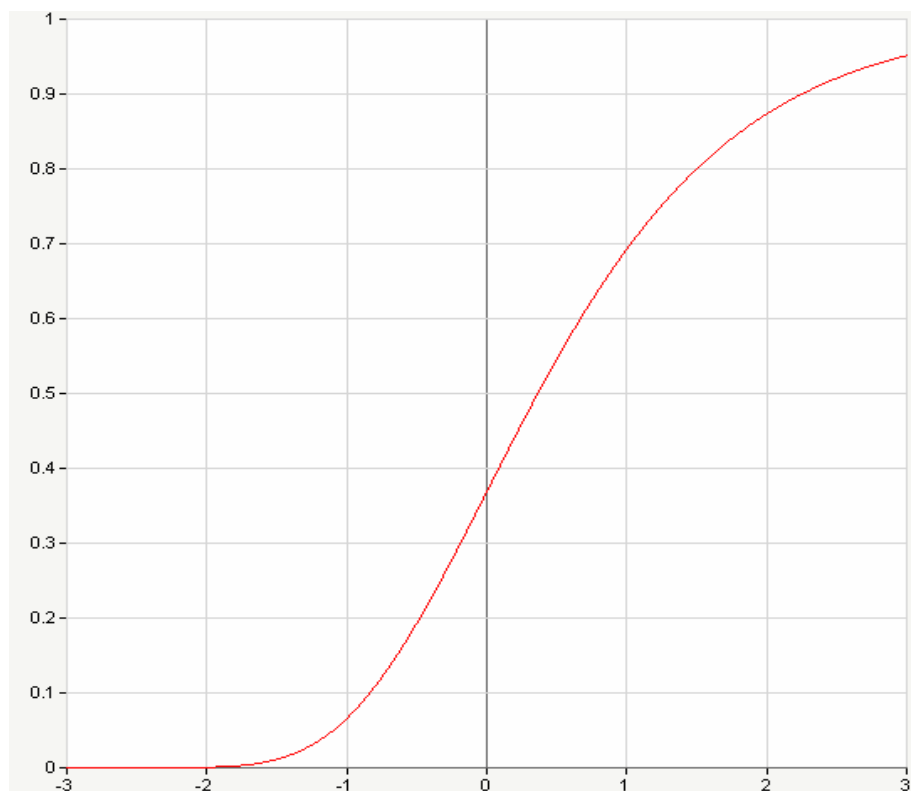


Рис. 1. Функція бажаності [14, с. 45]

Подальшим кроком є побудова функції бажаності та нанесення на графік значень показників послуги. Отже, формується шкала допустимих значень характеристик послуги, встановлених споживачами, приклад якої наведено на рис. 2.



2,9	2,53	2,21	2,03	1,51	→ T , грн
15	16	17	19	20	→ T_n , год
6,1	5,5	5,2	5	4,1	→ $N_{зуп}$, од
7	6,5	5,5	5	3	→ $I_{пик}$, хв
15,2	15	13,1	12,6	10	→ $I_{міжпик}$, хв
0,8	0,85	0,88	0,98	1	→ $K_{т.г}$
45	42	40	30	25	→ q_n , пас
0,7	0,81	0,78	0,75	0,7	→ K_γ
15	10,8	8,5	7,1	5	→ $t_{підх}$, хв
7	6,1	5	3,5	3	→ $t_{очік}$, хв
20	15,8	9,25	5	0	→ $K_{рух}$, %
10	9	8	5,2	4,1	→ $t_{перес}$, хв
0,02	0,02	0,039	0,072	0,105	→ $K_{к.в}$
0,42	0,36	0,311	0,255	0,2	→ $K_{ф.с}$

Рис. 2. Функція бажаності та значення показників послуги, рекомендовані споживачами: T – тариф; T – час автомобіля у наряді; $N_{зуп}$ – кількість зупинок; $I_{пик}$ – інтервал руху в години-пик; $I_{міжпик}$ – інтервал руху в міжпикові години; $K_{т.г}$ – коефіцієнт технічної готовності; q_n – номінальна пасажиромісткість; K_γ – коефіцієнт використання пасажиромісткості; $t_{підх}$ – час підходу пасажирів до зупинки; $t_{очік}$ – час очікування пасажирів; $K_{рух}$ – коефіцієнт, що враховує відхилення фактичного часу у русі від нормативного, %; $t_{перес}$ – час пересадочності; $K_{к.в}$ – коефіцієнт кваліфікації водіїв; $K_{ф.с}$ – коефіцієнт фізичного старіння

Часткові функції бажаності показників конкретної послуги (d_{ui}), що визначатимуть ступінь їх відповідності вимогам споживачів, визначаються графічно за допомогою побудованої функції бажаності, яка буде використовуватись в цьому випадку як номограма.

Для отримання більш точного значення часткової функції бажаності показників береться аналітична залежність між y_i та y' , що виражається таким рівнянням: $y' = a_0 + a_1 \cdot y_1$. Коефіцієнти a_0 та a_1 розраховуються за базовими точками на шкалі бажаності (0,37; 0,63; 0,8). Для покращення достовірності результатів пропонується розрахунок інтервальної оцінки, нижньої та верхньої її меж, а також точкової оцінки відповідності показника послуги вимогам споживачів. З метою підвищення точності оцінок пропонується використати нечіткий класифікатор, розроблений завдяки апроксимації функції Харрингтона на основі експоненціальної залежності.

Для отримання кількісних оцінок відповідності послуги вимогам пасажирів за параметрами, що можуть бути представлені лише у вигляді лінгвістичних змінних (рівень забезпеченості обладнанням зупинок, дотримання санітарно-гігієнічних умов, зручність марки автобуса тощо), керівництву підприємства пропонується використати метод теорії нечітких множин. Доцільність використання цього методу пояснюється необхідністю врахування значної кількості факторів, що впливають на ступінь відповідності певного показника послуги вимогам споживачів, та складністю визначення взаємозв'язків між ними, а також нечіткістю меж значень показників і неоднозначністю семантики окремих термінів. Теоретичні положення використання цього методу детально розкриті в сучасній економічній літературі [15]. При цьому як критерії оцінювання рекомендується брати вимоги споживачів.

Далі потрібно визначити загальний рівень відповідності показників автотранспортної послуги вимогам споживачів на підставі розрахунку відповідного інтегрального показника (D) за формулою

$$D = \sqrt[n]{\prod_{u=1}^n d_u^{\beta_i}},$$

де d_u – часткові оцінки ступеня відповідності показників автотранспортної послуги вимогам споживачів;

n – кількість досліджуваних характеристик послуги;

β_i – важливість i -ї характеристики автотранспортної послуги.

Висновки. Набули подальшого розвитку методичні основи оцінювання відповідності показників послуги вимогам споживачів. Новизна цього наукового результату полягає в урахуванні бажаності характеристик автотранспортної послуги, визначених за допомогою функції Харрінгтона.

Література

1. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг; пер. с англ.; под ред. В. Б. Колчанова. – [2-е изд.]. – С.Пб. : Питер, 2008. – 720 с.
2. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. П. Голубков. – М. : Финпресс, 1998. – 416 с.
3. Пратусевич В. Р. Примеры исследований удовлетворенности потребителей / В. Р. Пратусевич // Маркетинговые исследования. – 2003. – № 5. – С. 30–34.
4. Коротков А. В. Маркетинговые исследования: учеб. пособие для вузов / А. В. Коротков. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 304 с.
5. Криворучко О. М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика: монографія / О. М. Криворучко. – Х. : ХНАДУ, 2006. – 404 с.
6. Корольков В. Проектирование и производство продукции исходя из ожиданий потребителей / В. Корольков, Ю. Брагин // Стандарты и качество. – 2003. – № 11. – С. 64–66.
7. Цысарь А. Как создать идеальные стандарты обслуживания / А. Цысарь // Новый маркетинг. – 2005. – № 5. – С. 74–82.
8. Магомедов И. Качество товара в оценке его потребительской ценности / И. Магомедов, И. Койчакаева // Маркетинг. – 2008. – № 1(98). – С. 39–46.
9. Шинкаренко В. Г. Визначення вимог споживачів до автотранспортних послуг / В. Г. Шинкаренко, І. М. Ананко // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. праць. – Х. : ХНАДУ. – 2009. – Вип. 14. – С. 129–134.
10. Ананко І. М. Методичні основи визначення вимог споживачів до автотранспортних послуг / І. М. Ананко // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. праць. – Х. : ХНАДУ. – 2011. – Вип. 17. – С. 100–108.
11. Ананко І. М. Визначення значимості атрибутів автотранспортних послуг / І. М. Ананко // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук. статей. – Х. : УкрДАЗТ. – 2011. – № 33. – С. 70–74.
12. Ананко І. М. Методичні основи формування пропозицій автотранспортних підприємств / І. М. Ананко // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук. статей. – Х. : УкрДАЗТ. – 2011. – № 35. – С. 30–35.

13. Адлер Ю. П. Планирование эксперимента при поиске оптимальных условий / Ю. П. Адлер, Е. В. Маркова, Ю. В. Грановский. – М. : Наука, 1976. – 280 с.

14. Секерин В. Требования потребителей и маркетинг / В. Секерин, Д. Северин // Маркетинг. – 1997. – №4. – С. 43–54.

15. Борисов А. Н. Принятие решений на основе нечетких моделей: примеры использования / А. Н. Борисов, О. А. Крумберг, И. П. Федоров. – Рига : Зинатне, 1990. – 184 с.

Рецензент: О. М. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 13. 02. 12 р.

УДК 65.0 (075.8)

КРИВОРУЧКО О.М., докт. екон. наук,

КОГУТ Ю.О., асистент,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОБГРУНТУВАННЯ ЕТАПІВ ПОЛІПШЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АТП

Анотація. Обґрунтовано основні етапи поліпшення бізнес-процесів АТП, якими є: збір даних про функціонування бізнес-процесів; їх моделювання та оцінка; встановлення необхідності поліпшення; формування групи з поліпшення; вибір методів поліпшення та їх реалізація; оцінка ефективності поліпшення; регулярний моніторинг бізнес-процесів. Особливістю пропонованого процесу поліпшення є обґрунтування доцільності використання відповідних методів на основі морфологічного аналізу за параметрами їх оцінки та обмеженнями.

Ключові слова: бізнес-процес, процес поліпшення, оцінка бізнес-процесів, методи поліпшення бізнес-процесів.

KRYVORUCHKO O., Dr. Econ. Sc.,

KOGUT Yu., Assistant

Kharkiv National Automobile and Highway University

SUBSTANTIATION OF THE STAGES OF BUSINESS- PROCESSES IMPROVEMENT OF THE MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE

Abstract. The basic stages of business-processes improvement of the motor transport enterprise have been substantiated. They are: collection of the data about the business-processes functioning; its modeling and estimation; determination of improvement necessity; formation of the improvement group; selection of the improvement methods and its realization; estimation of

the improvement efficiency; regular business-processes monitoring. The particular feature of the suggested improvement process is the expediency substantiation of the corresponding methods usage on the basis of morphological analysis according to the parameters of their estimation and limitations.

Key words: *business-process, improvement process, business-processes estimation, improvement methods of business-processes.*

Постановка проблеми. Інтенсивний розвиток ринкових відносин потребує від підприємств автомобільного транспорту пошуку та використання нових ефективних інструментів конкурентної боротьби, у першу чергу, таких, які дозволяють більш повно задовольняти вимоги споживачів та спрямовані на підвищення якості послуг. Одним з таких підходів є менеджмент бізнес-процесів – цілеспрямована скоординована діяльність (що включає технологічні та управлінські аспекти) щодо досягнення високих результатів бізнес-процесів шляхом ефективного використання ресурсів та з урахуванням узгодження процесів функціонування підприємства з вимогами зовнішніх споживачів. Менеджмент бізнес-процесів є циклічною безперервною діяльністю, що не може виконуватись фрагментарно. З цих причин значна увага приділяється поліпшенню бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В наш час більшістю авторів [1–5] основна увага приділяється реалізації різних методів поліпшення бізнес-процесів (методика швидкого аналізу рішень (FAST), бенчмаркінг, перепроєктування, реінжиніринг, концепція «6 сигм», безперервний менеджмент процесів тощо), пропонуються лише певні заходи щодо їх удосконалення та практично не встановлюється сутність та не обґрунтовуються основні етапи поліпшення бізнес-процесів. Сукупність етапів поліпшення утворюють певний процес, однак сутність та зміст цього поняття розглядається тільки деякими авторами. Так, у підручнику [2] наводиться таке визначення: «процес поліпшення – це методологія, що розроблена для проведення поступових удосконалень бізнес-процесів, що складається з шести фаз, які ведуть до впровадження найкращого рішення» [2, с. 187]. Однак визначення процесу поліпшення як методології, на наш погляд, є некоректним. «Методологія – це сукупність методів дослідження, що застосовується в будь-якій науці відповідно до специфіки об'єкта та її пізнання» [6, с. 522]. Отже «методологія» не може бути визначальним поняттям у цьому випадку, оскільки є

ширшим за змістом, і процес може бути складовою методології. Недосконалість існуючих визначень поняття «процес поліпшення» та їх практична відсутність зумовлює необхідність встановлення сутності цієї категорії.

Основними етапами процесу поліпшення бізнес-процесів у сучасній літературі [1, 2, 4] визначаються: організація (ініціація та організація процесу поліпшення); документування (вибір підходу); аналіз (визначення можливостей для поліпшення); проектування нового бізнес-процесу; впровадження (реалізація рішень, що спрямовані в майбутнє); управління бізнес-процесами для постійного поліпшення. Проте зміст даних етапів не розкривається, та не наводяться певні види робіт для їх реалізації.

В роботі ж [3, с. 176] зазначені етапи деталізуються, і процес поліпшення подається у вигляді послідовності певних дій, а саме: виявлення всіх процесів організації; виділення з них ключових процесів з точки зору створення цінності і досягнення стратегічних цілей; здійснення оцінки ключових процесів і вибір тих, які потребують поліпшення; вибір стратегії і методів поліпшення кожного обраного процесу; розроблення проекту з поліпшення; організація менеджменту процесів з метою оцінки ефективності поліпшення; закріплення результатів та розповсюдження досвіду поліпшення на всі процеси організації. При цьому авторами [3, с.178] запропоновано можливі стратегії поліпшення бізнес-процесів та визначено умови їх вибору на основі важливості недоліків процесу (ступені необхідних поліпшень) та поточного рівня зрілості (гнучкості) процесу. Такими стратегіями є: усунення окремих недоліків процесу за допомогою спеціальних проектів; безперервне поліпшення процесів; радикальне поліпшення і зміна процесу (інноваційне поліпшення). Разом з тим, при виборі відповідних стратегій основна увага приділяється рівню зрілості процесів, а не конкретним значенням показників їх оцінки, та не обґрунтовується доцільність застосування окремих методів поліпшення в рамках визначених стратегій.

Невирішені складові загальної проблеми. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що питання формування та реалізації процесу поліпшення бізнес-процесів вирішено недостатньо, а саме: не існує однозначної наукової думки щодо визначення поняття «процес поліпшення бізнес-процесів»; підходи до встановлення основних етапів процесу поліпшення мають достатньо узагальнений

характер з відсутністю детального опису їх змісту; не обґрунтовано доцільність використання методів поліпшення бізнес-процесів.

Мета статті – встановити сутність поняття «процес поліпшення бізнес-процесів», сформулювати процес поліпшення бізнес-процесів АТП та обґрунтувати доцільність використання методів поліпшення.

Викладення основного матеріалу дослідження. Встановити сутність поняття «процес поліпшення бізнес-процесів» – це надати йому визначення, тобто встановити його зміст, обсяг та цільову направленість. Так, в узагальненому значенні «поліпшувати» означає «робити кращим, досконалішим якістю, властивістю і т. ін., підвищувати показники» [6, с. 1034]. В свою чергу «процес – це послідовна зміна станів або явищ, яка відбувається закономірним порядком; хід розвитку чого-небудь; сукупність послідовних дій, засобів, спрямованих на досягнення певного наслідку» [6, с. 1179]. Тому ознакою поняття «процес поліпшення бізнес-процесів» є сукупність послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату. Об'єктом поліпшення є бізнес-процеси, а основні напрями поліпшення утворюють обсяг аналізованого поняття. Метою поліпшення бізнес-процесів є підвищення рівня основних показників їх функціонування для забезпечення ефективності діяльності підприємства та задоволення вимог споживачів.

Отже, «процес поліпшення бізнес-процесів» пропонується розуміти як сукупність послідовних дій, прийомів та засобів, що спрямовані на підвищення основних показників функціонування бізнес-процесів для забезпечення ефективності діяльності підприємства та задоволення вимог споживачів.

Пропонований процес поліпшення бізнес-процесів АТП включає такі етапи: збирання даних про функціонування бізнес-процесів (БП); їх моделювання та оцінку; встановлення необхідності поліпшення; формування групи з поліпшення; вибір методів поліпшення та їх реалізація; оцінку ефективності поліпшення; регулярний моніторинг бізнес-процесів (рис. 1).

Так, поліпшення бізнес-процесів відбувається у відповідному блоці системи менеджменту, до якого надходить інформація про стратегію та цілі діяльності підприємства, вимоги споживачів та вплив системи загального менеджменту, оскільки процес поліпшення виконується саме для досягнення поставлених цілей (підвищення

ефективності діяльності, якості послуг тощо) та задоволення вимог зовнішніх та внутрішніх споживачів.



Рис. 1. Процес поліпшення бізнес-процесів АТП

При цьому послідовність етапів реалізації процесу поліпшення така:

1. На першому етапі (збирання даних про функціонування бізнес-процесів) виконується накопичення і систематизація інформації про рівень функціонування бізнес-процесів на основі даних від зовнішніх та внутрішніх споживачів, а також здійснюється узагальнена оцінка бізнес-процесів методом рангової кореляції [7, с. 3–6], за результатами якої виділяються бізнес-процеси, що функціонують не ефективно та не відповідають встановленим вимогам.

2. На другому етапі виконується моделювання бізнес-процесів АТП на основі класифікації, запропонованої в роботі [8], коли біз-

нес-процеси декомпонуються на процеси формування, надання основних та додаткових послуг. При моделюванні бізнес-процес подається у вигляді сукупності послідовних видів діяльності із зазначенням входів і постачальників, виходів і клієнтів, ресурсів, технології виконання, контрольних точок для вимірювання показників ефективності, етапів циклу управління.

3. Третій етап відповідає за оцінку бізнес-процесів за процесами [7, с. 6–8], що включає системне оцінювання окремих видів процесів і встановлення залежності та взаємозв'язку між їх важливістю, якістю виконання та ефективністю використання витрат шляхом розробки спеціальних матриць.

4. Матриці оцінки бізнес-процесів є основою для формування висновків та рекомендацій про необхідність та першочерговість поліпшення процесів на четвертому етапі. Керівниками процесів аналізуються відхилення за показниками і, залежно від ступеня їх критичності, виділяються ті процеси, які потребують поліпшення у першу чергу.

5. На п'ятому етапі формується група з поліпшення, до якої належать керівники і власники процесів, та керівники підрозділів, що відповідають за їх реалізацію. Задачами групи з поліпшення є вибір методу поліпшення, розроблення плану заходів щодо його впровадження, розподілення завдань і обов'язків між членами групи.

6. Вибір методу поліпшення бізнес-процесів є достатньо відповідальним завданням, оскільки членам групи необхідно: врахувати готовність підприємства до змін та наявність ресурсів для проведення заходів; спрогнозувати ефективність впровадження відповідних методів; визначити масштаби та терміни поліпшення тощо.

В наш час виділяється два концептуальних підходи до поліпшення бізнес-процесів: поступовий, що полягає в безперервному поліпшенні, реалізується в рамках існуючої організаційної структури підприємства та не призводить до радикальних змін [1, 3], та кардинальний, спрямований на істотні фундаментальні зміни процесу й оргструктури [2, 9–11 та ін.].

