

Міністерство освіти і науки України

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-
ДОРОЖНІЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ЕКОНОМІКА
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ**

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

ВИПУСК 23

**ECONOMICS
OF THE TRANSPORT COMPLEX**

JOURNAL OF COLLECTED PAPERS

VOLUME 23

Харків
ХНАДУ
2014

УДК 338.47:656

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

Редакційна колегія

- Криворучко О.М.**, докт. екон. наук, проф., завідувач кафедри менеджменту, ХНАДУ, головний редактор;
Шинкаренко В.Г., докт. екон. наук, проф., ХНАДУ, відповідальний секретар;
Дмитрієв І.А., докт. екон. наук, проф., завідувач кафедри економіки підприємства, декан факультету управління та бізнесу, ХНАДУ, заступник головного редактора;
Дикань В.Л., докт. екон. наук, проф., завідувач кафедри економіки, організації і управління підприємством, УкрДАЗТ, м. Харків;
Горєлов Д.О., докт. екон. наук, проф., ХНАДУ;
Маліков В.В., докт. наук з держ. управління, проф., завідувач кафедри обліку та аудиту, ХНАДУ;
Сич Є.М., докт. екон. наук, проф., завідувач кафедри економіки підприємств транспорту, Національний авіаційний університет, м. Київ;
Ананко І.М., канд. екон. наук, доц., ХНАДУ;
Бабич Д.В., докт. екон. наук, проф., завідувач кафедри міжнародної економіки, ХНАДУ;
Якименко Н.В., докт. екон. наук, проф., УкрДАЗТ, м. Харків.

Editorial board

- O. Kryvoruchko**, Doc. of Econ. Sc., Professor, Head of the Department of Management, KhNAHU, Editor in chief;
V. Shynkarenko, Doc. of Econ. Sc., Professor, KhNAHU, Executive Secretary;
I. Dmytriiev, Doc. of Econ. Sc., Professor, Head of the Department of Enterprise Economics, Dean of the Faculty of Management and Business, KhNAHU, Deputy Chief Editor;
V. Dikan, Doc. of Econ. Sc., Professor, Head of the Department of Economics, Enterprise Organization and Management, UkrDAZT, Kharkiv;
D. Goryelov, Doc. of Econ. Sc., Professor, KhNAHU;
V. Malikov, Doctor of State Management, Professor, Head of the Department of Accounting and Auditing, KhNAHU;
Ye. Sych, Doc. of Econ. Sc., Professor, Head of the Department of Economics of Transport Enterprises, the National Aviation University; Kyiv
I. Ananko, Cand. of Econ. Sc., KhNAHU;
D. Babych, Doc. of Econ. Sc., Professor, Head of the Department of International Economics, KhNAHU;
N. Yakymenko, Doc. of Econ. Sc., Professor, UkrDAZT, Kharkiv.

Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – Х.: ХНАДУ, 2014. – Вип. 23. – 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, Directory of Research Journal Indexing (Індія), КиберЛенинка (Росія)

З М І С Т

ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ*Шинкаренко В. Г., Дежурова Е. В.*

Оценка удовлетворенности потребителей транспортной услугой 7

Федотова І. В.

Оцінювання рівня лояльності персоналу підприємства23

Бурмака М. М.

Класифікація типів розвитку соціально-економічних систем.....37

Ачкасова Л. М.

Оцінювання ефективності управлінських рішень50

Чеснакова Л. С., Софійчук К. К.

Концептуальна модель стратегічного контролінгу59

Фёдорова В. А.

Соотношение понятий «имидж» и «репутация» предприятия.....66

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

Криворучко О. М., Водолажська Т. О.

Сценарний підхід до розробки стратегій управління персоналом АТП.....77

Криворучко О. М., Сукач Ю. О.

Формування бізнес-процесної моделі автотранспортного підприємства91

Левченко О. П., Прокопавічюс Г. А.

Реалізація стратегії розвитку АТП на базі збалансованої системи показників.....103

Пипенко І. С.

Процес оцінювання потенціалу підприємства111

Легкий С. А.

Формування цінової стратегії на пасажирських автотранспортних підприємствах124

Шинкаренко В. Г., Ананко І. М.

Моделювання логістичних бізнес-процесів 134

Гладка О. І.

Контроль маркетингу персоналу на підприємстві 145

ЕКОНОМІКА ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА

Догадайло Я. В.

Бюджетна модель підприємств дорожнього господарства..... 156

Толок О. В., Котков К. В.

Методичний підхід до техніко-економічного обґрунтування
проектів організації дорожнього руху в містах 169

TABLE OF CONTENTS

MACROECONOMIC ISSUES OF THE DEVELOPMENT
OF TRANSPORT COMPLEX

| | |
|---|----|
| <i>V. Shynkarenko, E. Dezhurova</i> | |
| Evaluation of customers' satisfaction with the transport service..... | 7 |
| <i>I. Fedotova</i> | |
| Estimation of loyalty of enterprise personnel | 23 |
| <i>M. Burmaka</i> | |
| Classification of types of socio-economic system development | 37 |
| <i>L. Achkasova</i> | |
| Evaluation of management decisions efficiency | 50 |
| <i>L. Chesnakova, K. Sofiychuk</i> | |
| Conceptual model of strategic controlling..... | 59 |
| <i>V. Fyodorova</i> | |
| Correlation between the notions of enterprise «image» and «reputation» | 66 |

ECONOMICS OF MOTOR TRANSPORT

| | |
|--|-----|
| <i>O. Kryvoruchko, T. Vodolazhska</i> | |
| Scenario approach to development of strategy for MTE personnel management | 77 |
| <i>O. Kryvoruchko, Yu. Sukach</i> | |
| The formation of business-processes model of a motor transport enterprise | 91 |
| <i>O. Levchenko, A. Prokopavichus</i> | |
| Implementation of motor transport enterprise development strategy on the basis of balanced scorecard..... | 103 |
| <i>I. Pypenko</i> | |
| The process of enterprise potential evaluation | 111 |
| <i>S. Legkiy</i> | |
| Forming a price strategy for passenger motor transport enterprises | 124 |
| <i>V. Shynkarenko, I. Ananko</i> | |
| Modeling logistic business-processes..... | 134 |
| <i>O. Gladka</i> | |
| Personnel marketing control within the enterprise | 145 |

ECONOMICS OF ROAD ENTERPRISES

Ya. Dogadaylo

Budget model of enterprises from the road sector 156

O. Tolok, K. Kotkov

Methodical approach to feasibility study of traffic management projects
in urban areas..... 169

ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

УДК 658.562

ШИНКАРЕНКО В. Г., докт. екон. наук, проф. ;
ДЕЖУРОВА Е. В., соискатель,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ОЦЕНКА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ТРАНСПОРТНОЙ УСЛУГОЙ

Аннотация. В статье показана актуальность обеспечения удовлетворенности потребителей предлагаемой услугой. Основной целью исследования является совершенствование существующих методов оценки уровня удовлетворенности потребителей предлагаемыми товарами (услугами). Для ее достижения предлагается модифицированная индексная модель зависимости уровня удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой от установленных факторов его формирования.

Разработанная методика позволяет не только оценить уровень удовлетворенности пассажиров, но и определить направления его повышения как в целом, так и за счет каждого фактора его формирования. Предлагается использовать эту методику в практической деятельности автотранспортных предприятий.

Ключевые слова: оценка, потребитель, удовлетворенность, транспортная услуга.

ШИНКАРЕНКО В. Г., докт. екон. наук, проф. ;
ДЕЖУРОВА О. В., здобувач,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОЦІНЮВАННЯ ЗАДОВОЛЕНОСТІ СПОЖИВАЧІВ ТРАНСПОРТНОЮ ПОСЛУГОЮ

Анотація. У статті показано актуальність забезпечення задоволеності споживачів пропонованою послугою. Основною метою дослідження є удосконалення існуючих методів оцінювання рівня задоволеності споживачів запропонованими товарами (послугами). Для її досягнення пропонується модифікована індексна модель залежності рівня задоволеності пасажирів автотранспортною послугою від встановлених факторів його формування.

Розроблена методика дозволяє не тільки оцінити рівень задоволеності пасажирів, але й визначити напрями його підвищення як в цілому, так і за рахунок кожного фактора його формування. Пропонується використовувати цю методику у практичній діяльності автотранспортних послуг.

Ключові слова: оцінювання, споживач, задоволеність, транспортна послуга.

V. SHYNKARENKO, Dr., Econ. Sc., Prof.,
E. DEZHUROVA, Competitor,
Kharkiv National Automobile and Highway University

EVALUATION OF CUSTOMERS' SATISFACTION WITH THE TRANSPORT SERVICE

Abstract. The relevance of the topic as to ensuring the customer satisfaction of the proposed service has been shown in this article. The present study is aimed at improving the existing methods as to evaluation of the level of customers' satisfaction with the proposed goods (services). To achieve the goal it has been proposed to modify the index model showing the dependence of passengers' satisfaction with the motor transport service on the factors forming the satisfaction.

The proposed methodology allows not only to evaluate passengers' satisfaction but also to determine the directions of its improvement on a general level as well as on the level of each factor of its forming. This methodology has been put forward to apply in the practice of motor transport services.

Key words: evaluation, customer, satisfaction, transport service.

Постановка проблемы. Основным назначением автомобильного транспорта является наиболее полное удовлетворение потребностей в автотранспортных услугах предприятий и отдельных граждан, получение на этой основе доходов, достаточных на возмещение затрат, получение прибыли, необходимой для развития и решения социально-экономических задач отрасли. Решение этой народно-хозяйственной проблемы требует соответствующего научно-методического обеспечения. Одной из ее составляющей является совершенствование методов оценки удовлетворенности пассажиров предоставляемыми автотранспортными услугами. Основатель философии менеджмента У. Э. Деминг первый принцип обеспечения качества определил так: качество начинается с услаждения потребителей. Интерпретируя этот принцип, его ученик Г. Нив отмечает: «Компания должна стремиться удовлетворить ожидания потребителя – это самое малое, что она должна сделать. Компания должна стремиться к этому, чтобы заставить потребителя восторгаться, предоставляя ему больше того, что он мог ожидать» [1, С. 55].

Анализ последних достижений и публикации. Наиболее простым способом оценки удовлетворенности клиентов является анализ жалоб. Жалобы – это активное выражение недовольства. Поэтому управление жалобами является одним из самых важных ме-

тодов для устранения недовольства клиентов. Руководители отделов по удовлетворению жалоб чувствуют свою причастность к организации. К сожалению, довольно редко, клиенты похвально отзываются об определенном обслуживании. Анализ таких положительных высказываний позволяет определить условия, влияющие на удовлетворенность клиента. Жалобы и одобрения клиентов являются бесценной информацией для организации: они актуальны, связаны с конкретными случаями и их анализ не требует больших затрат! Вместе с тем они дают лишь общее представление об удовлетворенности пассажиров транспортной услугой.

Важным методом выявления условий удовлетворенности/неудовлетворенности является техника критических событий [13, С. 33], предполагающая установление причин возникающих случаев удовлетворенности/неудовлетворенности.

Более системными и точными методами оценки удовлетворенности потребителей являются:

- метод Жан-Жака Ламбена, предусматривающий оценку степени интегральной и частичной (по отдельной характеристике) удовлетворенностью товаром (услугой) и намерения совершать повторную покупку [2, С. 165–166];

- метод Кано, устанавливающий зависимость удовлетворенности потребителей товаром (услугой) от уровня и типа его качества [3, с. 171–176; 4, с. 18–28];

- метод профилей Х.А. Фасхиева, в котором единичные показатели группируются по схожим признакам [5, С. 39–52];

- шкала Лайкерта, предусматривающая пять вариантов согласия/несогласия (совершенно не согласен; не согласен; ни да, ни нет; согласен; вполне согласен) в оценках от 1 до 5 или от -2 до 2 [6, С. 96].

Эти и ряд других методов [7, 8] не учитывают действие всех факторов на удовлетворенность потребителей в совокупности, не адаптированы к условиям оценки удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой.

Формулирование целей статьи. На основе учета всех факторов формирования удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой целью является предложить методический подход к

оценке ее уровня и установлению возможных направлений его повышения.

Изложение основного материала исследования. Уровень удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой предлагается определять по формуле:

$$I_{уд} = \sum_{i=1}^n \alpha_i \cdot \sum_{j=1}^K \beta_{ij} \cdot I_{ij},$$

где $I_{уд}$ – уровень удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой, доли ед.;

I_{ij} – индекс соответствия фактического значения j -го единичного показателя i -го группового фактора удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой его желаемому значению, доли ед.;

α_i – сила влияния (значимость) i -го группового фактора на уровень удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой, доли ед., $\sum_{i=0}^n \alpha_i = 0$;

β_{ij} – значимость j -го единичного показателя на i -й групповой фактор формирования уровня удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой, доли ед., $\sum_{j=1}^K \beta_{ij} = 1, 0$;

K – число единичных показателей формирования группового фактора удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой;

n – число групповых факторов формирования удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой.

Реализация предложенной модели уровня удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой производится в соответствии с алгоритмом, представленном на рис. 1.

Основная цель оценки удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой – установление степени соответствия фактических значений характеристик автотранспортной услуги, пожеланиям и запросам ее потребителей, а также, при наличии их несоответствия, предложение необходимых изменений в организацию и процесс предоставления услуг, которые бы повысили лояльность пассажиров к предлагаемой услуге.



Рис. 1. Алгоритм оценки удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой

Первым этапом в достижении поставленной цели является изучение рынка, установление требований потребителей к автотранспортной услуге и определение возможностей предприятия удовлетворить эти требования.

На втором этапе следует составить набор факторов формирования удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой. При этом под последней понимается степень соответствия характеристик предлагаемой услуги запросам и пожеланиям ее потребителей.

Под факторами формирования удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой следует понимать движущие силы, причины изменения степени соответствия характеристик автотранспортной услуги пожеланиям ее потребителей.

В настоящее время имеются различные подходы к классификации анализируемых факторов. Например, исходя из интересов автотранспортных предприятий, которые предоставляют услуги, есть такие их разделения: объективные и субъективные. Объективные – это такие факторы, которые зависят от транспортной планировки городов и не зависят от деятельности автотранспортных предприятий. Это, например, расстояние от места проживания пассажира до остановки, число пересадок с одного вида транспорта на другой и т. п. Субъективные факторы – это причины несоответствия характеристик услуги пожеланиям потребителей, связанные с деятельностью автотранспортных предприятий. Это, например, техническое состояние подвижного состава, режим его работ на линии и т. п.

Предлагается выделять факторы формирования удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой по этапам подготовки услуги и ее пользования (табл. 1).

Таблица 1

Выделение факторов формирования удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой

| Этапы подготовки услуги и ее пользования | Групповые факторы удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой |
|--|---|
| 1. Принятия решения о пользовании услугами | Доступность услуги |
| 2. Подготовка к поездке | Условия подготовки к поездке |
| 3. Поездка | Комфортность поездки |
| 4. Оценка пользования услугой | Затраты времени на пользование услугой |

Принятие решения о пользовании услугой – это установление доступности услуги, которая характеризуется следующими единичными показателями формирования удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой: уровень тарифа, количество остановок от места посадки до места прибытия, продолжительность работы автобусов на маршруте, интервал движения автобусов в часы пик и в межпиковый период.

Условия подготовки к поездке характеризуются следующими единичными показателями формирования удовлетворенности услугой: материальное обеспечение остановки (наличие навеса, лавочек для сидения, контейнеров для мусора и т. п.); санитарно-гигиенические условия (чистота остановок); информационное оснащение (наличие информационного табло с названием остановки, номеров маршрутов, которые обслуживают её); режим работы автобусов.

Комфортность поездки пассажира в пути характеризуется следующими единичными показателями: материальные условия поездки (соответствие подвижного состава условиям перевозки); техническое состояние и внешний вид подвижного состава, наличие кондиционера, средств видео- и аудиосопровождения и т. п.; информационное обеспечение поездки (объявления остановок во время поездки); санитарно-гигиенические условия в автобусах (чистота салона, соблюдение температурного режима, вентиляции воздуха); уровень наполняемости автобуса пассажирами; квалификация водителя.

Затраты времени на пользование услугой характеризуются следующими единичными показателями: время на подход к остановке; время ожидания подачи автобуса; продолжительность поездки в автобусе; время пересадки на другой вид транспорта.

Наименования групповых факторов удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой и определяющих их единичных показателей вносим, соответственно, в графы 1 и 2 табл. 5.

На следующем этапе устанавливаем желаемые и фактические значения единичных показателей удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой.

Фактические и желаемые значения единичных показателей удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой предлагается определить с помощью анкетного опроса. Методика его проведения и установления требований пассажиров довольно подробно

рассмотрены в работах [6, 9, 10, 11, 13]. Результаты анкетного опроса о фактических и желаемых значениях единичных показателей удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой вносим в столбцы 3 и 4 табл. 5.

Все единичные показатели удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой могут быть разделены на две группы:

- количественные, измеряемые в натуральных единицах (час, мин, грн и т. п.);
- качественные, измеряемые в баллах и определяемые с помощью методов экспертного опроса.

При переводе абсолютных значений количественных показателей – x_{ij} в относительные – I_{ij} необходимо руководствоваться следующими правилами:

- если желаемый уровень единичного показателя – $x_{ij}^{\text{ж}}$ меньше фактического – $x_{ij}^{\text{ф}}$, то:

$$I_{ij} = \frac{x_{ij}^{\text{ж}}}{x_{ij}^{\text{ф}}};$$

- если желаемый уровень единичного показателя больше фактического, то:

$$I_{ij} = \frac{x_{ij}^{\text{ф}}}{x_{ij}^{\text{ж}}}.$$

Критерии оценки качественных единичных показателей удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой представлены в табл. 2.

Значимость единичных показателей и групповых факторов формирования удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой предлагается определять методом анализа иерархии [12].

На первом этапе реализации этого метода представляем изучаемую систему взаимосвязи удовлетворенности пассажиров автотранспортной от групповых и единичных показателей в виде иерархии (рис. 2).

Таблиця 2

**Критерии оценки качественных показателей удовлетворенности
автотранспортной услугой**

| Наименование показателей | Баллы | Критерии оценки |
|---|-------|--|
| 1. Материальное обеспечение остановки | 1 | Наличие на остановке навеса, лавочек для сидения, контейнеров для мусора |
| | 0,8 | Наличие на остановке навеса, лавочек для сидения |
| | 0,4 | Наличие на остановке только навеса |
| | 0 | Полное отсутствие на остановке атрибутов материального обеспечения |
| 2. Санитарно-гигиенические условия остановки | 1 | Ежедневная уборка остановки |
| | 0,7 | Уборка остановки через день |
| | 0,3 | Уборка остановки 1 раз в неделю |
| 3. Информационное обеспечение остановки | 1 | Имеется в полном объеме |
| | 0 | Отсутствие хотя бы одного элемента |
| 4. Материальные условия поездки | 1,0 | Полное соответствие требованиям |
| | 0,8 | Отсутствие средств аудиосопровождения и кондиционера |
| | 0 | Поломка автобуса в пути |
| 5. Информационное обеспечение поездки | 1 | Полное соответствие требованиям |
| | 0 | Отсутствие объявлений об остановке |
| 6. Санитарно-гигиенические условия в автобусе | 1 | Полное соответствие требованиям |
| | 0,5 | Отсутствие вентиляции в салоне, несоблюдения температурного режима |
| | 0 | Полное несоответствие требованиям |
| 7. Квалификация водителя | 1 | Первый класс |
| | 0,5 | Второй класс |
| | 0 | Третий класс |

На втором этапе составляется матрица суждений, имеющая число строк и столбцов, равное количеству показателей на каждом уровне иерархии (табл. 3).



Рис. 2. Иерархия факторов и показателей формирования удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой

Таблица 3

Расчет значимости групповых факторов удовлетворенности автотранспортной услугой

| Наименование групповых факторов | Оценки групповых факторов | | | | Сумма баллов | Вектор значимости | Ранг |
|---------------------------------|---------------------------|---|-----|-----|--------------|-------------------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. Доступность услуги | 1 | 5 | 3 | 1 | 10 | 0,37 | 1 |
| 2. Условия подготовки к поездке | 1/5 | 1 | 1/5 | 1/5 | 1,6 | 0,06 | 4 |

Окончание табл. 3

| | | | | | | | |
|---------------------------|------|----|-----|-----|-------|------|-------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 3. Комфортность поездки | 1/3 | 5 | 1 | 1 | 7,33 | 0,27 | 3 |
| 4. Затраты времени | 1 | 5 | 1 | 1 | 8 | 0,30 | 2 |
| Сумма баллов | 2,53 | 16 | 5,2 | 3,2 | 26,93 | 1,00 | |
| Индекс согласованности | | | | | | | 0,033 |
| Отношение согласованности | | | | | | | 0,037 |

Диагональные элементы матрицы суждений равны 1, так как являются результатом сравнения каждого фактора с самим собой. Элемент матрицы, например, a_{12} показывает интенсивность влияния фактора 2 на фактор 3. Его величина оценивается по шкале интенсивности от 1 до 9, разработанная Саати и представленная в табл. 4.

Таблица 4

Климатическая шкала Томаса Л. Саати [12, С. 14]

| Экспертный вывод в вербальном виде | Соответствующее число |
|--|-----------------------|
| Фактор <i>A</i> не сравнивается с фактором <i>B</i> | 0 |
| Фактор <i>A</i> эквивалентный фактору <i>B</i> | 1 |
| Компромисс между двумя смежными оценками | 2 |
| Фактор <i>A</i> в меньшей степени важнее фактора <i>B</i> | 3 |
| Компромисс между двумя смежными оценками | 4 |
| Фактор <i>A</i> в большей степени важнее фактора <i>B</i> | 5 |
| Компромисс между двумя смежными оценками | 6 |
| Фактор <i>A</i> в наибольшей степени важнее фактора <i>B</i> | 7 |
| Компромисс между двумя смежными оценками | 8 |
| Фактор <i>A</i> абсолютно превосходит фактор <i>B</i> | 9 |

Если, например, при сравнении одного фактора с другим получим $a_{13} = 3$, то $a_{31} = 1/3$. Установленные значения элементов матрицы вносим в табл. 3.

Искомый вектор значимости групповых факторов определяется отношением суммы баллов по каждому групповому фактору (столбец 6) к общей их сумме. Результат расчетов заносим в столбец 8 табл. 5.

В завершении оценим согласованность суждений о значимости групповых факторов в следующей последовательности:

1) перемножаем исходную матрицу суждений на вектор значимости

$$\begin{bmatrix} 1 & 5 & 3 & 1 \\ 0,2 & 1 & 0,2 & 0,2 \\ 0,33 & 5 & 1 & 1 \\ 0,2 & 5 & 1 & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0,37 \\ 0,06 \\ 0,27 \\ 0,30 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 2,48 \\ 0,24 \\ 0,99 \\ 0,94 \end{bmatrix};$$

2) элемент полученного вектора разделяем на соответствующие элементы вектора значимости

$$\left(\frac{1,78}{0,37}; \frac{0,24}{0,06}; \frac{0,99}{0,27}; \frac{0,94}{0,30} \right) = (4,81; 4,00; 3,67; 3,13);$$

3) определяем собственное значение λ_{\max} исходной матрицы

$$\lambda_{\max} = \frac{4,81 + 4 + 3,67 + 3,13}{4} = 3,90;$$

4) рассчитываем индекс согласованности

$$\text{ИС} = \frac{|\lambda_{\max} - n|}{n - 1} = \frac{|3,90 - 4|}{4 - 1} = 0,033,$$

где n – порядок матрицы;

5) отношение согласованности будет равно

$$\text{ОС} = \frac{\text{ИС}}{\text{ОС}} = \frac{0,033}{0,90} = 0,037,$$

где ОС – нормативное значение индекса согласованности при $n = 4$.

Так как отношение согласованности $\text{ОС} = 0,037 < 0,1$, есть все основания считать, что согласованность суждений экспертов о значимости групповых факторов формирования удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой не является случайной. Аналогично рассчитываем значимость единичных показателей групповых факторов формирования удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой. Результат расчетов заносим в столбец 6 табл. 5.

Таблиця 5

**Расчет уровня удовлетворенности пассажиров
автотранспортной услугой**

| Наименование показателей удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой | | Значения единичных показателей | | Индекс изменения единичных показателей I_{ij} | Значимость единичных показателей β_{ij} | Слагаемые групповых показателей $\beta_{ij} \cdot I_{ij}$ | Значимость групповых показателей α_i | Слагаемые интегрального показателя удовлетворенности – $\alpha_i \cdot \sum \beta_{ij} \cdot I_{ij}$ |
|--|--|--------------------------------|----------|---|---|---|---|--|
| Групповые | Единичные | Фактические | Желаемые | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1. Доступность услуги | 1.1. Тариф за поездку, грн | 3,0 | 2,5 | 0,83 | 0,37 | 0,307 | 0,37 | 0,031 |
| | 1.2. Количество остановок, ед. | 18 | 20 | 0,90 | 0,07 | 0,063 | | |
| | 1.3. Режим работы автобусов, час | 10 | 12 | 0,83 | 0,35 | 0,291 | | |
| | 1.4. Интервал движения автобусов в часы пик, мин | 7 | 5 | 0,71 | 0,12 | 0,085 | | |
| | 1.5. Интервал движения автобусов в межпиковое время, мин | 20 | 15 | 0,75 | 0,09 | 0,067 | | |
| | Всего | – | – | – | 1,00 | 0,813 | | |
| 2. Условия подготовки к поездке | 2.1. Материальное обеспечение, баллы | 0,8 | 1,0 | 0,8 | 0,49 | 0,392 | 0,06 | 0,053 |
| | 2.2. Санитарно-гигиенические условия, баллы | 0,7 | 1,0 | 0,7 | 0,06 | 0,042 | | |
| | 2.3. Информационное обеспечение, баллы | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 0,45 | 0,450 | | |
| | Всего | – | – | – | 1,00 | 0,884 | | |
| 3. Комфортность поездки | 3.1. Материальное обеспечение, баллы | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 0,33 | 0,33 | 0,27 | 0,240 |
| | 3.2. Информационное обеспечение, баллы | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 0,16 | 0,16 | | |

Окончание табл. 5

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|-------------------------------|---|-----|-----|------|------|-------|------|-------|
| 3. Комфортность поездки | 3.3. Санитарно-гигиенические условия, баллы | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 0,13 | 0,13 | 0,27 | 0,240 |
| | 3.4. Уровень наполняемости автобуса пассажирами, доли ед. | 1,5 | 1,0 | 0,67 | 0,33 | 0,22 | | |
| | 3.5. Квалификация водителя, класс | | | 1,0 | 0,05 | 0,05 | | |
| | Всего | – | – | – | 1,00 | 0,89 | | |
| 4. Затраты времени на поездку | 4.1. Время на подход к остановке, мин | 10 | 5 | 0,5 | 0,25 | 0,123 | 0,03 | 0,203 |
| | 4.2. Время ожидания подачи автобуса на остановку, мин | 5 | 3 | 0,6 | 0,15 | 0,090 | | |
| | 4.3. Продолжительность поездки в автобусе, мин | 30 | 24 | 0,8 | 0,45 | 0,360 | | |
| | 4.4. Время на пересадку с одного вида транспорта на другой, мин | 15 | 10 | 0,67 | 0,15 | 0,101 | | |
| | Всего | – | – | – | 1,00 | 0,675 | | |
| Итого | | – | – | – | – | – | 1,00 | 0,797 |

Таким образом, абсолютная величина уровня удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой составляет 0,797 или 79,7 %.

На последнем этапе определяются возможные резервы повышения уровня удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой. При этом общее возможное повышение уровня удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой ($\Delta I_{уд}$) равно

$$\Delta I_{уд} = 1 - I_{уд} = 1 - 0,797 = 0,203.$$

Изменение уровня удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой за счет каждого группового фактора равно

$$\Delta I_{уд}^i = \alpha_i \cdot (1 - \sum \beta_{ij} \cdot I_{ij})$$

и составляет следующую величину:

$$\Delta I_{уд}^1 = 0,37 \cdot (1 - 0,813) = 0,069;$$

$$\Delta I_{уд}^2 = 0,06 \cdot (1 - 0,884) = 0,007;$$

$$\Delta I_{уд}^3 = 0,27 \cdot (1 - 0,890) = 0,030;$$

$$\Delta I_{уд}^4 = 0,30 \cdot (1 - 0,675) = 0,097.$$

Таким образом, основные резервы повышения уровня удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой связаны со снижением затрат времени на поездку на 9,7 %, с повышением доступности услуги – 6,9 %, с комфортом поездки пассажиров – 3,0 %.

Изменения уровня удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой за счет единичных показателей определяется по следующей формуле:

$$\Delta I_{уд}^{ij} = \alpha_i \cdot \beta_{ij} \cdot (1 - I_{ij}).$$

Результат расчетов резервов повышения уровня удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой за счет групповых и единичных показателей представлены на рис. 3.

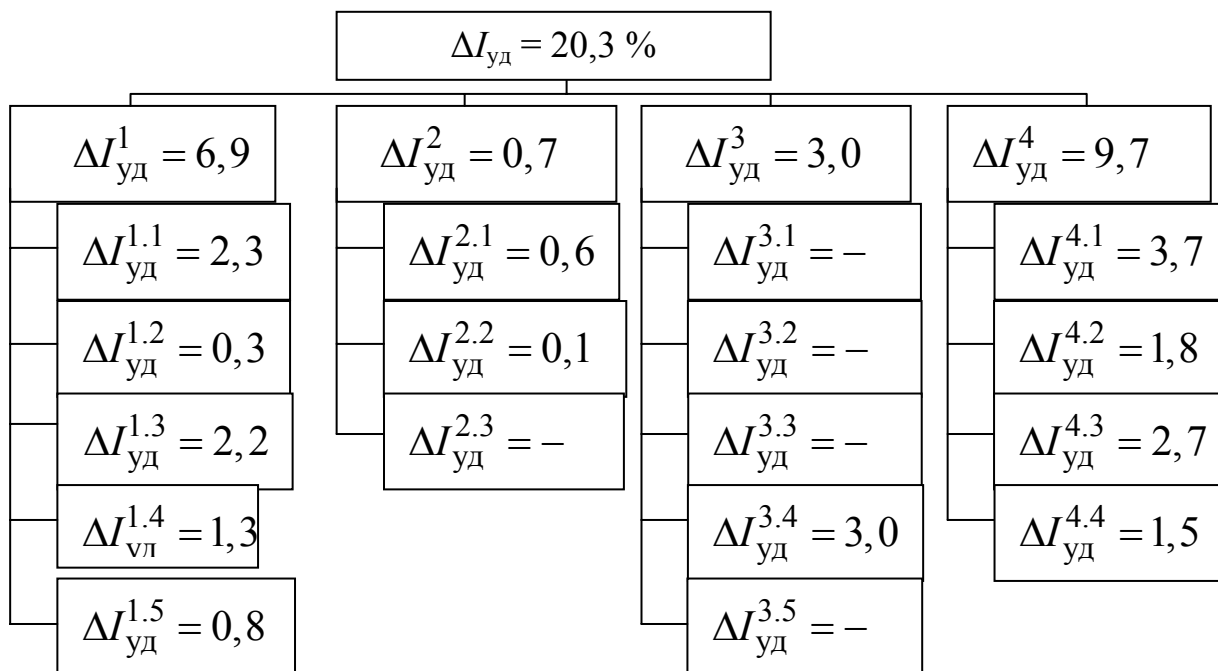


Рис. 3. Резервы повышения уровня удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой

Анализ полученных результатов показывает, что из единичных показателей на удовлетворенность пассажиров автотранспортной услугой оказывают влияние: 1) время на подход пассажира к остановке – 3,7 %; продолжительность поездки к остановке – 3,7 %; продолжительность поездки пассажира в автобусе – 2,7 %; 2) уровень наполняемости автобуса пассажирами – 3,0 %. Выявленные резервы позволят повысить уровень удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой.

Таким образом, усовершенствован методический подход к оценке и анализу удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой. Его отличие от разработанных ранее состоит в создании модифицированной индексной модели зависимости удовлетворенности пассажиров автотранспортной услугой от установленных факторов ее формирования. Реализации полученной модели позволит не только оценить уровень удовлетворенность пассажиров, но и определить направления его повышения как в целом, так и за счет каждого фактора формирования.

Литература

1. Нив Г. Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдварда Деминга / Г. Нив; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 372 с.
2. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.Ж. Ламбен; пер. с французского. – С.Пб.: Наука, 1996. – 588 с.
3. Бест Р. Маркетинг от потребителя / Роджер Бест; пер. с англ. Сергея Помфилова и Натальи Брагиной; под ред. П. Миронова; Стокгольмская школа экономики. – М.: Манн, Иванов и Форбер, 2008. – 760 с.
4. Шадрина С.В. Оценка удовлетворенности потребителей услуг общественного питания в г. Архангельске методом КАНО / С.В. Шадрина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 1. – С. 18–28.
5. Фасхиев Х.А. Удовлетворенность потребителей и ее оценка / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – № 2. – С. 39–52.
6. Брейс А. Анкетирование. Разработка опросных листов, их роль и значение при проведении рыночных исследований / А. Брейс; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с.
7. Капустина Л.М. Корпоративный клиент в системе маркетинга предприятия / Л.М. Капустина, А.В. Бабенкова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2010. – № 5. – С. 34–45.

8. Христофоров И. Кластерный анализ в исследовании удовлетворенности потребителей / И. Христофоров // Маркетинг. – 2008. – № 1. – С. 26–38.

9. Шварц Пол Оцінка ступеня задоволеності споживача. Як дізнатися, що насправді думають люди / Пол Шварц; пер. з англ.; ред. Є.Є. Козлова. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 352 с.

10. Бешелев С.Д. Экспертные оценки / С.Д. Бешелев, Ф.Г. Гурвич. – М.: Наука, 1973. – 160 с.

11. Шинкаренко В.Г. Разработка автотранспортных услуг: монография / В. Г. Шинкаренко, И.Н. Ананко. – Х.: ХНАДУ, 2012. – 252 с.

12. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. – М.: Радио и связь, 1989. – 320 с.

13. Фридемманн В. Нердингер Ориентация на клиента / Фридемманн В. Нердингер; пер. с нем. – Х.: Гуманитарный Центр, 2004. – 180 с.

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

Статья поступила в редакцию 20.01.2014 г.

УДК 331.101.3

ФЕДОТОВА І. В., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЛОЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У цій статті розглянуто підходи до визначення рівня лояльності працівника підприємства. Основною ціллю дослідження є розробка та обґрунтування методичних основ оцінювання рівня лояльності персоналу до підприємства, що охоплюють всі напрями взаємодії в системі працівник–підприємство. На основі матриці діагностики лояльності та методу радара запропоновано оцінити лояльність кожного працівника до організації, базуючись на визначенні комплексних показників сприйманої та поведінкової лояльності співробітника. Представлено матрицю оцінки лояльності персоналу, яка дозволяє визначити рівень та тип лояльності кожного робітника і поєднати персонал у різні групи, що полегшить розробку програм лояльності для них. Методичні основи та алгоритм розроблено для впровадження індивідуального підходу до оцінювання та розвитку лояльності персоналу підприємства. Запропонований підхід до визначення рівня лояльності персоналу можна застосувати для будь-яких підприємств та організацій. Під час індивідуального оцінювання лояльності працівників можна зосередити ресурси підприємства на залучення та утримання саме тих з них, які найбільш цінні та потрібні організації. Це дозволить підвищити ефективність виробничого процесу, продуктивність праці, а також створити сприятливіші передумови для модернізації і зростання підприємства.

Ключові слова: персонал, лояльність, сприймана лояльність, поведінкова лояльність, задоволеність, взаємодія, прихильність.

ФЕДОТОВА И. В., канд. экон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ОЦЕНКА УРОВНЯ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В данной статье рассматриваются подходы к определению уровня лояльности работника предприятия. Основной целью исследования является разработка и обоснование методических основ оценки уровня лояльности персонала к предприятию, охватывающих все направления взаимодействия в системе работник–предприятие. На основе матрицы диагностики лояльности и метода радара предложено оценить лояльность каждого работника к организации, основываясь на определении комплексных показателей воспринимаемой и поведенческой лояльности сотрудника. Представленная матрица оценки лояльности персонала позволяет определить уровень и тип лояльности каждого работника и соединить персонал в разные группы, что облегчит разработку программ лояльности для них. Методические основы и алгоритм разработаны для внедрения индивидуального подхода к оценке и развитию лояльности персонала предприятия. Предложенный подход к определению уровня лояльности персонала можно применять для любых предприятий и организаций. При индивидуальной оценке лояльности работников можно сосредоточить ресурсы предприятия на привлечение и удержание именно тех из них, которые наиболее ценны и нужны предприятию. Это позволит повысить эффективность производственного процесса, производительность труда, а также создать благоприятные предпосылки для модернизации и роста предприятия.

Ключевые слова: персонал, лояльность, воспринимаемая лояльность, поведенческая лояльность, удовлетворенность, взаимодействие, привязанность.

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

ESTIMATION OF LOYALTY OF ENTERPRISE PERSONNEL

Abstract. This article discusses approaches to determining the level of an enterprise personnel loyalty. The main purpose of this research is to develop and study methodological bases for estimation of the level of employee loyalty to the company, the bases covering all directions of interaction in the system of worker–enterprise. On the basis of loyalty diagnostics matrix and the method of radar it is suggested to estimate each employee loyalty to the organization, based on determination of complex indexes of behavioral and perceived loyalty of an employee. The presented matrix of personnel loyalty estimation allows defining a level and type of every worker loyalty, and joining the staff in different groups that will facilitate the development of loyalty programs for them. Methodological bases and the algorithm are developed for the implementation of an individual approach to the estimation and development of loyalty of enterprise personnel. The offered approach to determining the personnel loyalty level can be applied to any company and organization. At the individual estimation of employee loyalty it is possible to concentrate the company's resources to attract and keep those, who are the most valuable and relevant for the enterprise. It will allow increasing the efficiency of the production process, la-

bour productivity, and creating favorable pre-conditions for modernization and growth of the enterprise.

Key words: personnel loyalty, perceived loyalty, behavioral loyalty, satisfaction, cooperation, affection.

Постановка проблеми. Сьогодні трудові ресурси є головною конкурентною перевагою кожного підприємства, від якості й ефективності використання яких багато в чому залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможність. Саме тому великого значення нині набуває проблема, пов'язана з тим, що в багатьох випадках працівники не відчують єдності зі своєю організацією, не ототожнюють свої інтереси з інтересами бізнесу і, відповідно, працюють не досить ефективно, не докладають зусиль для досягнення результату. У нашій країні все більше уваги приділяється лояльності співробітників до своєї організації. Багато провідних фахівців-практиків розглядають проблему лояльності як вкрай актуальну для відносин працівник–роботодавець, для підвищення ефективності праці, якості всього вітчизняного бізнесу. Для цього, насамперед, необхідно розробити такі методики і моделі оцінювання та розвитку лояльності персоналу підприємства, які дозволять поліпшувати взаємовідносини підприємства з персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Лояльність, як і будь-який інший компонент організаційної поведінки, має вивчатися комплексно з використанням різних методів діагностики. На жаль, безпосередньо лояльність виміряти практично неможливо. Донині користуються соціологічними методами (наприклад, анонімне анкетування або опитування, проведене професійним психологом) або визначають її за непрямими ознаками (за коефіцієнтом плинності кадрів, продуктивністю праці, аналізом помилок діяльності та порушень тощо).

Значний внесок у розвиток методичних засад з формування та оцінювання лояльності персоналу зробили як зарубіжні, так і вітчизняні фахівці. Серед дослідників цієї проблематики можна виділити Дж. Меєра, Н. Алєн, Р. Маудєя, Л. Портера, Р. Дика, В.І. Доміняка, Л.Г. Почєбут, А.В. Коврова та інших [1–17]. Не зважаючи на це, феномен лояльності залишається і досі актуальним та до кінця не вивченим об'єктом дослідження.

За кордоном найбільш поширеними є дві моделі організаційної лояльності: трикомпонентна модель Дж. Мейєра і Н. Аллена [1] та модель Маудея і Портера [2].

Дж. Мейєр і Н. Аллен запропонували трикомпонентну модель, виділяючи афективну, нормативну та продовжену лояльність. Усі три форми лояльності мають безпосереднє відношення до того, чи залишиться співробітник працювати в організації. Крім моделі, вони запропонували шкалу оцінки ступеня лояльності, названу Organizational Commitment Scale (OCS); вона містить три субшкали відповідно за трьома складовими [1, 4]. Під час розгляду специфіки зв'язків організаційної лояльності з контрольними змінними у виділених групах персоналу була виявлена така тенденція: чим вище статус респондента, тим тісніше кореляція між показниками. Таким чином, можна зробити висновок, що методика досить надійна і валідна для вимірювання організаційної лояльності різних груп персоналу, проте ефективність її застосування залежить від складу обстежуваних груп.

Іншою досить відомою методикою виміру лояльності персоналу є Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), розроблена зарубіжним вченими Р. Маудеєм, Л. Портером [2]. Опитувальник лояльності дозволяє визначити поділ цілей і цінностей (цінність організації), зусилля в інтересах: інтенційні (готовність до понаднормової роботи і підвищення продуктивності) і поведінкові (розповідаю, пишаюся, дбаю). У межах методики аналізуються певні твердження та використовується 7-бальна шкала від 1 («абсолютно не згоден») до 7 («абсолютно згоден»). Підраховується середнє значення за усіма пунктами. Тест на визначення організаційного розвитку виявляє ступінь зрілості підприємства і необхідність розвитку організації. Але варто пам'ятати, що вони відображають авторські моделі організаційної лояльності (або ж прихильності), належні для соціокультурного аспекту тих країн, в яких були розроблені, тому що в цих системах лояльність і норми її рівнів трактуються по-різному.

