

Міністерство освіти і науки України

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-
ДОРОЖНІЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ЕКОНОМІКА
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ**

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

ВИПУСК 22

**ECONOMICS
OF THE TRANSPORT COMPLEX**

JOURNAL OF COLLECTED PAPERS

VOLUME 22

Харків
ХНАДУ
2013

УДК 338.47:656

*Друкується відповідно до рішення вченої ради
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету
від 12 квітня 2013 р. (протокол № 6).*

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., ХДАЗТ
Горелов 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

Editorial board

V. Shynkarenko, Dr. Econ. Sc., Prof., *KNAHU*, Senior editor
I. Dmitriev, Dr. Econ. Sc., Prof., *KNAHU*, Deputy senior editor
V. Dikan', Dr. Econ. Sc., Prof., *Kharkiv State Academy of Railway Transport*
D. Gorelov, Dr. Econ. Sc., Prof., *KNAHU*
A. Grynyov, Dr. Econ. Sc., Prof., *KNAHU*
E. Sych, Dr. Econ. Sc., Prof., *Kyiv University of Economics and Transport Technologies*
O. Tyschenko, Dr. Econ. Sc., Prof., *Kharkiv National University of Economics*
V. Malikov, Cand. Econ. Sc., Prof., *KNAHU*
O. Kryvoruchko, Dr. Econ. Sc., Prof., *KNAHU*, Executive secretary

Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – Х.: ХНАДУ. – 2013. – Вип. 22. – 184 с.

Подано наукові праці вчених, які виконують дослідження у сфері економіки, управління та підприємницької діяльності в галузі транспорту та його інфраструктури. Збірник розрахований на наукових працівників, студентів та здобувачів наукових ступенів, спеціалістів транспортного комплексу України.

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; реферується українським реферативним журналом «Джерело» і входить до загальнодержавної реферативної бази даних «Україніка наукова» (Україна); включено до міжнародних наукометричних баз даних: Наукова електронна бібліотека eLIBRARY, Index Copernicus (Польща), Scholar Google

З М І С Т

ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ**Криворучко О.М., Сукач Ю.О.**

Вибір методів поліпшення бізнес-процесів підприємства7

Криворучко О.Н.Оценка качества процессно-ориентированной системы
управления предприятием22**Маліков В.В.**Нормативно-правове регулювання складання фінансової
звітності на підприємствах транспорту31**Бочарова Н.А., Федотова І.В.**

Основные типы лояльности персонала предприятия40

Фёдорова В.А.

Формирование имиджа предприятия в сознании потребителя52

Пипенко І.С.

Процес формування потенціалу підприємства61

Мазнєв Г.Є.Фінансування інноваційно-інвестиційної діяльності
підприємств72

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

Шинкаренко В.Г.

Объект маркетинговой деятельности предприятия82

Криворучко О.М., Водолажська Т.О.

Підхід до формування стратегій управління персоналом АТП87

Федотова І.В.

Формування моделі життєздатної системи управління АТП108

Шинкаренко В.Г., Ананко І.М.

Аудит логістики на АТП120

Ачкасова Л.М.

Оцінка ефективності діяльності підприємства133

Легкий С.А.

Обґрунтування напрямків маркетингових досліджень при встановленні тарифів на перевезення пасажирів автомобільним транспортом	142
--	-----

Левченко О.П.

Применение скользящего планирования на автотранспортных предприятиях (АТП)	148
---	-----

ЕКОНОМІКА ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА**Догадайло Я.В.**

Матриця Моблі як комплексний бюджетний документ підприємств дорожнього господарства	159
--	-----

Бурмака М.М., Бурмака Т.М.

Поняття та напрями розвитку мережі автомобільних доріг загального користування	173
---	-----

TABLE OF CONTENTS

MACROECONOMIC ISSUES OF THE DEVELOPMENT
OF TRANSPORT COMPLEX***O. Kryvoruchko, Yu. Sukach***Choosing the methods of improvement of an enterprise
business-processes7***O. Kryvoruchko***Estimation of quality of a process-based enterprise management
system22***V. Malikov***Normative and legal regulation of financial statements reporting
at transport enterprises31***N. Bocharova, I. Fedotova***

Main types of enterprise personnel loyalty40

V. Fyodorova

Enterprise image formation in the consumer's consciousness52

I. Pypenko

Process of an enterprise potential formation61

G. MaznevFinancing of innovative and investment activity of
enterprises72

ECONOMICS OF MOTOR TRANSPORT

V. Shynkarenko

Object of an enterprise marketing activity82

O. Kryvoruchko, T. VodolazhskaAn approach to development of personnel management
strategies at motor-transport enterprises97***I. Fedotova***Development of a viable management system model for
motor-transport enterprises108***V. Shynkarenko, I. Ananko***

Logistics audit at a motor-transport enterprise120

L. Achkasova

Assessment of enterprise efficiency 133

S. Legkiy

Grounding directions of marketing research when setting
up tariffs for carrying passengers by automobile transport 142

O. Levchenko

Application of sliding planning at motor-transport enterprises 148

ECONOMICS OF ROAD ENTERPRISES

Ya. Dogadaylo

Mobley matrix as a comprehensive budget document for road
firms 159

N. Burmaka, T. Burmaka

The notion and trends in developing a network of public roads 173

ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

УДК 65.0 (075.8)

КРИВОРУЧКО О.М., докт. екон. наук,
СУКАЧ Ю.О., канд. екон. наук,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ВИБІР МЕТОДІВ ПОЛІПШЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Запропоновано підхід до вибору методів поліпшення бізнес-процесів, особливістю якого є: обґрунтування доцільності їх використання на основі результатів оцінки та встановлення бажаного рівня показників; використання матричного методу для графічного представлення залежностей між показниками, на основі яких формулюються висновки щодо необхідності поліпшення процесів; надання рекомендацій щодо застосування конкретних методів поліпшення процесів залежно від необхідності підвищення показників їх оцінки.

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

КРИВОРУЧКО О.Н., докт. экон. наук,
СУКАЧ Ю.А., канд. экон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ВЫБОР МЕТОДОВ УЛУЧШЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Предложен подход к выбору методов улучшения бизнес-процессов, особенностью которого является: обоснование целесообразности их использования на основе результатов оценки и установления желательного уровня показателей; использование матричного метода для графического представления зависимостей между показателями, на основе которых формулируются выводы относительно необходимости улучшения процессов; разработка рекомендаций по применению конкретных методов улучшения процессов в зависимости от необходимости повышения показателей их оценки.

Ключевые слова: бизнес-процесс, оценка бизнес-процессов, улучшение бизнес-процессов, методы улучшения бизнес-процессов.

O. KRYVORUCHKO, Dr. Econ. Sc.,
Yu. SUKACH, Cand. Econ. Sc.,
Kharkiv National Automobile and Highway University

CHOOSING THE METHODS OF IMPROVEMENT OF AN ENTERPRISE BUSINESS-PROCESSES

Abstract. *The approach to choose the methods of improving business-processes is offered whose characteristic features are: substantiation of advisability of their implementation on the basis of the results of assessment and establishment of the desired level of indexes; using matrix method to graphically present the interdependence of indexes on whose basis the conclusions are formed on the necessity to improve the methods; development of recommendations on using the specific methods to improve the processes depending on the necessity to increase the indexes of their assessment.*

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

Постановка проблеми. Основною задачею сучасних підприємств є підвищення ефективності бізнесу, одним зі шляхів вирішення якої є зниження вартості кінцевого результату та підвищення його споживчої цінності для максимального задоволення споживачів, що, як стверджують більшість науковців та менеджерів-практиків, забезпечується використанням процесного підходу до управління. На сьогодні підприємства України активно впроваджують систему менеджменту якості, орієнтуються на менеджмент бізнес-процесів, приділяють достатньо уваги опису та автоматизації бізнес-процесів відповідно до стандартів ISO, створюють бізнес-архітектуру своєї діяльності за допомогою спеціальних програмних продуктів тощо. Особливе місце при цьому займає питання поліпшення бізнес-процесів, оскільки формування «еталонної» моделі процесів підприємства відбувається тільки після реалізації певних заходів щодо їх удосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поліпшення бізнес-процесів спрямоване на підвищення основних показників їх функціонування для забезпечення ефективності діяльності підприємства та задоволення вимог споживачів і реалізується за допомогою певних методів, прийомів та засобів.

Серед сучасних методів поліпшення бізнес-процесів найбільш розповсюдженими та ефективними є: методика швидкого аналізу

рішень (FAST), бенчмаркінг, перепроєктування, реінжиніринг, японська парадигма «Кайзен», концепція «6 сигм», безперервний менеджмент процесів. При цьому одні методи спрямовані на фрагментарне поліпшення бізнес-процесів та їх окремих показників функціонування, застосування інших – передбачає повне перепроєктування організації та її процесів.

Сучасна наукова література насичена достатньою кількістю публікацій, в яких надано характеристику та особливості використання зазначених методів, розроблено методичне забезпечення та практичні рекомендації щодо їх реалізації. При цьому залишається невирішеним питання вибору та доцільності використання тих чи інших методів поліпшення. Дана проблема вирішується досить поверхнево та без належного обґрунтування. Так, деякі науковці [1–5] вважають, що методи поліпшення повинні обиратись керівництвом підприємства залежно від масштабів проблеми або можливостей (фінансових, кадрових, інформаційних) самої організації. Також існує думка, що на реалізацію методів поліпшення впливає готовність підприємства до змін у даний момент часу [6–10]. У роботах [2, 11] вибір методів поліпшення здійснюється за результатами оцінки процесів, при цьому не обґрунтовано відповідні параметри та показники оцінки, відповідно не зрозуміло, на що повинно бути спрямовано удосконалення. У навчальному посібнику [12, с. 178] запропоновано можливі стратегії поліпшення бізнес-процесів із зазначенням певних методів на основі критеріїв «важливість недоліків» та «поточний рівень зрілості» процесу. При цьому можливі три варіанти:

1. Усунення окремих недоліків процесу за допомогою спеціальних проєктів. Застосовують для процесів високої зрілості. Метод незначно поліпшує процес.

2. Безперервне поліпшення процесів. Стратегія для постійного підвищення можливостей процесу. Її слід використовувати, коли необхідність поліпшення у майбутньому не критична. Звичайно методи поліпшення включають в себе стандартизацію, зниження варіативності, скорочення часу циклу, усунення втрат та жорстке управління.

3. Радикальне поліпшення і зміна процесу (інноваційне поліпшення). Обсяг необхідних поліпшень значний. Ризики і зусилля вищі, ніж при використанні методу безперервного поліпшення.

Методами даної групи є перепроєктування і реінжиніринг, що призводять до різкого підвищення показників діяльності.

У якості недоліків даного підходу можна відзначити таке: по-перше, незрозуміло як встановлюється важливість недоліків та поточний рівень зрілості процесу (відсутня методика визначення даних критеріїв) та за якою ознакою обрано саме ці критерії; по-друге, основна увага приділяється рівню зрілості процесів, а не значенням показників їх оцінки; по-третє, не встановлено конкретні методи поліпшення в рамках стратегій (окрім третього варіанту).

Невирішені складові загальної проблеми. Проведений аналіз існуючих підходів до вибору методів поліпшення бізнес-процесів дозволяє зробити такі висновки: по-перше, не встановлено основні етапи вибору відповідних методів та послідовність їх реалізації; по-друге, при виборі методів поліпшення процесів за результатами оцінки не обґрунтовано параметри та показники; по-третє, відсутні конкретні рекомендації щодо застосування методів поліпшення процесів з метою покращення основних показників їх функціонування.

Мета статті полягає в обґрунтуванні підходу до вибору методів поліпшення бізнес-процесів підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Вибір методів поліпшення бізнес-процесів пропонується виконувати за такими етапами: оцінка бізнес-процесів підприємства; встановлення необхідності поліпшення бізнес-процесів; визначення бажаного рівня показників бізнес-процесів; вибір методу поліпшення бізнес-процесів; встановлення можливості застосування обраного методу поліпшення; реалізація методу поліпшення; впровадження заходів щодо підтримки показників на бажаному рівні. Алгоритм реалізації пропонованого підходу до вибору методів поліпшення бізнес-процесів представлено на рис. 1.

Так, встановлення необхідності поліпшення бізнес-процесів та вибір відповідних методів пропонується здійснювати за результатами їх оцінки. Оцінка бізнес-процесу передбачає визначення ступеню виконання встановлених вимог внутрішніх та зовнішніх споживачів. Основні положення методичного підходу до оцінки бізнес-процесів викладено в роботі [13].



Рис. 1. Алгоритм вибору та реалізації методів поліпшення бізнес-процесів

Даний підхід ґрунтується на теоретичних та методичних засадах функціонально-вартісного аналізу (методі техніко-економічного дослідження об'єктів різної природи, направлено на оптимізацію

співвідношення між споживчими властивостями об'єктів і витратами на їх реалізацію) і у якості параметрів оцінки бізнес-процесів визначає важливість, якість та витрати. При цьому показниками оцінки є: показник важливості, комплексний показник якості та коефіцієнт ефективності використання витрат.

Для систематизації даних щодо фактичних значень показників та вироблення певних управлінських рішень щодо їх підвищення пропонується формування спеціальної матриці.

Матриця оцінки бізнес-процесів будується у системі координат на перетині двох перпендикулярних прямих: на осі OX відкладаються значення показників важливості процесів ($B \in [0; 1]$), на осі OY – значення комплексного показника якості і коефіцієнта ефективності використання витрат ($Y \in [0; 1]$; $E \in [0; 1]$). Площина, утворена осями координат, ділиться на дев'ять частин таким чином: через точки $[0; 0,33]$, $[0; 0,67]$, $[0; 1,0]$, з одного боку, проводимо прямі, паралельні осі важливості (OB), з іншого – паралельні осі якості (OY) та осі коефіцієнта ефективності використання витрат (OE). У верхній частині матриці виділяються три розділи, що відображають рівень важливості процесів: маловажливий, важливий, дуже важливий. У правій частині, залежно від показника (якість або коефіцієнт ефективності використання витрат) також утворюються три розділи: низький, середній, високий рівень якості (ефективності використання витрат). На перетині розділів формуються дев'ять основних полів (секторів). Крім того для більш повного аналізу в матриці виділяються шість додаткових (проміжних) полів (секторів), утворених діленням поля прямими, паралельними осі важливості, через точки $[0,16; 0,50]$, $[0,50; 0,83]$.

Також площину матриці перетинають чотири вектори, що будуються таким способом:

1. Визначається точка балансу значень показників. Виходячи з того, що розмір матриці по горизонталі і по вертикалі відповідає максимальній оцінці значень показників, що становить 1,0, то точкою балансу буде точка середньої важливості, середнього рівня якості і середнього рівня ефективності використання витрат, і матиме координати $O' [0,5; 0,5]$.

2. Через точки $[0,5; 0,5]$, $[1,0; 1,0]$ будується вектор OA .

3. Через точки $[0,5; 0,5]$, $[1,0; 0]$ будується вектор OB .

4. Через точки $[0,5; 0,5]$, $[0; 0]$ будується вектор OC .
 5. Через точки $[0,5; 0,5]$, $[0; 1,0]$ будується вектор OD .
- Матриця оцінки бізнес-процесів представлена на рис. 2.

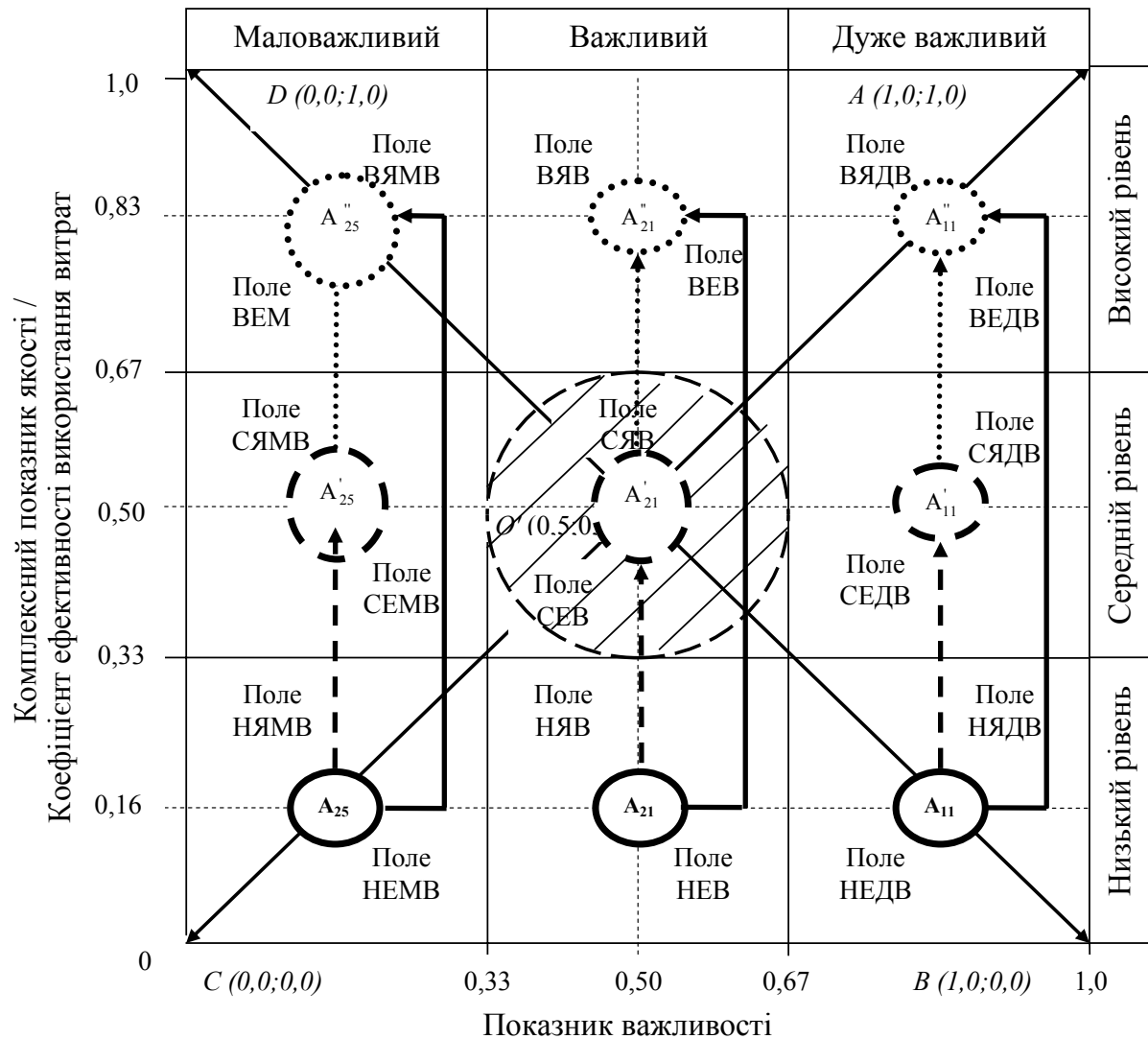


Рис. 2. Матриця оцінки бізнес-процесів

Аналіз графічних залежностей показників оцінки бізнес-процесів за допомогою сформованої матриці відбувається відповідно точки O' і векторів OA , OB , OC , OD . При цьому необхідно враховувати такі особливості: чим вище від точки O' , тим вище рівень якості виконання процесів і більше значення коефіцієнта ефективності використання витрат, чим нижче – тим значення даних показників зменшуються; спрямування векторів вправо свідчить про підвищення ступеню важливості процесу, вліво – про недостатню важливість процесу для отримання кінцевого результату спожива-

чем; модифікації співставлення показників оцінки процесів концентруються і підсилюються за напрямом чотирьох векторів OA , OB , OC , OD до точок екстремуму, де показники досягають максимального або мінімального значення. Напрями зміни показників відповідно спрямованості векторів представлено в табл. 1, точки екстремуму матриці наведено в табл. 2.

Таблиця 1

**Напрями зміни показників оцінки бізнес-процесів
відповідно спрямованості векторів**

№ з/п	Вектор	Напрямок зміни показника		
		показник важливості	комплексний показник якості	коефіцієнт ефективності використання витрат
1	OA	→	→	→
2	OB	→	←	←
3	OC	←	←	←
4	OD	←	→	→

Примітки: → збільшення значення показника;
← зменшення значення показника.

Таблиця 2

Точки екстремуму показників оцінки бізнес-процесів

Точка	Координати	Характеристика
A	$[1,0; 1,0]$	Точка, що характеризує найбільшу важливість процесу при максимальній якості його реалізації та ефективності використання витрат
B	$[1,0; 0,0]$	Точка найбільшої важливості процесу при мінімальному рівні якості його виконання та найменшому значенні коефіцієнту ефективності використання витрат
C	$[0,0; 0,0]$	Точка з мінімальним рівнем важливості, якості та коефіцієнта ефективності використання витрат
D	$[0,0; 1,0]$	Точка, що характеризує максимальний рівень якості виконання процесу та найбільше значення коефіцієнта ефективності використання витрат при мінімальному ступені важливості

Отже за напрямом векторів до точок екстремуму значення показників оцінки процесів збільшуються (зменшуються). При цьому

відповідно напрямку векторів від точки O' до точок екстремуму збільшується (зменшується) необхідність їх поліпшення. Рекомендації щодо необхідності поліпшення процесів на основі аналізу графічних залежностей між показниками їх оцінки представлено в табл. 3.

Таблиця 3

Характеристика секторів матриці оцінки бізнес-процесів

Поле матриці	Характеристика	Необхідність поліпшення процесу
1	2	3
«ВЕДВ»; «ВЯДВ»	Високий рівень якості виконання процесу та ефективності використання витрат при ступені важливості «дуже важливий»	Процеси поліпшення не потребують
«СЕДВ»; «СЯДВ»	Середній рівень якості виконання процесу та ефективності використання витрат при ступені важливості «дуже важливий»	Необхідність поліпшення процесів у наступному порядку
«НЕДВ»; «НЯДВ»	Низький рівень якості виконання процесу та ефективності використання витрат при ступені важливості «дуже важливий»	Необхідність першочергового поліпшення процесів
«ВЕВ»; «ВЯВ»	Висока якість функціонування процесу та ефективність використання витрат при ступені важливості «важливий»	Процеси поліпшення не потребують
«СЕВ»; «СЯВ»	Середній рівень якості функціонування процесу та ефективності використання витрат при ступені важливості «важливий»	Необхідність поліпшення процесів у наступному порядку
«НЕВ»; «НЯВ»	Низька якість функціонування процесу та ефективність використання витрат при ступені важливості «важливий»	Необхідність першочергового поліпшення процесів
«ВЕМВ»; «ВЯМВ»	Високий рівень якості виконання процесу та ефективності використання витрат при ступені важливості «маловажливий»	Процеси поліпшення не потребують
«СЕМВ»; «СЯМВ»	Середній рівень якості виконання процесу та ефективності використання витрат при ступені важливості «маловажливий»	Необхідність поліпшення процесів у наступному порядку

Закінчення табл. 3

1	2	3
«НЕМВ»; «НЯМВ»	Низький рівень якості виконання процесу та ефективності використання витрат при ступені важливості «маловажливий»	Необхідність поліпшення процесів у наступному порядку
«ВЕДВ»; «СЯДВ»	Середній рівень якості виконання процесу та високий рівень ефективності використання витрат при ступені важливості «дуже важливий»	Необхідність поліпшення процесів у наступному порядку
«СЕДВ»; «НЯДВ»	Низький рівень якості виконання процесу та середній рівень ефективності використання витрат при ступені важливості «дуже важливий»	Необхідність першочергового поліпшення процесів
«ВЕВ»; «СЯВ»	Середній рівень якості виконання процесу та високий рівень ефективності використання витрат при ступені важливості «важливий»	Процеси поліпшення не потребують
«СЕВ»; «НЯВ»	Низький рівень якості виконання процесу та середній рівень ефективності використання витрат при ступені важливості «важливий»	Необхідність першочергового поліпшення процесів
«ВЕМВ»; «СЯМВ»	Середній рівень якості виконання процесу та високий рівень ефективності використання витрат при ступені важливості «маловажливий»	Процеси поліпшення не потребують
«СЕМВ»; «НЯМВ»	Низький рівень якості виконання процесу та середній рівень ефективності використання витрат при ступені важливості «маловажливий»	Необхідність поліпшення процесів у наступному порядку

Після прийняття рішення щодо необхідності поліпшення процесів необхідно обрати відповідний метод, спрямований на підвищення показника до бажаного рівня. Бажаний рівень показників встановлюється на розсуд власників процесів та керівництва підприємства залежно від цілей та наявних ресурсів. Так, наприклад, якщо підприємство має за мету збільшити частину ринку шляхом більш повного задоволення вимог споживачів, то показник якості функціонування бізнес-процесів бажано довести до максимального рівня у найкоротші терміни (необхідність «стрибоподібних»

поліпшень одразу з низького рівня показника до високого). Якщо керівництво приймає рішення про утримання наявних клієнтів та максимальне задоволення їхніх вимог доцільне поступове поліпшення якості функціонування бізнес-процесів. При цьому бажаний рівень даного показника встановлюється залежно від його фактичного значення (наприклад, або низький рівень – середній рівень – високий рівень, або низький рівень – середній рівень, або середній рівень – високий рівень). За необхідності економії всіх видів ресурсів на етапах виробництва продукції (надання послуг) коефіцієнт ефективності використання витрат повинен також прямувати до максимуму. При цьому слід враховувати: по-перше, його фактичне значення; по-друге, необхідність поступових (безперервних) або різких «стрибкоподібних» поліпшень.

Встановити бажаний рівень показників можна за допомогою методів планування (індексний метод, метод темпів росту тощо) або із застосуванням бенчмаркінгу шляхом порівняння показників функціонування бізнес-процесів підприємства з аналогічними показниками діяльності основних конкурентів (за умови, що є можливість отримання достовірної інформації від конкурентів).

Після встановлення бажаного рівня показника необхідно обрати метод, який забезпечить його досягнення. Рекомендації щодо доцільності застосування методів поліпшення представлено в табл. 4.

Так, наприклад, у результаті оцінки встановлено, що процес A_{11} характеризується дуже високим рівнем важливості та низькою якістю функціонування і ефективністю використання витрат ($B=0,8$; $Y=0,2$; $E=0,25$), потрапляє в поле матриці «НЕДВ»; «НЯДВ» (див. рис. 2) і потребує першочергового поліпшення (див. табл. 3). Тоді застосування методу поліпшення буде залежати від значення бажаного рівня показників. При цьому можливі такі варіанти:

1. За необхідності досягнення бажаного рівня показників в межах $Y \in [0,34; 0,67]$, $E \in [0,34; 0,67]$, тобто переведення процесу в стан з A_{11} в A'_{11} доцільно застосовувати бенчмаркінг, який призводить до підвищення показників в цілому на 10–20 % [4].

2. За необхідності досягнення бажаного рівня показників в межах $Y \in [0,68; 1,0]$, $E \in [0,68; 1,0]$, тобто переведення процесу в стан з A_{11} в A''_{11} доцільно застосовувати реінжиніринг, який передбачає різке «стрибкоподібне» поліпшення і дозволяє підвищити рівень показників на 30–40 % [4].

Таблиця 4

Рекомендації щодо вибору методів поліпшення бізнес-процесів

Ступінь важливості процесу	Фактичний рівень показника		Поле матриці	Бажаний рівень показника		Метод поліпшення	Поле матриці
	якість	ефективність використання витрат		якість	ефективність використання витрат		
1	2	3	4	5	6	7	8
Дуже важливий	$Y \in [0; 0,33]$	$E \in [0; 0,33]$	«НЕДВ»; «НЯДВ»	$Y \in [0,34; 0,67]$	$E \in [0,34; 0,67]$	Бенчмаркінг	«СЕДВ»; «СЯДВ»
	$Y \in [0; 0,33]$	$E \in [0; 0,33]$	«НЕДВ»; «НЯДВ»	$Y \in [0,68; 1,0]$	$E \in [0,68; 1,0]$	Рейнжиніринг	«ВЕДВ»; «ВЯДВ»
	$Y \in [0,34; 0,67]$	$E \in [0,34; 0,67]$	«СЕДВ»; «СЯДВ»	$Y \in [0,68; 1,0]$	$E \in [0,68; 1,0]$	Бенчмаркінг, метод FAST	«ВЕДВ»; «ВЯДВ»
	$Y \in [0; 0,33]$	$E \in [0,34; 0,67]$	«СЕДВ»; «НЯДВ»	$Y \in [0,34; 0,67]$	$E \in [0,68; 1,0]$	«6 сигм», бенчмаркінг	«ВЕДВ»; «СЯДВ»
	$Y \in [0,34; 0,67]$	$E \in [0; 0,33]$	«НЕДВ»; «СЯДВ»	$Y \in [0,68; 1,0]$	$E \in [0,34; 0,67]$	«Кайзен», бенчмаркінг	«СЕДВ»; «ВЯДВ»
	$Y \in [0; 0,33]$	$E \in [0,34; 0,67]$	«СЕДВ»; «НЯДВ»	$Y \in [0,68; 1,0]$	$E \in [0,68; 1,0]$	Рейнжиніринг	«ВЕДВ»; «ВЯДВ»
	$Y \in [0,34; 0,67]$	$E \in [0; 0,33]$	«НЕДВ»; «СЯДВ»	$Y \in [0,68; 1,0]$	$E \in [0,68; 1,0]$	Рейнжиніринг	«ВЕДВ»; «ВЯДВ»
	$Y \in [0; 0,33]$	$E \in [0; 0,33]$	«НЕВ»; «НЯВ»	$Y \in [0,34; 0,67]$	$E \in [0,34; 0,67]$	Бенчмаркінг, метод FAST	«СЕВ»; «СЯВ»
Важливий	$Y \in [0; 0,33]$	$E \in [0; 0,33]$	«НЕВ»; «НЯВ»	$Y \in [0,68; 1,0]$	$E \in [0,68; 1,0]$	Рейнжиніринг	«ВЕВ»; «ВЯВ»
	$Y \in [0,34; 0,67]$	$E \in [0,34; 0,67]$	«СЕВ»; «СЯВ»	$Y \in [0,68; 1,0]$	$E \in [0,68; 1,0]$	Бенчмаркінг, метод FAST	«ВЕВ»; «ВЯВ»
	$Y \in [0; 0,33]$	$E \in [0,34; 0,67]$	«СЕВ»; «НЯВ»	$Y \in [0,34; 0,67]$	$E \in [0,68; 1,0]$	«6 сигм», перепроєктування	«ВЕВ»; «СЯВ»

Закінчення табл. 4

1	2	3	4	5	6	7	8
Важливий	Я $\in$ [0,34; 0,67]	Е $\in$ [0; 0,33]	«НЕВ»; «СЯВ»	Я $\in$ [0,68; 1,0]	Е $\in$ [0,34; 0,67]	«Кайзен», перепроєктування	«СЕВ»; «ВЯВ»
	Я $\in$ [0; 0,33]	Е $\in$ [0,34; 0,67]	«СЕВ»; «НЯВ»	Я $\in$ [0,68; 1,0]	Е $\in$ [0,68; 1,0]	Рейнжиніринг, перепроєктування	«ВЕВ»; «ВЯВ»
	Я $\in$ [0,34; 0,67]	Е $\in$ [0; 0,33]	«НЕВ»; «СЯВ»	Я $\in$ [0,68; 1,0]	Е $\in$ [0,68; 1,0]	Рейнжиніринг, перепроєктування	«ВЕВ»; «ВЯВ»
	Я $\in$ [0; 0,33]	Е $\in$ [0; 0,33]	«НЕМВ»; «НЯМВ»	Я $\in$ [0,34; 0,67]	Е $\in$ [0,34; 0,67]	Метод FAST	«СЕМВ»; «СЯМВ»
Мало- важливий	Я $\in$ [0; 0,33]	Е $\in$ [0; 0,33]	«НЕМВ»; «НЯМВ»	Я $\in$ [0,68; 1,0]	Е $\in$ [0,68; 1,0]	Рейнжиніринг, перепроєктування	«ВЕМВ»; «ВЯМВ»
	Я $\in$ [0,34; 0,67]	Е $\in$ [0,34; 0,67]	«СЕМВ»; «СЯМВ»	Я $\in$ [0,68; 1,0]	Е $\in$ [0,68; 1,0]	Метод FAST	«ВЕМВ»; «ВЯМВ»
	Я $\in$ [0; 0,33]	Е $\in$ [0,34; 0,67]	«СЕМВ»; «НЯМВ»	Я $\in$ [0,34; 0,67]	Е $\in$ [0,68; 1,0]	Метод FAST	«ВЕМВ»; «СЯМВ»
	Я $\in$ [0,34; 0,67]	Е $\in$ [0; 0,33]	«НЕМВ»; «СЯМВ»	Я $\in$ [0,68; 1,0]	Е $\in$ [0,34; 0,67]	Метод FAST	«СЕМВ»; «ВЯМВ»
	Я $\in$ [0; 0,33]	Е $\in$ [0,34; 0,67]	«СЕМВ»; «НЯМВ»	Я $\in$ [0,68; 1,0]	Е $\in$ [0,68; 1,0]	Перепроєктування, Метод FAST	«ВЕМВ»; «ВЯМВ»
	Я $\in$ [0,34; 0,67]	Е $\in$ [0; 0,33]	«НЕМВ»; «СЯМВ»	Я $\in$ [0,68; 1,0]	Е $\in$ [0,68; 1,0]	Перепроєктування, Метод FAST	«ВЕМВ»; «ВЯМВ»

3. За необхідності досягнення бажаного рівня показників в межах $Y \in [0,68; 1,0]$, $E \in [0,68; 1,0]$, тобто переведення процесу в стан з A'_{11} в A''_{11} доцільно застосовувати бенчмаркінг або метод FAST, оскільки процеси не потребують фундаментальних перетворень у результаті поліпшення. Також у даному випадку може бути застосований і безперервний менеджмент процесів [8, 9], що передбачає поступове їх поліпшення.

Аналогічним чином обираються варіанти застосування методів поліпшення процесів зі ступенем важливості «важливий» і «маловажливий».

Для тих процесів, які не мають відхилень за показниками і не потребують поліпшення, доцільним є застосування безперервного менеджменту бізнес-процесів для підтримки показників на високому рівні.

Після вибору необхідного методу поліпшення слід перевірити можливість його застосування, тобто визначити чи є обмеження на реалізацію. У якості обмежень може виступати: або відсутність фінансових, кадрових, матеріально-технічних ресурсів, або терміни реалізації проекту з поліпшення. Так, впровадження реінжинірингу вимагає значних фінансових витрат, наявності сильної матеріально-технічної бази (використання програмних продуктів для моделювання бізнес-процесів, створення бізнес-архітектури організації тощо), спеціального навчання працівників. До того ж проекти з реалізації реінжинірингу досить тривалі. Основним обмеженням при застосуванні бенчмаркінгу, крім вищезазначених, виступає неможливість отримання достовірної інформації від конкурентів.

Якщо обмеження на реалізацію обраного методу поліпшення відсутні, то керівництво підприємства та власники процесів приймають рішення про його впровадження. У протилежному випадку необхідно переглянути можливість використання інших методів, які є менш витратними (або мають коротші терміни реалізації) однак і менш ефективними.

Після реалізації обраного методу поліпшення здійснюється контроль з досягнення бажаного рівня показників. Якщо даний рівень досягнуто, то реалізуються заходи щодо його утримання. У протилежному випадку необхідно реалізувати інший метод, який дасть кращі результати.

Висновки. Таким чином, запропоновано підхід до вибору методів поліпшення бізнес-процесів, який передбачає: використання результатів оцінки бізнес-процесів для встановлення необхідності їх поліпшення; обґрунтування доцільності застосування відповідних методів залежно від необхідності досягнення бажаного рівня показників функціонування бізнес-процесів; перевірку можливості використання методів поліпшення шляхом визначення обмежень на їх реалізацію.

Література

1. Приходько Л.М. Історичний розвиток поглядів на удосконалення бізнес-процесів / Л.М. Приходько // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 684. – С. 191–193.
2. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія / О.В. Виноградова. – Донецьк: Дон ДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 195 с.
3. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів: навчально-практичний посібник у схемах і таблицях / Т.І. Лепейко, А.В. Котлик. – Х.: ХНЕУ, 2009. – 80 с.
4. Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев. – М.: Эскмо, 2005. – 592 с.
5. Оголева Л.Н. Реинжиниринг производства: учеб. / Л.Н. Оголева, Е.В. Чернецова, В.М. Радиковский; под общ. ред. Л.Н. Оголевой. – М.: КНОРУС, 2005. – 304 с.
6. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. – С.Пб.: СПбГУП, 2000. – 332 с.
7. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах. – М.: Аудит. ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
8. Приходько В.И. Современная организационная парадигма / В.И. Приходько // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 3. – С. 18–24.
9. Глазунов А.В. Постоянное улучшение. Экскурс в историю / А.В. Глазунов // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 1. – С. 25–31.
10. Беккер Й. Менеджмент процессов / Й. Беккер, Л. Вилков, В. Таратухин и др.; под общ. ред. Й. Беккера. – М.: Эксмо, 2008. – 384 с.
11. Железко Б.А. Реинжиниринг бизнес-процессов: учеб. / Б.А. Железко, Т.А. Ермакова, Л.П. Володько. – Мн.: Книжный Дом; Мисанта, 2006. – 216 с.
12. Кане М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: учеб. пос. / М.М. Кане, Б.В. Иванов, В.Н. Корешков, А.Г. Схиртладзе. – С.Пб.: Питер, 2008. – 560 с.
13. Криворучко О.М. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств / О.М. Криворучко, Ю.О. Сукач. – Х.: ХНАДУ, 2012. – 244 с.

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

Стаття надійшла до редакції 16.09.2013 р.

УДК 338.2

КРИВОРУЧКО О.Н., докт. экон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Аннотация. Предложен методический подход к оценке качества процессно-ориентированной системы управления предприятием, базирующийся на учете ее специфических особенностей (структуры – наличия и взаимосвязи составляющих подсистем: стратегического управления, менеджмента качества и контуров управления бизнес-процессами), а также качества процессов управленческой деятельности. Обоснованы параметры определения уровня качества по составляющим элементам, разработаны показатели обобщающей оценки уровня качества отдельных составляющих подсистем и системы управления предприятием в целом.

Ключевые слова: качество управления, процессно-ориентированная система управления предприятием, бизнес-процессы.

КРИВОРУЧКО О.М., докт. экон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОЦІНКА ЯКОСТІ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. Запропоновано методичний підхід до оцінки якості процесно-орієнтованої системи управління підприємством, що базується на обліку її специфічних особливостей (структури – наявності й взаємозв'язки складових підсистем: стратегічного управління, менеджменту якості й контурів управління бізнес-процесами), а також якості процесів управлінської діяльності. Обґрунтовані параметри визначення рівня якості по складових елементах, розроблені показники узагальнюючої оцінки рівня якості окремих складових підсистем і системи управління підприємства в цілому.

Ключові слова: якість управління, процесно-орієнтована система управління підприємством, бізнес-процеси.

O. KRYVORUCHKO, Dr. Econ. Sc.,

Kharkiv National Automobile and Highway University

ESTIMATION OF QUALITY OF A PROCESS-BASED ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Abstract. A methodical approach to estimate the quality of a process-based enterprise management system is offered which is based on considering its peculiarities (the structure – availability and interrelation of a subsystem components: strategic management, quality management and contours of business processes management), as well as the quality of managerial

activity processes. The parameters of determination of the quality level by constituent elements have been substantiated, the indexes of generalizing estimation of the quality level of individual elements of subsystems and an enterprise management system on the whole have been developed.

Key words: *management quality, process-based enterprise management system, business-processes.*

Постановка проблемы. В настоящее время наблюдается резкое изменение внешней среды, в которой работают украинские предприятия. Высокую степень их адаптации к быстроменяющимся условиям работы позволяет обеспечить процессно-ориентированное управление. Оно направлено на повышение удовлетворенности потребителей; обеспечение ответственности, компетенции и полномочий в соответствии со стратегической ориентацией предприятия; наглядность и простоту использования на практике структуры документации по системе менеджмента качества; достижение высокого признания системы анализа и управления процессами и укрепление понимания сотрудниками направлений обеспечения качества за счёт обучения и собственного опыта работы и т. п. Для реализации процессно-ориентированного управления создаются соответствующие системы. Однако их действенность и эффективность зависят от определенного уровня качества, которым они обладают или должны обладать.

Анализ последних исследований и публикаций. В современных исследованиях и практической деятельности определение сущности и содержания качества системы управления дается на основе понимания в целом качества управления. При этом под качеством управления подразумевается: «оценка процесса управления, определяемая степенью достижения цели» [1, с. 355]; мера, в которой оно направляет экономические объекты и процессы на достижение социально-экономических целей в соответствии с потребностями экономики и общества и объективно складывающимися условиями, возможностями достижения этих целей; определяется качеством процессов управленческой деятельности, характеризующим научностью применяемых методов управления, прогрессивностью средств управления, профессионализмом аппарата управления [2, с. 88]; совокупность свойств, определяющих возможность создания надлежащих условий для эффективного функционирования,

развития и обеспечения конкурентоспособности предприятия путем выбора, интегрирования и комбинирования средств воздействия на определенные факторы внутренней и внешней среды [3].

Развивая эти положения в исследовании [4], под качеством системы управления понимаются определенные характерные особенности совокупности процессов управления на предприятии, которые позволяют удовлетворять существующие и потенциальные потребности, возникающие как во внешней, так и во внутренней среде в течение всего жизненного цикла хозяйственного субъекта. С таким подходом в целом следует согласиться, однако, кроме учета особенностей процессов управления, необходимо рассматривать структуру созданной системы, ее иерархичность, наличие определенных подсистем, имеющих соответствующие связи.

В работе [3] качество системы управления определяется достаточно большим набором различных характеристик. При этом наиболее важной характеристикой является качество выбранной стратегии развития предприятия, то есть уровень ее адекватности существующему состоянию макро-, мезо- и микросреды, а также качество реализации выбранной стратегии развития предприятия, как на стратегическом, так и на тактическом уровне. Кроме этого, рассматриваются такие характеристики, как адекватность организационной структуры бизнес-процессам, которые осуществляются на предприятии; скорость передачи информации для обоснованного и своевременного принятия управленческих решений; уровень актуальности информации, характеризующей как непосредственно деятельность предприятия, так и стратегические рынки хозяйствования; уровень автоматизации поддержки принятия управленческих решений, позволяющий оперативно принимать решения, контролировать ход их выполнения, оптимизировать финансовые потоки, управлять продажами и т. д.

Таким образом, качество процессно-ориентированной системы управления представляет собой совокупность свойств и характеристик, обуславливающих возможность реализовывать процессный подход в деятельности предприятия (ориентацию деятельности предприятия на бизнес-процессы, системы управления предприятием – на управление каждым бизнес-процессом в отдельности и их совокупностью и системы качества, гармонизирующей качество

технологий выполнения бизнес-процессов и качества других подсистем предприятия) и удовлетворять существующие и потенциальные потребности, возникающие как во внешней, так и во внутренней среде.

В настоящее время оценка качества процессно-ориентированной системы управления предприятием базируется на изложенных выше общих подходах. Так, например, в работе [5] отмечается, что обобщенную оценку уровня качества процессно-ориентированной системы инструментальной подготовки производства необходимо проводить с учетом уровней управления процессами данной системы по трем ключевым направлениям: результативности, эффективности и технического уровня инструментальной подготовки производства.

Нерешенные составляющие общей проблемы. Анализ существующих подходов к оценке качества системы управления предприятием позволил установить следующее: во-первых, используются различные характеристики и параметры, определяющие различные свойства системы, которые не всегда являются сопоставимыми, что исключает возможность получения обобщенной оценки; во-вторых, отсутствует учет специфических особенностей процессно-ориентированных систем, а именно их структуры (взаимосвязь составляющих подсистем), характеристики объекта управления – бизнес-процессы предприятия и т. п. Поэтому возникает задача по разработке методического подхода к оценке качества процессно-ориентированной системы управления предприятием.

Цель статьи – разработать методический подход к оценке качества процессно-ориентированной системы управления предприятием на основе учета характеристик ее структуры и реализации процессов управленческой деятельности.

Изложение основного материала исследования. Процессно-ориентированная система управления предприятием представляется совокупностью управляющей и управляемой подсистем. В качестве управляемой подсистемы следует рассматривать совокупность бизнес-процессов предприятия (БП); управляющей – совокупность подсистем управления, реализуемых на трех иерархических уровнях, предполагающих, что от подсистем, расположенных на более

высоком уровне, идет поток управляющих воздействий, а информация о текущем состоянии подсистемы управления более низкого уровня поступает подсистемам более высокого уровня (рис. 1).

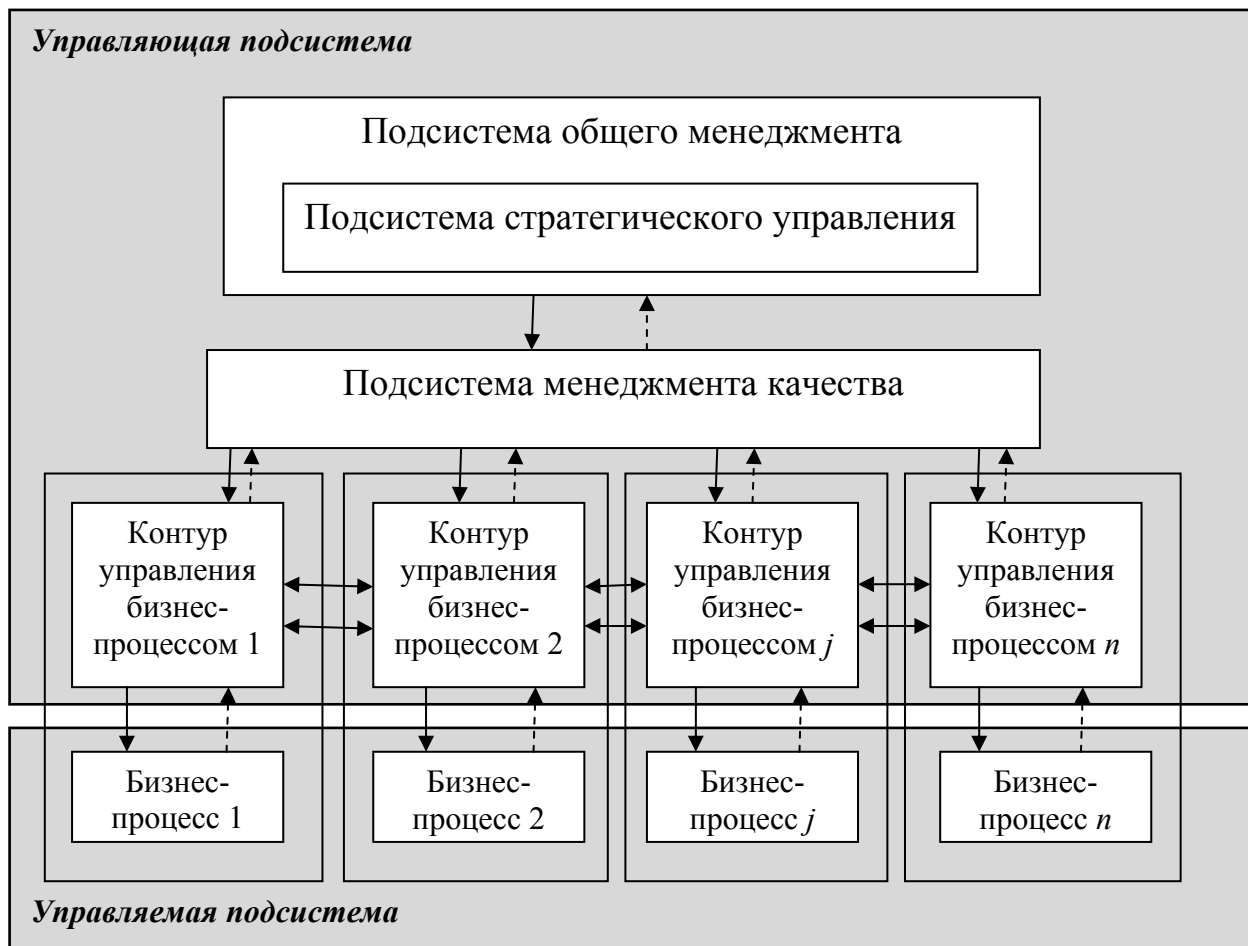


Рис. 1. Модель процессно-ориентированной системы управления предприятием [6]

Используя положения подхода к оценке качества системы управления предприятием, изложенного в работе [7], представляется целесообразным рассматривать и оценивать качество процессно-ориентированной системы управления предприятием тремя параметрами: качеством стратегического управления, системы менеджмента качества и качеством работы контуров управления бизнес-процессами.