Обидва підходи засновані на загальному фундаменті процесної теорії управління процесами (опис процесів, встановлення контрольних точок у процесах, вимірювання показників процесу, аналіз отриманої інформації й пропозицій щодо удосконалювання тощо) та підтримуються стандартами серії ISO. Вони єдині й у тому, що

спрямовані на виявлення дублювання функцій, вузьких місць, витратних центрів, відсутності інформації, можливості автоматизації й управління якістю.

Незважаючи на ряд загальних рис, ці підходи мають істотні розбіжності. Перший більшою мірою орієнтований на фрагментарне поліпшення процесів у рамках функціональних структур управління. Другий підхід припускає, насамперед, дослідження самих процесів діяльності як сукупності операцій, що мають цінність для споживача, і полягає у поступовому переході до процесно-орієнтованої моделі, тобто «від процесу до структури».

Досягнення мети поліпшення у рамках описаних підходів здійснюється за допомогою ряду методів: методики швидкого аналізу рішень (FAST) [2]; бенчмаркінгу [12, 13]; перепроєктування [2]; реінжинірингу [2, 9–11 та ін.]; японської парадигми «Кайзен» [14]; концепція «6 сигм» [3, 5]; безперервного менеджменту процесів (БМП) [1] тощо.

Обґрунтування доцільності використання зазначених методів поліпшення пропонується здійснювати за допомогою морфологічного аналізу на підставі результатів оцінки бізнес-процесів та обмежень щодо їх застосування. Морфологічний аналіз є методом систематизованого пошуку нових ідей. «Це інструмент системного підходу у винахідництві і наукових дослідженнях, що заснований на побудові таблиці, де перераховуються всі основні елементи, що становлять об'єкт, і вказується більше число відомих варіантів реалізації цих елементів» [15, с. 25].

Основною ідеєю морфологічного аналізу є впорядкування процесу висунення й розглядання різних варіантів розв'язання задачі. При цьому етапами реалізації цього методу є [16]: точне формулювання проблеми, що підлягає вирішенню; виявлення й характеристика всіх параметрів, які могли б увійти до рішення заданої проблеми; графічне зображення компонентів проблеми і її альтернативних рішень; аналіз й оцінка всіх рішень з погляду цілей, які мають бути досягнуті; вибір і реалізація найкращих рішень. Оформлення морфологічної більшості, тобто графічне зображення компонентів проблеми, при цьому, можна проводити в декількох модифікаціях [16]: таблиці, списку, матриці, діаграмі.

Так, основною проблемою, що підлягає вирішенню, є обґрунтування доцільності застосування методів поліпшення бізнес-процесів АТП. Параметрами, які входять до вирішення цієї пробле-

ми є: методи поліпшення бізнес-процесів; показники оцінки бізнес-процесів (важливість, комплексний показник якості та коефіцієнт ефективності використання витрат); обмеження щодо використання методів поліпшення бізнес-процесів (вид процесу, термін реалізації, фінансові витрати). У цьому випадку графічне зображення компонентів проблеми і її альтернативних рішень пропонується здійснювати за допомогою двох морфологічних матриць, утворених, з одного боку, переліком методів поліпшення бізнес-процесів, з іншого, – по-перше, показниками оцінки бізнес-процесів, по-друге, – обмеженнями на реалізацію відповідних методів.

Матриця, в якій зазначаються обмеження щодо використання методів поліпшення (табл. 1), формується у такий спосіб: за параметром «вид процесу» вказуються ті процеси, для яких можливе використання тих чи інших методів поліпшення або відсутність обмеження щодо їх використання; за параметром «час реалізації» зазначаються терміни реалізації процесу поліпшення; за параметром «фінансові витрати» вказуються статті витрат, необхідні для впровадження і реалізації відповідних методів поліпшення.

Таблиця 1

Обґрунтування доцільності використання методів поліпшення бізнес-процесів за обмеженнями

Методи поліпшення бізнес-процесів	Наявність обмежень		
	вид бізнес-процесу	час реалізації	фінансові витрати
1	2	3	4
FAST – метод	відсутність обмежень	негайні дії	оплата послуг Команди FAST
Бенчмаркінг	відсутність обмежень	4–6 місяців	оплата послуг Команди Бенчмаркінгу
Перепроєктування	відсутність обмежень	2–3 місяці	інвестиції в інформаційні технології; оплата послуг Команди Поліпшення
Реінжиніринг	відсутність обмежень	більше 6 місяців	інвестиції в інформаційні технології; оплата реінжинірингових послуг; навчання персоналу
«Кайзен»	основні процеси	програма на рік	інвестиції на створення центру управління витратами; навчання персоналу

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
«6 сигм»	основні процеси	3–6 місяців	оплата послуг спеціалістів; навчання персоналу
Безперервний менеджмент процесів	відсутність обмежень	програма на рік	єдиноразові витрати на створення команди БМП; навчання персоналу

Обґрунтування доцільності використання методів поліпшення бізнес-процесів за показниками виконується на основі матриці їх оцінки (рис. 2), в кожному полі якої зазначаються методи або їх комбінація, що направлені на усунення «вузьких місць» у процесах.

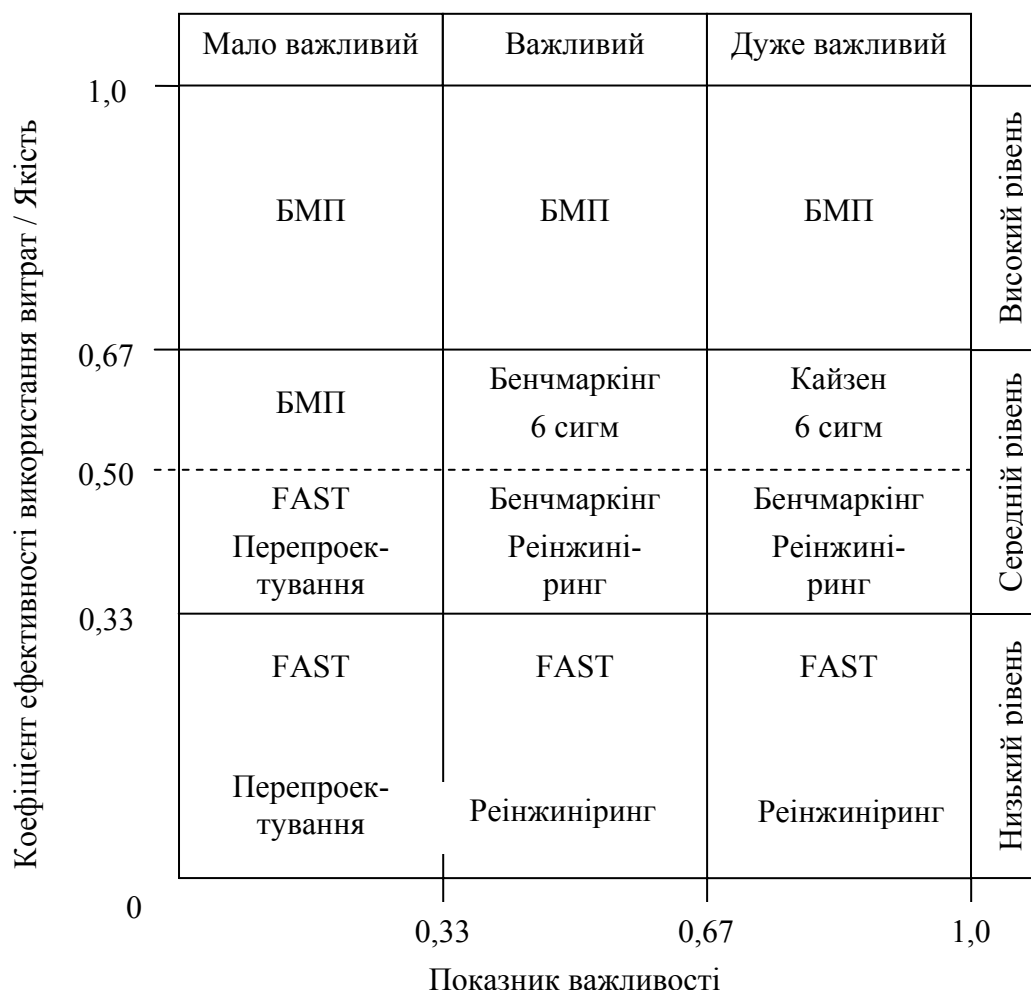


Рис. 2. Використання методів поліпшення бізнес-процесів

Отже, БМП доцільно застосовувати для процесів різного ступеня важливості за відсутності відхилень за показниками або при їх

значенні більше 0,5 для підтримки відповідного рівня. Крім того, поряд з БМП можна реалізовувати концепцію «6 сигм» (на розсуд керівництва) для процесів зі ступенем важливості «важливий», «дуже важливий» з метою запобігання виникнення помилок та неякісного функціонування процесів.

Бенчмаркінг використовується для процесів зі ступенем важливості «важливий», «дуже важливий», коли значення комплексного показника якості функціонування процесів знаходиться в межах 0,33–0,50 та середньому рівні коефіцієнта ефективності використання витрат.

Метод «Кайзен» застосовується для підвищення рівня коефіцієнта ефективності використання витрат для процесів зі ступенем важливості «дуже важливий», оскільки спрямований на поліпшення основних процесів при середньому рівні якості їх функціонування.

З метою підвищення рівня коефіцієнта ефективності використання витрат при середньому рівні якості функціонування для процесів зі ступенем важливості «важливий», «мало важливий» доцільно використовувати перепроєктування. Цей метод також застосовується для процесів зі значними відхиленнями за показниками і ступенем важливості «мало важливий».

Реінжиніринг використовується для процесів зі ступенем важливості «важливий», «дуже важливий» і значних відхиленнях за показниками.

Метод FAST застосовується для процесів різного ступеня важливості у таких випадках: число процесів, що потребують поліпшення не більше двох; є необхідність вживання негайних дій; недостатність ресурсів підприємства для використання більш радикальних методів; обмеженість щодо термінів реалізації; необхідність здійснення фрагментарних поліпшень для підвищення рівня певного показника.

Отже, вибір методів поліпшення бізнес-процесів доцільно здійснювати на основі сформованих матриць. Однак, слід зазначити, що умови застосування визначених методів у практичній діяльності можуть змінюватись, тому остаточне рішення приймається керівниками або власниками процесів виходячи з обмежень їх використання та можливостей підприємства.

7. Після вибору методу поліпшення бізнес-процесів відбувається його реалізація, визначаються основні види робіт та розробляється алгоритм його впровадження. Саме на цьому етапі формулюються рішення, які визначають ефективність виконання бізнес-процесів та діяльність підприємства в цілому у найближчій перспективі. Для цього учасники групи з поліпшення розглядають модель бізнес-процесів «Як є», здійснюють пошук причин виникнення «вузьких місць» та недоліків функціонування, формулюють рекомендації щодо оптимізації бізнес-процесів та будують модель «Як буде». Моделювання нової моделі потребує розробки плану заходів з впровадження змін в існуючі процеси підприємства, визначаються способи, послідовність змін, розробляються нові регламенти і стандарти, технології виконання робіт і операцій, здійснюється навчання співробітників та керівників. На завершення цього етапу виконується процедура узгодження, коригування та затвердження нової моделі бізнес-процесів.

8. Оцінка ефективності впровадження методів поліпшення передбачає визначення зміни витратних та якісних характеристик бізнес-процесів після їх реалізації. За необхідності пропонуються коригуючі заходи.

9. На останньому етапі процесу поліпшення розробляється система моніторингу бізнес-процесів для підтримки показників їх оцінки на належному рівні.

Поліпшення бізнес-процесів та формування їх нових моделей зумовлює удосконалення існуючої або розроблення нової організаційної структури підприємства, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів: визначається кількість та склад організаційних одиниць, що забезпечують реалізацію бізнес-процесів, чисельність керівників та виконавців, перерозподіляються обов'язки, формуються нові посади тощо.

Висновки. Встановлено сутність процесу поліпшення бізнес-процесів, визначено його основні етапи та послідовність їх реалізації, обґрунтовано доцільність використання відповідних методів поліпшення бізнес-процесів на основі морфологічного аналізу за параметрами їх оцінки та обмеженнями. Разом з тим, подальшого дослідження потребують питання щодо розробки методичного забезпечення реалізації методів поліпшення бізнес-процесів.

Література

1. Менеджмент процессов / Й. Беккер, Л. Вилков, В. Таратухин и др.; под ред. Й. Беккера. – М. : Эксмо, 2008. – 384 с.
2. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. – М. : Эксмо, 2005. – 592 с.
3. Системы, методы и инструменты менеджмента качества : учеб. пособие / М. М. Кане, Б. В. Иванов, В. Н. Корешков, А. Г. Схиртладзе. – С.Пб. : Питер, 2008. – 560 с.
4. Федюкин В. К. Управление качеством процессов / В. К. Федюкин. – С.Пб. : Питер, 2004. – 208 с.
5. Приходько Л. М. Історичний розвиток поглядів на удосконалення бізнес-процесів / Л. М. Приходько // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 684. – С. 191–193.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови; уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К. : Ірпінь: ВТФ «Перун», 2004. – 1440 с.
7. Криворучко О. М. Реалізація менеджменту бізнес-процесів автотранспортних підприємств / О. М. Криворучко, Ю. О. Когут. – Х. : ХНАДУ, 2011. – 32 с. – (Препринт / ХНАДУ).
8. Когут Ю. О. Моделювання бізнес-процесів АТП / Ю. О. Когут // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр. – Х. : ХНАДУ. – 2010. – Вип. 16. – С. 140–153.
9. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. – С.Пб. : Изд-во СПбГУП, 2000. – 332 с.
10. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : монографія / О. В. Виноградова. – Донецьк : Дон ДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 195 с.
11. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах. – М. : Аудит. ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
12. Бублик М. І. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг / М. І. Бублик, М. М. Хім'як, М. В. Лібер // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.5. – С. 136–139.
13. Стельмах М. Бенчмаркінг як інструмент визначення конкурентоспроможності підприємства / М. Стельмах, Т. Сорока // Вісник ТНЕУ. – 2007. – № 1. – С. 53–61.
14. Редченко К. Восточный ветер: методы снижения себестоимости в стратегическом управлении / Константин Редченко // Менеджмент сегодня. – 2003. – № 3. – С. 36–42.
15. Одрин В. М. Морфологический анализ систем / В. М. Одрин, С. С. Картавов. – К. : Наукова думка, 1977. – 252 с.
16. Капустян Б. М. Системно-морфологический анализ творческих процессов планирования / Б. М. Капустян, П. Г. Кузнецов, Ю. А. Махотенко // Обзоры по электронной технике. Экономика и системы управления. – 1978. – № 3 (501) – 77. – С. 23–27.

Рецензент: В. Г. Шинкаренко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 24. 02. 12 р.

УДК 65.012.34:658.8

ФЕДОТОВА І.В., канд. екон. наук,

КІБЕЦЬ І.В., студентка,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ В АВТОТРАНСПОРТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. Розглянуто взаємозв'язок маркетингу та логістики в підприємстві. Визначено основні точки взаємодії маркетингу та логістики, ґрунтуючись на відповідних елементах комплексів «7Р» та «7R». Запропонована інтегрована система маркетинг-логістики в АТП, яка представлена у вигляді взаємодіючих функціональних підсистем підприємства. Сформульовані входи, виходи системи та основні завдання кожної з функціональних підсистем маркетингової логістики АТП.

Ключові слова: маркетинг, логістика, маркетингова логістика, взаємодія, ланцюг постачань, інтегрована система, системний підхід.

FEDOTOVA I., Cand. Econ. Sc.,

KIBETS I., Student,

Kharkiv National Automobile and Highway University

CORRELATION OF MARKETING AND LOGISTICS WITHIN THE MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE

Abstract. The correlation between the marketing and the logistics within an enterprise has been considered. Based on corresponding elements of «7P» and «7R» complexes the basic points of marketing and logistics interaction were identified. The integrated marketing-logistics system in the MTE has been suggested. It is represented as a complex of interactive functional subsystems of the enterprise. The system inputs and exits and the basic tasks of each MTE functional marketing logistics subsystems have been formulate. It provides the value' determination using the expert survey method of consumers. The result of this method is valuations of every service' parameter contribution.

Key words: marketing, logistics, marketing logistics, interaction, supply chain, the integrated system, the system approach.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин, при загостренні конкурентної боротьби в сфері надання автотранспортних послуг керуватися лише принципами маркетингу замало. Тому з'явилася ідея підвищити ефективність функціонування підприємств, об'єднавши маркетинг та логістику в один концептуальний апарат. Але мова йде не лише про механічне

з'єднання функцій маркетингу та логістики, а про створення нової структури зі своєю ідеологією та принципами.

В багатьох підприємствах управління маркетингом і логістикою за традицією розділено. І до останнього часу взаємозв'язку між ними не приділялося особливого значення. Необхідність управління сферою взаємодії маркетингу та логістики зростає з насиченням ринків і підвищенням чутливості як до швидкості, так і до якості обслуговування. Тому сфера створення попиту (маркетинг) та сфера його задоволення (логістика) не повинні розглядатися як окремі функції.

Задача підприємства, яке хоче стати лідером у надаванні послуг, – визначати вимоги, які пред'являє споживач, і реструктурувати свої логістичні процеси так, щоб задовольнити потребу в обслуговуванні. Тобто така філософія «націленості на споживача» підкріплюється логістичними можливостями компанії. Саме логістика допомагає маркетингу знайти шляхи для створення додаткової цінності для споживача. Ця цінність полягає в доставленні товару споживачу точно в строк у потрібне місце з мінімальними витратами, тобто найефективнішим способом. Все це необхідно для утримання клієнта, підтримання з ним довгострокових відносин. При цьому необхідно сконцентрувати зусилля на цінності для клієнта, приділяти велику увагу обслуговуванню споживача. Необхідність утримання клієнта пов'язана з тим, що в сучасних умовах відбувається перехід на маркетинг взаємовідносин. Ідея цього маркетингу полягає в якості частки ринку, а не тільки в її абсолютному рівні.

Проблема цієї теми в тому, що логістичні цілі часто розпочинають конфлікт з маркетинговими. Тому виявляється необхідність обґрунтування побудови системи управління маркетингової логістики з урахуванням принципів маркетингу та логістики і галузевої специфіки автомобільного транспорту, що покладає додаткові вимоги на маркетингову логістичну діяльність підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема інтеграції маркетингу та логістики в одну систему є досить новою, тому на сьогодні існує небагато досліджень у цій сфері. До цього окремо розглядали процеси маркетингу такі вчені, як Армстронг Г. [1], Котлер Ф. [2], Багієв Г. Л. [3] та інші. Логістика з'явилась дещо пізніше, ніж маркетинг, але майже одразу стало зрозуміло, що деякі процеси в логістиці невід'ємно пов'язані з маркетингом. Процеси

логістики вивчали Дж. Ферн та Лі Спаркс [4], Анікін Б. А., Родкіна Т. А. [5] та інші [6, 7].

Розвитку та застосуванню у практиці інструментів логістики і маркетингу присвячено праці Афанасьєва М.В., Багієва Г.Л. [8] Голікова Е.А. [9], Руделіуса В., Азаряна О.М., Бабенко Н.О. [10], Козака І.М. [11], Балабанової Л.В. [12]. Всі вони визначають маркетингову логістику з домінуванням в цій структурі чогось одного: або логістики, або маркетингу. У більшості випадків взаємодія обох концепцій розглядається з позицій промислового підприємства, проблематика цієї теми мало торкається сфери послуг. Такі підходи не дозволяють правильно й у комплексі сформувати систему маркетинг-логістики в АТП.

Незважаючи на велику кількість наукових розробок у галузі маркетингу та логістики, достатньо не розглянуті питання, пов'язані з дослідженням системи взаємодії маркетингу та логістики в АТП.

Невирішені складові загальної проблеми. Відсутність системного підходу до формування системи взаємодії маркетингу та логістики в АТП не дозволяє підприємствам повною мірою використовувати наявні в них можливості для організації ефективної взаємодії з партнерами.