Базуючись на цих роботах, В. Доминяк [5] для детальнішого дослідження лояльності пропонує оцінити очікування персоналу від організації за реалізацією п'ятнадцяти мотивів професійної діяльності у момент вступу на роботу (ОРМ – оцінка очікувань реалізації

мотивів) і можливості організації за реалізацією цих же мотивів зараз (MPM – оцінка можливості реалізації мотивів зараз) за 10-бальною шкалою. Проводиться порівняльний аналіз показників лояльності, реалізації очікувань і можливостей реалізації мотивів за організацією в цілому, за окремими структурними підрозділами і за конкретними співробітниками (у разі потреби).

Для оцінювання задоволеності і лояльності персоналу в системі моніторингу персоналу також використовують спеціально розроблену методику «SSM» (Smart Satisfaction Monitoring), яка описана в дослідженнях сучасних фахівців з менеджменту [6]. Опитувальник «SSM» дозволяє отримати інформацію про рівень задоволеності і лояльності співробітників за 6 ключовими факторами: взаємини з колегами і керівництвом компанії; зміст і характер виконуваної роботи; оплата праці та пільги; навчання і розвиток; зміни та інновації; корпоративна культура і цінності. Отримана інформація дозволяє керівництву підприємства своєчасно виявити «проблемні зони» в системі управління персоналом і вжити адекватні заходи щодо підвищення результативності, задоволеності і лояльності співробітників.

Методики оцінювання лояльності персоналу до організації були створені також Л.Р. Почебут і О.Е. Королевою [7] з використанням шкал Терстоуна. Піддослідному видаються картки з судженнями, потім він має дати відповідь за 11-бальною шкалою. Під час обробки результатів оцінюються не всі судження. Залежно від того, в яку градацію віднесено потрібне судження, йому присвоюється відповідний бал. Сума балів, потрапляючи в ту чи іншу категорію, показує, наскільки співробітник лояльний до компанії.

М.І. Магура [8, 9] розглядає поняття лояльність як прихильність працівників до своєї організації, що є психологічним станом, який визначає очікування, установки працівників, особливості їхньої робочої поведінки і те, як вони сприймають організацію. Прихильність до організації передбачає ідентифікацію, залучення і лояльність та може бути трьох типів: істинною, прагматичною і вимушеною.

Лояльність персоналу організації розглядається А. Ковровим з точки зору безпеки [10]. У цьому контексті критеріями лояльності (нелояльності) є надійність, професійна придатність, наявність або відсутність негожих або небажаних дій: розкрадань, витоку інфор-

мації, пияцтва, запізнь, випадків абсентеїзму тощо. При цьому людина розглядається як ресурс, і до нього застосовується широкий спектр заходів впливу (від відео спостереження до перевірок на поліграфі).

Відсутність у сучасній літературі єдності думок щодо критеріїв виміру лояльності співробітників, а також слабе обґрунтування застосовуваних показників, які не повною мірою відображають складові елементи процесу формування лояльності, ускладнюють визначення лояльності персоналу.

Невирішені складові загальної проблеми. Відповідно до аналізу показників, що розглядаються в методиках оцінювання лояльності персоналу, можна зробити такі висновки: по-перше, не існує єдності думок щодо критеріїв і показників визначення лояльності персоналу, по-друге, запропоновані показники не охоплюють увесь спектр взаємин персоналу і підприємства, по-третє, не дозволяють виявити складові, зміна яких впливає на рівень лояльності персоналу, і, відповідно, напрямів застосування програм лояльності для мотивації співробітників. Уникнути цих недоліків дозволить застосування системного підходу до розгляду лояльності персоналу підприємства. Недосконалість наявних підходів до обґрунтування системи показників виміру лояльності персоналу, необхідність визначення напрямів оцінювання лояльності співробітників зумовлюють необхідність розробки методичних засад вимірювання лояльності персоналу до підприємства.

Формулювання цілей статті. Ціллю статті є розробка та обґрунтування методичних основ оцінювання рівня лояльності персоналу до підприємства, що охоплюють всі напрями взаємодії в системі працівник–підприємство.

Виклад основного матеріалу дослідження. Базуючись на принципах внутрішнього маркетингу, який виступає філософією ставлення до персоналу як до внутрішніх споживачів, запропоновано виділяти два напрями оцінювання лояльності персоналу: сприймана та поведінкова лояльність співробітника до підприємства. Необхідність виділення цих напрямів вимірювання лояльності та визначення типу лояльності персоналу за допомогою матриці діагностики запропоновано автором в роботі [18].

Поведінкова лояльність визначається поведінкою працівника під час виконання ним своїх робочих завдань, посадових обов'язків. Співробітники, лояльні до компанії на рівні поведінки, будуть намагатися виконувати існуючі правила та вимоги. Поведінковий вид лояльності формується у працівника внаслідок тривалої роботи в організації.

На основі проведеного аналізу робіт науковців [1–17], пропонується такий перелік факторів для оцінювання рівня поведінкової лояльності кожного працівника підприємства.

1. Рівень ефективності праці. Лояльний співробітник намагається виконати роботу з меншими витратами, з кращим результатом, з більшим прибутком. Висока ефективність праці такого співробітника пояснюється тим, що він дуже сильно відчуває свою приналежність до компанії, отже, завжди прагне зробити свою роботу якнайкраще. Для вимірювання можна використовувати показники продуктивності, якості, результативності праці та інші залежно від специфіки праці співробітника.

2. Тривалість роботи в організації. З великою часткою ймовірності можна стверджувати, що лояльність робітника формується внаслідок тривалої роботи на підприємстві. Враховуючи те, що працівник витратив певний час і доклав зусиль для того, щоб досягти професійного зростання і сформуванню відносини з колегами, йому важче втратити все це і перейти працювати в іншу організацію.

3. Дотримання норм, правил, зобов'язань (включаючи неформальні) відносно організації, керівництва, співробітників та інших суб'єктів взаємодії. Лояльний співробітник завжди чесний щодо своєї організації та часто ставить інтереси організації вище своїх особистих. Він слідує політиці компанії, її корпоративній культурі та системі цінностей, здатен виконувати розпорядження керівництва незалежно від власної або іншої думки з приводу цих розпоряджень.

4. Відсутність дій, що завдають шкоди інтересам організації, тобто відсутність прихованих або явних свідомих дій, спрямованих на заподіяння матеріального, морального чи іншого збитку організації. Лояльний співробітник менш схильний до використання ресурсів компанії в особистих цілях.

5. Рівень ініціативності та ентузіазму – лояльний співробітник ініціативний, він формує і пропонує керівництву, як можна поліпшити роботу і свою особисто, і своїх колег. Потреба проявляти ініціативу, вдосконалювати свою роботу на благо компанії є невід'ємною частиною лояльності. Він працює не тільки за гроші, отримуючи задоволення від роботи, лояльний співробітник підвищує свій рівень ентузіазму.

6. Рівень працездатності. Лояльність впливає на працездатність співробітників. Лояльний співробітник всі свої сили віддає улюбленій роботі. Він знаходить час не тільки виконати свою роботу, а й допомогти новачкові, порадити. Такому співробітнику не шкода ділитися своїм досвідом, досвідом своєї компанії, він готовий віддати все. Робітник прагне до поліпшення результатів як власної діяльності, так і діяльності фірми в цілому.

Цей вид лояльності підприємство може оцінити самостійно, досліджуючи поведінку та результати роботи кожного співробітника. Перші два показники визначаються залежно від рівня трудової діяльності співробітника та стажу його роботи на підприємстві. Інші запропоновані показники оцінюються в балах (за 10-бальною шкалою) безпосередніми керівниками, які контактують зі співробітниками та можуть судити про рівень виконання ними своїх обов'язків.

Однак високий рівень поведінкової лояльності персоналу ще не гарантує відданості організації, тому що гарна поведінка співробітника можливо пов'язана з високою професійною компетентністю, дисциплінованістю, бажанням кар'єрного росту, небезпеки покарання, побоювання негативного сприйняття колегами та іншими причинами. Тому для всебічного оцінювання лояльності співробітника потрібно визначати емоційне ставлення робітника до підприємства.

Сприймана (афективна) лояльність являє собою ступінь ідентифікації працівника з організацією, його емоційну прихильність і причетність до організації. Сприймана лояльність базується на емоціях, ставленні, думках та намірах співробітника. Емоційно віддані співробітники вірять у цілі і цінності організації та раді бути її членами. Таким чином, співробітники з сильною афективною складовою залишаються в організації, тому що вони хочуть цього.

Базуючись на роботах закордонних та вітчизняних вчених [1–17], можливо виділити дві групи оцінювання сприйманої лояльності робітника: задоволеність персоналу та відношення, наміри робітника.

Основним компонентом сприйманої лояльності, яка формується перевагами і думками працівників, є задоволеність – відчуття достатку, що виникає у працівника, який зіставляє попередні очікування і реальну якість трудового життя. До другого компонента належать внутрішні фактори співробітника, які формуються на основі рівня задоволеності – відношення, наміри і, виходячи з цього, подальша поведінка персоналу.

Сприйману лояльність персоналу пропонується оцінювати за такими факторами.

1. Задоволеність персоналу:

- зміст і характер роботи (її інтенсивність, значимість, результати);
- умови роботи, організація робочого місця;
- оплата праці, матеріальна винагорода;
- ступінь престижності роботи;
- керівництво (стиль управління, оцінка праці, моральне стимулювання, система відбору та розстановка кадрів);
- кар'єрний ріст і розвиток особистості, перспектива підвищення розряду, кваліфікації тощо;
- колектив, оточення, психологічний клімат у колективі.

2. Відношення та наміри робітника:

- прихильність (доброзичливе, коректне, щире, поважне ставлення до керівництва, колег, інших осіб, їхнім діям, а також до компанії в цілому);
- відчуття приналежності до організації (усвідомлене виконання співробітником своєї роботи відповідно до цілей, завдань та інтересів підприємства);
- поділ принципів і цілей роботи організації (прийняття і підтримка принципів, покладених в основу роботи компанії, розуміння і підтримка цілей компанії, існуючої організаційної культури);
- намір довготривалої роботи в організації (відмова від пропозиції конкуруючої компанії);

– намір рекомендувати вакантне робоче місце в організації своїм знайомим;

– готовність до жертв (готовність проводити додатковий час на роботі, що не оплачується додатково, примирення з тимчасовим погіршенням умов праці та оплати).

Показники сприйманої лояльності можливо виміряти за допомогою анкетного опитування працівників за 10-бальною шкалою.

Ці показники дозволяють всебічно визначити, як на лояльність працівника впливають різні групи факторів, які резерви потрібно вводити для підвищення рівня лояльності персоналу підприємства. Оскільки запропоновані фактори мають різні показники вимірювання, потрібно провести стандартизацію показників, щоб вони мали еталонне значення, у цьому випадку еталонним значенням буде 1.

Оцінювання лояльності працівників пропонується здійснювати, ґрунтуючись на методі радара. Суть методу радара полягає в тому, що він графічно відображає результати отриманих показників. Цей метод допоможе узагальнити інформацію та оцінити лояльність кожного із працівників. Цей метод має значні переваги, наприклад наочність, оскільки вже за формою радара можна оцінити, в чому цей або інший працівник поступається іншим чи, навпаки, має перевагу над ними.

Метод має комплексний характер, який дозволяє отримати суб'єктивну оцінку під час використання різних показників. Так само графічно буде видно, який показник лояльності треба підвищити (якщо це буде потрібно). Для комплексного оцінювання потрібно побудувати дві діаграми радара за кожним працівником, відповідно за поведінковою і сприйманою лояльністю.

Визначивши площу кожного радара, можливо отримати два інтегровані показники, що характеризують рівні сприйманої та поведінкової лояльності співробітника, і визначити його відданість підприємству в межах від 0 до 1.

Наочне визначення типу лояльності персоналу пропонується проводити на основі побудови матриці діагностики лояльності персоналу (рис. 1).

| | | | | | | | |
|-----------------------------------|------------------|-------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|------|---------|---|
| Рівень сприйманої лояльності (СЛ) | 1 високий | 7 Прихована лояльність | 8 Відчутна лояльність | 9 Істинна лояльність (відданість) | | | |
| | 0,67 середній | 4 Початкова лояльність | 5 Нейтральна лояльність | 6 Перспективна лояльність | | | |
| | 0,33 низький | 1 Відкрита нелояльність | 2 Нелояльність, що проявляється | 3 Прихована нелояльність | | | |
| | 0 | низький | 0,33 | середній | 0,67 | високий | 1 |
| | | Рівень поведінкової лояльності (ПЛ) | | | | | |

Рис. 1. Матриця діагностики лояльності персоналу [18]

Матриця будується у двовимірній площині, утвореній показниками сприйманої й поведінкової лояльності, на яку наносяться координати підсумкових інтегрованих показників. Виходячи з того, що значення показників варіюються від 0 до 1, то проводиться розподіл осей матриці на три рівні частини: високий, середній і низький рівень лояльності. Працівники об'єднуються в групи, кожна з яких характеризується певним рівнем лояльності. Згідно з сектором матриці, в який потрапив працівник, пропонується розробляти індивідуальні та колективні програми розвитку лояльності для кожної групи або проводити реінжиніринг процесів управління персоналом на підприємстві [19].

Виходячи із вищенаведеного, автором запропонований алгоритм оцінювання рівня лояльності персоналу, наведений на рис. 2. На рисунку є умовні позначення: L_{\max} – найбільше значення рівня загальної лояльності персоналу; m – кількість досліджуваних працівників.

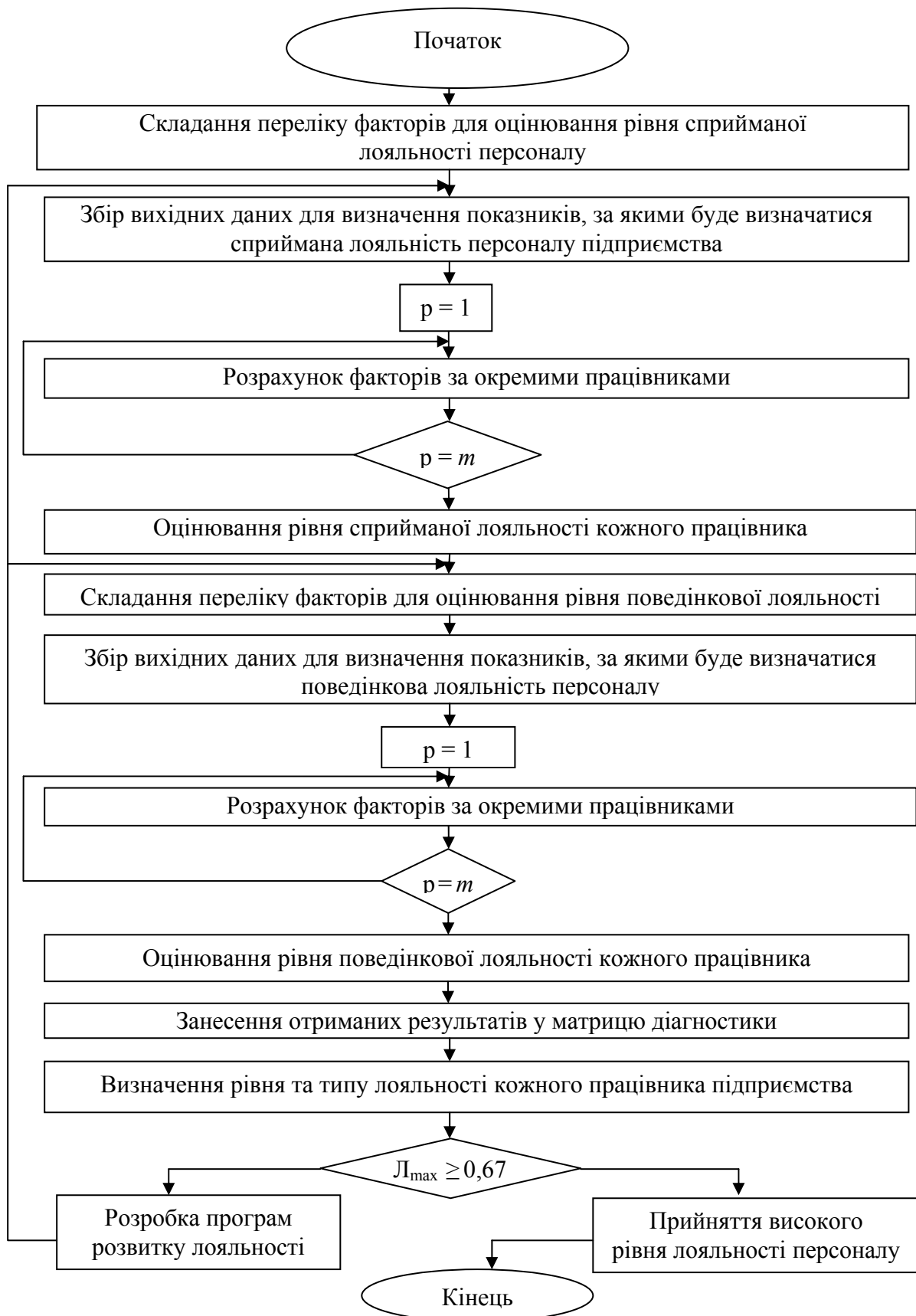


Рис. 2. Алгоритм розрахунку рівня загальної лояльності персоналу

Особливістю цього алгоритму є те, що за його допомогою стає можливим не тільки планувати набір заходів для розвитку лояльності кожного конкретного працівника, але й за критеріями оцінювати ефективність проведених дій і відповідним чином корегувати всю подальшу роботу. Оскільки компанія має вивчати динаміку задоволеності, дослідження останньої треба проводити регулярно, мінімум щорічно.

Запропоновані методичні основи оцінювання рівня лояльності персоналу можна застосувати для будь-яких підприємств та організацій. Під час оцінювання лояльності працівників можливо зосередити ресурси підприємства на залучення та утримання саме тих з них, які найбільш цінні та потрібні підприємству. Це дозволить підвищити ефективність виробничого процесу, продуктивність праці, а також створити передумови для модернізації і зростання підприємства.

Висновки. Таким чином, удосконалені методичні основи узагальненої кількісної оцінки рівня лояльності персоналу підприємства за сприйнятими і поведінковими характеристиками з використанням методу радара і матриці діагностики. Запропонована матриця оцінювання лояльності персоналу дозволяє визначити рівень та тип лояльності кожного співробітника підприємства і поєднати у різні групи, це полегшить впровадження індивідуального підходу до розвитку лояльності персоналу підприємства.

Література

1. Meyer J.P. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment / J.P. Meyer, N.J. Allen // *Human Resource Management Review*. – 1991. – Vol. 1. – P. 61–89.
2. Mowday R.T. The Measurement of Organizational Commitment / R.T. Mowday, R.M. Steers, L.W. Porter // *Journal of Vocational Behavior*. – 1979. – Vol. 14. – P. 224–247.
3. Рольф Ван Дик. Преданность и идентификация с организацией / Рольф Ван Дик; пер. с нем. – Х.: Гуманитарный центр, 2006. – 144 с.
4. Доминьяк В.И. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей / В.И. Доминьяк // *Персонал-Микс*. – 2003. – № 1. – С. 107–111.
5. Доминьяк В.И. Измерение лояльности: действующая модель / В.И. Доминьяк // *Персонал-Микс*. – 2004. – № 1. – С.114–119, – № 3. – С. 105–108.

6. Мониторинг удовлетворенности и лояльности персонала. Smart Satisfaction Monitoring (SSM) // Практика HR-менеджмента – 2009. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-practice.livejournal.com/7235.html>.
7. Почебут Л.Г. Организационная социальная психология: учебное пособие / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – С.Пб.: Речь, 2000. – 300 с.
8. Магура М.И. Современные персонал-технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатов // Управление персоналом. – 2001. – № 6 (60). – С. 45–50.
9. Магура М.И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации – решающее конкурентное преимущество / М.И. Магура // Управление персоналом. – 1998. – № 11. – С. 8–12.
10. Ковров А.В. Лояльность персонала: что и как изучается в организации / А.В. Ковров. – М.: Бератор, 2004. – 168 с.
11. Голубков С.В. Лояльность персонала компании: психологическая структура, формирование и методика измерения / С.В. Голубков // Управление персоналом. – 2003. – № 10. – С. 40–45.
12. Иванов В.В. Идентификация, аутентификация... лояльность! / В.В. Иванов // Специальная техника. – № 2. – 2006. – С. 21–25.
13. Чумарин И.Г. Что такое кадровая безопасность / И.Г. Чумарин // Кадры предприятия. – 2003. – № 2. – С. 34–41.
14. Рущенко І.П. Три виміри кадрової безпеки організації / І.П. Рущенко // Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства: зб. наук. пр. – Х.: Видавничий центр ХНУ імені В.Н. Каразіна. – 2007. – С. 438–443.
15. Овчинникова О.Г. Лояльность персонала / О.Г. Овчинникова. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2006. – 96 с.
16. Соломандина Т. Организационная культура компании и лояльность персонала / Т. Соломандина // Управление персоналом. – 2003. – № 4. – С. 25–32.
17. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала / К.В. Харский. – С.Пб.: Питер, 2003. – 496 с.
18. Бочарова Н.А. Основні типи лояльності персоналу підприємства / Н.А. Бочарова, І.В. Федотова // Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – Х.: ХНАДУ. – 2013. – Вип. 22. – С. 40–52.
19. Криворучко О.М. Основні положення реінжинірингу процесів управління персоналом / О.М. Криворучко, О.Ю. Сукач // Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – Х.: ХНАДУ. – 2013. – Вип. 21. – С. 15–25.

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

Стаття надійшла до редакції 12.01.2014 р.

УДК 330.34.014

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

КЛАСИФІКАЦІЯ ТИПІВ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Анотація. У літературних джерелах наведені різноманітні класифікаційні ознаки та типи розвитку соціально-економічних систем. Однак залежно від трактування поняття «розвиток» кожним науковцем, вони значно відрізняються, а інколи й суперечать один одному. Відсутність систематизації ознак та типів розвитку призводить до дублювання назв та характеристик, неповноти опису всіх властивостей, що унеможлиблює здійснення чіткої класифікації розвитку соціально-економічних систем. У статті запропоновано здійснювати типізацію розвитку відповідно до основних проявів сутності цього поняття, а саме: іманентної властивості, принципу, закону, процесу, явища, результату. За кожним проявом сутності визначено класифікаційні ознаки, встановлено типи розвитку та надано їх характеристику. Здійснено порівняння запропонованої класифікації типів розвитку соціально-економічних систем за існуючими в науковій літературі та надано пояснення існуючих розбіжностей. До нових запропонованих класифікаційних ознак відносяться стратегічна спрямованість, радикальність та ефективність змін. Також удосконалення зазнали деякі класифікаційні групи за існуючими в літературних джерелах ознаками. Так, за горизонтом (тривалістю) розвитку виділено оперативний розвиток, а за способом здійснення (просторовими змінами) – зовнішній інсорсинговий та зовнішній аутсорсинговий розвиток. Таким чином, запропонована класифікація розвитку соціально-економічних систем дозволяє конкретизувати характер розвитку, призводить до покращення його моделювання й управління, підвищення якості розробки та реалізації стратегій.

Ключові слова: розвиток, соціально-економічна система, класифікація, ознака, тип, характеристика.

БУРМАКА Н. Н., канд. екон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

КЛАССИФИКАЦИЯ ТИПОВ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Аннотация. В литературных источниках существуют различные классификационные признаки и типы развития социально-экономических систем. Однако, в зависимости от трактовки понятия «развитие» каждым ученым, они значительно отличаются, а иногда и противоречат друг другу. Отсутствие систематизации признаков и типов развития приводит к дублированию названий и характеристик, неполноте описания всех свойств, делает невозможным осуществление четкой классификации развития социально-экономических систем. В статье предложена типизацию развития осуществлять в соответствии с основными проявлениями сущности этого понятия, а именно: имманентного свойства, принципа, закона, процесса, явления, результата. По каждому проявлению суц-

ности определены классификационные признаки, установленные типы развития и представлена их характеристика. Выполнено сравнение предложенной классификации типов развития социально-экономических систем с существующими в научной литературе и наведены объяснения имеющихся разногласий. К новым предложенным классификационным признакам относятся стратегическая направленность, радикальность и эффективность изменений. Также усовершенствованы некоторые классификационные группы по существующим в литературных источниках признакам. Так, по горизонту (продолжительности) развития выделено оперативное развитие, а по способу осуществления (пространственные изменения) – внешнее инсорсинговое и внешнее аутсорсинговое развитие. Таким образом, предложенная классификация развития социально-экономических систем позволяет конкретизировать характер развития, приводит к улучшению его моделирования и управления, повышению качества разработки и реализации стратегий.

Ключевые слова: развитие, социально-экономическая система, классификация, признак, тип, характеристика.

M. BURMAKA, Cand., Econ. Sc.,
Kharkiv National Automobile and Highway University

CLASSIFICATION OF TYPES OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEM DEVELOPMENT

Abstract. In scientific sources various classification criteria and types of socio-economic system development have been described. However, they considerably differ and sometimes contradict each other depending on treatment of the notion by each scientist. Lack of systematization of development criteria and types results in duplicating the names and characteristics, as well as incomplete description of all properties, which makes impossible performing clear classification of types of socio-economic system development. It has been suggested to perform classification of development types according to major manifestations of the notion essence, i.e.: immanent property, principle, law, process, phenomenon, result. The criteria have been determined, types of development specified and their characteristic given on each manifestation of the notion essence. The comparison of the suggested classification with those existing in scientific works has been performed, and an explanation of their differences has been given. The new suggested classification criteria are: strategic orientation, radicalism and efficiency of changes. Some classification groups have been improved with respect to the criteria described in scientific sources. Thus, according to perspective (duration) of development operative development has been distinguished and according to the method of performing (space variations) – external insourcing and external outsourcing development. So, the suggested classification of socio-economic system development allows specifying the development character, and will result in improvement of its modeling and management, increasing quality of strategies development and realization.

Key words: development, socio-economic system, classification, criterion, type, characteristic.

Постановка проблеми. Основним об'єктом в економіці є соціально-економічна система (СЕС), яку розуміють як сукупність ресурсів та економічних суб'єктів, які утворюють єдине ціле (соціально-економічну структуру), взаємопов'язаних і взаємодіючих

між собою у сфері виробництва, розподілу, обміну та споживання товарів і послуг, що потрібні у зовнішньому середовищі. До СЕС відносяться підприємства, організації, фірми, їх окремі структурні одиниці (філії, дочірні підприємства), а також різноманітні інтеграційні та галузеві об'єднання (асоціації, концерни, корпорації, холдинги, тощо).

Ринкове середовище функціонування СЕС диктує жорсткі умови конкуренції, вижити й стати лідером в яких можливо лише на основі своєчасної реалізації програм розвитку. Тому в сучасних умовах економіки все більшої актуальності набувають питання розвитку таких систем, їх спроможність достатньо швидко та з мінімальними необхідними витратами реагувати на потреби ринку і зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Для здійснення ефективного управління розвитком СЕС треба вирішити цілу низку завдань, однією з яких є розробка узагальнюючої класифікації типів розвитку таких систем. Чітка конкретизація розвитку за класифікаційними ознаками дозволить надалі розробити відповідні методичні підходи з управління кожним різновидом розвитку СЕС.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У науково-економічній літературі [1, 2, 4–10] надані різноманітні класифікаційні ознаки та відповідні типи розвитку соціально-економічних систем. Результати проведеного аналізу думок вчених щодо можливих типів розвитку підприємства та інших видів СЕС наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Типологія розвитку СЕС

| Класифікаційна ознака | Тип розвитку | Посилання |
|--|--|-----------|
| 1 | 2 | 3 |
| Якість змін (характер або вектор розвитку) | Прогресивний, регресивний (дегресивний) | 1, 2, 5–9 |
| Кількісна характеристика змін | Прогресія, регресія, незмінність, пульсація | 4 |
| Стійкість розвитку | Стійкий, нестійкий | 8 |
| Етапи розвитку | Зародження, висхідний, максимальний, кризовий, спадний, смерть системи | 8 |
| Залежно від методу поширення | висхідний, низхідний, випадковий | 10 |

Продовження табл. 1

| 1 | 2 | 3 |
|---|--|------------------|
| Характер змін (динаміка змін, швидкість розвитку, залежно від перебігу змін, залежно від перебігу розвитку) | Еволюційний, революційний | 1, 2, 4, 5, 7–10 |
| Динаміка змін | Рівномірний, нерівномірний | 6, 9 |
| Спрямованість (основа) змін | Екстенсивний, інтенсивний | 1, 2, 4, 5, 6, 9 |
| Характер змін | Спрямований, циклічний, спіральний | 2, 5, 6, 9 |
| Тип тренду (траєкторія руху) | Лінійний, нелінійний | 2, 5, 6, 9 |
| Форма розвитку | Прямолінійний, лінійно-поступальний, ламаний, хвилеподібний, спіралеподібний | 4 |
| Джерело (першопричина) розвитку | Екзогенний (зовнішній), ендогенний (внутрішній) | 4, 8 |
| Просторові зміни | Розвиток у межах системи, експансія у зовнішнє середовище | 4, 8 |
| Відношення до підприємства | Внутрішній (ендогенний), зовнішній (екзогенний) | 10 |
| Середовище поширення | Внутрішній, зовнішній, загальний | 5 |
| Мета змін | Простий, розширений | 2, 5, 6 |
| Наявність суб'єкта розвитку | Суб'єктний, безсуб'єктний, суб'єктно-об'єктний | 4 |
| Усвідомлення цілі розвитку | Цілеусвідомлюваний, ціленеусвідомлюваний | 4 |
| Цілеспрямованість | Інвестиційний, інноваційний | 6 |
| Залежно від керованості змін | Керований та спонтанний | 2, 5, 6, 9 |
| Можливість цілеспрямованого впливу на розвиток | Повністю керований, керований, слабкокерований, некерований | 4 |
| Уявлення про суб'єкт розвитку | Прожективний, непрожективний | 4 |
| Виділення вектору | Векторний, квазіхаотичний | 4 |
| Кількість виділених векторів | Моновекторний, багатовекторний, фронтальний | 4 |
| Природа ключового критерію | Абсолютний, відносний | 2, 5, 6 |
| Тривалість дії | Короткотерміновий, середньотерміновий, довготерміновий | 6 |
| Ступінь узгодженості внутрішнього та зовнішнього середовища | Синхронізований, десинхронізований | 7 |

Закінчення табл. 1

| 1 | 2 | 3 |
|--|--|------------|
| За часом | Ретроспективний, поточний, перспективний | 5 |
| Масштаб змін | Загальнокорпоративний, внутрішньокорпоративний (локальний) | 2, 5, 6 |
| Складність змін | Елементний, інтегральний, системний | 2, 5, 6, 9 |
| Комплексність змін | Монопроектний, моносферний, багатосферний, холічний | 4 |
| Масштаб і складність об'єкта | Індивідуальний, загальний | 4 |
| Середовище поширення (масштаб поширення) | Загальний, частковий (локальний) | 9, 10 |
| Об'єкт змін | Організаційний, техніко-технологічний, соціальний, економічний | 2, 5, 6, 9 |
| Якісний об'єктний характер | Сталий, інноваційний, організаційний, соціально-економічний, економічний, технічний | 4 |
| Вид потенціалу | Виробничий, трудовий, фінансовий, управлінський, комунікаційний, мотиваційний, маркетинговий, інноваційний | 5 |
| Домінуючі перетворення | Субстратний, структурний, організаційний, функціональний | 4, 8 |
| Рівень невизначеності процесів | Прогнозований (передбачуваний), випадковий | 2, 5, 6, 9 |
| Механізм розвитку | Детермінований, стохастичний, біфуркаційний | 4, 8 |
| Залежно від корпоративної стратегії | Адаптивний, реактивний, випереджаючий | 2, 5, 6 |
| Сила адаптивних властивостей | Конвергенційний, дивергенційний | 7 |

Аналізуючи класифікаційні ознаки та типи розвитку СЕС (табл. 1), можна зазначити, що залежно від трактування поняття «розвиток» кожним науковцем, вони значно вірізняються, а інколи й суперечать один одному.

Так, Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов [4] за кількісною характеристикою змін виділяють такі типи розвитку: прогресія, регресія, незмінність, пульсація. Однак переважна більшість науковців [1, 2, 5, 6, 7, 9] класифікують розвиток на прогресію або регресію за ознакою якості змін, а Ю.П. Сурмін [8] цю ознаку називає характером або век-

тором розвитку. Типи розвитку «незмінність» та «пульсація» за своєю сутністю відповідають стійкому та нестійкому розвитку, що виокремлюються за класифікаційною ознакою «стійкість розвитку» [8].

Виділення еволюційного та революційного розвитку науковцями здійснюється за різними ознаками: І.О. Богатирьов [2], Л.С. Запасна [5] називають її «динаміки змін», Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов [4] – «характер змін», Ю.П. Сурмін [8] – «швидкість розвитку», І.В. Тюха [9] – «залежно від перебігу змін», В.П. Черненко [10] «залежно від перебігу розвитку», а М.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин, В.І. Рудика [1] та О.В. Раєвнева [7] взагалі не називають таку ознаку. У свою чергу Н.Т. Мала, О.В. Грабельська [6], І.В. Тюха [9] за ознакою «динаміка змін» класифікують розвиток на рівномірний та нерівномірний, характеристика яких співпадає із сутністю еволюційного та революційного розвитку відповідно.

Залежно від характеру змін І.О. Богатирьов [2], Л.С. Запасна [5], Н.Т. Мала, О.В. Грабельська [6], І.В. Тюха [9] виділяють інші види розвитку: спрямований, циклічний, спіральний. Ця група авторів [2, 5, 6, 9] залежно від типу тренду (траєкторії руху) розвиток поділяють на лінійний та нелінійний. Проте Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов [4], вищезазначені групи розвитку виокремлюють за класифікаційною ознакою форма розвитку.

По відношенню до підприємства В.П. Черненко [10] виділяє внутрішній (ендогенний) і зовнішній (екзогенний) розвиток. Однак треба зауважити, що не завжди першопричина розвитку виникає у тому ж середовищі, яке у подальшому розвивається.

Залежно від середовища поширення Л.С. Запасна [5] виділяє внутрішній, зовнішній, загальний розвиток, а В.П. Черненко [10] за цією ознакою класифікує розвиток як загальний та частковий.

Залежно від керованості змін І.О. Богатирьов [2], Л.С. Запасна [5], Н.Т. Мала, О.В. Грабельська [6], І.В. Тюха [9] виділяють керований та спонтанний розвиток. Спонтанний розвиток виникає випадковим чином і не передбачає заздалегідь встановленої мети та визначених дій. Проте якщо наявні передумови спонтанного розвитку, він може і має бути керованим. Тому більш доречною є класифікація Д.К. Воронкова та Ю.С. Погорелова [4] за можливістю цілеспрямованого впливу на розвиток.

Дублювання типів розвитку та їх характеристик здійснюється за класифікаційними ознаками, які наведені в табл. 1:

– масштаб змін [2, 5, 6], складність змін [2, 5, 6, 9], комплексність змін [4], масштаб і складність об'єкта [4], масштаб поширення [9], середовище поширення [10];

– об'єкт змін [2, 5, 6, 9], якісний об'єктний характер [4], за видом потенціалу [5], домінуючі перетворення [4, 8];

– рівень невизначеності процесів [2, 5, 6, 9], механізм розвитку [4, 8];

– залежно від корпоративної стратегії [2, 5, 6], сила адаптивних властивостей [7].

Невирішені складові загальної проблеми. Таким чином можна зазначити, що сьогодні існує достатньо різноманітних класифікаційних ознак та типів розвитку СЕС, однак відсутність їх систематизації призводить до дублювання назв та характеристик, виникнення між ними протиріч, неповноти опису всіх властивостей, що унеможлиблює здійснення чіткої класифікації розвитку СЕС.

Формулювання цілей статті. Метою статті є здійснення систематизації типів розвитку СЕС шляхом обґрунтування класифікаційних ознак та встановлення класифікаційних груп відповідно до визначеної дефініції «розвиток соціально-економічної системи» за кожним проявом сутності цього поняття.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток соціально-економічної системи – це незворотні, закономірні, спрямовані на розв'язання протиріч між системою та зовнішнім середовищем або всередині системи, кількісні, структурні та якісні зміни відповідно до встановленої мети, які призводять до досягнення якісно нового позитивного стійкого стану (властивості) системи та отримання соціально-економічного ефекту [3].

У результаті проведеного дослідження [11] тлумачення поняття «розвиток» встановлені та упорядковані з точки зору виникнення у часі прояви його сутності: іманентна властивість, принцип, закон, процес, явище, результат.

Систематизацію типів розвитку СЕС здійснимо за всіма сутностями розвитку як загальнонаукового та філософського поняття з урахуванням конкретизації особливостей розвитку, притаманних таким системам. Класифікація типів розвитку СЕС та їх характеристика наведена у табл. 2.