Согласно работе [7] параметры оценки качества стратегического управления включают стратегический анализ, миссию предприятия и главную стратегическую цель.

Для оценки подсистемы менеджмента качества предлагается использовать следующие параметры: удовлетворение потребностей заинтересованных сторон (потребителей, акционеров, работников предприятия, поставщиков, общества); результаты функционирования подсистемы и качество организации процессов менеджмента.

Параметры контуров управления бизнес-процессами сформированы, исходя из необходимости управления их структурой и непосредственно реализацией.

Каждый из параметров может принимать одно из трех фиксированных значений: низкое, среднее и высокое качество (табл. 1).

При этом обобщающая оценка качества процессно-ориентированной системы управления дается с учетом присвоения полученным уровням соответствующих балльных значений: «низкий уровень качества» – 1 балл; «средний уровень качества» – 3 балла; «высокий уровень качества» – 9 баллов, а также трудоемкости реализуемых функций управления в каждой из подсистем

$$K = \sum_{i=1}^n \frac{T_i}{T} \cdot K_i,$$

где K – обобщающая оценка качества процессно-ориентированной системы управления, отн. ед.;

K_i – оценка уровня качества i -й подсистемы процессно-ориентированной системы управления предприятием (стратегического управления, системы менеджмента качества и контуров управления бизнес-процессами), отн. ед.;

T_i – трудоемкость реализации функций управления i -й подсистемы процессно-ориентированной системы управления предприятием, чел.-ч;

T – общая трудоемкость реализации функций управления процессно-ориентированной системы управления предприятием, чел.-ч;

$i = 1, 2, 3, \dots, n$, n – количество рассматриваемых подсистем, включенных в состав процессно-ориентированной системы управления предприятием, включая количество контуров управления бизнес-процессами.

Таблиця 1

Определение уровней качества процессно-ориентированной системы управления

Элементы процессно-ориентированной системы управления	Уровень качества		
	низкий	средний	высокий
1	2	3	4
<i>Подсистема стратегического управления</i>			
Стратегический анализ	Практически не проводится, руководство полагается на интуицию и результаты прошлых периодов	Проводится формально и нерегулярно, на стратегических сессиях ограничивается, как правило, проведением SWOT-анализа	Стратегический анализ проводится регулярно, применяются различные методы и модели с использованием программных систем
Миссия предприятия	Миссия не объявлена или формально объявлена, как правило, на стратегической сессии в результате «мозгового штурма». Не в полной мере отражает действительность	Миссия определена и объявлена, из нее вытекают цели компании, однако непосредственно с корпоративной стратегией не связана, не воздействует на оперативную деятельность компании, регулярно не обновляется	Миссия четко сформирована и взаимообусловлена целями и корпоративной стратегией, определяет оперативную деятельность компании и регулярно корректируется
Главная стратегическая цель	Главная стратегическая цель компании определена на уровне бизнес-идеи, корректируется по потребностям текущей деятельности или объявлена декларативно	Главная стратегическая цель компании вытекает из миссии и определена как цель внутренней и финансовой деятельности (например, максимизация экономической прибыли), или как цель операционного менеджмента (например, максимизация объема продаж продукции)	Главная стратегическая цель компании взаимосвязана с миссией и отражает максимизацию благосостояния собственников
<i>Подсистема менеджмента качества</i>			
Удовлетворение потребностей заинтересованных сторон	Удовлетворение потребностей отдельных заинтересованных сторон	Частичное удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон	Полное удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон

Окончание табл. 1

1	2	3	4
Результаты функционирования	Целевые показатели и результаты не приведены или имеется случайная информация	Целевые показатели в целом достигнуты; во многих подразделениях соответствуют целям	Целевые показатели в целом достигнуты; во всех подразделениях соответствуют целям
Качество организации процессов менеджмента	Использование минимального набора основных функций; неустойчивость (способность возвращаться в состояние равновесия при выводе из него внешними воздействиями); отсутствие сбалансированности целей менеджмента качества с целями предприятия; отсутствие документирования всех процессов; отсутствие или наличие некоторой информации о фактическом состоянии объекта управления	Использование основных и некоторых дополнительных функций менеджмента качества; фрагментарная некоторая способность возвращаться в состояние равновесия при выводе из него внешними воздействиями; сбалансированность отдельных целей менеджмента качества с целями предприятия; документирование отдельных процессов; полная, но не подтвержденная документально информация о фактическом состоянии объекта управления	Использование полного набора основных и дополнительных функций менеджмента качества; полная способность возвращаться в состояние равновесия при выводе из него внешними воздействиями; сбалансированность всех целей менеджмента качества с целями предприятия; документирование всех процессов; полная, достоверная системная информация о фактическом состоянии объекта управления
<i>Контуры управления бизнес-процессом</i>			
Управление структурной бизнес-процесса	Определение и корректировка показателей эффективности бизнес-процессов не проводится	Усовершенствование процесса проводится фрагментарно на основе оп-ределения / корректировки показателей его эффективности	Регулярно проводится инжиниринг/реинжиниринг процессов на основе учета и контроля значений показателей эффективности процесса
Управление реализацией бизнес-процесса:	Деятельность ведется не постоянно, от случая к случаю	Деятельность ведется частично в зависимости от ситуации	Деятельность ведется постоянно и систематично, максимально эффективно
Планирование БП			
Организация БП			
Регулирование БП			
Контроль, учет и анализ БП			
Мотивация участников БП			

При этом оценка уровня качества i -й подсистемы процессно-ориентированной системы управления предприятием определяется следующим образом

$$K_i = \frac{\sum_{j=1}^m K_{ij}}{\sum_{j=1}^m \max K_{ij}},$$

где K_{ij} – уровень качества соответствующего j -го элемента i -й подсистемы процессно-ориентированной системы управления предприятием, бал.;

$\max K_{ij}$ – максимальное значение уровня качества соответствующего j -го элемента i -й подсистемы процессно-ориентированной системы управления предприятием, бал.;

$j = 1, 2, 3, \dots, m$ – количество рассматриваемых элементов в составе соответствующей подсистемы.

В целом показатель качества процессно-ориентированной системы управления предприятием находится в диапазоне $[0, 1]$.

Выводы. Таким образом, разработан методический подход к оценке качества процессно-ориентированной системы управления предприятием, позволяющий учесть ее структуру, а также качество реализации процессов управленческой деятельности. Направлениями дальнейших научных исследований является разработка методов обеспечения необходимого уровня качества процессно-ориентированной системы управления предприятием путем управленческих воздействий на реализацию отдельных ее элементов.

Литература

1. Большой Экономический Словарь / под общ. ред. А.Н. Азрилияна. – 5-е изд. доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
2. Райзберг Б.А. Курс управления экономикой / Б.А. Райзберг. – С.Пб. : Питер, 2003. – 528 с.
3. Винакуров В. Качество управления как фактор укрепления рыночных позиций предприятия / В. Винакуров, А. Винакуров. – Режим доступа: <http://quality.eup.ru/MATERIALY11/qm-f.htm>
4. Строкович А.В. Особенности управления качеством функционирования предприятия в условиях мирового кризиса / А.В. Строкович. – Режим доступа: <http://be5.biz/ekonomika1/r2011/1053.htm>

5. Івченко О.В. Управління якістю інструментальної підготовки виробництва багатомоделного машинобудівного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук: спец. 05.01.02 «Стандартизація, сертифікація та метрологічне забезпечення» / О.В. Івченко. – К. : Київський нац. ун-т технологій та дизайну, 2009. – 20 с.

6. Криворучко О.Н. Процессно-ориентированная система управления предприятием / О.Н. Криворучко // Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – Х.: ХНАДУ, 2011. – Вип. 18. – С. 22–34.

7. Мироненко Ю.Д. Подсистемы стратегического и оперативного управления / Ю.Д. Мироненко, А.К. Терехов. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/itm/bpr/subsys_auto.shtml

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

Статья поступила в редакцию 20.09.2013 г.

УДК 657.4

МАЛІКОВ В.В., докт. наук з державного управління,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ СКЛАДАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТРАНСПОРТУ

Анотація. В статті визначені основні рівні регулювання складання фінансової звітності про діяльність транспортних підприємств та висвітлені напрями обраної облікової політики шляхом опису принципів оцінки статей звітності та методів обліку щодо окремих статей звітності.

Ключові слова: нормативна база, підприємства транспорту, закони, фінансова звітність, управлінські рішення, рівні регулювання, підприємництво.

МАЛИКОВ В.В., докт. наук по государственному управлению,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ СОСТАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТРАНСПОРТА

Аннотация. В статье определены основные уровни регулирования составления финансовой отчетности о деятельности транспортных предприятий и освещены направления избранной учетной политики путем описания принципов оценки статей отчетности и методов учета относительно отдельных статей отчетности.

Ключевые слова: нормативная база, предприятия транспорта, законы, финансовая отчетность, управленческие решения, уровни регулирования, предпринимательство.

V. MALIKOV, Dr. of Sc., Public Administration,
Kharkiv National Automobile and Highway University

NORMATIVE AND LEGAL REGULATION OF FINANCIAL STATEMENTS REPORTING AT TRANSPORT ENTERPRISES

Abstract. *The key levels of regulation of financial statements reporting on the transport enterprise activities have been determined in the article. The orientations of the chosen accounting policy have been revealed by describing the principles of estimation of reporting items and accounting methods concerning the certain reporting items.*

Key words: *normative base, transport enterprises, laws, financial statements, management decisions, levels of regulation, entrepreneurship.*

Постановка проблеми. Сучасне транспортне підприємство має на меті досягнення максимального ефекту від своєї діяльності, а це неможливо без ефективного управління ним. В свою чергу управління виступає творчим процесом керівника, що ґрунтується на виважених рішеннях, прийнятих на основі даних, що відображають реальний стан речей на підприємстві. Дані, що є основою прийняття рішень, представляються у формі фінансових звітів відповідних звітних періодів. Тому неможливо переоцінити значення повної та достовірної інформації про фінансовий стан та результати діяльності транспортного підприємства при вирішенні поточних та перспективних господарських проблем. Для прийняття правильних управлінських рішень на рівні підприємства повинні використовуватись дані, які відповідають певним правилам, вимогам і нормам, що є зрозумілими та прийнятними для користувачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти багатогранної проблеми, що розглядаються в роботі, були і є предметом наукових досліджень ряду вчених далекого зарубіжжя: Є.Ф. Брігхема, Н.Р. Холта, Ван Хорна, Дж.М. Ваховича, Е. Нікбахта, а також російських науковців: І.Т. Балабанова, В.Г. Белоліпецького, В.Г. Гетмана, І.А. Димова та інших. Належне місце в проведенні науково-теоретичного обґрунтування основ регулювання складання фінансової звітності посідають праці вітчизняних вчених-економістів: І.О. Бланка, Ф.Ф. Бутинця, Й.Я. Даньківа, М.Р. Лучко, М.Я. Остап'юка та інших.

Але в основному розкриваються теоретичні аспекти напрямків регулювання складання фінансової звітності підприємств різних галузей, у тому числі транспортних. Крім того, проведене дослідження свідчить, що науковці по-різному розглядають методику регулювання складання фінансової звітності.

Мета статті. Метою статті є визначення основних рівнів регулювання складання фінансової звітності про діяльність транспортних підприємств та висвітлення напрямів обраної облікової політики.

Виклад основного матеріалу. Досить важливим питанням у розкритті теми регулювання складання фінансової звітності на підприємствах транспорту є визначення нормативної бази, яка регулює порядок та правильність здійснення обліку. Знання та розуміння нормативних джерел дозволяє приймати вірні та законодавчо обґрунтовані рішення на підприємстві стосовно фінансової звітності [1].

Перший рівень – конституційний, який забезпечує регулювання відносин у сфері підприємницької діяльності на основі Конституції України, котра є єдиним нормативно-правовим актом найвищої юридичної сили, основний закон України встановлює загальні принципи здійснення підприємництва. Її положення є нормами прямої дії, а це означає, що державні закони й інші нормативно-правові акти приймаються на основі Конституції і повинні відповідати їй.

Другий рівень – законодавчий, який передусім включає Закон «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» [2] та Закон України «Про дорожній рух» [3].

Перший закон поширюється на всіх юридичних осіб, створених відповідно до законодавства України, незалежно від їх організаційно-правових форм і форм власності, а також на представництва іноземних суб'єктів господарської діяльності (далі – підприємства), які зобов'язані вести бухгалтерський облік та подавати фінансову звітність згідно з законодавством.

Суб'єкти підприємницької діяльності, яким відповідно до законодавства надано дозвіл на ведення спрощеного обліку доходів і витрат, ведуть бухгалтерський облік і подають фінансову звітність у порядку, встановленому законодавством про спрощену систему обліку і звітності.

Метою ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності є надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансове становище,

результати діяльності та рух грошових коштів підприємства транспорту [3].

Бухгалтерський облік є обов'язковим видом обліку, який ведеться підприємством транспорту [4]. Фінансова, податкова, статистична та інші види звітності, що використовують грошовий вимірник, ґрунтуються на даних бухгалтерського обліку.

Підприємства транспорту, які мають право ведення спрощеного обліку доходів і витрат та не зареєстровані платниками податку на додану вартість, можуть узагальнювати інформацію в регістрах бухгалтерського обліку без застосування подвійного запису [4].

Бухгалтерський облік та фінансова звітність на підприємствах транспорту ґрунтуються на таких основних принципах:

- обачність – застосування в бухгалтерському обліку методів оцінки, які повинні запобігати заниженню оцінки зобов'язань та витрат і завищенню оцінки активів і доходів підприємства;

- повне висвітлення – фінансова звітність повинна містити всю інформацію про фактичні та потенційні наслідки господарських операцій та подій, здатних вплинути на рішення, що приймаються на її основі;

- автономність – кожне підприємство розглядається як юридична особа, відокремлена від її власників, у зв'язку з чим особисте майно та зобов'язання власників не повинні відображатися у фінансовій звітності підприємства;

- послідовність – постійне (із року в рік) застосування підприємством обраної облікової політики. Зміна облікової політики можлива лише у випадках, передбачених національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, і повинна бути обґрунтована та розкрита у фінансовій звітності;

- безперервність – оцінка активів та зобов'язань підприємства здійснюється виходячи з припущення, що його діяльність буде тривати далі;

- нарахування та відповідність доходів і витрат – для визначення фінансового результату звітного періоду необхідно порівняти доходи звітного періоду з витратами, що були здійснені для отримання цих доходів. При цьому доходи і витрати відображаються в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності в момент їх виникнення, незалежно від дати надходження або сплати грошових коштів;

– превалювання сутності над формою – операції обліковуються відповідно до їх сутності, а не лише виходячи з юридичної форми;

– історична (фактична) собівартість – пріоритетною є оцінка активів підприємства, виходячи з витрат на їх виробництво та придбання;

– єдиний грошовий вимірник – вимірювання та узагальнення всіх господарських операцій підприємства у його фінансовій звітності здійснюються в єдиній грошовій одиниці;

– періодичність – можливість розподілу діяльності підприємства на певні періоди часу з метою складання фінансової звітності.

Третій рівень – нормативний. До нього відноситься Національне положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [5].

Цим Національним положенням (стандартом) визначаються мета, склад і принципи підготовки фінансової звітності та вимоги до визнання і розкриття її елементів.

Норми цього Національного положення (стандарту) застосовуються до фінансової звітності і консолідованої фінансової звітності юридичних осіб усіх форм власності, які зобов'язані подавати фінансову звітність згідно із законодавством.

В Національному положенні (стандарті) зазначено, що метою складання фінансової звітності є надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства.

Інформація, яка надається у фінансовій звітності, повинна бути дохідлива і зрозуміла її користувачам за умови, що вони мають достатні знання та зацікавлені у сприйнятті цієї інформації.

Фінансова звітність повинна містити лише доречну інформацію, яка впливає на прийняття рішень користувачами, дає змогу вчасно оцінити минулі, теперішні та майбутні події, підтвердити та скоригувати їхні оцінки, зроблені у минулому.

Фінансова звітність повинна бути достовірною. Інформація, наведена у фінансовій звітності, є достовірною, якщо вона не містить помилок та перекручень, які здатні вплинути на рішення користувачів звітності.

Положення зазначає, що фінансова звітність повинна надавати можливість користувачам порівнювати:

– фінансові звіти підприємства за різні періоди;

– фінансові звіти різних підприємств, а не тільки транспортних.

Передумовою зіставності є наведення відповідної інформації попереднього періоду та розкриття інформації про облікову політику і її зміни. Установлення і зміни облікової політики підприємства транспорту здійснюються підприємством, яке визначає її за погодженням з власником (власниками) або уповноваженим органом (посадовою особою) відповідно до установчих документів.

Фінансова звітність транспортного підприємства формується з дотриманням таких принципів:

- автономності підприємства, за яким кожне підприємство розглядається як юридична особа, що відокремлена від власників; тому особисте майно і зобов'язання власників не повинні відображатись у фінансовій звітності підприємства;
- безперервності діяльності, що передбачає оцінку активів і зобов'язань підприємства, виходячи з припущення, що його діяльність триватиме далі;
- періодичності, що припускає розподіл діяльності підприємства на певні періоди з метою складання фінансової звітності;
- історичної (фактичної) собівартості, що визначає пріоритет оцінки активів, виходячи з витрат на їх виробництво та придбання;
- нарахування та відповідності доходів і витрат, за яким для визначення фінансового результату звітного періоду слід порівняти доходи звітного періоду з витратами, які були здійснені для отримання цих доходів. При цьому доходи і витрати відображаються в обліку і звітності у момент їх виникнення, незалежно від часу надходження і сплати грошей;
- повного висвітлення, згідно з яким фінансова звітність повинна містити всю інформацію про фактичні та потенційні наслідки операцій та подій, яка може вплинути на рішення, що приймаються на її основі;
- послідовності, який передбачає постійне (із року в рік) застосування підприємством обраної облікової політики. Зміна облікової політики повинна бути обґрунтована і розкрита у фінансовій звітності;
- обачності, згідно з яким методи оцінки, що застосовуються в бухгалтерському обліку, повинні запобігати заниженню оцінки зобов'язань та витрат і завищенню оцінки активів і доходів підприємства;

– превалювання сутності над формою, за яким операції повинні обліковуватись відповідно до їх сутності, а не лише виходячи з юридичної форми;

– єдиного грошового вимірника, який передбачає вимірювання та узагальнення всіх операцій підприємства у його фінансовій звітності в єдиній грошовій одиниці.

Фінансову звітність за міжнародними стандартами фінансової звітності складають підприємства транспорту, які відповідно до законодавства зобов'язані їх застосовувати, а також ті, які прийняли таке рішення (закріплене в обліковій політиці) самостійно.

Міжнародний стандарт фінансової звітності для малих і середніх підприємств можуть застосовувати підприємства транспорту, які зобов'язані застосовувати міжнародні стандарти фінансової звітності відповідно до законодавства, а також ті підприємства, які прийняли таке рішення самостійно. Застосовування міжнародного стандарту фінансової звітності для малих і середніх підприємств транспорту не допускається підприємствами, на які не поширюється сфера його застосування. Підприємства транспорту, які для складання фінансової звітності застосовують міжнародний стандарт фінансової звітності для малих і середніх підприємств, використовують форми звітів, затверджені цим Національним положенням (стандартом) [5].

У фінансовій звітності обов'язково наводиться інформація, розкриття якої вимагають національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку або міжнародні стандарти фінансової звітності та/або інші нормативно-правові акти Міністерства фінансів України з питань бухгалтерського обліку [6].

Інформація, що підлягає розкриттю, наводиться безпосередньо у фінансових звітах або у примітках до фінансової звітності.

Згортання статей активів і зобов'язань, доходів і витрат є неприпустимим, крім випадків, передбачених відповідними національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку або міжнародними стандартами фінансової звітності [7].

У національному положенні (стандарті) зазначено, що інформація про підприємство, яка підлягає розкриттю у фінансовій звітності, включає:

– назву, організаційно-правову форму та місцезнаходження підприємства (країну, де зареєстроване підприємство, адресу його офісу);

– короткий опис основної діяльності підприємства;
– назву материнської (холдингової) компанії підприємства;
– середню кількість працівників підприємства протягом звіт-ного періоду;

– дату затвердження фінансової звітності;
– повідомлення про складання фінансової звітності за міжна-родними стандартами фінансової звітності [5].

Кожний фінансовий звіт повинен містити дату, станом на яку наведені його показники, або період, який він охоплює. Якщо пері-од, за який складено фінансовий звіт, відрізняється від звітного пе-ріоду, то причини і наслідки цього повинні бути розкриті у приміт-ках до фінансової звітності.

Підприємство транспорту повинно висвітлювати обрану облі-кову політику шляхом опису:

- принципів оцінки статей звітності;
- методів обліку щодо окремих статей звітності.

У примітках до фінансової звітності наводиться інформація про призначення та умови використання кожного елемента власно-го капіталу (крім зареєстрованого капіталу).

Висновки. Отже, можна зробити висновок, що для прийняття правильних управлінських рішень на рівні підприємства транспорту повинні використовуватись дані, які відповідають певним правилам, вимогам і нормам, що є зрозумілими та прийнятними для користу-вачів, такими даними є фінансова звітність.

Як наслідок, процес підготовки та складання фінансових звітів повинен бути організований відповідно до законодавства та забез-печувати користувачів повною, правдивою, неупередженою інфор-мацією про фінансові результати діяльності і фінансовий стан під-приємств транспорту.

А так як є і зовнішні користувачі то фінансова звітність забез-печує у повній мірі їх потреби, пов'язані з інформацією про даний суб'єкт господарювання. Отже, фінансова звітність є провідною ка-тегорією, що покликана забезпечити користувачів в інформації і, як

наслідок, створити умови для ефективної та цілеспрямованої роботи підприємств транспорту.

Проаналізувавши нормативно-правову базу видно, як швидко змінюються нормативні документи, приймаються нові документи, доповнення та зміни до вже діючих та виписуються перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Так з дня прийняття незалежності України та до сьогодні ще не створилася стала законодавча нормативна база, як б задовольняла всі групи користувачів.

Література

1. Гетман В.Г. Финансовый учет / В.Г. Гетман. – М.: Финансовый учет и статистика, 2003. – 232 с.
2. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
3. Закон України «Про дорожній рух» від 30.06.1993 р. № 3353-ХІІ. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
4. Даньків Й.Я. Бухгалтерський облік у галузях економіки / Й.Я. Даньків, М.Р. Лучко, М.Я. Остап'юк: Знання, 2005. – 208 с.
5. Наказ Міністерства фінансів України Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13/page>.
6. Бухгалтерський фінансовий облік: підручник для студентів спеціальності «Облік і аудит» вищих навчальних закладів / за заг. ред. проф. Ф.Ф. Бутинця. – 6 е вид., доп. і перероб. – Житомир: ПП «Рута», 2006. – 756 с.
7. Дымова И.А. Бухгалтерская отчетность и принципы ее составления в соответствии с международными стандартами. Методика трансформации: учеб. пособие / И.А. Дымова. – М. : Современная экономика и право, 2001. – 244 с.

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

Стаття надійшла до редакції 21.09.2013 р.

УДК 331.101.3

БОЧАРОВА Н.А., канд. екон. наук,

ФЕДОТОВА І.В., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОСНОВНІ ТИПИ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Розглянуто основні моделі та види лояльності персоналу. Визначено критерії щодо виділення типів лояльності персоналу. Запропоновано дев'ять типів лояльності персоналу, які визначаються на основі матриці лояльності, що сформована за сприйнятими та поведінковими характеристиками лояльності робітника. Для кожного типу лояльності персоналу встановлено його зміст, особливості поведінки персоналу та можливі дії підприємства.

Ключові слова: персонал, модель, лояльність, тип лояльності, сприймана лояльність, поведінкова лояльність, матриця лояльності.

БОЧАРОВА Н.А., канд. экон. наук,

ФЕДОТОВА И.В., канд. экон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ОСНОВНЫЕ ТИПЫ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Рассмотрены основные модели и виды лояльности персонала. Определены критерии для выделения типов лояльности персонала. Предложено девять типов лояльности персонала, которые определяются на основе матрицы лояльности, сформированной по воспринимаемым и поведенческим характеристикам лояльности работника. Для каждого типа лояльности персонала установлено его содержание, особенности поведения персонала и возможные действия предприятия.

Ключевые слова: персонал, модель, лояльность, тип лояльности, воспринимаемая лояльность, поведенческая лояльность, матрица лояльности.

N. BOCHAROVA, Cand. Econ. Sc.,

I. FEDOTOVA, Cand. Econ. Sc.,

Kharkiv National Automobile and Highway University

MAIN TYPES OF ENTERPRISE PERSONNEL LOYALTY

Abstract. The main models and types of personnel loyalty have been studied. The criteria to single out personnel loyalty types have been defined. Nine types of personnel loyalty determined on the loyalty matrix basis which is formed by the perceived and behavioral characteris-

tics of employee loyalty have been offered. For each type of personnel loyalty its content, personnel behavior characteristics and possible enterprise actions have been determined.

Key words: *personnel, model, loyalty, loyalty type, perceived loyalty, behavioral loyalty, loyalty matrix.*

Постановка проблеми. Одним з найбільш важливим критеріїв стабільності діяльності будь-якого підприємства є лояльність співробітників, що особливо проявляється під час фінансової й структурної кризи економіки. Широко застосовуваний у кадровій галузі термін лояльність персоналу походить від англійського «loyal» – вірний, і означає коректне, доброзичливе (як мінімум – терпиме) ставлення персоналу до своєї організації, схвалення її цілей і способів їх досягнення. Лояльний означає, що робітник тримається в межах законності, коректно і доброзичливо відноситься до організації, в якій він працює. Лояльне відношення до підприємства припускає вірність співробітника стратегічним цілям діяльності підприємства, його інтересам, цінностям, спрямованості основної діяльності й збереженню власності підприємства, крім цього лояльність співробітників позитивно впливає на лояльність споживачів, що впливає на формування прибутку.

Тому стратегічно важливим для підприємства є підвищення лояльності персоналу до підприємства. Але перед тим, як обирати стратегію формування лояльності персоналу, необхідно визначити до якого типу відноситься лояльність даного представника персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні немає єдиного визначення компонентів та типів лояльності персоналу підприємства. Однак дана проблема широко представлена як у зарубіжних, так і у вітчизняних дослідженнях. На сьогоднішній день організаційну лояльність розглядають з двох основних позицій: як основна запорука благонадійності і безпеки співробітників для організації (А.В. Ковров, І.Г. Чумарін, К.В. Харскій) [1–3] і як емоційний зв'язок, доброзичливе ставлення і прихильність співробітників до своєї організації (М.І. Магура, Л. Портер, Я. Браун) [4–7]. У першому випадку робиться акцент на нормативних компонентах лояльності, пов'язаних з прийняттям, підпорядкуванням і розділенням співробітниками норм та правил організації, на відсутності саботажу і проявів нелояльного поведінки. Однак емоційний рівень відносин у даному випадку не розглядається і може зводитися

до ідей терпимості та байдужості. У другому випадку акцент робиться саме на виникненні у співробітників емоцій і почуттів відносно організації: співробітники проявляють інтерес і стурбованість станом справ організації, пишаються своєю причетністю до її команди, беруть участь у вирішенні її проблем і розвитку.

Найбільш розробленою і поширеною є модель організаційної лояльності Дж. Мейєра і Н. Аллен [8], вона зводиться до уявлення організаційної лояльності у вигляді зв'язку співробітника з організацією, що перешкоджає його добровільному виходу з неї. Для позначення компонентів моделі автори використовували терміни афективна (affective), продовжена (continuous) і нормативна (normative) лояльність. Таким чином субшкала афективної (емоційної) лояльності вимірює ступінь ідентифікації, залученості та емоційної прихильності працівника до організації; субшкала продовженої лояльності вимірює ступінь усвідомлення працівником того, як витрати, що асоціюються з виходом з організації, пов'язують його з організацією; субшкала нормативної лояльності – ступінь відчуття працівником зобов'язань перед організацією. Подібні компоненти містять також моделі Л. Портера, Р. Моуді, Р. Стірса і В. ЛаМастро [7, 9]: лояльність відображає прагнення співробітника підтримувати приналежність до компанії, приймати і розділяти її цілі і цінності, а також докладати зусиль для процвітання організації.

Дослідники лояльності персоналу звернули увагу на те, що вона не тільки має різний рівень, але й різниться якісно. В одних працівників лояльність може бути пов'язана із тривалістю роботи на підприємстві, в інших – із провідними мотивами їхньої діяльності. Закордонні вчені, зокрема Джеральд Грінберг й Роберт Бейрон [10], а також Дуейн П. Шульц й Сидні Є. Шульц [11] та інші, вже традиційно розрізняють три види лояльності: поведінкову, афективну й нормативну. Поведінкова лояльність обумовлена прихильністю організації й тривалістю (стажем) роботи на підприємстві («тривала лояльність»). Такий вид лояльності формується у працівника внаслідок тривалої роботи в організації. Афективна лояльність – це емоційна прихильність, відданість. Люди відчують бажання залишатися в своїй компанії в силу позитивних почуттів, які вони відчують на роботі. Нормативна лояльність, на думку зарубіжних вчених, пов'язана з почуттям обов'язку залишитися в організації через тиск, що чиниться на працівника.

На основі аналізу підходів виділяються: емоційне ставлення до організації (афективний компонент); поділ і прийняття організаційних цінностей, цілей, норм, правил, процедур, рішень і т. д. (когнітивний компонент) і намір (готовність) діяти певним чином (поведінковий компонент). Однак недоліками цих підходів є те, що відсутні чіткі критерії визначення певних типів лояльності персоналу, немає системного підходу.

Інші підходи до виділення типів лояльності робітників мають більш системний характер та запропоновані у вигляді двовимірних моделей лояльності, що дозволяють виділяти певні типи лояльності персоналу залежно від комбінації критеріїв. Так, К. Харський [2] розглядає лояльність з точки зору атрибутів відданості та запропонував в основу виділення типів лояльності працівників покласти два критерії: локус контролю особистості і час. Локус контролю розглядається як первинна причина лояльності. Відповідно, якщо він зовнішній, то лояльність формується під впливом батьків, друзів, самої організації і т. д. При внутрішньому локусі контролю лояльність формується під впливом власних переконань, цінностей, правил, принципів працівника і т. д. Час обраний, тому що лояльність розвивається в часі і розглядається процесуально. На основі цих критеріїв автор виділяє чотири крайніх типи лояльності, наведених на рис. 1.

		Час (досвід)	
		Минулий	Майбутній
Локус контролю	Внутрішній	Ветеран	Мрійник
	Зовнішній	Спадкоємець	Зомбі

Рис. 1. Крайні типи лояльності

Квадрант «Ветеран» представляє людину, лояльність якого характеризується спрямуванням в минуле. Він не може зрадити компанію, яка на нього розраховує. Квадрант «Мрійник» представляє людину, яка вважає, що отримає в майбутньому додаткові важливі для нього переваги, мрії і надії співробітника не сприяють надійній лояльності. Квадрант «Зомбі» представляє співробітника, якого

хтось переконав у необхідності бути відданим даної компанії. При цьому винагорода знаходиться в майбутньому. Квадрант «Спадкоємець» представляє співробітника, якого переконали, що ця організація гідна його відданості з різних міркувань. Людина може змінити свої погляди, перестати вважати колишні аргументи значущими, переоцінивши цінності.

Дана модель пропонує багатовимірні шляхи класифікації типів лояльності. Але час не завжди є важливим чинником. Людина може стати лояльнішою у майбутньому, а може і не стати. Тривала робота на одному підприємстві народжує звичку, але звичка не обов'язково народжує лояльність і відданість компанії.

Інша модель лояльності запропонована Т.О. Соломанідіною [12], автор розглядає в двовірному просторі інші параметри:

- з боку організації – це ступінь задоволення основних потреб працівника. Чим більш нагальні потреби співробітник може задовольнити, працюючи в даній компанії, тим вище буде його лояльність.

- з боку працівника – це наявність і розвиток особистісних якостей, що роблять лояльність можливою, природною і необхідною.

В результаті співвідношення цих двох факторів, автор виділила п'ять типів лояльності персоналу: імітаційна лояльність (створення видимості відданості), потенційна лояльність (що переходить у відданість організації), мотивована лояльність (лояльність, заснована на особистій зацікавленості), стандартна загальноприйнята лояльність (лояльність зацікавленого співробітника), лояльність на рівні цінностей та переконань.

До недоліків даної моделі можна віднести відсутність врахування поведінкової складової лояльності персоналу.

Серед дослідників немає єдності думок, оскільки вони обґрунтовують різні критерії щодо виділення типів лояльності та виділяють різні типи лояльності персоналу.

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Існуючі моделі визначення типів лояльності персоналу не вирішують повною мірою проблему можливості чіткого їхнього розмежування, тому що відсутні чіткі критерії визначення певних типів лояльності персоналу, які б враховували різні аспекти сприйняття та поведінки робітників. Крім того більшість дослідників фокусуються на психологічних аспектах особистості співробітника та не досліджують

результативність їх роботи та поведінки, як фактор що підтверджує прихильність робітника до підприємства. Використання маркетингового підходу до співробітників, як до внутрішніх споживачів, дозволяє використовувати інструменти діагностики лояльності споживачів для визначення лояльності персоналу підприємства.

Ціль статті. Метою статті є вдосконалення класифікації типів лояльності персоналу для визначення подальших дій підприємства з формування лояльності персоналу й поліпшенню взаємин керівництва АТП із працівниками. Основою рішення даного завдання є градація співробітників за типами лояльності за допомогою побудови матриці лояльності.

Виклад основного матеріалу. Для визначення основних типів лояльності звернемося до досліджень лояльності з точки зору маркетингу. Суть внутрішнього маркетингу полягає в тому, що відносини компанії та працівників будуються на тих же підставах, що відносини компанії з клієнтами. Внутрішній маркетинг виступає філософією ставлення до персоналу як до внутрішніх споживачів, який орієнтований на формування їхньої лояльності до підприємства. Тому критерії для визначення типу лояльності зовнішнього споживача цілком підійдуть також і для внутрішнього споживача – робітника підприємства.

У маркетинговій літературі більшість авторів [13–16] виділяють два критерії до визначення типів лояльності споживачів. Перший критерій називається поведінкова лояльність, який базується на розгляді лояльності як певного типу поведінки споживача, що виражається в тривалій взаємодії з компанією і скоєнні повторних покупок. Це найбільш популярний кут зору на лояльність, оскільки поведінковий аспект лояльності тісно пов'язаний з економічними результатами підприємства. Другий критерій має назву сприймана (перцепційна, афективна) лояльність, вона розглядається як відношення або перевага споживачів, що формується в результаті узагальнення почуттів, емоцій, думок щодо послуги (або її постачальника).

Наочне визначення типу лояльності персоналу пропонується проводити на основі побудови матриці лояльності персоналу. Матриця будується у двовимірній площині, утвореної показниками сприйманої й поведінкової лояльності, на яку наносяться координати підсумкових показників, що характеризують лояльність персоналу.

Поведінковий вид лояльності формується у працівника внаслідок тривалої роботи в організації. Кожна людина, проводячи велику частину часу на роботі, причому в одній і тій же організації, починає мимоволі ототожнювати себе з нею. Даний вид лояльності, обумовлений не внутрішніми чинниками (наприклад, почуттям обов'язку або емоційною прихильністю), а суто зовнішніми, які проявляються в поведінці робітника. Співробітники, лояльні до компанії на рівні поведінки, будуть намагатися виконувати існуючі правила та вимоги. Вона виражається у відкритій демонстрації чесності відносно підприємства, прагненні найкращим чином виконувати обов'язки, високій ефективності та результативності роботи співробітника.

Від робітника, лояльного на рівні поведінки, не слід очікувати готовності до самопожертви і прагнення до розвитку або змін. А ось професійні здібності такі співробітники будуть розвивати найчастіше з великим задоволенням та підвищувати результати своєї роботи за допомогою правильної мотивації.

За наявності сприйманої (афективної) лояльності робітник відчуває емоційну прихильність до компанії, в якій працює. Люди, що володіють високим ступенем афективної лояльності, відчують бажання залишатися в своїй компанії в силу позитивних почуттів, які вони відчують на роботі. Такі почуття можуть бути пов'язані з прийняттям і згодою з основоположними цілями і цінностями компанії, принципами, які відстоює ця організація, прагненням втілити в життя її місію або з усвідомленням обов'язку перед організацією. Тобто сприймана лояльність базується на емоціях, ставленні, думках та намірах співробітника.

Для більш точного визначення типів лояльності персоналу пропонується показники сприйманої і поведінкової лояльності ділити на три рівні – високий, середній і низький. У результаті побудови матриці *лояльності* формується дев'ять типів лояльності *персоналу* (рис. 2).

Простір матриці поділяється на дев'ять осередків, персонал, що потрапив в один із цих секторів можна об'єднати в групи, і, виходячи із цього, розробляти програми лояльності окремо для кожного сектора. Розглянемо запропоновані типи лояльності більш докладно.

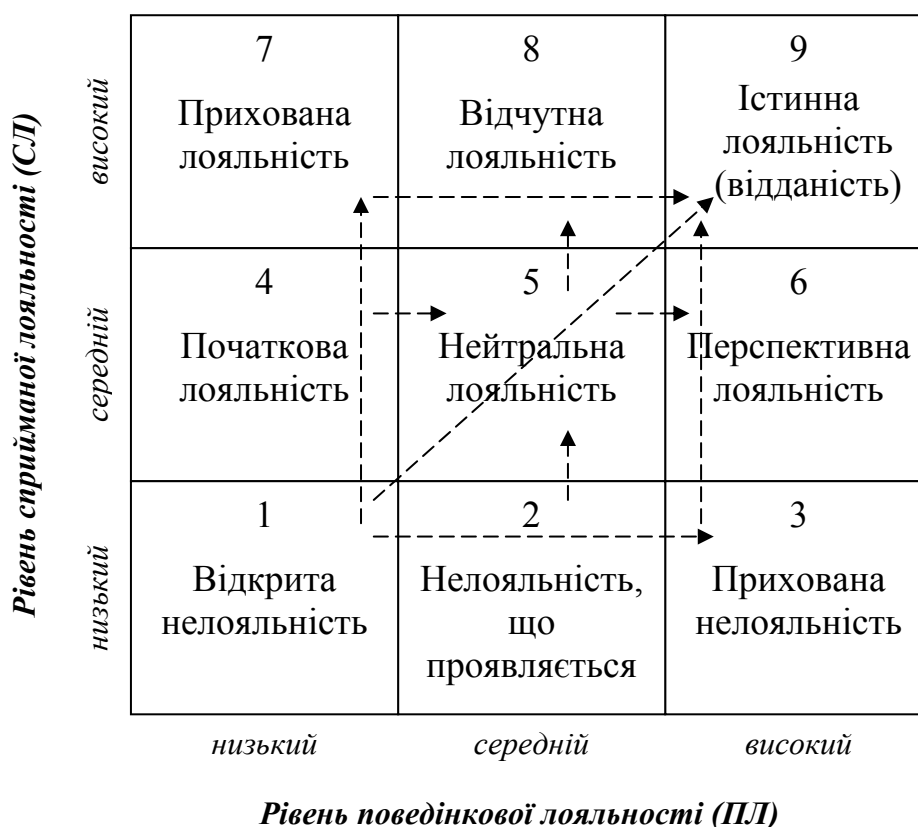


Рис. 2. Матриця типів лояльності персоналу

Істинна лояльність (відданість) – ситуація, при якій високому рівню *сприйманої* лояльності відповідає високий рівень поведінкової лояльності. Найкращий для підприємства тип лояльності, він характеризується вірністю персоналу підприємству, бажанням персоналу працювати тільки на цьому підприємстві, яке сформувалось на емоційному (психологічному) рівні. Лояльні співробітники використовують всі резерви і ресурси для досягнення максимальних результатів в роботі. Співробітник може з власної ініціативи вдатися до консультації фахівців, вивчити матеріали останніх досліджень і розробок і т. д. Лояльний співробітник здатний з власної ініціативи зайнятися самоосвітою, він схильний шукати і знаходити різні способи підвищення ефективності своєї роботи.

Відчутна лояльність – тип лояльності, при якому високому рівню *сприйманої* лояльності відповідає середній рівень поведінкової лояльності. Цьому типу лояльності персоналу властиві гордість за підприємство, відданість інтересам підприємства, позитивні висловлення на адресу підприємства та його добровільна пропаганда,

як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Персонал дотримується прийнятих правил й норм, навіть якщо не згодний з ними, дуже дбайливо ставиться до ресурсів підприємства.

Прихована лояльність – ситуація, при якій високий рівень *сприйманої* лояльності відповідає низькому рівню поведінкової лояльності. Тип характеризується позитивним відношенням до підприємства й бажанням поліпшити його роботу. Разом з тим персонал слабо проявляє ініціативу, прагнення знайти рішення за всяку ціну, порушує дисципліну чи показує низькі результати роботи. У цьому випадку необхідно розвивати поведінкову лояльність персоналу.

Перспективна лояльність означає, що при високому рівні поведінкової лояльності *сприймана* лояльність персоналу – середня, проявляється постійна турбота про благо й інтереси підприємства, однак за якихось причин робітник емоційно не досить сильно прив'язаний до підприємства, не ідентифікує себе з організацією. Ситуація є досить сприятлива, тому що при впливі на рівень *сприйманої* лояльності, вона переходить у відданість підприємству.

Нейтральна лояльність має місце при середніх рівнях *сприйманої* й поведінкової лояльності, тобто персонал виконує тільки свої функціональні обов'язки. Тип характеризується спокійними відношенням, як до успіхів, так і до невдач підприємства. Нейтрально налаштовані співробітники є прошарком між лояльними і нелояльними робітниками. Іноді вони можуть чинити так само, як лояльні, погоджуючись і виконуючи вимоги керівництва. В інший момент вони можуть заперечити чи інакше висловити свою нелояльність. У такій ситуації необхідно підтримувати інтерес персоналу до підприємства, стимулювати його.

Початкова лояльність – тип лояльності, при якому рівень поведінкової лояльності низький, але помітна тенденція до росту *сприйманої* лояльності. Важливим для виникнення лояльності є така обставина: чи проявляє компанія турботу і увагу до своїх співробітників. Компанії, що не проявляють уваги до своїх співробітників, навряд чи можуть розраховувати на лояльність з боку працівників. Співробітники сприймають ситуацію як нерівноцінну. У подібній ситуації підприємству необхідно з'ясувати причини низької поведінкової лояльності й впроваджувати програми, спрямовані на її підвищення. Поряд із цим, варто зміцнювати й розвивати *сприйману* лояльність персоналу.

Наступні три типи лояльності персоналу характеризується низьким рівнем сприйманої лояльності при різних рівнях поведінкової лояльності. Це свідчить про те, що робітник емоційно не прихильний до підприємства, незалежно від його поведінки, тому можна сміливо говорити про нелояльність людини. Нелояльні співробітники працюють «як-небудь», саботують роботу, їх мало цікавить якість їх роботи і терміни її виконання, в крайніх випадках вони можуть навіть свідомо завдавати шкоди організації. Вони формують атмосферу неприязні, постійно висловлюють невдоволення, подають всі події, що відбуваються в підприємстві, негативно, висміюють будь-яку конструктивну ініціативу і намагаються знецінити всі позитивні починання в компанії.

Прихована нелояльність – тип лояльності, при якому низький рівень *сприйманої* лояльності відповідає високому рівню поведінкової лояльності персоналу. Характеризується критичним відношенням персоналу до будь-яких починань підприємства. Нелояльні співробітники, якщо і виконують правила, то причина цього криється або в тому, що вони побоюються покарання, або в тому, що належна поведінка винагороджується, або в тому, що дотримання правил не становить для них труднощів. Персонал працює на підприємстві тільки тому, що змушений. Він готовий покинути підприємство, якщо з'являться кращі пропозиції. Для виправлення сформованої ситуації необхідно усунути приниження ролі співробітника на підприємстві, визнати його досягнення й успіхи. У цьому випадку нелояльність може змінитися на перспективну лояльність.

Нелояльність, що проявляється – ситуація, при якій низький рівень *сприйманої* лояльності відповідає середньому рівню поведінкової лояльності. У цьому випадку персонал може затягувати рішення й виконання завдань, ігнорувати доручення, не діяти в критичних ситуаціях. Підприємству необхідно визначити причини такої ситуації, можливо, були порушені обіцянки відносно самого працівника, його не підвищили в посаді або не збільшили заробітну плату. Підприємству необхідний пошук індивідуального підходу до кожного працівника для збереження персоналу.

Відкрита нелояльність – цей тип характеризується низьким рівнем *сприйманої* й поведінкової лояльності. Демонстративна,

відкрита форма нелояльності. Персонал негативно ставиться до підприємства, вживає усвідомлені дії для нанесення шкоди підприємству. Підприємству треба або відмовитися від такого працівника, або вжити заходи для поліпшення, у першу чергу, його *сприйнятої* лояльності.

На рис. 2 стрілочками показані можливі перспективи зміни лояльності персоналу. Виходячи з можливих й бажаних для підприємства перспектив розвитку відносин з кожним працівником, організація розробляє *програми розвитку лояльності персоналу*.

Висновки. Таким чином, одержала подальший розвиток класифікація типів лояльності персоналу шляхом формування матриці лояльності персоналу за сприйнятими та поведінковими характеристиками робітника. Модель містить дев'ять типів лояльності персоналу, на її основі проводиться градація робітників за їх рівнем лояльності, що дає можливість розробляти подальшу програму розвитку лояльності персоналу підприємства.

Література

1. Ковров А.В. Лояльность персонала / А.В. Ковров. – С.Пб. : Бератор-Пресс, 2004. – 168 с.
2. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала / К.В. Харский. – С.Пб. : Питер, 2003. – 496 с.
3. Чумарин И.Г. Люди и организации: деструктивное противодействие / И.Г. Чумарин // Третья Всерос. конф. «Люди и организации» (С.-Петербург, 22–24 мая 2000 г.): сб. тез. – С.Пб. : Иматон-М, 2000. – Режим доступа к журн.: <http://www.poteri.net/publikatsii/lyudi-i-organizatsii-destruktivnoe-protivodeistvie-22-maya-2000g.html>.
4. Магура М.И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации – решающее конкурентное преимущество / М.И. Магура // Управление персоналом. – 1998. – № 11. – С. 20–27.
5. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии / М.И. Магура // Управление персоналом. – 2001. – № 6. – С. 45–50.
6. Brown R.B. Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology / R.B. Brown // Journal of Vocational Behavior. – 1996. – Vol. 49. – P. 230–251.
7. Porter L.W. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians / L.W. Porter, R.M. Steers, R.T. Mowday, P.V. Boulian // Journal of Applied Psychology. – 1974. – Vol. 59. – P. 603–609.