В літературі взаємозв'язок маркетингу та логістики в підприємстві розглядається досить часто як щось абстрактне, це пов'язано з різноманітністю функцій маркетингу та логістики, кожен автор визначає межі їх діяльності за власним розсудом. Тому не визначено єдиного функціонального апарату цього напрямку діяльності. Однак в працях вчених майже не висвітлене питання побудови загальної системи маркетинг-логістики на підприємстві.

Мета статті – визначити точки взаємодії маркетингу та логістики в підприємствах автомобільного транспорту і сформувати інтегровану систему маркетинг-логістики в АТП з використанням системного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інтегрована система маркетинг-логістики дозволяє оптимізувати структуру управління ресурсами підприємств, а отже добиватися підвищення стійкості на ринку та прихильності покупців. Маркетинг дозволяє максимально задовольнити споживачів, а логістична інтеграція – здійснити доставлення необхідного товару в потрібне місце в потрібний час з мінімальними витратами.

Сьогодні підприємства визначають, що здійснити доставлення потрібних для споживання або виробництва видів продукції в потрібне місце і потрібний час належно і з найменшими витратами завдяки власним зусиллям неможливо. Співробітництво, взаємодія й обмін інформацією між виробниками, постачальниками й дистриб'юторами необхідні для забезпечення безперервності потоку продуктів і послуг до споживачів. Це дуже важливо для підприємств автомобільного транспорту, тому що, з одного боку, у взаємодії з постачальниками і споживачами АТП є ланкою логістичної мережі, а з іншого – АТП виступає як внутрішньовиробнича логістична система, в якій вхідні матеріальні потоки (паливо, запасні частини, агрегати, шини та ін.) перетворюються у матеріальні послуги – транспортні. Тому несвоєчасна поставка палива чи запчастин може призвести до збою в системі, а як наслідок – до втрати клієнтів та прибутку. Ця ідея втілилася в ланцюзі постачань і практиці управління цим ланцюгом.

Ланцюг постачань – це послідовність компаній, які докладають зусиль, необхідних для вироблення і постачання продукту чи послуги споживачам або промисловим користувачам. До нього належать постачальники сировини і виробники, а також посередники, що постачають кінцеву продукцію споживачам. При цьому менеджмент ланцюга постачань передбачає інтеграцію та організацію інформаційних і логістичних дій між компаніями уздовж ланцюга постачань, з метою вироблення та постачання продуктів і послуг, які мають цінність для споживачів (рис. 1).

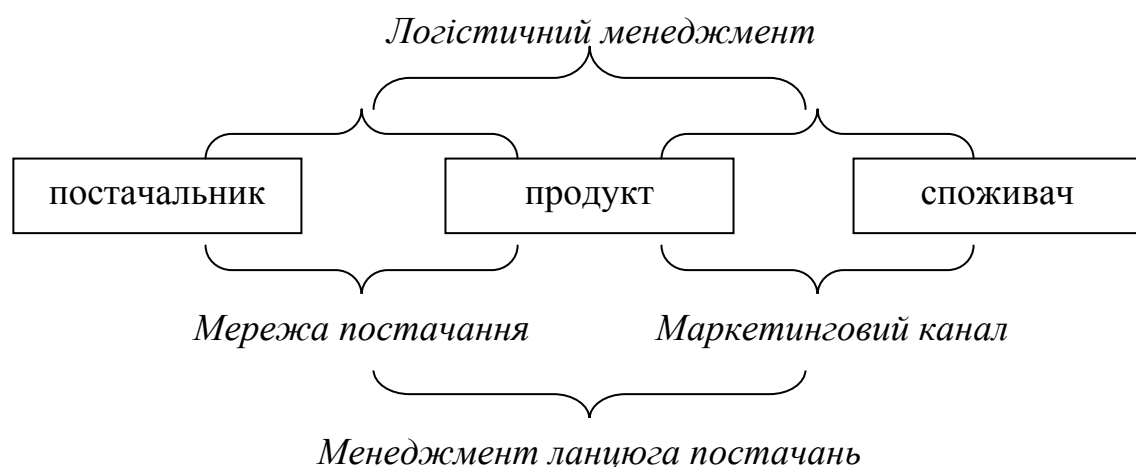


Рис. 1. Взаємозв'язки між маркетинговими каналами, логістичним менеджментом та управлінням ланцюгом постачань [10]

Важлива особливість такого управління – це розвинуті прикладні інструменти на основі інформаційних технологій, які дозволяють компаніям спільно розробляти й керувати системами оброблення замовлень, контролю строків доставлення, керування запасами та управління технологічним обладнанням.

На автомобільному транспорті формування системи маркетингологістики має важливе практичне значення. Взаємодія маркетингу – як концепції управління, орієнтованої на ринок, і логістики – як концепції управління, орієнтованої на потік, створює можливості підвищення матеріальної та інформаційної корисності та цінності послуги, оцінюваних покупцем або клієнтом. Маркетингова логістика забезпечує клієнта (покупця) широкими можливостями розпоряджатися продукцією. Вона охоплює всю діяльність, яка забезпечує цілеспрямований вплив на ринки – за рахунок високого рівня постачання, постійної готовності постачання і відповідної презентації товару для збереження і розвитку частки ринку конкретного підприємства.

Доцільність об'єднання маркетингу та логістики в одну систему обумовлюється такими причинами:

1. Сфера створення попиту та сфера його задоволення не повинні розглядатися як окремі функції. Вони мають бути зведені разом за допомогою механізмів управління ланцюгом поставок з метою найефективнішого доставлення цінності споживачу;

2. І маркетинг, і логістика є інструментами підвищення конкурентоспроможності підприємства, у них однакова кінцева ціль – задоволення потреб споживача;

3. Підвищення чутливості споживача від швидкості та якості обслуговування. Відповідно, конкурентоспроможність компанії залежить від управління її бізнес-процесами;

4. Об'єднання маркетингу та логістики дає синергетичний ефект.

Для аналізу взаємодії маркетингу послуг та логістики в економічній літературі часто використовують поняття маркетингового та логістичного комплексу елементів, наведених на рис. 2.

Пропонується розглядати маркетингову логістику в АТП як систему, що формується за допомогою елементів комплексів маркетингу та логістики. В цій системі маркетинг служить для того, щоб визначити властивості продукту або послуги та ознайомити з ними споживачів, а також розробити механізм укладання угод купівлі-продажу; логістика відповідає за дві складові формули вартості –

час та місце. Це означає, що логістика має забезпечити наявність продукту або послуги тоді і там, коли і де це потрібно споживачам.



Рис. 2. Взаємозв'язок маркетингу та логістики

Концепція маркетингової логістики припускає інтеграцію маркетингових і логістичних методів не тільки в сфері розподілу (збуту) продукції, але й у сфері закупівель необхідних підприємству ресурсів, з урахуванням, як зовнішніх ринкових умов, так і можливостей самого підприємства, а також інтересів всіх учасників логістичної системи.

З точки зору ідеології, маркетингова логістика являє собою діяльність фірми, що направлена на задоволення інтересів клієнтів зі збереженням високої цінності товарів та послуг. З позицій організації вона є невід'ємною частиною схеми інтегрованої логістики фірми, що чуттєво реагує на зміни ринкового попиту і забезпечує високий рівень обслуговування покупців. У відповідності з інструментальним підходом маркетингова логістика являє собою тотальне об'єднання функцій маркетингу та логістики, і всі інструменти з забезпечення конкурентних переваг фірми направляються з єдиного центру.

Концепція маркетингової логістики передбачає виявлення та ефективне управління механізмом галузей взаємодії маркетингу та логістики. Система функціонального об'єднання маркетингу та логістики представлена на рис. 3.

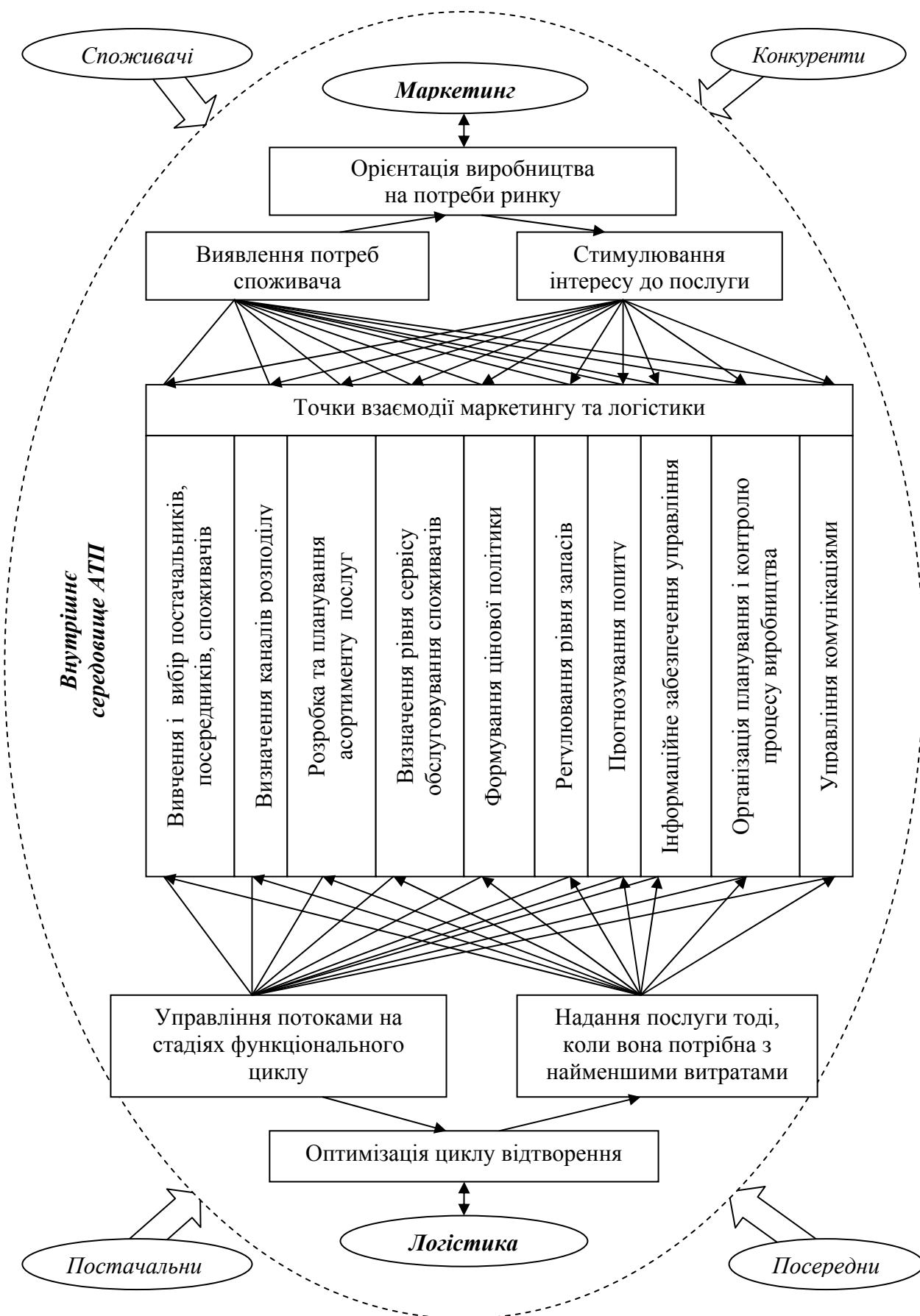


Рис. 3. Система взаємодії маркетингу та логістики

На основі системного підходу та розглянутих елементів комплексів маркетингу і логістики запропоновано концептуальну схему компонентів системи маркетингової логістики (рис. 4).

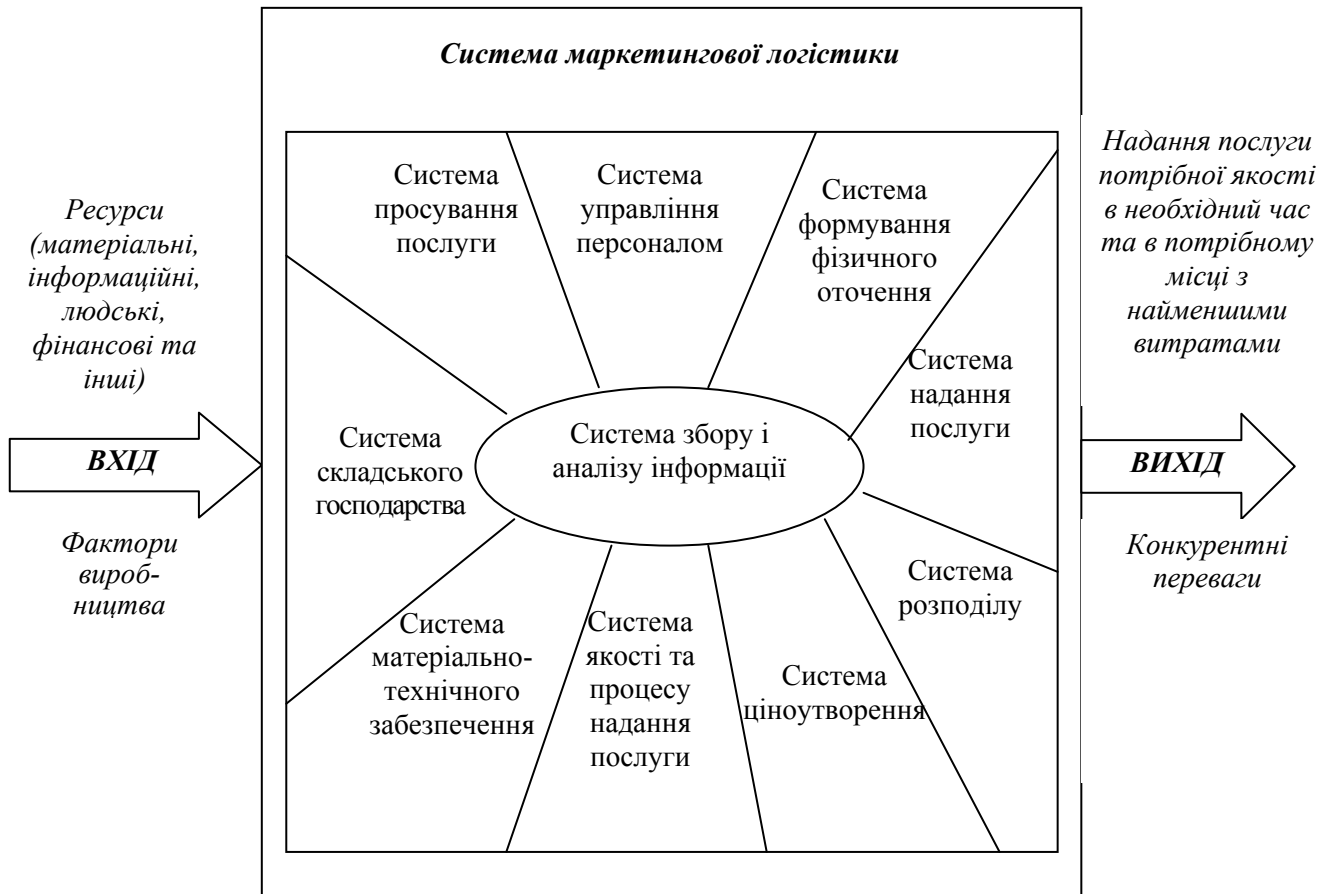


Рис. 4. Інтегрована система маркетинг-логістики в АТП

Входами системи маркетингової логістики є ресурси: природні, людські, фінансові, інформаційні; виходами – результати функціонування системи маркетингової логістики: виконання правил логістики (ефективне доставлення потрібного товару в потрібний час і місце) в цей час й одержання конкурентних переваг на перспективу.

Основні завдання функціональних підсистем маркетингової логістики:

- 1) система збирання і аналізу інформації:
 - забезпечення високого рівня поповнення інформаційної системи управління;
 - надання кожному рівню управління необхідної інформації потрібної якості в потрібні строки;
 - збирання, зберігання та аналіз інформації внутрішнього середовища фірми на всіх етапах процесу виробництва;

- збирання та оброблення інформації ринкового середовища: дані про клієнтів, конкурентів, контактні аудиторії та ін.;
 - побудова інформаційної системи взаємодії між усіма підрозділами фірми;
 - створення бази даних, що відбиває процеси всіх етапів виробництва, дані про клієнтуру, позиції та місце фірми на ринку та ін.;
- 2) система якості та процесу надання послуги:
- розроблення проекту процесу надання послуги;
 - формування параметрів та вимог до базового рівня надання послуги;
 - формування поняття та процесів послуг з додатковою цінністю;
 - встановлення нормативів природних втрат вантажів при перевезенні;
 - розроблення методів модифікації послуг;
- 3) система складського господарства:
- раціональне планування складу при виділенні робочих зон, що сприяє зменшенню витрат;
 - визначення корисної площі складу;
 - ефективне використання простору при розстановленні обладнання;
 - використання універсального обладнання, що виконує різні складські операції, його необхідну кількість та рівень завантаженості;
 - підвищення технічного рівня складу;
 - скорочення часу вантажно-розвантажувальних операцій;
- 4) система матеріально-технічного забезпечення:
- організація своєчасного постачання матеріалів, компонентів;
 - участь у календарному плануванні формування запасів;
 - управління незавершеним виробництвом;
- 5) система ціноутворення:
- вибір методу (способу) ціноутворення;
 - виявлення попиту;
 - аналіз методів ціноутворення та цін конкурентів;
 - визначення цінності послуги та обґрунтування рівня витрат;
 - обґрунтування та участь у створенні системи знижок;
- 6) система просування послуги:
- розроблення ефективної комунікації: виявлення цільової аудиторії, засобів комунікації та ін.;
 - розрахування загального бюджету на просування;

- формування комплексу просування;
- детальна організація обраних форм комунікації;
- 7) система управління персоналом:
 - розроблення методів стимулювання персоналу;
 - участь у здійсненні відбору, підбору, розвитку та оцінки персоналу;
 - визначення відповідності образу компанії та образу компанії, який формує персонал;
 - формування культури та іміджу організації;
- 8) система формування фізичного оточення:
 - модифікація рухомого складу;
 - розроблення особливого вигляду персоналу;
 - надання клієнту інформаційного матеріалу;
 - ознайомлення споживачів із сертифікатами стандартів якості, сайтом та ін.;
- 9) система розподілу:
 - планування процесу реалізації послуг;
 - побудова системи оброблення замовлень;
 - формування каналів розподілу;
 - виявлення основних варіантів каналів;
 - відбір, оцінка та мотивація учасників каналу;
- 10) система надання послуги:
 - поетапне формування цінності послуги та донесення її до споживача;
 - пропонування пакетних пропозицій;
 - контроль за виконанням відповідних нормативів;
 - контроль за собівартістю.

Вказана система дозволяє встановлювати тісні зв'язки і здійснювати моніторинг взаємодії між внутрішніми і зовнішніми функціональними підрозділами, споживачами автотранспортних послуг і постачальниками ресурсів. Таке об'єднання різних структур (як підприємства, так і його партнерів) у єдину систему маркетинг-логістики дозволяє підприємствам налагодити міцні відносини з постачальниками та споживачами на довгострокову перспективу.

Висновки. Отже, за допомогою системного підходу запропонована інтегрована система маркетинг-логістики в АТП. Це дасть змогу оперативно використовувати отриману інформацію, враховувати інтереси партнерів підприємства, встановити довгострокові взаємовигідні відносини з постачальниками та споживачами.