Таблиця 2

Класифікаційні ознаки та типи розвитку СЕС

| № | Ознака | Тип розвитку | Характеристика розвитку |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| <i>Розвиток як іманентна властивість</i> | | | |
| 1 | Джерело (першопричина) | Екзогенний | Джерело та першопричина розвитку знаходиться у зовнішньому оточенні СЕС |
| | | Ендогенний | Джерело та першопричина розвитку знаходиться всередині СЕС |
| <i>Розвиток як принцип</i> | | | |
| 2 | Усвідомлення цілі розвитку | Цілеусвідомлюваний (векторний) | Передбачає наявність та конкретизацію вектора (аттрактора) розвитку у формі цілей або надцілей |
| | | Ціленеусвідомлюваний (квазіхаотичний) | Здійснюється без формалізації вектора розвитку |
| 3 | Комплексність змін (складність об'єкта) | Індивідуальний (елементний, одновекторний) | Розвивається окремий неподільний об'єкт, що може мати складну структуру, але його окремі частини не формують цілісності на рівні об'єкта і це не призводить до істотних змін інших складових (характеристик) СЕС |
| | | Загальний (системний, холічний) | Розвиток одного або декількох структурних елементів, бізнес-процесів тощо, які здійснюють істотний вплив на усі складові (характеристики) СЕС, що призводить до її розвитку в цілому |
| 4 | Спосіб здійснення (просторові зміни) | Внутрішній (в межах системи) | Передбачає трансформацію внутрішніх підсистем і процесів |
| | | Зовнішній (трансформаційний, експансивний), у тому числі: | Організаційно-економічні перетворення СЕС, інтеграційні та дезінтеграційні процеси, що призводять до зміни структури підприємства та до якісної зміни взаємозв'язків СЕС через залучення та використання компетенцій і сторонніх організацій для здійснення певних видів діяльності або їх комбінування |
| | | – інсорсинговий | Полягає у перетворенні зовнішніх видів діяльності на внутрішні бізнес-процеси СЕС внаслідок об'єднання потенціалів різних організацій |
| | | – аутсорсинговий | Передбачає встановлення коопераційних зв'язків з іншими організаціями з метою передання частини внутрішніх функцій СЕС |
| 5 | Рівень адаптації | Конвергенційний (адаптивний) | Включає зовнішню і внутрішню адаптацію СЕС до умов діяльності, що змінюються |
| | | Дивергенційний (слабоадаптивний) | Характеризується неможливістю керівництва здійснювати адаптивні регулюючі заходи на діяльність СЕС, після виникнення зовнішніх і внутрішніх впливів та відповідних протиріч |
| | | Випереджаючий (превентивний) | Передує можливим майбутнім змінам у внутрішньому та зовнішньому середовищі СЕС |

Продовження табл. 2

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------------------------|--|--|--|
| 6 | Стратегічна спрямованість | Збалансований (гармонійний) | Характеризується безперервними і поступовими ресурсними змінами |
| | | Наступальний | Передбачає впливи СЕС на зовнішнє середовище з метою підвищення ефективності своєї поведінки в сьогоденні й майбутньому; виникає в ситуаціях, коли необхідне вміння подолання технологічних розривів, досягнення випередження або збереження лідерства |
| | | Захищаючий | Характеризується використанням результатів спостереження за діями лідерів на ринку, що дозволятиме за короткий час відтворити їх досягнення та вийти на ринок слідом за ними без претензій на займання провідних позицій |
| | | Абсорбуючий | Являє собою імітацію інноваційних перетворень і спрямування основних зусиль на забезпечення виробничо-господарського процесу |
| Розвиток як закон | | | |
| 7 | Характер змін | Еволюційний (рівномірний) | Характеризується поступовими (плавними) кількісними, структурними та якісними змінами |
| | | Революційний (нерівномірний) | Являє собою стрибкоподібний перехід від одного стану СЕС до іншого |
| 8 | Конфігурація (форма) розвитку | Прямолінійний | Конфігурація розвитку визначається характером змін, інтенсивністю у часі, періодичністю змін та їх повторюваністю |
| | | Ламаний | |
| | | Лінійно-поступальний | |
| | | Спіралеподібний | |
| 9 | Характер постійності (стабільності) розвитку | Усталений (стабільний) | Здатність СЕС підтримувати певні темпи руху та не відхилятися від встановленого вектору розвитку за різних внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих впливів |
| | | Неусталений (нестабільний) | Неспроможність СЕС підтримувати певні темпи руху. Існують певні відхилення від установленого вектору розвитку за різних внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих впливів |
| Розвиток як процес | | | |
| 10 | Спрямованість змін | Екстенсивний (еволюційний, кількісний) | Є проявом та зростанням існуючого стану СЕС; спрямований на використання більшої кількості ресурсів |
| | | Інтенсивний (трансформістський, якісний) | Характеризується виникненням нових форм; спрямований на використання нововведень |
| 11 | Сфера прояву (напрямок змін) | Організаційний (управлінський) | Сукупність змін, які призводять до розвитку системи управління діяльністю СЕС, її структури та функціонування |
| | | Техніко-технологічний | Сукупність змін техніко-технологічної складової СЕС, що призводять до підвищення рівня продуктивності, ефективності та якості функціонування виробництва |

Продовження табл. 2

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|------------------------------|------------------------------|--|
| 11 | Сфера прояву (напрямок змін) | Соціальний | Сукупність змін, які зумовлюють покращення соціально-психологічного клімату колективу СЕС, соціальної інфраструктури, умов роботи, охорони праці, соціальної захищеності працівників, матеріальної винагороди |
| | | Економічний | Сукупність змін, які призводять до удосконалення методів, способів, форм економічних розрахунків та економічної роботи в цілому |
| | | Фінансовий | Сукупність змін, які призводять до нарощування фінансового потенціалу, який проявляється в ефективному залученні, розподілі та використанні фінансових ресурсів, що забезпечує досягнення цілей власників СЕС |
| | | Підприємницький | Сукупність змін, які призводять до спрямування ресурсів на нові сфери бізнесу (розробка та реалізація нового товару, послуги) для забезпечення максимальної конкурентоспроможності протягом максимально тривалого часу |
| | | Ринковий (маркетинговий) | Сукупність змін, які призводять до розширення меж ринку, диверсифікації виробництва і збуту |
| | | Логістичний | Сукупність змін, які зумовлюють покращення транспортно-складської діяльності СЕС та взаємозв'язків з постачальниками |
| | | Екологічний | Сукупність змін, які призводять до поліпшення навколишнього середовища, покращення природокористування й випуску екологічно чистої продукції |
| 12 | Ступінь узгодженості | Синхронізований | Характеризується наявністю швидкісних або частотних співвідношень у процесі погодженої взаємодії параметрів (факторів) СЕС і зовнішнього середовища |
| | | Десинхронізований | Характеризується неузгодженістю ритму життєдіяльності СЕС і зовнішнього середовища |
| 13 | Рівень невизначеності | Детермінований | Достовірно передбачений керівництвом розвиток СЕС в умовах достатньо стабільного стану зовнішнього середовища |
| | | Стохастичний | Передбачений керівництвом з достатньою ймовірністю перехід СЕС від свого поточного до майбутнього стану під впливом сукупності визначених рушійних факторів |
| | | Біфуркаційний | Непередбаченість переходу СЕС від свого поточного до майбутнього стану під впливом сукупності різноманітних рушійних факторів |
| 14 | Наявність планових дій | Прожективний (плановий) | Розвиток, який передбачає заздалегідь визначені планові дії (зміни) для досягнення встановленої мети |
| | | Непрожективний (ситуативний) | Розвиток, який виникає випадковим чином та не передбачає заздалегідь визначених дій |

Закінчення табл. 2

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|------------------------------|--------------------------------------|------------------------|---|
| 15 | Можливість управління | Керований | Розвиток, який відбувається під впливом осмислених дій менеджерів чи спеціально створених зв'язків, спрямований на досягнення встановленої мети |
| | | Слабокерований | Розвиток, який відбувається в результаті управлінських дій та значно залежить від впливу інших факторів |
| | | Некерований | Розвиток, який відбувається без участі менеджерів |
| 16 | Горизонт (тривалість) розвитку | Довготерміновий | Термін розвитку становить більше трьох років |
| | | Середньотерміновий | Термін розвитку становить від одного до трьох років |
| | | Короткотерміновий | Термін розвитку становить до одного року |
| | | Оперативний | Термін розвитку становить до трьох місяців |
| Розвиток як явище | | | |
| 17 | Масштаб змін | Простий | Не призводить до зміни мети діяльності СЕС та не забезпечує її перехід на якісно новий рівень функціонування; характеризується отриманням соціально-економічного ефекту |
| | | Розширений | Призводить до зміни мети діяльності СЕС та забезпечує її перехід на якісно новий рівень функціонування |
| 18 | Радикальність змін | Нерадикальний | Набуті властивості та характерні риси призводять до нового поліпшеного стану СЕС |
| | | Радикальний | Набуті властивості та характерні риси призводять до якісно нового стану соціально-економічної системи |
| Розвиток як результат | | | |
| 19 | Ефективність змін | Високоєфективний | Отриманий соціально-економічний ефект значно переважає обсяг витрат на його досягнення |
| | | Середньоєфективний | Отриманий соціально-економічний ефект переважає обсяг витрат на його досягнення |
| | | Недостатньо ефективний | Отриманий соціально-економічний ефект знаходиться на рівні обсягу витрат на його досягнення |
| 20 | Кількісна характеристика результатів | Абсолютний | Сукупність змін у СЕС, що можна виміряти у вартісних, натуральних чи умовних одиницях, які призводять до абсолютного зростання чи зменшення показників |
| | | Відносний | Сукупність змін у СЕС, що можна виміряти відносно до інших економічних показників та визначити їх зростання чи зменшення |

Запропонована класифікація типів розвитку СЕС за деякими класифікаційними ознаками та типами розвитку вирізняється від існуючих у науковій літературі (табл. 1) у тих випадках, коли вони недостатньо коректні та суперечать вищезазначеному визначенню розвитку СЕС.

Науковцями [1, 2, 4–9] виділяється два типи розвитку: прогресивний та регресивний (дегресивний). Проте розвиток відповідно до

вищенаведеного визначення завжди є прогресивним, спрямованим на перехід від нижчого до вищого, від менш до більш досконалого і забезпечує формування нового. Регресія (дегресія) характеризує деградацію СЕС, зниження рівня знань і відносин, перехід до неефективних або вже пройдених форм та структур (розглядається як рух системи спадною лінією траєкторії життєвого циклу, яка може в подальшому перейти до висхідного відрізка або призвести до ліквідації СЕС). Таким чином, можна зазначити, що деградація СЕС – незворотні кількісні, структурні та якісні зміни, які призводять до досягнення якісно нового негативного стану (властивості) системи та відсутності соціально-економічного ефекту.

Класифікаційна ознака «етапи розвитку» [8] характеризує етапи життєвого циклу системи, за якою класифікаційні групи (кризова, спадна, смерть системи) не можуть бути віднесені до розвитку СЕС.

В.П. Черненко [10] за класифікаційною ознакою «залежно від методу поширення» виокремлює висхідний та низхідний (спадний) розвиток. Як і в попередніх випадках, можна зазначити, що розвиток СЕС завжди є висхідним, а друга класифікаційна група отожднюється з поняттям деградація.

Також відповідно до вищезазначеного конфігурація (форма) розвитку не може бути хвилеподібною (циклічною), тому що тільки висхідна фаза хвилі відноситься до розвитку, а низхідна – до деградації (регресії).

Д.К. Воронков та Ю.С. Погорелов [4] за класифікаційною ознакою «наявність суб'єкта розвитку» виділяють суб'єктний, безсуб'єктний та суб'єктно-об'єктний типи розвитку. Однак необхідно зауважити, що суб'єкт розвитку (керуюча підсистема) існує завжди, однак не завжди розвиток може бути керованим (табл. 2, класифікаційна ознака «можливість управління»).

За класифікаційною ознакою «за часом» існують такі типи [5]: ретроспективний, поточний та перспективний розвиток. Однак необхідно зауважити, що джерелом розвитку СЕС є протиріччя, які виникають у поточному часі або в майбутньому. Це знайшло своє відображення в табл. 2, у якій за класифікаційною ознакою «рівень адаптації» відповідно виділяються адаптивний або слабоадаптивний та випереджаючий (превентивний) розвиток.

Класифікаційні ознаки «масштаб змін» [2, 5, 6], «складність змін» [2, 5, 6, 9], «комплексність змін» [4], «масштаб і складність

об'єкта» [4], «масштаб поширення» [9], «середовище поширення» [10] та відповідні типи розвитку знайшли своє відображення в ознаці «комплексність змін (складність об'єкта)», (табл. 2).

Класифікаційні ознаки «об'єкт змін» [2, 5], «якісний об'єктний характер» [4, 6, 9], «за видом потенціалу» [5] та відповідні типи розвитку більш розширено наведені у табл. 2 за ознакою «сфера прояву (напрямок змін)».

До нових запропонованих класифікаційних ознак відносяться «стратегічна спрямованість», «радикальність та ефективність змін». У табл. 2 наведені відповідні типи розвитку та надана їх характеристика.

Також удосконалення зазнали деякі класифікаційні групи за існуючими в літературних джерелах ознаками. Так, за горизонтом (тривалістю) розвитку виділений оперативний розвиток, а за способом здійснення (просторовими змінами) – зовнішній інсорсинговий та зовнішній аутсорсинговий розвиток.

Висновки. Таким чином, запропонована систематизація типів розвитку СЕС за класифікаційними ознаками та встановленими класифікаційними групами, що характеризують розвиток СЕС як іманентну властивість, принцип, закон, процес, явище, результат. Узагальнена класифікація розвитку СЕС дозволяє конкретизувати характер розвитку, призведе до покращення його моделювання й управління, підвищення якості розробки та реалізації стратегій.

Література

1. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Х.: «ИНЖЭК», 2003. – 184 с.
2. Богатирьев І.О. Управління розвитком підприємства (за матеріалами малих підприємств меблевої промисловості України): автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / І.О. Богатирьев. Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. – К., 2004. – 24 с.
3. Бурмака М.М. Дефініція поняття «розвиток соціально-економічної системи» / М.М. Бурмака // Економічний розвиток: теорія, методологія, управління [матеріали Міжнародної науково-практичної конференції]. – Будапешт–Валенсія–Київ, 2013. – С. 250–251.
4. Воронков Д.К. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації: монографія / Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов. – Х.: АдВАTM, 2009. – 436 с.
5. Запасна Л.С. Економічна сутність розвитку підприємства / Л.С. Запасна // Культура народів Причерномор'я. – 2006. – № 96. – С. 33–37.

6. Мала Н.Т. Економічний розвиток підприємства: планування та моделювання / Н.Т. Мала, О.В. Грабельська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка» – 2012. – № 739. – С. 22–28.
7. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвнева. – Х.: «ИНЖЕК», 2006. – 496 с.
8. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ: учеб. пособие / Ю.П. Сурмин. – К.: МАУП, 2003. – 368 с.
9. Тюха І.В. Соціально-економічний розвиток підприємства: сутність та видові прояви [Електронний ресурс] / І.В. Тюха // Ефективна економіка. – 2012. – № 6. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
10. Черненко В.П. Економічний розвиток підприємства: сутність та види / В.П. Черненко // Формування ринкової економіки. – 2010. – № 23. – С. 116–126.
11. 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.

Рецензент О. М. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.
Стаття надійшла до редакції 08.01.2014 р.

УДК 330.322.05

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

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Анотація. У статті обговорено питання оцінювання ефективності управлінських рішень і наведено результати досліджень у цій галузі. Метою дослідження є удосконалена методика оцінювання ефективності управлінських рішень за допомогою оцінювання різних факторів, що впливають на неї. Оцінювання ефективності управлінських рішень є важливим у роботі менеджера, але це питання залишається відкритим з причини своєї складності. У статті запропоновано кількісне оцінювання факторів, що впливають на ефективність рішень. На даних роботи автотранспортного підприємства проведено парний і множинний кореляційний аналіз. На основі отриманих результатів визначено вплив факторів на ефективність рішень і факторні залежності. Отримані результати дозволяють менеджеру комплексно підходити до прийняття рішень і свідомо впливати на їх ефективність.

Ключові слова: управлінське рішення, моделі прийняття рішень, системний підхід до прийняття рішень, фактори, що впливають на ефективність прийняття рішень.

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

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Аннотация. В статье обсуждаются вопросы оценки эффективности управленческих решений и приводятся результаты исследований в этой области. Целью исследования является усовершенствованная методика оценки эффективности управленческих решений посредством оценки различных факторов, влияющих на нее. Оценка эффективности управленческих решений является важной в работе менеджера, но этот вопрос остается открытым по причине своей сложности. В статье предлагается количественная оценка факторов, влияющих на эффективность решений. На данных работы автотранспортного предприятия проведен парный и множественный корреляционный анализ. На основании полученных результатов определено влияние факторов на эффективность решений и факторные зависимости. Полученные результаты позволяют менеджеру комплексно подходить к принятию решений и сознательно влиять на их эффективность.

Ключевые слова: управленческое решение, модели принятия решений, системный подход к принятию решений, факторы, влияющие на эффективность принятия решений.

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

EVALUATION OF MANAGEMENT DECISIONS EFFICIENCY

Abstract. The article deals with evaluation of efficiency of management decisions and the results of research in this area. The purpose of this study is the advanced technique of management decisions evaluation by assessing various factors affecting it. Evaluating the effectiveness of management decisions is an important part of the manager's work, but it remains an open question because of its complexity. The paper proposes a quantitative assessment of the factors influencing the effectiveness of solutions. On the data of a motor company a simple and multiple correlation analysis has been made. Based on the results the impact of factors on the efficiency of solutions and factor dependence has been determined. The results obtained give the manager a possibility of a comprehensive approach to decision-making and conscious influence on their performance.

Key words: managerial decision, decision making model, system approach to decision making, factors affecting efficiency of decision making.

Постановка проблеми. Розвиток держави та окремого підприємства потребує ефективного управління, яке забезпечує досягнення цілей. Результатом роботи керівника є управлінське рішення. Управлінське рішення – це концентроване відображення процесу управління у вигляді команди, яка надходить від керуючої системи і

є обов'язковою до виконання. Воно має безпосереднє відношення до діяльності менеджера, який керує іншими людьми, використовуючи всі свої здібності, вміння, знання та навички. Ця категорія не є кількісною, тому дуже складно піддається вимірюванню. Однак, від прийнятих рішень часто залежить доля не тільки окремих проектів, але і цілих підприємств. Тому питання ефективності управлінських рішень є актуальним і виникає проблема розробки методичного підходу для її оцінювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значущість та місце процесу ухвалення управлінських рішень у системі управління організаціями, а також природа та сутність цього явища, склад його елементів, критерії, класифікація управлінських рішень за різними ознаками тощо висвітлені в працях Дж. Гібсона [1], Р. Дафта [2], Д. Дерлоу [3], М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі [4], В.Б. Ременникова [5], Е.О. Смирнова [6], Р.А. Фатхутдинова [7], В.С. Юкаєвої [8] і багатьох інших вчених.

У теорії управління виділяють три основні моделі прийняття рішень [9]: класичну, поведінкову та ірраціональну моделі.

Отже, класична модель передбачає, що умови прийняття рішення мають бути достатньо визначеними [3].

Проте на практиці на процес ухвалення рішень впливають численні обмежувальні та суб'єктивні фактори. Сукупність таких факторів у процесі прийняття рішень враховує поведінкова модель.

Зважаючи на ці характеристики, Л. Орбан-Лембрик сформулював два ключові поняття поведінкової моделі [10]: поняття «обмеженої раціональності», яке означає, що люди можуть тільки намагатися прийняти раціональне рішення, але їх раціональність завжди буде обмеженою (теоретично завжди існує рішення краще за прийняте) та поняття «досягнення задоволеності». Оскільки досягти «повної раціональності» неможливо, менеджери бажають, аби їх «страх» щодо прийняття не найкращого рішення пересилив намагання досягти оптимального рішення. Саме такий стан (той момент, коли приймається рішення) Л. Орбан-Лембрик охарактеризував як «досягнення задоволеності».

Ірраціональна модель ґрунтується на припущенні, що рішення приймаються ще до того, коли досліджуються альтернативи. Вона найчастіше застосовується: для вирішення принципово нових, незвичайних рішень, таких, які важко піддаються вирішенню; для вирішен-

ня проблем в умовах дефіциту часу; коли менеджер або група менеджерів мають достатньо влади для нав'язування свого рішення. Проте ірраціональна модель може застосовуватися і в інших випадках [5].

Ухвалення оптимального управлінського рішення можливе внаслідок всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі організації [11]. Не менш важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, отриманням оптимального прибутку тощо.

Серед факторів, що впливають на якість рішень, відзначають такі: компетентність персоналу, ділові й особисті якості керівника, рольові позиції останнього.

Значне місце серед перерахованих факторів приділяється проблемі надійності інформації, організації комунікації, перешкодам, що виникають у ході передання інформації. Серед останніх значна увага приділяється положенням, пов'язаним зі специфікою рольової позиції та інтересів тих, хто змінює інформацію в процесі її проходження від нижніх ярусів організації до суб'єкта рішення.

В основу оцінювання ефективності прийнятих рішень покладений системний підхід як найбільш розроблений і апробований на практиці. Виходячи з такого підходу, виділяють такі основні принципи оцінювання ефективності системи управлінських рішень: пріоритету загальної кінцевої мети підприємства на певний період; ієрархія; єдності і зв'язаності; функціональності і розвитку; невизначеності і надійності; прогнозованості [4].

Результат, що оцінює роботу системи управлінських рішень (СУР), кількісно одержати важко, тому що вона не виготовляє продукцію і не надає послуг. Отже, виникає необхідність оцінювати цей результат за допомогою відносної ефективності СУР, яку пропонують оцінювати такими показниками [6]: трудовитратами особи, що ухвалює рішення (ОУР), і персоналу керування на розробку, прийняття і реалізацію рішень; витратами часу на цикл реалізації управлінського рішення; організованістю функціонування (наявністю збоїв і неузгоджених дій між розроблювачами); співвідношенням ОУР і персоналу, що входить в апарат керування; установленням залежності прийнятих рішень від прогнозованих економічних, екологічних, соціально-політичних та інших наслідків. Пропоновані показники не дають загальної оцінки і достатньо важкі для визначення.

Невирішені складові загальної проблеми. Недоліком сучасних методик є те, що в роботах пропонується використовувати окремі показники для визначення ефективності рішень, крім того, недостає кількісного оцінювання факторів, що впливають на цю ефективність.

Формулювання цілей статті. Метою цієї статті є кількісне оцінювання факторів, що впливають на ефективність управлінських рішень і встановлення залежності від впливу цих факторів на неї.

Викладення основного матеріалу дослідження. Вивчення результатів досліджень показало, що більшість авторів виділяють низку факторів, які впливають на ефективність управлінських рішень. До таких факторів відносять: своєчасність розробки рішень, економічну ефективність рішень, економічність рішень, рівень кваліфікації робітників апарату управління.

Основною проблемою в цьому питанні є кількісне визначення цих факторів. Пропонується ці фактори визначати за допомогою формул (1–5).

Коефіцієнт своєчасності розробки рішень (K_{cp}) можна отримати за формулою (1).

$$K_{cp} = \frac{T_{pp}^{\phi}}{T_{pp}^n}, \quad (1)$$

де T_{pp}^{ϕ} та T_{pp}^n – відповідно фактична і нормативна тривалість розробки рішення, дні.

Економічну ефективність рішень (E_{ef}) можна розрахувати за формулою (2).

$$E_{ef} = \frac{E_{pp}}{B_{pp}^{\phi}}, \quad (2)$$

де E_{pp} – ефект від реалізації рішення, тис. грн;

B_{pp}^{ϕ} – фактичні витрати на реалізацію рішення, тис. грн.

Коефіцієнт рівня кваліфікації робітників апарату управління (K_{pk}) можна визначити за формулою (3).

$$K_{рк} = \frac{N_{во} + N_{тс}}{N_{заг}}, \quad (3)$$

де $N_{во}$ та $N_{тс}$ – відповідно кількість працівників апарату управління з вищою і технічною спеціальною освітою, осіб;

$N_{заг}$ – загальна кількість працівників апарату управління, осіб.

Коефіцієнт економічності рішень ($K_{ер}$) можна розрахувати за формулою (4).

$$K_{ер} = \frac{V_{рр}^н}{V_{рр}^ф}, \quad (4)$$

де $V_{рр}^н$ – нормативні витрати на реалізацію рішення, тис. грн.

Ефективність управлінського рішення (E_p) можна розрахувати за формулою (5).

$$E_p = \frac{P_p}{V_{рр}^ф}, \quad (5)$$

де P_p – результат рішення, тис. грн.

Для дослідження впливу цих факторів на ефективність управлінського рішення на ТОВ «СС Транс» були зібрані вихідні дані про рішення, які протягом двох років приймалися на підприємстві, та значення, які необхідні для розрахунку показників-факторів, що впливають на ефективність управлінського рішення.

Далі за формулами (1–5) був проведений розрахунок показників, які впливають на ефективність рішення, результати якого наведені у табл. 1.

Таблиця 1

Розрахунок показників

| Номер спостереження | Коефіцієнт своєчасності розробки рішень | Економічна ефективність рішення | Коефіцієнт рівня кваліфікації роботи апарату управління | Коефіцієнт економічності реалізації рішення | Ефективність рішення |
|---------------------|---|---------------------------------|---|---|----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | 0,893 | 1,257 | 0,655 | 1,211 | 1,284 |
| 2 | 0,929 | 1,417 | 0,724 | 1,250 | 1,667 |
| 3 | 1,000 | 1,638 | 0,586 | 1,058 | 1,769 |

Закінчення табл. 1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|
| 4 | 0,600 | 1,061 | 0,690 | 1,061 | 1,174 |
| 5 | 1,000 | 1,057 | 0,759 | 1,321 | 1,143 |
| 6 | 0,900 | 1,313 | 0,483 | 1,042 | 1,458 |
| 7 | 0,775 | 1,375 | 0,655 | 1,197 | 1,505 |
| 8 | 0,889 | 1,400 | 0,897 | 1,110 | 1,540 |
| 9 | 0,800 | 1,348 | 0,690 | 1,145 | 1,494 |
| 10 | 0,857 | 1,144 | 0,759 | 1,201 | 1,176 |
| 11 | 0,900 | 1,148 | 0,690 | 1,000 | 1,237 |
| 12 | 0,689 | 1,225 | 0,828 | 1,041 | 1,308 |
| 13 | 0,800 | 1,027 | 0,586 | 1,024 | 1,048 |
| 14 | 1,000 | 1,001 | 0,655 | 1,102 | 1,163 |
| 15 | 1,333 | 1,357 | 0,724 | 1,139 | 1,482 |
| 16 | 0,429 | 1,845 | 1,000 | 1,183 | 1,817 |
| 17 | 0,583 | 1,278 | 0,586 | 1,419 | 1,375 |
| 18 | 0,556 | 1,029 | 0,828 | 1,036 | 1,571 |
| 19 | 0,667 | 1,026 | 0,793 | 1,026 | 1,538 |
| 20 | 0,833 | 1,391 | 0,759 | 1,454 | 1,476 |
| 21 | 1,000 | 1,568 | 0,759 | 1,046 | 1,559 |
| 22 | 0,882 | 1,066 | 0,759 | 1,095 | 1,121 |
| 23 | 0,750 | 1,208 | 0,724 | 1,083 | 1,625 |
| 24 | 0,667 | 1,095 | 0,759 | 1,027 | 1,149 |

За результатами розрахунків бачимо, що коефіцієнт своєчасності розробки рішень за всіма спостережними рішеннями не перевищує одиницю, це свідчить про те, що рішення за цим показником є ефективним. Що ж стосується економічності рішення, то значення має перевищувати одиницю, що й видно з наших розрахунків. За показниками коефіцієнта економічності реалізації рішення та ефективності рішення спостерігається також позитивне значення, яке має бути більшим за одиницю.

Далі було проведено парний та множинний кореляційний аналіз. За результатами кореляційного аналізу сформуємо табл. 2, яка містить кореляційну статистику.

Результати табл. 2 показують, що під час багатофакторного аналізу залежність між результатом і досліджуваними факторами існує.

Значення коефіцієнтів у парних і багатофакторній моделях наведені в табл. 3.

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновки: коефіцієнт своєчасності розробки рішення має вплив на результативний показник, але не великою мірою. Що стосується коефіцієнта рівня кваліфікації роботи апарату управління, то спостерігається досить значна залежність ефективності рішення від цього показника.

Таблиця 2

Кореляційна статистика

| Показники | Коефіцієнт своєчасності розробки рішень | Економічна ефективність рішення | Коефіцієнт рівня кваліфікації роботи апарату управління | Коефіцієнт економічності реалізації рішення | Багатофакторний кореляційний аналіз |
|-------------------------|---|---------------------------------|---|---|-------------------------------------|
| Множинний R | 0,456 | 0,767 | 0,564 | 0,366 | 0,886 |
| R -квадрат | 0,010 | 0,588 | 0,070 | 0,004 | 0,618 |
| Нормований R -квадрат | 0,235 | 0,569 | 0,128 | 0,141 | 0,537 |
| Стандартна помилка | 0,222 | 0,143 | 0,215 | 0,223 | 0,149 |
| Спостереження | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 |

Таблиця 3

Статистичні значення факторних моделей

| Показники | Коефіцієнти | Стандартна помилка | t -статистика | P -значення | Відхилення 95 % |
|---|-------------|--------------------|-----------------|---------------|-----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Коефіцієнт своєчасності розробки рішень | | | | | |
| У-перетин | 1,496 | 0,205 | 7,283 | 0,000 | 1,070 |
| Змінна X_1 | -0,112 | 0,244 | -0,462 | 0,649 | -0,618 |
| Економічна ефективність рішення | | | | | |
| У-перетин | 0,429 | 0,176 | 2,431 | 0,024 | 0,063 |
| Змінна X_1 | 0,772 | 0,138 | 5,599 | 0,000 | 0,486 |
| Коефіцієнт рівня роботи апарату управління | | | | | |
| У-перетин | 1,020 | 0,302 | 3,381 | 0,003 | 0,394 |
| Змінна X_1 | 0,531 | 0,413 | 1,285 | 0,212 | -0,326 |
| Коефіцієнт економічності реалізації рішення | | | | | |
| У-перетин | 1,271 | 0,428 | 2,968 | 0,007 | 0,383 |
| Змінна X_1 | 0,117 | 0,375 | 0,311 | 0,759 | -0,661 |

Закінчення табл. 3

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-------------------------------------|--------|-------|--------|-------|--------|
| Багатофакторний кореляційний аналіз | | | | | |
| У-перетин | 0,626 | 0,411 | 1,523 | 0,144 | -0,235 |
| Змінна X 1 | -0,122 | 0,173 | -0,701 | 0,492 | -0,484 |
| Змінна X 2 | 0,786 | 0,151 | 5,200 | 0,000 | 0,469 |
| Змінна X 3 | 0,128 | 0,310 | 0,412 | 0,685 | -0,522 |
| Змінна X 4 | -0,182 | 0,256 | -0,709 | 0,487 | -0,718 |

Показник-фактор коефіцієнта економічності реалізації рішення у цьому випадку здійснює не досить помітний вплив на результативний показник.

Про економічність ефективності рішення можна зазначити те, що за розрахунками спостерігається досить високе значення впливу зі сторони показника-фактора. У сукупності факторів, тобто множинний кореляційний аналіз (багатофакторний) показує значний сукупний вплив показників на ефективність рішення.

Висновки. Таким чином, запропонована методика оцінювання ефективності управлінських рішень відрізняється від існуючих підходів до вирішення цього питання тим, що вона враховує фактори, що впливають на ефективність, визначає кількісну оцінку цих факторів та визначає парну і множинну залежність ефективності рішень від означених факторів.

Література

1. Гибсон Дж.Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж.Л. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Донелли; пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 664 с.
2. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. – С.Пб.: Питер, 2000. – 832 с.
3. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення: технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу. – К.: Наукова думка, 2001. – 244 с.
4. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 704 с.
5. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: учеб. пособие для вузов / В.Б. Ременников. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 140 с.
6. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений / Э.А. Смирнов. – М.: Юнити-ДАНА, 2001. – 272 с.

7. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 283 с.
8. Юкаева В.С. Управленческие решения: учеб. пособие / В.С. Юкаева – М.: «Дашков и КО», 1999. – 292 с.
9. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія / В.С. Сухарський. – Тернопіль: Астон, 2002. – 416 с.
10. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: навчальний посібник / Л.Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2003. – 567 с.
11. Шинкаренко В.Г. Сутність та особливості визначення якості менеджменту організації // Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць / В.Г. Шинкаренко, О.М. Криворучко. – Х.: ХНАДУ, 2007. – Вип. 11. – С. 5–11.

Рецензент В. Г. Шинкаренко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.
Стаття надійшла до редакції 10.01.2014 р.

УДК 330:656.07

ЧЕСНАКОВА Л. С., канд. екон. наук, професор;
СОФІЙЧУК К. К., асистент,
Національний транспортний університет, м. Київ

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ

***Анотація.** У статті запропоновано концептуальну модель стратегічного контролінгу в управлінні підприємствами. Метою дослідження є удосконалення системи стратегічного управління на основі концепції стратегічного контролінгу. На основі аналізу, синтезу та вивчення сучасних систем стратегічного управління визначено основні недоліки існуючих систем реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Стратегічне управління потребує постійного вдосконалення та пошуку нових ефективних інструментів для забезпечення досягнення цілей стратегії підприємства. У результаті застосування системного підходу розроблено та запропоновано удосконалення сучасного стратегічного управління на основі концептуальної моделі контролінгу. Ця модель забезпечує виявлення, оцінювання та аналіз загрози внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства на етапі реалізації стратегії. Модель контролінгу є актуальною в управлінні вантажними транспортними підприємствами.*

***Ключові слова:** стратегічний контролінг, концептуальна модель, загрози внутрішнього та зовнішнього середовища, контрольна точка, реалізація стратегії.*

ЧЕСНАКОВА Л. С., канд. экон. наук, профессор;
СОФИЙЧУК К. К., ассистент,
Национальный транспортный университет, г. Киев

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЛИНГА

Аннотация. В данной статье предложена концептуальная модель стратегического контроллинга в управлении предприятиями. Целью исследования является совершенствование системы стратегического управления на основе концепции стратегического контроллинга. На основе анализа, синтеза и изучения современных систем стратегического управления определены основные недостатки существующих систем реагирования на изменения во внешней и внутренней среде. Стратегическое управление требует постоянного совершенствования и поиска новых эффективных инструментов для обеспечения достижения целей стратегии предприятия. В результате применения системного подхода разработано и предложено усовершенствование современного стратегического управления на основе концептуальной модели контроллинга. Данная модель обеспечивает обнаружение, оценку и анализ угроз внутренней и внешней среды функционирования предприятия на этапе реализации стратегии. Модель контроллинга является актуальной в управлении грузовыми транспортными предприятиями.

Ключевые слова: стратегический контроллинг, концептуальная модель, угрозы внутренней и внешней среды, контрольная точка, реализация стратегии.

L. CHESNAKOVA, Cand., Econ. Sc.,
K. SOFIYCHUK, Assistant,
National Transport University

CONCEPTUAL MODEL OF STRATEGIC CONTROLLING

Abstract. In this article a conceptual model of strategic controlling of enterprises is suggested. The purpose of the research is to improve the strategic management system based on the concept of strategic controlling. Using the methods of analysis in the study of modern strategic management, the main shortcomings of existing management systems of response to the changes in internal and external environment are identified. Strategic management requires continuous improvement and search for a new effective tool for achieving the goals of the enterprise strategy. As a result of a systematic approach the improvement of modern strategic management based on a conceptual model of controlling has been developed and offered. This model provides detection, assessment and analysis of the internal and external threats during the implementation of the strategy. Controlling model is relevant in the management of freight transport enterprises.

Key words: strategic controlling, conceptual model, threats to internal and external environment, the control point, the implementation of the strategy.

Постановка проблеми. У сучасних умовах ефективна діяльність підприємства значною мірою залежить від якості стратегічного управління, у процесі якого складаються та реалізуються стратегічні, тактичні та оперативні плани. За результатами проведеного дослідження [1–7] окреслено коло проблем, що потребують вирішення. Встановлено, що сучасні системи реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, такі як ранжування стратегічних завдань, управління за сильними та слабкими сигналами в умовах невизначеності, управління в умовах стратегічних несподіванок не містять достатньо ефективних механізмів превентивного швидкого аналізу загроз середовища та вироблення реакції на них; не забезпечують чіткими алгоритмами дій в тих чи інших умовах, що призводить до неефективного стратегічного управління. Сучасні системи реагування на зміни у середовищі не мають механізму забезпечення координації всіх підсистем підприємства та не налаштовані на самовдосконалення відповідно до змін умов середовища.

Одним з найефективніших інструментів вирішення цих проблем є контролінг. Він забезпечує швидке превентивне реагування на виникнення загроз у зовнішньому і внутрішньому середовищі та здійснення своєчасного корегування стратегії підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам контролінгу присвячені роботи видатних зарубіжних та вітчизняних вчених: П. Хорвата, Р. Манна, Д. Хана, Д. Шнайдера, Е. Майера, Й. Вебер, Х. Фольмута, Л.Ш. Лозовського, І. Мартинюка, А.Н. Петрової, С.Н. Петренко, Е.Б. Страродубцевої, І.І. Циглика, І.О. Мозіля, Н.В. Кідрякової, А.Г. Загороднього, Г.Л. Вознюка, С.А. Смірнова, О.Д. Гудзинського, Г.О. Швиданенко та інших. У наукових працях цих вчених висвітлені теоретичні аспекти контролінгу, його основні концепції, однак не запропоновані функціональні моделі контролінгу, які б реалізовували його сутність, основні цілі та завдання.

Формулювання цілей статті. Мета статті – розробка концептуальної моделі контролінгу, що забезпечувала б рефлексію управлінських рішень та координацію процесу реалізації стратегічних планів підприємства відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ організації.

Викладення основного матеріалу дослідження. За результатами, отриманими у попередніх дослідженнях [8], можна зробити

висновок, що модель стратегічного контролінгу – це система превентивного виявлення загроз середовища організації, їх оцінювання за ступенем впливу на показники реалізації стратегії та забезпечення своєчасної реакції управління на загрози до виникнення небажаних наслідків. Інформаційною базою контролінгу є дані стратегічного та оперативного управлінського обліку, дані офіційної статистичної звітності.

Отже, основна мета контролінгу – забезпечити успішну реалізацію стратегії підприємства.

Для формування концептуальної моделі стратегічного контролінгу визначені його основні завдання та функції.

Основними завданнями системи контролінгу є:

- забезпечення керівництва підприємства механізмом своєчасного виявлення та аналізу загроз середовища на початковій стадії їх впливу;

- забезпечення обґрунтованого корегування тактичних та оперативних планів до моменту посилення загроз та початку їх негативного впливу;

- забезпечення координації та контролю реалізації планів підприємства відповідно до змін середовища у контексті досягнення стратегічних цілей;

- забезпечення рефлексії управління під час стратегічного планування на базі інформації контролінгу;

- методичне забезпечення моделі контролінгу.

До основних функцій, що реалізуються у системі контролінгу відносяться:

- аналіз процесу реалізації стратегії;

- визначення, моніторинг та облік факторів середовища, що впливають на реалізацію стратегії;

- контроль визначених показників реалізації планів;

- координація планів підприємства на основі інформаційного забезпечення контролінгу, результатів моніторингу та аналізу середовища;

- планування та розробка рекомендацій для корекції стратегії;

- розробка рекомендацій з адаптації організаційної структури до змін у середовищі.

На основі теоретичних засад контролінгу розроблена концептуальна модель стратегічного контролінгу, яка наведена на рис. 1.

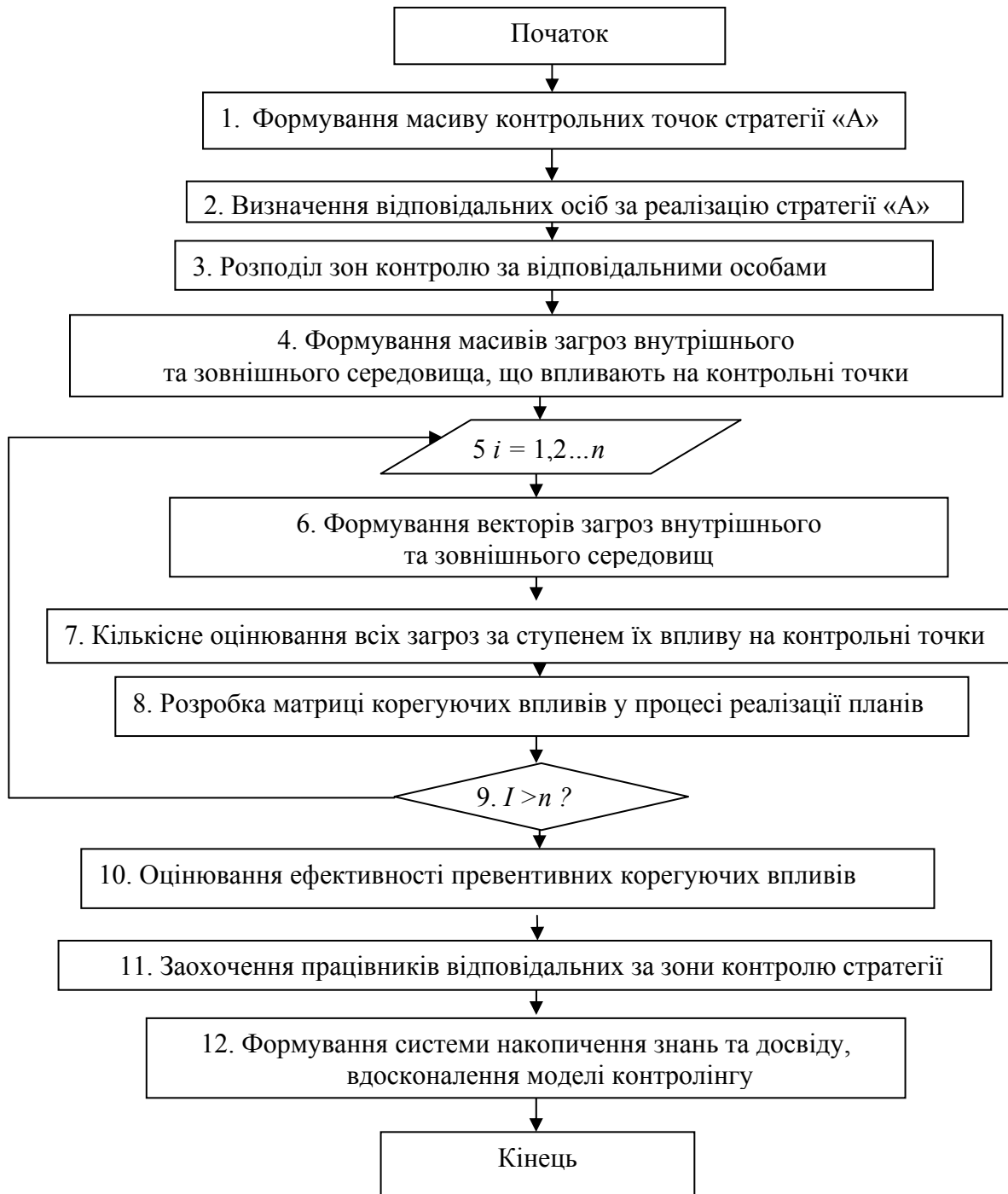


Рис. 1. Концептуальна модель стратегічного контролінгу

Концептуальна модель контролінгу – це систематизований змістовний опис моделі функціонування контролінгу, яка включає основні її елементи та відображає взаємозв'язки між ними. Модель

контролінгу включає 3 основні етапи: підготовчий, етап функціонування та заключний.

На підготовчому етапі (блок 1–3) здійснюється:

1) формування загальної сукупності контрольних точок стратегії «А». Контрольна точка процесу реалізації стратегії – це показник реалізації стратегії підприємства, який встановлюється відповідно до стратегічних цілей. Сутність контрольних точок стратегії створює передумови для оцінювання негативного впливу середовища на реалізацію стратегії;

2) визначення відповідальних осіб за реалізацію стратегії «А». Відповідно до визначеної сукупності контрольних точок встановлюються відповідальні працівники, що мають відношення до реалізації стратегії «А»;

3) розподіл зон контролю за відповідальними особами. Між встановленими особами розподіляються зони відповідальності та контролю відповідно до функціонального напрямку стратегії;

4) формування масивів загроз внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на контрольні точки. З метою формування векторів негативних сигналів внутрішнього та зовнішнього середовищ, що впливають на реалізацію стратегії «А», здійснюється попередній аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища та формується загальний масив внутрішніх та зовнішніх загроз.

Наступні блоки моделі (блоки 5–9) стосуються етапу функціонування системи контролінгу.

На початку i -го періоду реалізації стратегії «А» експертним шляхом здійснюється формування векторів загроз внутрішнього та зовнішнього середовищ. Експерти, використовуючи ситуаційний та системний підходи, а також власні спеціальні знання, формують вектори внутрішніх та зовнішніх загроз, притаманні i -ому періоду на основі визначених на підготовчому етапі загальних масивів загроз. У результаті визначаються вектори загроз, які можуть справити найбільш відчутний негативний вплив на контрольні точки, настання яких є найбільш ймовірним. Важливо зазначити, що вектор внутрішнього середовища має охоплювати всі внутрішні підсистеми підприємства, зокрема, виробництво, маркетинг, збут, інформаційна система, кадри, управління (організаційна структура, технології) та інші.

Наступним кроком є кількісне оцінювання ступеня впливу викремлених внутрішніх та зовнішніх загроз за ступенем їх впливу на контрольні точки та їх ранжування. Інструментом такого оцінювання може бути метод аналізу ієрархій, запропонований Т. Сааті, який дозволяє побудувати ієрархічну модель і сформуванню результуючу таблицю оцінок внутрішніх та зовнішніх загроз за ступенем їх впливу на контрольні точки стратегії «А».