8. Meyer J.P. Commitment to organizations and occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization / J.P. Meyer, N.J. Allen, C.A. Smith // *Journal of Applied Psychology*. – 1993. – Vol. 78. – P. 538–551.
9. LaMastro V. Commitment and perceived organizational support / V. LaMastro // *National Forum Journals*. – 2000. – Режим доступу до журн.: <http://nationalforum.com> (date of access: 05.02.2011).
10. Гринберг Дж. Организационное поведение: от теории к практике / Дж. Гринберг, Р. Бейрон. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 912 с.
11. Шульц Д. Психология и работа / Д. Шульц, С. Шульц. – С.Пб.: Питер, 2003. – 576 с.
12. Соломанидина Т.О. Управление мотивацией персонала: учебно-методическое пособие в таблицах, схемах, тестах, кейсах / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.
13. Лопатинская И.В. Лояльность как основной показатель удержания потребителей банковских услуг / И.В. Лопатинская // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2002. – № 3(29). – С. 20–32.
14. Цысарь А.В. Лояльность покупателей: основные определения, методы измерения, способы управления / А.В. Цысарь // *Маркетинг и маркетинговые исследования в России*. – 2002. – № 5. – С. 55–61.
15. Широценская И.П. Основные понятия и методы измерения лояльности / И.П. Широценская // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2004. – № 2(40). – С. 36–45.
16. Федотова И.В. Определение типа лояльности потребителя автотранспортных услуг / И.В. Федотова // *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. – Х.: ХНАДУ, 2007. – Вип. 11. – С. 77–83.

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

Стаття надійшла до редакції 16.09.2013 р.

УДК 339.138

ФЁДОРОВА В.А., канд. экон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА ПРЕДПРИЯТИЯ В СОЗНАНИИ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Аннотация. Предложены методические основы формирования имиджа предприятия, в соответствии с которыми имидж представляется как образ предприятия, формируемый в сознании потребителя в результате сопоставления впечатления, создаваемого предприятием за счет воздействия на органы чувств потребителя инструментами комплекса маркетинга (образа восприятия), и того представления, которое уже существует у потребителя под влиянием факторов культурного порядка, социальных, личностных и психологических факторов (образа представления).

Ключевые слова: восприятие, представление, органы чувств, элементы комплекса маркетинга, впечатление, сознание, образ, имидж предприятия.

ФЕДОРОВА В.О., канд. экон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА В СВІДОМОСТІ СПОЖИВАЧА

Анотація. Запропоновано методичні основи формування іміджу підприємства, відповідно до яких імідж представляється як образ підприємства, сформований у свідомості споживача в результаті зіставлення враження, створюваного підприємством за рахунок впливу на органи чуття споживача елементами комплексу маркетингу (образу сприйняття), і того уявлення, яке вже існує у споживача під впливом факторів культурного порядку, соціальних, особистісних і психологічних факторів (образу враження).

Ключові слова: сприйняття, уявлення, органи чуття, елементи комплексу маркетингу, враження, свідомість, образ, імідж підприємства.

V. FYODOROVA, Cand. Econ. Sc.,

Kharkiv National Automobile and Highway University

ENTERPRISE IMAGE FORMATION IN THE CONSUMER'S CONSCIOUSNESS

Abstract. The methodical basis of enterprise image formation has been offered. According to them the image is represented as an enterprise pattern, which is formed in the consumer consciousness as a result of comparing the impression which is made by the enterprise due to the influence on the consumer's senses by elements of the 7ps of marketing mix (form of perception), and the consumer conception, which already exists under the influence of cultural, social, personal and psychological factors (pattern of impression).

Key words: perception, conception, senses, elements of the 7ps of marketing mix, impression, consciousness, pattern, enterprise image.

Постановка проблемы. Одной из важнейших составляющих деятельности любого предприятия является формирование его имиджа. Основным назначением имиджа является обеспечение благосклонного отношения потребителей к предприятию. Поскольку все потребители разные, один и тот же имидж может быть воспринят ими также по-разному. В связи с этим необходимо уяснить, каким образом протекает процесс его формирования в сознании потребителей, какие факторы оказывают наибольшее влияние на данный процесс, то есть возникает задача разработки методических основ формирования имиджа предприятия в сознании потребителя.

Анализ последних исследований и публикаций. В настоящее время в литературных источниках [1–13, 17, 19, 20] исследуется сущность имиджа предприятия, рассматриваются основные его виды, этапы и инструменты формирования, а также методы оценки. В то же время методическим основам формирования имиджа предприятия в сознании потребителя не уделено достаточного внимания. Основная сложность их исследования состоит в различной трактовке имиджа предприятия. Так, для его обозначения используются следующие понятия: 1) восприятие – Блинов А.О., Захаров В.Я. [1, с. 37], Муромкина И.И. [2, с. 72], Томилова М.В. [3, с. 5]; 2) осознание – Блинов А.О., Захаров В.Я. [1, с. 37]; 3) представление – Шкардун В.Д., Ахтямов Т.М. [4, с. 68], Важенина И.С. [5, с. 137]; 4) видение – Полянская И.Л., Полянский Л.Н. [6, с. 39]; 5) образ – Сотникова А.С. [7, с. 137], Попова Н.В. [8, с. 64], Гоц Л.Н. [9, с. 160], Алешина И.В. [10, с. 50]; 6) репутация – Попова Н.В. [8, с. 64]; 7) понимание, оценка – Томилова М.В. [3, с. 5]; 8) характеристики – Песоцкая Е.В. [11, с. 143]; 9) впечатление – Гоц Л.Н. [9, с. 160], Котлер Ф. [12, с. 605]; 10) мнение, взгляд – Бурцева Т., Миронова Н. [13, с. 24].

Поскольку перечисленные понятия имеют различное содержание, процесс их формирования также будет протекать по-разному. В связи с этим возникает необходимость уточнения сущности имиджа предприятия и на этой основе разработки методических основ его формирования в сознании потребителя.

Цель статьи. С использованием системного подхода, теоретических обобщений уточнить сущность имиджа предприятия, разработать методические основы его формирования в сознании потребителей.

Изложение основного материала исследования. Для того чтобы понять, каким образом имидж предприятия формируется в сознании потребителей, необходимо, прежде всего, определить, что такое имидж.

В соответствии с толковым словарем: *восприятие* – «форма чувственного отражения действительности в сознании, способность обнаруживать, принимать, различать и усваивать явления внешнего мира и формировать их образ»; *осознать* – «полностью довести до своего сознания, понять» [14]; *представление* – «конкретный образ предмета или явления, который в данный момент непосредственно не воспринимается, а лишь воспроизводится в сознании» [15]; *видение* – а) «способность воспринимать и оценивать окружающее»; б) «точка зрения, взгляд на что-л.» [15]; *образ* – «результат и идеальная форма отражения предметов и явлений материального мира в сознании человека» [14]; *репутация* – «общественное мнение, сложившееся о ком-л., чем-л. на основании его качеств, достоинств, недостатков и т. п.» [15]; *понимание* – «способность, умение проникнуть в смысл чего-нибудь, усвоить, осознать его; состояние сознания, которому ясен, открыт, известен смысл чего-нибудь» [16]; *оценка* – «мнение о ценности, уровне или значении кого-чего-н.» [14]; *характеристика* – «описание характерных, отличительных качеств, черт кого-чего-нибудь» [14]; *впечатление* – «вызываемое кем-нибудь мнение, оценка, представление» [16]; *мнение* – «суждение, выражающее оценку кого-л., чего-л., отношение к кому-л., чему-л., взгляд на кого-л., что-л.» [16]; *взгляд* – «мнение, суждение» [14].

Исходя из этого, восприятие представляет собой процесс приема и преобразования информации о каком-либо объекте, следовательно, имидж является не самим восприятием, а результатом этого процесса. Он создается в результате восприятия отдельных характеристик предприятия потребителем. То же касается и процесса оценки, понимания и осознания.

Впечатление рассматривается как вызываемое кем-нибудь мнение, оценка, представление, то есть имидж является первичным, а впечатление – вторичным. Впечатление о предприятии различных субъектов формируется после восприятия ими имиджа. То же касается и мнения, взгляда.

Представление является процессом воспроизведения в сознании чувственно-наглядного образа предметов и явлений действительности, свободно сохраняемого и воспроизводимого в сознании без непосредственного воздействия самих предметов и явлений на органы чувств. То есть о представлении можно говорить как до восприятия потребителем имиджа предприятия, так и после. Так, у потребителя, в зависимости от различного рода факторов, формируется представление о том, каким должно быть предприятие и его услуги, то есть имеются ряд определенных требований к нему. В то же время после восприятия имиджа потребителем у него формируется определенное представление о предприятии и его услугах.

Видение позволяет сформировать мнение субъекта об имидже предприятия или является следствием восприятия субъектом имиджа.

Репутация характеризует подтвержденное практикой мнение о предприятии, основанное на реально подтвержденных достоинствах и недостатках предприятия. Имидж же нацелен на формирование в сознании определенных групп восприятия желаемого образа предприятия, не всегда отражающего его реальные характеристики. Он формируется больше на эмоционально-чувственном уровне. То есть ключевым в определении имиджа является слово «образ», а репутации – «оценка», «мнение» [17].

Таким образом, под имиджем предлагается понимать, прежде всего, образ.

Любой образ характеризуется следующими особенностями:

- является результатом отражения предметов и явлений материального мира *в сознании* человека;
- формируется в процессе *восприятия* различных свойств, частей предметов и явлений действительности посредством их воздействия на *органы чувств*;
- является *субъективным*, поскольку зависит от особенностей человека, воспринимающего предметы и явления (от его установок, интересов, потребностей, мотивов и т. д.).

Исходя из этого, имидж как образ предприятия формируется в сознании потребителя в процессе восприятия им характеристик предприятия, его услуг. Чтобы понять, каким образом формируется данный образ, необходимо исследовать процесс восприятия.

В общем случае данный процесс подразделяется на четыре этапа:

- 1) обнаружение (есть ли стимул?);
- 2) различение (формирование перцептивного образа эталона, то есть образа, формируемого непосредственно в процессе восприятия);
- 3) идентификация – отождествление воспринимаемого объекта с образом, хранящимся в памяти (неперцептивным образом, то есть образом, воспринятым ранее и хранящимся в памяти);
- 4) опознание – отнесение объекта к определенному классу объектов, воспринимавшихся ранее [18].

Первые два этапа относятся к перцептивным, а последние два – к опознавательным.

Рассмотрим данные этапы применительно к формированию имиджа предприятия в сознании потребителя (рис. 1).

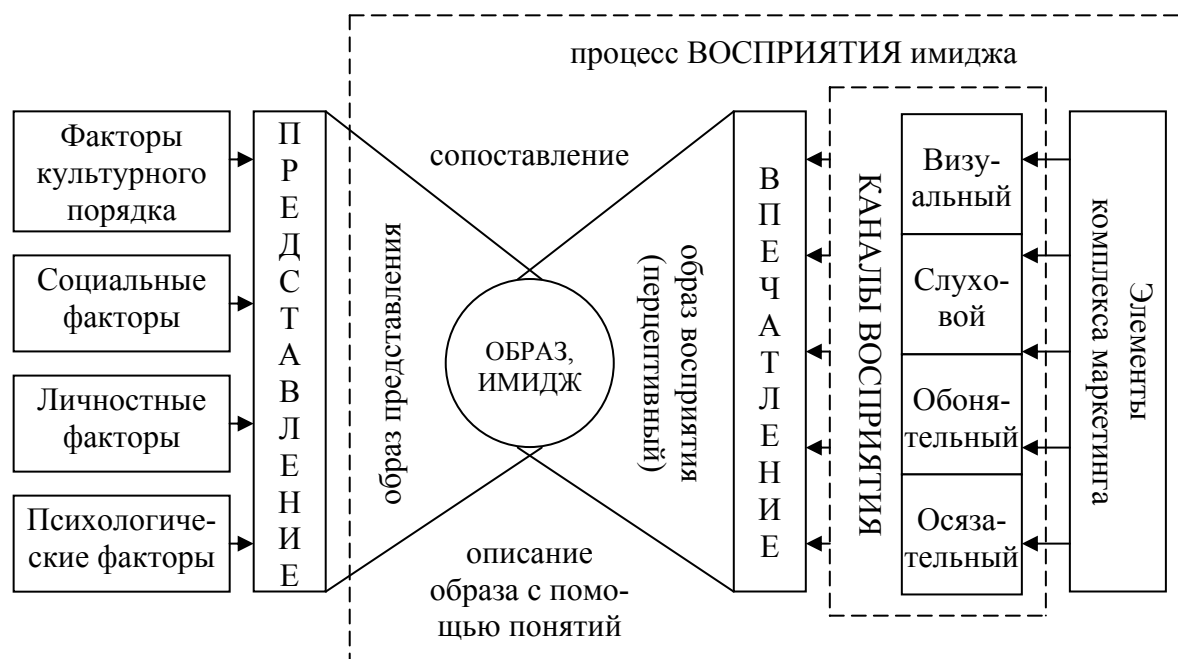


Рис. 1. Схема формирования имиджа предприятия в сознании потребителя

При создании имиджа предприятие ориентируется на определенную целевую аудиторию, которой будут предоставляться услуги.

У каждого потребителя имеются свои представления о том, каким должно быть предприятие, его услуги. То есть это образ, хранящийся в памяти как наиболее приемлемый или неперцептивный образ (образ представления).

Эти представления формируются под воздействием ряда факторов, таких как социальные, психологические, личностные, а также факторы культурного порядка [19, с. 102]. В зависимости от перечисленных факторов имидж одного и того же предприятия воспринимается различными потребителями по-разному.

Исследование особенностей целевой аудитории позволяет предприятию сконструировать идею имиджа на основе уяснения того, что именно является важным для нее в деятельности предприятия.

Чтобы сформировать запланированный образ в сознании потребителя предприятие оказывает воздействие на его органы чувств с помощью различных инструментов.

В качестве инструментов формирования имиджа исследователи в основном рассматривают паблик рилейшнз [5, 10]; рекламу [5]; торговую марку, дизайн, историю, внешний вид, этические нормы предприятия и т. д. [20]; все характеристики товара, культуру, психологический климат, интерьер, внешний облик персонала, фирменную символику и т. д. [21]; средства коммуникации, которые предприятие может контролировать: рекламу, пресс-релизы, официальные заявления и выступления руководителей предприятий, выставки, дизайн товаров и их упаковку, оформление транспортных средств, фирменные знаки и т. д., и те, на которые оно не может повлиять: пиар, который не может контролироваться предприятием [1].

Анализ перечисленных инструментов позволяет сделать следующий вывод: одни исследователи считают, что имидж создается предприятием целенаправленно и полностью зависит от его действий, а другие – параллельно рассматривают возможность стихийного формирования имиджа под воздействием факторов, на которые предприятие повлиять не может. В качестве таких факторов часто приводятся, например, рассказы работников, клиентов или местных жителей знакомым или друзьям о своем отношении к предприятию (как положительном, так и негативном); сплетни и т. д. [1, 20]. Однако, по мнению автора, указанные факторы формируют не имидж, а репутацию предприятия, поскольку базируются на практическом взаимодействии с ним. Имидж является тем желаемым образом, который предприятие хочет предложить целевым группам, показывает, каким оно хочет себя видеть в глазах данных групп. Исходя из

этого, именно предприятие контролирует и решает каким будет данный образ на основе анализа информации о предпочтениях целевых групп.

Поскольку автор рассматривает имидж как образ, формируемый предприятием целенаправленно, то факторы, неконтролируемые предприятием, не могут рассматриваться в качестве инструмента формирования имиджа. Кроме того, приведенные исследователями инструменты являются составляющими комплекса маркетинга, включающего следующие элементы: продукт, цену, дистрибуцию (место) и продвижение. Для предприятий сферы услуг комплекс маркетинга включает семь элементов: физическое окружение (фирменный стиль, интерьер помещений, используемый тип подвижного состава), контакты с персоналом (культура обслуживания, уровень компетенции, квалификации), цена (уровень тарифов, способы оплаты, система льгот и скидок, условия кредитования), услуга (ассортимент услуг, предоставление гарантий, наличие дополнительного сервиса), распределение (месторасположение предприятия, возможность заказа услуг через сеть Internet), коммуникации (реклама, PR-мероприятия, стимулирование сбыта, личная продажа), процесс (сохранность груза, экономичность доставки, удобство пользования системой услуг, своевременность выполнения перевозок).

Таким образом, предлагается в качестве инструмента формирования имиджа предприятия рассматривать элементы комплекса маркетинга.

Потребитель воспринимает сконструированный с использованием элементов комплекса маркетинга имидж предприятия с помощью четырех сенсорных каналов: визуального, слухового, обонятельного и осязательного. При этом происходит образование нервных импульсов (тактильно-осязательных, визуально-пространственных, словесно-речевых, вкусо-обонятельных), поступающих в мозг потребителя и провоцирующих внимание. В сознании потребителя формируется перцептивный образ, или образ восприятия. Поскольку, как оговаривалось ранее, у потребителя уже имеется представление о желаемых характеристиках предприятия, услуг, или образ представления, в сознании осуществляется их сопоставление и определение степени соответствия друг другу. При этом у потребителя возникают различного рода эмоции, поддерживающие,

или наоборот, ослабляющие интерес к предприятию. В этот момент потребитель либо принимает решение о пользовании услугами данного предприятия, либо сохраняет полученную информацию для будущих решений.

Таким образом, имидж формируется в сознании потребителя в результате сопоставления впечатления, создаваемого предприятием за счет воздействия на органы чувств потребителя элементами комплекса маркетинга (образа восприятия), и того представления, которое уже существует у потребителя под влиянием факторов культурного порядка, социальных, личностных и психологических факторов (образа представления).

Исходя из вышеизложенного, при формировании имиджа предприятия одним из решающих моментов является правильное определение предпочтений целевой аудитории и максимально точное их воплощение в имидже предприятия с помощью элементов комплекса маркетинга.

Выводы. Таким образом, предложены методические основы формирования имиджа предприятия в сознании потребителя. В соответствии с ними имидж представляется как образ предприятия, формируемый в сознании потребителя в результате сопоставления двух образов: образа восприятия и образа представления. При этом образ восприятия формируется посредством воздействия элементов комплекса маркетинга на органы чувств потребителя, а образ представления – действием факторов культурного порядка, социальных, психологических и личностных факторов.

Литература

1. Блинов А.О. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности / А.О. Блинов, В.Я. Захаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4. – С. 35–44.
2. Муромкина И.И. Имидж розничного торгового предприятия: особенности формирования и восприятия / Муромкина И.И. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 2. – С. 72–77.
3. Томилова М.В. Модель имиджа предприятия / Томилова М.В. // Маркетинг в России и за рубежом. – 1998. – № 1. – С. 5–17.
4. Шкардун В.Д. Оценка и формирование корпоративного имиджа предприятия / В.Д. Шкардун, Т.М. Ахтямов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 3. – С. 68–77.

5. Важенина И.С. Имидж и репутация организации: экономическое содержание, формирование и оценка / И.С. Важенина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – № 1. – С. 136–142.
6. Полянская И.Л. Имидж торгового предприятия / И.Л. Полянская, Л.Н. Полянский // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 3. – С. 39–47.
7. Сотникова А.С. Формирование и оценка имиджа и репутации организации / Сотникова А.С. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 6. – С. 136–142.
8. Попова Н.В. Маркетинг транспортных услуг: учеб. пособ. / Попова Н.В. – Х.: ХНАДУ, 2002. – 224 с.
9. Гоц Л.Н. Содержание понятий: «имидж», «деловая репутация» и «гудвилл», их разграничение и взаимосвязь / Гоц Л.Н. // Прометей. – 2006. – № 1. – С. 159–162.
10. Алешина И. Корпоративный имидж / Алешина И. // Маркетинг. – 1998. – № 1. – С. 50–54.
11. Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг / Песоцкая Е.В. – С.Пб.: Питер, 2000. – 160 с.: ил. – (Серия «Краткий курс»).
12. Маркетинг менеджмент. 11-е изд. / Ф. Котлер. – С.Пб.: Питер, 2005. – 800 с: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
13. Бурцева Т. Исследование корпоративного имиджа / Т. Бурцева, Н. Миронова // Маркетинг. – 2008. – № 3. – С. 24–35.
14. Ожегов С.И. Словарь русского языка: Ок. 57000 слов / научн. ред. чл.-корр. АН СССР Н.Ю. Шведова. – 20-е изд., стереотип. – М.: Русс. яз., 1998. – 750 с.
15. Ефремова Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный / Т.Ф. Ефремова. – М.: Русский язык, 2000. – 1233 с.
16. Ушаков Д.Н. Большой толковый словарь современного русского языка / Д.Н. Ушаков. – М. : Альта-Принт, 2007. – 1248 с.
17. Шабельник А.И. Имидж и репутация – две большие разницы. – Режим доступа к статье: <http://www.sostav.ru/articles/2002/03/25/pr250302/>.
18. Бадагина Л. П. Основы общей психологии: учеб. пособ. / Л.П. Бадагина. – 2-е изд., стер. – М. : Флинта, 2012. – 448 с.
19. Акулич И.Л. Маркетинг : учебник / И.Л. Акулич. – 2-е изд., перераб. и доп. – Мн.: Выш. шк., 2002. – 448 с.
20. Химич І.Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури / І.Г. Химич // Економіка та держава. – 2009. – № 9. – С. 59–61.
21. Смирнова Ю.А. Имидж организации: структура, классификация, функции / Ю.А. Смирнова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 2. – С. 36–47.

Рецензент: О.Н. Криворучко, докт. экон. наук, проф., ХНАДУ.

Статья поступила в редакцию 5.09.2013 г.

УДК 658.011.12

ПИПЕНКО І.С., канд. екон. наук,

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет***ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

***Анотація.** На основі поетапно-структурного підходу уточнено процес формування потенціалу підприємства, який, на відміну від існуючих, розкриває порядок і зміст робіт щодо розподілу зусиль використання ресурсів підприємства. Розроблений процес враховує область виникнення, умови доступу та сфери застосування ресурсів підприємства; є основою для прийняття управлінських рішень щодо проектного стану потенціалу підприємства.*

***Ключові слова:** потенціал, ресурси, зусилля, елементи, процес, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, рівень використання.*

ПИПЕНКО И.С., канд. экон. наук,

*Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет***ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА
ПРЕДПРИЯТИЯ**

***Аннотация.** На основе поэтапно-структурного подхода уточнён процесс формирования потенциала предприятия, который, в отличие от существующих, раскрывает порядок и содержание работ по распределению усилий использования ресурсов предприятия. Разработанный процесс учитывает область возникновения, условия доступа и сферы использования ресурсов предприятия; выступает основой для принятия управленческих решений о проектном состоянии потенциала предприятия.*

***Ключевые слова:** потенциал, ресурсы, усилия, элементы, процесс, внутренняя среда, внешняя среда, уровень использования.*

I. PYPENKO, Cand. Econ. Sc.,

*Kharkiv National Automobile and Highway University***PROCESS OF AN ENTERPRISE POTENTIAL FORMATION**

***Abstract.** On the basis of stage-by-stage and structural approach the process of formation of enterprise potential, which, unlike the existing ones, discloses an order and contents of work on distributing the efforts of the use of an enterprise resources, has been specified. The developed process takes into account the area of origin, terms of access and the sphere of usage of an enterprise resources. It becomes the basis for making managerial decisions about the project state of an enterprise potential.*

***Key words:** potential, resources, efforts, elements, process, internal environment, external environment, usage level.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах, коли перед підприємством з особливою гостротою постають проблеми випереджувальної адаптації до змін зовнішнього середовища, формування належного потенціалу стає однією з найважливіших передумов забезпечення ефективного функціонування підприємства. Потенціал підприємства представляє собою узагальнюючу динамічну характеристику внутрішніх ресурсів підприємства та зусиль щодо їх оптимального використання для досягнення встановлених цілей. При цьому підприємство здійснює пошук прихованих чи перерозподіл наявних зусиль сфери використання ресурсів шляхом їх перетворення та (або) внаслідок саморозвитку з урахуванням зовнішніх обмежень. Правильно сформований потенціал забезпечує раціональне та цілеспрямоване використання усіх ресурсів підприємства. Відповідно виникає необхідність уточнення ходу та послідовності створення потенціалу підприємства, його розбудови для подальшого зміцнення та розвитку. Перелічені завдання у загальному розумінні відповідають характеристиці певного явища як процесу створення, складання, організовування, тобто формування. Тому актуальності набуває уточнення змісту процесу формування потенціалу підприємства та обґрунтування схеми даного процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі з теорії потенціалу [1–12] розглядаються лише окремі аспекти процесу формування потенціалу підприємства. Так, вчені [1–6] у більшості приділяють увагу тільки рівням створення потенціалу підприємства без ретельного, послідовного та узгодженого опису виконання робіт. При цьому схема процесу формування потенціалу підприємства представлена у вигляді певної моделі.

У роботах [1–5] науковцями пропонується так звана «багаторівнева структурна модель формування потенціалу підприємства». Згідно цієї моделі виділяються три рівні формування потенціалу підприємства – виробничий, господарчий, інституційний. На найнижчому (виробничому) рівні утворюється виробничий потенціал підприємства, який характеризується потенційним обсягом продукції. Він формується як результат використання і взаємодії техніки, технології, персоналу, його здібностей, інформаційно-управлінського забезпечення. Сполучною ланкою між нижчим та вищим рівнями виступає ринковий потенціал (на господарчому рівні), який формується як результат прояву компетенцій виробництва та актив-

ності підприємства у задоволенні потреб ринку в певному обсязі продукції в умовах існуючого середовища. Господарчий рівень характеризується потенційним обсягом продажу. На інституційному рівні формується сукупний потенціал підприємства, який характеризується потенційним обсягом прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства; є результатом взаємодії інноваційної, господарської та фінансової діяльності.

Перевагою такої моделі формування потенціалу підприємства є те, що потенціал будь-якого рівня виникає як результат взаємодії ресурсів, що його забезпечують.

Аналізуючи наведений підхід, зупинимось на основних недоліках. По-перше, не виділено ознаки групування рівнів узагальнення, а також спостерігається тісне переплітання видових проявів потенціалу підприємства. Так, інноваційний, фінансовий потенціали слід розглядати на рівні із виробничим та трудовим потенціалами. По-друге, існуюча модель не має чіткої цільової спрямованості, тим більше, відповідності стратегічним напрямкам розвитку підприємства. По-третє, не зрозумілим залишається методичний інструментарій, зміст та послідовність робіт щодо створення потенціалу підприємства. По-четверте, не врахована область виникнення ресурсів підприємства, а також умови доступу до них.

Усуненню вказаних недоліків в деякій мірі сприяє модель формування потенціалу підприємства, запропонована у роботі [6]. Ця модель містить такі види робіт: аналіз ринку, вибір виду діяльності; вибір масштабів та типу виробництва; оцінку зовнішніх та внутрішніх обмежень; формування функціональних елементів потенціалу за принципом збалансованості; оцінку виробничого потенціалу; прийняття кінцевого рішення щодо вибору варіанту дій, оцінки ресурсів та реалізації проекту. Перевагами такої моделі є, по-перше, цільове визначення процесу формування; по-друге, враховано основний принцип формування елементів потенціалу підприємства – збалансованість; по-третє, модель має логічну завершеність (прийняття кінцевого рішення щодо реалізації проекту). Разом з тим, залишається незрозумілим необхідність відокремлення виробничого потенціалу підприємства як об'єкту оцінювання. На наш погляд, інші сфери застосування ресурсів підприємства (маркетинг, фінанси, персонал і т. д.) мають таку ж значущість, як і сфера виробництва; їх формування також є для підприємства складним завданням.

Тому спроба визначити, який елемент потенціалу підприємства у моделі його формування найбільш значущий, є не досить доречною. Окрім того, як і в попередній моделі, не враховано область виникнення ресурсів підприємства, сфера їх застосування, а також не врахована здатність підприємства здійснювати пошук / перерозподіл зусиль використання ресурсів.

Аспект формування потенціалу підприємства набув певного розвитку у роботах [7–12], присвячених управлінню складовими елементами потенціалу підприємства. Так, одні науковці [7–10] досліджують механізм управління маркетинговим [7, 8], управлінським [9], конкурентоспроможним [10] потенціалом підприємства. Інші [11, 12] – будують систему управління інноваційним [11], маркетинговим [12] потенціалом підприємства. Всі наведені підходи розглядають окремі види робіт процесу формування потенціалу підприємства – аналіз та оцінку рівня його використання. Детальне вивчення цих підходів дозволяє зробити висновок, що достатньо уваги приділено процесу використання потенціалу підприємства, а також іншим видам управлінських робіт – плануванню, контролю. Розглянуті підходи базуються на потенціалі підприємства, який вже сформовано. Тому зміст та послідовність робіт, методичний інструментарій процесу створення потенціалу підприємства потребує подальшого вивчення.

Невирішені складові загальної проблеми. Не дивлячись на наявність певних наукових наробок, процес формування потенціалу підприємства вимагає уточнення. Зокрема виникає потреба структурного представлення робіт як сукупності послідовних, узгоджених етапів, ретельного обґрунтування сутнісної характеристики цих робіт, що необхідні для створення потенціалу, виходячи із природи походження, сфери та зусиль щодо застосування ресурсів підприємства.

Мета статті – на основі поетапно-структурного підходу розробити процес формування потенціалу підприємства, обґрунтувати зміст його етапів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У загальному розумінні процес формування представляє собою ретельний, послідовний та узгоджений порядок виконання певних робіт. У прикладному розумінні (стосовно об'єкту дослідження) процес формування потенціалу підприємства будемо розглядати як процес створення

нового потенціалу так, щоб властивості кожного з його окремих елементів забезпечували максимальне використання усіх інших елементів, а їх сукупність надавала нову властивість підприємству, як цілісному об'єкту, в умовах обмежень зовнішнього середовища.

Процес формування потенціалу підприємства пропонується розробити на підставі поетапно-структурного підходу, який у загальному розумінні полягає у такому. По-перше, представлення досліджуваного явища у вигляді сукупності етапів (стадій); при цьому відокремлені етапи послідовно виникають один за одним – для початку та завершення кожного з них необхідні певні умови, після чого можна переходити до наступного етапу. По-друге, опис взаємозв'язків між різними елементами (сторонами) досліджуваного явища; при цьому синтезуються варіанти структурних елементів за допомогою певних правил їх комбінацій – так, щоб характеристики елементів складали єдине ціле.

Враховуючи наведене вище, процес формування потенціалу підприємства містить такі етапи робіт: визначення цілей та завдань з формування потенціалу підприємства, уточнення інформаційно-методичного інструментарію створення потенціалу, оцінювання стану складових потенціалу, а також розробку комплексу управлінських впливів з формування потенціалу підприємства. Схематично цей процес представлений на рис. 1.

Відокремлені етапи містять комплекс певних робіт, які визначають структуру, зміст, а також умови і послідовність процесу формування потенціалу підприємства.

Так, першим етапом у структурі процесу виступає етап визначення цілей та завдань з формування потенціалу підприємства.

Створюваний процес завжди повинен бути цілеспрямованим, тобто мати певну ціль розробки.

Зазначене положення не викликає сумнівів – неправильне або недостатньо чітко визначення цілі (тим більше, повна її відсутність) призводить до надто серйозних, іноді катастрофічних, наслідків для процесу формування в цілому, прирікає його на «сліпе» блукання у динамічних умовах зовнішнього середовища.

Цілі з формування потенціалу підприємства визначають те, чого необхідно досягти в результаті реалізації деяких дій у певних умовах та фіксованому періоді часу.

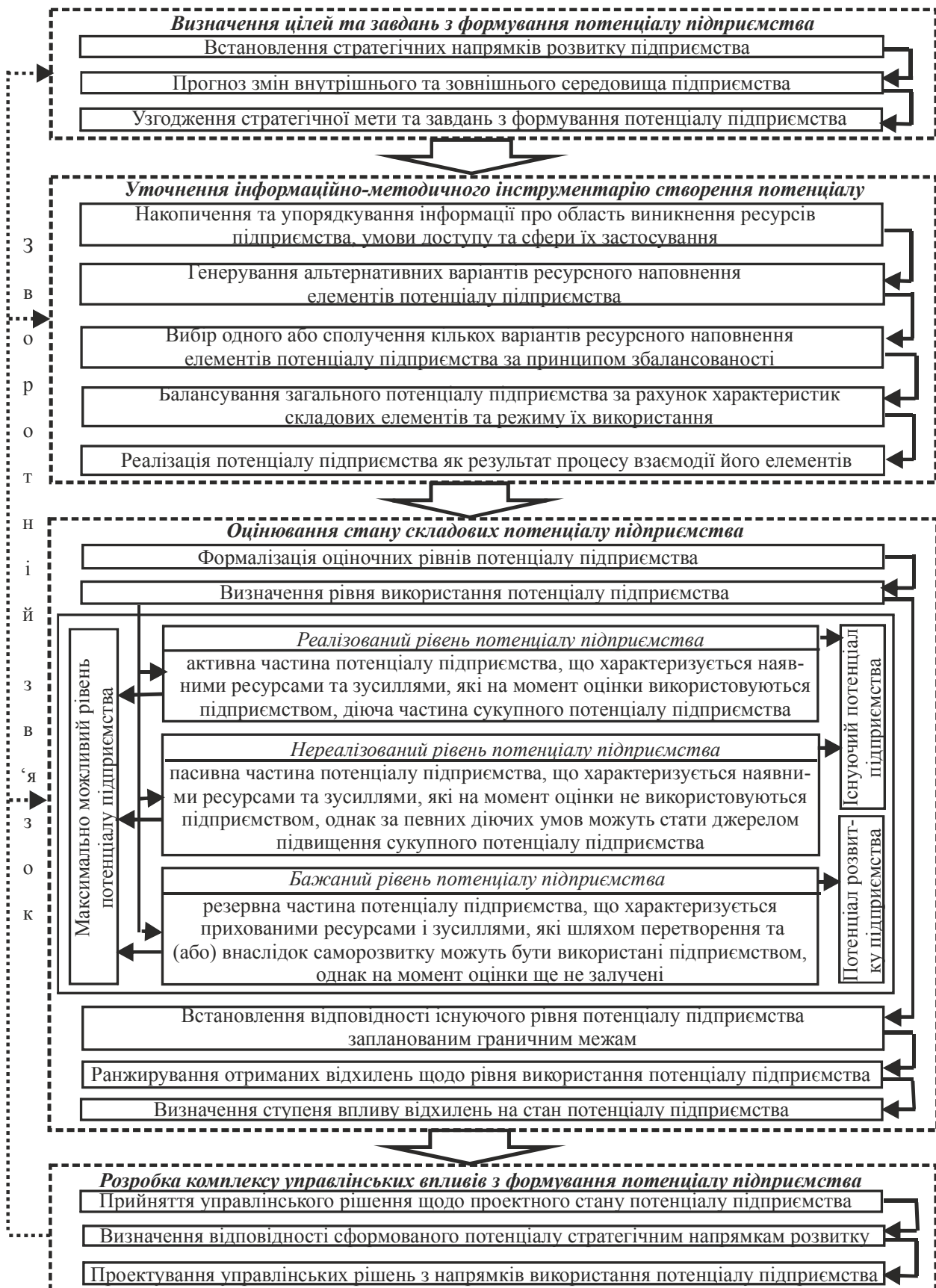


Рис. 1. Схема процесу формування потенціалу підприємства

У межах першого етапу спочатку слід встановити стратегічні напрямки розвитку підприємства. Далі здійснити прогноз змін внутрішнього та зовнішнього середовища для того, щоб привести у відповідність стратегічну мету та цільові завдання з формування потенціалу підприємства. Основне завдання процесу формування – створити такий потенціал, який максимально забезпечуватиме стратегічні ринкові цілі підприємства.

Після узгодження стратегічної мети та завдань з формування потенціалу підприємства пропонується перехід до наступного етапу – етапу уточнення інформаційно-методичного інструментарію створення потенціалу підприємства. Даний етап передбачає: накопичення та упорядкування інформації про область виникнення ресурсів підприємства, умови доступу та сфери їх застосування; генерування альтернативних варіантів ресурсного наповнення елементів потенціалу підприємства; вибір одного або сполучення кількох варіантів ресурсного наповнення елементів потенціалу підприємства за принципом збалансованості; балансування загального потенціалу підприємства за рахунок характеристик складових елементів та режиму їх використання; реалізація потенціалу підприємства як результат процесу взаємодії його елементів.

Виходячи із сутності та елементного складу потенціалу підприємства, процес його формування спирається на ресурси, їх оптимальне поєднання, а також здатність підприємства здійснювати пошук додаткових зусиль та/або перерозподілу наявних зусиль щодо сфери використання ресурсів. При цьому внутрішня характеристика потенціалу підприємства відображається ресурсами його внутрішнього середовища. В той же час, слід враховувати, що підприємство функціонує у постійно змінюваному, із високим ступенем невизначеності середовищі. Зовнішнє середовище також має ресурси, тому елементи зовнішнього потенціалу підприємства формуються залежно від умов доступу до цих ресурсів.

Таким чином, коли областю виникнення ресурсів підприємства виступає внутрішнє середовище, то до цих ресурсів існує прямий доступ, коли областю виникнення ресурсів виступає зовнішнє середовище – то існує опосередкований доступ.

Уся сукупність ресурсів, що формується зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства, може застосовуватися у різних сферах. Так, для підприємства транспортної галузі виділяють такі

сфери застосування ресурсів: персонал, фінанси, виробництво, маркетинг, НДДКР.

Не залежно від області виникнення та сфери застосування вся сукупність ресурсів підприємства розглядається як система, яка містить певні елементи. Ресурсна концепція у найбільш поширеному трактуванні виділяє такі складові: трудові, фінансові, технічні, технологічні, просторові, ресурси системи управління, інформаційні.

В зв'язку з цим, вважаємо перелічені види ресурсів підґрунтям генерування альтернативних варіантів їх групування – за вказаними вище п'ятьма сферами. При цьому усім варіантам ресурсного наповнення елементів потенціалу підприємства притаманні такі принципи та ознаки: по-перше, призначення (тобто кожен елемент формується для реалізації точно визначених цілей); по-друге, поліструктурності (тобто потенціал підприємства поєднує в собі різні елементи, певні з яких також характеризуються власною структурою); по-третє, взаємозамінності (тобто вибір таких варіантів розподілу ресурсів, які забезпечуватимуть збалансовану рівновагу).

Слід звернути увагу на те, що один і той самий за своїм якісним та кількісним складом набір ресурсів може використовуватися з різним ступенем ефективності залежно від рівня їх концентрації, оптимальності структури, інтенсивності та спроможності ефективно їх розподіляти. Іншими словами, обов'язковою умовою при генеруванні варіантів ресурсного наповнення є спроможність ефективно використати наявну сукупність ресурсів.

Отже, із генерованих альтернативних варіантів ресурсного наповнення обирається один або сполучення кількох для вирішення конкретної мети; склад елементів потенціалу підприємства має поліструктурний характер; ця структура може істотно змінюватися в результаті прийняття відповідного управлінського рішення щодо збереження збалансованості використання ресурсів. Останнім кроком у розбудові процесу формування потенціалу підприємства є реалізація потенціалу як результат взаємодії його складових елементів.

Наступний етап процесу формування потенціалу підприємства – оцінювання стану складових потенціалу підприємства. Цей етап характеризується такою послідовністю робіт: формалізація оцінних рівнів потенціалу підприємства; визначення рівня використання потенціалу підприємства; встановлення відповідності існуючого рівня потенціалу підприємства запланованим граничним межах;

ранжирування отриманих відхилень щодо рівня використання потенціалу підприємства; визначення ступеня впливу відхилень на стан потенціалу підприємства.

Початковим процесом є формалізація оціночного рівня використання потенціалу підприємства. Оцінний процес має власну структуру; протікає у визначеній послідовності з використанням прямих та зворотних зв'язків; передбачає визначення критеріїв, показників, шкали їх виміру та у підсумку розробку методичного підходу до оцінки. В межах методичного підходу встановлюється сукупність способів і прийомів формування та використання певної системи вимірів, тобто здійснюється формалізація оцінних рівнів потенціалу підприємства.

Визначаючи рівень використання потенціалу підприємства, слід врахувати наявні у його розпорядженні на момент оцінки ресурси та зусилля і приховані – ті ресурси та зусилля, які шляхом перетворення або внаслідок саморозвитку можуть бути використані, однак на момент оцінки ще не залучені. При цьому наявні ресурси та зусилля характеризують активну і пасивну частини потенціалу, а приховані – резервну частину. Відповідно активна частина потенціалу на момент оцінки використовується підприємством, це діюча частина сукупного потенціалу; пасивна частина – на момент оцінки не використовується, однак за певних діючих умов може стати джерелом підвищення сукупного потенціалу.

Залежно від мобілізації та трансформації ресурсів і зусиль у діяльність підприємства відокремлюють три рівні використання потенціалу підприємства: реалізований (активна частина), нереалізований (пасивна частина), бажаний (резервна частина). Усі три складають максимально можливий рівень використання потенціалу підприємства, що відповідно призведе до досягнення основної мети розбудови процесу формування потенціалу підприємства.

В термінах елементного складу потенціалу підприємства зазначимо, що реалізований та нереалізований рівні відображають існуючий потенціал підприємства, бажаний рівень – потенціал розвитку підприємства. Інакше кажучи, коли мова йде про поточний стан (використання наявних у підприємства ресурсів та зусиль), то мається на увазі його існуючий потенціал; коли ж мова йде про майбутній бажаний стан (залучення прихованих ресурсів та зусиль), то мова повинна йти про потенціал розвитку. Тобто фактор часу

відіграє одну з провідних ролей при визначенні граничних меж формування потенціалу підприємства. Тому після визначення рівня використання потенціалу підприємства встановлюється відповідність існуючого рівня потенціалу запланованим граничним межами. Далі здійснюється ранжирування отриманих відхилень та визначається ступінь впливу цих відхилень на стан потенціалу підприємства.

Після цього відбувається перехід до завершального етапу процесу формування – етапу розробки комплексу управлінських впливів з формування потенціалу підприємства. Завершальний етап передбачає: прийняття управлінського рішення щодо проектного стану потенціалу підприємства; визначення відповідності сформованого потенціалу стратегічним напрямкам розвитку; проектування управлінських рішень з напрямків використання потенціалу підприємства.

В результаті реалізації комплексу робіт з оцінювання потенціалу підприємства розробляється та приймається управлінське рішення щодо його проектного стану, встановлюється ступінь досягнення стратегічної мети діяльності підприємства. При цьому визначається відповідність структури основним вимогам: адаптивність, оптимальність, збалансованість, взаємозамінність елементів. У підсумку – відповідність сформованого потенціалу стратегічним напрямкам розвитку підприємства. Якщо стратегічна мета діяльності підприємства досягнута, то виникає необхідність у визначенні нових цілей подальшого розвитку, якщо не досягнута – то швидше за все неправильно був обраний варіант ресурсного наповнення елементів потенціалу. Рішення на відповідні етапи доводяться у вигляді зворотного зв'язку. На основі отриманих результатів здійснюється проектування подальших дій щодо напрямків використання потенціалу підприємства.

Таким чином, послідовність процесу формування потенціалу підприємства передбачає виконання чотирьох етапів узгоджених робіт, має орієнтованість на довгострокову перспективу з урахуванням стратегічної мети діяльності підприємства.

Висновки. Отже, розроблено процес формування потенціалу підприємства у вигляді етапів послідовних робіт, який ґрунтується на області виникнення та умовах доступу до ресурсів підприємства з метою їх оптимального групування за сферами діяльності. Запропонований процес дозволяє сконцентрувати зусилля на пошуку/перерозподілі ресурсів, необхідних для створення збалансовано-

го потенціалу підприємства. Реалізація такого процесу дає можливість постійно оцінювати стан потенціалу підприємства, а також підвищувати обґрунтованість управлінських рішень з його розвитку.

Література

1. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / Н.С. Краснокутська. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
2. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання / Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха, В.В. Морева, О.В. Белякова, О.Б. Балакай. – Донецьк: Цифрова типографія, 2012. – 260 с.
3. Добикіна О.К. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О.К. Добикіна, В.С. Рижиков, С.В. Касьянюк, М.Є. Кокотько. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 208 с.
4. 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.
5. Іванов В.Б. Потенціал підприємства: навч.-метод. посіб. / В.Б. Іванов, О.М. Кохась, С.М. Хмелевський. – К.: Кондор, 2009. – 300 с.
6. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства / Б.Є. Бачевський, І.В. Заблудська, О.О. Решетняк – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.
7. Балабаниць А.В. Механізм управління маркетинговим потенціалом взаємодії підприємства / А.В. Балабаниць // Вісник ДонНУЕТ. – 2009. – № 4. – С. 65–76.
8. Григор'єва Л.В. Розробка принципів основ формування маркетингового потенціалу підприємства легкої промисловості / Л.В. Григор'єва // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4. – Т. 1. – С. 57–60.
9. Прокопишин Л.М. Механізм формування та використання управлінського потенціалу на підприємствах машинобудування / Л.М. Прокопишин // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 7. – С. 138–145.
10. Воронкова А.Э. Методологические основы формирования механизма управления конкурентоспособным потенциалом предприятия / А.Э. Воронкова // Вісник Східноукраїнського державного університету. – 2000. – № 4. – С. 33–40.
11. Васильєва Т.А. Концептуальні основи формування системи управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства на засадах маркетингу / Т.А. Васильєва, С.В. Леонов, Я.М. Кривич // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. – Т. 1. – С. 160–171.
12. Балабанова Л.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, Р.В. Мажинський. – К.: Професіонал, 2006. – 288 с.

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

Стаття надійшла до редакції 26.08.2013 р.

УДК 338.432:330.341

МАЗНЄВ Г.Є., професор,

Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка

ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Проаналізовано сучасний стан та тенденції фінансового забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств агропромислового виробництва. З'ясовано, що рівень фінансування є недостатнім для здійснення ефективної реалізації інноваційних проектів виробництва сільськогосподарської продукції.

Запропоновано шляхи формування фінансових ресурсів для інноваційно-інвестиційної діяльності товаровиробників. Зокрема, показана можливість фінансування великомасштабних інноваційно-інвестиційних проектів виробництва сільськогосподарської продукції, використовуючи технології такого ефективного фінансового інструменту як проектне фінансування.

Ключові слова: інновації, фінансування, інвестиційні ресурси, основний капітал.

МАЗНЕВ Г.Е., профессор,

Харьковский национальный технический университет сельского хозяйства имени Петра Василенко

ФИНАНСИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. Проанализировано современное состояние и тенденции финансового обеспечения инновационно-инвестиционной деятельности предприятий агропромышленного производства. Установлено, что уровень финансирования является недостаточным для осуществления эффективной реализации инновационных проектов производства сельскохозяйственной продукции.

Предложены пути формирования финансовых ресурсов для инновационно-инвестиционной деятельности товаропроизводителей. В частности, показана возможность финансирования крупномасштабных проектов производства сельскохозяйственной продукции посредством использования технологий такого эффективного финансового инструмента как проектное финансирование.

Ключевые слова: инновации, финансирование, инвестиционные ресурсы, основной капитал.