Література

1. Армстронг Г. Введение в маркетинг / Г. Армстронг, Ф. Котлер. – 8-е изд. – М. : «Вильямс», 2007. – 832 с.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга. 4-е европейское издание / Ф. Котлер, В. Вонг, Дж. Сондерс, Г. Армстронг. – М. : «Вильямс», 2007. – 1200 с.
3. Маркетинг : учебник для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн; под общ. ред. Г. Л. Багиева. – М. : ОАО «Изд-во «Экономика», 2001. – 703 с.
4. Ферн Дж. Логистика и управление розничными продажами = Logistics and retail management / Дж. Ферн, Ли Спаркс. – 2-е изд. – Новосибирск : Сибирское университетское изд-во, 2007. – 263 с.
5. Аникин Б. А. Логистика / Б. А. Аникин, Т. А. Родкина. – 2-е изд. – М. : Проспект, 2010. – 406 с.
6. Гаджинский А. М. Логистика : учебник для высших и средних специальных учебных заведений / А. М. Гаджинский. – 2-е изд. – М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1999. – 228 с.
7. Сергеев В. И. Логистика в бизнесе : учебник / В. И. Сергеев. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 608 с.
8. Афанасьева Н. В. Концепция и инструментарий эффективного предпринимательства / Н. В. Афанасьева, Г. Л. Багиев, Г. Лейдиг. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 318 с.
9. Голиков Е. А. Маркетинг и логистика : учеб. пособие / Е. А. Голиков. – М. : Издательский дом «Дашков и К», 1999. – 412 с.
10. Маркетинг : підручник / В. Руделіус, О. М. Азарян, Н. О. Бабенко та ін.; ред. упор. О. І. Сидоренко, Л. С. Макарова. – 3-тє вид. – К. : Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2008. – 648 с.
11. Козак І. М. Взаємодія логістики та маркетингу в стратегії підприємств за трансформації економіки / І. М. Козак // Проблеми науки. – 2006. – № 2. – С. 45 – 51.
12. Балабанова Л. В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, А. М. Германчук. – К. : ВД «Професіонал», 2004. – 288 с.
13. Счисляева Е. Глобализация: взаимосвязь функций логистики и маркетинга [Электронный ресурс] / Е. Счисляева // Практический маркетинг. 2004. – №85. – Режим доступа до журн. : http://www.marketologi.ru/lib/pract_market/87.html

Рецензент: В. Г. Шинкаренко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 15. 02. 12 р.

УДК 658:656.13.033

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. екон. наук,

ЛЕГКИЙ С.А., здобувач,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОБҐРУНТУВАННЯ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ ПОСЛУГИ ПАСАЖИРСЬКОГО АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

***Анотація.** Розглянуто існуючі методи визначення споживчої цінності товарів (послуг), встановлено їхні недоліки й переваги. Розроблено метод визначення споживчої цінності послуги пасажирського автомобільного транспорту, що передбачає визначення цінності за допомогою експертного опитування споживачів. Результатом цього методу є вартісні оцінки вкладу кожного параметра послуги.*

***Ключові слова:** цінність, споживач, послуга, методика, якість, задоволення, оцінка, шкала, суміщення.*

SHYNKARENKO V., Dr. Econ. Sc.,

LEGKIY S., Competitor,

Kharkiv National Automobile and Highway University

SUBSTANTIATION OF THE CUSTOMER VALUE OF THE ROAD PASSENGER TRANSPORT SERVICES

***Abstract.** The existent methods as to the (determination) calculation of customer value of goods (services), their disadvantages and advantages were considered. The method to determine (calculate) the customer value of the road passenger transport was developed. It envisages the determination of the value by conducting an expert customers survey and received here of cost estimations of deposit of each to the parameter of favour.*

***Key words:** value, user, favour, method, quality, pleasure, estimation, scale, combination.*

Постановка проблеми. В умовах маркетингової орієнтації діяльності підприємств та організацій, спрямованої на задоволення потреб споживачів, цінність як один з найважливіших інструментів та чинників ціноутворення на послуги пасажирського автомобільного транспорту набуває великого значення. Надання послуг, що мають найбільшу цінність для споживачів, дозволить підприємствам та організаціям мати можливість забезпечення максимальних фінансових результатів і економічної незалежності. Тому задача визначення споживчої цінності є винятково актуальною.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проведений аналіз останніх досліджень і публікацій [1–18] дозволяє зробити висновок, що на сьогодні не існує єдиного методу визначення величини споживчої цінності.

Одні автори [1–11] в своїх роботах розглядають метод встановлення ціни на основі відчутної цінності товару. Так, І.Л. Єрухимович [2] зазначає: «Для виявлення споживчих оцінок використовують нецінові прийоми впливу: спеціальні опитування, анкетування й інші маркетингові дослідження, що дозволяють формувати у свідомості споживачів уявлення про цінності товару. Використання цього методу ціноутворення потребує об'єктивного підходу до встановлення ціни: якщо ціна виявиться більше визнаної покупцем ціннісної значущості товару, збут продукції буде нижче розрахункового; у випадку невинного заниження цін існує ризик недоодержання розрахункової суми прибутку» [2, с. 91]. Перевагою цього підходу є те, що цінність визначається на підставі проведення маркетингових досліджень ринку. Недоліком – не дає вартісної оцінки цінності. Крім того, цей підхід не вказує, який вид цінності (споживча або економічна) визначається.

Інші автори [12–18] при визначенні цінності товару для покупця застосовують параметричні методи розрахунку цін: питомих показників; метод експертних оцінок балами; кореляційно-регресійного аналізу; метод, заснований на використанні формули «Берим». Зокрема, А.О. Длігач [15] в своїй роботі наводить таку методику визначення цінності товару для покупця:

1-й етап – підбір параметрів порівняння. Як останні пропонується використовувати основні критерії, якими керуються покупці при здійсненні закупівлі. Кількість параметрів порівняння має бути в межах 4–10.

2-й етап – оцінка важливості параметрів за допомогою вагових коефіцієнтів експертним методом

$$W_i = \frac{O_{\text{сер}i}}{\sum_{i=1}^n O_{\text{сер}i}}, \quad (1)$$

де W_i – вагомий коефіцієнт i -го параметра товару;

n – кількість параметрів, що характеризують послуги;

$O_{\text{сер}i}$ – середня експертна оцінка важливості i -го параметра, бали.

$$\sum_{i=1}^n W_i = 1. \quad (2)$$

3-й етап – експертна оцінка величини параметрів у товарі.

4-й етап – розрахунок рейтингу (числового відображення цінності)

$$R = \sum_{i=1}^n W_i \cdot O_{\text{сер}_i}, \quad (3)$$

де $O_{\text{сер}_i}$ – середня експертна оцінка величини i -го параметра товару, бали.

Показник рейтингу використовуватиметься надалі при встановленні ціни [15, с. 114–117]. Перевагою цього методу є те, що з його допомогою визначається відносна цінність товару на підставі експертного опитування споживачів та містить порядок її розрахунку. Недоліком є неможливість вартісного вираження цінності та її виду.

Інші автори [16–18] при визначенні ціни на основі відчутної потреби [16], з орієнтацією на попит [17], ринкові методи [18], що за своєю сутністю є методами визначення споживчої цінності, пропонують використовувати залежність ціни від еластичності попиту. Перевагою цього методу є те, що цінність визначається на підставі маркетингових досліджень ринку. Недоліком є те, що він не дає вартісного визначення цінності та явно не вказує на її вид.

Проведений аналіз існуючих методів визначення споживчої цінності дозволяє зробити висновок, що у більшості випадків вони не дають вартісного її виразу, не вказують на її вид (споживча чи економічна) та не в усіх випадках враховують усі параметри товару (послуги). Крім того, вони не адаптовані до визначення споживчої цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту. Тому, завдання обґрунтування споживчої цінності послуг є дуже актуальним.

Мета статті – обґрунтувати метод визначення споживчої цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту на підставі співставлення зміни споживчої цінності за кожним параметром послуги і коефіцієнта задоволеності споживачів параметрами послуги, встановлених експертним опитуванням споживачів.

Виклад основного матеріалу дослідження. На підставі проведеного аналізу існуючих методів визначення споживчої цінності, встановлення їх переваг і недоліків, пропонується такий алгоритм визначення споживчої цінності послуги пасажирського автомобільного транспорту (рис. 1).



Рис. 1. Алгоритм визначення споживчої цінності послуги пасажирського автомобільного транспорту

На першому етапі на підставі результатів маркетингового дослідження ринку (анкетування) встановлюються корисні для споживачів властивості, що відображають якість послуги та визначають її цінність. Як властивості послуги в анкетах запропоновано використовувати такі параметри її якості: комфортабельність; безпека поїздки; регулярність; гарантованість; наповнюваність салонів; стан транспортних засобів; уявлення про послугу; характеристика персоналу; інформативність; соціальна прийнятність; задоволеність якістю пропозиції послуг; задоволеність якістю споживання послуг [21, с. 60]. Крім того, до такого параметра якості послуги, як стан

транспортних засобів, запропоновано відносити: зовнішній вигляд (чистота кузова, наявність ушкоджень, стан лакофарбового покриття, рекламних оголошень); стан салону (чистота салону, оббивки, наявність багажних сіток, гачків, справність сидінь, поручнів, акуратність оголошень); технічний стан (рівень створюваного шуму, димність вихлопу тощо); до комфортабельності – комфорт посадки в транспортні засоби (посадкова висота – висота підніжок транспортних засобів; ширина дверного прорізу) та комфорт поїздки в транспортному засобі (санітарно-гігієнічний стан салону; освітлення салону; кліматичні умови у салоні (опалення, кондиціонування); технічний стан транспортного засобу (стан елементів підвіски, рівень шуму в салоні); наявність сторонніх запахів (гази, що відпрацювали, паливо тощо); культура обслуговування. Також, до параметрів якості послуги запропоновано відносити: швидкість доставлення; обслуговування за годинами доби (режим роботи; обслуговування у години пік); обслуговування залежно від погодних умов; час очікування транспортних засобів.

Анкетування проводиться таким способом. Споживачам видавалися анкети (разом з білетами кондуктором, водієм або інтерв'юєром). Залежно від можливості заповнення анкет, що визначається тривалістю посадки, поїздки, зручністю заповнення (виду та умов перевезень), вони збираються тими, хто їх видавав, або пропонується споживачам заповнити їх в більш прийнятних умовах (вдома, на роботі) та надіслати їх поштою за певною адресою. В останньому випадку повинна використовуватися спеціальна анкета, що може трансформуватися у листі з заздалегідь вказаною адресою відправлення.

Дослідження проводилося на міському автобусному маршруті № 47 «ХБК – АС Центр» м. Донецька, де виконувалися маркетингові дослідження в рамках державної теми «Організація міських пасажирських перевезень» (номер держреєстрації 0107U002151).

На другому етапі встановлюється грошова оцінка споживачами параметрів послуги, що визначають її цінність, в разі максимального задоволення та в разі повного не задоволення (мінімального значення параметрів). При цьому вважаємо, що споживачі однаково оцінюють параметри якості послуги в разі повного задоволення або не задоволення їх якістю (в анкеті споживачам пропонується оцінити дані параметри лише в разі повного задоволення). Результати опитування заносимо в табл. 1.

Таблиця 1

Оцінка корисних властивостей послуги споживачами

№ з/п	Параметр послуги, що визначає її цінність	Кількість респондентів, що зробили грошову оцінку параметра послуги в разі повного задоволення його якістю, к.							Середнє значення, к.
		0	5	10	15	20	25	30	
1	Наповнюваність салонів автобусів	0	8	40	27	25	0	0	13,5
2	Зовнішній вигляд автобусів	100	0	0	0	0	0	0	0
3	Стан салону автобусів	98	2	0	0	0	0	0	0,1
4	Технічний стан автобусів	100	0	0	0	0	0	0	0
5	Посадкова висота	0	25	61	10	4	0	0	9,7
6	Ширина дверного прорізу	0	27	43	25	5	0	0	10,4
7	Санітарно-гігієнічний стан салону	5	38	45	7	5	0	0	8,5
8	Освітлення салону	6	24	48	13	9	0	0	9,8
9	Кліматичні умови у салоні	4	18	45	18	15	0	0	11,1
10	Технічний стан автобусів, що впливає на комфорт поїздки	8	23	51	15	3	0	0	9,1
11	Культура обслуговування	99	1	0	0	0	0	0	0,1
12	Інформативність	0	24	56	20	0	0	0	9,8
13	Безпека поїздки	85	5	0	0	0	0	0	0,3
14	Регулярність перевезення	87	2	1	0	0	0	0	0,2
15	Гарантованість перевезення	86	4	0	0	0	0	0	0,2
16	Уявлення про послугу	96	4	0	0	0	0	0	0,2
17	Характеристика персоналу	99	1	0	0	0	0	0	0,1
18	Швидкість доставлення	0	13	42	18	16	11	0	13,5
19	Режим роботи	0	14	33	25	20	8	0	13,8
20	Обслуговування у години пік	0	17	42	30	11	0	0	11,8
21	Обслуговування залежно від погодних умов	0	10	35	32	22	1	0	13,5
22	Час очікування транспортних засобів	0	31	47	18	4	0	0	9,8

Середнє значення грошової оцінки споживачами параметрів послуги, що визначають її цінність (в разі повного задоволення ними), визначається за формулою

$$\overline{Ц_{\max_1}} = \frac{\sum_{i=1}^n (Ц_{\max_i} \cdot N_i)}{\sum_{i=1}^n N_i}, \text{ грн}, \quad (4)$$

де i – кількість параметрів послуги, що визначають її цінність;

$Ц_{\max_i}$ – грошова оцінка споживачем i -го параметра послуги, грн;

N_i – кількість споживачів, що однаково оцінили i -й параметр послуги;

n – кількість грошових оцінок параметра.

Результати розрахунку заносять до табл. 1 (остання – 10 графа).

Далі визначаються параметри послуги, що визначають її споживчу цінність на основі середніх значень грошової оцінки. Якщо її значення менше 1,0 к., то цей параметр послуги вилучається з визначеного раніш переліку.

Параметри послуги, що залишаються після вилучення всіх не значущих, будуть визначати споживчу цінність послуги пасажирського автомобільного транспорту і надалі будуть використовуватися для визначення її величини (табл. 2; 3).

Таблиця 2

Розрахунок коефіцієнтів задоволеності споживачів параметрами послуги, що визначають її цінність

№ з/п	Параметр послуги, що ви- значає її цінність	Кількість опитуваних, що оцінили рівень якості параметра послуги як							Середнє значення
		дуже поганий	поганий	нижче середнього	задовільний	вище середнього	гарний	дуже гарний	
Коефіцієнт задоволеності якістю параметра послуги									
0	0,17	0,34	0,50	0,67	0,84	1,0			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Наповнюваність салонів автобусів	0	0	3	23	48	26	0	0,67
2	Посадкова висота	13	18	24	45	0	0	0	0,34
3	Ширина дверного прорізу	15	21	28	36	0	0	0	0,31

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Санітарно-гігієнічний стан салону	0	0	0	0	8	36	56	0,92
5	Освітлення салону	0	0	0	9	31	30	30	0,8
6	Кліматичні умови у салоні	0	0	0	30	35	26	9	0,69
7	Технічний стан автобусів, що впливає на комфорт поїздки	0	0	0	20	33	27	20	0,75
8	Інформативність	0	0	0	5	28	35	32	0,83
9	Швидкість доставлення	0	0	0	3	16	31	50	0,88
10	Режим роботи	0	0	0	9	28	25	38	0,82
11	Обслуговування у години пік	0	0	0	41	27	21	11	0,67
12	Обслуговування залежно від погодних умов	0	0	0	2	11	35	52	0,9
13	Час очікування транспортних засобів	0	7	12	63	11	7	0	0,5

Таблиця 3

**Розрахунок споживчої цінності послуги
пасажирського автомобільного транспорту**

№ з/п	Параметр послуги, що визначає її цінність	Коефіцієнт задоволеності споживачами якістю параметра послуги	Межі споживчої цінності, к.		Споживча цінність параметра послуги, к.
			max	min	
1	2	3	4	5	6
1	Наповнюваність салонів автобусів	0,67	13,5	-13,5	4,8
2	Посадкова висота	0,34	9,7	-9,7	3,8
3	Ширина дверного прорізу	0,31	10,4	-10,4	3,8
4	Санітарно-гігієнічний стан салону	0,92	8,5	-8,5	7,6
5	Освітлення салону	0,8	9,8	-9,8	6,0
6	Кліматичні умови у салоні	0,69	11,1	-11,1	4,2
7	Технічний стан автобусів, що впливає на комфорт поїздки	0,75	9,1	-9,1	4,5
8	Інформативність	0,83	9,8	-9,8	6,6
9	Швидкість доставлення	0,88	13,5	-13,5	10,6

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5	6
10	Режим роботи	0,82	13,8	-13,8	9,0
11	Обслуговування у години пік	0,67	11,8	-11,8	4,1
12	Обслуговування залежно від погодних умов	0,9	13,5	-13,5	11,2
13	Час очікування транспортних засобів	0,5	9,8	-9,8	0

Третій етап – розрахунок коефіцієнтів задоволеності споживачів параметрами пропонованої послуги здійснюється за результатами маркетингових досліджень. При цьому якісні оцінки рівня задоволеності, отримані за результатами анкетування, – дуже поганий, поганий, нижче середнього, задовільний та ін., переводимо в кількісні оцінки за шкалою, наведеною на рис. 2.

Дуже поганий	Поганий	Нижче середнього	Задовільний (середній)	Вище середнього	Гарний	Дуже гарний
--------------	---------	------------------	------------------------	-----------------	--------	-------------

Якісні оцінки рівня задоволеності споживачів параметрами послуги

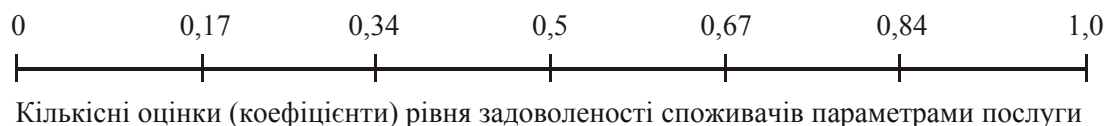


Рис. 2. Шкала перетворення якісних оцінок рівня задоволеності споживачів параметрами послуги в кількісні

Середнє значення рівня задоволеності споживачів параметрами послуги розраховується за формулою середньої арифметичної (див. табл. 2).

Четвертий етап передбачає визначення споживчої цінності окремих параметрів послуги. Для цього спочатку визначається розмах варіації коефіцієнтів задоволеності споживачів параметрами послуги – різниця між їх максимальним і мінімальним значеннями. Максимальний коефіцієнт задоволеності параметрами послуги

($K_{\max_i} = 1,0$) відповідає сумі грошей (споживчій цінності), що готові доплатити споживачі за повне задоволення цієї потреби (максимальне значення параметра послуги). Середній коефіцієнт задоволеності споживачів параметрами послуги ($K_{\text{сер}_i} = 0,5$) – це рівень задоволеності, за який споживач не бажає доплачувати і вважає його більш-менш прийнятним (немає необхідності в зниженні тарифу).

В разі, якщо послуга не надана, фактичне значення параметрів якості послуги дорівнює нулю. Тому, мінімальний коефіцієнт задоволеності параметрами послуги має бути більше нуля ($0 < K_{\min_i} < 0,5$) – це рівень задоволеності, за який споживач не бажає доплачувати і вважає, що необхідно знизити тариф на певну суму (незадоволення потреби).

Далі суміщаємо діапазони зміни споживчої цінності за кожним параметром послуги і коефіцієнтом задоволеності споживачів параметрами послуги (рис. 3).