На основі аналізу виділених зовнішніх та внутрішніх загроз із найбільшим ступенем впливу на контрольні точки стратегії «А» здійснюється корегування стратегії та розробляються заходи щодо попередження їх негативного впливу. Процес корегування повторюється протягом *n* періодів реалізації стратегії.

Після закінчення терміну реалізації стратегії на заключному етапі (блок 10–12) на основі даних про результати реалізації стратегії оцінюється ефективність діючої системи контролінгу. У разі успішної реалізації стратегії здійснюється матеріальне та моральне заохочення працівників відповідальних за зони контролю стратегії «А».

Останнім кроком є накопичення знань та досвіду функціонування системи стратегічного контролінгу з метою подальшого її вдосконалення.

Висновки. У статті розроблена концептуальна модель стратегічного контролінгу, яка є спробою вдосконалення системи стратегічного управління. На відміну від існуючих систем управління в умовах несприятливого зовнішнього середовища модель контролінгу включає спеціальний математичний алгоритм своєчасного превентивного виявлення, обліку, ранжування та аналізу загроз середовища і механізми оперативної координації процесу реалізації стратегічних планів підприємства. Розроблена концепція створює передумови формування функціональної моделі стратегічного контролінгу.

Література

1. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-е вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 700 с.
2. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / Г.І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 368 с.
3. Петрова А.Н. Стратегический менеджмент: учебник / А.Н. Петрова. – С.Пб.: Питер, 2005. – 452 с.
4. Гудзинський О.Д. Контролінг в системі менеджменту / О. Д. Гудзинський. – К., 2009. – 225 с.

5. Петренко С.Н. Контроллінг: учебн. пособ. / С.Н. Петренко – К.: Эльга; Ника-Центр, 2003. – 327 с.
6. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов / А.Н. Люкшинов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
7. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій: навчальний посібник / Ю.П. Яковлев. – К.: Кондор, 2008. – 400 с.
8. Софійчук К.К. Стратегічний контролінг як інструмент удосконалення стратегічного управління / К.К. Софійчук // Вісник НТУ. – К.: НТУ, 2013. – Вип. 28. – С 62–69.

Рецензент О. М. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.
Стаття надійшла до редакції 10.02.2014 р.

УДК 339.138

ФЕДОРОВА В. А., канд. екон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

СООТНОШЕНИЕ ПОНЯТИЙ «ИМИДЖ» И «РЕПУТАЦИЯ» ПРЕДПРИЯТИЯ

***Аннотация.** Рассмотрена сущность понятий «имидж» и «репутация» предприятия. Основной целью исследования является установление соотношения между ними. На основе анализа литературных источников выделены основные подходы к соотношению понятий «имидж» и «репутация»: в соответствии с первым понятием «имидж» и «репутация» – синонимы, а со вторым – они не являются синонимами, при этом соотносятся следующим образом: а) имидж – это составляющая репутации; б) репутация – это составляющая имиджа; в) репутация является следствием имиджа, реакцией на него; г) имидж и репутация соотносятся между собой как форма и содержание.*

Изучена этимология понятий «имидж» и «репутация», по результатам которой установлено, что ключевым при определении имиджа является слово «образ», а репутации – «мнение», «оценка».

На основе использования системного подхода, теоретических обобщений проведен сравнительный анализ исследуемых понятий по следующим признакам: родовое понятие, способ формирования, степень отражения реальных характеристик предприятия, уровень объективности, инструмент формирования, направленность воздействия, период формирования (утраты), цель и очередность формирования, а также степень рациональности.

Доказано, что имидж и репутация предприятия соотносятся между собой как форма и содержание. То есть имидж характеризует заявленную позицию предприятия и представляет собой целенаправленно формируемый в сознании целевых групп образ, а репутация – объективно сложившееся у целевых групп мнение о деятельности предприятия, получившее подтверждение практикой.

Четкое понимание сущности имиджа предприятия и его отличий от репутации в значительной степени облегчит работу по его созданию и улучшению.

Ключевые слова: соотношение понятий, имидж предприятия, репутация предприятия, общие признаки, отличительные признаки.

ФЕДОРОВА В. О., канд. екон. наук,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

СПІВВІДНОШЕННЯ ПОНЯТЬ «ІМІДЖ» І «РЕПУТАЦІЯ» ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Розглянуто сутність понять «імідж» і «репутація» підприємства. Основною метою дослідження є встановлення співвідношення між ними. На основі аналізу літературних джерел виділено основні підходи до співвідношення понять «імідж» і «репутація»: відповідно до першого поняття «імідж» і «репутація» – це синоніми, а до другого – вони не є синонімами, при цьому співвідносяться таким чином: а) імідж – це складова репутації; б) репутація – це складова іміджу; в) репутація є наслідком іміджу, реакцією на нього; г) імідж і репутація співвідносяться між собою як форма та зміст.

Вивчено етимологію понять «імідж» і «репутація», за результатами якої встановлено, що ключовим під час визначення іміджу є слово «образ», а репутації – «думка», «оцінка».

На основі використання системного підходу, теоретичних узагальнень проведено порівняльний аналіз досліджуваних понять за такими ознаками: родові поняття, спосіб формування, ступінь відображення реальних характеристик підприємства, рівень об'єктивності, інструмент формування, спрямованість впливу, період формування (втрати), мета і черговість формування, а також ступінь раціональності.

Доведено, що імідж і репутація підприємства співвідносяться між собою як форма та зміст. Тобто імідж характеризує заявлену позицію підприємства і являє собою цілеспрямовано формований у свідомості цільових груп образ, а репутація – об'єктивно сформовану у цільових груп думку про діяльність підприємства, що отримала підтвердження практикою.

Чітке розуміння сутності іміджу підприємства та його відмінностей від репутації значною мірою полегшить роботу з його створення і поліпшення.

Ключові слова: співвідношення понять, імідж підприємства, репутація підприємства, спільні ознаки, відмінні ознаки.

V. FYODOROVA, Cand., Econ. Sc.,
Kharkiv National Automobile and Highway University

CORRELATION BETWEEN THE NOTIONS OF ENTERPRISE «IMAGE» AND «REPUTATION»

Abstract. The essence of the notions of enterprise “image” and “reputation” is considered. The main purpose of this research is to establish the correlation between them. Based on

the analysis of the literary sources the main approaches to the correlation between the notions “image” and “reputation” are identified: according to the first one the notions of “image” and “reputation” are synonymous, to the second – they are not synonymous, being related as follows: a) image is a component of reputation; b) reputation is a component of image; c) reputation is the result of the image, reaction to it; d) image and reputation relate to each other as a form and a content.

The etymology of the notions “image” and “reputation” is studied, the results revealed that the key in determining “image” is the word “imago” and for “reputation” it is “opinion”, “evaluation”.

Based on a system approach and theoretical generalizations the comparative analysis of the investigated notions has been made by the following characteristics: the generic notion, the method of forming, the degree of reflection of the real enterprise characteristics, the level of objectivity, forming tool, orientation of effect, the period of formation (loss), the purpose and sequence of formation, the degree of rationality.

It has been proved that the enterprise image and reputation correlate to each other as a form and content. That means that the image characterizes the stated enterprise position and represents a purposefully formed image in the minds of target groups, and reputation is an objectively developed opinion on the enterprise in the target groups, that was proved in practice.

A clear understanding of the essence of the enterprise image and its difference from reputation would greatly facilitate its creation and improvement.

***Key words:** correlation between the notions, enterprise image, enterprise reputation, common characteristic, distinctive characteristics.*

Постановка проблеми. В условиях рыночных отношений положительный имидж является одним из ключевых факторов успеха предприятия. Вместе с тем, как в научной литературе, так и в практической деятельности наряду с термином «имидж» широко применяется также и термин «репутация» предприятия, которые часто отождествляются между собой. В то же время отсутствие четкого понимания сущности имиджа в значительной степени затрудняет работу по его созданию и улучшению. В связи с этим уточнение сущности понятий «имидж» и «репутация», определение четкой разницы между ними является в настоящее время актуальной задачей.

Анализ последних исследований и публикаций. Анализ литературных источников позволил выделить пять подходов к соотношению понятий «имидж» и «репутация»:

1) понятия «имидж» и «репутация» – это синонимы. Так, Попова Н. В. рассматривает имидж как «сложившийся образ фирмы, репутацию – как мнение широкой публики о престиже» [1, С. 64]; Красуля С. в работе [2] пишет, что «репутация компании, другими словами ее имидж, определяется как один из основных факторов

способствующих победе или поражению в бизнесе и общественной жизни»;

2) понятия «имидж» и «репутация» не являются синонимами, при этом соотносятся следующим образом:

– имидж – это составляющая репутации. Сторонниками данного подхода являются, например, Сагинова О., Скоробогатых И., Гафт В. [3, С. 52]. В работе [3] они отмечают, что корпоративная репутация включает такие понятия, как идентификация, ценности, имидж;

– репутация – это составляющая имиджа. Данной точки зрения придерживаются Блинов А. О., Захаров В. Я. [4], Бурцева Т., Мирнова Н. [5], Коркушко Н. Н. [6], Томилова М. В. [7], Шкардун В. Д., Ахтямов Т. М. [8]. При этом в большинстве перечисленных источников репутация рассматривается как один из показателей, используемых при оценке бизнес-имиджа предприятия (в свою очередь, бизнес-имидж трактуется как один из видов имиджа предприятия при его оценке бизнес-партнерами);

– репутация является следствием имиджа, реакцией на него. Такого мнения придерживаются Татарина Н. В. [9], Рогалева Н. Л. [10], Шабельник А. И. [11]. Так, Рогалева Н. Л. указывает, что «престиж» и «репутация» основываются на формировании имиджа, а сам имидж характеризуется как образ, оказывающий эмоционально-психологическое воздействие» [10]. Татарина Н. В., в свою очередь, также считает, что репутация возникает как следствие образа, имиджа и представляет собой сложившееся мнение в сознании людей, их реакцию на объект [9]. Шабельник А. И. в статье [11] отмечает, что ключевым в определении имиджа является слово «образ», а в понятии репутация – «оценка», «мнение». Сторонники данного подхода часто приводят пирамиду, демонстрирующую, каким образом имидж «перерастает» в репутацию (рис. 1);

– имидж и репутация соотносятся между собой как форма и содержание. Так, Важенина И. С. считает, что имидж – это маска, а репутация – то, что скрывается за ней [13, С. 138]. Чумиков А. Н., Бочаров М. П. рассматривают имидж как заявленную (идеальную) позицию, то есть такую, «которую персона или организация спланировали и намереваются продвигать (продвигают) в целевые группы», а репутацию – как воспринятую аудиторией (действительную) позицию, «сухой остаток» имиджа [14, С. 134].



Рис. 1. Пирамида: «имидж и репутация» [12, С. 173]

Таким образом, среди исследователей нет единства мнений относительно соотношения имиджа и репутации предприятия. В связи с этим возникает необходимость в уточнении сущности данных понятий, определении четкой разницы между ними.

Цель статьи. С использованием системного подхода, теоретических обобщений уточнить суть понятий «имидж» и «репутация» предприятия, установить соотношение между ними.

Изложение основного материала исследования. Для того чтобы определить, каким образом соотносятся понятия «имидж» и «репутация» предприятия, необходимо исследовать их этимологию.

Слово «имидж» происходит от английского «*image*», которое переводится как «изображение», «образ», «картина», «представление», «облик». При этом наиболее часто это слово употребляется англичанами в значении «образ». В свою очередь, в английский язык данное слово попало с латинского «*imago*», означающего «мысленный образ», «представление», «видимость», «изображение».

В словаре иностранных слов дано следующее определение имиджа: «целенаправленно формируемый (средствами массовой информации, литературой и др.) образ какого-либо лица, предмета, явления, призванный оказать на кого-либо эмоциональное и психологическое воздействие с целью рекламы, популяризации и т. п.» [15, С. 53]. В свою очередь, в соответствии с психологическим словарем [16] имидж – это «сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа, эмоционально окрашенный образ кого-либо или чего-либо».

Исходя из вышеизложенного, имидж представляет собой, прежде всего, образ. Согласно толковому словарю Ефремовой Т. Ф. [17] образ – это внешний вид, облик; «то, что видится, грезится, кажется в воображении»; «копия, слепок, отпечаток в сознании явлений объективной действительности».

Следовательно, имиджу как образу присущи следующие особенности:

– является результатом отражения предметов и явлений в сознании человека;

– имеет субъективную природу, поскольку зависит от особенностей человека, воспринимающего предметы и явления.

Кроме того, из приведенных определений понятно, что имидж создается с определенной целью, то есть является приобретенным, сформированным, а не врожденным.

Если рассматривать данное понятие применительно к предприятию, то это желаемый образ, который оно хочет создать в сознании целевых групп. Такой образ формируется на основе исследования ожиданий, предпочтений этих групп и максимально точного их воспроизведения в этом образе. Поэтому можно утверждать, что имидж – это целенаправленно формируемый образ (первый отличительный признак), показывающий, каким хочет казаться предприятие, а, следовательно, не всегда отражающий его реальные характеристики (второй отличительный признак).

Ввиду того, что имидж может в некоторой степени приукрашивать реальное положение дел на предприятии и не всегда отражать его реальные характеристики, он достаточно быстро может быть утрачен (третий отличительный признак).

Поскольку образ предприятия формируется в сознании потребителя (или прочих целевых групп), то он является субъективным (четвертый отличительный признак). В зависимости от индивидуальных особенностей целевых групп, имидж будет воспринят различными субъектами по-разному.

Исходя из того, что имидж формируется предприятием целенаправленно, следовательно, и факторы его формирования полностью находятся под контролем предприятия (пятый отличительный признак). В качестве таковых исследователи рассматривают элементы комплекса маркетинга [18, С. 38].

Относительно направленности воздействия имиджа следует отметить следующее. Важенина И. С. в статье [13] отмечает, что имидж работает преимущественно на привлечение новых потребителей. Однако, мы считаем, данное утверждение не совсем верно, поскольку имидж также призван и удерживать имеющихся потребителей (шестой отличительный признак). Например, если приобретаемый товар подчеркивает социальный статус потребителя, соответствует его собственному имиджу. Другими словами имидж предприятия придает товарам некую «индивидуальность», которая и обеспечивает приверженность потребителей.

В свою очередь, слово «репутация» происходит от французского «*reputtee*», означающего «слава», «популярность», и возникшего от латинского «*reputatio*», которое переводится как «размышление», «рассуждение».

В толковом словаре Ефремовой Т. Ф. [17] дается следующее определение данного понятия: «общественное мнение, сложившееся о ком-либо, чем-либо на основании его качеств, достоинств, недостатков и т. п.». В соответствии со статьей 2 Закона Украины «Про банки і банківську діяльність» деловая репутация – это «сукупність підтвердженої інформації про особу, що дає можливість зробити висновок про професійні та управлінські здібності такої особи, її порядність та відповідність її діяльності вимогам закону».

Исходя из этого, под репутацией следует понимать, прежде всего, мнение, оценку. Данное мнение о предприятии складывается у целевых групп в результате практического взаимодействия с ним (первый отличительный признак). То есть, в отличие от имиджа, репутация создается не только субъективно, под воздействием целенаправленных действий предприятия (контролируемых факторов), но и объективно. Например, предприятие не может влиять на рассказы бывших работников, партнеров и прочих субъектов о его деятельности, распространение различного рода сплетен и т. д. Таким образом, часть факторов, формирующих репутацию, находятся под контролем предприятия, а часть – нет (второй отличительный признак). Из этого следует, что репутация, в отличие от имиджа, отражает реальные характеристики предприятия (третий отличительный признак).

Для того, чтобы у целевых групп сложилось определенное мнение о предприятии, необходим определенный период времени,

то есть репутация создается в течение длительного периода времени (четвертый отличительный признак), однако, так же, как и имидж, может быть легко утрачена.

В связи с тем, что репутация базируется на практическом взаимодействии и основана на фактах, соответственно, она носит объективный характер (пятый отличительный признак).

Так же, как и имидж, репутация нацелена как на привлечение новых клиентов, так и на удержание постоянных. Так, целевые группы изучают отзывы, мнения о деятельности предприятия и на основе этого принимают решение о сотрудничестве с ним. Вместе с тем, хорошая репутация заставляет так же, как и имидж, сформировать приверженность целевых групп к предприятию.

Результаты сравнительного анализа понятий «имидж» и «репутация» предприятия представлены в табл. 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ понятий «имидж» и «репутация» предприятия

| Признак | Имидж (образ) | Репутация (мнение, оценка) |
|--|---|---|
| | Значение признака | |
| 1 | 2 | 3 |
| Способ формирования | формируется предприятием целенаправленно | объективно складывается, при этом часть факторов находится под контролем предприятия, а часть – нет |
| Степень отражения реальных характеристик предприятия | отражает как реальные характеристики предприятия, так и вымышленные | отражает реальные характеристики предприятия |
| Уровень объективности | субъективен, поскольку формируется в сознании целевых групп | объективен |
| Инструмент формирования | элементы комплекса маркетинга | формируется в процессе практического взаимодействия целевых групп с предприятием |
| Направленность воздействия | обеспечивают как привлечение новых, так и удержание постоянных клиентов (прочих представителей целевых групп) | |

Окончание табл. 1

| 1 | 2 | 3 |
|------------------------------|---|--|
| Период формирования (утраты) | формируется и утрачивается сравнительно быстро | формируется длительный период времени, утрачивается быстро |
| Цель формирования | достижение целей предприятия за счет формирования приверженности к нему целевых групп | |
| Очередность формирования | формируется до репутации | формируется после имиджа |
| Степень рациональности | не требует обязательного осознания и критической оценки реальных характеристик предприятия (иррационален) | предполагает сознательную оценку реальных характеристик предприятия, (рациональна) |

На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что первый подход к соотношению понятий «имидж» и «репутация» предприятия, который рассматривает их в качестве синонимов, является неверным. Поскольку данные понятия имеют различные содержания и различную природу, нельзя утверждать, что они являются составляющими друг друга (как имидж не является составляющей репутации, так и репутация не является составляющей имиджа).

Относительно подхода, рассматривающего репутацию как следствие имиджа, необходимо отметить следующее. Бесспорно, имидж предприятия формируется раньше, чем репутация, поскольку при выходе на рынок предприятие определенным образом позиционирует себя. При этом имидж может сформироваться в сознании целевых групп и без непосредственного взаимодействия с предприятием, что нельзя сказать о репутации. В дальнейшем имидж и репутация формируются, развиваются и видоизменяются *параллельно* на протяжении всего периода существования предприятия на рынке, подкрепляя друг друга. В связи с этим рассмотрение репутации как результата формирования имиджа является не совсем верным.

Таким образом, можно утверждать, что имидж и репутация соотносятся между собой как форма и содержание. Имидж представляет собой целенаправленно формируемый в сознании различных целевых групп образ предприятия на основе использования элементов комплекса маркетинга для достижения поставленных целей за

счет обеспечения приверженности к нему представителей данных групп. В свою очередь, репутация характеризует объективно сложившееся у целевых групп мнение о деятельности предприятия, получившее подтверждение практикой. Общими признаками данных понятий является направленность их воздействия, а также цель формирования.

Выводы. В статье рассмотрена сущность понятий «имидж» и «репутация» предприятия, проанализированы основные подходы к их соотношению. Обосновано, что наиболее верным является подход, при котором имидж и репутация рассматриваются как форма и содержание. То есть имидж показывает, каким предприятие хочет выглядеть в глазах целевых групп, а репутация – объективное мнение целевых групп о деятельности предприятия.

Литература

1. Попова Н.В. Маркетинг транспортных услуг: учеб. пособ. / Н. В. Попова. – Х.: ХНАДУ, 2002. – 224 с.
2. Красуля С. Особенности коммуникаций при формировании имиджа [Электронный ресурс] / С. Красуля. – 2005. – Режим доступа к статье: http://www.marketing.spb.ru/lib-comm/pr/image_making.htm.
3. Сагинова О. Маркетинговое управление корпоративной репутацией коммерческого банка / О. Сагинова, И. Скоробогатых, В. Гафт // Маркетинг. – 2006. – № 5. – С. 52–65.
4. 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.
5. Бурцева Т. Исследование корпоративного имиджа / Т. Бурцева, Н. Миронова // Маркетинг. – 2008. – № 3. – С. 24–35.
6. Коркушко Н.М. Формування іміджу дорожнього підприємства / Н.М. Коркушко // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – Х.: ХНАДУ. – 2012. – Вип. 19. – С. 94–95.
7. Томилова М.В. Модель имиджа предприятия / М.В. Томилова // Маркетинг в России и за рубежом. – 1998. – № 1. – С. 5–17.
8. 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.
9. Татарина Н.В. О понятии «имидж» и его отличии от сходных с ним понятий «образ», «репутация», «стереотип» / Н.В. Татарина // Филологические науки. Вопросы теории и практики. – 2009. – № 2. – С. 252–255.

10. Рогалева Н.Л. Современная концепция имиджа организации / Н.Л. Рогалева // Управление персоналом. – 2007. – № 2. – С. 42–45.
11. Шабельник А.И. Имидж и репутация – две большие разницы [Электронный ресурс] / А.И. Шабельник. – 2002. – Режим доступа к статье: <http://www.sostav.ru/articles/2002/03/25/pr250302/>.
12. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / Г. Даулинг; пер. с англ. – М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»: ИНФРА-М, 2003. – (Серия «Современные консалтинговые технологии»). – 2003. – 368 с.
13. 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.
14. Чумиков А.Н. Связи с общественностью: теория и практика: учеб. пособ. / А.Н. Чумиков, М.П. Бочаров. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2006. – 552 с.
15. Васюкова И.А. Словарь иностранных слов / И.А. Васюкова – М.: АСТ-ПРЕСС, 1999. – 640 с.
16. Психологический словарь. [Электронный ресурс] / А. Карманов. – 2010. – Режим доступа: <http://azps.ru/handbook/>.
17. Ефремова Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный / Т.Ф. Ефремова. – М.: Русский язык, 2000. – 1232 с.
18. Федорова В.А. Содержание понятия «имидж предприятия» / В.А. Федорова // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – Х.: ХНАДУ – 2013. – Вип. 21. – С. 26–40.

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

Статья поступила в редакцию 10.01.2014 г.

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

УДК 331.108:656.13

КРИВОРУЧКО О. М., докт. екон. наук;

ВОДОЛАЖСЬКА Т. О., асистент,

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет***СЦЕНАРНИЙ ПІДХІД
ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ АТП**

Анотація. У дослідженні розглянуто застосування сценарного підходу до розробки стратегій управління персоналом автотранспортного підприємства. Основною метою статті є вироблення методичних положень розробки та вибору альтернативних рішень за видами інструментальних стратегій управління персоналом автотранспортного підприємства на підставі сценарного підходу.

Виявлено підходи до розробки стратегій управління персоналом підприємства, що застосовуються у сучасній літературі: системний, процесний, ситуаційний. Ґрунтовний аналіз дозволив дійти висновку, що разом із наявними теоретичними і методичними розробками підходи мають певні обмеження та недоліки. Встановлено доцільність використання сценарного підходу до вироблення таких стратегій.

На основі застосування дворівневого сценарного підходу побудовано сценарії розробки та вибору альтернативних рішень за видами інструментальних стратегій управління персоналом на двох рівнях: на першому – А-сценарію (абстрактного) – для загального уявлення про реалізацію процесу; на другому – С-сценарію (структурного) – для детального його опису. Такий підхід, на відміну від існуючих, дозволяє отримати декілька варіантів розвитку майбутнього автотранспортного підприємства та деталізувати кожний з етапів процесу розробки та вибору альтернативних рішень за видами інструментальних стратегій управління персоналом.

Запропоновані методичні положення розробки та вибору альтернативних рішень за видами інструментальних стратегій управління персоналом автотранспортного підприємства можуть застосовуватися для вироблення ефективних стратегій управління персоналом будь-яких підприємств, що забезпечить підвищення результативності їх роботи.

Ключові слова: сценарний підхід, стратегія управління персоналом, альтернативні рішення.

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

СЦЕНАРНЫЙ ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АТП

Аннотация. В исследовании рассмотрено применение сценарного подхода к разработке стратегий управления персоналом автотранспортного предприятия. Основной целью статьи является выработка методических положений разработки и выбора альтернативных решений по видам инструментальных стратегий управления персоналом автотранспортного предприятия на основании сценарного подхода.

Выделены подходы к разработке стратегий управления персоналом предприятия, которые применяются в современной литературе: системный, процессный, ситуационный. Обстоятельный их анализ позволил сделать вывод, что вместе с имеющимися теоретическими и методическими разработками такие подходы имеют определенные ограничения и недостатки. Установлена целесообразность использования сценарного подхода к выработке таких стратегий.

На основе применения двухуровневого сценарного подхода построены сценарии разработки и выбора альтернативных решений по видам инструментальных стратегий управления персоналом на двух уровнях: на первом – А-сценария (абстрактного) – для общего представления о реализации процесса; на втором – С-сценария (структурного) – для детального его описания. Такой подход, в отличие от существующих, позволяет получить несколько вариантов развития будущего автотранспортного предприятия и детализировать каждый из этапов процесса разработки и выбора альтернативных решений по видам инструментальных стратегий управления персоналом.

Предложенные методические положения разработки и выбора альтернативных решений по видам инструментальных стратегий управления персоналом автотранспортного предприятия могут применяться для выработки эффективных стратегий управления персоналом любых предприятий, что обеспечит повышение результативности их работы.

Ключевые слова: сценарный подход, стратегия управления персоналом, альтернативные решения.

O. KRYVORUCHKO, Dr., Econ. Sc.,
T. VODOLAZHSKA, assistant lecturer,
Kharkiv National Automobile and Highway University

SCENARIO APPROACH TO DEVELOPMENT OF STRATEGY FOR MTE PERSONNEL MANAGEMENT

Abstract. In the research the application of the scenario approach to development of strategy for motor transport enterprise personnel management has been considered. The main objective of the article is working out methodological provisions to develop and choose alternative decisions according to the types of instrumental strategies of MTE personnel management on the basis of the scenario approach.

The approaches to development of enterprise personnel management strategies described in modern literature: system, process, contingency one, have been determined. Their thorough analysis allowed to make a conclusion that, as well as existing theoretical and methodological developments, such approaches have certain restrictions and disadvantages. Feasibility of applying the scenario approach to development of such strategies has been determined.

On the basis of application of two-stage scenario approach the scenarios have been built to work out and choose alternative decisions according to the types of instrumental strategies for personnel management implying two stages: at the first stage – A-scenario (abstract) – for the general idea about the process realization; at the second stage – S-scenario (structural) – for its detailed description. Such approach, unlike existing ones, allows receiving several variants of MTE future development and specifying each of the development process stages and choosing alternative decisions according to the types of instrumental strategies for personnel management.

Key words: scenario approach, personnel management strategy, alternative decisions.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання для забезпечення ефективності функціонування автотранспортних підприємств (АТП) України застосовується стратегія управління персоналом (УП). Вона передбачає розробку множини альтернатив стратегічних рішень, які потребують вибору, тому носить багатоваріантний характер. Процес формування таких рішень вимагає застосування певного підходу, безпосередній їх вибір – належного обґрунтування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ґрунтовний аналіз сучасної наукової літератури у галузі стратегічного менеджменту та управління персоналом підприємств і організацій [1–10] дозволив дійти висновку, що під час розробки та вибору стратегій УП автори [1–4] спираються на певні підходи (процесний, системний, ситуаційний) та зазначають необхідність їх використання (табл. 1).

Так, наприклад, у роботі [1, С. 15] в рамках процесного підходу для вироблення стратегії УП застосовано методологію структурного аналізу IDEF0, що передбачає планування процесу розробки стратегії УП, його виконання, аналіз показників ефективності та корегування. Однак, відсутність одного або декількох зазначених елементів у процесі розробки стратегії УП призводить до того, що вона стає погано керованою (некерованою) і неефективною (наприклад, якщо в рамках процесу розробки стратегії УП вирішена задача планування ключових показників ефективності, однак не працює система контролю і не прописані функції щодо ухвалення рішень, то навіть за наявності задовільної системи обліку процес у цілому буде неефективним [1]).

Таблиця 1

Аналіз підходів до розробки стратегій УП

| Назва підходу | Основні положення підходу | Застосування для розробки стратегій УП | |
|---------------|---|--|---|
| | | наявність теоретичних і методичних розробок | недоліки |
| Процесний | Розглядає розробку стратегій УП як безперервне виконання комплексу певних взаємопов'язаних між собою видів діяльності і загальних функцій управління у вигляді процесу, тобто як сукупність взаємопов'язаних безперервно виконуваних дій, що перетворюють певні ресурсів, інформації тощо у відповідні виходи, результати | Обґрунтовано доцільність застосування підходу; наведено методик використання; виділено підпроцеси (етапи, елементи) процесу розробки стратегії УП | Вимагає залучення додаткового методу для вибору альтернатив стратегічних рішень |
| Системний | Стратегія УП досліджується як цілісна сукупність складових її підсистем, елементів та у всьому різноманітті виявлених властивостей і зв'язків всередині стратегії УП, а також між нею і зовнішнім середовищем | Обґрунтовано доцільність застосування підходу, необхідність забезпечення відповідності цілям підприємства, необхідність врахування певних факторів впливу зовнішнього середовища; відсутня методика застосування | Виникає необхідність врахування різних факторів впливу; залучення додаткового методу для вибору альтернативних рішень |
| Ситуаційний | Заснований на альтернативності досягнення цілей стратегії УП і забезпеченні максимальної її адаптації до умов конкретної ситуації. Центральним моментом цього підходу є ситуація, тобто конкретний набір обставин, які істотним чином впливають на стратегію УП у певний період часу | Обґрунтовано доцільність застосування підходу, необхідність врахування певних факторів; відсутня методика застосування | Зміна ситуацій вимагає перегляду стратегій УП; неможливість вироблення довготермінової стратегії УП |

У працях Я. Лоянич та К. М. Дідура [2, 3] розробляти стратегію УП вважають доцільним «тільки в рамках системного підходу», наголошуючи на її формуванні відповідно до цілей підприємства та

врахуванні політичних, економічних, соціальних, технологічних факторів впливу зовнішнього середовища і наявності «системоутворювального стрижня (сенсу, компоненту) – цінностей (лідерство, якість, інновації, співпраця тощо)» [2]. Однак, у випадку, коли його немає, – стратегія УП буде неефективною. Крім того, під час застосування системного підходу для розробки стратегії УП відбувається недостатнє залучення лінійних керівників і співробітників до її вироблення; ігнорування змін в ціннісних орієнтаціях та слабка орієнтація на формування іміджу працівників; неадекватна горизонтальна інтеграція найважливіших функцій управління (набір, оцінка, винагорода і розвиток співробітників), що виконуються поза єдиним комплексним підходом [3]. М. М. Гарник у праці [4] зазначає причини та фактори, що обумовлюють необхідність використання саме ситуаційного підходу для розробки стратегії УП, однак не наводить методики його застосування.

Таким чином, процесний, системний та ситуаційний підходи використовуються для розробки стратегій УП не у повному обсязі (табл. 1). Так, застосування процесного підходу дозволяє завбачити вибір альтернатив стратегічних рішень, проте невирішеним залишається питання встановлення методу його здійснення. При системному підході до розробки стратегій УП виникає необхідність врахування різних факторів, а вибір альтернативних рішень вимагає певних додаткових дій та (або) досліджень. Ситуаційний підхід є найбільш ефективним, оскільки передбачає вибір альтернативних рішень стратегій УП на певний момент часу, однак не дозволяє виробити довготермінову стратегію.

Досить близьким за змістом до ситуаційного підходу є сценарний підхід. Він передбачає побудову сценаріїв, під якими розуміють коротке викладення розвитку майбутнього підприємства чи опис того, яким воно може стати через визначений час; спосіб функціонування системи з відомою архітектурою (виконавчою структурою), наданий послідовністю виконання окремих робіт, що називають операціями; спосіб досягнення поставлених цілей з урахуванням факторів впливу середовища, в якому розміщена система. Сценарії містять встановлення предмета дослідження, визначення основних факторів впливу на нього та тенденцій розвитку, розробку і вибір альтернативних сценаріїв майбутнього, їх інтерпретацію із врахуванням можливих протидіючих подій, розробку

кінцевого варіанта сценарію та зниження ступеня ризику можливих втрат. Цей підхід містить розробку та вибір альтернатив стратегічних рішень, дозволяє отримати декілька варіантів розвитку майбутнього АТП та деталізує кожний з етапів цього процесу, тому є найбільш доцільним для вироблення процесу розробки стратегій УП АТП.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз досліджень провідних вчених з питань розробки та вибору стратегій УП дозволив з'ясувати таке: по-перше, існуючі підходи до розробки стратегій УП мають певні обмеження; по-друге, відсутнє методичне забезпечення розробки стратегій УП відповідно більшості із них.

Формулювання цілей статті – запропонувати методичні положення розробки та вибору альтернативних рішень стратегій УП АТП на підставі сценарного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найбільш доцільним для формування процесу розробки та вибору альтернативних рішень за видами інструментальних стратегій УП, на наш погляд, є використання дворівневого сценарного підходу. Його суть полягає в побудові та аналізі сценаріїв на двох рівнях: на першому – А-сценарію (абстрактному) – для загального уявлення про реалізацію процесу; на другому – С-сценарію (структурному) – для детального його опису.

А-сценарій процесу розробки та вибору альтернативних рішень (АР) за видами інструментальних стратегій УП (дій та рішень загальної стратегії УП, сформованих за функціями УП) включає 7 етапів (операцій): формулювання варіантів АР за видами інструментальних стратегій управління персоналом (ІСУП); присвоєння останнім вагомості; її розподіл на суму складових (АР); визначення факторів впливу на АР; формування матриці взаємодії цих рішень; розрахунок інтегрального показника оцінки АР; безпосередньо вибір АР за видами ІСУП.

Вхідними об'єктними і ресурсними потоками А-сценарію розробки та вибору АР за видами ІСУП є: P_1 – перелік інструментальних стратегій УП; R_1 , R_2 , R_3 та R_4 – відповідно інформаційні, матеріальні, людські та фінансові ресурси для розробки стратегії УП АТП. Вихідним потоком є P – набір рішень за кожним видом інструментальних стратегій УП.

Циркулюючими вхідними та вихідними внутрішніми потоками є: P_1 – перелік інструментальних стратегій УП; P_2 – вихідні дані

для присвоєння вагомості (важливості) кожній ІСУП; P_3 – дані про вагомості інструментальних стратегій УП; P_4 – вихідна інформація для визначення факторів впливу на розроблені АР; P_5 – дані для оцінювання взаємодії альтернативних рішень; P_6 – результати оцінювання взаємодії АР за видами ІСУП; P_7 – значення інтегрального показника оцінювання взаємодії АР за видами ІСУП; P – перелік (набір) відібраних альтернативних рішень за видами ІСУП.

Модель А-сценарію застосовується у такій послідовності. Вхідний потік об'єктів P_1 містить перелік сформульованих ІСУП у початковий момент часового інтервалу. Ресурсні потоки забезпечують можливість реалізації модельованого процесу. R_5 задає інтервал реалізації процесу $[t_n, t_k]$, де t_n – початковий, t_k – кінцевий моменти. На вхід кожної операції надходить вхідний потік, що перетворить операцію у вихідний потік.

Вхідний потік $P_1 - (t_n = 0)$ з використання інформаційних ресурсів R_1 , матеріальних ресурсів R_2 , людських ресурсів R_3 та фінансових ресурсів R_4 перетвориться у масиви АР за видами ІСУП. У ході операції A_2 кожному виду ІСУП присвоюють вагомості, тобто вхідний потік P_2 перетвориться у вихідний потік P_3 (дані про вагомості ІСУП). Аналогічно спрацьовують інші входи і виходи операцій. Так, відповідно до присвоєної ваги ІСУП здійснюють її розподіл на суму складових (АР), реалізований операцією A_3 . Вихідні потоки цієї операції P_4 складають основу для реалізації операції A_4 , зміст якої полягає у визначенні факторів впливу на АР ІСУП. Після цього складають матрицю взаємодії АР (операція A_5). На основі результатів кількісного оцінювання взаємодії цих рішень P_6 розраховують інтегральний показник оцінювання кожного АР (операція A_6). Отримані значення інтегрального показника оцінювання взаємодії АР P_7 є передумовою для здійснення наступної операції A_7 – вибору АР за кожним видом ІСУП. Таким чином, вихідним потоком є P – набір рішень за видами ІСУП.

Розвивати абстрактний сценарій процесу розробки та вибору АР за видами ІСУП дозволяє С-сценарій, що полягає в більш уточненому об'єктно-орієнтованому описі змін, що відбуваються із вхідними та ресурсними потоками в ході реалізації процесу. Зміст атрибутів С-сценарію розробки та вибору АР за видами ІСУП АТП (рис. 1) розкрито в табл. 2.

Таблиця 2

Атрибути об'єктів С-сценарію реалізації процесу розробки та вибору альтернативних рішень (АР) за видами ІСУП

| Операція | Позначення | Зміст атрибута |
|----------------|------------------|--|
| 1 | 2 | 3 |
| A ₁ | a _{1.1} | Момент t інтервалу реалізації процесу розробки та вибору АР за видами ІСУП $[t_n, t_k]$ – взяті дані про види ІСУП |
| | a _{1.2} | Формулювання змісту варіантів АР за ІС С ₁ |
| | a _{1.3} | Формулювання змісту варіантів АР за ІС С ₂ |
| | a _{1.4} | Формулювання змісту варіантів АР за ІС С ₃ |
| | a _{1.5} | Формулювання змісту варіантів АР за ІС С ₄ |
| | a _{1.6} | Складання загального переліку АР за видами ІСУП |
| A ₂ | a _{2.1} | Вибір шкали для присвоєння ваги інструментальним стратегіям УП |
| | a _{2.2} | Присвоєння ваги інструментальній стратегії С ₁ |
| | a _{2.3} | Присвоєння ваги інструментальній стратегії С ₂ |
| | a _{2.4} | Присвоєння ваги інструментальній стратегії С ₃ |
| | a _{2.5} | Присвоєння ваги інструментальній стратегії С ₄ |
| | a _{2.6} | Дія передання даних про вагу ІСУП |
| A ₃ | a _{3.1} | Дія зі встановлення кількості складових (АР) за кожним видом ІСУП |
| | a _{3.2} | Розподіл ваги стратегії С ₁ на суму складових (відповідних АР) |
| | a _{3.3} | Розподіл ваги інструментальної стратегії С ₂ на суму складових |
| | a _{3.4} | Розподіл ваги інструментальної стратегії С ₃ на суму складових |
| | a _{3.5} | Розподіл ваги інструментальної стратегії С ₄ на суму складових |
| | a _{3.6} | Дія передання даних про вагу кожного АР за видами ІСУП |
| A ₄ | a _{4.1} | Визначення загального переліку факторів, що впливають на реалізацію кожного АР |
| | a _{4.2} | Встановлення оптимальної кількості факторів впливу на АР (min = 1 од.; max = 2 од.) |
| | a _{4.3} | Вибір фактору(-ів), що мають найбільший вплив на реалізацію кожного АР |
| | a _{4.4} | Визначення факторів впливу на АР закінчено |
| A ₅ | a _{5.1} | Розроблення загального вигляду матриці взаємодії АР |
| | a _{5.2} | Занесення до матриці переліку АР та їх вагомості |
| | a _{5.3} | Визначення шкали для оцінювання взаємодії АР |
| | a _{5.4} | Оцінювання взаємодії АР за обраною шкалою |
| | a _{5.5} | Матрицю взаємодії АР сформовано |

Закінчення табл. 2

| 1 | 2 | 3 |
|----------------|------------------|---|
| A ₆ | a _{6.1} | Визначення формули для розрахунку інтегрального показника оцінювання АР |
| | a _{6.2} | Розрахунок інтегрального показника оцінювання кожного АР |
| | a _{6.3} | Розрахунок інтегральних показників оцінювання АР закінчено |
| A ₇ | a _{7.1} | Ранжування АР за інструментальною стратегією С ₁ у порядку зменшення значень інтегрального показника |
| | a _{7.2} | Ранжування АР за інструментальною стратегією С ₂ у порядку зменшення значень інтегрального показника |
| | a _{7.3} | Ранжування АР за інструментальною стратегією С ₃ у порядку зменшення значень інтегрального показника |
| | a _{7.4} | Ранжування АР за інструментальною стратегією С ₄ у порядку зменшення значень інтегрального показника |
| | a _{7.5} | Вибір АР з максимальним значенням інтегрального показника за кожним видом ІСУП |
| | a _{7.6} | Вибір АР за кожним видом ІСУП закінчено |

Так, об'єкти операції A₁, які реалізують життєвий цикл в ній, мають атрибути a_{1.1}, a_{1.2}, ..., a_{1.6}, де атрибут a_{1.1} – є ключовим. Атрибути a_{1.2}, ..., a_{1.5} позначають результати формулювання змісту варіантів АР за видами ІСУП, а атрибут a_{1.6} – характеризує результат цієї операції. Атрибути a_{1.2}, ..., a_{1.5} обумовлюють переходи S_{1.1}, S_{1.2}, S_{1.3}, S_{1.4}. Перехід із S_{1.1}, S_{1.2}, S_{1.3}, S_{1.4} у стан S_{1.5}, що передбачає наявність складеного загального переліку АР за видами ІСУП, відбувається за умови a_{1.6} = так. Параметри атрибутів a_{1.1} та a_{1.6} передаються у вихідну чергу до виконання операції A₂, тобто перехід t₁ з вхідним класом A₁ і вихідним A₂ наслідують атрибути a_{1.1}–a_{1.6} і породжує атрибути a_{2.1}–a_{2.6}. Аналогічним чином реалізуються атрибути і працюють переходи в інших операціях процесу розробки та вибору АР за видами ІСУП.