G. MAZNEV, Professor,
Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture

FINANCING OF INNOVATIVE AND INVESTMENT ACTIVITY OF ENTERPRISES

Abstract. *The current state and tendencies of financing of innovative and investment activity of agro-industrial enterprises have been analyzed. It has been found that the level of financing is insufficient for performing effective realization of innovative projects of agricultural production.*

The ways of forming financial resources to provide innovative and investment activity of commodity producers have been offered. In particular, the possibility of financing of large-scale projects of agricultural production using technologies of such effective financial instrument as the project financing has been presented.

Key words: *innovations, financing, investment resources, fixed capital.*

Постановка проблеми. Активізація інноваційної діяльності суб'єктів господарювання, підвищення ефективності їх роботи визначається наявністю інвестиційних ресурсів, формування яких навіть повністю залежить від фінансового забезпечення.

Залучення і ефективне використання інвестиційних ресурсів в умовах трансформації економіки потребує удосконалення механізму фінансування інноваційно-інвестиційної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням фінансування відтворювальних процесів в агропромисловому виробництві присвячені дослідження таких відомих вчених як Андрійчук В.Г., Борисова В.А., Гудзь О.Є., Дем'яненко М.Я., Малік М.Й., Кисіль М.І., Лупенко Ю.О., Саблук П.Т., Стецюк П.А., Чупіс А.В. та ін.

Разом із тим, залишається значна частина питань розвитку фінансового забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств, які потребують доопрацювання.

Метою статті є вдосконалення механізму фінансового забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності товаровиробників, зокрема, фінансування великомасштабних проектів виробництва сільськогосподарської продукції.

Виклад основних результатів дослідження. Інвестиційне забезпечення є найважливішим фактором техніко-технологічного оновлення виробництва, впровадження інноваційних технологій і сприяє зростанню конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Десятирічний період трансформаційних перетворень (1991–2000 рр.) зумовив суттєвий спад інвестиційної активності в Україні і, як результат, – падіння ефективності виробництва.

Із початком економічного зростання (2000 р.) утворилась стійка тенденція збільшення інвестицій в основний капітал сільського господарства. Так, у 2011 р. останні склали 17981 млн грн, або 8,8 % від загальних інвестицій в основний капітал. Обсяг інвестицій в сільське господарство з 2001 р. по 2008 р. зріс у 11,6 раза, при збільшенні інвестицій в економіку країни в цілому в 7,3 раза (табл. 1).

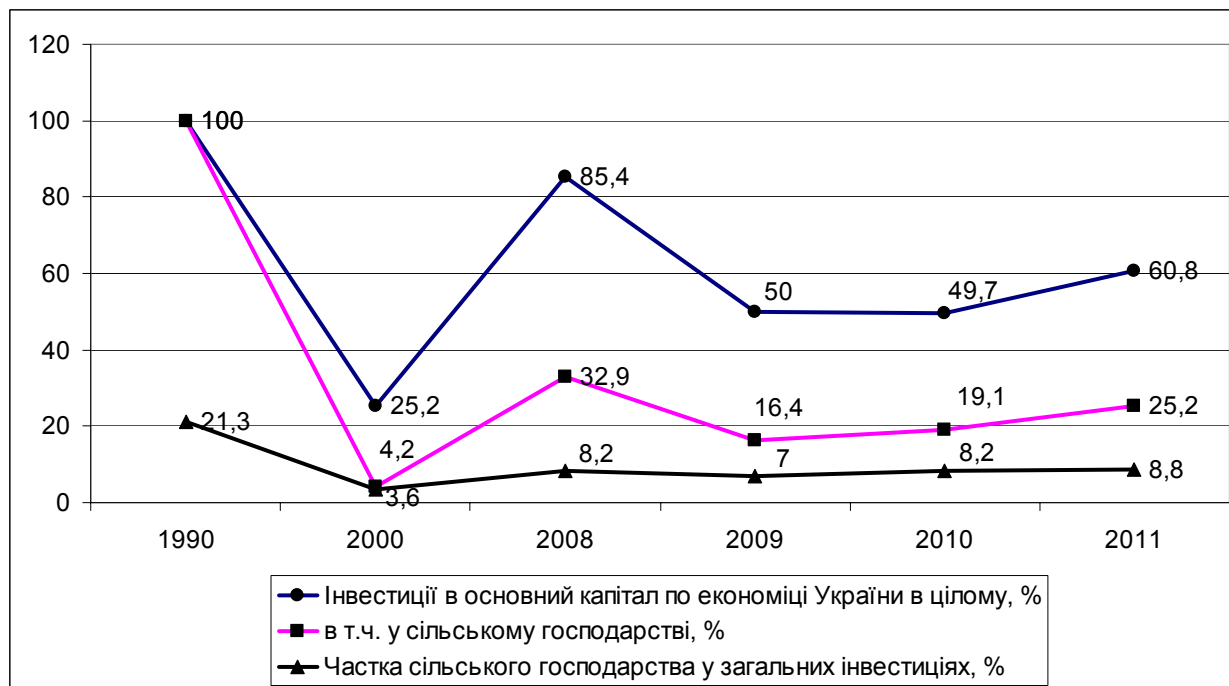
Таблиця 1

Динаміка інвестицій в основний капітал у 2001–2011 рр.

Рік	Всього по економіці України		В т.ч. в сільське господарство	
	у фактичних цінах млн грн	у % до попереднього року	у фактичних цінах, млн грн	у % до попереднього року
2001	32573	126,7	1552	178,2
2002	37178	114,1	1854	119,4
2003	51011	137,2	2054	110,8
2004	75714	1478,4	3278	159,6
2005	93096	123,0	4905	149,6
2006	125254	134,5	7190	146,4
2007	188486	151,0	9338	129,9
2008	233081	123,6	16682	178,6
2009	151777	65,1	9295	55,7
2010	171092	112,7	12106	130,2
2011	238175	139,2	17981	148,5
з 2011 р. по 2001 р., разів	7,3	х	11,6	х

В той же час, частина інвестицій, що здійснюється в сільське господарство, в загальній сумі інвестицій в економіку України суттєво скоротилась порівняно з дореформеним періодом. Якщо у 1990 р. вона становила 21,3 %, то у 2011 р. досягла лише 8,8 % (рис. 1). Така динаміка інвестицій свідчить про істотний інвестиційний «голод», що породжує швидке зношування і старіння основних засобів виробництва. Так, основні засоби сільського господарства країни з 1990 р. зменшились в 11,6 раза, а частина аграрної галузі в

основному капіталі національної економіки зменшилася від 24,6 % до 3,4 % на початок 2011 року. В Харківській області частина основного капіталу сільського господарства в капіталі економіки області склала лише 1,1 %.



Джерело: дані Державної служби статистики України.

Рис. 1. Індекси інвестицій в основний капітал, % (1990 р. – 100 %)

В умовах нестачі внутрішніх інвестиційних ресурсів залучення іноземних інвестицій є одним із реальних джерел поповнення коштів для фінансування інвестиційних потреб. Україна продовжує бути інвестиційно привабливою державою. Так, у 2011 р. іноземні інвестиції в сільське господарство порівняно з 2002 р. зросли з 83,8 до 810,1 млн дол. США, тобто майже у 10 разів (рис. 2).

Незважаючи на певну активізацію інвестиційної діяльності в агропромисловому комплексі, для суттєвого підвищення ефективності виробництва інвестиційних ресурсів явно не вистачає. Тому актуальним є пошук нетрадиційних інструментів фінансового забезпечення, принципово нових джерел, форм і методів фінансування інноваційно-інвестиційної діяльності.

За кордоном для фінансування крупних інвестиційних проєктів широкого застосування набуло проєктне фінансування [3, 4]. Ця

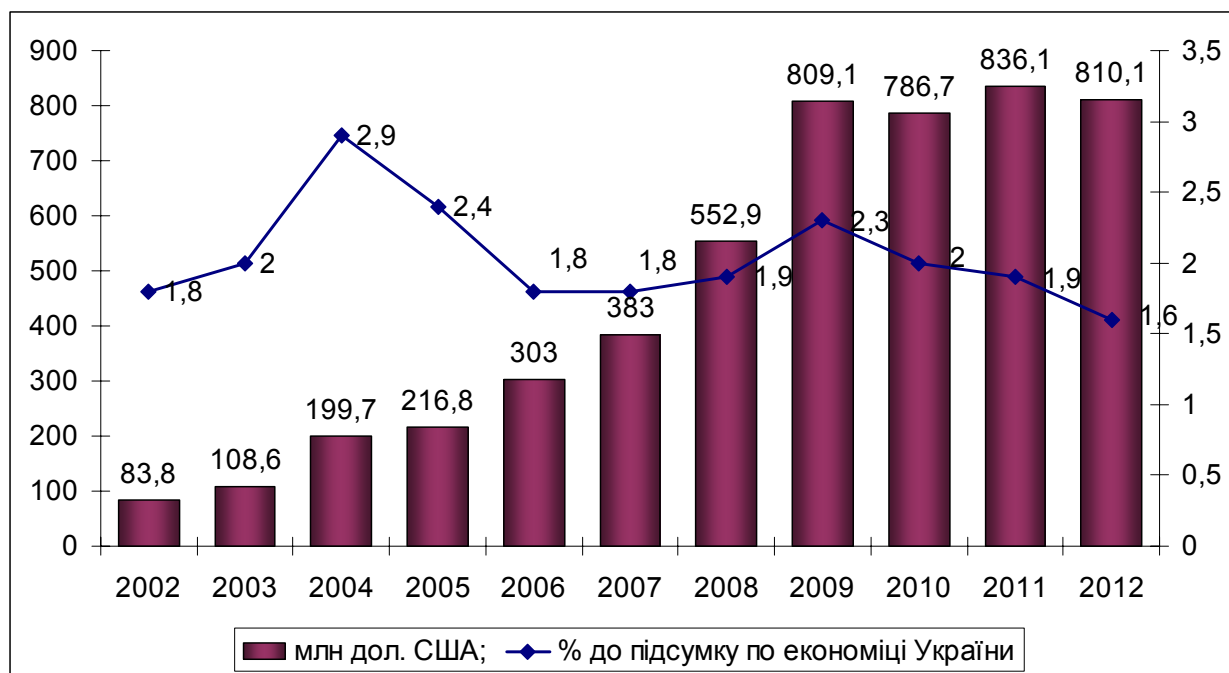
фінансова технологія передбачає використання різноманітних джерел фінансування та комплексне застосування різних методів фінансування: власних коштів, пайових внесків, акціонерного капіталу, банківських кредитів, емісії акцій, випуску векселів, розміщення облігацій, фінансового лізингу, державного фінансування тощо.

Таблиця 2

**Залучення кредитних ресурсів підприємствами
АПК України у 2011 р.**

Показник	Кредитів всього, млн грн	У т.ч. пільгових		Обсяги пільгових кредитів, залучених у 2007–2010 рр., за якими одержано компенсацію у 2011 р., млн грн
		млн грн	%	
Залучено кредитів	14885,2	4134,7	27,8	6754,3
у т. ч. короткострокових	10268,9	3315,7	32,3	2288,9
середньострокових	2845,6	705,3	24,8	1994,1
довгострокових	1770,7	113,7	6,4	2471,3

Джерело: Дані Міністерства аграрної політики та продовольства України.



Джерело: дані Державної служби статистики України.

**Рис. 2. Динаміка прямих іноземних інвестицій
в сільське господарство України**

Слід підкреслити, що у проектному фінансуванні можуть використовуватись як окремі фінансові інструменти, так і їх комбінації, що дозволяє сформувати більш надійні та менш ризиковані схеми фінансування. Банки віддають перевагу не ризикувати і фінансують проекти, які забезпечують гарантовано повернення вкладених коштів. Тому при проектному фінансуванні банки дуже ретельно відносяться до економічного обґрунтування проекту. Висуваються жорсткі вимоги до бізнес-плану, у якому треба показати як переваги проекту, так і фінансові ризики, обґрунтувати фінансову модель з розрахунками грошових потоків, які б гарантували економічний ефект проекту.

Світова практика свідчить, що із ста проектів, в результаті всебічного аналізу, фінансування одержують лише два-три проекти.

Досвід Сполучених штатів Америки та країн Західної Європи свідчить, що при проектному фінансуванні банки віддають перевагу великим проектам, вартість яких перевищує 100 млн дол. США.

При реалізації великих проектів єдиного джерела фінансування, як правило, недостатньо. Тому для виконання операцій з проектного фінансування зарубіжні комерційні банки об'єднуються в консорціуми або синдикати, що дозволяє надавати позичальникам синдиговані позики. Це сприяє значному збільшенню розмірів надаваних кредитів, підвищує доступність кредитних ресурсів з міжнародних фінансових ринків. Крім того, учасники проекту розподіляють між собою операційні ризики, а також ризики неотримання доходів [4, 5].

Синдиговані позики, як відомо, в проектному фінансуванні є основним фінансовим інструментом і в світовому позиковому капіталі складають до 30 % [6]. Як відмічають автори монографії [7], синдиговані позики перетворилися на основний міжнародний фінансово-кредитний інструмент.

Тому в умовах України, де відсутні потужні державні банки та фінансові установи, доцільним є об'єднання комерційних банків у синдикати для опанування технологій проектного фінансування, які останнім часом позитивно зарекомендували себе в зарубіжних країнах.

На сьогодні в Україні існують компанії, які реалізують в аграрному секторі проекти вартістю більше 100 млн дол. США. Це стосується, насамперед, агрохолдингів. Так, протягом 2010–2012 р. ком-

панія «Мрія-агрохолдінг» реалізувала інноваційно-інвестиційні проекти з виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції вартістю 365 млн дол. США з обсягом іноземного фінансування 195 млн дол. США, ПАТ «Миронівський хлібопродукт» відповідно 145 і 115, а ТОВ «Нібулон» за ці ж три роки освоїв інноваційні проекти вартістю 670 млн дол. США з загальною сумою іноземних інвестицій 230 млн дол. США [8, 9]. Таким чином, тільки три агрохолдинги реалізували інноваційні проекти загальною вартістю понад один мільярд доларів і залучили при цьому 540 млн дол. США іноземних інвестицій, насамперед, в інноваційні технології виробництва сільськогосподарської продукції.

Агрохолдинги мають можливість вкладати великі кошти в аграрну сферу. Закуповують прогресивні технології виробництва сільськогосподарської продукції та сучасну техніку світових лідерів сільськогосподарського машинобудування. Відомо, що для придбання дороговартісних імпортних машин та устаткування західні банки надають українським компаніям дешеві довгострокові кредити. Слід відзначити, що вищеназвані компанії, як і багато інших агрохолдінгів, лише умовно можна назвати українськими.

Агрохолдинги представляють собою переважно ланцюг компаній, які зареєстровані за кордоном, у тому числі і в офшорних зонах. Із 30 найбільших агрохолдінгів України 27 зареєстровані у таких країнах як: США, Кіпр, Люксембург, Швейцарія, Великобританія, Австралія, Данія, Нідерланди, Ізраїль, Панама, Оман. Так, материнська компанія ТОВ «Група Компаній «Мрія-Агро» зареєстрована на Кіпрі, ПАТ «Миронівський хлібопродукт» – у Люксембурзі, «Кернел-Капітал» – у Люксембурзі і на Кіпрі. Більшість агрохолдінгів, які функціонують в Україні, зареєстровані на Кіпрі в офшорній зоні Нікосія. Така реєстрація материнських компаній агрохолдінгів дозволяє останнім уникнути оподаткування і залишити прибуток від обороту товарів і послуг в офшорній зоні.

Внаслідок того, що холдингова структура не є законодавчо визнаною організаційно-правовою формою суб'єктів господарювання в Україні, стає можливим здійснювати перерозподіл коштів між дочірніми компаніями так, щоб фінансовий результат їх діяльності дозволяв мінімізувати податок на прибуток, або щоб зовсім уникнути від нього. Крім того, для холдингових компаній існують різні

схеми завищення сум податку на додану вартість при його поверненні за здійснені експортні операції.

Особливістю багатьох агрохолдингових формувань є те, що поглинуті сільськогосподарські підприємства вони перетворюють у структурні підрозділи і не реєструють їх за місцем розташування. В результаті податки надходять не у місцеві бюджети, а за місцем реєстрації головної або материнської компанії. Варто додати, що агрохолдингам, використовуючи недоліки діючого законодавства України, вдається отримати статус платника фіксованого сільськогосподарського податку (ФСП), що замінює декілька платежів, у тому числі два головних – податки на прибуток і на землю. Слід відмітити, що розмір ФСП визначається у відсотках до нормативної вартості сільгоспугідь, встановленої ще у 1995 р., а земельний податок – до нормативної вартості сільгоспугідь з урахуванням індексації їх вартості. Так, наприклад, для ріллі ФСП встановлений на рівні 0,15 % від середньої грошової оцінки земель 1995 р. – 3734 грн/га, а земельний податок розраховується як 0,1 % від середньої грошової оцінки сільгоспугідь з урахуванням індексації їх вартості, яка у 2013 р. складає 20982 грн/га.

Таким чином, на сьогодні в аграрному секторі України склалася парадоксальна ситуація – фіксований сільськогосподарський податок, який сплачують агрохолдинги, більш як у 3 рази нижче земельного податку, не говорячи про те, що і другий головний платіж, який входить до ФСП, – податок на прибуток, як і податок на землю, вони також не сплачують. Отже, маючи статус платника фіксованого сільськогосподарського податку, агрохолдингові формування недоплачують у бюджет значні суми. За даними лише офіційної консолідованої звітності холдингова компанія ПАТ «Миронівський хлібопродукт» протягом трьох років (2008–2010 рр.), використовуючи право платника фіксованого сільськогосподарського податку, недоплатила державі понад 1,3 млрд грн. Це є характерним і для більшості агрохолдингів.

Агрохолдинги отримують величезні доходи, які щороку зростають. Так, 10 найбільших агрохолдингів за 2007–2010 рр. збільшили обсяг чистого прибутку майже у 8 разів, а його питома вага у загальному прибутку підприємств галузі сільського господарства збільшилася втричі і у 2010 р. становила 30,2 %. Холдингова ком-

панія ПАТ «Миронівський хлібопродукт» свій дохід збільшила з 2,4 млрд грн у 2007 р. до 7,5 млрд грн у 2010 р., тобто у 3,1 рази, а чистий прибуток за цей період збільшився у 7,2 рази – з 236 млн грн до 1,7 млрд грн. Дохід ТОВ «Кернел-Капітал» за ці роки зріс з 1,86 до 8,36 млрд грн, або у 4,4 рази, а чистий прибуток збільшився у 11,6 разів – з 98,6 млн грн до 1,15 млрд грн [10]. У 2012 році «Миронівський хлібопродукт» отримав 9,8 млрд грн доходу і понад 2 млрд грн чистого прибутку.

Інноваційна привабливість агрохолдингів, які функціонують в Україні, визначається тим, що, на відміну від холдингових компаній зарубіжжя, вони не сплачують корпоративного податку, який у США, наприклад, сягає 35 %, у Бразилії – 34 %, Мексиці – 30 %, Сінгапурі – 17 %. Навіть агрохолдинги Російської Федерації сплачують податок на рівні 20 %. Вітчизняні агрохолдинги, сплачуючи фіксований сільськогосподарський податок за ставкою 2 %, отримують надприбутки, в результаті чого рентабельність їх діяльності значно вище ніж зарубіжних аналогів.

Зарубіжні банки саме агрохолдингам віддають перевагу у наданні кредитів. У 2012 р. вперше в Україні агрохолдинг ТОВ «Нібулон» для фінансування проекту розширення виробничих потужностей з виробництва, переробки й експорту зернових культур загальною вартістю 448 млн дол. США залучив від Європейського банку реконструкції та розвитку синдикований кредит на суму 130 млн дол. США.

Таким чином, в аграрній сфері України для фінансування інноваційно-інвестиційних проектів є потенційні можливості впровадження технологій проектного фінансування, які успішно застосовуються у розвинених країнах при реалізації великомасштабних проектів.

Висновки: Для активізації інноваційно-інвестиційної діяльності в аграрній сфері необхідна переорієнтація фінансової політики держави на забезпечення інвестиційних потреб підприємств. Повинна бути посилена роль держави у регулюванні виробничих економічних відносин і, перш за все, у паритетності міжгалузевого товарообміну. Саме, через нееквівалентність в товарообміні сільського господарства з іншими галузями економіки аграрна сфера має низьку інвестиційну привабливість.

Для стимулювання інноваційно-технологічного оновлення агровиробництва необхідним є посилення державної підтримки науково-дослідних і інноваційних розробок для розширення науково-технічного і інтелектуального потенціала країни.

Ринковий механізм має бути доповнений методами державного регулювання непрямої дії, в тому числі підтримкою інноваційної діяльності, як основи технологічного оновлення агровиробництва.

Необхідно посилити державну підтримку товаровиробників, вжити заходи стимулювання інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання.

Література

1. Стецюк П.А. Фінансові проблеми розвитку аграрного виробництва / П.А. Стецюк, О.Є. Гудзь // Економіка АПК. – 2012. – № 4. – С. 73–78.
2. Кісіль М.І. Стратегічні напрями інвестиційного забезпечення розвитку сільського господарства / М.І. Кісіль // Економіка АПК. – 2012. – № 9. – С. 36–39.
3. Йескомб Э.Р. Принципы проектного финансирования / Э.Р. Йескомб ; пер. с англ. – М. : Вершина, 2008. – 488 с.
4. Катасонов В.Ю. Проектное финансирование: мировой опыт и перспективы для России / В.О. Катасонов, Д.С. Морозов, М.В. Петров. – М.: Анкил, 2001. – 272 с.
5. Суэтин А.А. Проектное финансирование / А.А. Суэтин // Бизнес и банки. – Режим доступу: <http://export.gov/envirotech/ebvirotechfinance053388.asp>.
6. Project & Trade Finance. – 2007 (March).
7. Фінансове забезпечення розвитку підприємства: монографія / І.О. Бланк, Л.О. Лігоненко, Н.М. Гуляєва та ін.; за заг. ред. І.О. Бланка. – К.: КНТЕУ, 2011. – 344 с.
8. Статистична база Міжнародної фінансової корпорації. – Режим доступу: <http://www1.ifc.org/wps/wcm/>.
9. Статистична база Організації економічного співробітництва та розвитку. – Режим доступу: <http://stats.oecd.org/#>.
10. ТОП-100. Рейтинг лучших компаний Украины: «100 крупнейших агрокомпаний Украины». – К.: Экономика, 2011. – № 3. – 96 с.

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

Стаття надійшла до редакції 23.09.2013 р.

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

УДК 339.138:656.13

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. екон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ОБЪЕКТ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Установлено место и роль объекта в управлении, рассмотрены существующие подходы к их формированию. Определен объект маркетинговой деятельности предприятия, система его взаимодействия с окружающей средой. Рассмотрены методы представления объекта маркетинговой деятельности в виде различных моделей. Исходя из модели маркетинга услуг определены точки соприкосновения объектов маркетинговой деятельности предприятия и потребителя. Предложен механизм взаимодействия этих объектов при предоставлении автотранспортных услуг.

Ключевые слова: объект, субъект, управление, метод, система, модель, маркетинговая деятельность.

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОБЪЕКТ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Анотация. Установлено місце й роль об'єкта в управлінні, розглянуті існуючі підходи до їхнього формування. Визначений об'єкт маркетингової діяльності підприємства, система його взаємодії з навколишнім середовищем. Розглянуті методи представлення об'єкта маркетингової діяльності у вигляді різних моделей. Виходячи з моделі маркетингу послуг визначені точки дотику об'єктів маркетингової діяльності підприємства й споживача. Запропонований механізм взаємодії цих об'єктів при наданні автотранспортних послуг.

Ключові слова: об'єкт, суб'єкт, управління, метод, система, модель, маркетингова діяльність.

V. SHYNKARENKO, Dr. Econ. Sc.,

Kharkiv National Automobile and Highway University

OBJECT OF AN ENTERPRISE MARKETING ACTIVITY

Abstract. The place and role of the object in management has been determined, the existent approaches to their formation have been considered. The object of the enterprise marketing activity and the system of its interaction with environment have been determined. The methods to present the marketing activity object as different models have been considered. On the basis of the service marketing model the common characteristics for the objects of the enterprise market-

ing activity and the consumers have been determined. The mechanism of interaction between these objects at granting motor transport services has been offered.

Key words: *object, subject, management, method, system, model, marketing activity.*

Постановка проблемы. В рыночных условиях маркетинговая деятельность занимает особое место в обеспечении результатов функционирования предприятия. Решающим фактором повышения ее эффективности является управление. Его необходимость в условиях роста масштабов производства связана с разделением и кооперированием труда. Управление призвано обеспечить горизонтальную и вертикальную координацию труда всех участков производственного процесса. Горизонтальная координация заключается в обеспечении согласованности труда работников всех процессов маркетинговой деятельности с целью достижения ее конечных целей. Так, например, должно быть обеспечено согласование процессов формирования требований к товару (услуге), определения уровня цен, организации сбыта и т. п. с результатами изучения спроса и предложения на рынке. Вертикальная координация заключается в согласовании результатов маркетинговой деятельностью с организацией производства товаров (услуг), с достижением других целей функционирования предприятия.

Реализация этой координации осуществляется в рамках системы управления, которая представляет собой совокупность объекта и субъекта управления. Определяющим в этой совокупности является объект управления.

Развитие методологии системного подхода и исследования ученых [12] показали, что объекты управления могут быть представлены как системы. Следовательно, к объектам управления могут быть отнесены все процессы, реализация которых позволяют предприятию достичь своих целей. При этом происходит преобразование материальных и нематериальных (информации) ресурсов в готовую продукцию, услуги, управленческие решения и т. п.

Кроме этого к объектам управления в предприятии относятся виды деятельности, выполняющие функции управления информационными процессами и процессами совершенствования самой системы управления. К ним относятся процессы реализации основных функций управления – управления производством, персоналом, со-

вершенствованием продукта, закупки и снабжения, маркетинга, финансов и учета и т. п.

Объект управления определяет состав, структуру и функции управляющей подсистемы (субъекта управления). Поэтому для обеспечения эффективности маркетинговой деятельности предприятия определение объекта является важнейшей задачей.

Анализ последних достижений и публикаций. В научной и учебной литературе при формировании объектов управления предлагаются различные подходы к их описанию: иерархия уровней (звеньев) производства (по вертикали и горизонтали) предприятия в зависимости от его масштаба, особенностей, условий факторов [8]; типовые представления сложных систем [2]; модели, раскрывающие их содержание [12]; установление границы между средой и системой [19]. Исследование этих разрозненных подходов не позволяет выделить и описать объект управления. Комплексный подход к выделению и описанию объектов управления представлен в ряде работ [9, 15].

Неоднозначность подходов к выделению систем из среды и содержанию процесса их описания обуславливает необходимость разработки комплексного метода решения поставленной задачи.

Цель статьи – разработать более совершенный метод выделения системы из среды и ее описания. Обосновать систему объектов маркетинговой деятельности АТП.

Изложение результатов исследования. Методологической основой обоснования объектов маркетинговой деятельностью предприятия является системный подход [16 с. 303; 1; 3].

Сущность системного подхода к обоснованию объектов управления состоит в стремлении представить их как системы, как единого целого, с учетом всех связей и взаимодействий составляющих и внешних связей с другими объектами и окружающей средой. Необходимыми условиями системного описания объекта управления является:

- изучаемый объект рассматривается при модельном представлении как система;
- объект управления рассматривается в тесной связи с конкретными условиями его существования, функционирования;
- при исследовании особое внимание следует уделять иерархичности строения объекта;

– модели объекта должны объяснять не только функционирование объекта, но и отвечать на вопрос какова конечная цель и целесообразность включения в его состав отдельных элементов;

– рассмотрение объекта как источника преобразования самого себя.

Развивая этот подход, авторы работы [17, с. 5–11] предложили методику выделения и описания объектов управления и представили в виде алгоритма (рис. 1).

В соответствии с предложенным алгоритмом при представлении объекта маркетинговой деятельности предприятия, на первоначальном этапе устанавливается необходимость в управлении посредством сопоставления потребностей субъекта и объекта в управлении, а также информации об объекте и возможностей субъекта. Информацией об объекте могут считаться только те данные, которые снимают неопределенность в знании о нем с точки зрения конкретной цели управления. Основными требованиями, которые предъявляются к информации, необходимой для представления объекта, являются: достаточность для разработки его модели и определения функциональных свойств, минимальный объем.

После установления потребности в оказании управленческого воздействия субъекту управления следует решить основной вопрос: «Чего мы хотим достичь в результате такого воздействия?». На данном этапе следует четко сформулировать цель и задачи управления маркетинговой деятельности. Цель – желаемое состояние объекта или желаемый результат его поведения; задачи управления – желаемый результат деятельности, достигаемый за намеченный период времени и характеризующийся набором количественных данных или параметров этого результата.

Главной целью маркетинговой деятельности предприятия является выявление имеющихся потребностей потребителей в конкретных товарах (услугах) и их удовлетворение более эффективными способами, чем у конкурентов, с учетом интересов предприятия.

Объект управления «есть то, на что направлена деятельность субъекта»,... «организационная часть среды, вычлененную из нее и соответствующую функциональному предназначению системы. Характерную особенность объекта составляет его открытость, сращенность со средой...» [12, с. 46].



Рис. 1. Процесс формирования объектов управления [17]

Поэтому «задача описания системы заключается, в первую очередь, в выделении объекта из среды посредством установления границы между средой и системой и последующим отображением (в той или иной степени детализированным и формализованным) функциональных особенностей системы» [12, с. 47]. Поэтому описание объекта осуществляется в следующей последовательности:

- выделение системы из среды;
- описание системы, заключающееся в выражении ее состояния через выполняемые функции.

Среда представляет собой то, что выступает некоторым окружением системы – объекта, процесса, явления. Ее можно считать надсистемой изучаемой системы, которая состоит из элементов не принадлежащей системе, но тем не менее важной для нее (рис. 2).

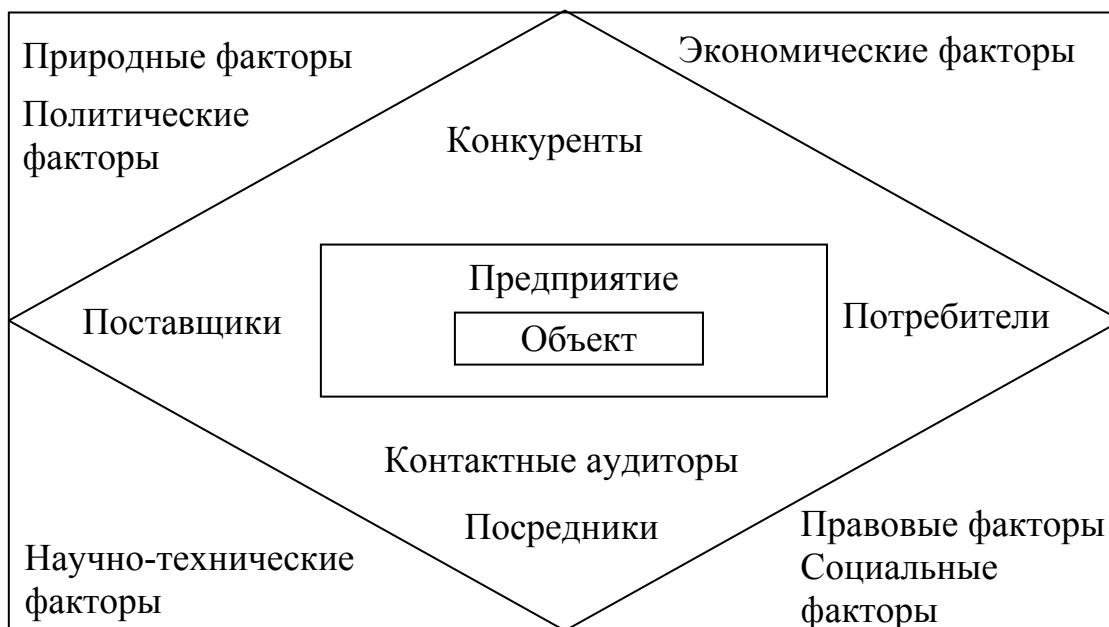


Рис. 2. Стратификация среды

Стратифицированная среда имеет иерархическую структуру – в ней можно выделить ряд уровней исходя из степени их влияния на маркетинговую деятельность предприятия и потребителей.

Для выделения системы из среды необходимо определить ее границу – совокупность объектов, которые одновременно принадлежат и не принадлежат данной системе, т. е. границы среды и системы всегда четко не определены и изменчивы. Система отделена от окружающей среды не четкой линией, а пограничным пространством, которое образуется из границ систем, реализующих ею той или иной функцией.

На первом этапе из надсистемы – среды косвенного воздействия на функционирования предприятия – выделяем среду непосредственного воздействия на функционирования предприятия (рис. 3).

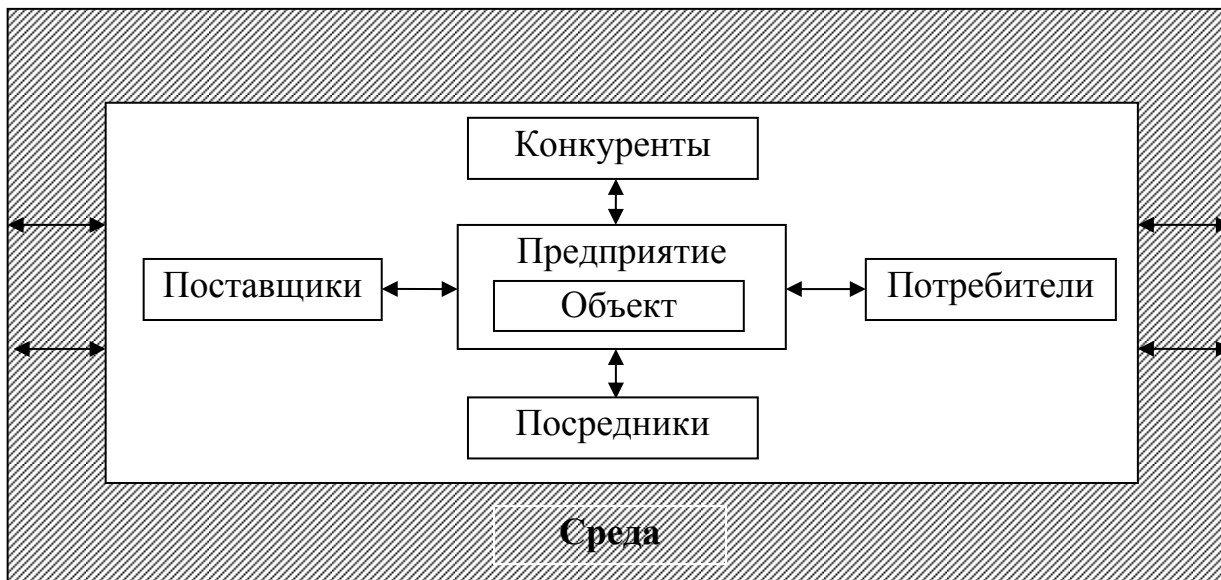


Рис. 3. Среда непосредственного воздействия на функционирование предприятия

Анализ среды непосредственного воздействия на функционирование предприятия показывает, что предприятие и объект его маркетинговой деятельности образуют систему взаимодействия с маркетинговой деятельностью потребителей автотранспортных услуг (рис. 4).

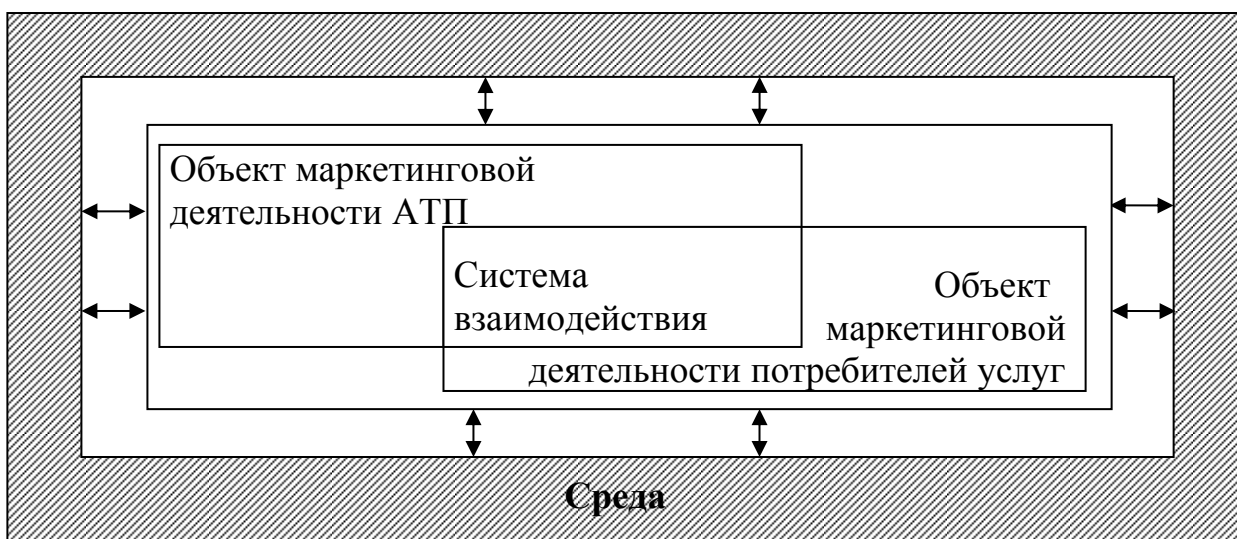


Рис. 4. Среда системы взаимодействия объектов маркетинговой деятельности

Для выделения объекта маркетинговой деятельности АТП из системы необходимо установить критерии, по которым те или иные слагаемые включаются в нее. В простейшем случае для этого достаточно ввести некоторый признак, который бы позволил отделить объект от системы. К таким признакам можно отнести:

- рассмотрение объекта в пределах организационных границ предприятия;

- наличие между ними взаимосвязи, обусловленной единством функционального предназначения;

- учет всех факторов и условий, влияющих на осуществление маркетинговой деятельности и достижение ее целей;

- закрытый характер объекта, при построении которого имеются жесткие фиксированные границы и действия, независимые от системы при этом в качестве подобъектов отбираются только те, которые обеспечивают функциональное предназначение объекта.

По этим критериям устанавливается граница объекта с маркетинговой деятельностью предприятия. При этом происходят настройки, адаптации объекта к условиям функционирования системы, количественные изменения переходят в качественные, упорядочивается совокупность элементов, обусловивших функциональной необходимостью существование объекта, системы. Для этого необходимо двухсторонние связи со средой, представленные на рис. 4, заменить на однонаправленные (рис. 5).

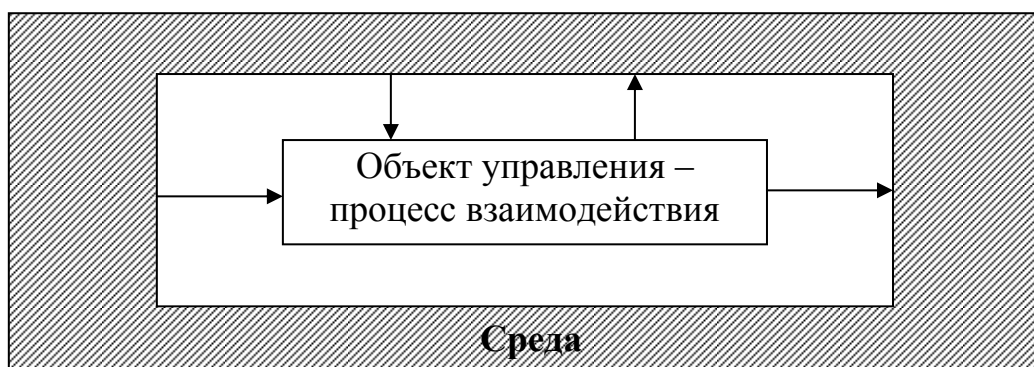


Рис. 5. Двухсторонние связи объекта со средой

В этом случае развивается контур взаимодействия «система-объект» и «объект-система» и формируется два отдельных канала. Первый канал «система-объект» имеет информационную содержа-

тельную направленность – по нему поступают сигналы о состоянии системы и среды. Для этого необходимо расширить систему, выделив в ней, в соответствии с базовой концепцией кибернетики, субъект управления (рис. 6).

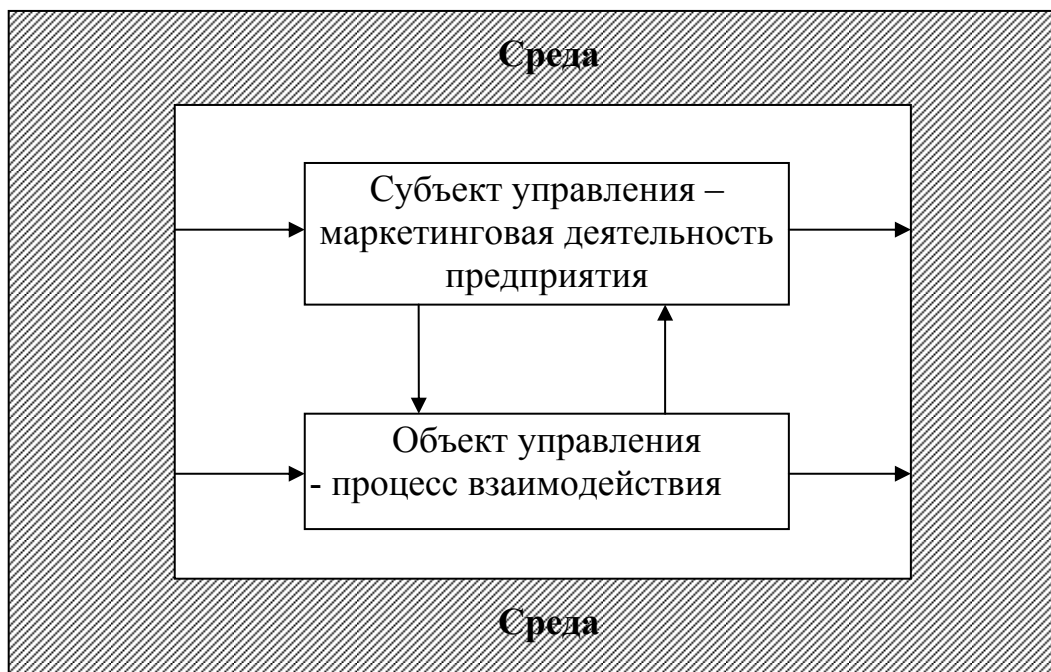


Рис. 6. Система маркетинговой деятельности предприятия

Субъект управления – лицо или группа лиц, которая ставит цели перед объектом управления, детализирует их в форме заданий, доводит до объекта управления и контролирует их выполнение.

Связь между субъектом и объектом управления обеспечивается обменом информацией. От субъекта управления к объекту поступает поток командной информации. Информационный поток к субъекту содержит данные о состоянии объекта управления, о реакции на распоряжение, и об их выполнении. Служит проводником силового воздействия на объект со стороны предприятия.

Второй канал – «объект-система» сохраняет только информационную содержательную направленность в виде информации о поведении объекта. В данном случае сигнал об объекте, поступающий в среду, преобразуется в виде воздействия, обращается на объект. Возникает необходимость более точно определить отношение объекта.

В процессе взаимодействия субъекта и объекта первый изменяет второй – переводит его из одного состояния в другое. Вместе с тем субъект управления изменяется и сам, у него возникают новые

стороны и отпадают старые, появляются новые цели и задачи взамен прежних; он вступает в новые отношения, как с объектом управления, так и с другими субъектами управления. Взаимодействия, возникающие в процессе этих отношений, являются той цепью, которая связывает отдельные элементы маркетинговой деятельности предприятия в единое целое.

Во втором случае, когда устанавливается граница объекта – маркетинговой средой функционирования предприятия, в качестве критериев, по которым устанавливаются границы между ними, являются:

- действие других, нежели в окружающей среде, законов, определяющих его функционирование [12, с. 48];
- наличие более жестких связей внутри самой сложной системы (объекта), чем связи между системой и средой [4, с. 25];
- открытый характер системы, предполагающей достаточно частное и интенсивное взаимодействие с внешней средой, в котором рассматриваются два вида объектов:
 - объекты, по которым решается задача;
 - объекты, влияние которых необходимо учитывать при ее решении.

В данном случае к элементам маркетинговой среды функционирования предприятия входят факторы косвенного воздействия на функционирование предприятия – экономические, природные, научно-технические, социальные, политические и правовые; а также субъекты среды непосредственного окружения – конкуренты, поставщики, потребители, посредники и контактные аудитории.

Между этими элементами действуют другие отношения, чем между элементами объекта маркетинговой деятельности предприятия, которых объединяют более жесткие связи, чем между элементами надсистемы.

Взаимоотношения с одной стороны между объектом управления и системой, а с другой стороны между объектом управления и надсистемой строятся по принципу структурно-организационных отношений, и определяются противоречиями между ними. Как надсистема, так и система стремятся привести объект управления в организационное и функциональное соответствие своей природе; а объект управления, в свою очередь, стремится сохранить независимость, увеличить число степеней свободы.

Описание системы – объекта маркетинговой деятельности АТП производим в соответствии с методологией системного подхода [13, с. 13; 16, с. 59; 12, с. 51]. При этом содержательность системы может быть установлена посредством установления ее целевого назначения, состава, структуры и выполняемых функций. Инструментом решения этой задачи является модель.

Модель системы – это искусственная система или объект, которая в определенных условиях может заменить оригинал путем воспроизводства его свойств и характеристик интересующих исследователя. То есть модель является дополнительным инструментом, который в определенных условиях заменяет систему при исследовании ее свойств.

В большинстве случаев для создания той или иной модели системы – объекта, процесса или явления используют ее вербально-информационное описание. Вербальная (тестовая) модель – описание системы в языковой знаковой системе (или проще – словами). Особенностью таких моделей является то, что они уже не являются образами мышления, а становятся информацией – информационной моделью в речевой или письменной форме. Недостатком вербальных моделей является то, что они в большинстве случаев нечеткие. Вербальная модель объекта маркетинговой деятельности предприятия сложная, в большинстве случаев необозрима. Она не отражает последовательность, взаимозависимость и взаимодействие ее составляемых. Поэтому она не может быть эффективным инструментом исследования маркетинговой деятельности предприятия.

Наиболее простой моделью описания объекта маркетинговой деятельности является представление ее в виде черного ящика (рис. 7).

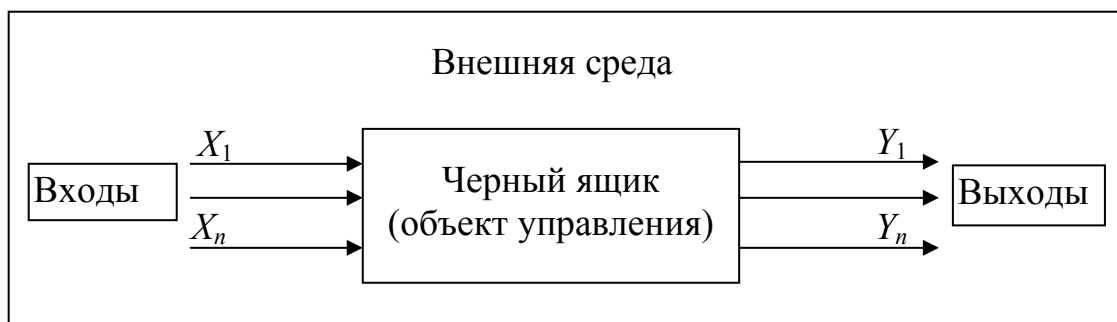


Рис. 7. Представление объекта маркетинговой деятельности предприятия в виде модели черного ящика

Модель объекта управления, в виде черного ящика, дает возможность определения множества входных и выходных параметров объекта управления в виде факторов внешней среды и характеристик маркетинговой деятельности предприятия, устанавливать зависимости входов системы от выходов. При этом для их получения могут использоваться методы как активного, так и пассивного эксперимента.