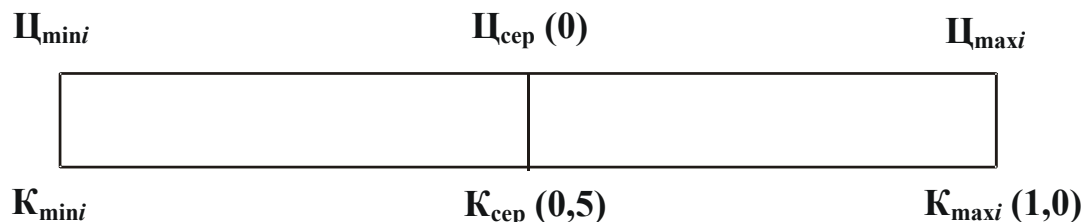


Рис. 3. Суміщення діапазонів зміни цінності задоволеності споживачів

Визначити величини споживчої цінності окремого параметра послуги ($\Pi_{\text{сп}i}$) методом інтерполяції можна за такими формулами:

– якщо $K_i > 0,5$

$$\Pi_{\text{сп}i} = \Pi_{\text{сер}} + \left(\frac{\Pi_{\max i} - \Pi_{\text{сер}}}{K_{\max} - K_{\text{сер}}} \right) \cdot (K_i - K_{\text{сер}}), \text{ к./пас.}; \quad (5)$$

або
$$\Pi_{\text{сп}i} = \Pi_{\max i} \cdot (2 \cdot K_i - 1), \text{ к./пас.}; \quad (6)$$

– якщо $0 < K_{i\min} < 0,5$

$$\Pi_{\text{сп}i} = \Pi_{\text{max}i} + \left(\frac{\Pi_{\text{сер}} - \Pi_{\text{max}i}}{K_{\text{сер}} - K_{\text{max}}} \right) \cdot (K_i - K_{\min}), \text{ к./пас.}; \quad (7)$$

або
$$\Pi_{\text{сп}i} = \Pi_{\text{max}i} \cdot (1 - 2 \cdot K_i), \text{ к./пас.} \quad (8)$$

На п'ятому етапі проводиться визначення споживчої цінності конкретної послуги ($\Pi_{\text{сп}}$) як суми споживчих цінностей усіх її параметрів з відповідним знаком (+, –) залежно від напрямку задоволеності

$$\Pi_{\text{сп}} = \sum_{i=1}^n \Pi_{\text{сп}i}, \text{ к./пас.}, \quad (9)$$

де n – кількість параметрів послуги.

Висновки. Отже, вперше розроблено метод визначення вартісної оцінки споживчої цінності за кожним параметром і послугою в цілому. Новизна цього методу також полягає у встановленні величини зазначених оцінок залежно від коефіцієнта задоволеності споживачів параметрами послуги.

Література

1. Верхоглядова Н. І. Основи ціноутворення : навч. посіб. / Н. І. Верхоглядова, С. Б. Ільїна, Н. А. Іваннікова та ін. – К. : Кондор, 2007. – 252 с.
2. Ерухимович И. Л. Ценообразование : учеб.-метод. пособ. / И. Л. Ерухимович. – 3-е изд., стереотип. – К. : МАУП, 2003. – 108 с.
3. Шкварчук Л. О. Ціни і ціноутворення: навч. посіб. / Л. О. Шкварчук. – 3-тє вид., виправл. – К. : Кондор, 2005. – 214 с.
4. Баздникин А. С. Цены и ценообразование: учеб. пособ. для вузов / А. С. Баздникин. – М. : Юрайт, 2008. – 332 с.
5. Маренков Н. Л. Ценообразование: учеб. пособие для вузов / Н. Л. Маренков. – М. : Национальный институт бизнеса. Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 288 с.
6. Данілова Л. Л. Ціноутворення та маркетингова цінова політика : навч. посіб. / Л. Л. Данілова, С. В. Петровська. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 130 с.

7. Салимжанов И. К. Ценообразование : учебник / И. К. Салимжанов. – М. : КНОРУС, 2007. – 304 с.
8. Корієв В. Л. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. / В. Л. Корієв, М. Х. Корецький, О. І. Даций. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 200 с.
9. Маркетинговий менеджмент : підручник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер, А. Ф. Павленко та ін. – К. : Вид-во «Хімджест», 2008. – 720 с.
10. Шевчук Д. А. Ценообразование : учеб. пособие / Д. А. Шевчук. – М. : ГроссМедиа: РОСБУХ, 2008. – 240 с.
11. Бест Р. Маркетинг от потребителя / Р. Бест; под. ред. П. Миронова; пер. с англ. С. Памфилова и Н. Брагиной; Стокгольмская школа экономики. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 760 с.
12. Мельник Л. Г. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. / Л. Г. Мельник, Л. В. Старченко, О. І. Карінцева. – Суми : ТОВ «ВТД «Університетська книга», 2007. – 240 с.
13. Дугіна С. І. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. / С. І. Дугіна. – К. : КНЕУ, 2005. – 393 с.
14. Колесніков О. В. Ціноутворення: навч. посіб. / О. В. Колесніков. – 3-тє видання виправлене і доповнене. – К. : Центр навчальної літератури, 2007. – 144 с.
15. Длігач А. О. Маркетингова цінова політика: світовий досвід, вітчизняна практика : навч. посіб. / А. О. Длігач. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 304 с.
16. Белявцев М. І. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. / М. І. Белявцев, І. В. Петенко, І. В. Прозорова. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 332 с.
17. Данченко Л. А. Маркетинговое ценообразование: политика, методы, практика / Л. А. Данченко, А. Г. Иванова. – М. : Эксмо, 2006. – 464 с.
18. Цены и ценообразование : учебник для вузов / Е. К. Васильева, Н. И. Ведерникова, А. Л. Дмитриев и др.; под. ред. В. Е. Есипова. – 4-е изд. – С.Пб. : Питер, 2004. – 560 с.
19. Мальченко В. М. Маркетинг послуг : навч. посіб. / В. М. Мальченко. – К. : КНЕУ, 2006. – 360 с.
20. Управление и организация в сфере услуг / К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик. – 2-е изд.; пер. с англ. ; под ред. В. В. Кулибановой. – С.Пб. : Питер, 2002. – 752 с.
21. Решетняк О. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг / О. Решетняк. – Х. : Фактор, 2008. – 544 с.
22. Криворучко О. Н. Управление качеством услуг предприятий пассажирского автомобильного транспорта : монография / О. Н. Криворучко, Т. Е. Василенко. – Х. : Изд-во ХНАДУ, 2006. – 154 с.

Рецензент: О. М. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 23. 11. 11 р.

УДК 658.16

БОЧАРОВА Н.А., канд. екон. наук,

ВЕРЬОВКА Р.С., студент,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ НА АТП

Анотація. Розглянуто причини появи кризових явищ, які необхідно контролювати при першій стадії кризи. Запропоновано інструменти діагностування кризового стану на автотранспортному підприємстві. Обґрунтовано основні напрями діяльності АТП щодо зниження витрат. Запропоновано напрями залучення коштів на АТП в умовах стійкої та хронічної фінансової нестійкості. Уточнено алгоритм розробки реструктуризації боргових зобов'язань на АТП. Сформовано модель антикризових заходів на АТП.

Ключові слова: криза, діагностика, витрати, кошти, фінансова нестійкість, реструктуризація, санація, ліквідація, антикризові заходи.

BOCHAROVA N., Cand. Econ. Sc.,

VEREVKA R., Student,

Kharkiv National Automobile and Highway University

MODEL FORMATING FOR MTC ANTI-CRISIS MEASURES

Abstract. In this article the origins of crisis have been considered; it is also considered that they are to be controlled at the first stage of a crisis. The instruments to diagnose the crisis on the motor transport company have been suggested. The basic directions of the MTC activities as to the costs reduction have been substantiated. There have been suggested the fund raising directions for the motor transport company in stable and chronic financial instability. An algorithm of the MTC restructuring debt development is specified. A model of anti-crisis measures on the motor transport company have been developed.

Key words: crisis, diagnostics, costs, fund raising, financial instability, restructuring, sanitation, liquidation, anti-crisis measures.

Постановка проблеми. В той момент, коли автотранспортне підприємство починає свою діяльність, на ринку, як правило, уже діє значна кількість конкуруючих підприємств. Зайняти відповідну нішу на ринку та позиціонувати свою виробничу діяльність – це основні цілі підприємства на першому етапі життєвого циклу. Багато підприємств розоряються, не витримавши конкуренції.

Будь-яке підприємство стикається з цілим переліком проблем, які здатні спровокувати гостру кризу, супроводжуючись різким погіршенням показників діяльності: ліквідності, платоспроможності, рентабельності, оборотності обігових коштів, фінансової стійкості. Тому виникає потреба в подальшому дослідженні заходів щодо недопущення та подолання кризового стану підприємства, визначенні основних напрямів діяльності АТП щодо зниження витрат та залучення коштів, реструктуризації боргових зобов'язань та систематизуванні антикризових заходів на автотранспортному підприємстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато українських та зарубіжних вчених [3, 6–12] приділяють свою увагу питанням покращення фінансового стану підприємств. В умовах кризового стану економіки України ще більшої актуальності набувають розробки вчених щодо подолання кризи на вітчизняних підприємствах різних галузей.

Загальним питанням визначення кризи та заходам щодо її подолання присвячені праці таких вчених як Лігоненко Л.О., Круглова М.Ю., Портер М.Е. [7, 8, 10]. Серед основних напрямів антикризових заходів виділяють діагностику, реструктуризацію і санацію [1–12].

Аналіз останніх досліджень і публікацій з антикризового управління показав, що більшість авторів приділяє свою увагу окремим заходам антикризового управління [3, 5, 6, 11, 12] та механізмам подолання кризового стану підприємств [4, 7, 8, 10].

Дуже цікавими є розробки Осовської Г.В. щодо програми антикризових заходів та системи управління в подоланні кризових ситуацій [9, с. 663–676]. Жаровська Є.П. пропонує бізнес-план фінансового оздоровлення організації [6, с. 240–259], де окрему увагу приділяє переліку заходів щодо фінансового оздоровлення організації. Птащенко Л.О. наводить класичну модель санації та пропонує різні форми фінансування санаційних заходів [11, с. 252].

Різні вчені пропонують різні методики та заходи подолання кризи, загострюють свою увагу на окремих елементах та заходах антикризового управління. Такий підхід не дозволяє правильно й у комплексі сформулювати модель, що дасть змогу зробити вибір оптимального антикризового заходу з урахуванням особливостей функціонування автотранспортного підприємства на окремих стадіях кризового стану.

Невирішені складові загальної проблеми. Відсутність системного підходу до застосування заходів антикризового управління не дозволяє автотранспортному підприємству повною мірою використовувати наявні в них можливості для організації ефективного подолання кризового стану.

В цьому випадку досліджується модель антикризових заходів. В сфері антикризового управління застосовуються економіко-математичні моделі для оцінки ефективності впровадження антикризових заходів, а вибір конкретного заходу на відповідній стадії кризи є методично менш розробленим. Це не дозволяє АТП оптимально обрати потрібні заходи в особливих умовах застосування.

Мета статті – розробити модель, що допоможе підприємству у виборі оптимального антикризового заходу, враховуючи причини появи кризових явищ. При цьому потрібно обґрунтувати основні напрями зниження витрат та залучення коштів на впровадження обраних заходів. Запропонувати алгоритм розробки реструктуризації боргових зобов'язань на АТП.

Виклад основного матеріалу. Як показує досвід розвинутих країн, кризові явища часто виникають у зрілих підприємствах, які втратили свою позитивну динаміку та здатність досягати прибутку.

На перших етапах виникнення кризи на автотранспортному підприємстві проводиться діагностика. Криза на АТП може виявлятися в формі поглиблення конфліктів, які здатні призвести підприємство навіть до розпаду. Моральне старіння рухомого складу і втрата конкурентних переваг, а також значний відтік ресурсів при збільшенні кількості банкрутств – всі ці явища є причинами появи кризи на перших етапах її розвитку.

Будь-які гострі суперечки, які виникають на автотранспортному підприємстві, пов'язані з його фінансово-господарською діяльністю. Тому діагностика направлена на недопущення збою в системі розподілу ресурсів та оптимізацію господарської діяльності. Завдяки діагностиці підприємства менеджерам легше виявити появу кризи або запобігти їй. Щоб запобігти появі кризових явищ, необхідно контролювати їхні причини, які наведені на рис. 1.

Дуже важливим є те, що на АТП потрібно наймати висококваліфікованих менеджерів і постійно мати зв'язок з будь-якою імовірністю виникнення ризиків.

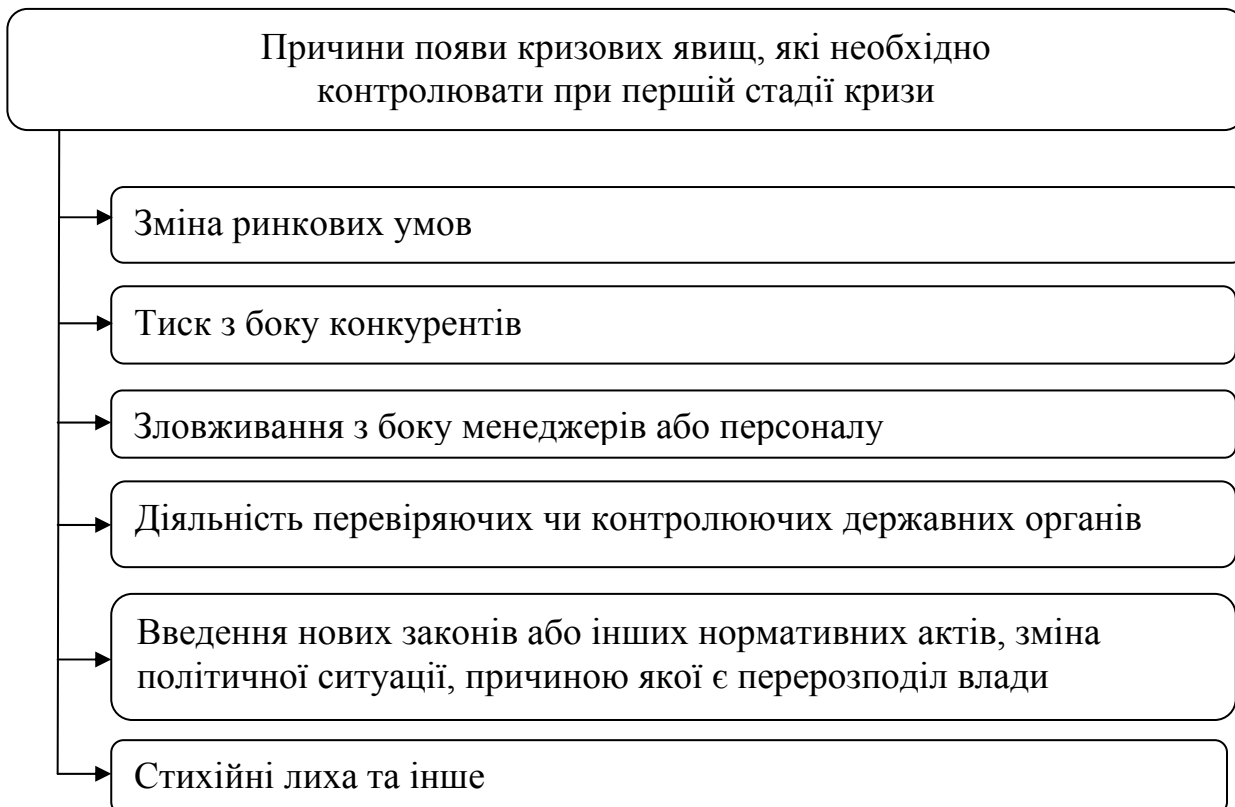


Рис. 1. Причини кризових явищ

Тому потрібно застосовувати ряд методів діагностування підприємства, щоб отримати повну оцінку діяльності підприємства з точки зору отримання загального управлінського ефекту, оцінку функціонування підприємства при зміні зовнішнього середовища з метою попередження кризових явищ. До методів діагностики появи кризових явищ можна віднести такі: моніторинг зовнішнього середовища; системний аналіз сигналів про можливі зміни стану і конкурентного статусу підприємства; аудит фінансового стану підприємства; аналіз кредитної політики заборгованості підприємства; визначення ризиків; оцінка поточного стану підприємства та прогнозування його можливого становища в майбутньому.

Менеджери всіх рівнів повинні використовувати такі інструменти діагностування кризового стану на АТП (рис. 2).

Ці інструменти потрібно використовувати залежно від типу кризи та форми її прояву на підприємстві. Менеджери обов'язково повинні проводити на першій стадії кризи системний аналіз сигналів можливих змін конкурентного стану підприємства. При здійсненні цього методу на підприємстві менеджери можуть розглянути цілий ряд параметрів, які працюють як індикатори кризових явищ,

виявити наростання перешкод виконання місії підприємства або навпаки говорити про розширення можливостей автотранспортного підприємства.

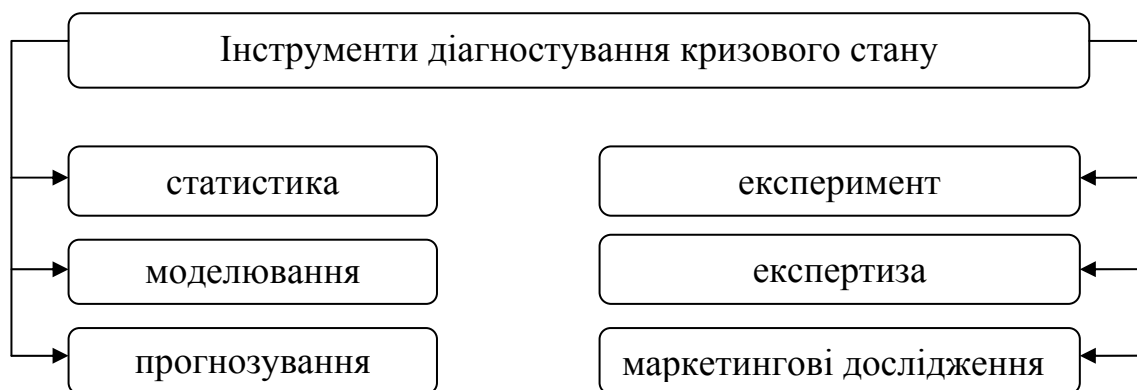


Рис. 2. Інструменти діагностування кризового стану на автотранспортному підприємстві

Діагностика кризових явищ, яка проводиться в рамках системного підходу, дає можливість отримати найповніше уявлення про стан підприємства в період настання кризи. На практиці АТП часто використовують методи аналізу, які дозволяють з мінімальними витратами зробити оцінку ризиків, фінансового стану, прогнозувати майбутні тенденції розвитку.

При появі нестабільності потрібно сформувати антикризову команду, до якої можуть увійти незалежні аудитори, консультанти з бізнесу та інші експерти. Менеджери підприємства мають повністю взаємодіяти з роботою залучених експертів. Створена аналітична група повинна встановити причини, які призвели підприємство до існуючого кризового становища, та визначити шляхи виходу з кризи. Для оцінки поточного становища АТП використовуються сучасні інструменти фінансового аналізу: горизонтальний та вертикальний види аналізу, розрахунок фінансових показників, аналіз ліквідності балансу, експрес-аналіз загальної направленості фінансово-господарської діяльності, оцінка економічного потенціалу суб'єктів господарювання. Антикризова група разом з менеджерами повинна проводити такі заходи для того, щоб уникнути чи передбачити появу фінансової нестабільності:

- проаналізувати суму фінансових результатів від різних видів діяльності підрозділів;

- проаналізувати абсолютну стійкість фінансового становища;
- якщо нестійке фінансове становище підприємства, то воно характеризується порушенням платоспроможності – підприємство має залучити додаткові джерела покриття запасів та витрат, при цьому спостерігається зниження доходів підприємства;
- потрібно розраховувати фінансові коефіцієнти, що використовуються для визначення фінансової стійкості підприємства;
- визначити платоспроможність підприємства здатністю своєчасно та повністю виконувати платіжні зобов'язання, виходячи із торговельних, кредиторських та інших операцій грошового характеру;
- визначити ліквідність автотранспортного підприємства за рахунок ліквідних засобів, які знаходяться на балансі підприємства;
- визначити відносні показники ділової активності, які характеризуються рівнем ефективності використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів;
- провести аналіз кредиторської та дебіторської заборгованості, інвентаризацію заборгованості.