Текстовий опис станів життєвого циклу об'єктів (переходів) для всіх операцій (класів) С-сценарію процесу розробки та вибору АР за видами ІСУП наведений у табл. 3.

Під час ухвалення кожної із стратегій неможливо точно передбачити результати її реалізації. Це пов'язано з високим рівнем невизначеності і нестабільності середовища функціонування підприємства, а тому, і його персоналу. За умови, що у прогнозному періоді положення суттєво не зміниться, отримують так званий трендовий

сценарій за допомогою методу екстраполяції. Якщо передбачити позитивний або негативний вплив факторів на реалізацію кожного із сценаріїв, виникають інші їх варіанти. Однак, немає необхідності прописувати сценарії для кожного можливого стану майбутнього, достатньо отримати два екстремальних, найбільш відмінних один від одного варіанта.

Таблиця 3

Стан об'єктів С-сценарію розробки та вибору альтернативних рішень за видами інструментальних стратегій УП

| Операція | Позначення стану | Зміст стану |
|----------------|------------------|---|
| A ₁ | S _{1.1} | Сформульовано варіанти АР за інструментальною стратегією С ₁ |
| | S _{1.2} | Сформульовано варіанти АР за інструментальною стратегією С ₂ |
| | S _{1.3} | Сформульовано варіанти АР за інструментальною стратегією С ₃ |
| | S _{1.4} | Сформульовано варіанти АР за інструментальною стратегією С ₄ |
| | S _{1.5} | Складено загальний перелік АР за ІСУП |
| A ₂ | S _{2.1} | Вибрано шкалу для присвоєння ваги ІСУП |
| | S _{2.2} | Присвоєно вагу інструментальним стратегіям УП |
| A ₃ | S _{3.1} | Встановлено кількість складових (АР) за кожним видом ІСУП |
| | S _{3.2} | Розподілено вагу ІС на суму складових (відповідних АР) |
| A ₄ | S _{4.1} | Визначено загальний перелік факторів, що впливають на реалізацію кожного АР |
| | S _{4.2} | Вибрані фактори, що мають найбільший вплив на реалізацію кожного АР |
| A ₅ | S _{5.1} | Вибрано шкалу для оцінювання взаємодії АР |
| | S _{5.2} | Проведено оцінювання взаємодії АР |
| A ₆ | S _{6.1} | Визначено формулу розрахунку інтегрального показника оцінювання АР |
| | S _{6.2} | Розраховано інтегральні показники оцінювання АР |
| A ₇ | S _{7.1} | Проранжировано АР за видами інструментальних стратегій УП |
| | S _{7.2} | Вибрано АР за кожним видом інструментальних стратегій УП |

Безпосередньо розробку сценарію слід розпочинати із визначення цілей (C_i), а також факторів впливу на їх виконання (Ф_i). Цілями є власне інструментальні стратегії УП АТП (C₁, C₂, C₃, C₄), підцілями (простими цілями) – АР за їх видами (C_{1.1}, C_{1.2}, C_{1.3}; C_{2.1}, C_{2.2};

$C_{3.1}, C_{3.2}, C_{3.3}; C_{4.1}, C_{4.2}$). Так, наприклад, ціль C_1 «Забезпечення необхідної чисельності водіїв з високим рівнем знань ПДР, достатнім стажем керування автомобілем та досвідом визначення й усунення несправностей автомобіля» може бути досягнута за рахунок підвищення кваліфікації (навчання) водіїв, що працюють на підприємстві ($C_{1.1}$), звільнення водіїв, що не відповідають встановленим вимогам ($C_{1.2}$), прийому на роботу нових працівників лише з потрібним рівнем кваліфікації ($C_{1.3}$) тощо.

Далі необхідно встановити вагу усіх цілей (W_i) за умови:

$$W_i = W_{i.1} + W_{i.2} + \dots + W_{i.n}, \quad (1)$$

де $W_{i.1}, W_{i.2}, W_{i.n}$ – значимість підцілей відносно одне одної, відн. од.

Розподіл значимості цілей на суму складових (підцілей) здійснюють експерти.

Кількість простих цілей і факторів впливу може бути значною. Для вибору найбільш важливих альтернативних стратегій та найбільш ефективних факторів слід провести їх кількісне оцінювання і ранжування за допомогою матриці взаємодії AP (табл. 4).

Таблиця 4

Матриця взаємодії AP за видами ІСУП (на прикладі ТОВ «Експрес»)

| Вага (бали) | 2,0 | 1,0 | 1,0 | ... | 0,5 | Інтегральна оцінка | Відібрані рішення |
|--|-----------|-----------|-----------|-----|-----------|--------------------|-------------------|
| Альтернативні рішення | $C_{1.1}$ | $C_{1.2}$ | $C_{1.3}$ | ... | $C_{4.2}$ | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| $C_{1.1}$ – підвищення кваліфікації (навчання) водіїв, що працюють на АТП | +1,0 | | | ... | +0,1 | 3,7 | |
| $C_{1.2}$ – звільнення водіїв, які не відповідають встановленим вимогам | | +1,0 | +0,9 | ... | | 6,3 | |
| $C_{1.3}$ – прийом на роботу нових водіїв виключно з потрібним рівнем кваліфікації | +0,5 | +0,7 | +1,0 | ... | | 7,1 | + |
| $C_{2.1}$ – використання послуг агентств з підбору персоналу | +0,1 | +0,3 | +0,9 | ... | | 4,5 | + |
| $C_{2.2}$ – проведення підбору водіїв «власними силами» | +0,3 | | +0,5 | ... | | 3,3 | |
| $C_{3.1}$ – вирішення соціальних (в т. ч. житлових) питань | | | +0,1 | ... | | 1,1 | |

Закінчення табл. 4

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|------|------|------|-----|------|-----|---|
| С _{3.2} – преміювання водіїв за досягнення потрібного рівня встановлених вимог | +0,9 | | +0,5 | ... | +0,7 | 5,3 | + |
| С _{3.3} – можливість кар'єрного зростання | +0,7 | +0,1 | +0,9 | ... | | 3,2 | |
| С _{4.1} – постійний моніторинг виконання водіями посадових зобов'язань | | +0,3 | | ... | +0,3 | 4,3 | |
| С _{4.2} – періодичне оцінювання рівня знань водіїв | | +0,9 | +0,7 | ... | +1,0 | 5,2 | + |

Силу взаємодії рішень C_i, C_j доцільно оцінювати лінгвістичними формулюваннями та виражати величинами із інтервалу $[0-1,0]$.

Інтегральна оцінка (Q_i) АР C_i , що враховує вплив на C_i інших рішень, визначається за формулою:

$$Q_i = \sum_{j=1, \dots, m} (r_j \cdot X_{ij}), \quad (2)$$

де r_j – вага альтернативного рішення C_i , відн. од. (балів);

X_{ij} – експертна оцінка із врахуванням знаку, вписана в клітинку (C_i, C_j) матриці взаємодії (коефіцієнт кореляції C_i з C_j), $X_{ij} \in [-1,0, +1,0]$.

На основі інтегральних оцінок слід здійснити ранжування АР в межах кожної ІСУП: АР C_i тим важливіше, чим вища його оцінка Q_i . Відібрані альтернативні рішення за видами ІСУП слід позначити знаком «+».

Таким чином, набір відібраних альтернативних рішень за інструментальними стратегіями УП ($C_{1.3}, C_{2.1}, C_{3.2}, C_{4.2}$) складає стратегію управління персоналом АТП.

Висновки. Таким чином, запропоновано методичні положення процесу розробки та вибору альтернативних рішень за видами інструментальних стратегій УП на підставі використання апарату сценарного підходу. Розроблено абстрактний та структурний сценарії цього процесу, що, на відміну від існуючих, містить розробку та вибір альтернатив стратегічних рішень, дозволяє отримати декілька варіантів розвитку майбутнього АТП, деталізує та уточнює зміст кожної його операції.

Література

1. Манахімова М.В. Процесний підхід к разработке стратегии управления персоналом / М.В. Манахімова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 7. – С. 11–19.
2. Лоянич Я. Разработка стратегии управления персоналом по шагам / Я. Лоянич // Управление персоналом. – 2013. – № 10 (241). – С. 24–26
3. Дідур К.М. Системний підхід до управління підприємством та персоналом підприємства [Електронний ресурс] / К.М. Дідур // «Ефективна економіка»: електронне наукове фахове видання. – 2014. – № 1. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1079>
4. Гарник М.М. Ситуаційний підхід до стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / М.М. Гарник. – Режим доступу: <http://lib-ru.com/book/366-problemi-socialno-ekonomichnogo-rozvitku-pidpriyemnictva-zbirnik-materialiv-knferenciyi/38-situacijnij-pidxid-do-strategichnogo-upravlinnya-kadrovim-potencialom-pidpriyemstva.html>
5. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С.А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 304 с.
6. Юдицкий С.А. Сценарный подход к моделированию поведения бизнес-систем. / С.А. Юдицкий. – М.: СИНТЕГ, 2001. – Серия «Управление организационными системами». – 2001. – 112 с.
7. Клейнер Г.Б. Кадровая стратегия предприятия: систематизация и основные варианты [Электронный ресурс] / Г.Б. Клейнер // Труды Вольного экономического общества. М.: ВЭО, 2009. – Том 125. – 2009. – Режим доступа: <http://www.kleiner.ru/arpab/kadrstr.html>
8. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О.О. Хандій. – Луганськ: Вид-во СНУ імені В. Даля, 2010. – 240 с.
9. Морщенок Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Т.С. Морщенок. – Маріуполь: Приазов. держ. техн. ун-т., 2008. – 20 с.
10. Криворучко О.М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика: монографія / О.М. Криворучко. – Х.: ХНАДУ, 2006. – 404 с.

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

Стаття надійшла до редакції 14.01.2014 р.

УДК 65.0 (075.8)

КРИВОРУЧКО О. М., докт. екон. наук;

СУКАЧ Ю. О., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСНОЇ МОДЕЛІ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У цій статті вирішено важливе завдання встановлення складу та змісту бізнес-процесів автотранспортного підприємства як об'єкта управління при процесному підході. Основною метою дослідження є обґрунтування підходу та формування бізнес-процесної моделі АТП, яка дозволить виокремити бізнес-процеси із всієї сукупності процесів підприємства. У статті удосконалено понятійно-категорійний апарат, який використовується під час процесного моделювання (встановлено сутність понять «бізнес-процес», «основний бізнес-процес», «допоміжний бізнес-процес», «процес (підпроцес)», «операція»). Авторами розроблено матричну модель бізнес-процесів АТП, яка ґрунтується на поєднанні основ клієнтоорієнтованого та ресурсного підходів і передбачає ідентифікацію бізнес-процесів залежно від індивідуальних запитів споживачів та етапів використання різних видів ресурсів, що необхідні для надання автотранспортної послуги. Результати дослідження можуть бути використані під час формування та впровадження системи менеджменту якості, розробки процесно-орієнтованих бюджетів, реалізації програм з поліпшення бізнес-процесів. Запропонований підхід до ідентифікації бізнес-процесів дозволить вирішити завдання структуризації діяльності АТП під час впровадження процесного підходу до управління, враховуючи специфіку автомобільного транспорту.

Ключові слова: процесний підхід до управління, бізнес-процес, підхід до опису бізнес-процесів, модель бізнес-процесів, класифікація бізнес-процесів.

КРИВОРУЧКО О. Н., докт. екон. наук;

СУКАЧ Ю. А., канд. екон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ФОРМИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССНОЙ МОДЕЛИ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В данной статье решено важное задание установления состава и содержания бизнес-процессов автотранспортного предприятия как объекта управления при процессном подходе. Основной целью исследования является обоснование подхода и формирование бизнес-процессной модели АТП, которая позволит выделить бизнес-процессы из всей совокупности процессов предприятия. В статье усовершенствован понятийно-категориальный аппарат, который используется при процессном моделировании (установлена сущность понятий «бизнес-процесс», «основной бизнес-процесс», «вспомогательный бизнес-процесс», «процесс (подпроцесс)», «операция»). Авторами разработана матричная модель бизнес-процессов АТП, которая базируется на сочетании основ клиен-

тоорієнтованого і ресурсного підходів і передбачає ідентифікацію бізнес-процесів в залежності від індивідуальних запитів споживачів і етапів використання різних видів ресурсів, необхідних для надання автотранспортної послуги. Результати дослідження можуть бути використані при формуванні і впровадженні системи менеджменту якості, розробці процесно-орієнтованих бюджетів, реалізації програм по покращенню бізнес-процесів. Представлений підхід до ідентифікації бізнес-процесів дозволить вирішити завдання структуризації діяльності АТП при впровадженні процесного підходу до управління, враховуючи специфіку автомобільного транспорту.

Ключові слова: процесний підхід до управління, бізнес-процес, підхід до описання бізнес-процесів, модель бізнес-процесів, класифікація бізнес-процесів.

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

THE FORMATION OF BUSINESS-PROCESSES MODEL OF A MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE

Abstract. This article is devoted to solving an important task of determining the composition and content of business processes of a motor transport enterprise as a management object under process approach. The main purpose of the research is to substantiate the approach and to form an MTE business-processes model, which gives an opportunity to distinguish business processes from other processes of the enterprise. The conceptual and categorical apparatus that is used for process modeling (such concepts as "business process", "basic business process", "auxiliary business process", "process (subprocess)", "operation" have been defined) has been improved in the article. The matrix model of business processes of MTE based on the combination of the client-centered and resource approaches, which involves the identification of business processes according to individual customer needs and the stages of using different types of resources needed to provide motor transport service has been developed. The results of the research can be used for the formation and implementation of a quality management system, for the development of process-oriented budgeting and the implementation of business-processes improvement programs. The suggested approach to business-processes identification gives an opportunity to solve the task of structuring activity of MTE using the process approach to management according to the characteristics of motor transport.

Key words: process approach to management, business process, approach to a business-processes description, business-processes model, business-processes classification.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства, у тому числі підприємства автомобільного транспорту, функціонують в умовах, що мають тенденцію до постійних змін. Перш за все це проявляється у посиленні конкуренції, прискоренні інновацій, уповільненні темпів економічного зростання. Засобом адаптації до цих умов є система управління, яка має бути орієнтована на більш повне задово-

лення потреб і вимог споживачів та отримання прибутків, ухвалення рішень відповідно до складності і швидкості змін зовнішнього середовища. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває використання процесного підходу до управління, оскільки він дозволяє орієнтуватись на споживача, бізнес-процеси, менеджмент бізнес-процесів.

Під час впровадження процесного підходу до управління вітчизняні підприємства стикаються з безліччю проблем: економічний аспект (значні фінансові витрати, які пов'язані з автоматизацією документообігу, моделюванням бізнес-процесів, формуванням системи менеджменту якості, реалізацією методів поліпшення бізнес-процесів); організаційний аспект (формування нової організаційної структури управління, що нерідко супроводжується скороченням чисельності персоналу, чітке визначення бізнес-процесів підприємства, їх керівників та власників, розподіл ресурсів); соціальний аспект (неготовність співробітників до змін та необхідність трансформації організаційної культури й менталітету персоналу, неприйняття системи оплати праці, орієнтованої на результати роботи); методологічний аспект (відсутність обґрунтування етапів переходу до процесного управління, методології та чіткого алгоритму його впровадження та реалізації) тощо. При цьому одним з найголовніших завдань, яке потребує вирішення, є однозначне визначення об'єкта управління при процесному підході, тобто бізнес-процесів, та формування відповідної бізнес-процесної моделі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Необхідність опису процесів підприємств (організацій) пов'язане, перш за все, з формуванням системи менеджменту якості відповідно до вимог МС серії ISO, коли одним з принципів управління якістю визначається використання процесного підходу («бажаний результат досягається більш ефективно, коли відповідними ресурсами і видами діяльності управляють як процесами» [1, С. 2]). Відповідно до стандарту ISO 9001:2000 процеси підприємства виділяють за видами діяльності (управлінська; регулювання ресурсів; виробнича; контроль, вимірювання, аналіз і поліпшення): процеси управління, процеси менеджменту ресурсів, процеси з випуску продукції, процеси вимірювання і моніторингу.

Проаналізувавши склад цих процесів [1; 2, С. 76], можна відзначити декілька дискусійних моментів: по-перше, коректність ви-

ділення об'єктів управління під час обґрунтування складу процесів управління та процесів менеджменту ресурсів (наприклад, віднесення до процесів управління процесів управління фінансами, а процесів управління персоналу – до процесів менеджменту ресурсів, при цьому не враховується необхідність управління іншими видами ресурсів підприємства); по-друге, необґрунтованим залишається визначення зазначених видів діяльності (чому, наприклад, не враховується інвестиційна або комерційна діяльність, оскільки вони також впливають на забезпечення якості продукції, задоволення споживача та створення цінності).

Не зважаючи на наявність суперечливих моментів, цей підхід до ідентифікації процесів підприємства покладений в основу та отримав подальший розвиток у багатьох процесних моделях: моделі життєвого циклу продукції, 13-процесній моделі, 8-процесній моделі, моделі створення цінності тощо. При цьому у цих моделях вже фігурує поняття «бізнес-процес».

Так, на думку авторів [2, С. 87; 3] процеси життєвого циклу продукції (послуг) і є бізнес-процесами (або основними процесами) підприємства, до яких належать: маркетинг і вивчення ринку; проектування і розробка продукції; планування і розробка процесів; закупки; виробництво продукції або надання послуг; упаковка і збереження; реалізація і розподіл; установка і введення в експлуатацію; технічна підтримка та обслуговування; діяльність після продажу; утилізація і переробка в кінці терміну служби.

Наведена модель отримала розвиток в роботі [4], коли основні бізнес-процеси доповнюються допоміжними. До основних бізнес-процесів належать: вивчення ринку та потреб споживачів, розробка стратегії, розробка продукції або послуг, маркетинг і продаж, виробництво і поставка продукції, сервісне обслуговування, обслуговування замовника та розрахунки. Допоміжні бізнес-процеси включають: управління кадрами, управління інформаційними ресурсами і технологіями, управління фінансовими і матеріальними ресурсами, управління екологією, управління зовнішніми зв'язками, управління покращенням та змінами. Тобто допоміжні бізнес-процеси носять тільки управлінський характер і спрямовані головним чином на менеджмент ресурсів. Тоді дискусійним є виділення у складі основних процесів розробки стратегії або маркетинг.

Більш узагальненою є 8-процесна модель [4], принципом формування якої є виділення основних об'єктів управління бізнес-системи (послуга, споживач, виробничий цикл, ресурси, технологія, персонал, фінанси, бізнес-система) і проектування процесів управління цими об'єктами. До таких процесів належать: вироблення узгоджених умов діяльності, відтворення трудових ресурсів, матеріально-технічне забезпечення, розробка нової та удосконалення існуючої продукції (послуги), відтворення засобів виробництва, просування і продаж продукції (послуг), виробництво продукції (послуг), фінансування діяльності і розрахунки. У цій моделі спостерігається комбінація основних, забезпечуваних та управлінських процесів, які реалізуються з метою виробництва продукції (послуг) клієнтам, задоволення їх вимог та отримання прибутку.

Найбільш розповсюдженим підходом до класифікації бізнес-процесів, що заснований на принципі нарощування споживчої вартості, є використання ланцюжка створення цінності М. Портера, відповідно до якого бізнес-процеси поділяються на основні та допоміжні [5–8]. До основних належать закупівля та постачання, виробництво товарів та послуг, управління товарно-матеріальними потоками та збут, продажі та обслуговування споживача. Допоміжними бізнес-процесами є інфраструктура, персонал, розвиток технології (інновації). Однак не зважаючи на широке використання цієї моделі характер та зміст визначених процесів на сьогодні достатньо не обґрунтовано.

Невирішені складові загальної проблеми. Проведений аналіз існуючих підходів до опису та моделей бізнес-процесів підприємства дозволяє зробити такі висновки: по-перше, формування моделей бізнес-процесів здійснюється без належного обґрунтування підходів та принципів їх визначення; по-друге, не встановлюється межа між бізнес-процесами та процесами підприємства (нерідко під бізнес-процесами розуміють процеси, які не створюють цінності для споживача або не беруть участь у виробництві продукції (послуг)); по-третє, основна увага приділяється розробці моделей бізнес-процесів підприємств з виробництва продукції та практично не встановлюються бізнес-процеси підприємств сфери послуг.

Мета статті полягає в обґрунтуванні підходу та формуванні бізнес-процесної моделі автотранспортного підприємства.

Викладення основного матеріалу дослідження. Основною причиною відсутності єдиної класифікації та чіткої моделі бізнес-

процесів є неоднозначне розуміння цієї категорії. Якщо бізнес-процесами називають будь-які види діяльності в роботі організації [9], тоді опису підлягають всі процеси без виключення. Коли під бізнес-процесом розуміють цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, які за окремою технологією перетворюють входи у виходи, що становить цінність для споживача [8], то використовується модель створення цінності. У тому випадку, коли ознакою бізнес-процесу визначається забезпечення отримання доходу або економічної вигоди підприємством [6, 10], то доцільно виділяти бізнес-процеси за моделлю життєвого циклу. У зв'язку з цим необхідно встановити основні характеристики бізнес-процесів та їх відмінності порівняно з іншими процесами підприємства.

У роботі [11] проведено детальний аналіз визначень поняття «бізнес-процес», у результаті чого встановлено основні його ознаки: сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності, що розглядаються як ланцюжок «постачальник–споживач»; трансформація ресурсів у результати (продукт, послугу); наявність входу та виходу; повторюваність у часі (періодичність, циклічність); створення цінності для споживача; основна мета функціонування – задоволення потреб споживача (створення продукту/послуги) та потреб підприємства (отримання прибутку); наявність внутрішніх і зовнішніх споживачів.

Отже бізнес-процесами є процеси, що створюють цінність для споживача та забезпечують отримання прибутку, тоді можна зробити висновок, по-перше, про некоректність розуміння під бізнес-процесами абсолютно всіх процесів підприємства, по-друге, під час моделювання таких процесів можна використовувати або модель життєвого циклу, або модель створення цінності. При цьому формування цих моделей передбачає виділення у складі бізнес-процесів основних та допоміжних (або забезпечуваних) їх видів [2, 3, 5–8]. Кожен з основних або допоміжних бізнес-процесів складається із сукупності окремих процесів (підпроцесів), які, в свою чергу, деталізуються на певні операції. Під час процесного моделювання, на наш погляд, необхідно чітко розмежовувати поняття «бізнес-процес», «процес» та «операція» і дотримуватись таких визначень:

– бізнес-процес – це сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності, що розглядаються як ланцюжок «постачальник–споживач», та шляхом трансформації певних видів ресурсів пере-

створюють входи у виходи, створюють цінність для зовнішнього споживача з метою задоволення його вимог і забезпечують отримання підприємством економічної вигоди;

– основний бізнес-процес – це сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності з виробництва продукції (надання послуг), які безпосередньо створюють цінність для зовнішнього споживача та забезпечують отримання підприємством економічної вигоди;

– допоміжний бізнес-процес – це сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності, призначенням яких є забезпечення діяльності основних процесів, що не додають цінності для зовнішнього споживача;

– процес (підпроцес) – сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності, що розглядаються як ланцюжок «постачальник–споживач», шляхом трансформації певних видів ресурсів перетворюють входи у виходи, орієнтовані на внутрішнього споживача, виконуються в рамках бізнес-процесу і є його складовими частинами, за допомогою яких бізнес-процеси організуються у просторі і реалізуються у часі;

– операція – окрема дія, яка виконується в рамках певного процесу (підпроцесу), є його складовою частиною і за допомогою якої процеси організуються у просторі і реалізуються у часі (як правило, виконується окремим індивідом).

Користуючись наведеними визначеннями, сформуємо узагальнену модель бізнес-процесів підприємства (рис. 1).

Під час формування процесної моделі підприємства одним з основних завдань є саме встановлення видів бізнес-процесів, а також складу їх окремих процесів та операцій. Під час формування бізнес-процесної моделі автотранспортного підприємства пропонується ґрунтуватись на поєднанні основ клієнтоорієнтованого та ресурсного підходів. Це обумовлено такими причинами: по-перше, необхідність задоволення індивідуальних вимог кожного споживача (кількість основних бізнес-процесів (процесів надання транспортних послуг) буде рівним кількості клієнтів); по-друге, доцільність виділення допоміжних бізнес-процесів, які забезпечують реалізацію основних (головною умовою реалізації бізнес-процесу є наявність певних видів ресурсів, які поступають на вхід та шляхом певної трансформації перетворюються у вихід).

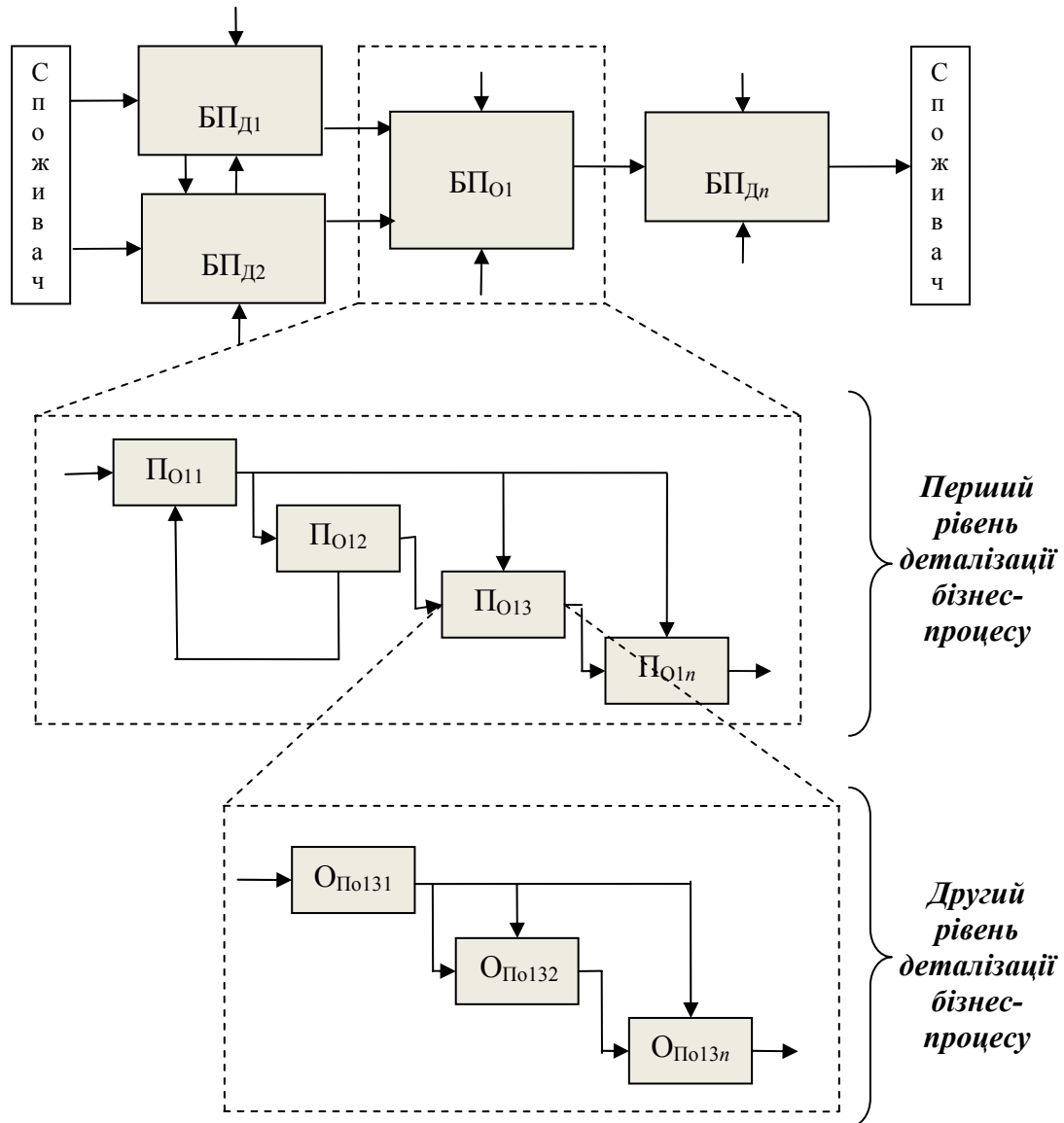


Рис. 1. Узагальнена модель бізнес-процесів підприємства:

$БП_{О1}$ – основний бізнес-процес з виробництва певного виду продукції або надання послуги певному споживачеві; $БП_{Д1}$, $БП_{Д2}$, $БП_{Дn}$ – допоміжні бізнес-процеси, що забезпечують функціонування основного бізнес-процесу $БП_{О1}$; $П_{О11}$, $П_{О12}$, $П_{О13}$, $П_{О1n}$ – процеси (підпроцеси) основного бізнес-процесу $БП_{О1}$; $О_{П_{О131}}$, $О_{П_{О132}}$, $О_{П_{О13n}}$ – операції процесу $П_{О13}$ основного бізнес-процесу $БП_{О1}$

Основним результатом діяльності АТП є транспортна послуга, яка має задовольняти вимоги споживачів та у результаті реалізації якої підприємство отримує прибуток. Для надання транспортної послуги необхідна наявність певних видів ресурсів: фінансових, трудових, маркетингових, матеріально-технічних, технологічних, інформаційних. Ці види ресурсів безпосередньо використовуються під час реалізації процесів надання транспортних послуг (основних

бізнес-процесів підприємства). При цьому процеси, що забезпечують залучення та відтворення цих видів ресурсів, є допоміжними бізнес-процесами. Відповідно до цього пропонується матрична модель бізнес-процесів, яка наведена на рис. 2.

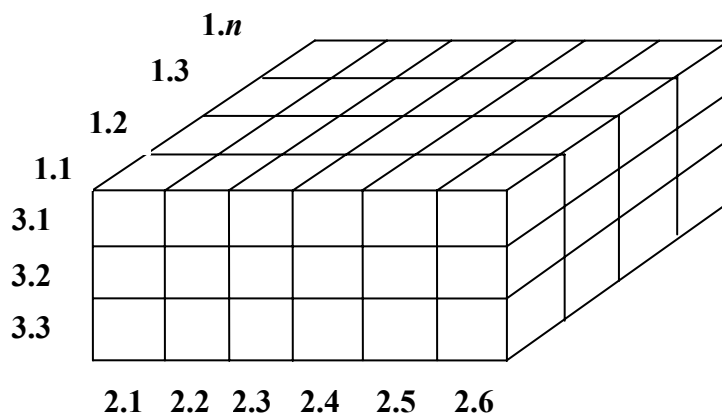


Рис. 2. Матрична модель бізнес-процесів АТП:

1 – споживачі автотранспортних послуг; 2 – види ресурсів (2.1 – матеріально-технічні, 2.2 – фінансові, 2.3 – трудові, 2.4 – технологічні, 2.5 – інформаційні, 2.6 – маркетингові); 3 – стадії використання ресурсів (3.1 – залучення, 3.2 – перетворення, 3.3 – відтворення)

Отже, бізнес-процесами АТП є сукупність процесів, які беруть участь у залученні, перетворенні та відтворенні певних видів ресурсів для задоволення індивідуальних запитів кожного споживача. Так, під час обслуговування споживача 1.1 основним бізнес-процесом буде виступати безпосередньо процес надання транспортної послуги, під час реалізації якого відбувається перетворення матеріально-технічних, фінансових, трудових, технологічних, інформаційних, маркетингових ресурсів (поля матриці: 1.1×2.1 , 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6×3.2). Бізнес-процеси, які беруть участь у залученні та відтворенні цих видів ресурсів є допоміжними. Наприклад, куб матриці $1.1 \times 2.1 \times 3.1$ означає залучення матеріально-технічних ресурсів для реалізації процесів надання транспортних послуг клієнту 1.1. За цей етап відповідають процеси матеріально-технічного забезпечення. Куб $1.2 \times 2.3 \times 3.3$ передбачає відтворення трудових ресурсів при реалізації процесів надання транспортних послуг клієнту 1.2. При цьому допоміжними бізнес-процесами будуть процеси навчання і розвитку персоналу. Аналогічним чином можна встановити перелік допоміжних бізнес-процесів автотранспортного підприємства, яки-

ми є: процеси технічного обслуговування і ремонту рухомого складу, інвестиційної та інноваційної діяльності, підбору та розподілу кадрів, розробки нових та удосконалення існуючих послуг, інформаційного забезпечення, просування і продажу послуг, розрахунків зі споживачами тощо. Види бізнес-процесів автотранспортного підприємства відповідно до сформованої моделі надано в табл. 1.

Таблиця 1

Види бізнес-процесів автотранспортного підприємства (фрагмент)

| Бізнес-процес | Процес | Операція |
|--|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| <i>Основний бізнес-процес</i> | | |
| БП _{О1} – надання транспортних послуг клієнту 1 | П _{О1.1} – прийняти замовлення | О _{По1.1.1} – привітатись зі споживачем; О _{По1.1.2} – встановити вимоги до послуги; О _{По1.1.3} – зафіксувати замовлення; О _{По1.1.4} – оформити замовлення; О _{По1.1.5} – передати дані про послугу у відділ експлуатації |
| | П _{О1.2} – оформити договір на перевезення | О _{По1.2.1} – скласти договір на перевезення; О _{По1.2.2} – узгодити з юридичним відділом; О _{По1.2.3} – ... |
| | П _{О1.3} – обрати рухомий склад | О _{По1.3.1} – подати заявку на транспорт; О _{По1.3.2} – перевірити відповідність стану рухомого складу встановленим вимогам; О _{По1.3.3} – ... |
| | П _{О1n} ... | О _{По1nm} ... |
| <i>Допоміжні бізнес-процеси</i> | | |
| БП _{Д1} – матеріально-технічне забезпечення | П _{Д1.1} – обрати постачальника ресурсів | О _{Пд1.1.1} – проаналізувати ринок постачальників ресурсів; О _{Пд1.1.2} – виявити можливі умови роботи з постачальниками ресурсів; О _{Пд1.1.3} – оцінити надійність постачальників; О _{Пд1.1.4} – провести конкурсний відбір постачальників |
| | П _{Д1.2} – укласти договір з постачальником ресурсів | О _{Пд1.2.1} – підготувати договір з постачальником ресурсів; О _{Пд1.2.2} – провести юридичний аудит договору; О _{Пд1.2.3} – підписати договір з постачальником |
| | П _{Д1n} ... | О _{Пд1n} ... |

Продовження табл. 1

| 1 | 2 | 3 |
|--|--|--|
| БП _{д2} – підбір та розстановка кадрів | П _{д2.1} – здійснити залучення персоналу | О _{Пд2.1.1} – проаналізувати потребу в персоналі; О _{Пд2.1.2} – проаналізувати кадрові резерви; О _{Пд2.1.3} – розрахувати потребу в персоналі; О _{Пд2.1.4} – здійснити планування заходів щодо залучення персоналу |
| | П _{д2.2} – здійснити підбір персоналу | О _{Пд2.2.1} – здійснити заходи щодо залучення персоналу; О _{Пд2.2.2} – оцінити кандидата на посаду; О _{Пд2.2.3} – узгодити з кандидатом умови роботи та оплати праці; О _{Пд2.2.4} – оформити трудовий договір з кандидатом |
| | П _{д2.3} – ввести персонал в роботу | О _{Пд2.3.1} – провести інструктаж з техніки безпеки; О _{Пд2.3.2} – здійснити програму введення нового співробітника; О _{Пд2.3.3} – оцінити нового співробітника за результатами випробувального терміну |
| | П _{дn} ... | О _{Пдnt} ... |
| БП _{д3} – розробка нових та удосконалення існуючих послуг | П _{д3.1} – розробити концепцію нової послуги | О _{Пд3.1.1} – визначити сегменти ринку для нової послуги; О _{Пд3.1.2} – розробити властивості нової послуги; О _{Пд3.1.3} – розробити життєвий цикл нової послуги; О _{Пд3.1.4} – здійснити планування ціни і собівартості нової послуги |
| | П _{д3.2} – розробити стратегію маркетингу і продажу нової послуги | О _{Пд3.2.1} – здійснити прогнозування поведінки цільових сегментів ринку; О _{Пд3.2.2} – обрати канали збуту нової послуги; О _{Пд3.2.3} – розробити стратегію просування нової послуги; О _{Пд3.2.4} – розробити цінову стратегію для нової послуги; О _{Пд3.2n} – ... |
| | П _{д3.3} – удосконалити існуючі послуги | О _{Пд3.3.1} – аналіз скарг та пропозицій щодо удосконалення послуг від споживачів; О _{Пд3.3.2} – розробка пропозицій щодо удосконалення послуг; |

Закінчення табл. 1

| 1 | 2 | 3 |
|--|--|--|
| БП _{ДЗ} – розробка нових та удосконалення існуючих послуг | П _{ДЗ.3} – удосконалити існуючі послуги | О _{ПДЗ3.3} – вибір економічно доцільних пропозицій щодо удосконалення послуг; О _{ПДЗ3.4} – розробка та вибір економічно доцільних пропозицій щодо удосконалення технології надання послуг |
| | П _{Дп} ... | О _{ПДпт} ... |
| ... | ... | ... |

Висновки. Таким чином, розроблено матричну модель бізнес-процесів автотранспортного підприємства, формування якої базується на поєднанні основ клієнтоорієнтованого та ресурсного підходів, на основі чого визначено склад та зміст основних і допоміжних бізнес-процесів АТП. Запропонована модель дає можливість виділити бізнес-процеси із всієї сукупності процесів підприємства.

Література

1. Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2001. – [На зміну ДСТУ ISO 9001:95, ДСТУ ISO 9002:95, ДСТУ ISO 9003:95]. – К.: Держстандарт України, 2001. – 13 с. – (Національні стандарти України).
2. 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.
3. Елиферов В.Г. Основы формирования сети процессов на фирме [Электронный ресурс] / В.Г. Елиферов. – Режим доступа: http://www.big.spb.ru/publications/other/restruct/osnov_form_seti_pr_na_firme.shtml
4. Каменнова М.С. Процессно-ориентированное внедрение ERP – систем [Электронный ресурс] / М.С. Каменнова, А.И. Громов, А.В. Гуслистая. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/it/section_52e_1410/
5. Портер М.Э. Конкуренция: учеб. пос. / М.Э. Портер. – М.: Вильямс, 2001. – 496 с.
6. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: монографія / Л.Г. Шамаєва, К.С. Безгін, К.Г. Наумік, В.В. Ушкальов. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. – 240 с.
7. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів: навчально-практичний посібник у схемах і таблицях / Т.І. Лепейко, А.В. Котлик. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. – 80 с.

8. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: Инфра-М, 2005. – (Серия: «Учебники для программы MBA»). – 2005. – 320 с.

9. Deming W.E. Quality, Productivity and Competitive Position / W.E. Deming. – Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 226 p.

10. Ильин В.В. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика / В.В. Ильин. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – 176 с.

11. Криворучко О.М. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств: монографія / О.М. Криворучко, Ю.О. Сукач – Х.: ХНАДУ, 2012. – 244 с.

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

Стаття надійшла до редакції 24.01.2014 р.

УДК 338.26:656.07:65.011

ЛЕВЧЕНКО О. П., канд. екон. наук;

ПРОКОПАВІЧЮС Г. А., студентка,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АТП НА БАЗІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ

***Анотація.** У цій статті розглянуто особливості реалізації стратегії на базі збалансованої системи показників. Основною метою статті є розробка підходу, що дозволить в поточному періоді відстежувати рівень досягнення стратегічних цілей АТП та внесок окремих підрозділів в отриманий результат під час застосування збалансованої системи показників. Запропоновано на додаток до традиційних стратегічних карт розробляти документ, в якому система збалансованих показників буде надана не лише в розрізі чотирьох основних аспектів, а й відповідно до стратегічного набору з прив'язкою до основних організаційних одиниць АТП. Підхід дозволить отримати важливу інформацію для визначення успішності реалізації стратегії в поточному періоді, коригування стратегії, розробки заходів щодо ліквідації недоліків. Результати дослідження можуть бути використані АТП під час розробки та реалізації стратегії розвитку.*

***Ключові слова:** стратегія, стратегічна ціль, збалансована система показників, планування, автотранспортне підприємство.*

ЛЕВЧЕНКО О. П., канд. экон. наук;
ПРОКОПАВИЧЮС А. А., студентка,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ АТП НА БАЗЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Аннотация. В данной статье рассмотрены особенности реализации стратегии на базе сбалансированной системы показателей. Основная цель состоит в разработке подхода, который позволит в текущем периоде отследить уровень достижения стратегических целей АТП и вклад отдельных подразделений в полученный результат. Предлагается в дополнение к стратегическим картам разрабатывать документ, в котором система сбалансированных показателей будет представлена не только в разрезе четырех основных аспектов, но и в соответствии со стратегическим набором предприятия с привязкой к основным организационным единицам АТП. Подход позволит получить важную информацию для определения успешности реализации стратегии в текущем периоде, для корректировки стратегии, разработки мероприятий по ликвидации выявленных недостатков. Результаты исследования могут быть использованы АТП для разработки и реализации стратегии развития.