К недостаткам модели черного ящика относится то, что он не раскрывает внутренней структуры, внутреннего устройства объекта управления.

Модель черного ящика характеризует внешние свойства объекта управления, его целевую направленность, влияние на результаты функционирования входных параметров. Внутренность же «ящика» характеризуется наличием элементов – неделимых частей объекта управления и подсистем – частей, состоящих более чем из одного элемента.

При описании объекта маркетинговой деятельности АТП недостаточно формулирования его целевой направленности. Необходимо установить перечень элементов, из которых он состоит и модель структуры системы – связи между элементами системы. Они характеризуются направлением – направленные и ненаправленные; прямые и обратные; силой – сильные и слабые; характером – подчинения, равноправия и т. п. В системах управления особую значимость приобретают обратные связи, направленные на сохранение, стабилизацию требуемого значения параметра и служащие основой приспособления систем к изменяющимся условиям существования, саморегулирования и развития систем.

Модель структуры объекта управления предполагает его описание в виде структурной схемы, в которой отмечено наличие элементов и связей между ними. Наиболее простым способом такого описания является графическое изображение. При этом элементы, компоненты, подсистемы и прочие объекты системы отображаются в виде вершин графа; связи между ними представляются в виде дуг.

Основными способами представления структур является сетевой и иерархический. С помощью иерархических структур отображаются пространственные взаимосвязи между элементами, как правило, одного уровня. Различают следующие виды сетевых структур: линейные, древовидные, кольцевые. Иерархические структуры

представляют декомпозицию системы в пространстве и применяются для описания подчиненности элементов разных уровней управления. Частным случаем, формой предоставления структуры рассматриваемой системы является модель маркетинга услуг (рис. 8), предложенная Ф. Котлером [6, с. 297].

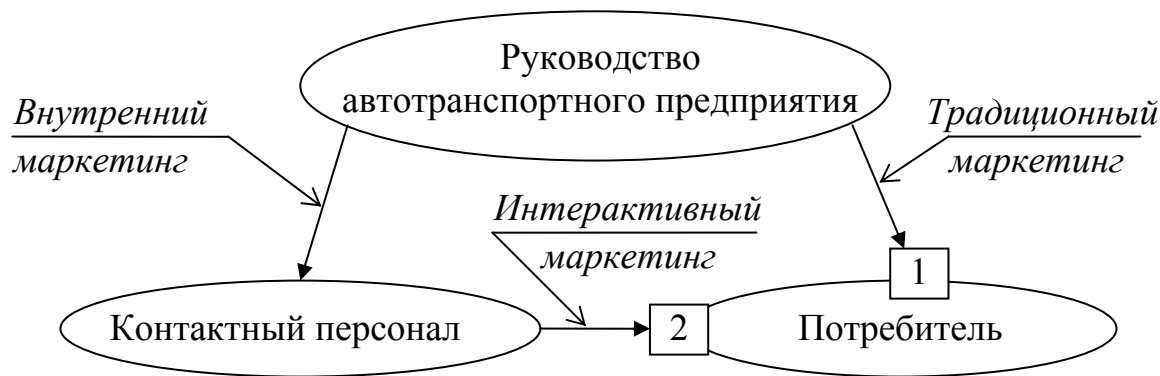


Рис. 8. Модель маркетинга услуг

Анализ представленной модели позволяет выделить две условные точки соприкосновения: первая – работники службы маркетинга предприятия – потребитель; вторая – контактный персонал – потребитель. При этом под контактным персоналом мы понимаем водителей автомобилей, которые непосредственно предоставляют услугу потребителю. Таким образом, в состав объекта маркетинговой деятельности входят работники службы маркетинга, контактирующие с потребителем, и водители автомобилей, предоставляющие транспортные услуги потребителю.

Для установления функций объектов маркетинговой деятельности АТП и потребителя рассмотрим систему их взаимодействия (рис. 9).

На представленном рисунке точки соприкосновения объектов маркетинговой деятельности АТП и потребителя [1] и [2] развернуты в пространстве и времени.

Точка соприкосновения [1] – это процесс согласования спроса и предложения, корректировки его через систему обратной связи с процессом предложения и потребления услуг. Он выполняется работниками служб маркетинга как в длительной перспективе – анализ выполнения договорных обязательств; так в краткосрочном периоде при оперативном контроле ежедневных планов, внесением соответствующих изменений в процесс предложения и потребления услуг.

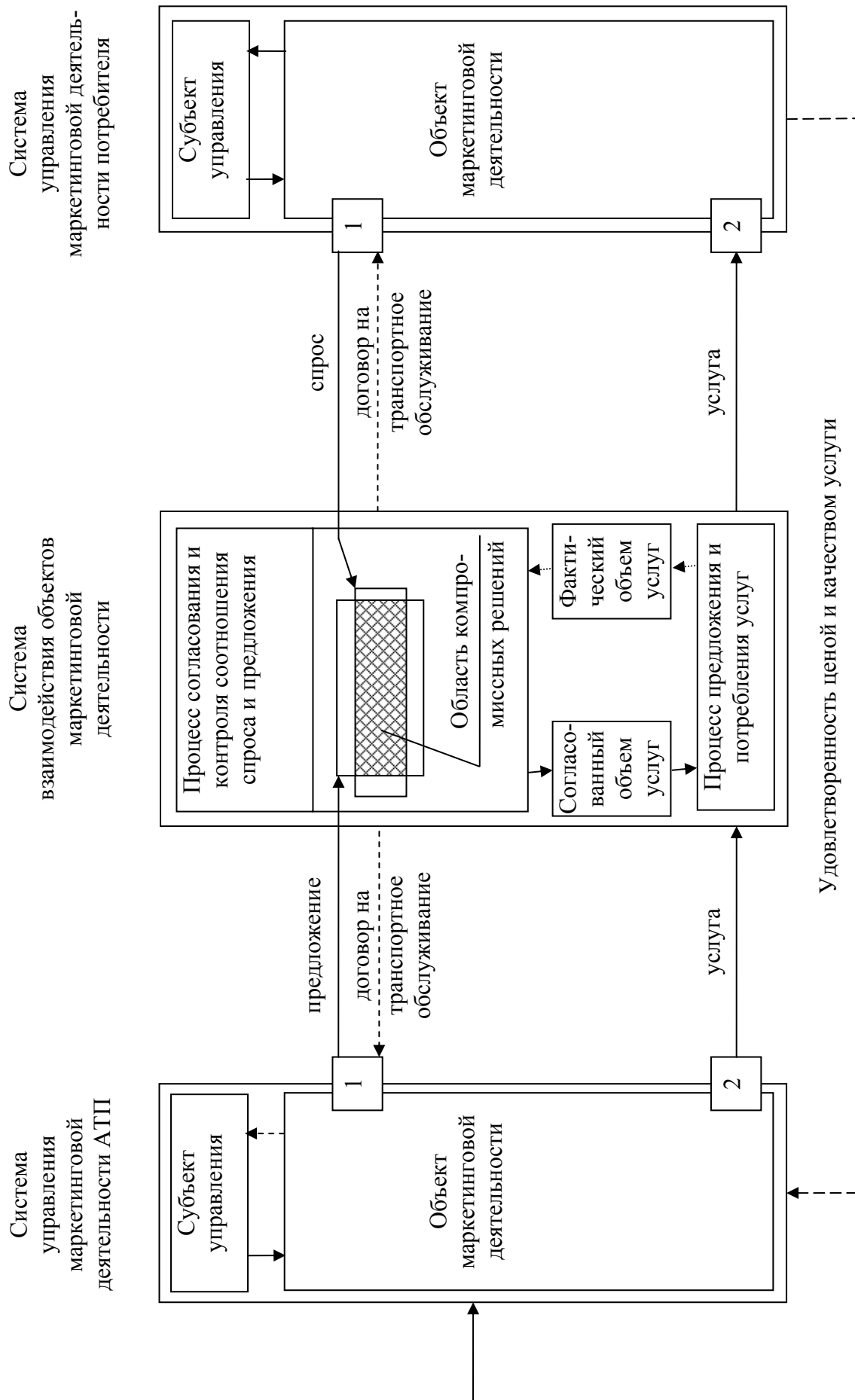


Рис. 9. Система взаимодействия объектов маркетинговой деятельности

Во второй точке соприкосновения маркетолог по совместительству, каким является водитель автомобиля, на стадии принятия потребителем решения о пользовании услугой должен продемонстрировать качество предложения услуг и обслуживания, а на стадии пользования услугой полностью удовлетворить запросы потребителя по объему, цене и качеству услуг. В случае несоответствия предложения услуг требованиям потребителей задачей объекта маркетинговой деятельности является его устранение.

Таким образом в результате выполнения исследования:

- получило дальнейшее развитие методологии выделения системы из среды и ее описания;
- установлено, что как для предприятия, так и потребителя автотранспортных услуг объектом их маркетинговой деятельности является процесс согласования спроса и предложения и их характеристик;
- усовершенствовано процессы взаимодействия объектов маркетинговой деятельности АТП и потребителя, установлены исполнители и их функции.

Литература

1. Антонов А.В. Системный анализ: учеб. для вузов / А.В. Антонов. – М.: Высш. шк., 2004. – 456 с.
2. Глущенко В.В. Исследование систем управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования / В.В. Глущенко, И.И. Глущенко. – Железнодорожный, Моск. обл.: ТОО НПЦ «Крылья», 2004. – 416 с.
3. Дрогобыцкий И.Н. Системный анализ в экономике: учеб. пособие / И.Н. Дрогобыцкий. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 512 с.
4. Игнатьева А.В. Исследование систем управления : учеб. пособие для вузов / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 160 с.
5. Камионский С.А. Менеджмент в российском банке: опыт системного анализа и управления / С.А. Касимовский. – Режим доступа: <http://www.edu.ru>
6. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Амстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг; пер. с англ. – М.; С.Пб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 1999. – 1152 с.
7. Криворучко О.М. Система об'єктів при управлінні якістю в АТП / О.М. Криворучко // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2003. – № 6. – С. 56–60.
8. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник – К.: Академ видав, 2003. – 416 с.

9. Лапыгин Ю.Н. Системное решение проблем / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Эксмо, 2008. – 336 с.
10. Малинин А.С. Исследование системы управления: учебник для вузов / А.С. Малинин, В.И. Мухин; Гос. ун.-т. – Высшая школа экономики. – 3-е изд. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005. – 399 с.
11. Мишин В.М. Исследование систем управления: учебник для вузов / В.М. Мишин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 528 с.
12. Могилевский В.Д. Методология систем: вербальный подход / В.Д. Могилевский. Отделение экон. РАН; науч.-ред. совет изд-ва «Экономика». – М.: ОАО «Издательство «Экономика», 1999. – 252 с.
13. Мотышина М.С. Исследование систем управления: учебное пособие / М.С. Мотышина. – СПб.: Из-во Михайлова В.А., 2006. – 224 с.
14. Пономаренко О.І. Системні методи в економіці, менеджменті та бізнесі: навч. посібник / О.І. Пономаренко, В.О. Пономаренко. – К.: Либідь, 1995. – 240 с.
15. Рогожин С.В. Исследование систем управления: учебник / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – М.: Экзамен, 2005. – 288 с.
16. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ: учебн. пособие / Ю.П. Сурмин. – К.: МАУП, 2003. – 368 с.
17. Шинкаренко В.Г. Формирования объектов при исследовании систем управления / В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко // Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – Х.: ХНАДУ, 2001. – Вип. 4. – С. 5–11.

Рецензент: О.Н. Криворучко, докт. экон. наук, проф., ХНАДУ.

Статья поступила в редакцию 3.09.2013 г.

УДК 331.108:656.13

КРИВОРУЧКО О.М., докт. экон. наук,

ВОДОЛАЖСЬКА Т.О., асистент,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТП

Анотація. Запропоновано підхід до формування стратегій управління персоналом (УП) АТП, відмінністю якого є узгодження загальної стратегії, стратегії бізнес-одиниці та наявних і потрібних характеристик персоналу підприємства, що передбачає вироблення загальної та інструментальних стратегій управління персоналом. Для розробки загальних стратегій УП АТП складено алгоритм та побудовано морфологічну матрицю цих стратегій, на основі якої здійснюють комбінацію раціональних видів стратегій УП за типами бізнес-стратегії, кадрової політики та трудового колективу АТП.

Ключові слова: підхід, стратегія управління персоналом, морфологічна матриця.

КРИВОРУЧКО О.Н., докт. екон. наук,
ВОДОЛАЖСКАЯ Т.А., ассистент,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АТП

Аннотация. Предложен подход к формированию стратегий управления персоналом (УП) АТП, отличием которого является согласование общей стратегии, стратегии бизнес-единицы, имеющих и нужных характеристик персонала предприятия, предусматривающий выработку общей и инструментальных стратегий управления персоналом. Для разработки общих стратегий УП АТП составлен алгоритм и построена морфологическая матрица этих стратегий, на основе которой осуществляют комбинацию рациональных видов стратегий УП по типам бизнес-стратегии, кадровой политики и трудового коллектива АТП.

Ключевые слова: подход, стратегия управления персоналом, морфологическая матрица.

O. KRYVORUCHKO, Dr. Econ. Sc.,
T. VODOLAZHKA, Teaching Assistant,
Kharkiv National Automobile and Highway University

AN APPROACH TO DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGIES AT MOTOR-TRANSPORT ENTERPRISES

Abstract. The approach to the development of personnel management (PM) strategies at motor-transport enterprises is offered, it is characterized by coordination of the general strategy and the business unit strategy with the current and desired personal characteristics of the company staff, this presupposes developing general and instrumental strategies of personnel management. The algorithm has been made for developing general strategies of PM at motor-transport enterprises has been worked out and the morphological matrix of these strategies, on the basis of which the combination of rational types of PM strategies is carried out according to the types of business-strategies, personnel policies and auto-transport enterprise labour collectives.

Key words: approach, personnel management strategy, morphological matrix.

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання успішність роботи автотранспортних підприємств (АТП) України залежить від ефективності використання їх ресурсів, в т. ч. персоналу. Забезпечення ефективності його використання досягається шляхом застосування стратегії управління персоналом (УП) – генерального напрямку та комплексної програми дій і рішень, створених на підставі сукупності правил, принципів та норм, спрямованих на

формування та ефективне використання персоналу, що забезпечує приведення у відповідність можливостей та довгострокових цілей і стратегії окремого виду бізнесу підприємства. Для її вироблення використовують різні підходи. При цьому стратегія УП, зазвичай, носить досить загальний, описовий характер; процес її розробки та вибору не містить належного обґрунтування; відсутній методичний підхід до розробки загальної стратегії УП, що зумовлює потребу у його виробленні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення та аналіз сучасної вітчизняної і закордонної наукової літератури зі стратегічного управління та управління персоналом підприємств [1–12] дозволили встановити, що стратегія УП по-різному підпорядковується загальній стратегії підприємства. Відповідно до цього виділяють три основні підходи до формування стратегій УП: у якості однієї із функціональних стратегій; залежної від наявних або потенційних (необхідних) кадрових ресурсів; на основі узгодження загальної стратегії підприємства і його кадрових ресурсів.

Відповідно першому підходу [1–5] стратегія УП ґрунтується на загальній стратегії підприємства та є однією із функціональних його стратегій. В цьому випадку вона є залежною похідною від організаційної стратегії в цілому. Тому для її формування використовуються похідні заходи щодо реалізації вже розробленої загальної стратегії підприємства. Працівники служби УП пристосовуються до дій керівництва та підпорядковані інтересам загальної стратегії.

Проведений аналіз сучасної літератури [1–5] в рамках першого підходу дозволив встановити два варіанти місця стратегії УП у загальній системі стратегічного управління підприємством: в якості рівнозначної поряд з іншими функціональними стратегіями та першочергової функціональної стратегії, що є передумовою для формування інших функціональних стратегій.

Аналіз формування стратегії УП як функціональної стратегії дозволив встановити таке: по-перше, стратегія УП виконує обслуговуючу функцію, що полягає в наданні та підтримці працездатності необхідного для підприємства персоналу; по-друге, не в повній мірі врахована залежність стратегії УП від кадрових ресурсів підприємства.

Залежно від наявних або необхідних кадрових ресурсів формують стратегію УП відповідно другому підходу [3, 5, 6]. При цьому стратегія УП підприємства виступає центральною самостій-

ною функціональною стратегією. В такому випадку кадрове керівництво може лише реагувати на організаційні рішення, однак не бере участі в їх розробці та прийнятті, а також виконує адміністративні завдання, пов'язані із розрахунком заробітної платні та доходів, тарифного та соціального права. Кадрова діяльність розуміється в якості сфери соціальних та людських інтересів, які майже не враховують принцип економічної ефективності.

Аналіз формування стратегії УП в якості центральної самостійної функціональної стратегії 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 УП підприємства дозволяє виділити третій підхід [3, 5, 7], що передбачає узгодження загальної стратегії підприємства із наявними та необхідними кадровими ресурсами. Визначається відповідність напрямкам кадрової політики, в результаті чого може бути змінена загальна стратегія розвитку підприємства або політика УП.

Отже, при формуванні стратегій УП підприємства на основі узгодження загальної стратегії підприємства і його кадрових ресурсів більш повно, порівняно з іншими підходами, враховуються як інтереси працівників, так і підприємства в цілому.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок: використання підходу до формування стратегій УП підприємства зумовлене певними умовами, особливостями функціонування підприємства та іншими чинниками, тому необхідне обґрунтування його доцільності.

Найбільш доцільним серед існуючих підходів є формування стратегії УП на основі узгодження загальної стратегії підприємства і його кадрових ресурсів. Однак, в даний час в умовах нестабільного зовнішнього середовища за наявності широких можливостей підприємства здійснюють одночасно кілька видів діяльності на багатьох ринках і діють в багатьох галузях. В таких випадках відповідність стратегії УП лише загальній стратегії підприємства не є єдиною вірною твердженням, оскільки різні види його діяльності (бізнесу) можуть містити суперечливі цілі як загалом, так і відносно персоналу зокрема. Тому при формуванні стратегії УП необхідним також є

врахування її взаємозв'язку зі стратегіями окремих видів бізнесу підприємства, що не передбачено у даному підході.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз досліджень провідних вчених з питань розробки стратегії УП дозволив з'ясувати таке:

– по-перше, існуючі підходи до розробки стратегій УП є однобокими, не мають системності та не дозволяють врахувати фактори, що мають найбільший вплив на вибір стратегії УП АТП;

– по-друге, в них не враховується доцільність формування стратегій УП відповідно до бізнес-стратегії підприємства;

– по-третє, відсутній методичний підхід до розробки загальної стратегії УП.

Формулювання цілей статті – запропонувати підхід до формування стратегії УП АТП.

Виклад основного матеріалу дослідження. Усунення зазначених недоліків пропонується здійснювати таким чином (рис. 1).

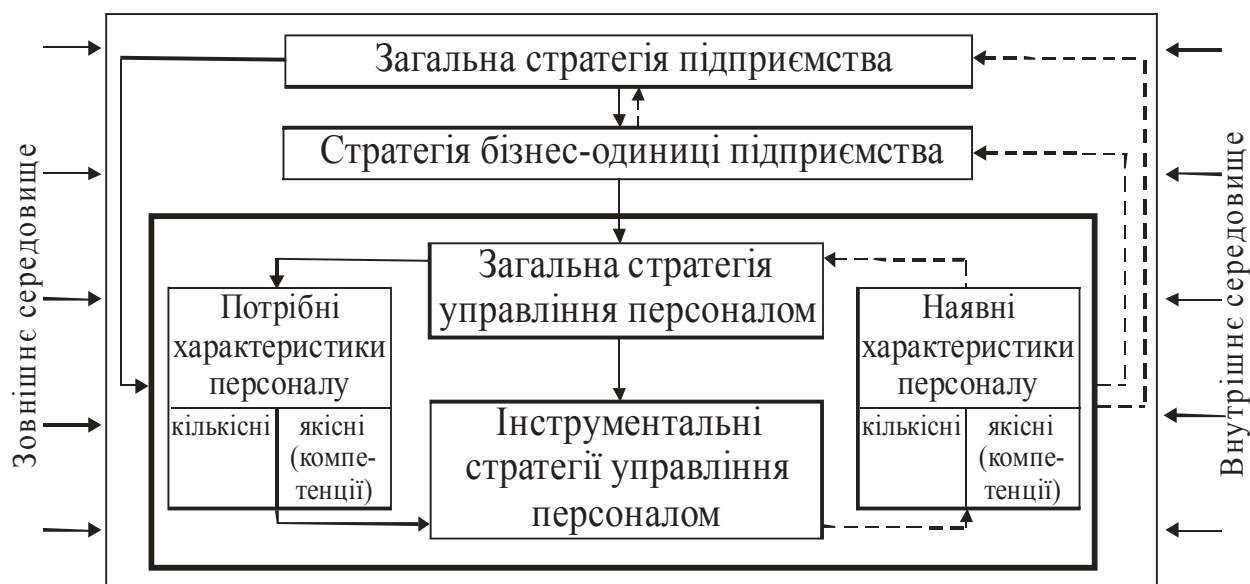


Рис. 1. Пропонований підхід до формування стратегій управління персоналом АТП

За пропонованою схемою загальна стратегія підприємства традиційно є підґрунтям для розроблення стратегій його бізнес-одиниць, відповідно цілям та змісту яких здійснюють формування загальної стратегії УП, а на її основі – інструментальних стратегій управління персоналом (ІСУП). Положення та пропозиції загальної стратегії підприємства щодо роботи з персоналом подаються до

стратегії УП; за ними розробляються проектні рішення, що узгоджуються із бізнес-стратегією та загальною стратегією підприємства; після цього видається план – конкретні дії стосовно персоналу.

При цьому загальними слід вважати стратегії УП, що в загальному вигляді відображають генеральний напрям і комплексну програму дій та рішень, сформованих за типами бізнес-стратегії, кадрової політики (КП) та трудового колективу (ТК) АТП. Інструментальними стратегіями є дії та рішення загальної стратегії УП, сформовані за функціями УП. Крім цього, ці стратегії розробляють на основі узгодження потрібних та наявних характеристик персоналу (кількісних і якісних). До кількісних характеристик персоналу відносять облікову, явочну та середньооблікову його чисельність; питому вагу працівників окремих підрозділів (груп, категорій) у загальній чисельності працівників; середній розряд робітників; плинність кадрів; питому вагу службовців, що мають вищу або середню спеціальну освіту в загальній чисельності службовців тощо. Основною якісною характеристикою персоналу є компетенції працівників.

При цьому на кожному з зазначених етапів безпосередній вплив здійснюють фактори зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Зовнішнє середовище організації – це сукупність зовнішніх умов, в яких відбувається її діяльність (соціальні, правові, господарські і ін.); до факторів внутрішнього середовища зазвичай відносять «культуру організації, її розмір та компетенції персоналу» [6, с. 437]. Доцільним є доповнення цього переліку та включення до нього типу кадрової політики підприємства і можливостей підприємства та персоналу. Вибір зазначених факторів впливу обґрунтовується їх безпосередньою наявністю у визначенні поняття «стратегія управління персоналом». Саме внутрішні фактори є визначальними при виборі виду стратегії УП підприємства.

Пропонований підхід до формування стратегій управління персоналом АТП передбачає вироблення загальної та інструментальних видів цих стратегій. Формулювання змісту загальної стратегії УП доцільно здійснити за допомогою морфологічного аналізу, що передбачає побудування моделі (трьохмірної матриці) та дозволяє вибрати загальну стратегію УП шляхом складання комбінацій елементів морфологічної моделі (матриці).

Визначення загальної стратегії УП АТП пропонується здійснювати за алгоритмом (рис. 2).

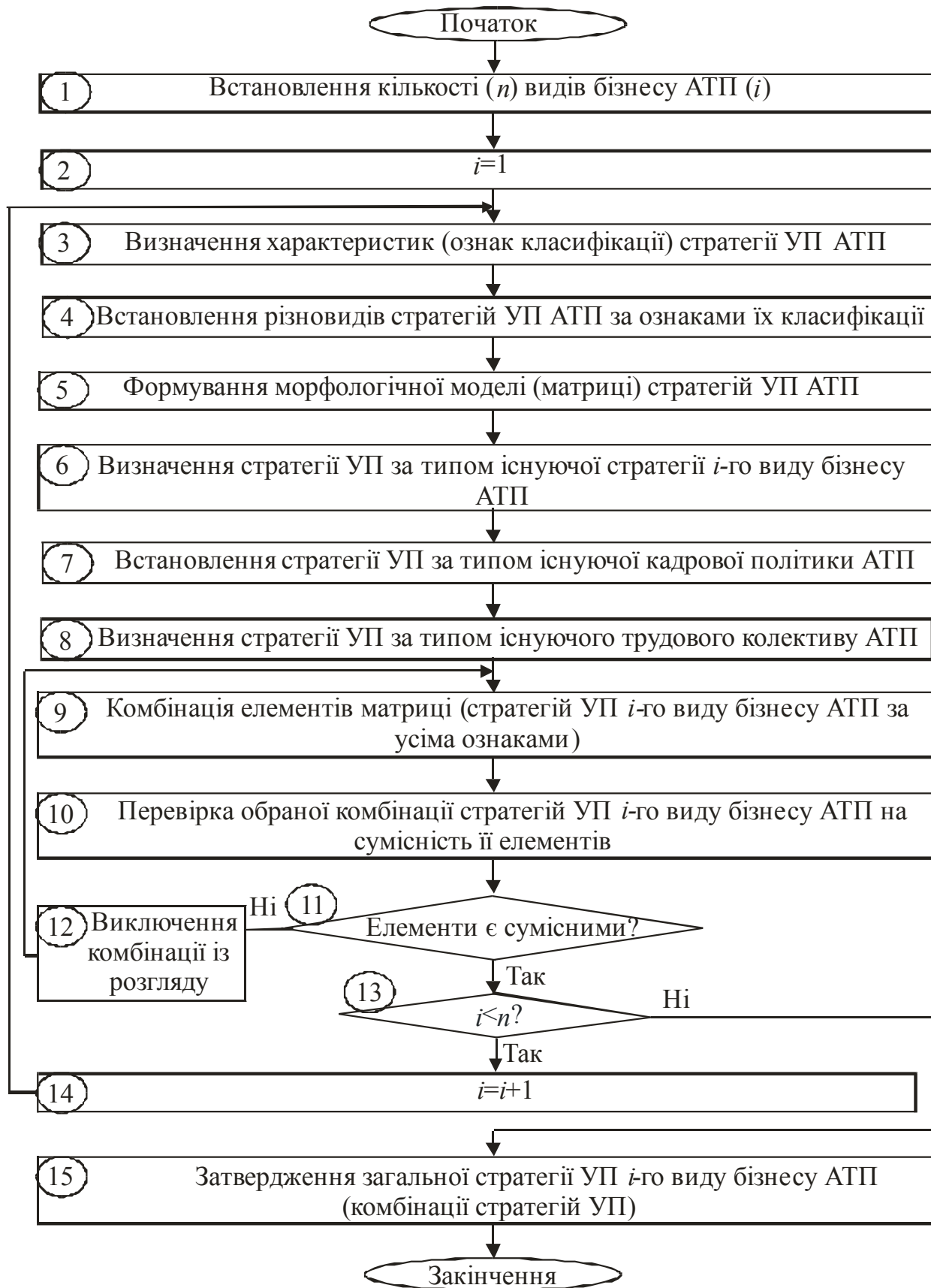


Рис. 2. Алгоритм розробки загальної стратегії УП АТП

На *першому етапі* встановлюють кількість (n) видів бізнесу АТП (i). Далі всі дії здійснюють окремо для кожної бізнес-одиниці, починаючи із першої ($i = 1$) (*етап два*). *Третій етап* передбачає визначення характеристик (ознак класифікації) стратегій УП АТП. Такими ознаками у даному випадку є тип стратегії бізнес-одиниці, КП та ТК. На *четвертому етапі* здійснюють встановлення різновидів стратегій УП АТП за вибраними вище ознаками їх класифікації.

Так, різновидами стратегій УП за типом бізнес-стратегії є 12 їх варіантів, що враховують як існуючий тип стратегії бізнесу (лідерства у витратах, підвищення якості, інноваційна), так і стадію її життєвого циклу (зародження, росту, зрілості, спаду); типом КП АТП – 8 варіантів залежно від типу КП за ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно зовнішнього середовища (відкрита, закрита) та рівнем усвідомленості правил та норм в роботі з персоналом (активна, реактивна, пасивна, превентивна); типом ТК – 4 варіанти залежно від ролі керівника (суттєва, несуттєва) та характеру взаємовідносин між членами колективу (суперництво, байдужість (співпраця)).

П'ятим етапом алгоритму розробки загальної стратегії УП АТП є формування морфологічної моделі стратегій у вигляді трьохмірної матриці (рис. 3). Її рядки містять сукупність ознак класифікації стратегій УП АТП, стовпці – власне можливі варіанти цих стратегій за кожною з ознак.

На *шостому етапі* проводять визначення стратегії УП АТП за типом існуючої стратегії i -го виду бізнесу АТП на основі критеріїв оцінювання рівня витрат, якості послуг та впровадження інновацій окремого виду бізнесу АТП, що ґрунтуються на використанні методу бальних оцінок. При цьому передбачається комплексне врахування як типу стратегії бізнес-одиниці, так і її стадії життєвого циклу.

Сьомим етапом алгоритму є встановлення змісту стратегії УП за типом існуючої КП АТП на підставі її видів за ступенем відкритості здійснення набору персоналу та рівнем усвідомленості правил і норм роботи з ним, що визначаються на основі часткових показників методом нечіткого логічного виводу.

На *восьмому етапі* визначають стратегію УП за типом існуючого ТК АТП залежно від характеру взаємовідносин між членами колективу та ролі керівника у ньому, що встановлюють методом анкетування.

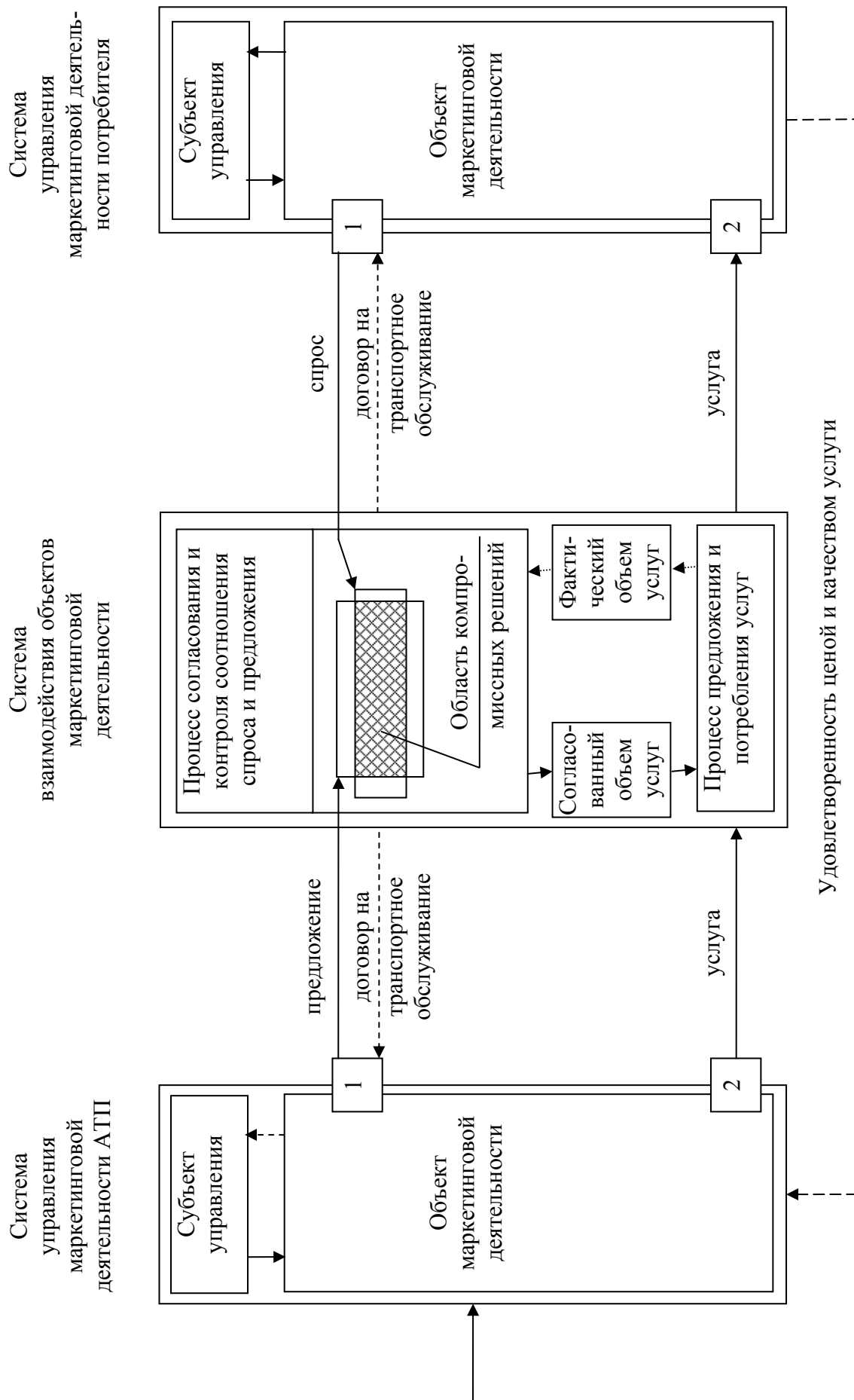


Рис. 9. Система взаимодействия объектов маркетинговой деятельности

На *дев'ятому етапі* алгоритму розробки загальної стратегії УП АТП здійснюють комбінацію елементів матриці (кожна нова комбінація є поєднанням елементів, взятих по одному із кожного рядка матриці), тобто існуючих стратегій УП i -го виду бізнесу АТП за усіма ознаками класифікації.

Так, наприклад, якщо для i -го виду бізнесу АТП за ознакою типу існуючої бізнес-стратегії вибрана стратегія залучення висококваліфікованого персоналу (2), існуючого типу КП – стратегія мотивації висококваліфікованого персоналу із внутрішнього (ВРП) та зовнішнього (ЗРП) ринку праці (5), існуючого типу ТК – налагодження морально-психологічного клімату колективу (МПКК) та збереження корпоративної культури (4), то загальна стратегія УП (2-5-4) передбачає залучення та мотивацію висококваліфікованого персоналу, налагодження МПКК та збереження корпоративної культури.

Десятий етап передбачає перевірку обраної комбінації стратегій УП i -го виду бізнесу АТП на сумісність її елементів. Наприклад, у комбінації 2-5-4 стратегії УП є сумісними; комбінації 5-3-4 (розвиток висококваліфікованого персоналу; орієнтація на персонал широкого профілю із ЗРП та ВРП; перегляд КП, корпоративної культури та складу ТК) – несумісними.

У випадку (*етап одинадцять*), коли елементи обраної комбінації є несумісними, переходять до *етапу дванадцять*, в якому здійснюють виключення даної комбінації із розгляду та повертаються до *дев'ятого етапу* і складають нову комбінацію. Якщо обрані стратегії УП за різними ознаками є сумісними, то – переходять до наступного *етапу тринадцять*, що призначений для циклічної послідовності дій. Він передбачає перебирання усіх видів бізнесу АТП ($i < n$), тобто якщо $i < n$, то здійснюють розробку стратегії УП наступного i -го виду бізнесу ($i = i + 1$) (*етап чотирнадцять*). В протилежному випадку ($i = n$) переходять до *етапу п'ятнадцять*, сутність якого полягає у затвердженні стратегії УП (комбінації стратегій УП за різними ознаками) i -х видів бізнесу АТП та закінчують алгоритм.

Висновки. Таким чином, запропоновано підхід до формування стратегій управління персоналом АТП, що передбачає вироблення загальної стратегії УП АТП шляхом застосування морфологічного аналізу та інструментальних її видів. Основною відмінністю пропо-

нованого підходу є узгодження загальної стратегії, стратегії бізнес-одиниці та наявних і потрібних характеристик персоналу підприємства.

Література

1. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
2. 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. – 252 с.
3. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 572 с.
4. Bertchel O. Personal-Management / O. Bertchel. – Stuttgart, 2003. – 544 p.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 640 с.
6. Волгин Н.А. Экономика труда: социально-трудовые отношения / Н.А. Волгин, Ю.Г. Одегов. – М.: Экзамен, 2003. – 736 с.
7. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник / В.И. Маслов. – М.: Финпресс, 2004. – 288 с.
8. Гурков И.Б. Бизнес-стратегии и социально-кадровая политика российских предприятий: учебно-методическое пособие / И.Б. Гурков, О.И. Зеленова, А.А. Мутовин. – М.: ГУ-ВШЭ, 2007. – 84 с.
9. Клейнер Г.Б. Кадровая стратегия предприятия: систематизация и основные варианты / Г.Б. Клейнер // Труды Вольного экономического общества. – 2009. – Том № 125. – М.: ВЭО. – Режим доступа: <http://www.kleiner.ru/arpab/kadrstr.html>
10. Криворучко О.М. Класифікація стратегій управління персоналом підприємства / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. праць. – Х.: ХНАДУ, 2011. – Вип. 18. – С. 59–68.
11. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку : монографія / О.О. Хандій. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 240 с.
12. Морщенок Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Т.С. Морщенок; Приазов. держ. техн. ун-т. – Маріуполь, 2008. – 19 с. – укр.

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

Стаття надійшла до редакції 14.09.2013 р.

УДК 656.07

ФЕДОТОВА І.В., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ЖИТТЄЗДАТНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АТП

Анотація. Запропоновано модель системи управління АТП на базі методичного апарату кібернетичного моделювання життєздатних систем. Обґрунтовано перехід від функціонального підходу до управління, використовуваного в концепції життєздатних систем, до більш прогресивного процесного підходу, що дозволить підвищити універсальність розробленої моделі. Система управління підприємством представлена у вигляді суб'єкта (метасистеми) та об'єкта управління (операційного елементу), який запропонований у вигляді базових бізнес-процесів АТП.

Ключові слова: модель, система, життєздатна система, функціональний підхід, процесний підхід, бізнес-процес, самоорганізація.

ФЕДОТОВА И.В., канд. экон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ ЖИЗНЕСПОСОБНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АТП

Аннотация. Предложена модель системы управления АТП на базе методического аппарата кибернетического моделирования жизнеспособных систем. Обоснован переход от функционального подхода к управлению, используемого в концепции жизнеспособных систем, к более прогрессивному процессному подходу, что позволит повысить универсальность разработанной модели. Система управления предприятием представлена в виде субъекта (метасистемы) и объекта управления (операционного элемента), который предложен в виде базовых бизнес-процессов АТП.

Ключевые слова: модель, система, жизнеспособная система, функциональный подход, процессный подход, бизнес-процесс, самоорганизация.

I. FEDOTOVA, Cand. Econ. Sc.,

Kharkiv National Automobile and Highway University

DEVELOPMENT OF A VIABLE MANAGEMENT SYSTEM MODEL FOR MOTOR-TRANSPORT ENTERPRISES

Abstract. The model of the system of management of a motor-transport enterprise based on the methods of viable systems cybernetic modeling is offered. The rationalization for the transition from a functional approach to management used in the concept of viable systems to a more progressive process approach that will increase the flexibility of the developed model has been

substantiated. The enterprise management system is presented as a subject (a meta-system) and an object of management (an operational element) which is offered as basic business processes at motor-transport enterprises.

Key words: model, system, viable system, functional approach, process approach, business process, self-organization.

Постановка проблеми. Сучасний стан економіки України має високий ступінь динамізму і невизначеності, що негативно позначається на ефективності діяльності вітчизняних підприємств, у тому числі і підприємств автомобільного транспорту. Складність економічних відносин і вплив зовнішнього середовища АТП ставлять перед управлінцями ряд завдань. Вирішення цих завдань вимагає розробки нових, більш досконалих методів управління, які дозволяють враховувати обмеженість ресурсів, застарілу технологічну базу і вимоги ринку автотранспортних послуг. Для цього, насамперед, необхідно розробити такі методи і моделі управління АТП, які дозволять розвивати підприємство відповідно до його можливостей і потреб. Тому виникає необхідність формування такої системи управління АТП, яка здатна нескінченно довго зберігати і підтримувати самостійне існування, може адаптуватися до змін навколишнього середовища та задовольняти вимоги виживання, тобто життєздатної системи управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Традиційно діяльність підприємства розглядають через організаційну структуру управління. На основі аналізу робіт М. Хаммера, Дж. Чампі, Т.В. Бойделла, А.В. Беклемишева [1–3] можна зробити висновок, що в даний час для підприємств традиційний функціональний підхід до управління, заснований на ієрархічній організаційній структурі управління, який полягає в розподілі функцій між підрозділами. Недоліками такого підходу є: складність пов'язання окремих завдань в технологію виробництва товарів або послуг; відсутність загального бачення результатів своєї роботи у виконавців певних функцій; складність взаємодії між виконавцями суміжних функцій; відсутність відповідальності за кінцеві результати роботи підприємства; конфлікти інтересів між різними підрозділами; відсутність орієнтації на клієнта і високі накладні витрати. Це вимагає розробки системи управління підприємством на основі застосування не тільки функціонального, але й інших підходів до управління.

Одним з найбільш ефективних підходів до побудови системи управління підприємством є концепція життєздатної системи Стаффорда Біра [4]. С. Бір описав модель життєздатної системи у вигляді нейрокібернетичної моделі, прототипом якої стала архітектура центральної нервової системи людини, де в звичайному стані йде автономна робота підрозділів і лише в екстремальних обставинах включається «диктатура центру». Доцільність пропонованої моделі Бір доводив, ґрунтуючись на елементарних законах і принципах кібернетики.

Однак, незважаючи на поширеність даного підходу [5–9], слід зазначити, що концепція життєздатних систем абстрагована від практичної діяльності конкретних підприємств, що істотно ускладнює її застосування.

Невирішені складові загальної проблеми. В умовах динамічності зовнішнього середовища особливу увагу необхідно приділяти побудові життєздатної системи управління автотранспортним підприємством, що самоорганізується. Ускладнення управлінських функцій і завдань, демократизація відносин, доступність інформації, наукомісткі технології та швидкість технологічних змін виявляють недоліки ієрархічних структур. Їм не вистачає динамічності і нерівноважності – основних ознак самоорганізації. Час реагування на зміни виявляється більшим, ніж час прояву наслідків цих змін і інтервал між черговими змінами. Уповільнена реакція – загибель будь-якого організму і будь-якої організації.

У типовій ієрархічній системі завдання розбивається на безліч дрібних складових, по окремим фахівцям, які вирішують їх у відриві від всієї задачі, а управлінський персонал вищої ланки потім зістиковує і оцінює внесок кожного. Завдання, права та обов'язки всіх учасників визначені і відомі, взаємодія передбачена лише по вертикалі. Модель життєздатної системи С. Біра [4] – компромісний варіант. Однак, у класичній концепції життєздатних систем є ряд недоліків: розподіл функцій управління між підсистемами економічних суб'єктів не відповідає організаційній структурі реальних підприємств; система інформаційних потоків підприємства не може повністю відповідати інформаційним каналам людської нервової системи; використання функціонального підходу не відповідає тенденціям досліджень в галузі розвитку підприємств, оскільки в економічно розвинених країнах процесний і системний підходи до ме-

менеджменту є домінуючими. Тому при формуванні моделі управління АТП на основі концепції життєздатних систем, доцільно виходити з основних бізнес-процесів підприємства, тобто використовувати процесний менеджмент.

Повноцінна реалізація процесного підходу різко підвищує поріг стійкості системи менеджменту і дозволяє з повною віддачею використовувати виробничий потенціал. При цьому зростає не тільки реальна виробнича потужність, але і конкурентоспроможність послуг АТП. Дослідження моделей організаційних структур, заснованих на процесах, показують, що для них стаціонарним станом є повна стійкість управління, заснована на активній адаптації до умов зовнішнього середовища. Процесна система менеджменту прагне до цього стану з будь-яких своїх вихідних станів.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є розробка моделі управління АТП на базі методичного апарату кібернетичного моделювання життєздатних систем.

Виклад основного матеріалу дослідження. Велику перспективу має подальший розвиток і використання кібернетичної моделі фірми Стаффорда Біра (VSM – viable system model), описану ним у книзі «Мозок фірми» [4]. Модель життєздатної системи складається з трьох груп елементів: операційних елементів, метасистем і середовища. Операційний елемент і метасистема були розділені автором на п'ять взаємодіючих систем. Для того щоб бути життєздатною, фірма, як і живий організм, потребує п'яти рівнів (підсистем) управління, що можуть бути відображені як аспекти організаційної структури. Кожен рівень має договірні повноваження про свою автономність і працює в межах своєї компетенції. Потік інформації йде знизу вгору, поступово фільтруючи зайві подробиці. Рівні управління включаються залежно від необхідності. Якщо який-небудь рівень управління заходить в глухий кут і не знаходить рішення, то в роботу включається верхній рівень.

При моделюванні життєздатної системи і відображенні її цілісності використовують в основному графічний метод, який дозволяє більш наочно представити модель (рис. 1).

На рис. 1 представлені три елементи – середовище, операційний елемент та метасистема, а також різні зв'язки (взаємодії) між ними.