Діагностика кризових явищ включає в себе комплекс методів, необхідних для оцінки поточного становища підприємства, виявлення причин погіршення кількісних та якісних показників діяльності підприємства. Як правило, діагностика сама по собі не здатна вирішити таку проблему. Необхідно виявити та знищити причину кризових явищ, вирівняти його негативні прояви та знищити наслідки. Разом з такими заходами, як скорочення витрат, розширення асортименту, реструктуризація боргів, в умовах кризи виникає потреба в радикальних заходах щодо оздоровлення підприємства, реорганізації діяльності автотранспортного підприємства, стратегічних інноваційних змінах.

На другій стадії кризи – стійкої та хронічної фінансової нестійкості – проводиться реструктуризація автотранспортного підприємства, оскільки особливістю антикризового управління при цьому є підвищення складності управлінських процесів. Фінансова криза виявляється в нестачі коштів, зростанні простроченої кредиторської заборгованості, падінні попиту на послуги, розгубленістю персоналу та іншими негативними факторами.

Рівень вимог до керівництва, яке ухвалює найважливіші, стратегічні рішення, зростає в геометричній прогресії. Підприємство,

відчуваючи фінансову кризу, може припинити своє існування, а може переродитися знову, після проведення кардинальних змін, наприклад, реорганізації, реструктуризації. Успіх подолання криз залежить від вміння провідних менеджерів своєчасно ужити адекватних дій. Потрібно в АТП провести антикризові заходи, які часто зводяться до мір фінансового оздоровлення, проведення реструктуризації кредиторської заборгованості. Хоча деякі підприємства, які мають значну кредиторську заборгованість, не завжди можуть вийти із «боргової ями».

Управління автотранспортним підприємством в умовах фінансової кризи – це сукупність методів, направлених, з одного боку, на зменшення всіх статей витрат, збільшення надходження коштів на підприємство, необхідних для погашення боргів, а з іншого боку – на зростання обсягу перевезень і отримання відповідного прибутку. Значним є використання нових прийомів управління, які здатні кардинально змінити існуючу систему після реорганізації. До таких прийомів відносять використання ноу-хау, позиціонування послуг на ринку, оптимізацію кадрової роботи, досягнення високої якості, цінової політики тощо.

В умовах кризового становища найважливішим є скорочення одних витрат за рахунок збільшення інших, які можуть зробити підприємство прибутковим. Отже, необхідне швидке надходження коштів на підприємстві.

Роботи у вибраних стратегічних напрямках не можуть фінансуватися тільки за рахунок внутрішньої економії. Виникає необхідність використання позикових коштів зі сторони, що пов'язане із труднощами, оскільки фінансова криза підприємства означає його фактичне банкрутство. Тому важливо визначити оптимальне співвідношення всіх засобів взаємодії, необхідних для того, щоб підприємство спочатку могло «залишитися на плаву», а потім почати новий більш ефективний етап у своїй діяльності.

Основні методи подолання фінансової кризи на автотранспортному підприємстві включають: скорочення витрат; збільшення надходження коштів на підприємство; проведення реструктуризації кредиторської заборгованості; визначення стратегії розвитку підприємства; проведення реорганізації або реструктуризації підприємства.

Скорочення витрат є необхідним у цій ситуації, коли підприємство відчуває фінансову кризу. Необхідно централізувати прийняття всіх рішень, які впливають на рух матеріальних активів підприємства, скорочувати чи заморожувати витрати, які пов'язані із розвитком існуючих довгострокових проектів: заміною марок рухомого складу, науково-дослідними і дослідно-конструкторськими роботами, капітальним будівництвом та іншими вкладеннями, окупність яких перевищує один рік.

До методів скорочення витрат відносять таке: контроль витрат; аналіз джерел виникнення витрат; класифікацію витрат, за ступенем залежності від обсягу виробництва; проведення заходів щодо зниження витрат; оцінку отриманого ефекту. Наведемо основні напрями діяльності автотранспортного підприємства щодо зниження витрат на рис. 3.



Рис. 3. Напрями зниження витрат

Дуже важливим є визначення найвитратніших статей балансу, які потрібно скоротити (капітальне будівництво, висока ціна стажування для робітників, проведення масштабних маркетингових досліджень, дослідно-конструкторські роботи) та направити ці ресурси на проведення реструктуризації та проекти, які передбачають отримання швидкого прибутку.

Залучення коштів на АТП в умовах стійкої та хронічної фінансової нестійкості потрібно здійснювати на основі трьох головних напрямів, які наведено на рис. 4.

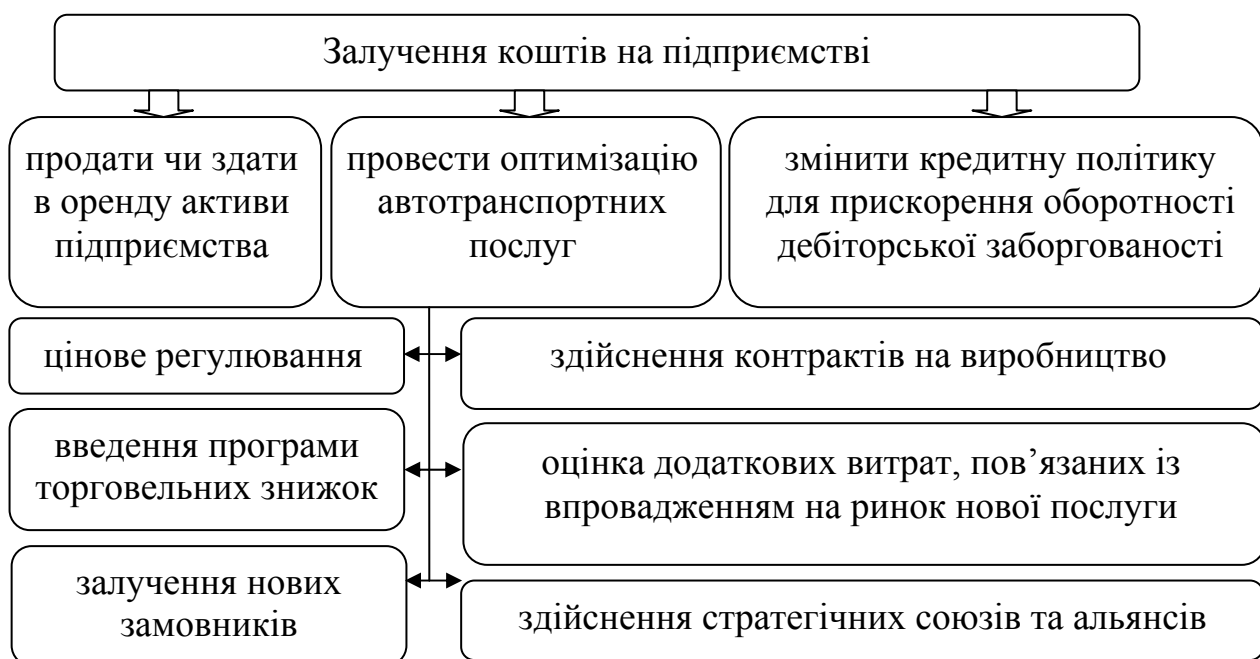


Рис. 4. Залучення коштів на АТП в умовах стійкої та хронічної фінансової нестійкості

Будь-які активи, які знаходяться у власності підприємства, це наприклад, будинки, споруди, векселі банків – можуть бути продані або використані для сплату боргу в ході проведення реструктуризації. Це можливе, якщо такі активи не є забезпеченням заборгованості з інших зобов'язань. Якщо витрати підприємства на зберігання та обслуговування активів великі, то доцільніше їх продати. Цінні папери можна запропонувати придбати кредиторам, які зацікавлені в розширенні сфери своєї діяльності за рахунок придбання пакетів акцій. Нижче наведено алгоритм розробки реструктуризації боргових зобов'язань (рис. 5).

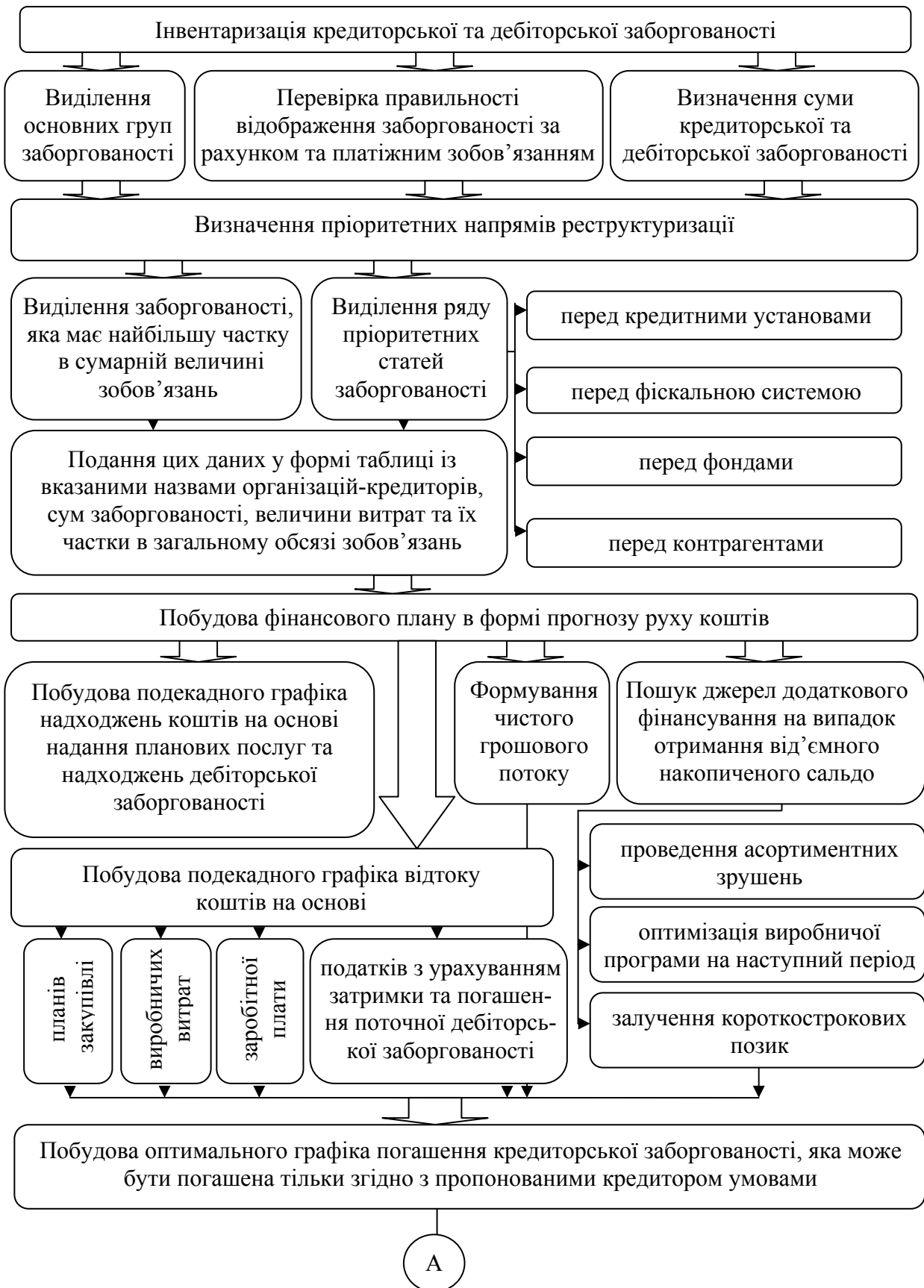


Рис. 5. Алгоритм розробки реструктуризації боргових зобов'язань на автотранспортному підприємстві

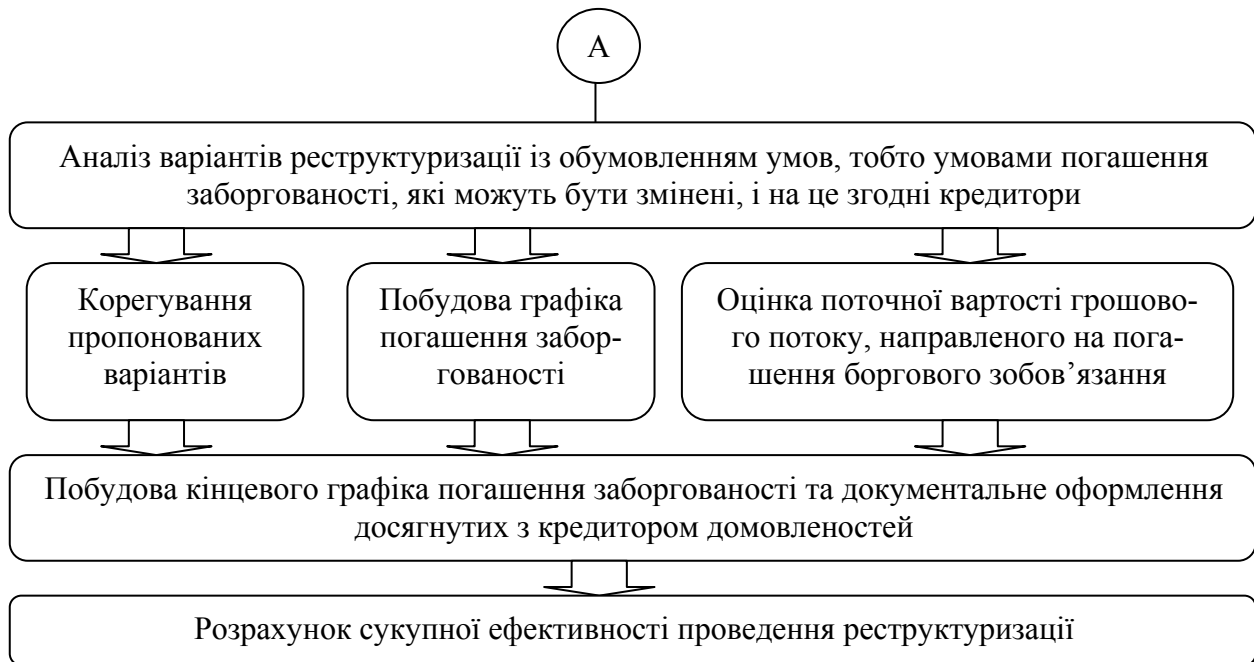


Рис. 5. Алгоритм розробки реструктуризації боргових зобов'язань на автотранспортному підприємстві (закінчення)

При проведенні аналізу кредиторської заборгованості потрібно розділити всіх кредиторів на першочергових та другорядних. Черговість може бути визначена й з точки зору наслідків затримки платежу. Першочергові кредитори – це ті, сума зобов'язань яких становить в загальній вартості 80 % від всієї заборгованості.

Прогноз грошових потоків допоможе підприємству визначити суму заборгованості, яку необхідно реструктурувати, а також оцінити можливу суму виплат кредиторам у майбутньому.

Проведення реструктуризації боргів та інші засоби подолання фінансової кризи допоможуть підприємству вийти на новий рівень її діяльності. В той же час нема ніякої гарантії, що підприємство в надалі стане прибутковим. Складність антикризового управління полягає в тому, що потрібно проводити кардинальні зміни, які направлені на отримання прибутку в найкоротші терміни. Тому має бути визначена стратегія майбутнього розвитку та проведена реорганізація (або реструктуризація) підприємства.

Реструктуризація підприємства – це складний процес розробки та реалізації проекту кардинальної зміни стану існуючого підприємства, його структури, який може бути реалізований у формі злиття, поглинання, розділення, горизонтальної та вертикальної інтеграції. Реструктуризація полягає в розробці чітких стратегічних дій та

формуванні нового бізнес-портфеля підприємства, що може супроводжуватися змінами організаційно-правової форми.

Особливості проведення реструктуризації полягає в глобальних змінах, пов'язаних з позиціонуванням на ринку стратегічної послуги, зміною профілю підприємства.

При створенні програми реструктуризації розробляється декілька варіантів проектів, із яких керівництво обирає найкращий з урахуванням прибутковості та ризику.

Якщо керівництво АТП не змогло виявити кризу на перших її стадіях і опинилося в дуже скрутному становищі, тобто підприємство спіткає банкрутство, то найкращим виходом з такої ситуації для АТП є впровадження санаційних заходів або проведення ліквідації. Ці заходи пов'язані зі зміною розмірів та структури фінансових джерел формування активів. Збиткові підприємства можуть застосувати санацію балансу (чиста санація). Чиста санація передбачає покриття відображених у балансі збитків за рахунок власних та прирівняних до них коштів. Згідно із законодавством України збитки підприємств можуть списуватися за рахунок: резервних (страхових) фондів; засобів цільового призначення (спеціальні фонди і цільове фінансування); санаційного прибутку, який може утворюватися за рахунок зменшення статутного фонду підприємства.

Ліквідність та платоспроможність підприємства в результаті чистої санації не поліпшуються, оскільки до підприємства (у цьому випадку) не залучаються додаткові фінансові ресурси. Санація балансу за рахунок санаційного прибутку доцільна лише тоді, коли вичерпано інші можливості покриття балансових збитків. Цей (балансовий) прибуток утворюється в результаті зменшення статутного фонду підприємства.

Санаційний прибуток – це прибуток, який виникає внаслідок викупу підприємством власних корпоративних прав (акцій, паїв) за курсом, нижчим від номінальної вартості цих прав, або в результаті їх безкоштовної передачі для анулювання. Він дорівнює різниці між номінальною вартістю корпоративного права та ціною його викупу емітентом і витратами, пов'язаними з процедурою викупу прав та зменшення статутного фонду.

Досвід великих компаній показує, що є окремі засоби подолання банкрутства. Як правило, на таких підприємствах відбуваються кардинальні зміни, які пов'язані зі зміною власника, перео-

рієнтацією на нову послугу, зміною організаційно-правових форм. Підприємство може встановити свою платоспроможність в період зовнішнього управління або провести реструктуризацію після завершення конкурсного виробництва. Переважно, відбувається придбання підприємства іншим власником (рис. 6).



Рис. 6. Модель формування антикризових заходів на АТП

Зовнішнє управління може відбуватися з використанням таких засобів, як створення на базі підприємства холдинга із декількох підприємств, використання толлінгових контрактів, продажу на аукціоні акцій компаній, успішної роботи з кредиторами і проведення реструктуризації боргу, підписання мирової угоди. Зібрання кредиторів, як правило, має затвердити річний план зовнішнього управління та встановити черговість виплат боргів.

Згідно з Законом «Про неспроможність (банкрутство)» конкурсне виробництво передбачає припинення діяльності АТП, вимкнення енергії (щоб не накопичувати борги), звільнення робітників та реалізацію активів [1]. Однак конкурсне виробництво може розглядатися в ряді обставин як процедура реанімації для підприємства, після якої воно отримує нове життя. Подібні зміни потребують значних інвестицій зацікавлених юридичних осіб.

Всі перераховані заходи потрібно застосовувати комплексно, тому існує необхідність в створенні моделі формування антикризових заходів на автотранспортних підприємствах.

Висновки. Отже, своєчасне застосування відповідних антикризових заходів на відповідній стадії розвитку підприємства завдяки застосуванню моделі формування антикризових заходів дозволить не тільки врятувати підприємство від банкрутства, але й запобігати кризовим ситуаціям у подальшій діяльності автотранспортного підприємства. Отримані результати направлені на поєднання окремих антикризових заходів для підвищення ефективності їхнього застосування та недопущення знищення проблемного підприємства.

Література

1. Модельний закон про неспроможність (банкрутство) СНД. Закон, Модель. [Електронний ресурс], Міжнародний документ від 06.12.1997. – Постанова № 10–15. – Режим доступу : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/997_995.
2. Про затвердження положення про реструктуризацію підприємств [Електронний ресурс] / Міністерство промислової політики України. – База законодавчої та судової інформації. – № 60, 2008. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=z0718-08>.
3. Бондар Т. В. Інтерпретація поняття «реструктуризація» промислових підприємств з позицій загальносистемного підходу / Т. В. Бондар // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2011. – № 2. – С. 80–86.