Ключевые слова: стратегия, стратегическая цель, сбалансированная система показателей, планирование, автотранспортное предприятие

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

IMPLEMENTATION OF MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE DEVELOPMENT STRATEGY ON THE BASIS OF BALANCED SCORECARD

Abstract. The peculiarities of the strategy implementation on the basis of a balanced scorecard are discussed in the article. The basic purpose is to work out an approach which will allow tracing the current level of achievement of the strategic aims set for the motor transport enterprise and the contribution of individual departments to the result achieved. In addition to strategic cards it is offered to develop a document in which the balanced scorecard will be presented not only in the context of four main aspects, but also in line with the strategic set of the enterprise and with reference to the basic organizational units of the enterprise. This approach will provide important information required to determine the current success of the strategy implementation, to adjust the strategy, and to work out corrective actions. The research results can be used by motor transport enterprises for elaboration and implementation of their development strategies.

Key words: strategy, strategic aim, balanced scorecard, planning, motor transport enterprise.

Постановка проблеми. Розробка і реалізація стратегії розвитку є запорукою успіху підприємства в сучасних умовах господарювання. Процес реалізації стратегії є складним процесом, що активно досліджується сьогодні. Однак, існуючі розробки носять переважно узагальнений характер. Чимало досліджень спрямовані на реалізацію конкретної стратегії за функціональною ознакою або сфокусовані на проблемах окремих галузей, тому не можуть бути застосовані до діяльності автотранспортних підприємств (АТП) через суттєві розбіжності в умовах господарювання. Тому дослідження питань реалізації стратегії розвитку АТП є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробка і реалізація стратегії в сучасній літературі надані з різним ступенем опрацювання. Протягом тривалого періоду основну увагу вітчизняні та закордонні вчені приділяли питанню розробки стратегії, акцентуючи увагу на встановленні цілей, змісті стратегічного аналізу, питаннях вибору стратегічних альтернатив. Теоретична та методична база реалізації стратегії розроблена не достатньо повно. Останнім часом питання реалізації стратегії досліджували Єгоршин А.П., Кандалинцев В.Г., Кіндрацька Г.І., Лапигін Ю.М., Маленков Ю.А., Маркова В.Д., Неудачин В.В., Слиньков В.М. [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7] та інші.

Перенесення акценту до питань реалізації стратегії обумовлено тим, що підприємства стикаються зі значними проблемами під час спроби реалізувати ту чи іншу стратегію. Однією з помилок, що призводять до проблем, є ототожнення процесу реалізації стратегії і традиційного для вітчизняних підприємств процесу реалізації довгострокового плану. У цьому випадку не стикується система стратегічних цілей з системою поточних планових показників. Тому питання системи планових показників має виникати не на етапі реалізації стратегії, в поточному аспекті, а на етапі встановлення стратегічних цілей. Дерево стратегічних цілей в такому випадку буде позбавлене нечітких узагальнених визначень. Відповідно, шансів на успішну реалізацію такої стратегії буде більше.

Переважає більшість вітчизняних вчених передбачають розробку стратегічного набору за функціональною ознакою та ієрархічними рівнями підприємства. На рівні підприємства розробляють загальну стратегію розвитку. На рівні господарського підрозділу – ділову або конкурентну стратегію одиниці бізнесу (СОБ), на рівні

функціонального відділу – набір функціональних стратегій (інноваційної, маркетингової, виробничої, логістичної, фінансової, управління персоналом). Розроблений комплекс стратегій підлягає реалізації, а саме перебудові стратегічних цілей в систему поточних цілей, їх деталізації, доведенні до окремих виконавців у вигляді конкретних завдань, поданих через систему планових показників.

Як інструмент конкретизації, подання та реалізації стратегії була запропонована та набула поширення концепція *Balanced Scorecard*, розроблена на початку 90-х років ХХ ст. командою дослідників Гарвардської бізнес-школи під керівництвом Р. Каплана [8]. На початковому етапі збалансована система показників (ЗСП) передбачала орієнтацію на перспективу в чотирьох аспектах: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання. Пізніше, цей підхід доопрацювали та адаптували до специфіки окремих галузей. Так, спеціалісти консалтингової компанії *Horváth & Partners* замість аспекту «навчання та зростання» застосовують «потенціал». Вважають, що на базі системи збалансованих показників Х. Рамперсадом розроблена система «*Total performance scorecard*» [9], яка поєднує її з загальним менеджментом якості, управлінням результативністю, управлінням компетенціями.

Після вивчення результатів досліджень [8, 10–13] можна навести такі сильні сторони цієї системи, що обумовлюють її вибір для реалізації стратегії розвитку АТП:

- збалансована система показників дозволяє надати процес реалізації стратегії в зручній зрозумілій формі;
- збалансована система показників передбачає розробку за кожною стратегічною метою заходів, необхідних для її досягнення;
- формулювання стратегічних цілей, підбір показників та розробка стратегічних заходів за чотирма визначеними аспектами пояснюють сучасну логіку бізнесу, забезпечують всебічне охоплення діяльності підприємства.

Рішення здійснити реалізацію стратегії розвитку АТП на базі збалансованої системи показників передбачає використання всього позитивного досвіду теорії та практики ЗСП [8–19] та дотримання всіх необхідних процедур. Так, успішна реалізація стратегії передбачає досягнення комплексу стратегічних цілей. Для визначення причинно-наслідкових зв'язків між цілями розробляється стратегічна

карта. Щоб довести стратегічну ціль до рівня окремого підрозділу, застосовується вертикальне та горизонтальне каскадування. У його межах здійснюється розробка збалансованих часткових цілей для окремих підрозділів та відображається внесок кожного окремого підрозділу в реалізацію стратегії.

Невирішені складові загальної проблеми. Процес реалізації стратегії розвитку підприємства здійснюється під впливом багатьох факторів у часі. Проте не існує методики, що дозволить АТП в будь-який момент отримати відповідь на запитання «Наскільки успішно триває реалізація стратегії?».

Формулювання цілей статті. Запропонувати методичний підхід до визначення успішності реалізації стратегії розвитку АТП в поточному періоді.

Викладення основного матеріалу дослідження. Поставлена мета потребує розгляду декількох завдань:

- яким чином виміряти успішність реалізації стратегії;
- як визначити внесок окремих підрозділів у частково досягнутий результат;
- як відстежити місце виникнення тієї або іншої проблеми, якщо їх декілька та між ними існує зв'язок тощо.

Розглянемо поетапно кожне з цих завдань. На старті процесу реалізації стратегії розвитку сформована система збалансованих показників, що на рівні підприємства являє собою множину показників першого рівня « P_i ». Кількість показників визначається підприємством і залежить від специфіки стратегії та умов господарювання. Досягнення бажаного значення забезпечується показниками другого рівня « $P_{i,1}, P_{i,2}, \dots, P_{i,n}$ » та аналогічно кожного наступного рівня. При цьому значення показників можуть бути визначені як індикатори, як «жорсткі» числа тощо. Саме тому не йде мова про якусь математичну операцію узагальнення показників:

$$P_i = f \{P_{i,1}; P_{i,2}; \dots; P_{i,n}\}. \quad (1)$$

Перелік показників збалансованої системи не має бути занадто великим, наприклад існує принцип «Twenty is Plenty!» [8]. Компактність цієї системи буде забезпечена також тим, що зараз більшість АТП малого або середнього розміру, навіть великі підприємства мають 2–3 автоколони та не повний перелік функціональних відділів.

Логічно завершений процес розробки та впровадження ЗСП передбачає визначення певних термінів отримання запланованого рівня показників. Однак, на практиці ситуація може скластися по-різному: певні показники досягнуть планового рівня достроково, вчасно або з запізненням, не досягнуть або перевищать запланований рівень тощо. Ускладнення з боку одного або декількох показників можуть призвести до збою усієї системи та поставити під загрозу успіх реалізації стратегії взагалі.

У межах ЗСП контроль за досягненням стратегічних цілей передбачає визначення показників, що мають назву «Key Performance Indicators, *KPI*» та мають кілька тлумачень. Одні автори розглядають їх як кількісно вимірний індикатор фактично досягнутих результатів. Другі автори називають їх ключовими показниками ефективності, що характеризують співвідношення між досягнутим результатом та витраченими ресурсами. Інші автори розглядають *KPI* результату, *KPI* витрат, *KPI* функціонування, *KPI* продуктивності, *KPI* ефективності [20]. У цьому дослідженні під *KPI* будемо вважати ступінь досягнення цілі або запланованого рівня окремого показника. При цьому рівень *KPI* показників вищого рівня свідчить про успішність реалізації загальної стратегії розвитку.

Для фіксації поточного стану реалізації стратегії розвитку АТП пропонується двовимірна матриця, яка містить повний перелік збалансованих показників з їх деталізацією за аспектами збалансованості та організаційними одиницями (табл. 1).

Таблиця 1

Реалізація стратегії на базі ЗСП АТП у вигляді матриці

| Організаційні одиниці АТП | Складові ЗСП | | | |
|---------------------------|--|--------------------|--------------------------|----------------------|
| | Фінансовий аспект | Клієнтський аспект | Внутрішні бізнес-процеси | Навчання та розвиток |
| АТП | $\{P_i/KPI_i\}$ | $\{P_i/KPI_i\}$ | $\{P_i/KPI_i\}$ | $\{P_i/KPI_i\}$ |
| Автоколони-1 | $\{P_{i,1}/KPI_{i,1}\}$ $\{P_{i,2}/KPI_{i,2}\}$ | ... | ... | ... |
| Автоколони-2 | $\{P_{i,3}/KPI_{i,3}\}$ $\{P_{i,4}/KPI_{i,4}\}$ | ... | ... | ... |
| ... | ... | ... | ... | ... |
| Функціональні відділи АТП | $\{P_{i,1,1}/KPI_{i,1,1}\}$ $\{P_{i,1,3}/KPI_{i,1,3}\}$ | ... | ... | ... |
| ... | ... | ... | ... | ... |

У кожній чарунці матриці пропонується відобразити цільове значення показника та ступінь досягнення цього рівня в поточному періоді. Звичайно разом зі стратегією визначають, які відхилення є допустимими, які потребують втручання, а які – стратегічних змін. Тому інтерпретація цієї матриці не потребує додаткового обґрунтування меж відхилень.

Регулярність складання цієї форми визначається підприємством самостійно з прив'язкою до окремих етапів реалізації стратегії або до календарних періодів.

Висновки. Таким чином, запропонована двовимірна матриця, що відображає стан реалізації стратегії підприємства в поточному періоді. Вона дозволить:

- надати всю множину показників у вигляді причинно-наслідкового ланцюжка, що забезпечує точне визначення місця та причин ускладнень під час реалізації стратегії;

- наочно відобразити роль окремих підрозділів у досягненні стратегічних цілей;

- орієнтувати окремі підрозділи на діяльність у стратегічному напрямі підприємства;

- відстежити відхилення за окремими показниками та своєчасно вжити заходів щодо їх усунення.

Перевагою запропонованого підходу є те, що він дозволить інтегрувати ЗСП в систему поточного планування і ліквідувати одне з найважливіших протиріч між стратегією та операційною діяльністю.

Розроблений методичний підхід рекомендується застосовувати під час розробки та реалізації стратегії розвитку АТП.

Література

1. Егоршин А.П. Стратегический менеджмент: учеб. пос. / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2010. – 192 с.
2. Кандалинцев В.Г. Инновационный бизнес: применение сбалансированной системы показателей / В.Г. Кандалинцев. – М.: Дело АНХ, 2010. – 168 с.
3. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / Г.І. Кіндрацька. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 408 с.
4. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пос. / Ю.Н. Лапыгин. – 2-е изд. – М.: Инфра-М, 2014. – 208 с.

5. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент / Ю.А. Маленков. – М.: Проспект, 2011. – 224 с.
6. Неудачин В.В. Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование / В.В. Неудачин. – М.: Дело АНХ, 2010. – 168 с.
7. Слинков В.Н. Стратегическое планирование на основе сбалансированной системы показателей. Стратегический контроль / В.Н. Слинков. – М.: КНТ, Дакор, 2008. – 384 с.
8. Внедрение сбалансированной системы показателей / Horvath & Partners ; пер. с нем. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 480 с.
9. Тарасюк Г.М. Методологічні підходи до формування збалансованої системи планових показників в концепції планування потенціалу підприємств харчової промисловості [Електронний ресурс] / Г.М.Тарасюк // Економічні науки: Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 1 (51). – Режим доступу: http://www.ztu.edu.ua/ua/science/publishing/visnik/econom/1_51/
10. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 304 с.
11. Каплан Р.С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р.С. Каплан, Д. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 512 с.
12. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 416 с.
13. Кизим М.О. Збалансована система показників: монографія / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2007. – 192 с.
14. Кобзій О.В. Концептуальні підходи до вдосконалення систем планування на підприємствах в умовах невизначеного ринкового середовища / О.В. Кобзій // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3, т. 1. – С. 202–205.
15. Кудирко О.В. Стратегічне управління дослідницькими компаніями на основі системи збалансованих показників та стратегічної карти [Електронний ресурс] / О.В. Кудирко // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2012. – Вип. 71. – Режим доступу: <http://www.economy.kpi.ua/uk#sthash.cDNyxhEi.dpuf>
16. Павлова Е.Н. Показатели оценки эффективности управления предприятием в системе контроллинга / Е.Н. Павлова // Российское предпринимательство. – 2001. – № 3 (15). – С. 100–106.
17. Рамперсанд Х. Универсальная система показателей: как достигать результатов, сохраняя целостность / Х. Рамперсад ; пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 352 с.
18. Рибнікова Н.О. Про алгоритм розробки системи планових показників економічної безпеки підприємства / Н.О. Рибнікова // Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2011. – № 3(157). – С. 215–229.

19. Стовба Т.А. Методика побудови збалансованої системи показників підприємства [Електронний ресурс] / Т.А. Стовба. – Режим доступу: <http://lit.govuadocs.com.ua/docs/469/index-202749.html>

20. Матеріали сайту Business studio: система бізнес-моделювання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.businessstudio.ru/procedures/business/kpi/>

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

Стаття надійшла до редакції 15.02.2014 р.

УДК 658.011.12

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

ПРОЦЕС ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Розглянуто теоретичні та методичні положення щодо оцінювання потенціалу підприємства. Основною метою статті є удосконалення процесу оцінювання потенціалу підприємства, обґрунтування змісту його етапів, а також розробка блок-схеми реалізації цього процесу, враховуючи здатність підприємства до пошуку зусиль використання ресурсів. Запропонований процес оцінювання потенціалу підприємства, на відміну від існуючих, ґрунтується на області перерозподілу наявних ресурсів і зусиль, пошуку прихованих ресурсів і зусиль шляхом їх перетворення та (або) внаслідок саморозвитку. Цей процес дозволяє врахувати область виникнення та умови доступу до ресурсів підприємства для їх оптимального групування за сферами діяльності. Реалізація такого процесу дає можливість виявити відповідність фактичних величин складових елементів потенціалу підприємства встановленим цілям діяльності, а також підвищувати обґрунтованість управлінських рішень з поліпшення використання сукупного потенціалу підприємства.

Ключові слова: потенціал, ресурси, зусилля, елементи, процес, оцінка, оцінювання.

ПИПЕНКО И. С., канд. экон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ПРОЦЕСС ОЦЕНИВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Рассмотрено теоретические и методические положения относительно оценивания потенциала предприятия. Основной целью статьи является усовершенствование процесса оценивания потенциала предприятия, обоснование содержания его этапов, а также разработка блок-схемы реализации этого процесса, учитывающая способность предприятия к поиску усилий использования ресурсов. Предложенный про-

цесс оценивания потенциала предприятия, в отличие от существующих, базируется на области перераспределения имеющихся ресурсов и усилий, поиске скрытых ресурсов и усилий путём их преобразования и (или) вследствие саморазвития. Этот процесс позволяет учитывать область возникновения и условия доступа к ресурсам предприятия для их оптимальной группировки по сферам деятельности. Реализация такого процесса даст возможность выявить соответствие фактических величин составных элементов потенциала предприятия установленным целям деятельности, а также повысить обоснованность управленческих решений по улучшению использования совокупного потенциала предприятия.

Ключевые слова: потенциал, ресурсы, усилия, элементы, процесс, оценка, оценивание.

I. PYPENKO, Cand., Econ. Sc.

Kharkiv National Automobile and Highway University

THE PROCESS OF ENTERPRISE POTENTIAL EVALUATION

Abstract. *The theoretical and methodical fundamentals of evaluating the enterprise potential are studied. The main purpose of the article is to improve the process of enterprise potential evaluation, to substantiate the content of its stages and also to develop a block scheme for performing this process, taking into account the ability of an enterprise to search efforts of resources use. The suggested process of enterprise potential evaluation, as opposed to existing ones, is based on the reallocation of available resources, efforts and the search of hidden resources and efforts by their transformation and (or) as a result of self-development. This process allows us to consider the area of origin and the conditions of accessing enterprise resources for their optimum grouping by fields of activity. The implementation of such process makes it possible to detect the correlation between the actual quantities of component elements of enterprise potential and the fixed aims of enterprise activity, as well as to improve the substantiation of management decisions enhancing the use of enterprise cumulative potential.*

Key words: *potential, resources, efforts, elements, process, estimation, evaluation.*

Постановка проблеми. Для складання прогнозів, планів, ухвалення ефективних рішень підприємству необхідно володіти об'єктивною інформацією про стан його потенціалу, який є узагальненою динамічною характеристикою внутрішніх ресурсів підприємства та зусиль щодо їх оптимального використання для досягнення встановлених цілей. Під час формування бажаного (проектного) стану потенціалу підприємства особливе місце займає процес його оцінювання: результати оцінювання виступають основою для ухвалення рішень щодо ступеня залучення внутрішніх ресурсів та необхідності пошуку додаткових зусиль їх оптимального поєднання. Тому питання оцінювання потенціалу підприємства набуває актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі з оцінювання потенціалу підприємства [1–8] розглядаються певні аспекти цього процесу. Так, у більшості робіт [1–6] процес оцінювання зводиться до визначення вартості потенціалу підприємства. В інших роботах [7, 8], поряд із вартісною, розглядається відносна (порівняльна) оцінка потенціалу підприємства.

З позицій вчених [1–6], вартісний підхід є найбільш універсальним та методично обґрунтованим. У цьому випадку визначення величини потенціалу підприємства пов'язано із оцінкою його вартості та вартості складових елементів.

Аспект оцінювання потенціалу підприємства набув певного розвитку у державних нормативних документах. Так, у Національному стандарті № 1 наведена послідовність проведення оцінки рухомого та нерухомого майна підприємства. При цьому застосовано поняття об'єкта оцінки, методичного підходу, методу оцінки (як способу визначення вартості об'єкта оцінювання, послідовність оціночних процедур якого дає змогу реалізувати певний методичний підхід: дохідний, витратний, порівняльний). У цілому, оцінка майна розглядається як процес визначення його вартості на дату оцінювання і є результатом діяльності суб'єкта оцінки.

Отже, вчені-прихильники вартісного підходу [1–6] ґрунтуються на теоретичних положеннях та методичному інструментарію Національного стандарту № 1.

Перевагою такого підходу оцінювання потенціалу підприємства є те, що підприємство як об'єкт, який характеризується певним рівнем потенціалу (певною вартістю), може бути об'єктом ринкової угоди, тобто власник підприємства має право продати його, закласти, застрахувати.

Разом з тим, визначення величини потенціалу підприємства за його вартістю має певні недоліки. По-перше, вартість деяких видів ресурсів важко визначити прямим способом. Наприклад, вартісне оцінювання трудових ресурсів здійснюється лише непрямым способом з певним ступенем умовності, оскільки для живої праці вирішальне значення мають його якісні характеристики. По-друге, неможливість застосування існуючого методичного інструментарію для інших цілей оцінювання потенціалу підприємства, окрім цілі придбання/продажу підприємства. По-третє, не зрозумілим залиша-

ється встановлення ступеня залучення та використання ресурсів підприємства різних областей виникнення – ресурсів внутрішнього та зовнішнього середовища, умов доступу до них – прямий/опосередкований, а також сфер їх застосування. Окрім цього, дискусійним залишається аспект тлумачення оцінки. Не досить логічно водночас розглядати оцінювання майна як процес визначення вартості майна та як результат діяльності суб'єкта оцінювання, тобто використовувати однаковий термін («оцінка») для опису дій різного характеру та спрямування.

Подальший розвиток теоретико-методичних основ оцінювання спостерігається у роботах [7, 8], де автори, досліджуючи економічний потенціал підприємства, пропонують певні види оціночних робіт згідно з відносним (порівняльним) підходом.

Перш за все, доцільно приділити увагу категорійному апарату оцінювання потенціалу підприємства. На думку вчених [7, 8], оцінка економічного потенціалу підприємства являє собою процес визначення та аналізу якісних і кількісних характеристик оцінюваного об'єкта. При чому вчені, поряд із терміном «оцінка» як близького за змістом застосовують термін «оцінювання». Тобто спостерігається ототожнення двох термінів, що, на нашу думку, є досить нелогічним.

Процес оцінки економічного потенціалу підприємства запропоновано розділити на такі етапи [7, 8]: формування категорій (об'єкт, суб'єкт оцінки, цілі оцінки); встановлення критеріїв оцінки; вибір показників та встановлення одиниць виміру; вибір способу оцінки; проведення оцінки і отримання результату. Слід зауважити, що наведений перелік відповідає структурі оціночного процесу у загальноприйнятому розумінні. Для характеристики зазначених етапів пропонуються певні види робіт, які здебільшого носять загальний інформативний характер. Лише етап вибору способу оцінки містить змістовний опис методів вартісної оцінки, а також перелік методів, які характеризують відносний (порівняльний) підхід.

Позитивним у точці зору науковців аналізованих робіт є визначення структурних елементів оціночного процесу.

Разом з тим, така точка зору не позбавлена певних недоліків. По-перше, спостерігається переплітання понять оцінки та оцінювання потенціалу підприємства. По-друге, потребує обґрунтування

кожен із зазначених етапів оцінювання потенціалу підприємства шляхом встановлення конкретних видів робіт із змістовною їх характеристикою. По-третє, оцінювання економічного потенціалу підприємства не дозволяє розглянути усі елементи сукупного потенціалу, відокремлені за іншими існуючими сферами застосування ресурсів. У зв'язку з цим, не зрозумілим залишається встановлення ступеня залучення, умов доступу до ресурсів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Загальний недолік існуючих підходів до оцінювання потенціалу підприємства – відсутність схеми реалізації цього процесу із змістовним описом усіх його блоків робіт.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз існуючих підходів до оцінювання потенціалу підприємства дозволяє зробити висновок про відсутність єдиних теоретичних та методичних положень: по-перше, потребує уточнення категорійний апарат оцінювання; по-друге, не обґрунтовано порядок і зміст робіт, необхідних для проведення оцінювання потенціалу підприємства; по-третє, не існує схеми реалізації процесу оцінювання елементів потенціалу, зокрема, та сукупного потенціалу підприємства, взагалі.

Формулювання цілей статті. Удосконалити процес оцінювання потенціалу підприємства, обґрунтувати зміст його етапів, а також розробити блок-схему реалізації цього процесу, враховуючи здатність підприємства до пошуку зусиль використання ресурсів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний категорійний апарат передбачає одночасне застосування двох термінів: «оцінка» та «оцінювання». Так, згідно з Тлумачним словником російської мови [9, С. 486] оцінка є думкою про цінність, рівень чи значення кого-небудь або чого-небудь; оцінювання – це процес судження про цінності або вимір цінностей кого-небудь або чого-небудь. Тобто оцінка являє собою підсумок, кінцевий результат оціночного процесу; оцінювання – процедура отримання такого результату.

Радянський енциклопедичний словник [10, С. 965] оцінку трактує як відношення до соціальних явищ, людської діяльності, поведінки, встановлення їх значущості, відповідності певним нормам або принципам. При цьому оцінка розглядається як процес визначення ступеня відповідності чого-небудь.

Для розмежування різних інтерпретацій пропонується під оцінкою розуміти кінцевий результат, отриманий в ході оціночного процесу або процесу оцінювання.

Оцінювання потенціалу підприємства являє собою процес визначення потенціалу підприємства та його елементів в натуральному, вартісному або будь-якому іншому виразі. Результат такого процесу – встановлення величини потенціалу підприємства.

Оцінювання потенціалу підприємства ґрунтується на загальних засадах: визначенні складу та структури, послідовності оціночного процесу. Складові елементи оцінювання обґрунтовано у роботі [11, С. 79–87].

Під час уточнення структури процесу оцінювання потенціалу підприємства слід:

- по-перше, сформулювати категорії, які використовуються в оціночному процесі: об'єкт, суб'єкт, цілі оцінювання потенціалу підприємства;

- по-друге, обґрунтувати критерії отримання оцінки потенціалу підприємства;

- по-третє, визначити показник (систему показників) та одиниці виміру для отримання результату;

- по-четверте, обрати методи (способи, прийоми), які використовуються під час оцінювання потенціалу підприємства;

- по-п'яте, провести оцінювання та отримати результат (оцінку).

Безпосередньо сам процес оцінювання протікає у визначеній послідовності та має бути добре організованим.

Процес оцінювання потенціалу підприємства містить три етапи робіт: підготовчий, розрахунковий та підсумковий. Схематично етапи цього процесу наведені на рис. 1.

Відокремлені етапи передбачають виконання комплексу певних робіт, які визначають структуру, зміст, а також умови і послідовність процесу оцінювання потенціалу підприємства.

Так, на першому (підготовчому) етапі визначаються об'єкт та суб'єкт оцінювання, формулюються цілі оцінювання, обґрунтовуються критерії отримання оцінки як результату оціночного процесу, формується комплекс показників оцінювання та обираються методи їх розрахунку.

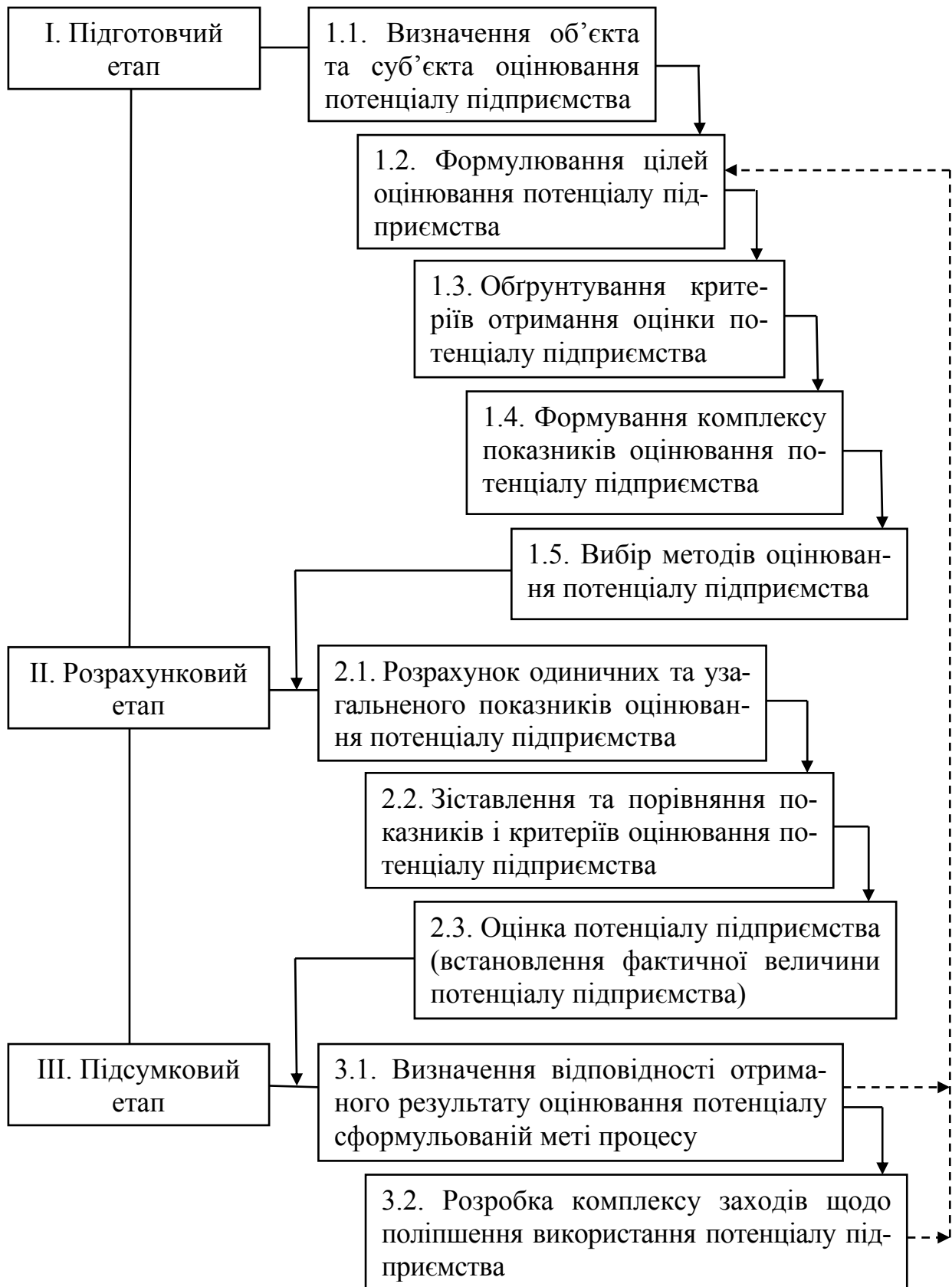


Рис. 1. Етапи оцінювання потенціалу підприємства

Оцінюванню підлягає як загальна величина потенціалу підприємства, так і величина його елементного складу. Тому об'єктом оцінювання є елементи внутрішнього та зовнішнього потенціалу підприємства: маркетинговий, трудовий, виробничий, НДДКР, фінансовий [12].

Як суб'єкт оцінювання потенціалу підприємства виступають працівники підприємства, наділені відповідними правами щодо проведення оціночного процесу (наприклад, працівники відділу маркетингу, фінансового відділу), а також різні групи зацікавлених сторін процесу оцінювання потенціалу підприємства (кредитори, інвестори, акціонери, страхові компанії).

Цілі оцінювання визначають те, що необхідно досягти в результаті реалізації деяких дій у певних умовах та фіксованому періоді часу.

Так, коли ініціаторами оцінювання потенціалу підприємства виступають зацікавлені сторони (кредитори, інвестори, акціонери, страхові компанії), вони бажають реалізувати свої інтереси, тому формулюються такі варіанти цілей: визначення кредитоспроможності підприємства і вартості застави за кредитування; укладання страхової угоди, в процесі якої виникає необхідність визначення вартості активів; здійснення інвестиційного проекту розвитку бізнесу; реструктуризація підприємства тощо. У будь-якому випадку основна мета оцінювання потенціалу підприємства зводиться до встановлення величини потенціалу підприємства в цілому та/або його елементів зокрема у натуральному, вартісному або будь-якому іншому виразі.

Після формулювання цілей обґрунтовуються критерії отримання оцінки та формується комплекс показників оцінювання потенціалу підприємства.

Підготовчий етап завершується вибором методів оцінювання потенціалу підприємства. Це можуть бути кількісні та якісні способи і прийоми (експертний, бальний, аналогій, рейтинговий порівняльний аналіз, факторний аналіз, методи моделювання, економіко-математичні тощо). Використання того чи іншого методу залежить від цілей оцінювання, від повноти та якості вихідної інформації, від коштів, які виділені на процедуру оцінювання, від кваліфікації спеціалістів, що проводять оцінювання, від специфіки та особливостей елемента потенціалу підприємства, що підлягає оцінюванню, та інших факторів.

Другий (розрахунковий) етап оцінювання потенціалу підприємства передбачає розрахунок одиничних та узагальненого показників; зіставлення та порівняння їх із критеріями оцінювання; визначення результату оцінювання – встановлення фактичної величини потенціалу підприємства, тобто його оцінку.

Виходячи із сутності та елементного складу потенціалу підприємства, комплекс показників оцінювання (одиничних, узагальненого) характеризує ресурси, їх оптимальне поєднання, а також здатність підприємства здійснювати пошук додаткових зусиль та/або перерозподілу наявних зусиль щодо сфери використання ресурсів.

За результатами зіставлення та порівняння одержаних показників і критеріїв здійснюється визначення фактичної величини потенціалу підприємства (оцінка потенціалу підприємства).

На третьому (підсумковому) етапі визначається відповідність отриманого результату оцінювання потенціалу підприємства сформульованій меті процесу та розробляється комплекс заходів щодо поліпшення використання потенціалу підприємства.

Таким чином, розглянуто загальні засади процесу оцінювання потенціалу підприємства. Розроблений процес оцінювання ґрунтується на принциповому положенні розмежування понять «оцінка» та «оцінювання» та розкриває порядок і зміст робіт, необхідних для отримання оцінки потенціалу підприємства.

Порядок реалізації робіт процесу оцінювання потенціалу підприємства надано у вигляді блок-схеми (рис. 2).

Блок 1 передбачає накопичення й упорядкування усієї вихідної інформації для проведення оцінювання потенціалу підприємства. Така інформація стосується усіх видів ресурсів підприємства, області їх виникнення, умов доступу та сфери їх застосування. Уся сукупність ресурсів підприємства (трудові, фінансові, технічні, технологічні, просторові, ресурси системи управління, інформаційні) формується зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства. При цьому, 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. Незалежно від області виникнення та умов доступу усі види ресурсів можуть застосовуватись у таких сферах: персонал, фінанси, виробництво, маркетинг, НДДКР.

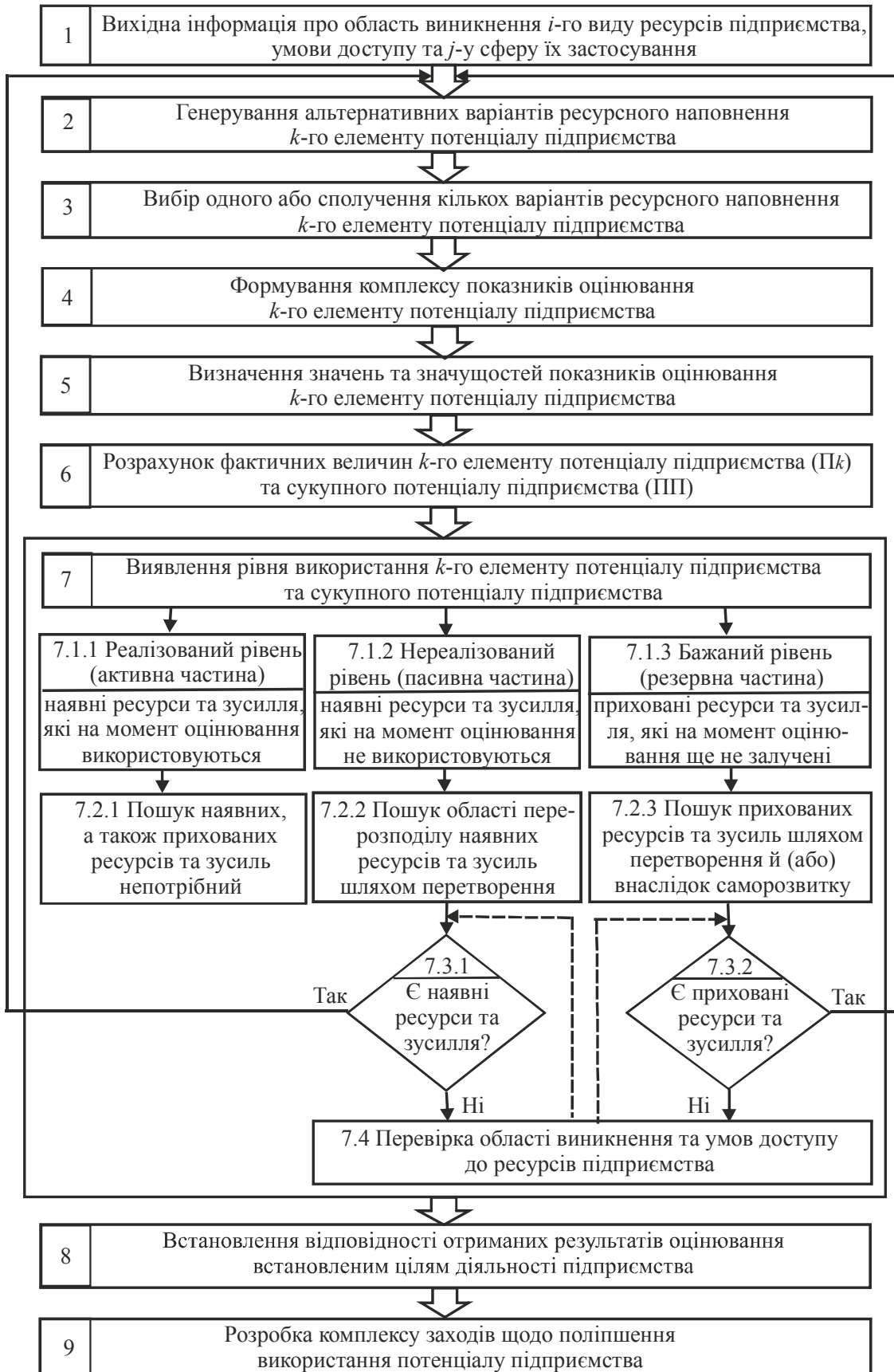


Рис. 2. Блок-схема реалізації процесу оцінювання потенціалу підприємства

Отже, вихідною інформацією (блок 1) є область виникнення i -го виду ресурсів підприємства, прямий/опосередкований доступ до них, j -а сфера їх застосування. Виходячи з цього, як елементи розглядаємо такі потенціали підприємства: трудовий, фінансовий, виробничий, маркетинговий, НДДКР.

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. Все це враховується у блоці 2, де генеруються альтернативні варіанти ресурсного наповнення k -го елемента потенціалу підприємства. Тобто обов'язковою умовою при генеруванні варіантів ресурсного наповнення є спроможність ефективно використати наявний i -й вид ресурсів підприємства.

У блоці 3 здійснюється вибір одного або сполучення кількох варіантів ресурсного наповнення k -го елемента потенціалу підприємства для вирішення конкретної мети. При цьому структура елементів потенціалу підприємства може істотно змінюватися в результаті ухвалення відповідного управлінського рішення щодо збереження збалансованості використання ресурсів.

Блок 4 призначений для формування комплексу показників оцінювання k -го елемента потенціалу підприємства. Для цього за кожним елементом обґрунтовуються одиничні показники з урахуванням особливостей сфер застосування ресурсів. Так, під час формування показників оцінювання маркетингового потенціалу слід врахувати, що зусилля групуються за елементами розширеного комплексу маркетингу. Наприклад, за елементом «просування» відокремлюються такі характеристики маркетингового потенціалу: наявність реклами, використання засобів стимулювання збуту, застосування особистого продажу, наявність суспільних зв'язків. Під час формування показників оцінювання трудового потенціалу слід врахувати кваліфікаційну, соціальну, мотиваційну характеристики, які виражаються відповідними показниками. Аналогічно встановлюються характеристики за іншими елементами потенціалу підприємства.

Сформований комплекс показників може бути виражений кількісними та якісними оцінками. Кількісна оцінка здійснюється за

допомогою відповідних критеріїв за певною шкалою. До складу такої шкали входять змістовний (словесний) опис виділених градацій та відповідні останнім чисельні значення. Для розробки критеріїв оцінки показників, які не можливо визначити кількісно, застосовується бальна шкала з градаціями (наприклад, «добре» – 1 бал, «задовільно» – 0,5 балів, «незадовільно» – 0 балів).

Визначення кількісних і якісних оцінок здійснюється у блоці 5, де, поряд з цим, встановлюється значущість k -го елемента потенціалу підприємства (при чому сума значущостей усіх елементів дорівнює одиниці). Інформація такого роду отримується шляхом експертного опитування суб'єктів оціночного процесу.

Блок 6 передбачає розрахунок фактичних величин k -го елемента потенціалу підприємства Π_k та сукупного потенціалу підприємства Π . Іншими словами, саме блок 6 визначає результат процесу оцінювання – встановлення фактичної величини потенціалу підприємства, тобто його оцінку.

Виявляючи рівень використання (блок 7) k -го елемента потенціалу підприємства та сукупного потенціалу підприємства, слід врахувати наявні ресурси і зусилля, які на момент оцінювання використовуються (блок 7.1.1), які на момент оцінювання не використовуються (блок 7.1.2), та приховані ресурси і зусилля, які на момент оцінювання не залучені (блок 7.1.3). При цьому наявні ресурси і зусилля характеризують активну і пасивну частини потенціалу підприємства, а приховані – резервну частину.

Далі можливі декілька варіантів дій підприємства. Для активної частини потенціалу підприємства пошук наявних, а також прихованих ресурсів та зусиль непотрібний (блок 7.2.1). Для пасивної – здійснюється пошук області перерозподілу наявних ресурсів та зусиль шляхом перетворення (блок 7.2.2). Для резервної – здійснюється пошук прихованих ресурсів та зусиль шляхом перетворення та(або) внаслідок саморозвитку (блок 7.2.3).

У блоках 7.3.1–7.3.2 виявляються наявні/приховані ресурси та зусилля. Якщо є наявні ресурси та зусилля для перерозподілу (блок 7.3.1), є приховані ресурси та зусилля (блок 7.3.2), то слід повернутися до блоку 2.

У протилежному випадку слід перейти до блоку 7.4, де здійснюється перевірка області виникнення та умов доступу до ресурсів підприємства, якщо необхідно слід повернутися до блоків 7.3.1, 7.3.2.

На підставі такої інформації робиться висновок про відповідність отриманих результатів оцінювання потенціалу підприємства встановленим цілям діяльності підприємства (блок 8).

Завершується порядок реалізації робіт процесу оцінювання потенціалу підприємства (блок 9) розробкою комплексу заходів щодо поліпшення використання потенціалу підприємства.