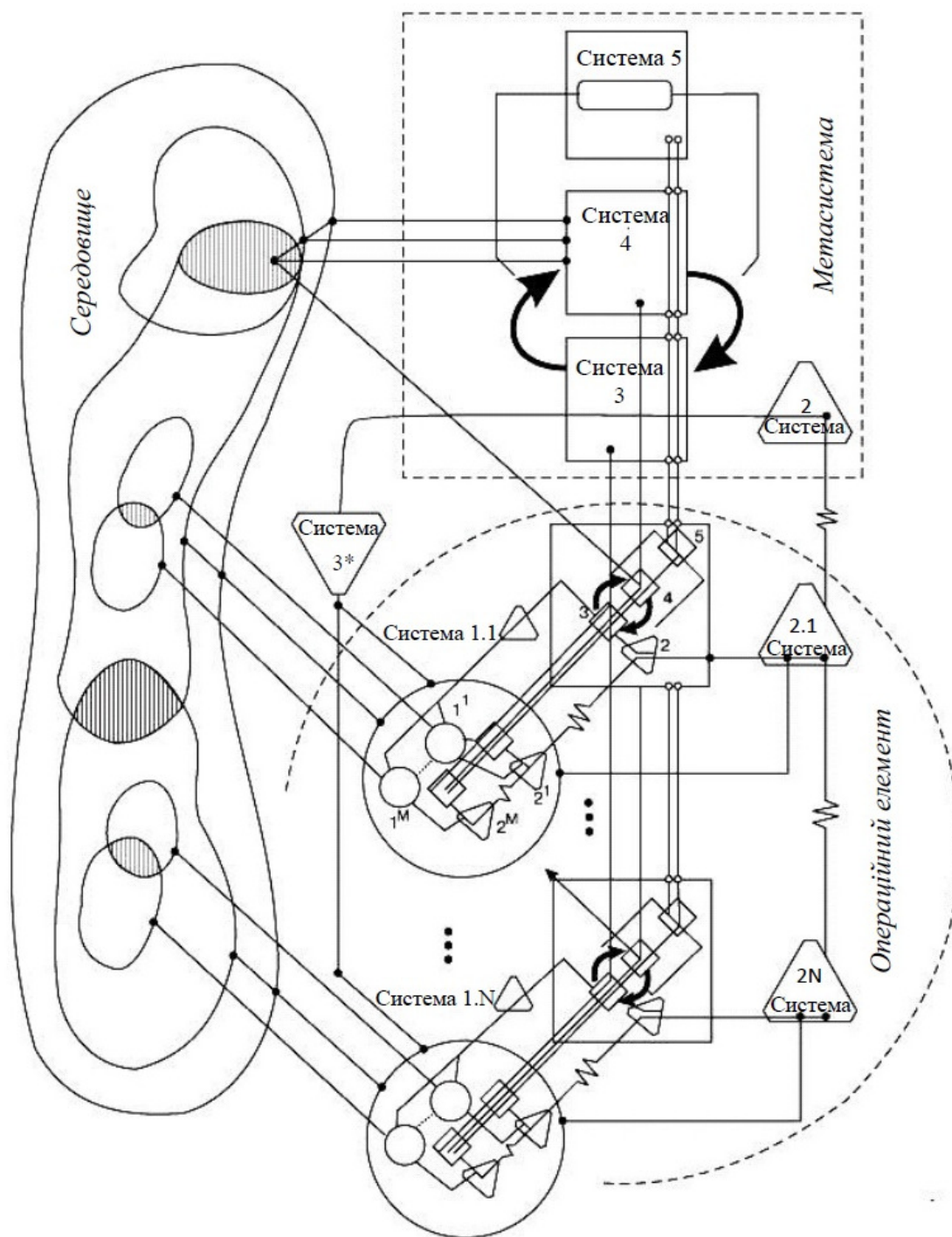


Рис. 1. Модель життєздатної системи управління фірмою [10]

Система 1 в моделі життєздатної системи забезпечує декілька основних видів діяльності (1.1, ..., 1.N) та покликана керувати підрозділом у відповідь на планові директиви і вказівки, що надходять згори, реагувати на прямі вимоги зовнішнього світу по відношенню до неї і бути готовою задовольняти потреби сусідніх підрозділів.

Системи 2–5 формують так звану метасистему. Вони не життєздатні самі по собі, не є центрами формування доданої вартості і не складають самостійну організацію. Це елементи структури, які призначені для збереження організації, для її саморегуляції при змінах зовнішніх обставин (зовнішнього середовища) і внутрішньої ситуації (технологічних операцій).

Система 2 – це система, що підводить проміжні підсумки всіх систем 1. Вона бере участь у роботі систем 1 і 3 та є інтерфейсом, який відповідає за ув'язку робіт центрів регулювання підрозділів і центру регулювання підприємства.

Система 3 відноситься вже до вищого управління, і її взаємодія з системами 1 пов'язана з розумінням підпорядкованої ролі підрозділів, з правом керівництва обмежувати автономію підрозділів з метою синергізму. Система 3 роз'яснює політику верхнього рівня, координує розподіл зусиль і ресурсів між підрозділами, проводить ревізії, загалом, підтримуючи стабільність автономної роботи підрозділів.

Система 4 забезпечує передачу вниз вольових вимог вищого керівництва, а також включає канали для пересилання вгору інформації, необхідної для управління всією фірмою. Через неї також проходять дані про стан навколишнього середовища. Ця система, перш за все, відповідає за ефективне планування діяльності підприємства.

Система 5 – механізм для розробки політики та прийняття рішень (ним володіє вище керівництво організації), призначений для управління як внутрішніми, так і зовнішніми подіями.

Вертикальні інформаційні канали на рис. 1, реалізуючи корпоративне зчеплення, повинні справлятися з різноманітністю середовища та операцій, при цьому блок аудиту «Система 3*» покликаний покривати можливий дисбаланс управлінської різноманітності та різноманітності технологічних операцій і середовища.

У широкому сенсі системи 1–3 пов'язані з тактичною та оперативною діяльністю організації (стосовно бізнес-структур – поточною виробничо-комерційною діяльністю), а система 4 піклується про стратегічну відповідь на дію зовнішніх викликів навколишнього середовища. Система 5 відповідає за рівновагу між поточною діяльністю і стратегією майбутнього розвитку, формуючи директивні

вказівки, які забезпечують життєздатність організації. З рисунку можна помітити, що:

- операції – це те ж саме, що і система 1;
- метасистема складається з систем 2, 3, 4 і 5;
- система 4 взаємодіє з навколишнім зовнішнім середовищем, тобто займається аналізом дій і прогнозуванням;
- системи 2 і 3 взаємодіють з внутрішнім середовищем (операціями).

Завдання метасистеми полягає в забезпеченні згуртованості та єдності, стабільності, оптимізації, плануванні майбутнього, адаптації до змінного середовища. На рис. 1 можна бачити, що великий операційний елемент також має структуру, схожу на вихідну і представлену декількома меншими операційними елементами. Очевидно, що вкладені операційні модулі (операції) нагадують за своєю структурою головну операцію, в яку вони включені. Це ілюструє принцип рекурсії, який є однією з ключових концепцій VSM. Він застосовується на всіх рівнях VSM, де операції складаються з більш дрібних життєздатних систем і включені у велику життєздатну систему. VSM передбачає організацію низки операційних модулів і метасистем, об'єднаних для спільної роботи як інтегрованого, гармонійного цілого.

На додаток до підсистем, які становлять перший рівень рекурсії, в моделі представлене зовнішнє середовище. Наявність зовнішнього середовища відображає в моделі область дії системи, без якої неможливо врахувати базу внутрішніх взаємодій організації.

Використання функціонального підходу є однією з причин, що зумовлюють складність застосування концепції життєздатних систем на реальних підприємствах, оскільки організаційна структура може на різних підприємствах розрізнятися як по розподілу функцій між підрозділами, так і за складом підрозділів. Деякі дослідники вже використовували процесний підхід для побудови моделі життєздатної системи для певних напрямів діяльності різних організацій [11–13]. Тому для адаптивного управління АТП пропонується використовувати процесний підхід, який є поглядом на підприємство як на пов'язану безліч бізнес-процесів, які згруповані за основними сферами діяльності [14, 15].

Розглянемо більш докладно основні бізнес-процеси автотранспортного підприємства з точки зору адаптивного управління. Детальна класифікація бізнес-процесів підприємства має наступний ви-

гляд: основні процеси; супутні (додаткові) процеси; допоміжні процеси; забезпечувальні процеси; процеси управління та розвитку.

Основними бізнес-процесами є процеси, орієнтовані на виробництво товару або надання послуги, що є цільовими об'єктами створення підприємства і забезпечують отримання доходу. Для автотранспортного підприємства основним видом діяльності є виконання перевезень.

Супутні процеси – процеси, орієнтовані на виробництво товару або надання послуги, які є результатами супутньої основному виробництву виробничої діяльності та також забезпечують отримання доходу. Так, для автотранспортного підприємства процес ремонту стороннього транспорту на власній ремонтній базі, експедирування вантажів, навантажувально-розвантажувальні операції є супутніми процесами.

Допоміжні бізнес-процеси – процеси, призначені для забезпечення виконання основних БП і підтримки їх специфічних рис. Так, для АТП допоміжним бізнес-процесом є процес технічного обслуговування і ремонту рухомого складу.

Забезпечувальні бізнес-процеси – процеси, призначені для життєзабезпечення всіх інших БП і орієнтовані на підтримку їх універсальних рис. На підприємствах це процес забезпечення енерго- та матеріальними ресурсами, фінансового забезпечення діяльності, процес кадрового забезпечення, інженерно-технічного забезпечення і т. п.

Бізнес-процеси управління – це процеси, що охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного БП і бізнес-системи в цілому. Це процеси стратегічного, оперативного та поточного планування, формування та здійснення управлінських дій.

Бізнес-процеси розвитку – це процеси вдосконалення виробленого товару або послуги, технологій, модифікації устаткування.

Перераховані бізнес-процеси є загальними для всіх автотранспортних підприємств і не залежать від особливостей організаційної структури підприємства. Тому пропонується систему 1 представити не як функціональні підрозділи підприємства, а як базові бізнес-процеси АТП. Вони поділяються на чотири підсистеми, що відповідають за управління основними, допоміжними, супутніми та забезпечувальними процесами підприємства. В свою чергу бізнес-процеси управління та розвитку будуть представлені в метасистемі моделі (системи 2–5), тому в запропонованій на рис. 2 системі управління АТП представлені всі бізнес-процеси підприємства.

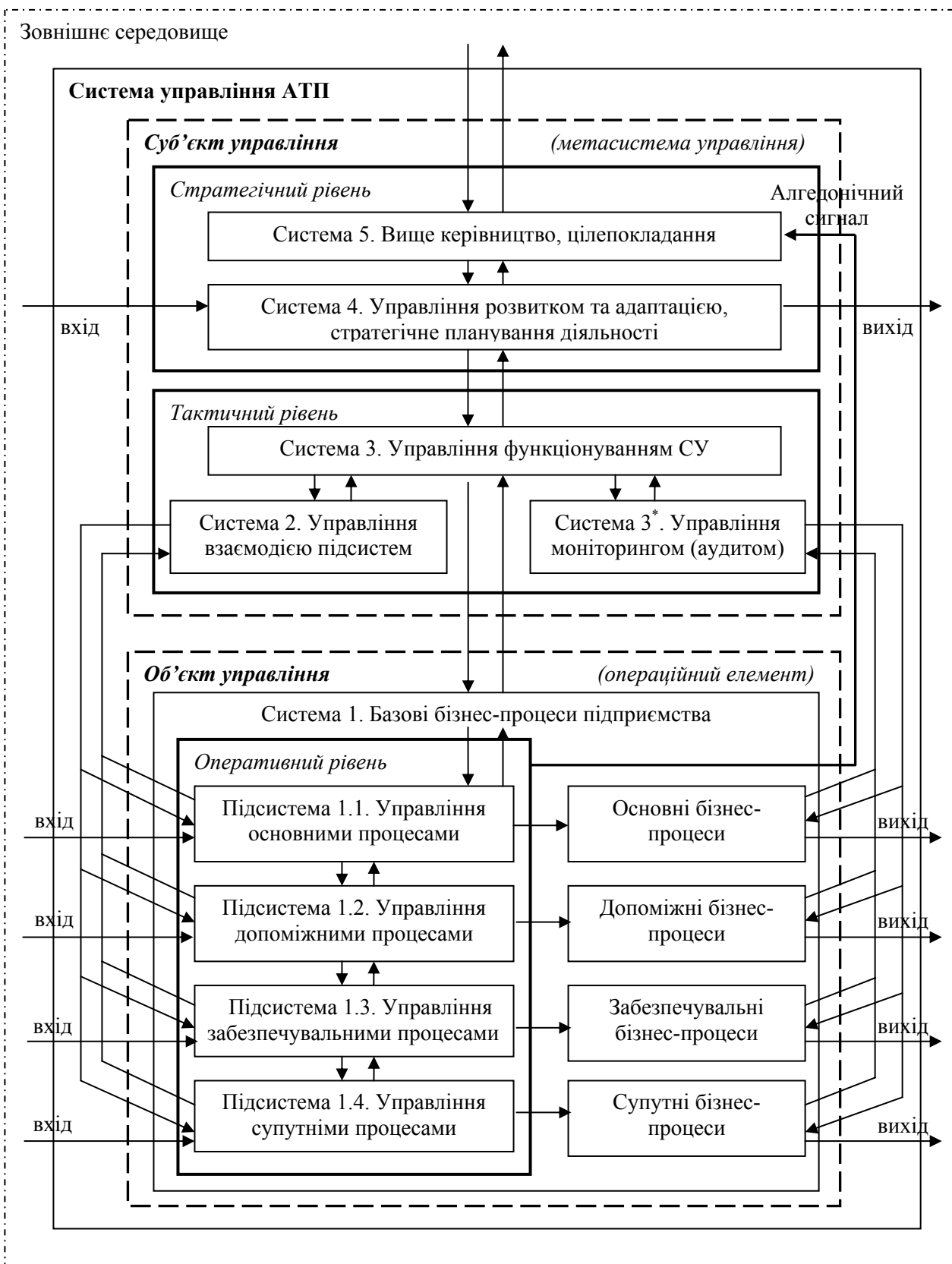


Рис. 2. Модель життєздатної системи управління АТП

Життєздатна система управління АТП, що наведена на рис. 2, містить такі елементи: зовнішнє середовище, систему управління

підприємством, що складається з метасистеми управління – суб'єкта управління і операційного елемента – об'єкта управління. Метасистема містить два рівня управління: стратегічний і тактичний. Система стратегічного управління включає дві підсистеми: систему 5 вищого керування та систему 4 управління розвитком і адаптацією. Система 5 відповідає за цілепокладання, розробляє стратегічні цілі, місію, бачення та політику, а система 4 – рішення, пов'язані зі стратегічним плануванням, розробкою моделі та оціночних критеріїв, адаптацією до зовнішнього середовища.

До складу підсистеми цілепокладання входять власники підприємства, рада директорів або правління, залежно від юридичної форми. До складу підсистеми 4 входить вище керівництво АТП, яке формує директорат розвитку.

Рівень тактичного управління відповідає безпосередній управлінській діяльності, яка полягає у виробленні тактичних рішень, що містять як параметричні (кількісні), так і стимулюючі (якісні) впливи, і складається з трьох підсистем. Система 3 – управління функціонуванням, оптимізує функціонування системи в цілому, координує розподіл зусиль і ресурсів між підрозділами, забезпечує необхідний синергізм. На її основі формується директорат поточної діяльності, куди входять різні керівники по сферах діяльності, заступники директорів або керівники відділів. Система 3* – управління аудитом, здійснює моніторинг, контроль та внутрішній аудит. Контроль виконання планів включає оцінку показників, що характеризують розвиток різних сфер діяльності, а також, у разі необхідності, постановку завдання нижчестоящим підсистемам щодо усунення розбіжностей між плановими та фактичними показниками.

Система 2 – управління взаємодією, регулює взаємодію підрозділів, здійснює стимуляцію або гальмування їх функціонування, тобто вона є центром регулювання діяльності підприємства та проводить проміжні підсумки роботи всіх підсистем 1. На рівні підсистеми 2 керівники бізнес-процесів узгоджують та координують між собою прийняті рішення. У тих випадках, коли пряме узгодження неможливе, зважаючи на виникнення конфлікту інтересів різних бізнес-процесів, узгодження відбувається на рівні системи 3, під керівництвом директорату поточної діяльності. Однак для неї відсутні зіставлення з підрозділами або посадовими особами підприємства, тому вона скоріш за все являє собою управлінський бізнес-процес. Даний бізнес-процес є набором процедур за погодженням оперативних результатів і рі-

шень, прийнятих на рівнях підсистем 1, а також процедури руху агрегованої інформації на більш високий рівень управління.

Об'єкт управління реалізує бізнес-процеси, що забезпечують виконання основної мети функціонування АТП. Система 1 представлена у вигляді чотирьох базових бізнес-процесів підприємства та підсистеми оперативного управління цими процесами. По кожному процесу наведені вхідні та вихідні параметри, відповідно ресурси та результати функціонування кожного бізнес-процесу. На рівні системи 1 керівники бізнес-процесів здійснюють керівництво по своїх напрямках діяльності. Взаємодія та взаємозв'язок між підсистемами проходить через осіб, що приймають рішення, причому одні і ті ж керівники беруть участь відразу в декількох рівнях управління.

Між оперативним та стратегічним рівнями управління є зв'язок, який використовується в тих випадках, коли керівники вищого рівня безпосередньо отримують інформацію про роботу конкретних підрозділів нижчого рівня, і має назву алгедонічний сигнал. Алгедонічні сигнали є сигналами, що згенеровані для оповіщення керівних модулів про необхідність втручання в діяльність системи, які піднімаються через рівні рекурсії, коли фактичне виконання не вдалося або перевищує можливості системи.

Перехід від функціонального підходу до управління, використовуваного в концепції життєздатних систем, до більш прогресивного процесного підходу, дозволить підвищити універсальність розроблюваної концепції.

Висновки. Таким чином, запропонована модель системи управління АТП, розроблена з використанням принципів побудови життєздатних систем, дозволяє зіставити потреби і можливості підприємства та реалізувати його потенціал, забезпечити стабільність функціонування та адаптацію до умов мінливого зовнішнього середовища. За допомогою запропонованої системи управління АТП особи, що приймають рішення, зможуть на різних рівнях управління здійснювати узгоджене прийняття і реалізацію рішень щодо функціонування підприємства.

Література

1. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. – С.Пб.: Изд-во С.-Петербургского ун-та, 1997. – 332 с.
2. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией / Т. Бойделл. – М.: Ассиана, 2000. – 204 с.

3. Беклемишев А.В. Управление предприятием: от финансового мониторинга к совету директоров / А.В. Беклемишев, А.В. Боброва. – М.: Финанс. газета, 2007. – 48 с.
4. Бир Ст. Мозг фирмы / Ст. Бир. – М.: УРСС, 2005. – 416 с.
5. Соколова Л.В. Теорія і практика адаптації підприємств до мінливого бізнес-середовища / Л.В. Соколова. – Х.: ХНУРЕ, 2004. – 288 с.
6. Петренко В.Л. Концепция и моделирование адаптивной системы управления проектами / В.Л. Петренко, В.И. Денисов. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1997. – 32 с.
7. Методология моделирования жизнеспособных систем в экономике : монография / под общ. ред. проф. Ю.Г. Лысенко. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2008. – 364 с.
8. Милов А.В. Экономическая кибернетика / А.В. Милов, В.Н. Тимохин, Г.А. Черноус. – Донецк: ДонНУ, 2004. – 420 с.
9. Бражникова Л.Н. Жизнеспособность системы стратегического управления финансовой деятельностью предприятий ЖКХ / Л.Н. Бражникова // Праці Одеського політехнічного університету. Збірник наукових праць. – 2011. – Вип. 3 (37). – С. 34–40.
10. Хиценко В. Модель жизнеспособной системы фирмы Стаффорда Бира / В. Хиценко // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 3. – Режим доступа до журн.: <http://old.sim-mfti.ru/content/-fl=284&doc=1091.htm>.
11. Суровицкая Г.В. Диагностика результативности функционирования системы управления информационным обеспечением / Г.В. Суровицкая, Т.Б. Комиссарова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Технические науки. – 2008. – № 3. – С. 58–64.
12. Деревнина А.Ю. Проектирование организационной структуры университета на основе модели жизнеспособной системы / А.Ю. Деревнина // Университетское управление: практика и анализ. – 2007. – № 1. – Режим доступа до журн.: <http://www.umj.ru/index.php/pub/inside/803>.
13. Гринько Т.В. Концепция адаптивного управления инновационным развитием промышленного предприятия / Т.В. Гринько // Економіка промисловості. – 2010. – Вип. 4 (52). – С. 113–121.
14. Бородулина С.А. Методология процессного управления автотранспортным предприятием в условиях нестационарности развития: автореф. дис. на соискание ученой степени докт. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / С.А. Бородулина. – С.Пб, 2012. – 40 с.
15. Криворучко О.М. Процессно-ориентированная система управления предприятием // Економіка транспортного комплексу. Збірник наукових праць. – Х.: ХНАДУ, 2011. – Вип. 8. – С. 22–34.

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

Стаття надійшла до редакції 7.09.2013 р.

УДК 658:656.13.033

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. екон. наук,
АНАНКО І.М., канд. екон. наук,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

АУДИТ ЛОГІСТИКИ НА АТП

Анотація. Запропоновано методику проведення логістичного аудиту на АТП, що передбачає розрахунок індексу стану логістики, визначення відносного рівня її розвитку, а також виявлення основних напрямків її покращення.

Ключові слова: логістика, діагностика, аудит, розвиток логістики на АТП.

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. экон. наук,
АНАНКО И.Н., канд. экон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

АУДИТ ЛОГИСТИКИ НА АТП

Аннотация. Предложена методика проведения логистического аудита, которая предусматривает расчет индекса состояния логистики, определение относительного уровня ее развития, а также выявление основных направлений ее улучшения.

Ключевые слова: логистика, диагностика, аудит, развитие логистики на АТП.

V. SHYNKARENKO, Dr. Econ. Sc.,
I. ANANKO, Cand. Econ. Sc.,
Kharkiv National Automobile and Highway University

LOGISTICS AUDIT AT A MOTOR-TRANSPORT ENTERPRISE

Abstract. The technique of logistics audit, which provides for calculating the index of logistics condition, determining the relative level of its development and identifying the key ways of its improvement has been suggested.

Key words: logistics, diagnostics, audit, development of logistics in motor-transport enterprises.

Постановка проблеми. Прагнення автотранспортних підприємств до підвищення ефективності надання послуг за рахунок своєчасного реагування на конкуренцію та врахування мінливих вимог споживачів загострило проблему раціонального використання ре-

сурсів. Тому актуальним питанням в таких умовах залишається застосування різних видів діагностики діяльності підприємства, спрямованих на своєчасне виявлення негативних відхилень від поставлених завдань та обґрунтування методів їх усунення.

У зв'язку з цим, в економічно розвинутих країнах широкого розповсюдження набуває використання логістичного аудиту, основним завданням якого є визначення оптимальності протікання матеріального потоку від виробника до споживача та формування рекомендацій щодо його покращення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Базуючись на результатах аналізу літературних джерел [11–15], під логістичним аудитом будемо розуміти систематичний аналіз ключових показників розвитку логістики на підприємстві з метою встановлення шляхів скорочення логістичних витрат та виявлення організаційно-управлінських проблем, а також для визначення динаміки цих ключових показників та їх порівняння з кращими в галузі.

Багато зарубіжних та вітчизняних вчених і практиків, серед яких можна виділити Зирянова В.В., Інютину К.В., Ларіну Р.Р., Миротина Л.Б., Окландера М.А., Посилкіну О.В., Сергєєва В.І., Ташбаєва И.Е. тощо, досліджували в своїх роботах питання визначення сутності, призначення та процедури проведення логістичного аудиту на підприємствах.

В роботі [12, с. 102] відповідно до міжнародного нормативу «Використання результатів роботи внутрішнього аудитора» представлено основні етапи проведення логістичного аудиту та надано їх характеристику (табл. 1).

Таблиця 1

Етапи проведення логістичного аудиту [12, с. 102]

Етап перевірки	Джерело інформації	Процедура логістичного аудиту
1	2	3
Перевірка управління логістичними системами	План розвитку підприємства, результати досліджень	Аналіз місця логістики в діяльності підприємства, організаційної структури, концепції та стратегії логістичних систем

Закінчення табл. 1

1	2	3
Перевірка планування розвитку ЛС	Бізнес-план	Аналіз місця плану логістичної системи в бізнес-плані розвитку підприємства. Виявлення резервів поліпшення планування розвитку логістичних систем
Аудит закупівельної логістики	Матеріали діяльності закупочної системи, звіти	Аналіз узгодженості дій між службами постачання, виробництва та збуту, аналіз оптимальності прийняття рішень
Аудит виробничої логістики	Технологічні карти, маршрутні листи, тарифи, Устав, структура управління, звіти щодо використання виробничих потужностей	Аналіз ефективності використання транспортних засобів, економічне обґрунтування вибору рухомого складу, оцінка обсягів поставок, аналіз ефективності маршрутів
Аудит розподільчої логістики	Матеріали діяльності системи збуту	Аналіз ефективності діючої системи збуту: каналів розподілення, організації та методів їх діяльності
Аналіз організації складських процесів	Технологічні карти та графіки	Аналіз ефективності виконання логістичного процесу на складі, використання складських площ
Аудит логістичного сервісу	Матеріали з обслуговування споживачів	Оцінка ефективності існуючих стандартів якості обслуговування, аналіз рівня логістичного обслуговування
Аудит інформаційної логістики	—	Аналіз комунікаційної системи підприємства та ефективності її роботи
Оцінка ефективності логістичних систем	Звітність підприємства	Аналіз показників ефективності логістичних витрат в динаміці, аналіз частки логістичних витрат

В [13, с. 77–78] пропонується процедура аудиту логістичних процесів, що починається з етапу виявлення логістичної проблеми та збору даних для встановлення критеріїв оцінювання рівня розвитку логістики на підприємстві, а закінчується наданням рекомендацій щодо її удосконалення.

Також доцільно приділити увагу праці [15], де описується проведення логістичного аудиту за технологією LFA (Logistics Field

Audit). Сутність зазначеної технології полягає в послідовному дослідженні та оцінці рівня розвитку логістики на підприємстві за наступними розділами: схема бізнесу, місія та стратегія, товарна номенклатура, системи управління запасами та планування, логістичні витрати, IT-забезпечення та логістична служба. На сьогодні, це найбільш ефективний управлінський інструмент, широко використовуваний провідними світовими компаніями, що забезпечує істотне скорочення дистанції між одержанням об'єктивної оцінки розвитку логістики на підприємстві та впровадженням інноваційних логістичних систем.

Крім того, слід зазначити, що логістичний аудит є одним із найважливіших етапів процесу проектування логістичних систем [1–10], від результатів виконання якого залежить успіх розробки та впровадження на підприємстві проекту майбутньої логістичної системи.

Невирішені складові загальної проблеми. Таким чином, в літературі надано основні принципи та описано можливі інструменти проведення логістичного аудиту на підприємстві, але автори надають лише узагальнені рекомендації щодо організації процесу його проведення та виявлення відхилень, наголошуючи на тому, що вибір об'єктів діагностики та визначення критеріїв оцінки залежить від виду діяльності, організаційної структури, типу управління та інших особливостей підприємства. Тому застосування представлених рекомендацій в практичній діяльності автотранспортних підприємств потребує врахування галузевих особливостей та здійснення інших уточнень.

Отже, важливим завданням є розробка методики проведення аудиту логістики на автотранспортному підприємстві, що включатиме формування переліку оціночних показників та пропозицію процедури їх оцінки.

Мета статті. На підставі аналізу існуючих методик та врахування специфічних особливостей процесу пропозиції та надання автотранспортних послуг розробити методику проведення логістичного аудиту на АТП.

Виклад основного матеріалу дослідження У якості своєрідного каркасу, що дозволить сформулювати систему показників для оцінювання рівня розвитку логістики застосуємо метод Balanced Scorecard (BSC).

Система BSC передбачає використання таких груп показників:

- показники, що оцінюють роботу із зовнішніми клієнтами та якість логістичного сервісу;

Такі показники дозволяють контролювати своєчасність забезпечення та якість поставок, дотримання порядку та строків підготовки документації, обробки замовлень тощо.

- показники оцінки внутрішньої діяльності.

У якості показників для оцінювання внутрішньої діяльності підприємства з точки зору розвитку логістики доцільно обрати такі показники, що характеризуватимуть ефективність трансформації ресурсопотоків для реалізації логістичних функцій, за такими складовими:

- проектування розвитку логістики;
- управління логістикою та логістичними витратами;
- використовувані техніка та технології;
- кадри логістики;
- рівень автоматизації логістичних процесів тощо.

З метою визначення розвитку логістики в процесі роботи із зовнішніми клієнтами показники доцільно виділити за логістичними вузлами. Під вузлами логістичної системи АТП будемо розуміти області максимального зосередження потоків у однакові моменти часу. Вузли матеріальних, фінансових та інформаційних потоків у межах організаційної структури підприємства можна виділити таким чином:

- управління процесами виконання замовлень;
- управління запасами;
- управління складськими процесами;
- управління взаємовідносинами з постачальниками;
- управління взаємовідносинами з клієнтами.

На формування вузлів зосередження логістичних потоків підприємства мають вплив прийняті правила обслуговування, форми та методи розрахунків, характер руху інформації між посередниками, постачальниками, споживачами та персоналом, а також внутрішніми службами в процесі обслуговування. Вузли можна отримати шляхом суміщення запропонованої структури логістичної системи з адміністративною мережею підприємства.

Таким чином, запропоновано таку систему узагальнюючих показників для аудиту логістики на підприємстві та виявлення бізнес-процесів, що потребують удосконалення (табл. 2).

Таблиця 2

Показники для проведення аудиту логістики на АТП

Складові	Критерії оцінки
1	2
Управління логістичною системою	Наявність логістичної стратегії
	Відповідність логістичної стратегії місії та цілям бізнесу
	Рівень опису та оптимізації бізнес-процесів
	Ступінь впровадження регламентації
Проект розвитку логістики	Наявність проектів розвитку логістичних систем
	Оцінка інвестування в розвиток логістичної системи підприємства
	Управління вимогами до логістичної системи
Використовувані техніка та технології	Використання сучасної техніки
	Використання сучасного обладнання
	Використання новітніх технологій
Кадри логістичного обслуговування	Кваліфікація персоналу
	Активна система мотивації
	Система кадрового навчання та зростання
Автоматизація управління потоками	Наявність програмного забезпечення
	Наявність системи бізнес-аналітики
	Використання наскрізної системи звітності
Управління витратами	Система бюджетування
	Прогнозна модель бізнесу
	Моделювання логістичних потоків та витрат за логістичними вузлами
Управління процесом виконання замовлень (перевезеннями)	Відповідність кількості та місткості транспортних засобів вимогам
	Організація процесів прийняття та виконання замовлень водіями
	Організація звітування водіїв за результатами виконання замовлень
Управління запасами	Планування запасів
	Аналіз забезпеченості транспортного цеху запасами
	Використовувані системи управління рухом запасів
	Облік та контроль управління запасами
	Ланцюг поставок

Закінчення табл. 2

1	2
Управління складськими процесами	Організація складування
	Використовувані технології складування
Управління взаємовідносинами з постачальниками	Організація співпраці із постачальниками (ведення переговорів, трансфер персоналу та інвентаря, встановлення принципів комунікації, а також реалізація outsourcing проекту)
Управління взаємовідносинами з клієнтами	Рівень диспетчеризації
	Індекс задоволеності клієнтів

Аудит логістики на АТП пропонується здійснювати за такими етапами:

- збір та обробка вихідних даних;
- розрахунок відносного рівня розвитку логістики;
- розрахунок індексу розвитку логістики;
- визначення напрямків покращення логістичної діяльності автотранспортного підприємства.

З метою проведення аудиту за приведеним переліком показників пропонується використати метод експертних оцінок. Кожний експерт за 5-бальною шкалою має оцінити досягнутий рівень розвитку логістики за певним показником, а також встановити граничне його значення, яке має бути досягнуте в найближчий час.

Вихідні дані, отримані в процесі опитування експертів, пропонується структурувати в матрицю з рядками $m-1$, де непарний рядок $m-1$ містить результати експертних оцінок, а парний рядок m – містить необхідні значення показників послуги

$$[X] = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & x_{13} & x_{14} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & x_{23} & x_{24} & & x_{2n} \\ x_{31} & x_{32} & x_{33} & x_{34} & & x_{3n} \\ & & \dots & & & \\ x_{m-11} & x_{m-12} & x_{m-13} & x_{m-14} & & x_{m-1n} \\ x_{m1} & x_{m2} & x_{m3} & x_{m4} & & x_{mn} \end{bmatrix}. \quad (1)$$

Істинні значення рядків матриці можна розрахувати як середні значення рядків з врахуванням довірчих інтервалів

$$\{\hat{x}\} = \begin{bmatrix} \frac{\sum_{i=1}^n x_{1i}}{n} - t_{p(k)} \frac{\sigma_{x1}}{\sqrt{n}} \\ \frac{\sum_{i=1}^n x_{2i}}{n} - t_{p(k)} \frac{\sigma_{x2}}{\sqrt{n}} \\ \dots \\ \frac{\sum_{i=1}^n x_{m-1i}}{n} - t_{p(k)} \frac{\sigma_{xm-1}}{\sqrt{n}} \\ \frac{\sum_{i=1}^n x_{mi}}{n} - t_{p(k)} \frac{\sigma_m}{\sqrt{n}} \end{bmatrix} \quad (2)$$

де $\{\hat{x}\}$ – множина істинних значень оцінки;

x_{ij} – i -те значення j -го рядка матриці, $i = 1, n; j = 1, m$;

n – кількість значень x ряду i ;

j – кількість рядків;

σ_{xj} – дисперсія множини x ряду j ;

$t_{p(k)}$ – значення коефіцієнта Стюдента.

Відносні значення розвитку логістики розраховуються за допомогою використання функції ϕ від множини значень $\{x\}$. В результаті перетворення різниць за кожним показником з множини $\{x\}$ отримуємо множину $\{\phi\}$

$$\begin{aligned} \{\phi(x_1); \phi(x_2); \phi(x_3); \dots; \phi(x_{m-1}); \phi(x_m)\} &= [x_1; x_2; x_3; \dots; x_{m-1}; x_m] = \\ &= \left\{ \left(1 - \frac{x_1 - x_2}{x_1} \right); \left(1 - \frac{x_3 - x_4}{x_3} \right); \dots; \left(1 - \frac{x_{m-1} - x_m}{x_{m-1}} \right) \right\}, \end{aligned} \quad (3)$$

де $\varphi\{x_i\}$ – функція відповідності i -го елемента множини $\{x\}$, $i=1:m$;

m – кількість елементів множини m , де парні елементи – істинні значення логістичної системи, непарні – істинні значення вимог до i -тих показників логістичної системи.

Загальне значення індексу розвитку логістики розрахуємо як середньозважене відносних значень $\varphi\{x_i\}$ з врахуванням вагових коефіцієнтів g

$$Q = \sum_{j=1}^m \varphi(x_j) \cdot g_j, \quad (4)$$

де Q – індекс стану розвитку логістики;

$\varphi\{x_i\}$ – відносне значення розвитку j -го показника x , $j=1:m$;

m – кількість елементів множини;

g_j – експертний ваговий коефіцієнт розрахунку комплексних показників для j -го показника множини $\varphi\{x\}$, отриманий методом парного порівняння.

Порівняльні значення ступеню виконання вимог, а також граничні значення оцінок елементів приведені в табл. 3.

Таблиця 3

Порівняльні значення стану розвитку логістики та граничні значення оцінок елементів

Найменування	Умовне позначення	Шкала	Граничні значення	Коментар
1	2	3	4	5
Масив вихідних даних	$[x]$	0–5	–	–
Критерій близькості емпіричного розподілення до нормального	C	–	$C > 3$	Емпіричне розподілення близьке до теоретичного для проведення подальших розрахунків
			$C < 3$	Слід перевірити модальне розподілення
Абсолютне значення рівня розвитку логістики	$\Delta \hat{x}$	0–5	–0,2–+0,2	Досягнуто необхідний рівень розвитку логістики
			+0,2–+0,6	Незначне відхилення показників від вимог

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5
Абсолютне значення рівня розвитку логістики	$\Delta \hat{x}$	0–5	>+0,6	Не досягається необхідний рівень розвитку логістики, потребує покращень
			<+0,2	Підприємство докладає надлишкових зусиль за даними показниками
Відносне значення розвитку логістики	$\varphi(\hat{x})$	0–100 %	0–60 %	Необхідний повний перегляд функціонування системи
			61–80 %	Низький рівень розвитку
			81–90 %	Середній рівень
			91–100 %	Високий рівень
			>100 %	Необхідна оцінка ефективності логістичної системи, аналіз витрат процесів
Індекс розвитку логістики на АТП	Q	0–100 %	0–60 %	Система не вирішує поставлених завдань
			61–80 %	Система сформувалась, однак працює зі зривами
			81–90 %	Система забезпечує виконання нормативних вимог
			91–100 %	Система функціонує нормально, успішно забезпечує виконання поставлених завдань
			>100 %	Необхідна оцінка ефективності логістичної системи
Коефіцієнт кореляції (оцінюється експертами)	$k_{\Omega\varphi}$	–3;3	–3	Сильна негативна кореляція
			–1,5	Негативна кореляція
			0	Відсутність кореляції
			+1,5	Позитивна кореляція
			+3	Сильна позитивна кореляція

Після проведення опитування та приведення отриманої інформації в матрицю вихідних даних слід оцінити відповідність розподілення думок експертів для рівня розвитку логістики, що вимагається, та досягнутого рівня розвитку за кожним фактором згідно закону нормального розподілення, тобто оцінити близькість емпіричного розподілення до нормального.

Визначення меж довірчого інтервалу виконується відповідно з формулою (5). Дисперсію σ_x^2 слід розраховувати як зважену дисперсію вибірки

$$\sigma_x^2 = \frac{\sum x^2 f}{\sum f} - \left(\frac{\sum x f}{\sum f} \right)^2. \quad (5)$$

Значення $t_{p(k)}$ для $k = 97 - 1 = 96$ та $P = 95 \%$ розраховуємо за таблицею Стюдента. Згідно з прийнятою поправкою, істинне значення показника $\hat{X}$ складає різницю середнього арифметичного та половини розміру довірчого інтервалу.

Відносне значення рівня розвитку логістики $\phi\{\hat{x}_j\}$ розраховується за формулою (3).

Індекс розвитку системи розраховується за формулою (4) на основі даних щодо відносного рівня розвитку логістики та питомої ваги показників.

Значення досягнутого рівня розвитку логістики та рівня, що вимагається, питомої ваги, абсолютної різниці та відносної оцінки необхідні для розрахунку узагальненого показника рівня розвитку логістики на автотранспортному підприємстві. Експертний аналіз кожної оціночної категорії припускає 5 варіантів оцінки (табл. 4).

Таблиця 4

Стан оціночної категорії

Оцінка, бали	Стан оціночної категорії
1	Діяльність в даному напрямку не ведеться
2	Діяльність ведеться непостійно, час від часу
3	Діяльність ведеться частково, залежно від ситуації
4	Діяльність ведеться постійно і систематично
5	Діяльність ведеться максимально ефективно

Отримане значення індексу розвитку логістики порівнюється зі шкалою, приведеною в табл. 5.

Результуюча оцінка може бути представлена у вигляді пентаграми, на яку накладають профіль розвитку логістики на підприємстві з обліком кожного з критеріїв моделі.

Таблиця 5

**Характеристики стану розвитку логістики
на автотранспортному підприємстві**

Рівень	Значення індексу розвитку, %	Характеристики стану логістики
A	91–100	Система функціонує нормально, успішно забезпечує виконання робіт
B	81–90	Система забезпечує виконання нормативних вимог, але окремі її елементи вимагають доробки. Необхідно підтримувати динаміку поліпшень та почати перетворення проблемних областей, що залишилися, використовуючи бенчмаркінг та реінжиніринг
C	61–80	Система сформувалася, однак працює зі зривами і не дозволяє забезпечувати виконання завдань з якісного логістичного обслуговування. Удосконалюючи систему, слід врахувати значущість споживачів, персоналу та постачальників
D	<60	Система не вирішує поставлених завдань, потрібний повний перегляд її функціонування та розробка системи заново. Для цього керівництву слід виявити ініціативу, чітко визначити логістичну місію, стратегію, концепцію та технології

Висновки. Таким чином, запропоновано методику проведення аудиту логістики на автотранспортному підприємстві, що полягає у визначенні рівня її внутрішнього розвитку на підставі використання бальних оцінок експертів. Приведена методика дозволить оперативно визначити стан розвитку логістики підприємства, встановити «вузькі місця» та запропонувати заходи щодо їх швидкого усунення.

Література

1. Денисенко М.П. Організація та проектування логістичних систем : підручник / М.П. Денисенко, П.Р. Левковець, Л.І. Михайлова та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 336 с.
2. Маліндретос Дж. Транспортна логістика та інтермодальні перевезення: навч. посібник / Дж. Маліндретос, І. Христодулу-Варотсі, М.Я. Пос-тан, І.М. Москвиченко, О.О. Балобанов. – Одеса: Астропринт, 2004. – 164 с.

3. Бауэрсокс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д.Дж. Бауэрсокс, Д.Дж. Клосс; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2001. – 640 с.
4. Вахович І.М. Методологічні засади проектування логістичних систем промислових підприємств / І.М. Вахович, І.М. Камінська // Логістика: теорія та практика: наук. журнал Луцького нац. техн. університету. – 2011. – № 1. – С. 27–36.
5. Бубнов С.А. Методика проектирования логистических систем промышленных предприятий на основе концепции RCM / С.А. Бубнов. – 2010. – Режим доступа: www.bestlog.narod.ru
6. Леншин И.А. Основы логистики: учеб. пособие / И.А. Леншин. – М. : Машиностроение, 2002. – 464 с.
7. Лубочнов В.А. Маркетинговая логистика / В.А. Лубочнов // Риск. – 1996. – № 6-7 – С. 16–21, 23–33.
8. Миротин Л.Б. Транспортная логистика: учеб. пособие / Л.Б. Миротин, Б.П. Безель, Т.О. Сулейменов, К.О. Мадалиев и др.; под общ. ред. Л.Б. Миротина. – М., 1996. – 212 с.
9. Порохня Т.А. К вопросу о методологии проектирования логистических систем / Т.А. Порохня // Сборник научных трудов СевКавГТУ. Серия «Экономика». – 2006. – № 4. – Режим доступа: <http://www.nestu.ru>
10. Крикавський Є.В. Логістика: основи теорії : підручник / Є.В. Крикавський. – 2-ге вид. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2006. – 456 с.
11. Ваховская М.Ю. Логистический аудит в Украине: сущность и характерные черты / М.Ю. Ваховская // Экономика и управление. – 2011. – № 5. – С. 82–89.
12. Ларина Р.Р. Логистический аудит в обеспечении эффективной деятельности промышленных предприятий / Р.Р. Ларина // Бизнес-Информ. – 2007. – № 3–4. – С. 98–102.
13. Беляев В.М. Управление процессами в транспортных логистических системах: учеб. пособие / В.М. Беляев, Л.Б. Миротин, А.Г. Некрасов, А.К. Покровский; под общ. ред. А.Г. Некрасова. – М., 2011. – 128 с.
14. Назаренко Я.Я. Логістичний аудит: проблеми та перспективи розвитку в Україні / Я.Я. Назаренко // Вісник: Збірник наукових праць НТУ. – 2009. – Режим доступа: http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/vntu/2009_19_1/pdf/50.pdf
15. Бубнов С.А. Как провести внутренний логистический аудит в торговых компаниях с разветвленной филиальной структурой / С.А. Бубнов. – Режим доступа: www.bestlog.narod.ru

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

Стаття надійшла до редакції 18.09.2013 р.

УДК 330.322.05

АЧКАСОВА Л.М., канд. екон. наук,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. В статті пропонується удосконалена методика оцінки ефективності діяльності підприємства за допомогою оцінки ефективності використання окремих видів ресурсів. Методика передбачає побудову матриць, що характеризують загальну ефективність діяльності підприємства та ефективність використання основних фондів, оборотних коштів, фінансових, інформаційних і трудових ресурсів. В статті також обґрунтований підхід до визначення інтегральної оцінки ефективності діяльності АТП на підставі результатів розрахунку матриць.

Ключові слова: матричне моделювання, ефективність діяльності, основні фонди, оборотні кошти, фінансові ресурси, інформаційні ресурси, трудові ресурси.

АЧКАСОВА Л.Н., канд. экон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье предлагается усовершенствованная методика оценки эффективности деятельности предприятия с помощью оценки эффективности использования отдельных видов ресурсов. Методика предполагает построение матриц, характеризующих общую эффективность деятельности предприятия и эффективность использования основных фондов, оборотных средств, финансовых, информационных и трудовых ресурсов. В статье также обоснованный подход к определению интегральной оценки эффективности деятельности АТП на основании результатов расчета матриц.

Ключевые слова: матричное моделирование, эффективность деятельности, основные фонды, оборотные средства, финансовые ресурсы, информационные ресурсы, трудовые ресурсы.

L. ACHKASOVA, Cand. Econ. Sc.,
Kharkiv National Automobile and Highway University

ASSESSMENT OF ENTERPRISE EFFICIENCY

Abstract. The improved method of assessing the enterprise efficiency by evaluating the efficiency of using the certain types of resources has been suggested. The technique involves building matrices characterizing the overall efficiency of the enterprise and the efficiency of using the fixed assets, current assets, financial, information and human resources. The approach to deter-

mination of integrated assessment of motor-transport enterprise efficiency on the basis of matrix calculation has been substantiated.

Key words: matrix modeling, efficiency, fixed assets, current assets, financial resources, information resources, human resources.

Постановка проблеми. В умовах нестабільного економічного розвитку особливо актуальні проблеми ефективної діяльності підприємств, оцінка проміжних і кінцевих результатів виробництва на підприємстві. На сьогоднішній день запропоновано багато підходів, пропозицій щодо оцінки ефективності діяльності підприємства, але не приділяється достатньої уваги детальному комплексному аналізу ефективності.

Як відомо, стан цілого залежить від стану його складових елементів. Якщо розглянути продукт діяльності підприємства як результат перевтілення ресурсів, то можна припустити, що від якості ресурсів та ефективності їх використання залежить якість і ефективність результату. Існуючі методики оцінки розглядають окремо ефективність використання окремих видів ресурсів і окремо оцінюють ефективність діяльності підприємства

Таким чином, виникає проблема розробки методичного підходу для комплексного аналізу ефективності діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі ефективності присвячені праці вітчизняних і зарубіжних вчених. Особливе місце серед них займає У.І. Мересте, який вперше в 1985 р. використовував матричну модель для оцінки поля ефективності. Акташа В.А. і Уварова Г.В. розробили методику аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства на базі матричної моделі. Ці вчені розглядають принцип ефективності, як мінімум витрат – максимум результату, який можна представити за допомогою показників продуктивності, прибутковості та рентабельності [5–7]. Для аналізу оцінки ефективності діяльності підприємства ними використовувалася матричний метод з використанням матриці показників звітної і планового періоду, а також матриця відносних та індексних значень по кварталах. До матриці увійшли такі показники: прибуток, додана вартість, товарна продукція, повна собівартість, матеріальні витрати, основні фонди, фонд оплати праці, чисельність персоналу.

Системно-матричний діагностичний аналіз АТП досліджувала Аксьонова З.І. та Бачурин О.О. [1]. За допомогою цього аналізу досліджується система показників виробничо-господарської діяльності АТП на основі матричної моделі з метою оперативної оцінки рівня ефективності роботи підприємства, виявлення внутрішніх виробничих резервів і розробки комплексу заходів щодо їх реалізації. Матрична модель ефективності виробничо-господарської діяльності вантажного АТП використовувала такі показники: прибуток, автомобіле-години роботи, витрати, фонд оплати праці, загальний пробіг, число відпрацьованих людино-годин, вартість оборотних засобів, вартість основних виробничих фондів, загальний вантажообіг, загальний обсяг перевезень, загальний обсяг доходів. Загальні положення ефективності діяльності підприємства розглянув Шегда А.В. [8]. Матричний метод використовувала Догадайло Я.В. Аналіз виконувався на основі трьох матриць, що забезпечує комплексний підхід до оцінюваної категорії і дозволяє розглянути результати діяльності підприємства в динаміці, з позиції виконання плану і конкурентної позиції.

Невирішені складові загальної проблеми. Недоліком сучасних методик є те, що в роботах використовується узагальнююча система показників для оцінки ефективності діяльності АТП за допомогою матричного моделювання. Для більш детального і комплексного аналізу підприємства недостає матриць ефективності використання окремих видів ресурсів і методики визначення узагальнюючих показників.

Формулювання цілей статті. Формування системи показників і матриць для оцінки ефективності діяльності АТП на базі матричного методу і ресурсного підходу є метою даної статті.

Викладення основного матеріалу дослідження. Для того, щоб комплексно оцінити ефективність діяльності підприємства були розглянуті показники ефективності використання за окремими видами ресурсів: основних фондів, оборотних фондів, трудових ресурсів, інформаційних ресурсів, фінансових ресурсів та капітальних вкладень.