4. Бочарова Н. А. Розробка алгоритму визначення кризового стану автотранспортного підприємства / Н. А. Бочарова, Р. С. Верьовка // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, вип. 20, ч. II. – Кіровоград : КНТУ, 2011. – С. 301–306.
5. Верьовка Р.С. Визначення елементів антикризового управління / Р.С. Верьовка // Економічні перспективи. – 2011. – № 3 (2). – С. 47 – 78.
6. Жаровская Е. П. Антикризисное управление / Е. П. Жаровская, Б. Е. Бородин. – М. : Омега-Л, 2005. – 375 с.
7. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К. : Київ. торг.-економ. ун-т, 2001. – 580 с.
8. Круглова Н. Ю. Антикризисное управление / Н. Ю. Круглова. – М. : КНОРУС, 2009. – 512 с.
9. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2005. – 860 с.
10. Портер Майкл Э. Конкуренция / Майкл Э. Портер; пер. с англ. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2002. – 496 с.
11. Птащенко Л. О. Управління корпоративними фінансами / Л. О. Птащенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 296 с.
12. Рычихина Н. С. Реструктуризация предприятия на основе анализа индикаторов стратегической и финансовой устойчивости / Н. С. Рычихина // Современные наукоемкие технологии. – 2006. – № 1. – С. 48–55.

Рецензент: О. М. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 19. 02. 12 р.

УДК 339.138:625

КОРКУШКО Н.М., канд. техн. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ДОРОЖНЬОГО ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** Запропоновано розглядати імідж дорожнього підприємства як цілеспрямовано створений позитивний образ підприємства, що відображає стійке уявлення споживачів, партнерів, співробітників та інших цільових груп про його діяльність, якість будівництва та обслуговування, репутацію та престижність у дорожній галузі.*

***Ключові слова:** дорожні підприємства, основоположні іміджеві характеристики, імідж.*

KORKUSHKO N., Cand. Tech. Sc.,
Kharkiv National Automobile and Highway University

FORMATION OF THE ROAD ENTERPRISE IMAGE

Abstract. *It is suggested to examine the road enterprise image as a purposefully created positive appearance of the enterprise, that represents the proof of the sustainable impression of customers, partners, employees and other targeted groups on the enterprise activity, its building and service quality, its reputation and prestige within the road industry.*

Key words: *road enterprises, fundamental imaginary descriptions, image.*

Постановка проблеми. Необхідною передумовою економічного і соціального розвитку держави є автомобільні дороги як найважливіша складова транспортної інфраструктури. Автомобільні дороги впливають не тільки на ефективність роботи промисловості, сільського господарства, інших галузей, а й на забезпечення належного життєвого рівня населення, обороноздатності країни. Низькі транспортно-експлуатаційні показники автомобільних доріг спричиняють зниження експлуатаційних швидкостей транспортних засобів, підвищення витрат паливно-мастильних матеріалів та збільшення частки транспортної складової у собівартості продукції.

Підвищена увага до дорожньої галузі останнім часом зумовлена необхідністю посилення будівництва та реконструкції автомобільних доріг у зв'язку з проведенням в Україні фінальної частини чемпіонату Європи 2012 з футболу [1]. Розв'язання цієї проблеми можливо, коли дорожні підприємства будуть мати свій імідж, який розуміємо як цілеспрямовано створений позитивний образ, що відображає стійке уявлення споживачів, партнерів, співробітників та інших цільових груп про його діяльність, якість будівництва та обслуговування, репутацію та престижність у дорожній галузі. Тому потрібно на дорожніх підприємствах впроваджувати інструменти комунікацій іміджу, кожен працівник повинен мати чіткий план дій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом з'явилась зацікавленість к PR-технологіям, іміджу, інструментам комунікацій іміджу, однак в Україні, особливо в дорожній галузі, на жаль, вона фактично відсутня [2–5]. Аналіз інструментів комунікацій іміджу: BTL – під ризиком, тобто менш помітні для конкурентів (прямий маркетинг, поштові розсилки); ATL + TTL – масштабні,

помітні та помітні, але не явні (стимулювання споживачів, продавців, мерчандайзинг, дії на проморівні, реклама, Web (Інтернет-реклама) + сайт, особистий продаж, системи корпоративної ідентифікації, зв'язки з громадськістю PR, спонсорство, благодійність, виставки, залучення, наприклад, відомих спортсменів) виявив, що майже всі інструменти комунікацій іміджу можуть бути застосовані в дорожніх підприємствах. Винятком є мерчандайзинг (потребує наявності товару на місцях продажу), а також з обмеженою можливістю застосовується «особистий продаж» та «матеріали на місцях продажу».

Невирішені складові загальної проблеми. В дорожній галузі залишаються невирішеними етапи формування іміджу. Ця проблема в дорожньому господарстві зовсім не розглянута, і це має стати метою дорожніх підприємств.

Формулювання цілей статті. У зв'язку з особливістю діяльності дорожніх підприємств метою цієї статті є створення їх іміджу. Саме імідж – це те, що бачить в дорожніх підприємствах сторонній спостерігач, потенційний клієнт і спонукає його до будь-яких дій.

Виклад основного матеріалу. Імідж дорожнього підприємства включає безліч складових, які утворюють благополуччя роботи підприємства в цей час і подальші перспективи розвитку його роботи.

Етапи формування іміджу підприємства залежать від життєвої стадії підприємства і наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Етапи формування іміджу підприємства

Життєві стадії підприємства	Етап формування іміджу підприємства	Основні завдання та дії	
		внутрішнього іміджу	зовнішнього іміджу
1	2	3	4
становлення	підприємство знаходиться на стадії становлення, витрати на формування іміджу і загальну рекламу мінімальні	– визначення термінових і перспективних цілей; – сегментація ринку, створення товарного знака; – підбір співробітників, створення бази даних клієнтів; – проведення маркетингових досліджень	– розсилання інформаційних листів про створення і цілі підприємства потенційним партнерам та клієнтам; – тиск на унікальність пропонуваного підприємством послуг. Товарний знак подається ненав'язливо

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
зростання	підприємство захопило певну нішу на ринку і затвердилося в ній. Може дозволити собі збільшити витрати на загальну та імідж-рекламу	– зміцнення традицій підприємства серед працівників для створення корпоративного духу; – створення загального стилю офіса компанії; – активізація маркетингових досліджень, створення інноваційних структур при компанії	– підкреслення стабільності діяльності підприємства; – постійний зв'язок з існуючими клієнтами, початок зв'язків з громадськістю компанії, соціальна реклама; – реклама технологій компанії в різних виданнях; – активне використання товарного знака, логотипа
зрілості	«золоте століття» підприємства. Розширення соціальної реклами. В іміджі простежуються інновації	– стимулювання інноваційної діяльності; – створення пробних нових напрямів діяльності; – відкриття філіалів підприємства в регіонах; – постійне підтримування зв'язків з клієнтами	– зменшення витрат на загальну рекламу, початок рекламної кампанії інноваційних проектів підприємства; – розширення соціальної реклами: добродійність; – активна участь у суспільному житті
падіння (спад)	Якщо підприємство розвинулося в інноваціях, то весь цикл запускається знову. Якщо ж агонізує, то можна перетворити падіння на відродження.		

Складові іміджу дорожнього підприємства такі:

- ділова репутація (якість клієнт-менеджменту, якість послуг та товарів, частка ринку);
- візуальний імідж (імідж одягу робітників, Web-сайт, імідж ділової документації, імідж реклами, PR-матеріалів);
- імідж та ділова репутація керівника (лідерські здібності, зовнішній імідж, комунікативна майстерність);
- внутрішній імідж (якість внутрішнього іміджу, емоційний клімат в колективі, прийняття членами підприємства цілей підприємства в гармонії з особистими цілями);
- аудіальний імідж (сінгли, мовні модулі реклами, комунікативний професіоналізм секретаря, комунікативний професіоналізм менеджера по роботі з клієнтами).

Зовнішній імідж підприємства складається з:

- іміджу підприємства у споживача (якість, характеристики продукції, дизайн, відомість підприємства, сервісні послуги, система знижок, ціна на послуги, уявлення про заявлену місію підприємства, фірмовий стиль підприємства);
- бізнес-іміджу підприємства (рівень лояльності підприємства до партнерів, надійність підприємства, рівень престижності підприємства, уявлення партнерів про заявлену місію та стратегії підприємства, інформаційна відкритість підприємства);
- іміджу для держструктур (значущість послуг підприємства для регіону, участь підприємства в соціальних програмах, законослухняність підприємства, кількість наданих робочих місць, уявлення регіональної адміністрації про заявлену місію підприємства, відкритість підприємства до неформальних контактів);
- соціального іміджу підприємства (соціальні акції, що проводяться підприємством, інформаційна відкритість підприємства, дотримання підприємством екологічних стандартів, кількість наданих робочих місць, уявлення громадськості про заявлену місію підприємства).

Внутрішній імідж підприємства – це:

- рівень лояльності керівництва до персоналу;
- рівень інформаційної відкритості керівництва;
- надання соціальної гарантії;
- можливість кар'єрного росту;
- система заробітної плати та матеріального стимулювання;
- рівень престижності підприємства;
- фірмовий стиль підприємства;
- моральна атмосфера на підприємстві;
- уявлення персоналу про місію і стратегію підприємства.

Оцінка елементів іміджу провадилась експертним методом серед фахівців за такими чинниками:

- моральна атмосфера на підприємстві;
- фірмовий стиль підприємства;
- сервісні послуги;
- надійність підприємства;
- Web-сайт;
- інформаційна відкритість підприємства;
- ціна на продукцію та послуги;

- рівень престижності підприємства;
- якість продукції та послуг;
- дотримання екологічних стандартів;
- система матеріального заохочення.

Виявлено, що найвпливовішими іміджестворюючими чинниками підприємства є якість продукції та послуг, Web-сайт та дотримання екологічних стандартів. Значення коефіцієнта конкордації 0,93 свідчить про те, що думки експертів узгоджені.

Провадилось також оцінювання іміджу дорожнього підприємства методом анкетного опитування співробітників, споживачів та партнерів за п'ятибальною системою.

Для підприємства, що аналізувалось, характерна низька плинність кадрів, що може бути пояснене високим рівнем самоідентифікації співробітників. Більшість з них приймають і розділяють цінності і норми організації, вважаючи роботу в дорожньому підприємстві (ДП) престижною і перспективною. Домінуючими мотивами зайнятості в підприємстві є можливість кар'єрного зростання і сприятливий клімат усередині колективу. В колективі існує деяке незадоволення розмірами заробітної плати, проте загальний рівень задоволеності роботою досить високий. Також існує традиція привітання іменинників, практикується проведення корпоративних заходів і спільних свят, проте така практика на цей момент з традицію не оформилася. Соціально-психологічний клімат у колективі не має яскраво вираженого негативного або позитивного забарвлення.

Виходячи з даних, отриманих в ході опитування співробітників дорожнього підприємства, можна запропонувати такі інструменти ефективного формування культури:

- оформлене в традицію проведення свят і заходів, зокрема дня народження підприємства;
- розроблення і введення системи матеріальних та моральних заохочень співробітників.

Середня оцінка поточного іміджу становить 3,3 бала, спосіб його поліпшення – активніше висвітлення діяльності підприємства, а також впровадження нових технологій будівництва і розширення кола послуг, що надаються. На думку респондентів, серед існуючих елементів стилю підприємства доопрацювання потребують створення сайту підприємства, а також створення його логотипа. Щодо сайту ДП, то від нього очікують, в першу чергу, зручності та інфор-

маційного забезпечення. Половина респондентів задоволена ціною на товари і послуги ДП.

Розроблено методику формування позитивного іміджу підприємства, яка складається з шести позицій:

- 1) аналізу маркетингового середовища фірми і виділення цільових груп громадськості;
- 2) формування набору іміджестворюючих чинників для кожної з цільових груп громадськості;
- 3) розроблення бажаного образу фірми для кожної цільової групи громадськості;
- 4) оцінки стану іміджу фірми в кожній з цільових груп громадськості;
- 5) розроблення і реалізації плану заходів щодо формування позитивного іміджу фірми в свідомості цільових груп;
- 6) контролю результатів, що досягаються, і корекції плану.

Виявлено список найістотніших іміджестворюючих чинників для кожної цільової групи:

- споживачі – фірмовий стиль підприємства, сервісні послуги, ціна на продукцію та послуги, якість продукції та послуг;
- партнери – Web-сайт підприємства, інформаційна відвертість підприємства, рівень престижності підприємства, дотримання підприємством екологічних стандартів;
- співробітники – моральна атмосфера підприємства, система матеріального заохочення.

Дано оцінку стану іміджу в кожній цільовій групі:

- споживачі – імідж підприємства не цілком відповідний позитивному, перш за все через недостатнє висвітлення діяльності підприємства та відсутність у нього «Обличчя», яке б запало у свідомості;
- партнери – уявлення партнерів про ДП не повною мірою відповідають позитивному іміджу, що пояснюється бажанням отримувати новини про гучні події в житті підприємства, про його активну діяльність, а також за відсутністю особистого сайта підприємства;
- співробітники – імідж підприємства, що складається у співробітників, максимально наближений до позитивного, оскільки на підприємстві панує мирна атмосфера, але існує деяка незадоволеність відсутністю на підприємстві заходів матеріального стимулювання.

Запропоновано план заходів щодо формування позитивного іміджу ДП (табл. 2).

Таблиця 2

Заходи щодо формування позитивного іміджу ДП

Цільова група	Короткий опис рекомендованих заходів
Споживачі	розміщення рекламної інформації (у тому числі новина про будівництво першого в північно-східному регіоні критого картинг-клубу) на рекламних бігбордах та друкарських матеріалах, а також на особистому сайті з метою формування позитивного іміджу (збільшення відомостей) дорожнього підприємства
	створення позитивного враження про компанію, що запам'ятовується у свідомості споживачів, за рахунок створення логотипа підприємства
Партнери	забезпечення можливості ознайомлення потенційних партнерів із діяльністю дорожнього підприємства за допомогою створення власного сайта
Співробітники	розроблення і впровадження системи матеріального і морального стимулювання співробітників з метою підвищення рівня їх зацікавленості у роботі
	оформлення в традицію проведення свят і заходів, у тому числі професійних свят, днів народження співробітників та урочистих святкувань дня народження підприємства

Висновки. Розроблено етапи формування іміджу дорожнього підприємства, його складові, найбільші іміджестворюючі чинники для споживачів, партнерів, співробітників, надана оцінка іміджу і заходи щодо формування позитивного іміджу.

Література

1. Постанова КМУ «Державна цільова програма підготовки та проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу» від 22.02.08 № 107.
2. Катлип Н. Паблик рилейшинз. Теория и практика / Н. Катлип, М. Скотт, М. Глен; пер. с англ. – 8 изд. – М. : Издат. дом Вильямс, 2003. – 624 с.
3. Моисеев В. А. Паблик рилейшинз – средство социальной коммуникации (Теория и практика) / В. А. Моисеев. – К. : Дака, 2002. – 506 с.
4. Почепцов Г. Г. Имиджелогия / Г. Г. Почепцов. – М. : «Рельеф-бук» Ваклер, 2002. – 704 с.
5. Ольшевский А. С. Антикризисный PR и консалтинг / А. С. Ольшевский. – С.Пб. : Издательский дом «Питер», 2003. – 426 с.

Рецензент: В. Г. Шинкаренко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 21. 02. 12 р.

УДК 625.76:658.15

ДОГАДАЙЛО Я.В., канд. екон. наук,

КІСЕЛЬОВА Я.Е., студентка,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА

***Анотація.** В статті вирішується питання визначення складу системи показників управління прибутком підприємств дорожнього господарства завдяки реалізації розробленого алгоритму дослідження. Цей алгоритм дозволяє здійснити формування системи показників управління прибутком підприємства певної галузі шляхом урахування її специфічних особливостей, а також думок провідних спеціалістів цієї галузі та вчених в сфері управління прибутком підприємства. Виявлено, що до складу системи доцільно включати десять показників: точку беззбитковості, беззбитковість реалізації, обсяг реалізації продукції для отримання цільового прибутку, запас фінансової міцності, коефіцієнт маржинального доходу, маржинальний дохід, питомий маржинальний дохід, операційний леверидж, зону безпеки та коефіцієнт запасу міцності.*

***Ключові слова:** прибуток, підприємство, дорожнє господарство, система показників, управління.*

DOGADAYLO Ya., Cand. Econ. Sc.,

KISELYOVA Ya., Student,

Kharkiv National Automobile and Highway University

THE FORMATION OF PROFIT MANAGEMENT SCORECARD OF THE ROAD INDUSTRIES ENTERPRISES

***Abstract.** In the article the problem of defining the composition of profit management scorecard for the road industry enterprises is solved by implementing the algorithm developed in the research. This algorithm allows formation of a profit management scorecard system for a particular industry enterprise by considering its specific characteristics, as well as the suggestions of leading experts and scientists in the field of enterprise profit management. It has been decided to include to the profit management scorecard ten ratios. These are break-even point, breakeven sales, sales volume needed to achieve a target profit, stock of financial strength, marginal income ratio, marginal income, specific profit margins, operating leverage, safety zone and assurance factor.*

***Key words:** profit, enterprise, road industry, scorecard, management.*

Постановка проблеми. Прибуток в сучасних умовах є передумовою можливостей подальшого розвитку підприємства, тому питання управління прибутком набуває особливої актуальності.

Управління прибутком являє собою систему принципів і методів розроблення та реалізації управлінських рішень за всіма основними аспектами його формування, розподілу та використання на підприємстві [1]. Одним з найефективніших методів розроблення та реалізації управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання прибутку на підприємстві вважається метод CVP-аналізу [3–19, 23]. Реалізація цього методу заснована на класифікації загальних витрат на постійні та змінні і розрахунку показників управління прибутком, таких як точка беззбитковості, запас фінансової міцності та багатьох інших. Стосовно підприємств дорожнього господарства питання формування переліку показників управління на відміну від класифікації витрат на постійні та змінні [2] ще не розглядалося, що унеможливорює практичне використання методу CVP-аналізу в цих підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній економічній літературі існує багато підходів до розгляду складу системи показників управління прибутком підприємства.

Відповідно до Т.Т. Негла [3], до складу системи показників управління прибутком відносять шість показників: точку беззбитковості, запас фінансової міцності, точку закриття підприємства, межу безпеки, обсяг реалізації продукції на отримання цільового прибутку, питомий маржинальний прибуток. Ця система не включає показник маржинального доходу, що є одним з основних критеріїв прийняття управлінських рішень стосовно прибутку. Також відсутній показник беззбитковості реалізації, що відображає точку беззбитковості у грошових одиницях вимірювання та дозволяє здійснювати CVP-аналіз при багатомономенклатурному виробництві.

Згідно з думкою Н.П. Шморгуна [4], до системи показників управління прибутком слід віднести вже сім показників: точку беззбитковості, беззбитковість реалізації, коефіцієнт маржинального доходу, обсяг реалізації продукції на отримання цільового прибутку, ціновий коефіцієнт та ціну беззбитковості. Ця система включає беззбитковість реалізації, але не включає також показник маржинального доходу.

Б. Файфер [5] до складу системи показників управління прибутком відносить вісім показників: точку беззбитковості, запас фінансової міцності, точку закриття підприємства, коефіцієнт запасу міцності, питомий маржинальний дохід, маржинальний дохід, без-

збитковість реалізації та силу операційного важеля. Цей підхід ураховує як маржинальний дохід, так і беззбитковість реалізації, але інші показники відрізняються від попередніх підходів.

Окрім того, необхідно відмітити, що в жодній розглянутій роботі [3–5] не надається пояснення, чому саме до складу системи показників управління прибутку треба включати запропоновані показники, а не інші. Саме цим можна пояснити неоднозначність кількісного та якісного складу існуючих систем показників управління прибутком.