Висновки. Отже, удосконалено процес оцінювання потенціалу підприємства, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на області перерозподілу наявних ресурсів і зусиль та пошуку прихованих ресурсів і зусиль шляхом перетворення та (або) внаслідок саморозвитку. Розроблений процес дозволяє врахувати область виникнення та умови доступу до ресурсів підприємства для їх оптимального групування за сферами діяльності. Реалізація такого процесу дає можливість виявити відповідність фактичних величин складових елементів потенціалу підприємства встановленим цілям діяльності, а також підвищувати обґрунтованість управлінських рішень з поліпшення використання сукупного потенціалу підприємства.

Література

1. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / Н.С. Краснокутська. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
2. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О.К. Добикіна, В.С. Рижиков, С.В. Касьянюк, М.Є. Кокотько. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 208 с.
3. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч.-метод. посіб. / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2005. – 216 с.
4. Іванов В.Б. Потенціал підприємства: навч.-метод. посіб. / В. Б. Іванов, О.М. Кохась, С.М. Хмелевський. – К.: Кондор, 2009. – 300 с.
5. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навчальний посібник / В.Н. Гавва, Е.А. Божко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.
6. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства / Б.Є. Бачевський, І.В. Заблодська, О.О. Решетняк. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.
7. Балацкий О.Ф. Экономический потенциал административных и производственных систем: монография / О.Ф. Балацкий. – Сумы: Университетская книга, 2006. – 972 с.
8. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління / Є.В. Лапін // Вісник СумДУ. – 2007. – № 1. – С. 59–64.

9. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – М.: Азбуковник, 1997. – 944 с.

10. Советский энциклопедический словарь / под ред. А.М. Прохорова. – М.: Сов. энциклопедия, 1989. – 1632 с.

11. Шинкаренко В.Г. Управління маркетинговими можливостями підприємства: монографія / В.Г. Шинкаренко, О.М. Криворучко, І.С. Пипенко. – Х.: ХНАДУ, 2011. – 180 с.

12. Пипенко І.С. Сутність та особливості елементного складу потенціалу АТП / І.С. Пипенко // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – Х.: ХНАДУ, 2013. – Вип. 21. – С. 162–170.

Рецензент О. М. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ
Стаття надійшла до редакції 16.01.2014 р.

УДК 658:656.13.033

ЛЕГКИЙ С. А., канд. екон. наук,
Донецька академія автомобільного транспорту

ФОРМУВАННЯ ЦІНОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПАСАЖИРСЬКИХ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

***Анотація.** У цій статті обговорюється питання формування цінової стратегії на підприємствах пасажирського автомобільного транспорту. Метою статті є обґрунтування складу й послідовності етапів формування цінової стратегії пасажирських автотранспортних підприємств в умовах маркетингової орієнтації їх діяльності. У статті проведено аналіз існуючих підходів до складу й послідовності етапів формування цінової стратегії підприємств різних галузей народного господарства, виявлені їх недоліки й переваги. На підставі результатів цього аналізу, використовуючи метод системного аналізу, розроблено модель формування цінової стратегії пасажирських автотранспортних підприємств в умовах маркетингової орієнтації їх діяльності. Ця модель дозволяє підприємствам, що функціонують на ринках, які відрізняються жорсткою конкурентною боротьбою, розробити ефективну цінову стратегію, що дозволяє встановити рівень і динаміку ціни, які будуть відображати вимоги пасажирів до послуги й забезпечувати підприємствам максимальні фінансові результати. Ми пропонуємо формувати цінову стратегію підприємства на основі його стратегії маркетингу, інтегруючи при цьому в процес розробки цінової стратегії процеси розробки стратегії маркетингу й ціноутворення. Запропонований процес дозволяє використовувати його для розробки цінових стратегій підприємств інших галузей народного господарства з урахуванням специфіки їх ціноутворення.*

Ключові слова: стратегія цінова, формування, схема, інтеграція.

ЛЕГКИЙ С. А., канд. экон. наук,
Донецкая академия автомобильного транспорта

ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕНОВОЙ СТРАТЕГИИ НА ПАССАЖИРСКИХ АВТОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Аннотация. В данной статье обсуждается вопрос формирования ценовой стратегии на предприятиях пассажирского автомобильного транспорта. Целью статьи является обоснование состава и последовательности этапов формирования ценовой стратегии пассажирских автотранспортных предприятий в условиях маркетинговой ориентации их деятельности. В статье проведен анализ существующих подходов к составу и последовательности этапов формирования ценовой стратегии предприятий различных отраслей народного хозяйства, выявлены их недостатки и преимущества. На основании результатов этого анализа, с использованием метода системного анализа, разработана модель формирования ценовой стратегии пассажирских автотранспортных предприятий в условиях маркетинговой ориентации их деятельности. Данная модель позволяет предприятиям, функционирующим на рынках, отличающихся жесткой конкурентной борьбой, разработать эффективную ценовую стратегию, позволяющую установить уровень и динамику цены, которые будут отображать требования пассажиров к услуге и обеспечивать предприятиям максимальные финансовые результаты. Мы предлагаем формировать ценовую стратегию предприятия на основе его стратегии маркетинга, интегрируя при этом в процесс разработки ценовой стратегии процессы разработки стратегии маркетинга и ценообразования. Предложенный процесс позволяет использовать его для разработки ценовых стратегий предприятий других отраслей народного хозяйства с учетом специфики их ценообразования.

Ключевые слова: стратегия ценовая, формирование, схема, интеграция.

S. LEGKIY, Cand., Econ. Sc.,
Donetsk Academy of Motor Transport

FORMING A PRICE STRATEGY FOR PASSENGER MOTOR TRANSPORT ENTERPRISES

Abstract. In this article, the issue of price strategy formation for passenger motor transport enterprises has been discussed. The aim of the article is to substantiate the composition and sequence of steps to form a price strategy for passenger motor transport enterprises under conditions of their market-orientated activities. The article analyzes the existing approaches to the composition and sequence of steps to form a price strategy for various industries with their advantages and drawbacks revealed. Basing on results of this analysis and using the method of system analysis, a model of forming a price strategy for passenger motor transport enterprises under conditions of their market-orientated activities has been developed. This model allows developing an efficient price strategy for establishing a level and price dynamics in order to represent passengers' requirements to services and ensure maximum financial results for enterprises

that function in fierce competitive markets. We suggest forming a price strategy for enterprises on the basis of their marketing strategy, integrating market strategy developing and pricing into price strategy development. The suggested process allows its use to develop price strategies for enterprises of other industries with consideration of specific features of their pricing.

Key words: price strategy, formation, chart, integration.

Постановка проблеми. Подальший розвиток ринкових відносин в Україні призводить до виникнення все нових проблем у підприємств автомобільного транспорту у сфері ухвалення стратегічних рішень щодо встановлення тарифів на власні послуги. Нестабільність ринкових умов, посилення конкурентної боротьби між окремими перевізниками пасажирів, недосконалість законодавства, недовлік досвіду й знань керівників підприємств у сфері формування тарифів сприяють загостренню цих проблем. Рішення зазначених проблем може бути досягнуте за рахунок застосування ефективної цінової стратегії, заснованої на науковому обґрунтованому, маркетинговому підході до її формування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У загальному вигляді цінова стратегія являє собою вибір рівня й можливої динаміки ціни послуги в умовах ринку, яка найкращим чином відповідає цілям підприємства [1, С. 421]. Питання формування цінової стратегії зустрічається у роботах багатьох вчених, що займалися проблемами цінової політики та ціноутворення підприємств та організацій [2–17]. Однак, на теперішній час, вчені не мають єдиної думки щодо складу та послідовності етапів її формування.

Так, одні автори [2–14] вважають, що цінова стратегія є одним з найважливіших елементів та етапів процесу ціноутворення, тому у своїх роботах надають модель її розробки, яка за своєю сутністю є етапами процесу ціноутворення.

Зокрема, А. С. Базднікін [2] вважає, що розробка цінової стратегії складається з таких основних етапів: визначення цілей ціноутворення, вивчення загальної політики ціноутворення, формування цінової стратегії, реалізація цінової стратегії, облік державної цінової політики, пристосування (зміна) цін. Однак процес ціноутворення цього автора є незавершеним – не містить етапів вибору методу ціноутворення та встановлення остаточної ціни.

В. М. Беседіна [3] виправляє недолік зазначеного автора та наводить розробку цінової стратегії як завершений процес ціноутво-

рення, який містить такі етапи: вибір мети маркетингу фірми; аналіз попиту, аналіз власних витрат; аналіз конкуренції; вибір методу ціноутворення; встановлення остаточної ціни.

Головним недоліком етапів ціноутворення цих авторів є те, що вони починаються з визначення цілей ціноутворення, вибору мети маркетингу, але на підставі чого необхідно їх встановлювати автори не зазначають.

Автори [4–14] у своїх моделях формування цінової стратегії усувають зазначений вище недолік й пропонують починати цей процес зі збору необхідної інформації (маркетингового дослідження ринку) (рис. 1).

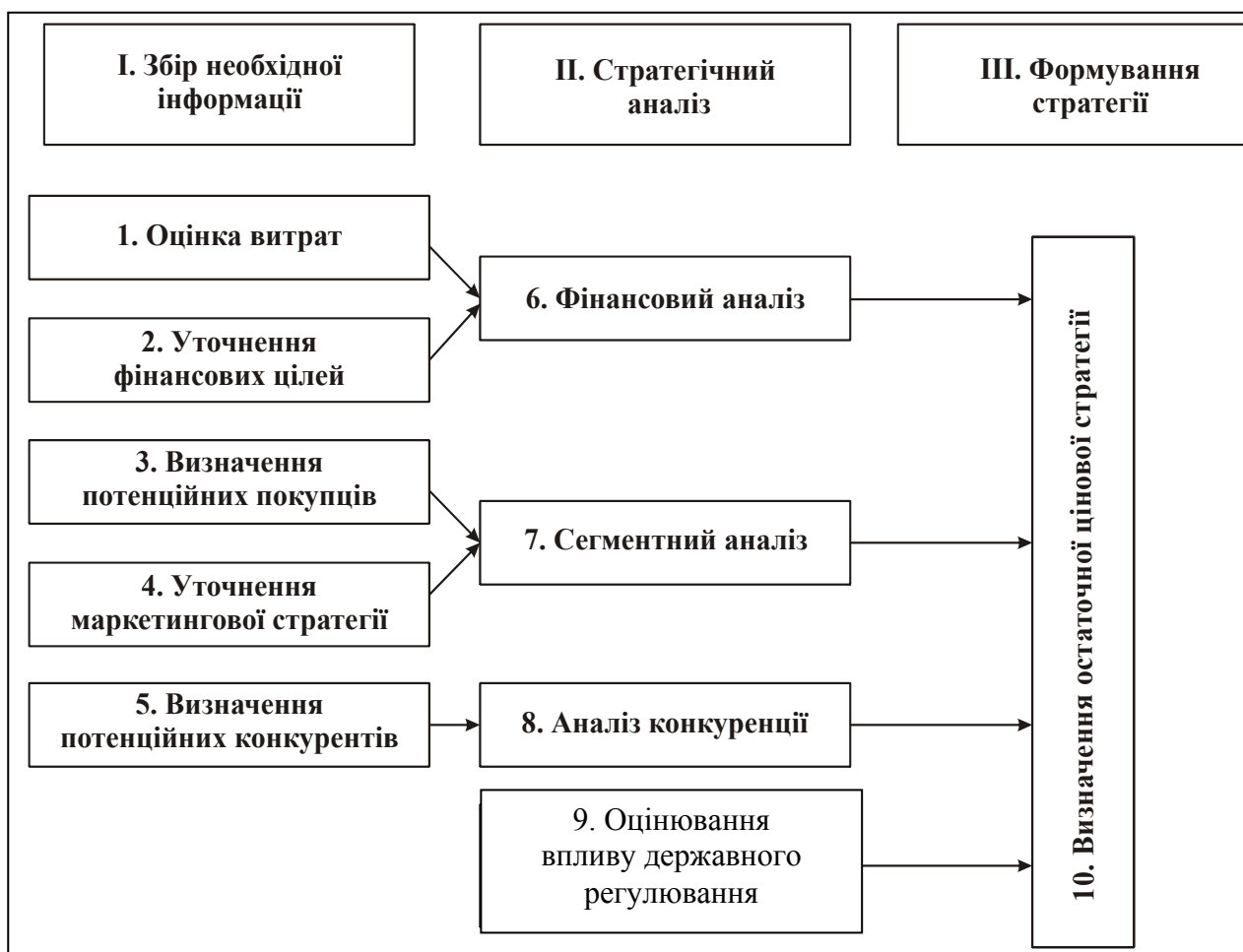


Рис. 1. Основні елементи й етапи процесу розробки цінової стратегії [4–13]

Однак наведений процес ціноутворення аналогічно до процесу автора [1] є незавершеним. Крім того, він не містить етапу визначення цінової політики, складовим елементом якої є цінова стратегія, яка відображає її довгострокові (стратегічні) цілі. Зазначений недолік усуває у своїй роботі представник цієї групи авторів О. В. Васюхін [14] (рис. 2).

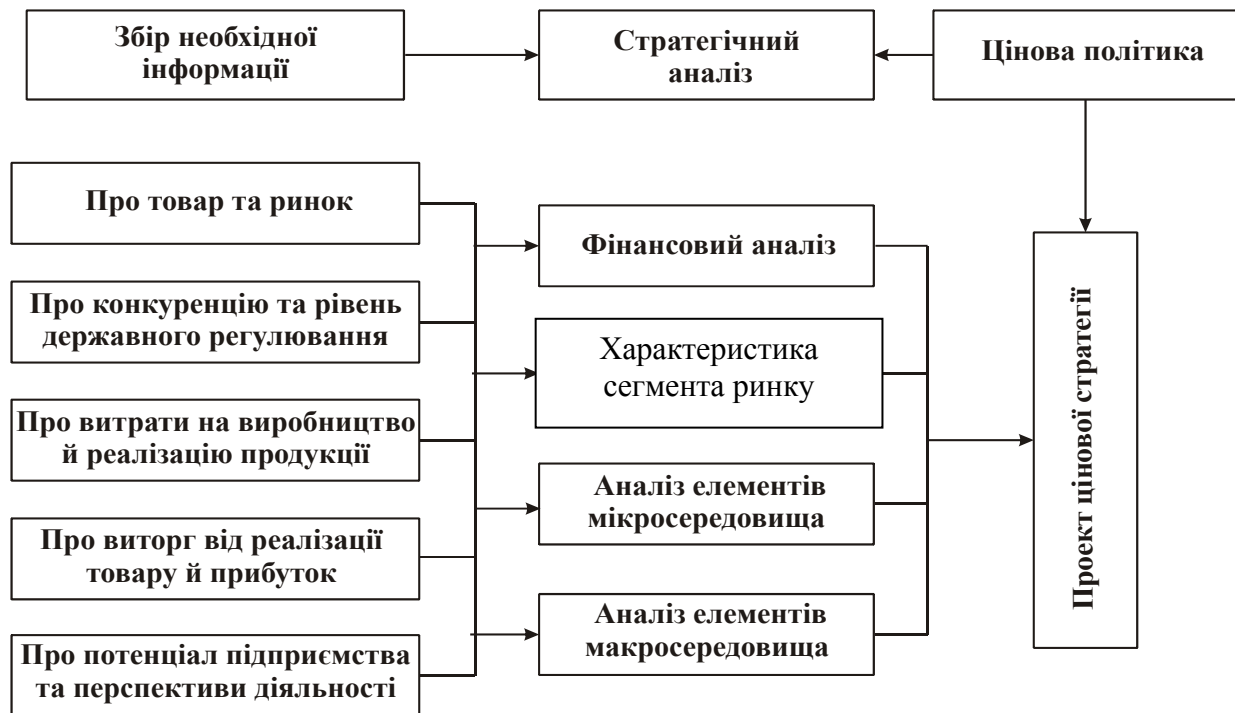


Рис. 2. Схема розробки цінової стратегії підприємства [14, С. 26]

Недоліком розглянутого підходу є те, що автори, вважаючи розробку цінової стратегії процесом ціноутворення, випускають з уваги те, що вона, в умовах маркетингової орієнтації діяльності підприємств, є складовою стратегії маркетингу, тому має розроблятися на підставі її цілей і завдань.

Інші автори [15–17] не заперечують, що цінова стратегія є складовою процесу ціноутворення, однак вважають, що вона є й складовою маркетингової стратегії, тому процес її формування інший і його необхідно відокремити від ціноутворення.

Зокрема В. Л. Корінев, М. Х. Корецький, О. І. Дачій [15] пропонують розробляти та оптимізувати цінову стратегію за такими етапами: визначення цілі цінової стратегії згідно з корпоративною місією підприємства, попередній вибір цінових стратегій згідно з

визначеною ціллю, формування бази інформаційних даних, розробка та оптимізація цінової стратегії підприємства. Однак такий підхід є дуже загальним і містить лише кінцеві етапи розробки цінової стратегії. Крім того, визначити цілі цінової стратегії на підставі корпоративної місії дуже складно.

В. Л. Корінев [16, С. 97] вважає, що формування цінової стратегії необхідно проводити за такими етапами: визначення стратегічної цілі цінової політики, оцінювання існуючої цінової стратегії, аналіз альтернативних цінових стратегій, вибір та формування цінової стратегії, визначення прогностного рівня вихідної ціни, передбачення напрямів коригування ціни під час зміни ринкової ситуації в прогностному періоді, визначення ступеня цінового ризику. Недоліком пропонованого автором процесу є відсутність інформації (етапу), на підставі чого визначаються стратегічні цілі цінової політики, наявність етапів визначення вихідної ціни та коригування ціни під час зміни ринкової ситуації (цінової тактики), що наближає цей процес до процесу ціноутворення.

А. Ф. Павленко [17] усуває недоліки автора [16] та пропонує починати процес формування цінової стратегії з прогнозування ринкової ситуації (за результатами попередньо проведеного дослідження), інші етапи розташовуються у такій послідовності: маркетингова стратегія підприємства, визначення мети стратегічного напрямку маркетингового ціноутворення, формулювання напрямку цінової діяльності підприємства, аналіз альтернативних цінових стратегій згідно з вибраним напрямом, вибір цінової стратегії підприємства. Недоліком цього підходу є те, що автор вказує на необхідність попереднього дослідження ринку, але не виділяє його як початковий етап. Також у пропонованому процесі відсутній етап визначення цілі й вибору цінової політики, на підставі яких здійснюється вибір цінової стратегії. Крім того, цей процес є незавершеним: в ньому відсутній зворотній зв'язок – оцінювання ефективності цінової стратегії.

Загальним недоліком зазначених підходів [15–17] є те, що автори вважали цінову стратегію складовою маркетингової стратегії. Однак, маркетингова стратегія являє собою сукупність довгострокових рішень щодо способів задоволення потреб існуючих і потенційних клієнтів компанії за рахунок використання її внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей [18]. Іншими словами, вона спрямована на задоволення споживачів за рахунок власних ресурсів

і зовнішніх можливостей. Проте маркетинг – це комплексна система організації виробництва й збуту продукції, що орієнтована на задоволення потреб споживачів і одержання прибутку на основі дослідження й прогнозування ринку [19]. Крім того, ціна є складовою комплексу маркетингу. Тому правильно вважати цінову стратегію складовою стратегії маркетингу – раціональною логічною побудовою, керуючись якою організація розраховує вирішити свої маркетингові завдання і яке містить у собі конкретні стратегії з цільових ринків, комплексу маркетингу й рівня витрат на маркетинг [20]. На закінчення зазначимо, всі розглянуті підходи до складу та послідовності етапів формування цінової стратегії не враховують особливості послуг, що надають пасажирські автотранспортні підприємства.

Формулювання цілей статті. Обґрунтувати склад та послідовність етапів формування цінової стратегії пасажирських автотранспортних підприємств в умовах маркетингової орієнтації їх діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. На підставі проведеного аналізу існуючих підходів до складу та послідовності етапів формування цінової стратегії, встановлення їх переваг і недоліків відповідно до розробленого маркетингового підходу до ціноутворення на послуги пасажирського автомобільного транспорту [21; 22], пропонується схема формування цінової стратегії пасажирських автотранспортних підприємств в умовах маркетингової орієнтації їх діяльності (рис. 3).

Процес формування цінової стратегії пасажирських автотранспортних підприємств складається з трьох підсистем (блоків): розробки стратегії маркетингу підприємства, ціноутворення, реалізації цінової стратегії. Елементи підсистем відображають склад і зміст етапів процесу формування цінової стратегії, а зв'язки між ними – їх послідовність.

Формування цінової стратегії починається з маркетингового дослідження ринку. У процесі цього дослідження збирається інформація, що необхідна для аналізу ринку та встановлення існуючої маркетингової ситуації: про кон'юнктуру ринку, про споживачів реальних і потенційних, про конкурентів реальних і потенційних, про внутрішнє середовище підприємства, про послугу та чинники, що визначають її цінність, про нормативно-законодавчу базу, про державне регулювання.

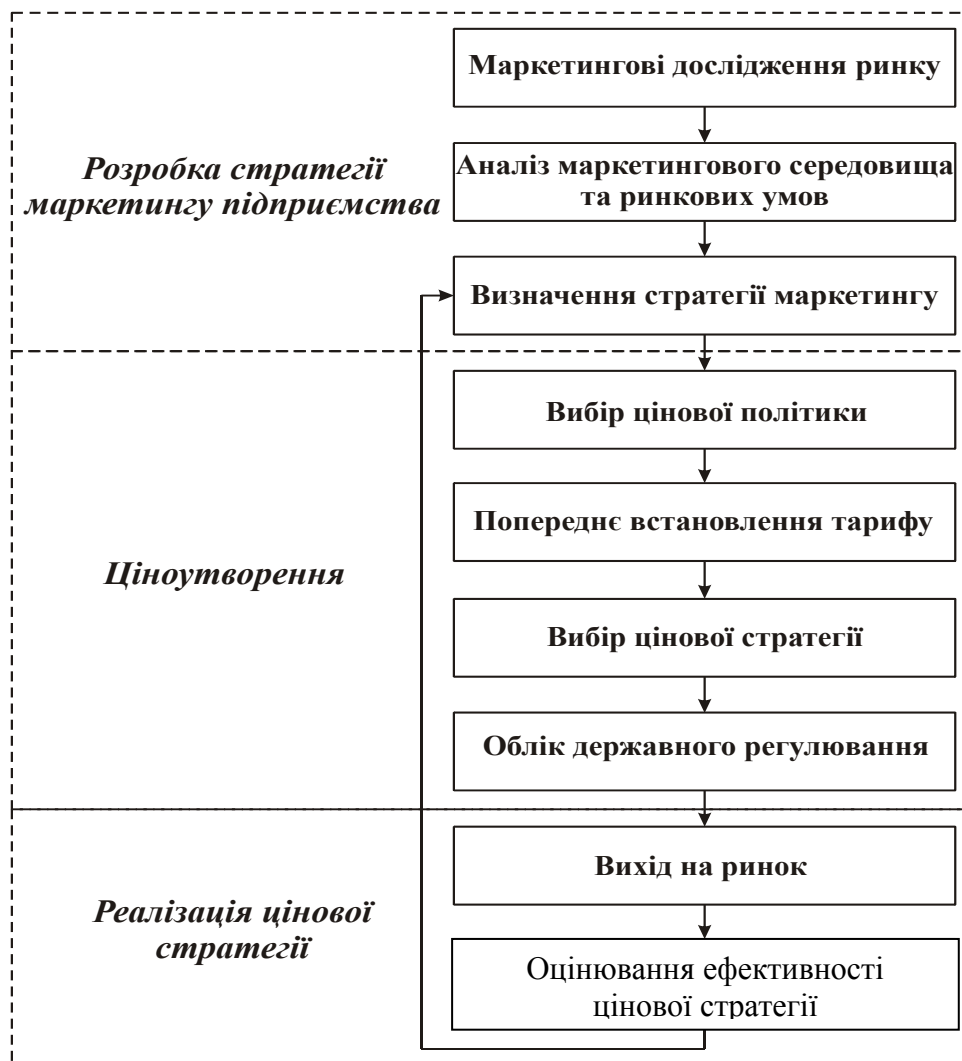


Рис. 3. Пропонована схема формування цінової стратегії пасажирських автотранспортних підприємств

На наступному етапі здійснюється аналіз зібраної інформації (аналіз маркетингового середовища та ринкових умов). При цьому встановлюється тип ринку, визначається його місткість, динаміка ринкової кон'юнктури, проводиться аналіз попиту, конкуренції, визначається реальний рівень конкурентоспроможності та аналіз власних витрат підприємства, визначається конкурентоспроможність послуги, аналізується цінова чутливість споживачів, державне законодавство у сфері ціноутворення.

На підставі результатів аналізу маркетингового середовища та ринкових умов визначається стратегія маркетингу підприємства та її цілі: проникнення на ринок, розробки послуги, розвитку ринку, диверсифікації тощо.

Відповідно до обраної стратегії маркетингу підприємства та її цілей, враховуючи тип ринку, на наступному етапі проводиться вибір цінової політики та встановлення її цілей, заснованих на збуті, на одержанні прибутку, на збереженні ринкового стану.

П'ятим етапом постає етап попереднього встановлення тарифу. На підставі результатів аналізу попиту та власних витрат визначається споживча та економічна цінності і розраховується попередній тариф, як їх сума.

На наступному етапі проводиться вибір цінової стратегії. Відповідно до встановленої стратегії маркетингу підприємства та її цілей з урахуванням обраної цінової політики, результатів аналізу попиту, конкуренції, власних витрат здійснюється вибір цінової стратегії (преміальної, нейтральної, цінового прориву, стабільних цін, зміни ціни тощо) та встановлення рівня тарифу й можливої динаміки його зміни.

На сьомому етапі визначається вплив державного регулювання. На міських, приміських і міжміських перевезеннях тариф послуги є регульованим державою. Саме держава обмежує верхню межу тарифу транспортної послуги під час цих перевезень. Тому, незважаючи на величину тарифу, що встановлена на попередньому етапі, вона не може перевищувати величину, що встановлена державою. На міжнародних, туристичних, таксомоторних перевезеннях, перевезеннях на замовлення тариф послуги не регулюється державою, тому її вплив на тариф відсутній.

На восьмому етапі підприємство робить вихід на ринок з метою реалізації цінової стратегії (здійснення перевезень пасажирів за тарифом, що відповідає ціновій стратегії з урахуванням державного регулювання).

Завершальним етапом процесу формування цінової стратегії є оцінювання її ефективності. На цьому етапі здійснюється перевірка реакції ринку на запропонований тариф (споживачів, конкурентів тощо). Якщо цінова стратегія неефективна (тарифи на послуги змінюються досить часто, тарифну політику складно пояснити пасажиром, тариф не відповідає цільовому ринку, більшість пасажирів чутлива до тарифу й конкуренти переманюють їх до себе знижками на свої послуги тощо), то аналізується її відповідність обраній стратегії маркетингу підприємства. У разі зміни стратегії маркетингу підприємства відбувається зміна цінової політики й відповідно цінової стратегії.

Висновки. Таким чином обґрунтовано склад та послідовність етапів формування цінової стратегії пасажирських автотранспортних підприємств в умовах маркетингової орієнтації їх діяльності. Новизна даного підходу полягає в інтегруванні процесів розробки стратегії маркетингу та ціноутворення в процес формування цінової стратегії підприємства.

Література

1. Шинкаренко В.Г. Маркетинговая деятельность автотранспортного предприятия: учебное пособие. / В.Г. Шинкаренко. – Х.: Мадрид, 2013. – 596 с.
2. Баздникин А.С. Цены и ценообразование: учебное пособие для вузов / А.С. Баздникин. – М.: Юрайт, 2008. – 332 с.
3. Беседина В.Н. Ценообразование: учебное пособие / В.Н. Беседина, Е.Е. Волкова. – М.: Экономистъ, 2006. – 140 с.
4. Негл Т.Т. Стратегия и тактика ценообразования / Т.Т. Негл, Р.К. Холден. – 3-е изд. – С.Пб.: Питер, 2003. – 576 с.
5. Балабанова Л.В. Цінова політика торговельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації: навчальний посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М.І. Туган-Барановського, 2003. – 156 с.
6. Дугіна С.І. Маркетингова цінова політика: навчальний посібник / С.І. Дугіна. – К.: КНЕУ, 2005. – 393 с.
7. Бутакова М.М. Практикум по ценообразованию: учебное пособие / М.М. Бутакова. – М.: КНОРУС, 2006. – 224 с.
8. Цены и ценообразование: учебник для вузов / Е.К. Васильева, Н.И. Ведерникова, А.Л. Дмитриев и др.; под ред. В.Е. Есипова. – 4-е изд. – С.Пб.: Питер, 2004. – 560 с.
9. Кібік О.М. Теорія та методологія ціноутворення в морських торговельних портах: монографія / О.М. Кібік. – Одеса: ОНМУ, 2005. – 282 с.
10. Липсиц И.В. Ценообразование: учеб.-практич. пособие / И.В. Липсиц. – М.: Юрайт, 2011. – 400 с.
11. Маренков Н.Л. Ценообразование: учебное пособие для вузов. / Н.Л. Маренков. – М.: Национальный институт бизнеса; Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 288 с.
12. Данілова Л.Л. Ціноутворення та маркетингова цінова політика: навчальний посібник / Л.Л. Данілова, С.В. Петровська. – К.: Київ. нац. торг. – екон. ун-т, 2006. – 132 с.
13. Наумов В.В. Ценообразование / В.В. Наумов. – М.: МИЭМП, 2010. – 190 с.
14. Васюхин О.В. Основы ценообразования: учебное пособие / О.В. Васюхин. – С.Пб.: СПбГУ ИТМО, 2010. – 112 с.

15. Корінев В.Л. Маркетингова цінова політика: навчальний посібник / В.Л. Корінев, М.Х. Корецький, О.І. Дацій. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 200 с.
16. Корінев В.Л. Цінова політика підприємства: монографія / В.Л. Корінев. – К.: КНЕУ, 2001. – 256 с.
17. Павленко А.Ф. Маркетингова політика ціноутворення: монографія / А.Ф. Павленко, В.Л. Корінев. – К.: КНЕУ, 2004. – 332 с.
18. Федорова М.С. Разработка маркетинговой стратегии предприятия / М.С. Федорова // Молодой ученый. – 2011. – № 5. – Т. 1. – С. 232–234.
19. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – М.: Книжный мир, 2003. – 896 с.
20. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. / Ф. Котлер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 656 с.
21. Легкий С.А. Визначення тарифів на перевезення пасажирів автомобільним транспортом / С.А. Легкий // Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник наукових статей. – Х.: УкрДАЗТ, 2012. – № 39. – С. 128–133.
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.

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

Стаття надійшла до редакції 14.01.2014 р.

УДК 658:656

ШИНКАРЕНКО В. Г., докт. екон. наук;

АНАНКО І. М., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

МОДЕЛЮВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

***Анотація.** У сьогоденних умовах одним із найважливіших завдань автотранспортного підприємства є скорочення рівня витрат та економія ресурсів за умови забезпечення певного рівня надання послуг. Цього можливо досягти за рахунок оптимізації бізнес-процесів логістики. У статті отримало подальший розвиток методичне забезпечення поліпшення логістичних бізнес-процесів на АТП шляхом використання інструментів імітаційного моделювання для їх проектування та визначення їх вартості, базуючись на методиці ABC. Використання запропонованої методики у практичній діяльності дозволяє визначити джерела логістичних витрат та обґрунтовано ухвалювати рішення щодо їх усунення.*

Ключові слова: логістика, бізнес-процеси логістики, проектування, оцінка витрат, реінжиніринг, оптимізація.

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

МОДЕЛИРОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Аннотация. В современных условиях одной из важнейших задач автотранспортного предприятия является сокращение уровня затрат и экономия ресурсов при условии обеспечения определенного уровня предоставления услуг. Этого возможно достигнуть путем оптимизации бизнес-процессов логистики. В статье получило дальнейшее развитие методическое обеспечение усовершенствования логистических бизнес-процессов на АТП с помощью использования инструментов имитационного моделирования для их проектирования и определения их стоимости, базируясь на методике ABC. Использование предложенной методики в практической деятельности позволяет определить источники логистических потерь и обоснованно принимать решения по их устранению.

Ключевые слова: логистика, бизнес-процессы логистики, проектирование, оценка затрат, реинжиниринг, оптимизация.

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

MODELING LOGISTIC BUSINESS-PROCESSES

Abstract. Reduction of costs and saving the resources while ensuring an appropriate level of services are important issues in today's economic environment. They can be achieved by optimization of logistic business processes. In the article the methodological support of improvement of logistic business processes at motor transport enterprises based on usage of simulation tools for their modeling and providing their estimates via ABC method, has been further developed. In practical activity of motor transport enterprises it will allow defining the sources of logistic losses and making informed decisions according to their elimination.

Key words: logistics, logistic business processes, modeling, costs reduction, reengineering, optimization.

Постановка проблеми. Грамотне проектування логістичних операцій, пов'язаних із закупівлею сировини та матеріалів, узгодженням обсягів та термінів поставок, формуванням та оптимізацією складських ресурсів, а також організацією процесу транспортування дозволяє підприємству отримати вагому економію ресурсів,

сприяє зниженню внутрішньовиробничих витрат та є важливим інструментом підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Тому одним із напрямів підвищення рівня сервісу автотранспортного підприємства та зниження його собівартості є оптимізація логістичних бізнес-процесів.

Вирішення завдань оптимізації в логістиці неможливе без використання систем підтримки ухвалення рішень та застосування гнучких і багатофункціональних підходів для опису логістичних процесів у динаміці. Це зумовлює необхідність імітаційного моделювання логістичних бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На сьогодні в літературі є безліч робіт, присвячених дослідженню питань визначення витрат та оцінювання ефективності окремих бізнес-процесів, а також вибору напрямів і розгляду процедур їх поліпшення.

Теоретичним та методичним основам визначення та оцінювання бізнес-процесів присвячені роботи Й. Беккера, М. Робсона, Дж. Чампі, Н. М. Абдикеева, О. В. Виноградової, В. Г. Єліферова, В. О. Новака, В. В. Рєпіна тощо. Методики оцінювання ефективності бізнес-процесів полягають в отриманні результатів за розрахунками, що можуть включати різні показники: фінансові (валовий прибуток, доходи, рентабельність тощо), критерії надання споживчої цінності та індикатори задоволеності споживачів, показники гнучкості (тривалість операційного циклу та циклу обслуговування, терміни виконання операцій тощо), якості, важливості, витрат процесів тощо [1–5]. Включення тих чи інших показників до методик оцінювання ефективності бізнес-процесів та обґрунтування необхідності їх оптимізації пояснюється розглядом бізнес-процесів на різних рівнях деталізації, використанням різноманітних методів розрахунку часткових та узагальнюючих показників, а також розбіжністю в поглядах науковців на питання визначення вагомості та розстановки пріоритетів складових оцінювання.

Таким чином, в літературі достатньо уваги приділено питанням оцінювання ефективності бізнес-процесів та розгляду процедур щодо їх поліпшення. Але використання описаних методів можливе лише за умови попереднього виявлення, моделювання та документування бізнес-процесів. Точно побудована модель бізнес-процесу та визначення його вартості є запорукою правильного ухвалення

рішення щодо його удосконалення, адже це часто дозволяє виявити «вузькі місця» і недоліки без здійснення трудомістких розрахунків для оцінювання його ефективності та вибору на підставі цього поліпшуючих заходів.

Мета статті – обґрунтувати необхідність поліпшення бізнес-процесу (на прикладі завантаження автомобіля), використовуючи інструментарій імітаційного моделювання та базуючись на результатах оцінювання його вартості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Існує широкий спектр різних технологій та стандартів моделювання логістичних процесів.

Опису нотацій моделювання бізнес-процесів, визначенню їх переваг та недоліків, а також їх порівняльній характеристиці присвячено безліч літературних джерел. Найбільш популярними нотаціями опису бізнес-процесів є такі:

1) SADT (Structured Analysis and Design Technique) – методологія структурного аналізу та проектування, що передбачає функціональне моделювання логістичних систем на базі структурного їх аналізу, декомпозиції на підсистеми, з яких можна виділити підфункції та завдання. SADT передбачає використання різних інструментів, найбільш поширеною серед яких є IDEF-методологія (різновиди: IDEF0 – опис процесу у вигляді ієрархічної системи взаємопов'язаних функцій; IDEF2 – моделювання інформаційних потоків всередині системи, IDEF3 – документування технологічних процесів, що виникають в системі). Найважливішим недоліком нотації є неможливість її використання для моделювання наскрізних процесів.

2) Нотація EPC (Extended event driven process chain) використовується для опису процесів нижнього рівня та являє собою впорядковану послідовність процесів та функцій (нотація класу workflow). Для кожної функції можуть бути визначені початкові та кінцеві події, учасники, виконавці, матеріальні та документальні потоки, що її супроводжують [7].

3) Опис бізнес-процесів в UML-нотації (Unified Modeling Language) базується на побудові діаграм, що становлять статичну структуру процесів, а також діаграм, що характеризують фізичні аспекти функціонування системи (діаграми реалізації).

4) BPMN-нотація містить опис умовних позначень для відображення бізнес-процесів та орієнтована як на технічних спеціалістів, так і на бізнес-користувачів. Мова використовує базовий набір інтуїтивно зрозумілих елементів, що дозволяють зрозуміти складні семантичні конструкції [8–10].

Крім того, існує безліч програмних продуктів, що дозволяють змоделювати бізнес-процеси у різних нотаціях. Їх характеристику, огляд основних можливостей, що надає кожна з програм, надано у наукових джерелах. Опис логістичних процесів із використанням зазначених нотацій дозволяє наочно показати сукупність операцій та простежити взаємозв'язки між ними, виявити зайві дії та перепроектувати процес таким чином, щоб уникнути дублювання зв'язків чи повторень.

Здійснимо опис процесу завантаження автомобіля у найбільш поширеній нотації моделювання бізнес-процесів – BPMN.

Загальна схема процесу, що підлягає регламентації, наведена на рис. 1.

Побудована діаграма репрезентативно відображає наявність дублюючих зв'язків між учасниками процесу та необхідність поліпшення системи документообігу.

Для удосконалення системи документування, а також скорочення витрат часу та ресурсів також доцільно визначити витрати на виконання кожної операції. Для цього використано методологію Activity based costing [6], що дозволяє точно визначити витрати на виконання кожної операції окремого бізнес-процесу та передбачає перенесення витрат на окремі ресурси, які були використані у процесі певної діяльності. Визначивши вартість використання одиниці ресурсів та кількість одиниць ресурсів, необхідних для виконання операції, можна розрахувати вартість певного ресурсу, що переноситься на відповідну операцію.

З метою визначення вартості кожної операції бізнес-процесу «Завантаження автомобіля» доцільно попередньо визначити витрати на кожний ресурс, що бере участь у цьому процесі. Але попередньо необхідно здійснити розподіл витрат на ресурси, що беруть участь у цій операції (табл. 1).

Таблиця 1

Розподіл витрат на ресурси

| Витрати за ресурсами | грн/міс (умовно) |
|---|---------------------|
| Ресурс «Диспетчер із транспорту» | |
| Заробітна плата | 2600 |
| Експлуатація офісної техніки | 875,2 |
| Телефонний зв'язок, інтернет, інші види інформаційного зв'язку | 1126,6 |
| Амортизація офісної техніки, меблів тощо | 1058,1 |
| Оплата на утримання офісу | 845,6 |
| Загалом за ресурсом | 6505,5 |
| Ресурс «Водій» | |
| Заробітна плата | 3400 |
| ПММ та витрати на утримання автомобільного транспорту в справному стані | 6354,1 |
| Амортизація рухомого складу | 1154,1 |
| Загалом за ресурсом | 10908,2 |
| Ресурс «Комірник» | |
| Заробітна плата | 2780 |
| Зберігання та забезпечення збереженості продукції | 4456,1 |
| Утримання складів, включаючи амортизацію | 2578,2 |
| Експлуатація офісної техніки | 820,6 |
| Засоби інформаційного зв'язку | 1012,8 |
| Загалом за ресурсом | 11647,7 |
| Ресурс «Вантажник» | |
| Заробітна плата | 2600 |
| ПММ та витрати на утримання навантажувачів у справному стані | 2475,3 |
| Амортизація навантажувачів | 758,6 |
| Загалом | 5833,9 |
| Ресурс «Контролер» | |
| Заробітна плата | 2200 |
| Витрати на утримання приміщення та використання офісної техніки | 1289,6 |
| Загалом за ресурсом | 3489,6 |
| Загалом операційних витрат | 38384,9 |

Наступним етапом є перенесення вартості певних ресурсів на виконання конкретних операцій, передбачених посадовими обов'язками учасників процесу.

При цьому відносну складність та ресурсомісткість процесу працівники оцінюють самостійно, виходячи з власного досвіду роботи на посаді. Слід також зазначити, що вартість операції включає не лише оплату праці працівника, що виконує певну дію, але і вартість інших (матеріальних, інформаційних тощо) ресурсів, які він витрачає для виконання своїх обов'язків. Результати перенесення вартості ресурсів на конкретні операції надано у табл. 2. Витрати на виконання конкретних дій будуть використані для оцінювання вартості бізнес-процесу «Навантаження автомобіля».

Таким чином, значну долю витрат мають операції диспетчера, пов'язані з оформленням, виданням та прийманням документів, що відображають роботу водіїв (близько 37 % від загальної вартості робіт диспетчера з транспорту). Аналогічно здійснюється розподіл вартості за іншими ресурсами.