Вибір методу оцінки ефективності діяльності підприємства обумовлюється його зручністю, інформативністю і комплексністю. Матричний метод використовується для управління узагальнюючої оцінкою ефективності і інтенсивності діяльності всього підприємства.

В основі використання матричного методу лежить концепція представлення виробничого процесу як входу-виходу у вигляді матричної моделі. На вході закладаються витрати і ресурси, а на виході – результати діяльності у вартісній формі.

Матриця ефективності за своєю структурою квадратна, а всі її елементи, розташовані симетрично по головній діагоналі. Прямі показники ефективності розміщені під головною діагоналлю матриці, а зворотні, що відображають техніко-економічну сторону виробництва, технологію – над головною діагоналлю.

На основі формул, представлених в інформаційних джерелах обрані складові показників, що оцінюють ефективність діяльності за такими критеріями: порівнянність, змінність зі зміною стану підприємства, доступність і достовірність, показники, що визначають результати підприємства. До таких показників були віднесені: прибуток, доходи, обсяг перевезень, вантажообіг, автомобіле-години в роботі, вартість основних фондів, кількість робітників, фонд оплати праці, спискова чисельність автомобілів, витрати. Вибір показників проходив шляхом зіставлення з критеріями вибору.

Показники відібрані довільно і для складання матриці, були впорядковані за спеціальним алгоритмом: порівнюється співвідношення перших двох показників довільного ряду, те співвідношення, яке дорівнює максимальному ефекту ставиться на перше місце. Така процедура повторюється доти, поки не будуть перебрані всі показники, що входять в матрицю. Під загальною характеристикою змін в стані поля ефективності та вимірювання їх можливо в загальному випадку обстежитися розглядом прямого поля ефективності. Детальний же факторний аналіз всіх обставин змін ефективності припускає розгляд зворотного поля ефективності.

Таким чином в результаті впорядкування отримуємо упорядкований ряд: прибуток, доходи, обсяг перевезень, вантажообіг автомобіле-години в роботі, вартість основних фондів, кількість робітників, фонд оплати праці, спискова чисельність автомобілів, витрати і на його основі будується матриця, яка буде вихідною для оцінки ефективності використання ресурсів у цілому за підприємством (табл. 1).

Для більш детального аналізу підприємства, були сформовані матриці за кожною групою показників, які розділені за видами ресурсів.

Таблиця 1

Впорядкована вихідна матриця

	П	Д	Q	Р	АГ _р	ОВФ	N _р	ФОП	A _{сп}	С
П	1	Д/П	Q/П	Р/П	АГ _р /П	ОВФ/П	N _р /П	ФОП/П	A _{сп} /П	С/П
Д		1	Q/Д	Р/Д	АГ _р /Д	ОВФ/Д	N _р /Д	ФОП/Д	A _{сп} /Д	С/Д
Q			1	Р/Q	АГ _р /Q	ОВФ/Q	N _р /Q	ФОП/Q	A _{сп} /Q	С/Q
Р				1	АГ _р /Р	ОВФ/Р	N _р /Р	ФОП/Р	A _{сп} /Р	С/Р
АГ _р					1	ОВФ/АГ _р	N _р /АГ _р	ФОП/АГ _р	A _{сп} /АГ _р	С/АГ _р
ОВФ						1	N _р /ОВФ	ФОП/ОВФ	A _{сп} /ОВФ	С/ОВФ
N _р							1	ФОП/N _р	A _{сп} /N _р	С/N _р
ФОП								1	A _{сп} /ФОП	С/ФОП
A _{сп}									1	С/A _{сп}
С										1

У впорядкованій матриці під головною діагоналлю розміщені три блоки її елементів, кожен з яких має свою економічну сутність:

– Блок взаємозв'язку між результатами господарської діяльності.

– Блок перетворення ресурсів і витрат в кінцеві результати.

– Блок взаємозв'язку між ресурсами і витратами.

В упорядкованому вигляді матриця використання основних фондів включає такі показники: прибуток, доходи, обсяг перевезень, вартість основних фондів, вартість рухомого складу, спискова чисельність автомобілів, амортизація, витрати на рухомий склад.

Матриця використання оборотних фондів після упорядкування містить показники в такій послідовності: прибуток, доходи,

вартість матеріальних оборотних коштів, вартість нематеріальних коштів.

Після впорядкування показників матриці використання трудових ресурсів була отримана така послідовність: прибуток, доходи, обсяг перевезень, вартість основних фондів, чисельність робітників, фонд оплати праці, чисельність робітників з вищою освітою, чисельність робітників з середньою освітою, чисельність прийнятих працівників, чисельність звільнених працівників.

Для матриці використання капітальних вкладень після впорядкування отримали таку послідовність показників: чистий прибуток, доходи, оборотні активи, витрати.

Показники матриці використання фінансових ресурсів використовуються в такій послідовності: прибуток, доходи, обсяг перевезень, вартість основних фондів, витрати.

Матриця використання інформаційних ресурсів після упорядкування складається з такої послідовності показників: обсяг інформації, собівартість інформації, трудомісткість перетворення інформації, вартість матеріалів, витрачених на процеси перетворення інформації.

Отримані матриці допомагають проаналізувати всі види ресурсів, що існують на підприємстві.

Матричний метод аналізу представляє собою процес отримання і обробки інформації. Інформацію для оцінки показників виробничо-господарської діяльності можна отримати тільки на основі їх порівняння. Порівняння за періоди, які аналізуються дозволяють установити фактори, що вплинули на результати виробництва. Порівняння показників в часі дозволить виявити вплив зміни умов господарювання. Порівняння показників на підприємстві дозволить отримати деяку інформацію відносно конкурентної ситуації.

Для цього після розрахунку вихідної матриці необхідно розрахувати матрицю росту. Матриці росту необхідні для усунення від'ємних коефіцієнтів та зменшення впливу великих чисел на розмір коефіцієнтів. Матриця росту розраховується як відношення відповідних елементів вихідної матриці одного періоду на вихідну матрицю наступного періоду.

В запропонованій матричній системі аналізу будується чотири матриці: матриця абсолютних значень показників базисного періоду; матриця абсолютних значень показників звітного періоду;

матриця відносних значень показників обох періодів; матриця індексних значень показників, або матриця росту, яка відображає динаміку показників.

Запропонована методика оцінки ефективності діяльності підприємства була апробована на даних про результати діяльності ЗАО «КАТП-2006».

На першому етапі оцінки діяльності підприємства вивчалися кількісні показники результатів діяльності підприємства за періодами, що аналізуються. Далі спостерігалась динаміка зміни цих показників на базі матриць відносних і індексних значень. Порівнювалися показники звітного і попереднього періодів. Динаміку зміни показників спостерігалися на базі даних матриці, елементи якої представляють собою індекси показників, що аналізуються. В матрицях аналізується значення інтенсивних факторів (рентабельність, фондівіддача, матеріалоемність і т. д.) за ці періоди. Таке порівняння показників, що проводиться при даній структурі виробничої програми, даній технології і організації виробництва дозволяє зробити висновок про ефективність, або неефективність діяльності підприємства.

На другому етапі було оцінено щільність зв'язків між витратами і результатами, між витратами і ресурсами в оцінці взаємозв'язків кінцевих результатів діяльності. В результаті такої оцінки отримана підсумкова оцінка діяльності підприємства на основі інтегрованих оцінок ефективності і інтенсивності господарчої діяльності (блочні і інтегровані оцінки ефективності), визначені тенденції їх зміни. Це узагальнюючі оцінки першого рівня, тому що вони характеризують саму діяльність підприємства.

Третій етап аналізу полягав в розділенні змін результатів діяльності підприємства на інтенсивні і екстенсивні фактори, що викликали ці зміни.

В результаті проведених розрахунків отримані блочні і інтегральні коефіцієнти матриць ефективності і наведені в табл. 2.

Результати показують, що найбільш проблемними для нашого підприємства є використання капітальних вкладень і фінансових ресурсів. Ці інтегральні показники погіршуються і не досягають одиниці. Найбільш сильною стороною підприємства є його кадри, ефективність використання яких найбільша у порівнянні з іншими видами ресурсів.

Таблиця 2

Блочні і інтегральні коефіцієнти матриць ефективності

Роки	Коефіцієнти			
	взаємозв'язку між результатами кр	переведення ресурсів і витрат в результати крвр	взаємозв'язку між ресурсами і витратами крв	інтегральний кінт
Загальна матриця ефективності діяльності підприємства				
2011/2010	0,870	1,437	0,938	1,172
2012/2011	1,666	0,887	0,725	1,072
середній	1,204	1,129	0,825	1,121
Матриця ефективності використання основних фондів				
2011/2010	0,460	1,547	1,087	0,774
2012/2011	2,052	1,443	0,955	2,828
середній	0,972	1,494	1,019	1,480
Матриця ефективності використання оборотних коштів				
2011/2010	0,966	1,288	0,615	0,766
2012/2011	0,851	2,566	1,196	2,611
середній	0,907	1,818	0,858	1,414
Матриця ефективності використання трудових ресурсів				
2011/2010	0,460	1,876	1,647	1,422
2012/2011	2,052	1,059	0,815	1,771
середній	0,972	1,409	1,159	1,587
Матриця ефективності використання капітальних вкладень				
2011/2010	0,966	1,261	0,721	0,878
2012/2011	0,851	1,766	0,649	0,975
середній	0,907	1,492	0,684	0,926
Матриця ефективності використання фінансових ресурсів				
2011/2010	0,460	1,494	0,918	0,632
2012/2011	2,052	0,960	0,404	0,797
середній	0,972	1,198	0,609	0,709
Матриця ефективності використання інформаційних ресурсів				
2011/2010	1,025	0,963	0,877	0,866
2012/2011	1,733	1,254	1,072	2,329
середній	1,333	1,099	0,970	1,420

Неефективність використання фінансових ресурсів призводить до низької платоспроможності підприємства, і як наслідок, до можливих перебоїв у придбанні, виробництві і реалізації продукції; до невиконання плану прибутку, зниження рентабельності підприємства, до загрози економічних санкцій.

На підставі отриманих результатів для покращення стану можна рекомендувати посилити процеси управління грошовими потоками підприємства, покращити фінансове планування і бюджетування. Це дасть змогу більш оптимально розподіляти фінансові ресурси підприємства.

Висновки. Запропонована методика оцінки ефективності діяльності підприємства на основі матричного моделювання дає змогу значно спростити процедуру аналізу, а також отримати максимальну інформацію про об'єкт, що вивчається в розрізі окремих ресурсів. Крім того, обґрунтовується підхід для розрахунку інтегральної оцінки ефективності діяльності підприємства на основі результатів розрахунку окремих матриць.

Література

1. Аксенова З.И. Анализ производственно-хозяйственной деятельности автотранспортных предприятий: учебник для вузов / Аксенова З.И., Бачурин А.А. – М. : Транспорт, 1990. – 292 с.
2. Баканов М.И. Теория экономического анализа: учебник / М.И. Баканов, М.В. Мельник, А.Д. Шеремет. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 2746 с.
3. Ачкасова Л.Н. Розробка методики експрес-аналізу фінансового стану АТП // Сб. наук. пр. «Економіка транспортного комплексу» / Л.Н. Ачкасова, Т.М. Шум. – Х.: ХДАДТУ, 2001. – Вип. 4. – С. 108–111.
4. Ачкасова Л. Н. Удосконалення методики матричного моделювання при оцінці фінансового стану підприємства // Сб. наук. пр. «Економіка транспортного комплексу» / Л.Н. Ачкасова, В.М. Колодяжний. – Х.: ХНАДУ, 2003. – Вип. 6. – С. 108–111.
5. Економіка підприємства: навч. посіб. / за заг. ред. А.В. Шегди. – К.: Знання, 2005. – 432 с.
6. Лактюшина З.Н. Экономический механизм управления на автомобильном транспорте: учеб. пособ. / З.Н. Лактюшина. – М.: АО «Транс-консалтинг», 2007. – 220 с.
7. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник / Г.В. Савицька. – К.: Знання, 2004. – 436 с.
8. Шегда А.В. Менеджмент: підручник / А.В. Шегда. – К.: Знання, 2004. – 688 с.

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

Стаття надійшла до редакції 16.08.2013 р.

УДК 658:656.13.033

ЛЕГКИЙ С.А., здобувач,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ПРИ ВСТАНОВЛЕННІ ТАРИФІВ НА ПЕРЕВЕЗЕННЯ ПАСАЖИРІВ АВТОМОБІЛЬНИМ ТРАНСПОРТОМ

***Анотація.** Розглянуто стан питання маркетингових досліджень ринку послуг з перевезення пасажирів автомобільним транспортом в Україні, виявлено їх недоліки. Наведено аналіз існуючих напрямків маркетингових досліджень ринку. На підставі моделі ринкового механізму послуг пасажирського автомобільного транспорту обґрунтовано всі необхідні напрямки та розкрито сутність маркетингових досліджень, що дозволяють встановлювати оптимальний рівень тарифів на ці перевезення.*

***Ключові слова:** ринок, послуга, дослідження, тариф, напрямок.*

ЛЕГКИЙ С.А., соискатель,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ОБОСНОВАНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ ПРИ УСТАНОВЛЕНИИ ТАРИФОВ НА ПЕРЕВОЗКУ ПАССАЖИРОВ АВТОМОБИЛЬНЫМ ТРАНСПОРТОМ

***Аннотация.** Рассмотрено состояние вопроса маркетинговых исследований рынка услуг по перевозке пассажиров автомобильным транспортом в Украине, выявлено их недостатки. Приведен анализ существующих направлений маркетинговых исследований рынка. На основании модели рыночного механизма услуг пассажирского автомобильного транспорта обоснованы все необходимые направления и раскрыта сущность маркетинговых исследований, которые позволяют устанавливать оптимальный уровень тарифов на эти перевозки.*

***Ключевые слова:** рынок, услуга, исследование, тариф, направление.*

S. LEGKIY, Degree-seeking Student,

Kharkiv National Automobile and Highway University

GROUNDING DIRECTIONS OF MARKETING RESEARCH WHEN SETTING UP TARIFFS FOR CARRYING PASSENGERS BY AUTOMOBILE TRANSPORT

***Abstract.** The state of the problem of marketing research of the market of services in carrying passengers by automobile transport in Ukraine is considered, their drawbacks are re-*

vealed. The existing directions of marketing research of the market are analyzed. Based on the model of the market mechanism of services on passenger motor transport all necessary directions are grounded and the essence of marketing research is revealed, that allows to set up the optimum level of tariffs for these transportations.

Key words: market, service, research, tariff, direction.

Постановка проблеми. Аналіз маркетингових досліджень ринку послуг з перевезення пасажирів автомобільним транспортом дозволяє зробити висновок, що вони, залежно від виду перевезень та режиму їх організації, мають однобічний характер та спрямовані на вивчення попиту на перевезення (пасажиропотоку). Головними причинами такої вузької спрямованості досліджень є особливості організації надання послуг та застосування витратного підходу до встановлення тарифів, який недостатньо повно враховує інтереси пасажирів і ринкові умови.

В умовах подальшого розвитку ринкових відносин в Україні та застосування маркетингового підходу до діяльності підприємств та організацій, зокрема до ціноутворення вивчення попиту недостатньо. Тому, завдяки обґрунтуванню напрямків маркетингових досліджень при визначенні тарифів на перевезення пасажирів автомобільним транспортом є винятково актуальною.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проведений аналіз публікацій [1–21] дозволяє зробити висновок щодо основних напрямків маркетингових досліджень. У переважній більшості літературних джерел до складу маркетингових досліджень входять: аналіз конкурентів – у 60 % вчених, дослідження товару – у 55 %, дослідження споживачів – у 50 %. Головний напрямок маркетингових досліджень – дослідження ринку має місце у роботах усіх вчених: у цілому вигляді у 50 % вчених, у інших розглядаються окремі питання цього комплексного напрямку досліджень. До окремих напрямків маркетингових досліджень, відмічені у перелічених наукових джерелах, слід віднести такі: ціноутворення – 30 %, внутрішнього середовища підприємства – 20 %, просування – 25 %, каналів розподілу – 10 %. Таким чином, серед вчених не має єдиної думки щодо визначення напрямків маркетингових досліджень ринку.

Формулювання цілей статті. Обґрунтування напрямків маркетингових досліджень при встановленні тарифів на перевезення пасажирів автомобільним транспортом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Пропонуються такі напрямки маркетингових досліджень: товару; споживачів; конкурентів; ціни; кон'юнктури ринку; збуту; післяпродажного сервісу; маркетингових комунікацій; правових аспектів діяльності на ринку; ділової логіки галузі; внутрішнього середовища підприємства; тенденцій ділової активності.

При встановленні тарифів на перевезення пасажирів автомобільним транспортом проводяться не за всіма, наведеними вище напрямками. Ці напрямки визначаються факторами, що впливають на процес формування тарифів на ці послуги та інформацією, що необхідна на кожному з етапів процесу ціноутворення.

Найбільш докладно питання визначення факторів ціноутворення послуг пасажирського автомобільного транспорту розкрито в роботах В.Г. Шинкаренка [22; 23]. Відповідно до пропонованої автором моделі ринкового механізму [22] та моделі ціноутворення на дані послуги [23] можна виділити такі фактори маркетингового ціноутворення: споживачі, конкуренція, державне регулювання, кон'юнктура ринку, витрати перевізників. Крім того, на рівень ціни транспортної послуги також впливає безпосередньо сама послуга (її характеристика, цінність тощо).

Враховуючи те, що дослідження ціни є однією з складових маркетингового дослідження ринку, необхідно маркетингові дослідження при встановленні тарифів на перевезення пасажирів автомобільним транспортом розглядати та проводити як складові комплексного дослідження ринку даних послуг. Необхідно також відзначити, що витрати перевізників відносять до внутрішнього середовища підприємства, а державне регулювання до правових аспектів діяльності на ринку.

Тому, враховуючи зазначене, та відповідно до моделі ціноутворення [23] та виділених автором факторів ціноутворення [22], напрямки маркетингового дослідження при встановленні тарифів на перевезення пасажирів автомобільним транспортом будуть такі: дослідження послуги; дослідження споживачів; дослідження конкурентів; дослідження кон'юнктури ринку; дослідження правових аспектів діяльності на ринку; дослідження внутрішнього середовища підприємства.

Відповідності до пропонованого автором [23] процесу ціноутворення, останній починається з формування рішення про послугу з

якою підприємство буде позиціонувати на ринку. З цією метою необхідно проводити дослідження послуги на яку є реальний або потенційний незадоволений попит, відповідності її параметрів (конфігурації маршруту, місткості та марки рухомого складу, режиму його роботи, тарифу тощо) й якості запитам і вимогам споживачів (пасажирів). Також, ці дослідження дозволять одержати інформацію щодо того, що хоче мати споживач, які параметри послуги він найбільше цінує й визначити основні чинники, що впливають на її цінність.

Крім того, для прийняття рішення про послугу з якою підприємство буде позиціонувати на ринку необхідно також знати тип ринку, що впливає на ринкову стратегію щодо послуги, цінову політику, визначає взаємодію елементів ринкового механізму та особливості ціноутворення. Тому необхідно проводити дослідження ринкової кон'юнктури. Враховуючи, що ринок послуг з перевезення пасажирів автомобільним транспортом характеризується високою динамічністю ринкових процесів, чутливістю до зміни ринкової кон'юнктури, успіх підприємств, що функціонують на ньому, залежить від знання тенденцій ринку, його кон'юнктури й від здатності оперативно адаптуватися до їхніх змін. Також, одержання інформації про ринкові умови дозволяє прогнозувати розвиток ринку, оцінювати кон'юнктурні тенденції, виявляти ключові фактори успіху, приймати важливі рішення, пов'язані з усіма аспектами діяльності підприємств і організацій, зокрема й у сфері ціноутворення.

Після прийняття рішення про позиціонування та встановлення цілей цінової політики проводиться аналіз попиту який є основою для розробки основних параметрів послуги та суттєво впливає на її тариф. Для цього необхідно проводити дослідження споживачів. При цьому дослідженні також вивчається структура попиту (сегментація споживачів), комплекс спонукальних факторів, якими керуються споживачі при виборі послуги та ін.

Наступним етапом пропонованого процесу ціноутворення є аналіз конкуренції, яка є ключовим поняттям, що виражає сутність ринкових відносин, формою взаємного суперництва суб'єктів ринку й механізму регулювання суспільного виробництва. З цією метою необхідно проводити дослідження конкурентів. Зазначене дослідження дозволяє одержати необхідні вихідні дані не тільки для встановлення параметрів послуги, її якості, тарифу, а й для забезпечення конкурентної переваги на ринку.

Далі пропонується проводити аналіз власних витрат. Для цього необхідно проводити дослідження внутрішнього середовища підприємства. Це дослідження також дозволяє визначити реальний рівень конкурентоспроможності підприємства, бажаний рівень прибутку та рентабельності, можливість задоволення вимог до послуги та собівартості тощо.

Також, пропонований процес ціноутворення базується на законах, правилах та нормах, що регламентують діяльність в сфері надання послуг пасажирського автомобільного транспорту. Враховуючи, що зазначені закони, правила та норми можуть змінюватися і суттєво впливати на процес ціноутворення, необхідно постійно отримувати інформацію про них. З цією метою необхідно проводити дослідження правових аспектів діяльності на ринку, що дозволить створити нормативну і законодавчу бази, що регламентують діяльність в сфері надання даних послуг.

Висновки. Таким чином обґрунтовано напрямки маркетингових досліджень при встановленні тарифів на перевезення пасажирів автомобільним транспортом. Новизна цього підходу полягає у встановленні зазначених напрямків на підставі моделі ринкового механізму даних послуг, що надає можливість створити інформаційно-аналітичну базу для встановлення тарифів, що адаптовані до умов ринку та прийняття цінових рішень спрямованих на зниження рівня невизначеності.

Література

1. Маркетинг / под общ. ред. М. Бейкера; пер. с англ. – С.Пб.: Питер, 2002. – 1200 с.
2. Павленко А.Ф. Маркетингова політика ціноутворення: монографія / А.Ф. Павленко, В.Л. Корінев. – К. : КНЕУ, 2004. – 332 с.
3. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь. / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 5-е изд., перераб., доп. – М.: Инфра-М, 2007. – 496 с.
4. Корінев В.Л. Маркетингова цінова політика: навчальний посібник / В.Л. Корінев, М.Х. Корецький, О.І. Дацій. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 200 с.
5. Бобровников А.Н. Основы маркетинга: учебное пособие. – 1-е изд. / А.Н. Бобровников, С.Н. Волкова, И.Е. Замятина, В.А. Никольская. – Тверь: ТГТУ, 2007. – 176 с.
6. Дейан Арман. Изучение рынка / Арман Дейан; под. общ. ред. С.Г. Божук; пер. с франц. – С.Пб.: Издательский дом «Нева», 2003. – 128 с.

7. Шуляк П.Н. Ценообразование: учебно-практическое пособие. – 4-е изд., пер. и доп. / П.Н. Шуляк. – М.: Издательский дом «Дашков и К^о», 2001. – 216 с.
8. Дугіна С.І. Маркетингова цінова політика: навч. посіб. Київ. нац. екон. ун-т. / С.І. Дугіна. – К.: КНЕУ, 2005. – 396 с.
9. Алексеев А.А. Маркетинговые исследования рынка услуг: учебное пособие / А.А. Алексеев. – С.Пб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2003. – 44 с.
10. Примак Т.О. Маркетинг: навч. посіб. / Т.О. Примак. – К.: МАУП, 2004. – 228 с.
11. Ванчикова Е.Н. Маркетинговые исследования: учебное пособие / Е.Н. Ванчикова. – Улан-Удэ : Изд-во ВСГТУ, 2005. – 160 с.
12. Ерёмин В.Н. Маркетинг: основы и маркетинг информации: учебник / В.Н. Ерёмин. – М. : КНОРУС, 2006. – 656 с.
13. Акулич И.Л. Маркетинг: учебник. – 2-е изд. перераб. и доп. / И.Л. Акулич. – Мн.: Выш. шк., 2002. – 448 с.
14. Эриашвили Н.Д. Маркетинг: учебник для вузов / Н.Д. Эриашвили, К. Ховард, Ю.А. Цыпкин и др.; под общ. ред. Н.Д. Эриашвили. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 624 с.
15. Котлер Ф. Маркетинговый менеджмент: підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К.: Хімджест, 2008. – 720 с.
16. Павленко А.Ф. Маркетинг: підручник / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак. – К.: КНЕУ, 2003. – 248 с.
17. Малхорта Нэresh К. Маркетинговые исследования: практическое руководство. – 3-е издание / Нэresh К. Малхорта; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 960 с.
18. Панкрухин А.П. Маркетинг: учеб. пособие / А.П. Панкрухин; Гильдия маркетологов. – 3-е изд. – М.: Омега-Л, 2005. – 656 с.
19. Цахаев Р.К. Основы маркетинга: учебник / Р.К. Цахаев, Т.В. Муртузалиева, С.А. Алиев. – М.: Экзамен, 2005. – 448 с.
20. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по курсу, учебная программа / И.К. Беляевский. – М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2004. – 416 с.
21. Маркетинг: общий курс: учеб. пособие / под общ. ред. Н.Я. Колужновой, А.Я. Якобсона. – М.: Омега-Л, 2006. – 468 с.
22. Шинкаренко В.Г. Маркетинговий підхід до визначення ціни на послуги пасажирського автомобільного транспорту / В.Г. Шинкаренко, С.А. Легкий // Економіка транспортного комплексу. Збірник наукових праць. – Х.: ХНАДУ, 2011. – Вип. 17. – С. 84–91.
23. Шинкаренко В.Г. Обоснование этапов процесса ценообразования на автотранспортные услуги / В.Г. Шинкаренко, С.А. Легкий // Економіка транспортного комплексу. Збірник наукових праць. – Х.: ХНАДУ, 2009. – Вип. 14. – С. 93–101.

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

Стаття надійшла до редакції 23.06.2013 р.

УДК 338.26:656.07

ЛЕВЧЕНКО О.П., канд. экон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ПРИМЕНЕНИЕ СКОЛЬЗЯЩЕГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА АВТОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ (АТП)

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические основы скользящего планирования. Обоснована его позиция в классификации технологий планирования. Выполнена сравнительная характеристика технологий, определены их достоинства и недостатки. Рассмотрен вариант организации скользящего планирования в контексте кругового метода. Предложен общий порядок внедрения скользящего планирования на АТП.

Ключевые слова: скользящее планирование, периодическое планирование, гибкое планирование, бюджетирование, автотранспортное предприятие.

ЛЕВЧЕНКО О.П., канд. экон. наук,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ЗАСТОСУВАННЯ КОВЗНОГО ПЛАНУВАННЯ НА АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Анотація. В статті розглянуто теоретичні основи ковзного планування. Обґрунтовано його позицію в класифікації технологій планування. Виконано порівняльну характеристику технологій, висвітлені їх переваги та недоліки. Розглянуто варіант організації ковзного планування в контексті кругового методу. Запропоновано загальний порядок впровадження ковзного планування на автотранспортних підприємствах.

Ключові слова: ковзне планування, періодичне планування, гнучке планування, бюджетування, автотранспортне підприємство.

O. LEVCHENKO, Cand. Econ. Sc.,
Kharkiv National Automobile and Highway University

APPLICATION OF SLIDING PLANNING AT MOTOR-TRANSPORT ENTERPRISES

Abstract. In the article the theoretical fundamentals of sliding planning are considered. Its position in the classification of planning technologies is substantiated. The comparative characteristic of technologies is conducted, their advantages and disadvantages are determined. The variant of sliding planning organization in the context of the circular method is considered. The general order of introduction of sliding planning at the motor transport enterprise is suggested.

Key words: sliding planning, periodic planning, flexible planning, budgeting, motor-transport enterprise.

Постановка проблемы. В настоящее время деятельность АТП происходит в динамичных, быстро меняющихся условиях. Отсутствие на предприятиях системы планирования или неэффективное ее функционирование приводит к усилению неопределенности среды хозяйствования. Нередко планирование носит формальный характер или ограничивается постановкой общих целей. Для предприятий, которые столкнулись с проблемой налаживания или повышения качества существующей системы планирования имеет смысл использовать скользящее планирование. Его внедрение позволяет повысить адаптивность предприятия к нестабильной среде функционирования, способствует повышению гибкости управления в целом.

Анализ последних исследований и публикаций. Вопросам планирования деятельности предприятия на протяжении десятилетий посвятили свое внимание множество отечественных и зарубежных ученых. Специфика хозяйствования АТП отражена в трудах Бачурина А.А., Билибиной Н.Ф., Бронштейна Л.А., Бычкова В.П., Жаровой О.М., Ляско В.В., Савченко-Бельского К.А., Столяровой М.В., Улицкого М.П., Туревского И.С., Шинкаренко В.Г. В существующей литературе широко представлены процесс, методы, типы планирования, классификация и прочие вопросы. Однако наука управления развивается быстрыми темпами и существующая методология планирования не всегда отвечает новейшим направлениям ее развития. Отдельные вопросы совершенствования системы планирования отражены в работах [2, 5, 7, 8, 9, 12]. Повысить эффективность системы планирования и управления в целом предлагают за счет реализации гибкого [8] и скользящего планирования [3]. При этом достаточной теоретической и методической базы для скользящего планирования не представлено. В то же время освещены общие черты скользящего бюджетирования. Исследователи ограничиваются кратким описанием двух подходов к бюджетированию: периодическое и скользящее [4, 11 и др.].

Периодическое бюджетирование представляет собой процесс разработки бюджетов компании на определённый период времени, по завершении которого процесс повторяется.

Для скользящего бюджетирования характерно деление периода планирования на временные этапы, по истечении которых бюджетные планы компании передвигаются на такой же период вперёд.

Скользящее бюджетирование позволяет устранить ряд недостатков периодического бюджетирования и этим исследователи обосновывают его актуальность.

Таким образом, в настоящее время не существует достаточно-го теоретического и методического обеспечения содержания, порядка внедрения и реализации скользящего планирования в целом и на АТП в частности.

Формулирование цели статьи. Цель данной статьи состоит в обосновании позиции скользящего планирования среди прочих видов планирования. Необходимо раскрыть сущность скользящего планирования в контексте системы планов предприятия. Следует рассмотреть общий порядок внедрения скользящего планирования на АТП.

Изложение основного материала исследования. Скользящее планирование не имеет определенного места в общей классификации планирования [10]. Так как популярность данного вида планирования растет, имеет смысл обосновать его позицию среди других видов планирования и выделить классификационный признак. Поскольку сущность скользящего планирования в первую очередь связана с заранее установленной периодичностью пересмотра плана, в качестве классификационного признака предлагается использовать регулярность (систематичность) планирования. Под данный признак предлагается подвести: периодическое планирование, гибкое планирование, скользящее планирование.

Периодическое (традиционное) планирование предполагает технологию разработки плана, привязанную к определенной периодичности (год, квартал, месяц). Пересмотр планов до окончания планового периода не предполагается. Полученные результаты оценивают с позиций: в рамках плана, сверх плана, не предусмотрено планом.

Гибкое планирование определяют [8] как процесс разработки планов предприятия, который позволяет оперативно учитывать изменения рыночной конъюнктуры и корректировать плановые показатели в соответствии с новыми условиями деятельности предприятия и существующими внешними и внутренними ограничениями. Данная технология планирования позволяет использовать привязку к временным периодам. Отличительной чертой является то, что если внутри этих периодов происходит нечто, значительно изме-

няющее перспективы или условия хозяйствования предприятия, план подлежит пересмотру, плановый горизонт может быть смещен.

Под этим названием обобщают методики планирования различной степени «гибкости» – обычный план с заложенными в него резервами по времени; план с вариантами реагирования на различные варианты развития ситуации; контекстный план (список задач, «привязанных» к контекстам, а не к астрономическому времени) [1].

Скользящее планирование – технология планирования, предполагающая после прохождения определенного этапа деятельности изменять планы на будущее, «отдаляя» их границу на длину пройденного этапа. Например, ежегодно составлять план на ближайшие три года. При этом детальность планов уменьшается пропорционально «удаленности» соответствующего периода от точки планирования [1].

Для систематизации существующих отличий перечисленных технологий планирования предлагаются материалы табл. 1.

Таблица 1

Содержание технологий планирования

Определяющие признаки	Технология планирования		
	периодическое	гибкое	скользящее
1	2	3	4
Периодичность проведения работ	по разомкнутому временному циклу	по мере поступления сигналов об изменениях среды хозяйствования	по замкнутому временному циклу с постоянным смещением временных интервалов
Исходная информация для разработки планов	однократно используется в процессе планирования, поступает и используется для разработки планов	накапливается и вызывает изменение планов	поступает в технологическую схему и многократно участвует в процессе планирования
Отличительные принципы планирования	конкретность, оптимальность	альтернативность, приоритетность, маневренность, эластичность	адаптивность, точность, реалистичность

Окончание табл. 1

1	2	3	4
Организационные условия планирования	периодическое (по регламенту) выполнение функции планирования	периодическое (по регламенту) переключение и усиление функции в периоды нестабильности	непрерывное выполнение функции планирования
Необходимость наличия в оргструктуре планового отдела	зависит от размеров предприятия и масштабов деятельности	зависит от степени нестабильности среды функционирования	является необходимостью
Сильные стороны технологии планирования	умеренная трудоемкость планирования; наличие четких целей; координация на достижение определенного результата	наличие вариантов развития событий и соответствующих планов; быстрое реагирование на изменения в среде	высокое качество планирования, обусловленное накоплением опыта и регламентом выполнения работ; повышение стабильности работы предприятия, четкое видение перспективы
Слабые стороны технологии планирования	в нестабильной среде быстро теряется актуальность планов; с увеличением горизонта планирования снижается конкретность планов	ограниченное количество вариантов, обусловленное трудоемкостью и затратностью планирования; необходимость внезапного переключения на функцию планирования при отсутствии планового отдела	высокая трудоемкость и затратность планирования; привязка к временным диапазонам может снижать бдительность в начале или середине временного диапазона

Далее предлагается определить оптимальную технологию планирования для АТП.

Результаты работы АТП в равной степени зависят от внешних и внутренних факторов функционирования, от состояния экономики обслуживаемых отраслей и от усилий сотрудников по привлечению клиентуры. Как правило, АТП не имеют пакета договоров

на перевозки, обеспечивающего полную загрузку подвижного состава. Некоторая часть перевозок осуществляется по договорам, а прочая – по разовым заявкам клиентуры. Предприятие находится в постоянном ожидании и поиске этих заявок.

Таким образом, среда функционирования является нестабильной. Регулярное планирование демонстрирует множественные недостатки при функционировании в нестабильной среде.

Не столь актуальна для АТП и технология гибкого планирования. Кардинально отличные варианты развития событий имеют место в стратегическом аспекте, при ориентации на разные рынки, технологии, при риске появления новых конкурентов и пр. При организации текущей деятельности АТП поиск альтернатив и частый переход от одной к другой может приводить к дезорганизации работы предприятия. К тому же получение эффекта может быть отложено во времени, а посредственные результаты текущего периода будут в частности трактованы как несостоятельность планирования.

Результаты работы АТП во многом определяются наличием и состоянием подвижного состава, качеством обслуживания имеющих клиентов, а также методичностью работы по привлечению новой клиентуры. Поэтому скользящее планирование является наиболее актуальной технологией планирования в настоящее время.

Несомненным преимуществом скользящего планирования является необходимость использования для организации работы метода Эйзенхауэра. В стратегическом планировании на нем построен метод ранжирования стратегических задач. В настоящее время метод Эйзенхауэра признают одним из самых эффективных методов организации краткосрочного планирования и управления временем.

Сущность метода заключается в расстановке приоритетов для всего перечня задач. Их ранжируют по срочности и важности. В результате получают четыре группы задач: важные и срочные, важные несрочные, неважные срочные и неважные несрочные. Признаком грамотной организации планирования на предприятии будет ежедневная нацеленность только на первые две группы задач. При скользящем планировании регламентом будет предусмотрено время на регулярный пересмотр соответствующих планов.

Внедрение скользящего планирования на предприятии требует предварительного решения следующих задач:

- определение временных интервалов планирования;
- определение видов планов, их предназначение, разработка форматов планов;
- определение ответственных исполнителей;
- определение порядка информационного обмена;
- разработка методики оценки эффективности планирования.

Данный перечень не является полным, на усмотрение предприятий может быть расширен или детализирован. Рассмотрим более детально некоторые из поставленных задач.

С позиций планового горизонта традиционно выделяют стратегический план, текущий и оперативный. Реализация концепции скользящего планирования для стратегического плана будет выглядеть следующим образом (рис. 1).

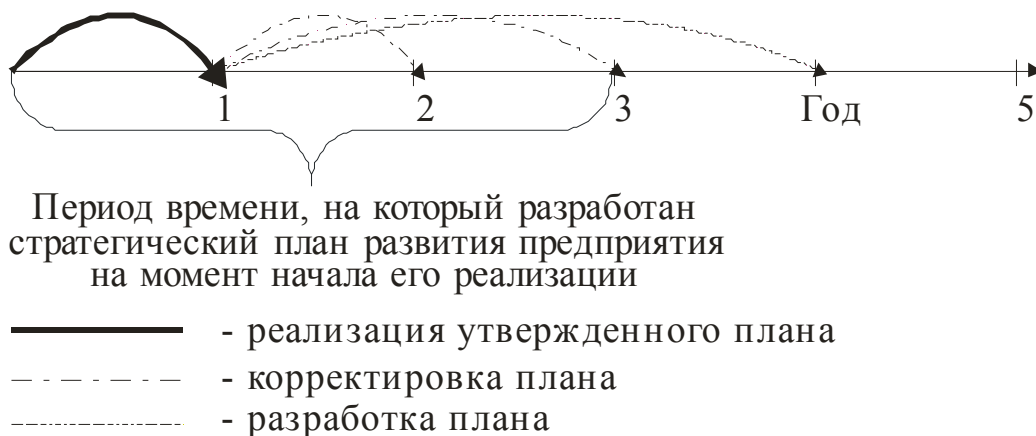


Рис. 1. Скользящее стратегическое планирование

Таким же образом можно представить идею реализации скользящего планирования для текущего планирования (годового) и оперативного (квартального, месячного). Для разных горизонтов планирования общим является то, что после прохождения некоторого временного интервала необходимо подготовить информационную базу для корректировки плана на последующие периоды и разработки нового плана на период, аналогичный пройденному.

Предприятие осуществляет стратегическое, текущее и оперативное планирование, разрабатывает систему планов. Стратегический план разрабатывают для предприятия в целом. Текущий план соци-

ально-экономического развития разрабатывают с привязкой к стратегическим единицам бизнеса и функциональным отделам. Так, для АТП принято разрабатывать: план организационно-технического развития, план маркетинга, план перевозок грузов или пассажиров, план эксплуатации подвижного состава, план технического обслуживания и ремонта подвижного состава, план материально-технического обеспечения, план по труду и заработной плате, финансовый план. Данный перечень является минимально необходимым, он может быть дополнен планом повышения экономической эффективности и пр. Оперативные планы детализируют текущие планы. Их состав соответствует структуре текущих планов. Форматы каждого плана разрабатываются с учетом специфики отдельного предприятия.

Разработка системы планов является сложным и трудоемким процессом, в который вовлечены разные категории персонала предприятия.

В теории и практике организации планирования широко распространены три подхода: прогрессивное планирование (снизу-вверх), ретроградный метод (сверху-вниз) и круговой (смешанный) метод. Каждый из подходов имеет свои особенности, преимущества и недостатки. Технологии скользящего планирования в наибольшей степени отвечает круговой (смешанный) метод. Особенности его реализации отражает табл. 2.

Таблица 2

**Реализация смешанного (кругового) подхода
к организации скользящего планирования на АТП**

Вид плана	Высшее руководство предприятия	Руководители стратегических единиц бизнеса (СЕБ)	Сотрудники планово-экономического отдела
1	2	3	4
Стратегический план	формирует видение перспективы, генерирует стратегию развития, утверждает стратегический план развития АТП	определяют оптимальный вариант достижения целей и значение основных плановых показателей в рамках подразделения	осуществляют сбор и обработку информации для формирования стратегии, выполняют стратегический анализ, готовят прогнозы

Окончание табл. 2

1	2	3	4
Текущий (годовой) план	контролирует следование к стратегическим целям, иницирует их обновление; принимает к рассмотрению и утверждает текущие планы предприятия, анализирует текущие цели и результаты	осуществляют подготовку текущих планов деятельности СЕБ, и обеспечивают их реализацию, поиск новых возможностей развития СЕБ	осуществляют процедуры планирования в привязке к СЕБ, формируют систему функциональных планов по АТП, осуществляют сбор информации для корректировки планов
Оперативный (квартальный, месячный) план	контролирует следование системе целей, их обновление	осуществляют подготовку оперативных планов и несут ответственность за их реализацию	осуществляют процедуры оперативного планирования, сбор и обработку информации для корректировки планов

Следующая задача, требующая решения на этапе внедрения скользящего планирования, состоит в налаживании порядка информационного обмена. Масштабы и многовариантность решения этой задачи не позволяют полноценно раскрыть ее в рамках данной статьи и требуют отдельного рассмотрения.

Для оценки эффективности планирования может быть использована готовая методика или предложена новая, отражающая особенности и специфику отдельного предприятия. Чтобы оценить состоятельность планирования, необходимо провести анализ выполнения планов, определить отклонения и выяснить их причину, а также последствия для предприятия. Для решения поставленной задачи предлагается воспользоваться методическим подходом Несторишена И.В. [8]. Для повышения качества процесса планирования им предложен методический подход к анализу плановой прибыли на основе коэффициентов чувствительности. Главной задачей такого анализа является выявление факторов, которые вызвали отклонение фактической прибыли от плановой, определение размера этого влияния и учет полученных результатов при разработке плана на следующий период.

На актуальности использования дифференциального анализа и анализа чувствительности при выборе оптимального управленческого решения и на этапе проведения анализа настаивают и другие ученые [6]. Они так же приводят перечень необходимых критериев и порядок их расчета.

Выводы. Таким образом, обоснован классификационный признак и определена позиция скользящего планирования в общей классификации планирования. Выполнена сравнительная характеристика скользящего и других видов планирования. Рассмотрен порядок внедрения скользящего планирования в практическую деятельность АТП. В частности представлен способ реализации смешанного подхода к организации скользящего планирования на АТП.

Литература

1. Архангельский Г.А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы / Архангельский Г.А. – С.Пб.: Питер, 2003. – 415 с. – Режим доступа: <http://www.mr-consulting.ru/life-marketing/node/31>.
2. Бражников М.А. Разработка экономико-математической модели объемного планирования производства / М.А. Бражников, Р.А. Селиванова // Экономика и менеджмент систем управления. – 2012. – № 4.2 (6). – С. 206–217.
3. Добровольский Е. Бюджетирование: шаг за шагом / Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровко, Е. Глухов, Е. Бреслов. – С.Пб.: Питер, 2007. – 448 с.
4. Гусева А.Н. Скользящее бюджетирование как переосмысление всей системы управления ресурсами организации сферы услуг / А.Н. Гусева // Электронный научный журнал. Инженерный вестник Дона. – 2011. – № 1. – Режим доступа: <http://www.ivdon.ru/magazine/archive/n1y2011/404>.
5. Лаврів Л. Система планування у діяльності організації / Л. Лаврів // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 9. – Ч. 3. – С. 160–163.
6. Лазаришина І. Удосконалення методичних засад диференціального аналізу та аналізу чутливості прибутку для потреб ефективного управління / І. Лазаришина, С. Шкарабан // Економічний аналіз. – 2012. – Вип. 10. – Ч. 4. – С. 224–227.
7. Марцин В.С. Особенности планирования в рыночных условиях хозяйствования / В.С. Марцин // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 5 (119). – С. 97–108.
8. Несторишен І.В. Формування системи гнучкого планування на підприємствах машинобудування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд.

екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування)» / І.В. Несторишен. – Хмельницький, 2008. – 20 с.

9. Носова Г.И. Внутрифирменное планирование / Г.И. Носова, Н.Ю. Александрова: МГТУ, 2010. – 128 с. – Режим доступа: <http://www.twirpx.com/file/1098464>.

10. Петрушевський Ю. Класифікація видів макроекономічного планування / Ю. Петрушевський, О. Попадюк // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 9. – Ч. 3. – С. 228–232.

11. Сертаков А.К. От периодического к скользящему бюджетированию / А.К. Сертаков // Финансовый директор. – 2008. – № 7. – Режим доступа: <http://www.klerk.ru/boss/articles/113913>.

12. Храпова Е.В. Интегрированный подход к организации внутрифирменного планирования / Е.В. Храпова // Российское предпринимательство. – 2010. – № 11. – Вып. 2 (171). – С. 61–66.

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

Статья поступила в редакцию 21.09.2013 г.

ЕКОНОМІКА ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА

УДК 625.76:658.15

ДОГАДАЙЛО Я.В., канд. екон. наук,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

МАТРИЦЯ МОБЛІ ЯК КОМПЛЕКСНИЙ БЮДЖЕТНИЙ ДОКУМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА

Анотація. Обґрунтована доцільність використання матриці Моблі для характеристики майбутніх результатів діяльності підприємства з трьох боків: ефективності господарювання кожного виду діяльності, фінансового стану підприємства та періодів, в яких очікуються надлишки або нестача грошових коштів. Використання матриці Моблі дозволить керівникам підприємств дорожнього господарства швидко одержати повносистемне уявлення про майбутні результати діяльності на підставі одного документу замість трьох, що пропонується використовувати зараз.

Ключові слова: матриця Моблі, майбутні результати діяльності, модель бюджетування, підприємство, дорожнє господарство.

ДОГАДАЙЛО Я.В., канд. екон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

МАТРИЦА МОБЛИ КАК КОМПЛЕКСНЫЙ БЮДЖЕТНЫЙ ДОКУМЕНТ ПРЕДПРИЯТИЙ ДОРОЖНОГО ХОЗЯЙСТВА

Аннотация. Обоснована целесообразность использования матрицы Мобли для характеристики будущих результатов деятельности предприятия с трех сторон: эффективность хозяйствования каждого вида деятельности, финансовое состояние предприятия и периоды, в которых ожидаются излишек или недостаток денежных средств. Использование матрицы Мобли позволит руководителям предприятий дорожного хозяйства быстро получить полносистемное представление о будущих результатах деятельности на основании одного документа вместо трех, предлагаемых для использования сейчас.

Ключевые слова: матрица Мобли, будущие результаты деятельности, модель бюджетирования, предприятие, дорожное хозяйство.

Ya. DOGADAYLO, Cand. Econ. Sc.,
Kharkiv National Automobile and Highway University

MOBLEY MATRIX AS A COMPREHENSIVE BUDGET DOCUMENT FOR ROAD FIRMS

Abstract. *Feasibility of using the Mobley matrix to describe three aspects of the firm's future performance: the efficiency of management for each activity, the firm's financial condition as well as time periods of expected funds surplus or shortage has been substantiated. The Mobley matrix allows managers of road firms to quickly acquire full system knowledge of future results of the activities on the basis of one document instead of three ones which are currently in use.*

Key words: *Mobley matrix, future results of activity, budgeting model, firm, road sector.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах керівнику підприємства необхідно мати чітке уявлення про те до яких витрат та прибутку призведе рішення, що він приймає. Для цього він повинен мати можливість одержувати релевантну інформацію щодо основних результатів роботи підприємства в будь-який момент часу не тільки за фактом, але і в майбутньому згідно з поставленими цілями розвитку. Оскільки одним з основних принципів успішного функціонування підприємства в умовах ринку є вміння робити сьогодні те, про що інші завтра будуть тільки думати. Однією з передумов виконання даного принципу є впровадження на підприємстві бюджетування як управлінської технології [1]. Одним з результатів реалізації бюджетування на підприємстві є складання бюджетів. Існуючі формати основних бюджетних документів містять інформацію, яка для керівників підприємства в повному обсязі не є релевантною. Таким чином, пошук документу, що дозволить проаналізувати основні майбутні результати підприємства в обсязі, необхідному саме для керівників підприємства, є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз літератури [2–14], що присвячена питанням формування бюджетування на підприємстві, показав, що для ефективної характеристики майбутніх результатів діяльності підприємства доцільно складати не менше трьох основних бюджетних документів: бюджет прибутку та збитків, бюджетний баланс та бюджету руху грошових коштів.