Отже, порівняльний аналіз існуючих підходів до розгляду складу системи показників управління прибутком підприємства [3–19] показав:

- по-перше, неоднозначність кількісного та якісного складу системи показників;
- по-друге, відсутність обґрунтування доцільності включення того чи іншого показника до складу системи показників управління прибутком підприємства;
- по-третє, більшість вчених розглядають систему показників без урахування специфіки функціонування певної галузі національного господарства країни.

Необхідно відмітити, що дорожнє господарство має певні специфічні особливості функціонування [20], які доцільно враховувати при визначенні переліку показників управління прибутком підприємств дорожнього господарства.

Невирішені складові загальної проблеми. Отже, єдиної думки щодо кількісного та якісного складу системи показників управління прибутком підприємства не існує, окрім того стосовно підприємств дорожнього господарства склад такої системи показників ще не розглядався.

Мета статті – формування системи показників управління прибутком підприємств дорожнього господарства, тобто обґрунтування складу системи показників управління прибутком підприємств дорожнього господарства шляхом здійснення спеціально організованого дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування системи показників управління прибутком підприємства пропонується здійснювати в сім етапів (рис. 1).

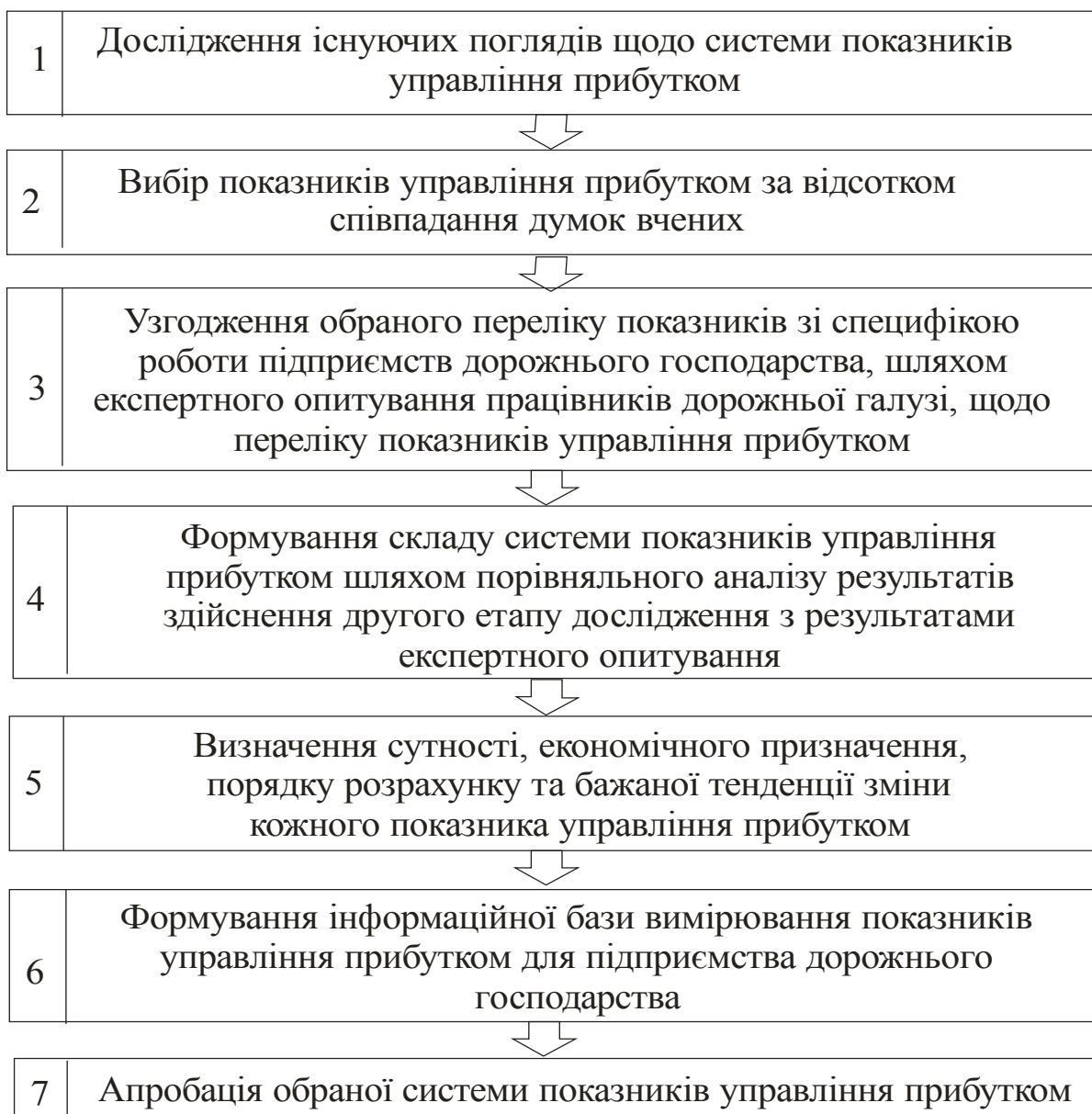


Рис. 1. Алгоритм формування складу системи показників управління прибутком підприємств дорожнього господарства

Реалізація запропонованого алгоритму дозволить здійснити обґрунтування складу системи показників управління прибутком шляхом урахування особливостей функціонування дорожньої галузі та думок провідних спеціалістів у сфері управління прибутком.

На першому етапі здійснюється дослідження поглядів щодо складу системи показників управління прибутком. Точність результатів дослідження залежить від числа поглядів, що досліджуються. Для визначення мінімально допустимого числа експертів були використані криві, що характеризують залежність між кількістю екс-

пертів у групі та середньо груповою помилкою, згідно з якими мінімальна кількість експертів, що забезпечує вимоги максимальної точності оцінки, становить 12 чоловік [21]. Згідно з методикою В. Мішина [22], мінімальна кількість експертів за можливої помилки результатів дослідження 10 % становить 18 чоловік. Отже, згідно з методиками щодо вибору кількості експертів [21, 22] на першому етапі дослідження доцільно розглянути 18 підходів до визначення складу системи показників управління прибутком підприємства.

В результаті дослідження було виявлено, що деякі показники розглядаються вченими за різними назвами, хоч сутність у них однакова, це, наприклад, маржинальний дохід, маржинальний прибуток, сума покриття та результат-брутто; питомий маржинальний дохід, питомий маржинальний прибуток, маржа на одиницю випуску та ставка покриття; точка беззбитковості, мертва точка, критична точка та рівноважний обсяг операційної діяльності; коефіцієнт маржинального доходу, коефіцієнт прибутку та коефіцієнт доходу.

Всі такі показники при дослідженні розглядалися як ідентичні (табл. 1). В таблиці знак «+» означає, що цей показник розглядається як складова системи показників управління прибутком. Порівняльний аналіз підходів щодо складу системи показників управління прибутком підприємства показав, що єдності думок щодо кількісного та якісного складу системи показників управління прибутком підприємства не існує. В середньому автори виділяють вісім показників управління прибутком.

На другому етапі відбувається вибір показників управління прибутком за відсотком співпадання думок вчених ($\geq 50\%$). Згідно з результатами проведеного дослідження як складові системи показників управління прибутком доцільно буде використовувати вісім показників (табл. 1): точку беззбитковості, беззбитковість реалізації, коефіцієнт маржинального доходу, маржинальний дохід, запас фінансової міцності, питомий маржинальний дохід, операційний важіль та обсяг реалізації продукції для отримання цільового прибутку.

Третій етап являє собою узгодження обраного переліку показників зі специфікою роботи підприємств дорожнього господарства шляхом експертного опитування працівників дорожнього господарства щодо переліку показників управління прибутком.

Таблиця 1

Аналіз підходів щодо складу системи показників управління прибутком підприємства

Назва показника	Порядковий номер використаного літературного джерела																	Відсоток співпадіння
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
Точка беззбитковості	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	100
Беззбитковість реалізації		+	+			+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	83,3
Коефіцієнт маржинального доходу		+	+		+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	77,8
Маржинальний дохід	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+		+	+			+	77,8
Запас фінансової міцності	+		+	+	+	+	+	+		+	+	+	+		+	+		72,2
Питомий маржинальний дохід	+		+			+			+	+	+	+	+	+	+	+	+	66,7
Операційний важіль					+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	66,7
Обсяг реалізації продукції для отримання цільового прибутку	+	+		+				+	+	+		+			+	+		55,6
Зона безпеки					+				+		+		+	+	+	+		44,4
Коефіцієнт запасу міцності				+		+	+	+	+	+			+				+	44,4
Сила операційного важеля			+	+	+								+	+			+	33,3
Точка закриття підприємства	+		+											+				22,2
Фінансовий левиредж				+	+													11,1
Ціновий коефіцієнт		+																11,1
Ціна беззбитковості		+								+								11,1
Коефіцієнт фінансової стійкості																		5,56
Загальна кількість показників	6	7	8	6	8	8	6	8	9	10	8	6	10	9	8	8	8	-

Метод експертних оцінок є одним з методів наукового дослідження, заснований на використанні думок експертів. Для реалізації експертного методу було розроблено спеціальну анкету. Згідно з методиками з вибору кількості експертів [21, 22], була створена група експертів у кількості 18 чоловік. Коефіцієнт компетентності експертів становив 0,79. Серед них було проведено експертне опитування, за результатами якого було виявлено, що склад системи показників управління прибутком підприємств дорожнього господарства формують десять показників. Вісім з яких співпадають з результатами другого етапу дослідження, а два показника, за думкою експертів дорожньої галузі, доцільно включити – це зона безпеки та коефіцієнт запасу міцності. Оцінка ступеня узгодженості за коефіцієнтом конкордації показала, що 75 % думок спеціалістів, які були опитані, співпадають. Розрахункове значення критерію Пірсона перевищує табличне, тому результати проведеного дослідження можна вважати статистично значущими і використовувати для формування складу системи показників управління прибутком підприємств дорожнього господарства.

На четвертому етапі здійснюється визначення переліку показників управління прибутком шляхом порівняння результатів здійснення другого етапу дослідження з результатами експертного опитування. Згідно з дослідженням думок вчених та результатами експертного опитування, можна зробити висновок, що найбільший вплив на прибуток підприємств дорожнього господарства здійснюють не вісім, а десять показників, вісім з яких співпадають з більшістю думок вчених у галузі управління прибутком, а два – доцільно додати з точки зору працівників дорожнього господарства. Отже, склад системи показників управління прибутком підприємств дорожнього господарства формують десять показників: точка беззбитковості, обсяг реалізації продукції для отримання цільового прибутку, запас фінансової міцності, коефіцієнт маржинального доходу, маржинальний дохід, беззбитковість реалізації, питомий маржинальний дохід, операційний важіль, зона безпеки та коефіцієнт запасу міцності.

П'ятий етап являє собою визначення сутності, економічного призначення, порядку розрахунку та бажаної тенденції зміни кожного показника управління прибутком (табл. 2).

В табл. 2 були використані такі умовні позначення: D – дохід від реалізації продукції без ПДВ, грош. од.; $V_{зм}$ – змінні витрати, грош. од.; $V_{зм1д}$ – змінні витрати на одиницю діяльності, грош. од.; $V_{пост}$ – постійні

витрати, грош. од.; Π – ціна одиниці діяльності, натур. од.; x – обсяг діяльності, натур. од.; $\Pi_{\text{ц}}$ – цільовий прибуток, грош. од.

Таблиця 2

**Показники управління прибутком підприємств
дорожнього господарства**

Назва показника	Ум. позн.	Одиниця виміру	Формула розрахунку	Сутність показника	Бажана тенденція
1	2	3	4	5	6
Точка беззбитковості	$x_{\text{ТБ}}$	натур. од.	$\frac{V_{\text{пост}}}{\Pi - V_{\text{зм1Д}}}$	обсяг діяльності, при реалізації якого доходи дорівнюють витратам	падіння
Коефіцієнт маржинального доходу	$K_{\text{пр}}$	частка одиниць, %	$1 - \frac{V_{\text{зм1Д}}}{\Pi}$	показує приріст прибутку у відносному виразі при збільшенні доходу на 1 грн	зростання
Беззбитковість реалізації	$D_{\text{ТБ}}$	грош. од.	$\frac{V_{\text{пост}}}{K_{\text{пр}}}$	дохід, який дорівнює загальним витратам	падіння
Маржинальний дохід	$MД$	грош. од.	$D - V_{\text{зм}}$	частина доходу, що залишається на покриття постійних витрат і формування прибутку	зростання
Питомий маржинальний дохід	$MД_{\text{п}}$	грош. од. натур. од.	$\Pi - V_{\text{зм1Д}}$	характеризує приріст прибутку від випуску кожної додаткової одиниці продукції	зростання
Зона безпеки	$З_{\text{Б}}$	натур. од.	$x - x_{\text{ТБ}}$	показує на скільки фактичний обсяг діяльності перевищує критичний	зростання
Запас фінансової міцності	$З_{\text{ФМ}}$	грош. од.	$D - D_{\text{ТБ}}$	показує на скільки фактичний дохід наближається до критичного	зростання
Коефіцієнт запасу міцності	$M_{\text{ТБ}}$	Частки одиниць, %	$1 - \frac{D_{\text{ТБ}}}{D}$	є мірою ризику нерентабельної роботи, чим більше його значення, тим менше ймовірність того, що підприємство зазнає збитків у разі зниження обсягу продаж	зростання
Операційний важіль	$K_{\text{ОЛ}}$	Частки одиниць	$\frac{V_{\text{пост}}}{V_{\text{заг}}}$	характеризує ступінь використання постійних витрат: чим більше цей показник, тим більший вплив забезпечує на прибуток зміна обсягу продаж	оптимальне співвідношення

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6
Обсяг реалізації для отримання цільового прибутку	$x_{ЦП}$	натур. од.	$\frac{В_{\text{пост}} + П_{Ц}}{МД_{П}}$	характеризує обсяг діяльності, при реалізації якого підприємство отримує цільовий прибуток	падіння

Для формування інформаційної бази вимірювання обраних показників доцільно використовувати дані бухгалтерського обліку підприємства, оброблені за допомогою методичного підходу, що дозволяє здійснити постатейну класифікацію витрат на постійні та змінні [2]. Апробація обраного складу системи показників управління прибутком підприємств дорожнього господарства підтвердила доцільність його використання з метою управління прибутком [23].

Висновки. Отже, обґрунтовано склад системи показників управління прибутком підприємств дорожнього господарства за допомогою запропонованого алгоритму дослідження. Її формують десять показників: точка беззбитковості, обсяг реалізації продукції для отримання цільового прибутку, запас фінансової міцності, коефіцієнт маржинального доходу, маржинальний дохід, беззбитковість реалізації, питомий маржинальний дохід, операційний важіль, зона безпеки та коефіцієнт запасу міцності. Визначений склад ураховує особливості функціонування дорожньої галузі та не суперечить думкам провідних спеціалістів як в сфері управління прибутком, так і в дорожньому господарстві.

Література

1. Бланк И. А. Управление прибылью / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 2007. – 768 с.
2. Догадайло Я. В. Удосконалення методу класифікації витрат на постійні та змінні / Я. В. Догадайло // Економіка транспортного комплексу. – 2007. – № 11. – С. 107–112.
3. Нэгл Т. Т. Стратегия и тактика ценообразования : Руководство по принятию решений, приносящих прибыль / Т. Т. Нэгл, Р. К. Холден; пер. с англ. М. Е. Павлова. – С.Пб. : Питер, 2001. – 544 с.
4. Шморгун Н. П. Фінансовий аналіз / Н. П. Шморгун, І. В. Головка. – К. : ЦНЛ, 2006. – 528 с.
5. Файфер Б. Удвойте ваши прибыли: 78 способов сделать фирму высокоприбыльной / Боб Файфер. – М.: ЮНИТИ, 1996. – 143 с.
6. Волкова О. Н. Управленческий анализ / О. Н. Волкова. – М. : Проспект, 2007. – 304 с.

7. Сахирова И. П. Операционный анализ в принятии управленческих решений / И. П. Сахирова. – М. : Бератор-Паблишинг, 2007. – 176 с.
8. Голов С. Ф. Управлінський облік : підруч. / С.Ф. Голов. – К. : Лібра, 2008. – 704 с.
9. Контролінг : навч. посібн. / Г. О. Швиданенко, В. В. Лаврененко, О. Г. Дерев'янка, Л. М. Приходько. – К. : КНЕУ, 2008. – 264 с.
10. Долинская Р. Г. Контроллинг в действии : учеб. пособие / Р. Г. Долинская, В. А. Мищенко. – Х. : ИНЖЭК, 2008. – 472 с.
11. Шигаев А. И. Контроллинг стратегии развития предприятия : учеб. пособие / А. И. Шигаев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 351 с.
12. Атамас П. Й. Управлінський облік : навч. посіб. / П. Й. Атамас. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 440 с.
13. Вахрушина М. А. Управленческий анализ / М. А. Вахрушина. – М. : Омега-Л, 2010. – 399 с.
14. Цигилик І. І. Контролінг : навч. посіб. / І. І. Цигилик. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 76 с.
15. Добровський В. М. Управлінський облік : навч. посіб. / В. М. Добровський, Л. В. Гнилицька, Р. С. Коршикова. – К. : КНЕУ, 2005. – 278 с.
16. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др.; под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М. : ЮНИТИ ДАНА, 2004. – 279 с.
17. Портна О. В. Контролінг: навч. посіб. / О. В. Портна. – Л. : Магнолія 2006, 2009. – 262 с.
18. Управління витратами : навч. посіб. / М. Г. Грещак, В. М. Гордієнко, О. С. Коцюба та ін.; за заг. ред. М. Г. Грещака. – К. : КНЕУ, 2008. – 264 с.
19. Иванова Ж. А. Оценка взаимосвязи затрат, объема и прибыли как основа для принятия управленческих решений [Электронный ресурс] / Ж. А. Иванова // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 3. – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3701>
20. Дорожнє виробництво. Організація, планування і управління : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І. В. Кіяшко, М. С. Стороженко, В. М. Зінченко, Є. Д. Прусенко. – Х. : ХНАДУ, 2003. – 216 с.
21. Бешелев С. Д. Экспертные оценки / С. Д. Бешелев, Ф. Г. Гурвич. – М. : Наука, 1973. – 159 с.
22. Мишин В. М. Управление качеством : учеб. для студ. вузов / В. М. Мишин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 463 с.
23. Догадайло Я. В. Обґрунтування системи показників управління прибутком підприємств дорожнього господарства / Я. В. Догадайло, Я. Е. Кісельова // Проблеми та перспективи розвитку підприємств в умовах світової економічної інтеграції: III Міжнар. наук.-практ. конф., 24–25 листопада 2011 р. : тези допов. – Х. : ХНУБА, 2011. – Част. 1. – С. 69–70.

Рецензент: В. Г. Шинкаренко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.

Стаття надійшла до редакції 4. 03. 12 р.

Наукове видання

**ЕКОНОМІКА
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ**

Збірник наукових праць

Випуск 19

Засновник – Харківський національний автомобільно-дорожній університет

*Свідоцтво
про державну реєстрацію
КВ № 6387 від 24.07.2002 р.*

Адреса редакції: 61002, м. Харків, вул. Петровського, 25, тел. 707-37-03.

Відповідальний за випуск *В.Г. Шинкаренко*

Редактор *О.В. Козюк*

Комп'ютерна верстка *Н.В. Журавльової*

Підписано до друку 03.07.2012 р. Формат 60×84 1/16. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman Cyr. Віддруковано на ризографії.
Ум.друк. арк. 6,5. Обл.-вид.арк. 7,3.
Зам. № 662/12. Наклад 100 прим. Ціна договірна.

ВИДАВНИЦТВО
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету

Видавництво ХНАДУ, 61200, Харків-МСП, вул. Петровського, 25.
Тел. /факс: (057)700-38-72; 707-37-03, e-mail: rio@khadi.kharkov.ua

*Свідоцтво Державного комітету інформаційної політики, телебачення
та радіомовлення України про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції, серія ДК №897 від 17.04 2002 р.*