Бюджет прибутків та збитків – це документ, що відображає фінансовий результат майбутньої діяльності та дозволяє характери-

зувати ефективність діяльності підприємства в майбутньому періоді. Бюджет руху грошових коштів – це документ, що відображає заплановані фінансові потоки та дозволяє визначити періоди часу, в яких очікується надлишок або нестача грошових коштів. Бюджетний баланс – це документ, що містить інформацію про фінансовий стан, який буде мати підприємство в результаті досягнення поставлених цілей та дозволяє своєчасно передбачити незадовільний фінансовий стан підприємства. Вважається, що при відсутності хоча б одного з трьох бюджетів, картина майбутнього стану підприємства буде неповною. Ці формати складаються на базі попередньо складених операційних бюджетів [2–14].

Необхідно відмітити, що основні бюджетні документи при наявності загальних елементів, аналізуються відокремлено, без прив'язки один до одного, є доволі громіздкими та містять у своєму складі велику кількість показників. В результаті, формати основних бюджетів не дають змоги створити цілісну картину майбутнього стану підприємства, оскільки кожен з них характеризує лише окремі сторони та аспекти діяльності підприємства.

Керівники – люди вельми зайняті, у них немає часу на вивчення кожного бюджетного документу окремо, окрім того розуміння та аналіз бюджетного балансу та бюджету руху грошових коштів потребує певних навичок та знань в галузі фінансового обліку. Набір основних бюджетних документів не відповідає потребам керівника підприємства у швидкому аналізі майбутніх результатів діяльності підприємства, оскільки містить інформацію, яка не є релевантною безпосередньо для керівника підприємства.

Таким чином, сучасному керівнику підприємства для швидкого передбачення результатів рішень, що приймаються, потрібен не набір об'ємних, відокремлених бюджетів, а лише один документ, ємний за складом та узагальнюючий інформацію кожного основного бюджетного документу, так званий комплексний бюджетний документ. Він повинен:

– по-перше, об'єднати існуючі формати основних бюджетів з відображенням внутрішніх взаємозв'язків між ними в наглядному виді, це дозволить керівникові об'єктивно характеризувати майбутні результати багатобічної діяльності підприємства за допомогою одного документу, що прискорить та спростить роботу керівника;

– по-друге, не вимагати певних навичок та знань в галузі фінансового обліку з боку керівника підприємства, це дозволить здійснювати аналіз майбутніх результатів роботи підприємства неспеціалісту в галузі фінансового обліку.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз існуючих підходів щодо впровадження бюджетування на підприємстві показав, що існуючі формати основних бюджетних документів, по-перше, не дозволяють керівнику підприємства одержати швидку всебічну характеристику майбутніх результатів діяльності підприємства, по-друге, потребують для розуміння відповідних знань в галузі фінансового обліку та менеджменту.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування та вибір виду комплексного бюджетного документу, який дозволить керівникам підприємств дорожнього господарства здійснювати всебічну характеристику майбутніх результатів без спеціальних знань в галузі фінансового обліку та менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як було виявлено, для швидкої характеристики майбутніх результатів діяльності підприємства керівникам необхідно використовувати не три документи, а всього лише один за обсягом та змістом документ, який би відображав релевантну інформацію з усіх трьох форматів основних бюджетних документів, у їх взаємозв'язку та не потребував для розуміння спеціальних знань. Аналіз літературних джерел дозволив виявити три документи які відповідають визначеним вимогам:

- матриця Моблі [15–21];
- матриця Якобса [22];
- уніфікований аналітичний баланс (УАБ) [23, 24].

Матриця Моблі була розроблена колишнім віце-президентом з фінансів та директором виконавчої школи американської компанії ІВМ Льюїсом Моблі. Ця розробка тривала понад двадцять сім років, починаючи з 1956 року. У період з 1957 по 1977 рік матриця Моблі використовувалася керівниками компанії ІВМ для управління [15–17]. В цей період компанія стала провідною світовою організацією і саме використання матриці Моблі стало таємницею цього успіху [16]. Оскільки саме вона стала потужним інструментом, що надав можливість керівникам ІВМ по-справжньому управляти за допомогою цифр, що відбивають безпосередньо результати їх рішень та дій за ключовими показниками результативності роботи

компанії [17, 18]. Про доцільність використання матриці Моблі в теперішній час свідчать сучасні публікації як закордонних так і російських економістів [18–21].

Використання матриці Моблі дозволяє скласти комплексний документ, що пов'яже у наочній формі бюджетний баланс підприємства з бюджетом прибутків і збитків та бюджетом руху грошових коштів. Одержаний документ дозволить бачити яким чином будь-які зміни в одному форматі бюджету призводять до змін в двох інших бюджетних документах [15–21]. Перевагою матриці є те, що вона наочно показує взаємозв'язок між основними бюджетними документами та робить можливим не вникаючи в математику розрахунків показників діяльності побачити можливі проблеми з запасами, дебіторською та кредиторською заборгованостями, витратами майбутніх періодів, чистим прибутком, податками тощо. Матриця Моблі має такий розмір – 5 стовбців та від 11–16 рядків. Кількість рядків визначається на підприємстві залежно від необхідної кількості релевантної інформації для керівника. Необхідно відмітити, що матриця Моблі застосовувалася в діяльності багатьох всесвітньо відомих компаній, серед яких IBM, Microsoft, корпорація MCI та інші. Окрім того група компаній «Інталев», один з лідерів українського та російського ринку консалтингу та автоматизації в галузі бюджетування, управлінського обліку та процесного управління, також використовує у своїй діяльності розробку Льюїса Моблі [20].

За участю нідерландського вченого Яна Якобса розробка Льюїса Моблі одержала подальший розвиток, в результаті було запропоновано для використання матрицю Якобса [22]. Головною її відмінністю від матриці Моблі є формат бюджету про прибуток та збитки, завдяки чому тільки матриця Якобса дозволяє більш точно проаналізувати та визначити прибуток підприємства, з урахуванням податків та інших чинників, що впливають на його розмір. За словами нідерландського вченого, у довгостроковому періоді підприємствам доцільно, принаймні, вимірювати та генерувати три контрольні показники: грошові потоки, прибуток та повернення. Матриця Моблі дозволяє вимірювати та контролювати лише один показник – грошові потоки, а матриця Якобса – всі три [22]. Матриця Якобса за розміром не відрізняється від матриці Моблі. В літературі, присвяченій розкриттю сутності матриці Якобса, [22] не вказуються під-

приємства, на яких цей метод одержав практичне застосування і надав можливість управляти ними в реальному режимі часу.

Уніфікований аналітичний баланс був розроблений російським вченим О.В. Грачовим на початку ХХІ сторіччя. Економічна сутність розробленого документу полягає не тільки в тому, що в ньому поєднуються всі діючі форми звітності та розкривається їх внутрішній взаємозв'язок, але і з'являється можливість побудувати баланс власного капіталу у грошовій формі, вивчивши при цьому причини створення профіциту та дефіциту власних грошових коштів [23, 24]. Необхідно відмітити, що для складання запропонованого російським вченим УАБ необхідно, по-перше, здійснити певні перетворення в шаховому бухгалтерському балансі, по-друге, сформувати додатково ще один документ – аналітичну фінансову таблицю, тобто додатково необхідно буде скласти не один, а три документи і тільки один з них буде використовуватися для аналізу економічного стану підприємства. Це достатньо ускладнює процес складання УАБ на бюджетний період, оскільки вимагає складання ще двох додаткових планових документів: шахового бухгалтерського балансу та фінансової аналітичної таблиці. Без відповідного перетворення шахового бухгалтерського балансу складання бюджетного УАБ неможливо, тому використання останнього в якості комплексного бюджетного документу підприємства потребує розробки планового шахового бухгалтерського балансу, що є не тільки доволі складним та трудомістким процесом, але і потребує формування додаткових видів бюджетів. Таким чином, на погляд автора, УАБ можливо використовувати для характеристики фактичних результатів діяльності підприємства [25], так як це дозволяє існуюча система бухгалтерського обліку, але не доцільно – для характеристики майбутніх результатів роботи підприємства. Окрім того, уніфікований аналітичний баланс має достатньо великий розмір, у порівнянні з матрицею Моблі, – 20 рядків та 19 стовбців, що ускладнює процес читання документу керівником підприємства – людиною, яка достатньо зайнята та зазвичай не володіє спеціальними знаннями в галузі фінансового обліку. Також в літературі, присвяченій розкриттю сутності уніфікованого аналітичного балансу, [23, 24] не вказуються підприємства на яких цей метод одержав практичне застосування і надав можливість управляти ними в реальному режимі часу.

Таким чином, перелічені особливості дозволяють віддати перевагу при виборі комплексного бюджетного документу підприємств дорожнього господарства матриці Моблі, оскільки вона має менший розмір, за форматом більш легка для сприйняття директорами підприємства та має тривалий практичний досвід успішного використання у всесвітньо відомих компаніях IBM, Microsoft, корпорації MCI та інших.

Але вибір єдиного бюджетного документу вимагає більш обґрунтованого підходу, так як цей документ буде використовуватися як інструмент управління підприємством в реальному режимі часу, що дозволяє оцінити до яких витрат та прибутку призведе рішення, що приймає керівник підприємства.

Обґрунтування та вибір комплексного бюджетного документу було здійснено в три етапи.

На першому етапі був сформований перелік вимог, яким повинен відповідати комплексний бюджетний документ. Перелік формувався на основі відповідності загальноприйнятим умовам та принципам побудови внутрішньої сегментарної звітності [26]. В результаті до переліку вимог, що були сформульовані О.В. Грачовим, [23, 24] були додані ще три вимоги:

- простота формату документу – передбачає відсутність перевантаженості розрахунками;

- релевантність даних формату документу – передбачає повноту охоплення найголовнішої для керівника інформації. Керівнику потрібен мінімальний обсяг даних, але ці дані повинні бути систематизовані таким чином, щоб на основі інформації, що міститься в ньому, керівник зміг приймати оптимальні управлінські рішення та здійснювати конкретні дії [26];

- практична застосовність документу – передбачає наявність позитивних відгуків щодо використання документу під час управління підприємством. Дана вимога була додана до переліку оскільки вибір здійснюється серед існуючих видів документів.

На другому етапі був здійснений порівняльний аналіз існуючих документів, щодо відповідності їх визначеним вимогам. В результаті були виявлені загальні риси та відмінності кожного з документів.

На третьому етапі був здійснений вибір виду комплексного бюджетного документу підприємств дорожнього господарства шля-

хом кількісної оцінки рівня відповідності кожного документу сформульованим вимогам (табл. 1). Оцінка відповідності документу вимозі здійснювалася за такою шкалою: 0 баллів – не відповідає вимозі; 1 бал – частково відповідає вимозі; 2 бали – відповідає вимозі на середньому рівні; 3 бали – повністю відповідає вимозі.

Таблиця 1

**Вибір комплексного бюджетного документу
підприємств дорожнього господарства**

Назва вимоги до комплексного бюджетного документу	Одиниці вимірювання	Відповідність вимозі документу, що має назву		
		матриця Моблі	матриця Яковса	УАБ
1. Можливість розгляду як зведеного документу внутрішньої звітності, аналізу та аудиту	бали	3	3	3
2. Можливість оцінки ефективності роботи підприємства, того чи іншого виду діяльності або підрозділу	бали	3	2	3
3. Надання уявлення про помилки, відхилення та диспропорції у розвитку	бали	3	3	3
4. Поєднання в одному форматі основних бюджетних документів	бали	3	3	3
5. Зрозумілість для нефахівців у галузі фінансового менеджменту та обліку	бали	3	2	1
6. Можливість використання для прийняття управлінських рішень	бали	2	3	3
7. Забезпечення підвищення якості прочитання основних бюджетів	бали	2	3	3
8. Простота формату	бали	3	2	0
9. Релевантність даних формату	бали	3	3	2
10. Практична застосовність	бали	3	1	1
Узагальнений рівень відповідності документу вимогам	частки одиниць	0,93	0,83	0,73

Узагальнений рівень відповідності документу вимогам визначався як відношення сумарної кількості балів відповідності докуме-

нту вимогам до максимально можливої кількості балів відповідності (30 балів). Діапазон зміни узагальненого рівня відповідності складає від 0 до 1. Чим вище його значення, тим вище рівень відповідності документу, що досліджується, встановленим вимогам.

Таким чином, в якості комплексного бюджетного документу підприємств дорожнього господарства доцільно застосовувати матрицю Моблі, так як вона має найбільший рівень відповідності – 0,93, тобто виконує встановлені вимоги на 93 % (табл. 1).

В табл. 2 представлено порядок розрахунку матриці Моблі для підприємств дорожнього господарства на основі використання основних форм звітності: форми 1 «Баланс підприємства», форми 2 «Звіт про фінансові результати» та форми 3 «Звіт про рух грошових коштів». Аналогічним чином можна побудувати комплексний бюджетний документ, але в якості вихідних даних використовувати основні бюджетні документи. Перший стовпець матриці Моблі показує стан балансових рахунків на початок звітного або прогнозованого періоду. Другий стовпець є регулюючим, він призначений для відображення операцій, які не впливають ані на звіт прибутків і збитків, ані на звіт руху грошових коштів, а тільки на статті балансу. Цей стовпець виступає в якості компенсатора в матриці. Таким чином, в матриці кожний рядок по горизонталі додає чи віднімає визначену суму за кожною зі звітних позицій, так що за нею легко можна судити про зміну стану підприємства на протязі звітного або майбутнього періоду. Третій стовпець відображає всі не грошові операції, здійснені протягом звітного або бюджетного періоду. Четвертий стовпець відображає плановий рух грошових коштів за основними статтями. В результаті по вертикалі, в третьому стовпці останньому рядку відображається чистий прибуток філії, а в четвертому стовпці на першому рядку – зміна грошових коштів. П'ятий стовпець відображає стан активів підприємства на кінець звітного або прогнозованого періоду [15–21].

Основною метою розробки комплексного бюджетного документу є забезпечення контролю за тим, наскільки ефективно використовуються всі види ресурсів підприємства. Доти, поки показник рентабельності активів (ROA) зростає або залишається стабільним, можна збільшувати активи і обсяги продажу [15, 19].

Таблиця 2

Порядок розрахунку матриці Моблі

№ з/п	Балансові рахунки на початок звітного періоду (01.01.2011 р.)	Дія	Регулювання балансових рахунків	Дія	Звіт про фінансові результати	Дія	Звіт про рух грошових коштів	Дія	Балансові рахунки на кінець звітного періоду (31.12.2011 р.)
АКТИВИ									
1	Грошові кошти р. 230 гр. 3 ф. 1	±					Рух грошових коштів р. 400 гр. 3 ф. 3	=	Грошові кошти р. 230 гр. 4 ф. 1
2	Рахунки дебіторів р. 170+р. 180+р. 210 гр. 3 ф. 1	±		+	Обсяг продажу р. 010 гр. 3 ф. 2	-	Надходження коштів р. 010+р. 080 гр. 3 ф. 3	=	Рахунки дебіторів р. 170+р. 180+р. 210 гр. 4 ф. 1
3	Запаси р. 100+р. 120 гр. 3 ф. 1	±		+	Собівартість р. 040 гр. 3 ф. 2	-	Витрати виробництва р. 105 гр. 3 ф. 3	=	Запаси р. 100+р. 120 гр. 4 ф. 1
4	Інші оборотні активи р. 250+р. 270 гр. 3 ф. 1	±		-	Амортизація р. 260 гр. 3 ф. 2	+	Передоплата р. 020 гр. 3 ф. 3	=	Інші оборотні активи р. 250+р. 270 гр. 4 ф. 1
5	Вартість основного капіталу р. 031+р. 010 гр. 3 ф. 1	±				+	Інвестиції р. 250 гр. 3 ф. 3	=	Вартість основного капіталу р. 031+р. 010 гр. 4 ф. 1
6	Амортизаційні відрахування р. 032 гр. 3 ф. 1	±		+	Амортизація р. 260 гр. 3 ф. 2			=	Амортизаційні відрахування р. 032 гр. 4 ф. 1
7	Залишкова вартість капіталу п. 5–п. 6							=	Залишкова вартість капіталу п. 5–п. 6
8	Загальна вартість майна філії п. 1+п. 2+п. 3+п. 4+п. 7							=	Загальна вартість майна п. 1+п. 2+п. 3+п. 4+п. 7
ПАСИВИ									
9	Податки до сплати р. 550+р. 570 гр. 3 ф. 1	±		-	Податки нараховані р. 015 гр. 3 ф. 2	+	Податки сплачені р. 130 гр. 3 ф. 3	=	Податки до сплати р. 550+р. 570 гр. 4 ф. 1
10	Рахунки кредиторів р. 530+р. 580+р. 600 гр. 3 ф. 1	±		+	Накладні витрати р. 070+р. 090 гр. 3 ф. 2	-	Повернення кредиторської заборгованості р. 090 гр. 3 ф. 3	=	Рахунки кредиторів р. 530+р. 580+р. 600 гр. 4 ф. 1
11	Заборгованість (зобов'язання) р. 400+р. 630 гр. 3 ф. 1	±				±	Отримання погашення позик р. 320+р. 340 гр. 3 ф. 3	=	Зобов'язання р. 400+р. 630 гр. 4 ф. 1
12	Інші зобов'язання р. 610 гр. 3 ф. 1	±		+	Інші витрати р. 160 гр. 3 ф. 2	-	Повернені надходження р. 030+р. 035+р. 045 гр. 3 ф. 3	=	Інші зобов'язання р. 610 гр. 4 ф. 1
13	Статутний капітал р. 300 гр. 3 ф. 1	±				±	Зміна статутного капіталу р. 310 гр. 3 ф. 3	=	Статутний капітал р. 300 гр. 4 ф. 1
14	Нерозподілений прибуток р. 350 гр. 3 ф. 1	±		+	Чистий прибуток р. 220 гр. 3 ф. 2	-	Дивіденди р. 350 гр. 3 ф. 3	=	Нерозподілений прибуток р. 350 гр. 4 ф. 1
15	Загальна сума зобов'язань п. 9+п. 10+п. 11+п. 12+п. 13+п. 14								Загальна сума зобов'язань п. 9+п. 10+п. 11+п. 12+п. 13+п. 14

Для розробки документу необхідно вирішити два завдання: по-перше, на якому рівні має бути показник ROA з урахуванням існуючого рівня кредиторської та дебіторської заборгованості, власних коштів, можливих інвестицій; по-друге, оптимізувати кожний показник за рядками матриці Моблі для того, щоб досягти поставленої цілі в області отримання чистого прибутку і в той же час мати в своєму розпорядженні достатню кількість грошових коштів, щоб бути платоспроможним.

Комплексний бюджетний документ філії «Харківський райавтодор» ДП «Харківський облавтодор» на 2012 рік представлений в табл. 3.

Таблиця 3

**Матриця Моблі за бюджетом на 2012 рік філії «Харківський РАД»,
тис. грн**

Балансові рахунки на початок звітного періоду (01.01.2012 р.)	Регулювання балансових рахунків	Бюджет прибутків та збитків	Бюджет руху грошових коштів	Балансові рахунки на кінець звітного періоду (31.12.2012 р.)
1	2	3	4	5
АКТИВИ				
Грошові кошти 6,08	0		Рух грошових коштів -1,02	Грошові кошти 5,06
Рахунки дебіторів 185,87	0	Обсяг продажу 5121,47	Надходження грошових коштів 5138,3	Рахунки дебіторів 169,04
Запаси 881,15	+900,5	Собівартість 4682	Виробництво 4345	Запаси 1444,65
Інші оборотні активи 2,75	0	Амортизація 0	Передоплата 0,36	Інші оборотні активи 3,11
Загальна вартість основного капіталу 5061,87	0		Інвестиції 0	Загальна вартість основного капіталу 5061,87
Акумуляовані амортизаційні відрахування 2115,44	0	Амортизація 60,8		Акумуляовані амортизаційні відрахування 2176,24
Залишкова вартість основного капіталу 2946,43				Залишкова вартість основного капіталу 2885,63
Загальна вартість майна філії 4022,28				Загальна вартість майна філії 4507,49

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5
ПАСИВИ				
Податки до сплати, строк яких настав 56,29	0	Податки нараховані 77,3	Податки сплачені 74,4	Податки до сплати 59,44
Рахунки кредиторів 945,27	+900,5	Накладні витрати 274,62	Повернення кредиторської заборгованості 750,3	Рахунки кредиторів 1370,39
Заборгованість (зобов'язання) 1207,77	0		Отримання та погашення позик 0	Заборгованість (зобов'язання) 1207,77
Інші зобов'язання 24,73	0	Інші витрати 14,9	Повернені надходження 3,86	Інші зобов'язання 35,77
Статутний капітал 1768,62	0		Зміна статутного капіталу 0	Статутний капітал 1768,62
Нерозподілений прибуток 19,3	0	Чистий прибуток 46,2	Дивіденди 0	Нерозподілений прибуток 65,5
Загальна сума зобов'язань 4022,28				Загальна сума зобов'язань 4507,49

Згідно даних комплексного бюджетного документу філії «Харківський райавтодор» на 2012 рік, був розрахований показник прибутку на вкладений капітал (ROA), який склав 1,08 %. Таким чином, в плановому 2012 році показник ROA зростає порівняно з попереднім роком, тобто філія «Харківський райавтодор» може збільшувати свої активи та обсяги продажу, але досить обережно. Філії необхідно жорстко контролювати витрати виробництва. Адже зростання обсягів продажу філії у 2012 році призведе до значного збільшення запасів, кредиторської заборгованості та витрат виробництва. Керівництво підприємства повинно звернути увагу на зменшення витрат та збільшення частки чистого доходу в об'ємі продажу для того, щоб підвищувати ROA у подальшому. При цьому має зберігатися збалансованість в доходах та витратах, тобто інвестиції в розвиток виробництва мають бути на рівні величини грошових засобів, які надходять на рахунки підприємства.

Висновки. Таким чином, в статті обґрунтована доцільність використання матриці Моблі в якості комплексного бюджетного

документу підприємств дорожнього господарства. Її застосування дозволить об'єктивно аналізувати майбутні результати багатобічної діяльності дорожнього підприємства нефахівцям в галузі фінансового обліку та менеджменту. Автоматизація процесу бюджетування за допомогою електронних таблиць Excell дозволить складати обраний документ в будь-який момент часу, що дозволить керівникам приймати ефективні рішення своєчасно.

Література

1. Догадайло Я.В. Удосконалення бюджетування як управлінської технології / Я.В. Догадайло // Економіка транспортного комплексу. – 2010. – № 17. – С. 18–25.
2. Добровольский Е. Бюджетирование: шаг за шагом / Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровков и др. – С.Пб.: Питер, 2007. – 448 с.
3. Голов С.Ф. Управленческий учет / С.Ф. Голов – Х.: Фактор, 2009. – 784 с.
4. Квасній Л.Г. Роль бюджетування в системі антикризового управління підприємства / Л.Г. Квасній // Інноваційна економіка. – 2012. – № 29. – С. 39–43.
5. Ковтун С. Бюджетирование на современном предприятии или как эффективно управлять финансами / С. Ковтун. – Х.: Фактор, 2005. – 336 с.
6. Кузьмін О.Є. Бюджетування на підприємстві: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Кондор, 2008. – 312 с.
7. Левченко О.П. Модель бюджета автотранспортного предприятия / О.П. Левченко // Економіка транспортного комплексу. – 2013. – № 21. – С. 181–190.
8. Макаров Д.В. Построение системы внутрифирменного бюджетирования (на примере мебельной подотрасли Калининградской области) : автореф. дис. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук: спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / Д.В. Макаров. – С.Пб, 2009. – 16 с.
9. Немировський І.Б. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство / И.Б. Немировський, И.А. Старожуков. – М.: ИД «Вильямс», 2006. – 512 с.
10. Перевалова Ж.В. Бюджетирование в управлении субъектами хозяйственной деятельности: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит» / Ж.В. Перевалова. – М., 2005. – 162 с.
11. Рубис А.В. Управление системой внутрифирменного планирования промышленного предприятия на основе бюджетирования : автореф. дис. на соиск. уч. степ. канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (теория управления экономическими системами)» / А.В. Рубис. – Хабаровск, 2008. – 24 с.

12. Савчук В.П. Управление прибылью и бюджетирование / В.П. Савчук. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 432 с.
13. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / Щиборщ К.В. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело и сервис, 2004. – 592 с.
14. Догадайло Я.В. Бюджетування в підприємствах дорожнього господарства / Я.В. Догадайло, І.В. Подольська // Економіка транспортного комплексу. – 2006. – № 10. – С. 179–189.
15. Mobley L. Beyond IBM / L. Mobley, K. McKeown. – Boston : McGraw-Hill, 1989. – 253 p.
16. History of the Mobley Matrix (as told by Louis B. Mobley). – Режим доступа: <http://www.financialscoreboard.com/history.html>
17. Gil Friend What is the Mobley Matrix / Gil Friend. – Режим доступа: <http://www.greenbiz.com/blog/2006/02/26/what-mobley-matrix>
18. Jahn Ballard Connecting the Mobley Matrix and Financial Scoreboard to Lean Accounting / Jahn Ballard. – Режим доступа: <http://www.leanaccountingnews.com/archive/2007-03.asp>
19. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов, Т.В. Сизова. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 464 с.
20. Стратович Л. Расходы будущих периодов / Л. Стратович // Управленческий учет и бюджетирование. – 2012. – № 5(53). – Режим доступа: <http://www.intalev.ua/library/articles/article.php?ID=24575>
21. Вагина Н.Д. Совершенствование процесса бюджетирования в организации / Н.Д. Вагина, Н.А. Жук. – Режим доступа: http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_osnovnoy_5/Vagina%20Zhuk%20N.A.Doc..pdf
22. Jacobs J.F. Jacobs Matrix surpasses Mobley Matrix TM / J.F. Jacobs. – Режим доступа: http://papers.ssrn.com/sol3/cf_dev/AbsByAuth.cfm?per_id=333079
23. Грачев А.В. Финансовая устойчивость предприятия: анализ, оценка и управление в экономике / А.В. Грачев – М.: Дело и Сервис, 2006. – 544 с.
24. Грачев А.В. Воссоединение различных форм отчетности одном формате / А.В. Грачев // Аудит и финансовый анализ. – 2007. – № 4. – С. 174 – 182. – Режим доступа: <http://auditfin.com/fin/2007/4/Grachev/Grachev%20.pdf>
25. Догадайло Я.В. Удосконалення звітності для керівників підприємств дорожньої галузі / Я.В. Догадайло // Економіка транспортного комплексу. – 2009. – № 13. – С. 146–153.
26. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учебн. для студ. высш. учебн. завед. / М.А. Вахрушина – М.: Омега-Л, 2010. – 570 с.

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

Стаття надійшла до редакції 17.09.2013 р.

УДК 330.341:351.811.111

БУРМАКА М.М., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

БУРМАКА Т.М., канд. екон. наук,

Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова

ПОНЯТТЯ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ АВТОМОБІЛЬНИХ ДОРІГ ЗАГАЛЬНОГО КОРИСТУВАННЯ

Анотація. В статті запропонована дефініція поняття «розвиток мережі автомобільних доріг загального користування», відповідно до якого визначені напрями розвитку мережі автомобільних доріг, а саме: приведення транспортно-експлуатаційного стану існуючої мережі автомобільних доріг та інженерних споруд на них до відповідних міжнародних вимог та стандартів; розбудова мережі автомобільних доріг; підвищення якості та достатності дорожнього сервісу; покращення стану та повноти застосування технічних засобів організації дорожнього руху й інформаційного забезпечення користувачів мережі автомобільних доріг. Встановлені чотири групи факторів (законодавчі, фінансові, управлінські та виробничі), що стримують розвиток мережі автомобільних доріг загального користування.

Ключові слова: автомобільні дороги, розвиток, напрями, фактори, законодавство, фінансування, управління, виробництво.

БУРМАКА Н.Н., канд. екон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

БУРМАКА Т.Н., канд. екон. наук,

Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А.Н. Бекетова

ПОНЯТИЕ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СЕТИ АВТОМОБИЛЬНЫХ ДОРОГ ОБЩЕГО ПОЛЬЗОВАНИЯ

Аннотация. В статье предложена дефиниция понятия «развитие сети автомобильных дорог общего пользования», в соответствии с которым определены направления развития сети автомобильных дорог, а именно: приведение транспортно-эксплуатационного состояния существующей сети автомобильных дорог и инженерных сооружений на них к соответствующим международным требованиям и стандартам; строительство сети автомобильных дорог; повышение качества и достаточности дорожního сервиса; улучшение состояния и полноты применения технических средств организации дорожního движения и информационного обеспечения пользователей сети автомобильных дорог. Установлены четыре группы факторов (законодательные, финансовые, управ-

ленческие и производственные), сдерживающих развитие сети автомобильных дорог общего пользования.

Ключевые слова: автомобильные дороги, развитие, направления, факторы, законодательство, финансирование, управление, производство.

N. BURMAKA, Cand. Econ. Sc.,
Kharkiv National Automobile and Highway University
T. BURMAKA, Cand. Econ. Sc.,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

THE NOTION AND TRENDS IN DEVELOPING A NETWORK OF PUBLIC ROADS

Abstract. *The article proposes a definition of the notion «developing a network of public roads» according to which trends in the development of road network have been identified, namely to bring the functional condition of road networks and engineering structures to relevant international requirements and standards; construction of road networks; improving the quality and sufficiency of road services; improvement of the condition and completeness of the application of engineering means of transportation planning, and information for road users. Four groups of factors (legal, financial, managerial and production) that hinder the development of public road networks have been ascertained.*

Key words: *automobile roads, development, trends, factors, legislation, funding, management, production.*

Постановка проблеми. Соціально-економічний розвиток країни, її інтеграція у світове та європейське співтовариство значною мірою залежать від розвитку транспортної інфраструктури, зокрема від наявності розгалуженої мережі автомобільних доріг. Автомобільні дороги загального користування забезпечують внутрішньодержавні та міжнародні перевезення пасажирів і вантажів найбільш доступним для широкого кола користувачів автомобільним транспортом.

Збільшення рівня автомобілізації в Україні, зростання обсягів перевезень пасажирів і вантажів, в тому числі транзитним транспортом, неспроможність задовольнити зростаючий попит користувачів автотранспортної інфраструктури відповідно до національних та європейських вимог, призводить до необхідності розвитку мережі автомобільних доріг загального користування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Відповідно до Концепції розвитку транспортно-дорожнього комплексу України до

2015 року і подальший період [1], Концепції Державної цільової економічної програми розвитку автомобільних доріг загального користування на 2013–2018 роки [2], Транспортної стратегії України на період до 2020 року [3], Транспортної політики України та її наближення до норм Європейського Союзу (ЄС) [4], розвиток автомобільних доріг загального використання повинен здійснюватися в напрямку їх інтеграції до Транс'європейської транспортної мережі, що спрямована на приведення стану доріг до відповідних міжнародних вимог. В цих нормативних документах зазначаються такі напрями розвитку автомобільних доріг:

- забезпечення пріоритетного розвитку автомобільних доріг загального користування державного значення та приведення їх стану у відповідність із вимогами чинних нормативних документів [3, 4];

- створення відповідних міжнародних вимог транспортних коридорів і придорожньої інфраструктури та доведення автомобільних шляхів України до європейського рівня [1];

- розвиток мережі сучасних доріг вищих категорій між усіма обласними центрами та великими промисловими вузлами [3, 4];

- розвиток мережі сільських автомобільних доріг і забезпечення під'їздами з твердим покриттям усіх сільських населених пунктів [1, 3];

- вдосконалення системи державного управління галуззю дорожнього господарства України [1, 2];

- запровадження інформаційно-аналітичної системи управління дорожнім господарством [2];

- удосконалення матеріально-технічної бази дорожнього господарства [2];

- перехід на інноваційний шлях розвитку, технічне переоснащення, запровадження нових технологій будівництва та реконструкції автомобільних доріг, зменшення енергоємності робіт, недопущення шкідливого впливу дорожнього будівництва на навколишнє природне середовище (встановлення протишумових споруд, збереження шляхів міграції тварин, режиму охорони територій і об'єктів природно-заповідного фонду та іншого природоохоронного призначення) [2];

- посилення державної підтримки та впровадження світового досвіду щодо будівництва автомобільних доріг за рахунок кредит-

них коштів та недержавних інвестицій на основі концесій або механізму державно-приватного партнерства, вдосконалення законодавства України, що регулює цю сферу діяльності [1, 3, 4];

- формування стабільної системи фінансування дорожнього господарства [1, 2];

- внесення змін до чинного податкового законодавства в частині збільшення розміру ставок податків і зборів до спеціального фонду державного бюджету [3, 4];

- введення плати за користування автомобільними дорогами, що співпадають з міжнародними транспортними коридорами, використовуються великоваговими автомобілями та автобусами [3];

- уведення плати за користування новими автомобільними дорогами, побудованими на концесійних засадах [3, 4];

- розробка та затвердження нормативів витрат на експлуатаційне утримання автомобільних доріг [2].

Аналогічні напрями розвитку мережі автомобільних доріг загального користування зазначені у наукових працях В.О. Галушко [5], Н.В. Кудрицької [6], Ю.Є. Пашенко [7], Д.К. Прейгера [8], І.Р. Юхновського [9].

Невирішені складові загальної проблеми. На сьогодні у законодавчій та науковій літературі відсутня дефініція поняття «розвиток мережі автомобільних доріг загального користування», відповідно до якої повинні визначатися напрями розвитку. В результаті аналізу вищенаведеної інформації можна зазначити, що у задекларованих напрямках розвитку мережі автомобільних доріг України загального користування присутні напрями, які відносяться до розвитку всієї галузі дорожнього господарства.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дефініція поняття «розвиток мережі автомобільних доріг загального користування» та встановлення відповідних напрямів розвитку, що спрямовані на її інтеграцію до Транс'європейської транспортної мережі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Автомобільна дорога – це лінійний комплекс інженерних споруд, призначений для безперервного, безпечного та зручного руху транспортних засобів [10]. Автомобільні дороги загального користування й інженерні споруди на них входять до складу дорожнього господарства, що є єдиним виробничо-господарським комплексом [11].

Відповідно до філософського енциклопедичного словника, розвиток – це незворотні, спрямовані, закономірні зміни матеріальних та ідеальних об'єктів [12]. Лише одночасна наявність усіх трьох вказаних властивостей відокремлює розвиток від інших змін: зворотність змін характеризує процеси функціонування, відсутність закономірностей характерна для випадкових процесів катастрофічного типу, за відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватися, і процес не має характерної для розвитку єдиної, внутрішньо взаємопов'язаної лінії.

Філософія розглядає процес розвитку як особливу форму руху, що характеризується зміною кількості, структури та якості. Кількісні зміни – це збільшення чи зменшення складових частин цілого шляхом зміни їх числових значень. Структурні зміни – це зміни взаємовідношення складових частин, які не обов'язково супроводжуються збільшенням або зменшенням їх кількості. Якісні зміни означають зміни закономірності кількісних та структурних змін, що мали місце раніше.

В загальному розумінні розвиток системи – це незворотні, закономірні, спрямовані на розв'язання протиріч між системою та зовнішнім середовищем або всередині системи кількісні, структурні та якісні зміни відповідно з встановленою метою, які призводять до досягнення якісно нового стану (властивості) системи та отримання соціально-економічного ефекту [13].

Відповідно до інформації законодавчих актів [1–4] можна зазначити, що головною метою розвитку мережі автомобільних доріг загального користування є будівництво нових та приведення транспортно-експлуатаційного стану існуючих автодоріг у відповідність зі зростаючими вимогами щодо інтенсивності руху, вагових навантажень, ліквідації небезпечних ділянок та розширення доріг на під'їздах до великих міст, прикордонних пунктів та морських портів.

Таким чином, з урахуванням вищезазначеного, пропонується така дефініція: розвиток мережі автомобільних доріг загального користування – це протяжний у часі процес незворотних, закономірних, спрямованих на розв'язання існуючих протиріч між існуючим станом та міжнародними вимогами, якісних, кількісних і структурних змін параметрів мережі доріг, інженерних споруд, дорожньої інфраструктури, технічних засобів організації дорожнього руху й інформаційного забезпечення, які дозволять здійснити її інтеграцію

до Транс'європейської транспортної мережі та зумовляють підвищення безпеки руху, найбільш повне задоволення потреб користувачів мережі автомобільних доріг у швидкості, комфортності, економічності перевезень та покращення транспортної доступності території країни.

Відповідно до запропонованої дефініції та трактування поняття «напрямок» – це шлях, за яким що-небудь або хто-небудь діє, розвивається [14], розвиток автомобільних доріг загального користування може бути здійснено за такими одночасними напрямками:

1) приведення транспортно-експлуатаційного стану існуючої мережі автомобільних доріг та інженерних споруд на них до відповідних міжнародних вимог та стандартів залежно від інтенсивності дорожнього руху та складу рухомого парку;

2) розбудова мережі автомобільних доріг відповідно до законодавчих актів [1–4];

3) підвищення якості та достатності дорожнього сервісу користувачів мережі автомобільних доріг;

4) покращення стану та повноти застосування технічних засобів організації дорожнього руху й інформаційного забезпечення користувачів мережі автомобільних доріг.

В свою чергу, розбудова мережі автомобільних доріг, повинна здійснюватися шляхом створення:

– доріг вищих категорій між усіма обласними центрами та великими промисловими вузлами, частина яких співпадає з міжнародними транспортними коридорами, що проходить територією України;

– сільських автомобільних доріг та забезпечення під'їздами з твердим покриттям усіх сільських населених пунктів.

Підвищення якості та достатності дорожнього сервісу користувачів мережі автомобільних доріг має такі напрями:

– розвиток об'єктів, які є складовою комплексу автомобільних доріг і призначені для зниження стомлюваності водіїв та пасажирів, забезпечення надання необхідної допомоги учасникам руху, підвищення рівня зручності, безпеки руху й довговічності автодоріг, а саме: майданчики для стоянки транспортних засобів та відпочинку учасників руху, видові майданчики, автобусні зупинки та автопавільйони, пункти медичної допомоги, пости ДАІ, пункти вагового контролю, тощо;

– розвиток об'єктів платного сервісу, що розміщуються на землях дорожнього господарства, в межах пришляхової смуги, на яких здійснюється обслуговування учасників дорожнього руху. До таких об'єктів відносяться мотелі, кемпінги, автозаправні станції, станції технічного обслуговування, пункти технічно-евакуаційної допомоги, пункти миття транспортних засобів, торговельні пункти (у тому числі малі архітектурні форми), пункти харчування, вантажні термінали та інші об'єкти, що призначені для підвищення рівня комфорту учасників руху.

На розвиток мережі автомобільних доріг України загального користування здійснюють свій безпосередній вплив чотири групи факторів, а саме: законодавчі, фінансові, управлінські та виробничі. Встановимо у кожній групі стримуючі фактори розвитку мережі автомобільних доріг України загального користування.

Стримуючі фактори розвитку у законодавчій сфері виникають в процесі адаптації транспортного законодавства України до законодавства Європейського Союзу. Існує необхідність розробки та прийняття таких нормативно-правових актів України відповідно до положень законодавства Європейського Союзу, які підлягають імплементації:

– Закону України «Про державно-приватне партнерство в галузі будівництва автомобільних доріг», та внесення змін до Законів України «Про концесії» від 16.07.1999 р. № 997-XIV та «Про концесії на будівництво та експлуатацію автомобільних доріг» від 14.12.1999 р. № 1286-XIV, у яких визначити механізм розподілу фінансових коштів та ризиків між державою та інвестором (Директива Ради ЕС № 2236/95 від 18.09.95 р. стосовно правил надання фінансової допомоги у сфері Транс'європейських мереж Регламент № 1655/99 Європарламенту та Ради від 19.07.99 р. щодо внесення змін до Директиви № 2236/95 від 18.09.95 р.);

– змін до Постанови КМУ «Про заходи щодо збереження автомобільних доріг загального користування» від 27 червня 2007 р. № 879, у якій здійснити корегування розмірів зборів за перевезення великовагових та великогабаритних вантажів згідно з європейським рівнем (Директива Ради 1999/62 від 17.06.99 р. про збори з транспортних засобів для перевезення товарів великої ваги за використання певних інфраструктур);

– Постанови КМУ «Про затвердження порядку стягування платні з вантажних транспортних засобів на автомобільних дорогах України», де запровадити плату за користування автодорогами (Директива Ради 1999/62/ЕС Європейського парламенту і Ради від 17 червня 1999 р. про стягнення платні з вантажних транспортних засобів за використання певних інфраструктур «Євровін'єтки»);

– Постанови КМУ «Про впровадження форм фінансової звітності щодо витрат на автомобільні дороги відповідно вимогам Європейського Союзу», яким привести форми звітності до європейських (Регламент Ради № 1108/70 від 04.06.70 р. щодо впровадження фінансової звітності стосовно витрат на інфраструктуру в сфері автодорожнього, залізничного та внутрішнього водного транспорту).

До основних стримуючих факторів в фінансовій сфері слід віднести:

– невідповідність існуючих джерел формування державного дорожнього фонду та їх обсягів потребам на підтримання у якісному транспортно-експлуатаційному стані мережі державних автомобільних доріг України загального користування та їх подальшої розбудови;

– невідповідність існуючих джерел формування місцевого (територіального) дорожнього фонду та їх обсягів потребам на підтримання у якісному транспортно-експлуатаційному стані мережі місцевих автомобільних доріг та їх подальшої розбудови;

– відсутність механізму формування державних дотацій з частини загальних доходів державної казни, що спрямовані на фінансування дорожнього господарства;

– відсутність інвестиційного механізму капіталовкладень в будівництво і реконструкцію автомобільних доріг на умовах державно-приватного партнерства, у тому числі на умовах концесії.

Стримуючі фактори в управлінській сфері виникають як на державному рівні управління дорожнім господарством, так і при безпосередньому управлінні дорожніми роботами. На рівні державного управління до таких факторів відносяться:

– невідповідність нормативно-правової бази міжнародним стандартам автомобільних доріг та інженерних споруд на них;

– недосконалість нормативно-правової бази стосовно будівництва та експлуатації об'єктів дорожньої інфраструктури;

– недосконалість відокремлення функцій державного управління і контролю від виробничо-господарської діяльності.

В процесі виробничого управління існують такі стримуючі фактори:

– відсутність ефективного контролю виконання дорожніх робіт на всіх технологічних стадіях їх виконання;

– недосконалість адміністративно-правової відповідальності за наявність браку в результаті виконання дорожніх робіт.

Основним стримуючим фактором у виробничій сфері є наявність застарілої матеріально-технічної бази дорожніх підприємств та технологій виконання дорожніх робіт, що не дозволяє досягти європейських вимог щодо якості дорожніх робіт та транспортно-експлуатаційних характеристик автомобільної дороги.

Висновки. Таким чином, на основі встановлених напрямів розвитку мережі автомобільних доріг загального користування, відповідно до запропонованої дефініції, буде розроблена Концепція розвитку мережі автомобільних доріг загального користування, ефективність реалізації якої буде залежати від ступеню невілювання визначених стримуючих факторів.

Література

1. Концепція розвитку транспортно-дорожнього комплексу України до 2015 року і подальший період: Український транспортний союз (офіційний сайт). – Режим доступу: http://www.uts.in.ua/ua/kontseptsiya_rozvytku_transportno-dorozhnogo_kompleksu_tdk_ukrayiny_do_2015_roku_i_podalshyj_period.html.
2. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції Державної цільової економічної програми розвитку автомобільних доріг загального користування на 2013–2018 роки» від 3 вересня 2012 р. № 719-р // Офіційний вісник України від 05.10.2012. – 2012. – № 73. – 2943 с.
3. Транспортна стратегія України на період до 2020 року / Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 жовтня 2010 року № 2174-р: Міністерство інфраструктури України. – Режим доступу: <http://www.mintrans.gov.ua/uk/discussion/15621.html>.
4. Сирийчик Т. Транспортна політика України та її наближення до норм Європейського Союзу / Т. Сирийчик, А. Фургальські, Ч. Клімкевич, М. Камола та ін.; за заг. ред. М. Свенціцькі. – К.: Аналітично-дорадчий центр Блакитної стрічки, 2010. – 102 с.
5. Галушко В.О. Проблеми та перспективи розвитку дорожньої галузі / В.О. Галушко // Дорожня галузь. – 2011. – № 2. – С. 12–15.

6. Кудрицька Н.В. Транспортно-дорожній комплекс України: сучасний стан, проблеми та шляхи розвитку: монографія / Н.В. Кудрицька. – К.: НТУ, 2010. – 338 с.

7. Пащенко Ю.Є. Транспортно-дорожній комплекс України в процесах міжнародної інтеграції: моногр. / Ю.Є. Пащенко, О.І. Никифорук; НАН України. Рада по вивч. продукт. сил України. – Ніжин: Аспект-Поліграф, 2008. – 192 с.

8. Прейгер Д.К. Реалізація потенціалу транспортної інфраструктури України в стратегії посткризового економічного розвитку / Д.К. Прейгер, О.В. Собкевич, О.Ю. Ємельянова. – К.: НІСД, 2011. – 37 с.

9. Юхновський І.Р. Транспортний комплекс України. Автомобільні дороги: проблеми та перспективи / І.Р. Юхновський, Г.Б. Лебеда, Т.І. Попова; Міжвід. аналіт.-консультат. рада з питань розв. продукт. сил і виробн. відносин. – К.: ФАДА, ЛТД, 2004. – 177 с.

10. Закон України «Про автомобільні дороги» від 08 вересня 2005 року № 2862-IV // Офіційний вісник України від 21.10.2005. – 2005. – № 40. – 36 с.

11. Шинкаренко В.Г. Галузеві особливості розвитку дорожнього господарства / В.Г. Шинкаренко, М.М. Бурмака // Економіка транспортного комплексу. – Х.: ХНАДУ, 2012. – Вип. 18. – С. 143–153.

12. Философский энциклопедический словарь / сост. Е.Ф. Губский. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 575 с. – (Библиотека словарей «ИНФРА-М»).

13. Шинкаренко В.Г. Дослідження сутності поняття «Розвиток соціально-економічної системи» / В.Г. Шинкаренко, М.М. Бурмака // Економіка транспортного комплексу. – Х.: ХНАДУ, 2013. – Вип. 21. – С. 73–86.

14. Словари и энциклопедии на Академике. – Режим доступу: <http://dic.academic.ru/>.

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

Стаття надійшла до редакції 23.09.2013 р.

Наукове видання

**ЕКОНОМІКА
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ**

Збірник наукових праць

Випуск 22

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 *А.В. Шилова*

Комп'ютерна верстка *Н.В. Журавльової*

Підписано до друку ____ р. Формат 60×84 1/16. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman Cyr. Віддруковано на ризографії.
Ум.друк. арк. 28,4. Обл.-вид.арк. 22,7.
Зам. № _____. Наклад _____ 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.*