Таблиця 2

**Розподілення вартості ресурсу «Диспетчер з транспорту»
на операції, передбачені посадовою інструкцією**

| Операція | Середня частота операції за зміну, од. | Відносна складність та ресурсомісткість операції, % | Вартість операції, грн/зміну |
|---|--|---|------------------------------|
| Оперативне регулювання процесів перевезення | 3,21 | 18 | 48,8 |
| Оформлення, видача та приймання дорожніх листів, інших документів, що відображають роботу, виконану водіями. Їх опрацювання | 12,1 | 37 | 100,3 |
| Реєстрація документів та облік роботи транспортних засобів, надання оперативних звітів | 7,8 | 20 | 54,2 |
| Здійснення закріплення автомобілів за замовленнями | 11,1 | 15 | 40,7 |
| Контроль за дотриманням водіями транспортної дисципліни | 4,1 | 10 | 27,1 |
| Загалом | — | 100 | 271,06 |

Наступним етапом є перенесення витрат за видами ресурсів на конкретні операції, що мають місце у процесі завантаження автомобіля. При цьому визначено типи зазначених витрат та тривалість виконання операцій, що входять до складу логістичного процесу (табл. 3).

Умовні позначення:

FLC – умовно-постійні витрати, пов'язані з утриманням внутрішньовиробничих логістичних систем;

VLC – витрати, що виникають у внутрішньовиробничій логістичній системі у процесі надання послуг.

Таблиця 3

Процес навантаження продукції на автомобільний транспорт

| Дія | Витрати | Тип витрат | Значення, грн | Тривалість операції, хв |
|--|--|------------|---------------|-------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Прибути до місця складування | Витрати на оплату праці водія | VLC | 10,65 | 6,2 |
| | Витрати на паливо | VLC | 5,47 | |
| Роздрукувати наряд на навантаження | Витрати на оплату праці диспетчера | FLC | 4,011 | 5,1 |
| | Витрати на матеріали для друкування, включаючи утримання приміщень | VLC | | |
| Отримати наряд у диспетчера | Витрати на оплату праці диспетчера | FLC | 2,71 | 2,5 |
| Пропустити автомобіль на територію складів | Витрати на роботу контролера | FLC | 2,36 | 7,11 |
| Під'їхати до місця завантаження | Витрати на оплату праці водія | VLC | 9,48 | 8,12 |
| | Витрати ПММ та експлуатацію автомобіля | VLC | | |
| Передати комірнику наряд на навантаження, надати розпорядження на навантажувальні роботи | Витрати на оплату праці водія | FLC | 3,23 | 5,41 |
| Завантажити автомобіль | Витрати на оплату праці вантажників | VLC | 9,92 | 18,3 |
| | Вартість роботи механізованих навантажувачів, включаючи амортизаційні відрахування | VLC | | |

Закінчення табл. 3

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|-----|--------|-------|
| Відобразити завантаження у складських документах, перевірити якість робіт | Витрати за роботу комірника | FLC | 2,39 | 6,12 |
| Прийти до диспетчера для виписки ТТН | Витрати за роботу водія | VLC | 1,15 | 4,16 |
| Виписати ТТН та податкові накладні | Витрати на оплату праці диспетчера з виписки ТТН | FLC | 4,011 | 5,12 |
| Виїхати на лінію | Витрати на оплату праці водія | VLC | 5,16 | 6,21 |
| | Витрати на ПММ та експлуатацію автомобіля | VLC | | |
| | Витрати на оплату праці контролера | FLC | 1,65 | |
| Загалом на операцію | – | – | 62,192 | 74,35 |

З метою поліпшення моделі цього процесу пропонується впровадити систему управління складом (WMS-систему), що дозволить значно скоротити час та витрати на операції завантаження транспорту, а також спростити документообіг, навантажувально-розвантажувальні роботи, скоротити загальні витрати та час на виконання окремих дій. Загальна карта бізнес-процесу після перепроєктування матиме такий вигляд (рис. 2):



Рис. 2. Процес завантаження автомобіля після перепроєктування

Висновки. Таким чином, використання імітаційного моделювання логістичного бізнес-процесу дозволяє репрезентативно відобразити поточний стан його функціонування та виявити дублюючі,

зайві операції, що призводять до появи додаткових витрат та логістичних втрат. Практичне застосування запропонованого підходу до обґрунтування необхідності поліпшення бізнес-процесів дозволить автотранспортним підприємствам виявляти недоліки в бізнес-процесах без необхідності здійснення складних розрахунків та оперативно ухвалювати рішення щодо їх удосконалення.

Література

1. Виноградова Г.Л. Моделирование процессов как этап решения логистических задач на предприятиях с многономенклатурным производством [Электронный ресурс] / Г.Л. Виноградова, Е.А. Демченкова // Научный вестник КГТУ. – 2008. – № 1 (17). – Режим доступа: <http://vestnik.kstu.edu.ru/Images/ArticleFile/17-16.pdf>
2. Криворучко О.М. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств / О.М. Криворучко, Ю.О. Сукач. – Х.: ХНАДУ, 2012. – 244 с.
3. 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.
4. Глазунов А.В. Постоянное улучшение. Экскурс в историю / А.В. Глазунов // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 1. – С. 25 – 31.
5. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах. – М.: Аудит. ЮНИТИ, 1997. – 224 с.
6. Атаманов Д. Расчет себестоимости продукции методом ABC [Электронный ресурс] / Д. Атаманов // Финансовый директор. – 2010. – Режим доступа: <http://fd.ru/articles/3689>
7. Зеленков А.В. Имитационное моделирование логистических систем / А.В. Зеленков, А.П. Исаева // Научно-технічний збірник. – 2012 – № 102. – С. 350–356.
8. Федоров И. Сравнительный анализ нотаций моделирования бизнес-процессов [Электронный ресурс] / И. Федоров // Открытые системы. СУБД. – 2011. – № 8. – Режим доступа: <http://www.osp.ru/os/2011/08/13011140/>
9. Анализ графических нотаций для имитационного моделирования бизнес-процессов предприятия [Электронный ресурс] / О.П. Аксенова, К.А. Аксенов, А.С. Антонова, Е.Ф. Смолий // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 4. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/110-9745>
10. Morozov, S. Protocol-based interpretation of discrete event processes in logistics systems / Morozov, S., Piontek, M., Tolujew, J. // Simulation in Supply Chain Management and Logistics. Magdeburger Schriften zur Logistik. – Magdeburg: LOGiSCH. – 2005. – № 19. – pp. 15–27.

Рецензент О. М. Криворучко, докт. екон. наук, проф., ХНАДУ.
Стаття надійшла до редакції 16.03.2014 р.

УДК 656.07:331.5

ГЛАДКА О. І., асистент,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. Стаття присвячена висвітленню питань з реалізації процесу контролю маркетингу персоналу (МП). Основною ціллю є уточнення місця контролю МП, визначення змісту етапів його реалізації. Успіхом здійснення контролю є, насамперед, визначення його завдань, об'єкта і критеріїв, за якими має здійснюватись контроль. У статті обговорюються сучасні підходи щодо побудови процесу контролю МП; визначаються критерії, яким він має відповідати, щоб забезпечити ефективну та успішну реалізацію МП на підприємстві. З урахуванням визначених критеріїв розроблено процес контролю МП, який, враховуючи результати реалізації МП попередніх періодів, надає можливість теоретично спрогнозувати та передбачити майбутні результати, а також вчасно корегувати та впроваджувати найефективніші управлінські рішення. Результати розробок можуть бути використані як на підприємствах автомобільного транспорту, так і на підприємствах інших галузей.

Ключові слова: завдання контролю, контроль маркетингу персоналу, процес контролю маркетингу персоналу.

ГЛАДКАЯ Е. И., ассистент,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация. Статья посвящена освещению вопросов по реализации процесса контроля маркетинга персонала (МП). Основной целью является уточнение места контроля МП, определение содержания этапов его реализации. Успехом осуществления контроля является, прежде всего, определение его задач, объекта и критериев, по которым должен осуществляться контроль. В статье обсуждаются современные подходы к построению процесса контроля МП; определяются критерии, которым он должен соответствовать, чтобы обеспечить эффективную и успешную реализацию МП на предприятии. С учетом определенных критериев разработан процесс контроля МП, который позволяет, учитывая результаты реализации МП предыдущих периодов, теоретически спрогнозировать и предсказать будущие результаты, а также своевременно корректировать и внедрять эффективные управленческие решения. Результаты разработок могут быть использованы как на предприятиях автомобильного транспорта, так и на предприятиях других отраслей.

Ключевые слова: задачи контроля, контроль маркетинга персонала, процесс контроля маркетинга персонала.

O. GLADKA, Assistant,
Kharkiv National Automobile and Highway University

PERSONNEL MARKETING CONTROL WITHIN THE ENTERPRISE

Abstract. *The article is devoted to the issues related to the implementation of personnel marketing (PM) control process within enterprises. The main purpose is to clarify the place of PM control, to define phases of its implementation and their essence. To ensure the successful realization of the control it is necessary, primarily, to define its objectives and the criteria according to which it should be monitored. In this article the modern approaches as to the PM process development are discussed; the criteria that must meet the process in order to ensure the effective and successful implementation of PM within an enterprise are defined. According to the identified criteria the PM control process was developed; it allows taking into consideration the MP process results from the previous periods to theoretically predict its future results, to make process adjustments on time and implement effective management decisions. The results can be used not only by the motor transport enterprises but also by any other economic sector enterprises.*

Key words: *control objectives, personnel marketing control, personnel marketing control process.*

Постановка проблеми. У процесі формування та реалізації маркетингу персоналу на АТП контроль є необхідним його етапом. Завдання контролю в будь-якому процесі різнопланові та можуть змінюватись залежно від вимог до нього. У рамках діяльності маркетингу персоналу контроль покликаний, насамперед, виміряти та оцінити ступінь успішності реалізації маркетингу персоналу на підприємстві.

Незважаючи на достатню увагу науковців до вирішення цієї проблеми, визначення місця контролю в загальному процесі маркетингу персоналу, а також процес його реалізації потребує удосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Визначення місця контролю – це, насамперед, визначення спектра його завдань, з урахуванням яких будують комплексний процес його реалізації. Автори не мають узгодженості щодо визначення спектра завдань контролю маркетингу персоналу (МП). Серед них є західні автори (Е. Дітманна [1], Р. Вундерера [2]) та вітчизняні (І. Б. Дуракова та А. Я. Кібанова [3, 4, 5], Ж. І. Торяник [6], Ю. Г. Кропивка [7] та Л. І. Федулова [8]).

Так, в одній з робіт І. Б. Дуракової стверджується, що завдання контролю МП полягають у «досягненні цілей». Спираючись на це твердження, автор наголошує на тому, що «в маркетингу персоналу ціль вважається досягнутою, якщо за допомогою реалізації запланованих специфічних для кожної цільової групи заходів вдалося підвищити привабливість підприємства як роботодавця, тобто на його користь при виборі місця роботи схилиються зовнішні кандидати, а власні працівники можуть підтвердити своє рішення продовжувати успішно на ньому працювати» [5]. Дійсно, важливим показником досяжності цілі в маркетингу персоналу є привабливість, але таке визначення дещо звужує завдання контролю маркетингу персоналу та їх зміст.

На відміну від неї, Ж. І. Торяник зазначає, що завдання контролю в маркетингу персоналу полягають в «оцінюванні відповідності фактичних даних запланованим» [6], і пропонує відповідний процес контролю МП, що полягає у визначенні та обґрунтуванні планових показників (норм), порівнянні планових і фактичних показників, аналізі причин відхилень фактичних показників від планових та розробці нових планів. Автор включає контроль у загальний процес маркетингу персоналу. Для проведення контролю (оцінювання ефективності маркетингу персоналу) автор пропонує використовувати багаторівневу систему взаємопов'язаних показників (рис. 1), які було розроблено на засадах проведених досліджень С. С. Гаркавенко [9] щодо напрямів контролю маркетингу.

Таким чином, Ж. І. Торяник пов'язує продуктивність праці з заходами маркетингу персоналу на підприємстві, стверджуючи, що «у такий спосіб можна визначити, як комплекс маркетингових заходів щодо наймання, навчання та мотивації персоналу вплинув на обсяг продажу, прибуток організації, задоволеність споживачів, що дає змогу оцінити ефективність їх проведення» [6]. Але заходи маркетингу персоналу спрямовані не лише на підвищення продуктивності праці працівників. Наприклад, не враховано контроль якості вигоди, що роботодавець пропонує потенційним працівникам, ефективність засобів комунікації, рівень кваліфікації працівників, які безпосередньо беруть участь у загальному циклі процесу управління персоналом, тощо.

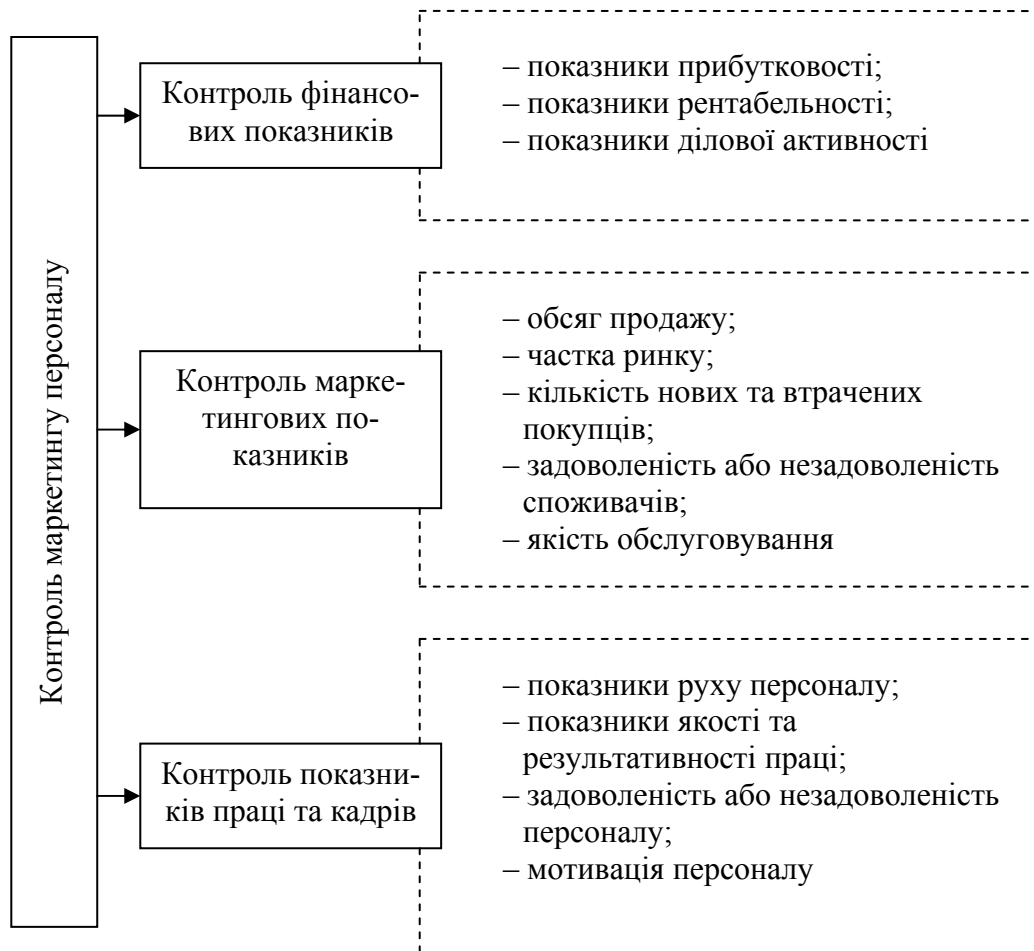


Рис. 1. Основні напрями контролю маркетингу персоналу [6]

Л. І. Федулова вважає, що «контроль може бути спрямований на маркетинг-мікс в цілому чи на окремі його інструменти» [8]. Таке визначення залишає не уточненими основні завдання контролю маркетингу персоналу. Хоча сам процес контролю не було відображено, автор виділяє три основні завдання контролю: встановлення ступеня досягнення мети, виявлення можливостей поліпшення (зворотний зв'язок), перевірка ступеня пристосування підприємства до змін умов зовнішнього середовища. Автор пропонує враховувати їх у наступних етапах процесу контролю:

– вибір концепцій з альтернатив (концепція загального контролю; часткова (окрема) концепція – обмеження формальної сторони контролю);

– визначення цілей контролю (виявлення недоліків, їх класифікація і кількісна оцінка; усунення відхилень, мінімізація збитку, похибок; вироблення рішень стосовно достовірності даних);

- планування перевірки (визначення об'єкта перевірки; визначення суб'єкта перевірки (внутрішній чи зовнішній орган контролю); встановлення термінів і тривалості перевірки; визначення обсягу перевірки; встановлення засобів перевірки; послідовність перевірки; методи контролю);
- з'ясування значень (фактично досягнутих; планових);
- виконання порівняльних дій;
- документування результатів перевірки;
- доповідь про результати перевірки органам, які ухвалюють рішення на фірмі.

Отже, автор визначає основні завдання контролю, але не конкретизує їх зміст та не уточнює об'єкти контролю і критерії, за якими їх оцінюють.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз існуючих напрацювань з реалізації контролю маркетингу персоналу дозволив з'ясувати, що серед авторів не існує узгодженості щодо визначення його завдань та місця у загальному процесі МП.

Формулювання цілей статті. Мета – уточнити місце контролю маркетингу персоналу та запропонувати процес його реалізації на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. На підставі проведеного аналізу визначення місця контролю маркетингу персоналу було з'ясовано, що необхідне уточнення завдань та визначення об'єкта.

Як було зазначено, завдання контролю маркетингу персоналу визначають його місце у повному циклі процесу. Вважається, що завдання контролю є складовою частиною завдань з управління та пов'язують завдання планування, які встановлюють стандарти, завдання обліку, що фіксують стан об'єкта, який контролюється, із завданнями регулювання, що забезпечують корегування об'єкта у випадку відхилення його фактичних результатів від стандарту. При цьому під стандартом слід розуміти критерій ступеня досяжності об'єкта, що підлягає контролю, його заданих цілей [10, 11].

На підставі класичних визначень контролю з загальної теорії менеджменту [10, 11], вірним буде визначити контроль маркетингу персоналу як процес менеджменту, за допомогою якого підприємство забезпечує досяжність цілей щодо формування, підтримки та удосконалення привабливості підприємства як роботодавця шляхом

обліку й оцінювання відповідності запланованих показників за елементами комплексу маркетингу персоналу фактичним та ухвалення відповідних дій з усунення невідповідностей. Це визначення дозволило встановити цілі контролю (формування, підтримка та удосконалення привабливості підприємства як роботодавця шляхом обліку та оцінювання відповідності запланованих показників) та визначити його об'єкт (елементи комплексу маркетингу персоналу).

Таким чином, для ефективної реалізації процесу контролю в маркетингу персоналу головним завданням постає необхідність побудови такого, який би, насамперед, був спрямований на оцінювання досяжності цілей щодо привабливості підприємства як роботодавця (тобто за елементами комплексу маркетингу персоналу «7Р» [12]), їх облік, аналіз, регулювання та корегування керівництвом та/або відповідальними особами за діяльністю МП на підприємстві.

Відповідно до вищенаведеного місце контролю маркетингу персоналу можна інтерпретувати та надати схематично (рис. 2).

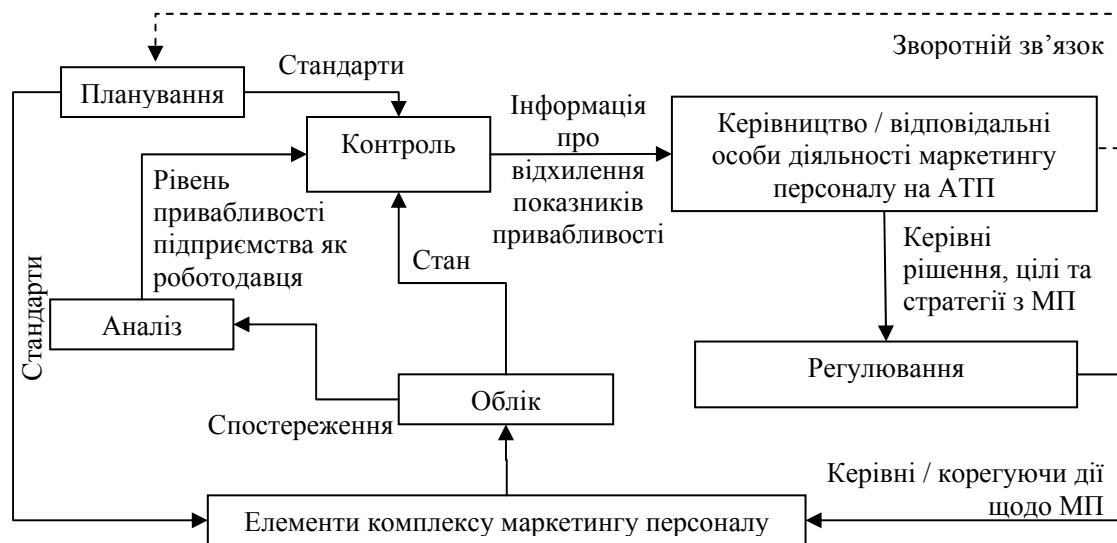


Рис. 2. Місце контролю в системі маркетингу персоналу на АТП (розроблено на основі [10, 11])

Враховуючи зміст контролю маркетингу персоналу, на нашу думку, основними завданнями процесу контролю маркетингу персоналу є завдання щодо визначення планового рівня показників за елементами комплексу маркетингу персоналу, замірювання фактичного їх рівня, порівняння одних з іншими та можливість корегуван-

ня заходів з МП. Відповідно до цього під час формування процесу контролю необхідно враховувати такі критерії:

– по-перше, контроль має здійснюватись не тільки для основних показників (а саме для контролю рівня зовнішньої та внутрішньої привабливості роботодавця – ЗПР та ВПР), але й дозволяти здійснювати моніторинг зміни рівня привабливості окремих його складових (елементів комплексу маркетингу персоналу, а також їх показників);

– по-друге, контроль має дозволяти планування всіх елементів та їх показників на основі досвіду, отриманого від впровадження запланованих заходів;

– по-третє, контроль має передбачати корегування впроваджених заходів, враховуючи альтернативні заходи, що були розроблені в рамках програми маркетингу персоналу.

Для того, щоб досягти реалізацію завдань, поставлених перед функцією контролю маркетингу персоналу, пропонується використати розроблений процес контролю маркетингу персоналу (рис. 3).

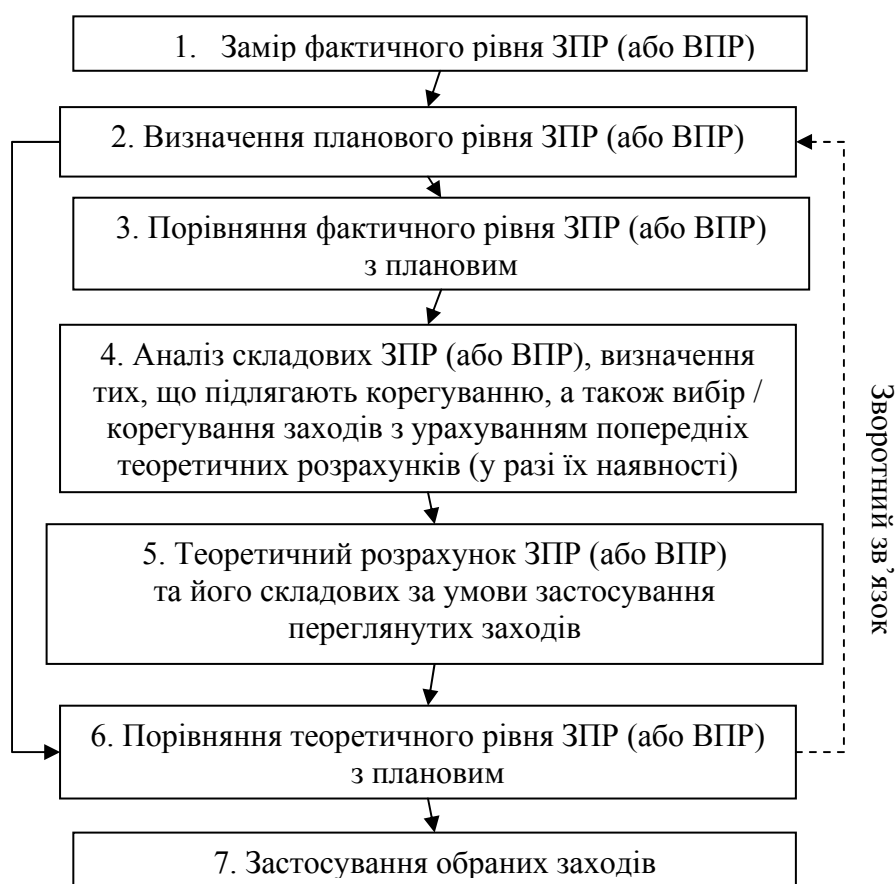


Рис. 3. Процес контролю маркетингу персоналу

Процес побудовано таким чином, що він дозволяє підтримувати показник рівня ЗПР та ВПР на запланованому рівні, використовуючи теоретичні і практичні дані, та розрахувати вплив окремих складових ЗПР та ВПР (елементів комплексу маркетингу персоналу та їх показників). Для здійснення планування показників першим етапом є спостереження та замір фактичного рівня оцінок ЗПР та ВПР [13].

На другому етапі визначається плановий рівень показника загальної привабливості підприємства як роботодавця на зовнішньому ринку праці (зовнішня привабливість роботодавця; ЗПР) та на внутрішньому ринку праці (внутрішня привабливість роботодавця; ВПР). У цьому випадку керівництво підприємства, від якого залежить регулювання процесу маркетингу персоналу, може задавати рівень підвищення або утримання показників привабливості.

Планування у першій(і) період(и) може бути здійснено, ґрунтуючись тільки на теоретичних та практичних знаннях і вміннях керівників підприємства або відповідальних осіб у сфері планування за діяльністю маркетингу персоналу на підприємстві. Тобто заплановані показники матимуть теоретичний характер та передбачатимуть застосування експертно-оцінного або евристичного методів планування.

Планування показників у наступних періодах може бути здійснене на основі вже отриманого досвіду і з урахуванням попередніх замірів показників та їх зміни, а також їх рівня впливу на загальні показники привабливості підприємства як роботодавця на зовнішньому та внутрішньому ринках праці. Тобто планування показників матиме емпіричний характер та передбачатиме безпосереднє застосування методу ланцюгових підстановок.

У зв'язку з цим, на цьому етапі процесу контролю маркетингу персоналу розраховується плановий рівень з урахуванням впроваджених заходів:

$$\text{ВПР}_{\text{ПЛ}} = \text{ВПР}_{\text{Б}} \cdot J_{\text{ПЛ}}^{\text{Р}}, \quad (1)$$

$$\text{ЗПР}_{\text{ПЛ}} = \text{ЗПР}_{\text{Б}} \cdot J_{\text{ПЛ}}^{\text{Р}}, \quad (2)$$

де $\text{ВПР}_{\text{ПЛ}}$ та $\text{ЗПР}_{\text{ПЛ}}$ – плановий рівень оцінювання внутрішньої та зовнішньої привабливості роботодавця;

$ЗПР_B$ та $ЗПР_B$ – рівень оцінки внутрішньої та зовнішньої привабливості роботодавця в базовому періоді;

$J_{ПЛ}^{P_i}$ – індекс впливу рівня оцінки елементів комплексу маркетингу персоналу (P_i) на рівень загальної оцінки привабливості роботодавця.

Враховуючи показники попередніх періодів, індекси за елементами розраховуються таким чином:

$$J_{ПЛ}^{P_i} = \frac{P'_i}{P_i}, \quad (3)$$

де P'_i – рівень оцінки елементів комплексу маркетингу персоналу у звітному періоді;

P_i – рівень оцінки елементів комплексу маркетингу персоналу в попередньому періоді;

i – індекс елемента комплексу маркетингу персоналу (від 1 до 7).

При цьому індекс впливу рівня оцінки елементів комплексу маркетингу персоналу на загальні показники привабливості підприємства (ВПР та ЗПР) залежатиме від кількості та порядку впровадження заходів з маркетингу персоналу за кожним з елементів.

На третьому етапі процесу контролю передбачено порівняння фактичних показників оцінювання рівня привабливості підприємства як роботодавця на зовнішньому та на внутрішньому ринках праці із запланованими:

$$\Delta ЗПР = ЗПР_{ФАКТ} - ЗПР_{ПЛ}, \quad (4)$$

$$\Delta ВПР = ВПР_{ФАКТ} - ВПР_{ПЛ}. \quad (5)$$

Причому збір даних у поточному періоді передбачено таким же чином, як і в попередньому, – шляхом проведення повторного аналізу оцінки привабливості підприємства як роботодавця на тих же самих ринках праці серед тих же цільових аудиторій.

При виявленні відхилень на четвертому етапі кожний з показників привабливості розкладається за елементами, рівень оцінки яких також порівнюють із запланованим.

$$\Delta P_i = P_{i(ФАКТ)} - P_{i(ПЛ)}. \quad (6)$$

При виявленні відхилень аналізуються результати, поточний стан запланованих заходів у попередньому періоді, визначаються ті, що підлягають корегуванню. При цьому вибір/корегування заходів здійснюється з урахуванням попередніх теоретичних розрахунків, у разі їх наявності [14].

На п'ятому етапі здійснюють новий теоретичний розрахунок ЗПР (або ВПР) та його складових за умови застосування переглянутих заходів. Після чого, на шостому етапі, новий теоретичний показник порівнюють із запланованим.

На сьомому етапі процесу контролю, в разі, якщо новий теоретичний рівень показника відповідає запланованому рівню (обраному керівництвом), на підприємстві застосовують новообрані заходи.

Таким чином, уточнено місце контролю маркетингу персоналу шляхом обґрунтування його завдань та визначення об'єкта контролю. Розроблено процес контролю маркетингу персоналу на підприємстві, що дозволяє враховувати вплив окремих елементів та заходів на загальний рівень привабливості підприємства як роботодавця на зовнішньому та внутрішньому ринках праці, враховувати результати попередніх періодів для теоретичного передбачення рівня оцінки привабливості, що, у свою чергу, дозволяє найточніше корегувати процес маркетингу персоналу та впроваджувати найефективніші заходи для досяжності запланованих результатів привабливості.

Література

1. Ditmann E. Personalmarketing / E. Ditmann. – Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag, 1993. – 324 p.
2. Wunderer R. Personalmarketing / R. Wunderer // In Personal Management. Cosmos Verlag. – 1998. – P. 26–32.
3. Кібанов А.Я. Управління персоналом: енциклопедичний словник / за ред. А.Я. Кібанова. – М.: Инфра-М., 1998. – 512 с.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова – М.: Инфра-М., 2005. – 300 с.
5. Дуракова И. Экономический контроль и аудит маркетинга персонала [Электронный ресурс] / И. Дуракова // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2012. – № 4. – Режим доступа: <http://alt-x.narod.ru/DOC/13audit/0712eka.htm>
6. Торяник Ж.І. Головні напрями використання маркетингу персоналу в системі управління персоналом / Ж.І. Торяник // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. – 2010. – Вип. 1. – С. 161–168.

7. Кропивка Ю.Г. Економічна сутність маркетингу персоналу на засадах процесного і системного підходів / Ю.Г. Кропивка // Науковий вісник ЧДІЕУ. Серія 1. Економіка: збірник наукових праць. – Чернігів: ЧДІЕУ, 2010. – № 2(10). – С. 164–170.
8. Федулова Л.І. Менеджмент організацій / Л.І. Федулова. – Львів, 2002. – 196 с.
9. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник / С.С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2004. – 712 с.
10. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента: учебник / Н.М. Мартыненко. – К.: Каравелла, 2003. – 496 с.
11. Шинкаренко В.Г. Маркетинговая деятельность автотранспортного предприятия: учеб. пособие / В.Г. Шинкаренко. – Х.: ХНАДУ, 2013. – 596 с.
12. Гладка О.І. Обґрунтування елементів комплексу маркетингу персоналу / О.І. Гладка // Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник наук.-практ. статей. – Х.: УкрДАЗТ, 2012. – Вип. 38. – С. 343–348.
13. Гладка О.І. Оцінка привабливості підприємства як роботодавця на ринку праці / О.І. Гладка // Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – Х.: ХНАДУ, 2013. – Вип. 21. – С. 62–73.
14. Криворучко О.М. Обґрунтування та вибір напрямів з маркетингу персоналу / О.М. Криворучко, О.І. Гладка // Науковий журнал «Бізнес-Інформ». – Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2013. – № 5. – С. 338–344.

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

Стаття надійшла до редакції 19.03.2014 р.

ЕКОНОМІКА ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА

УДК 625.76:658.15

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

БЮДЖЕТНА МОДЕЛЬ ПІДПРИЄМСТВ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА

Анотація. У цій статті здійснено аналіз підходів щодо формування бюджетної моделі підприємства та наведено основні результати, одержані автором шляхом досягнення визначеної мети дослідження. Основна мета полягала в обґрунтуванні бюджетної моделі підприємств дорожнього господарства, що відповідає специфіці дорожньої галузі та вимогам до бюджетування як управлінської технології підприємства. Вимоги передбачають: наявність взаємопов'язаних бюджетів, що дозволяють здійснювати планування, аналіз фактичного стану та збір даних з аналізу ефективності роботи підприємства в одному розрізі, гнучкість та відповідність вимогам керівництва. У роботі одержала подальший розвиток бюджетна модель підприємств дорожнього господарства шляхом додавання до неї трьох бюджетів: додаткових витрат, коштів на покриття ризику та матриці Моблі. Для обґрунтування моделі було використано такі методи дослідження, як логіко-теоретичне узагальнення, порівняльний аналіз, моделювання, формалізація та індукція. Запропоновані результати досліджень можуть бути використані керівниками підприємств дорожнього господарства або їх заступниками з економічних питань, які зацікавлені у підвищенні ефективності роботи підприємств. Впровадження отриманих результатів у практичну діяльність підприємств дорожнього господарства забезпечить прозорість відображення результатів та витрат функціонування, тим самим створюючи сприятливі умови для ухвалення ефективних управлінських рішень у найкоротші терміни, що є однією з передумов застосування бюджетування як управлінської технології.

Ключові слова: бюджетування, бюджет, бюджетна модель, основний бюджет, управлінська технологія, дорожнє господарство.

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

БЮДЖЕТНАЯ МОДЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЙ ДОРОЖНОГО ХОЗЯЙСТВА

Аннотация. В данной статье проведён анализ подходов к формированию бюджетной модели предприятия и приведены основные результаты, полученные автором в результате достижения поставленной цели исследования. Основная цель заключалась в обосновании бюджетной модели предприятий дорожного хозяйства, соответствующей специфике дорожной отрасли и требованиям к бюджетированию как управленческой технологии предприятия. Требования предусматривают: наличие взаимосвязанных бю-

джетов, позволяющих осуществлять планирование, анализ фактического состояния и сбор данных по анализу эффективности работы предприятия в одном разрезе, гибкость и соответствие требованиям руководства. В работе получила дальнейшее развитие бюджетная модель предприятий дорожного хозяйства путём добавления к ней трёх бюджетов: дополнительных затрат, средств на покрытие риска и матрицы Мобли. Для обоснования модели были использованы такие методы исследования, как логико-теоретическое обобщение, сравнительный анализ, моделирование, формализация и индукция. Полученные результаты исследований могут быть использованы руководителями предприятий дорожного хозяйства или их заместителями по экономическим вопросам, которые заинтересованы в повышении эффективности работы предприятий. Внедрение полученных результатов в практическую деятельность предприятий дорожного хозяйства обеспечит прозрачность отображения результатов и затрат их функционирования, тем самым создавая благоприятные условия для принятия эффективных управленческих решений в кратчайшие сроки, что является одной из предпосылок применения бюджетирования как управленческой технологии.

Ключевые слова: бюджетирование, бюджет, бюджетная модель, основной бюджет, управленческая технология, дорожное хозяйство.

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

BUDGET MODEL OF ENTERPRISES FROM THE ROAD SECTOR

Abstract. *In the paper the approaches to the formation of the enterprise budget model have been analysed, the main results received by the author in the process of achieving the set objective of the study are given. This main objective was to substantiate the budget model of road sector enterprises which corresponds to the specifics of the road sector and requirements to budgeting as a management technology of the enterprise. The requirements provide for: availability of interrelated budgets that allow to plan, to analyze the actual state, to collect data on the analysis of the enterprise performance in one section; flexibility and accordance with the management demands. In the work the budget model of the road sector enterprise has been further developed by adding three budgets: additional costs, funds to cover the risk and Mobley matrix. To substantiate the model such research methods were used as logical and theoretical generalization, comparative analysis, modelling, formalization and induction. The received results can be used by leaders of enterprises from the road sector or their deputies in economic issues, who are interested in improving the efficiency of enterprises. Implementation of the received results into practical activities of road enterprises will ensure transparency in displaying the results and costs of their functioning, thus, creating favourable conditions for taking effective management decisions in the shortest possible time, that is one of the prerequisites for the use of budgeting as a management technology.*

Key words: *budgeting, budget, budget model, master budget, management technology, road facilities.*

Постановка проблеми. Для забезпечення роботи підприємств у ринкових умовах необхідно впроваджувати нові методи підвищення ефективності системи управління підприємствами, одним

із яких є бюджетування. В Україні під час впровадження останнього виникає багато проблем [1], пов'язаних із тим, що система бюджетування не працює або працює не так, як потрібно, що відбувається через недотримання принципів постановки бюджетування, не зв'язаність із стратегією і специфікою діяльності підприємства та інших теоретичних і методичних основ бюджетування. Таким чином, дослідження, метою якого є поглиблення теоретичних основ та методичних рекомендацій щодо впровадження бюджетування на підприємствах, є актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ми поділяємо думку тих вчених, які розглядають бюджетування як управлінську технологію або технологію управління підприємством [2–4], оскільки бюджетування є основним елементом інструментарію оперативного контролінгу, суть якого полягає в інтеграції окремих елементів функцій управління [5, 6] і відповідає основним принципам бюджетування [7]. Під бюджетуванням розуміється управлінська технологія складання бюджетів, яка дає змогу пов'язати діяльність підприємства з його стратегічними цілями, планувати, організовувати, контролювати та мотивувати виконання бюджетів на підприємстві, тобто здійснювати процес управління підприємством, спрямований на досягнення поставлених перед підприємством цілей [7, 8].

Бюджетування як управлінська технологія включає до свого складу три складові: технологію, організацію, автоматизацію бюджетування [4, 7, 8]. Розробка лише технології бюджетування на підприємстві не дає змоги ефективно функціонувати без інших двох етапів бюджетування – організації та автоматизації, але вона є першоосновою їх реалізації. Технологія бюджетування включає до себе сім складових: цілі та завдання, принципи бюджетування, методи бюджетування, види бюджетів, систему підконтрольних показників, схеми консолідації, формати бюджетів. Для визначення цілей і завдань використано метод SWOT-аналізу, на основі якого обирається одна з чотирьох стратегій розвитку підприємства, визначено основні принципи бюджетування та сформульовано сутність кожного з них [7], здійснено класифікацію та розкрито сутність методів бюджетування з урахуванням специфіки дорожнього господарства, обрано найбільш доцільні для використання [9]. Надалі на підставі визначених принципів та методів бюджетування необхідно, по-перше, обрати види бюджетів, доцільні для використання в підприємствах

дорожнього господарства, по-друге, визначити послідовність обраних видів бюджетів та, по-третє, розробити систему підконтрольних показників, що стане основою розробки форматів кожного виду бюджету. Обрані види бюджетів формують структуру бюджетів підприємства. Таким чином, одержані шляхом вирішення поставлених завдань результати дозволять надалі сформувати формати бюджетів та розробити методики їх складання згідно з цілями підприємства. Стаття присвячена вирішенню перших двох завдань, які у комплексі дозволяють сформувати бюджетну модель, що являє собою структуру та послідовність формування бюджетів на підприємстві.

Бюджет може мати дуже багато різновидів. Для вибору видів бюджетів, доцільних для використання на підприємствах дорожнього господарства, та визначення послідовності їх складання за основу було взято загальноприйняте класичне розділення бюджетів на чотири групи [4]: основні бюджети (бюджет доходів та витрат, бюджет руху грошових коштів, бюджетний баланс), операційні бюджети (бюджет продажів, бюджет виробництва тощо), допоміжні бюджети (бюджет податків, бюджет інвестицій) та додаткові бюджети (бюджет розподілу прибутку, бюджети окремих проектів та програм). Усі ці бюджети потрібні для складання основного бюджету, який являє собою сукупність взаємопов'язаних трьох основних бюджетів, а також набір операційних і допоміжних бюджетів, необхідних для їх складання [4]. Основний бюджет ще називають майстер-бюджет [10, 11], зведений бюджет [12], генеральний бюджет [13]. Набір основних бюджетів є обов'язковим для підприємства, а склад операційних, допоміжних та додаткових бюджетів визначається на підприємстві відповідно до певних чинників [4].

Аналіз літературних джерел, в яких розглянуті питання визначення видів бюджетів та послідовності їх складання [2, 4, 10, 12–15, 17–20] на промислових підприємствах показав, що послідовність складання бюджетів у більшості науковців співпадає, але відрізняється структура бюджетів за видами і кількістю. Узагальнені результати більш детального аналізу існуючих підходів до визначення видів бюджетів, що задіяні під час складання основного бюджету, надані в табл. 1. Жирним курсивом в таблиці виділено літературне джерело, в якому описується класична модель підприємства. Умовним позначенням «+» виділяються ті види бюджетів, які пропонуються розглядати у літературному джерелі.

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз підходів до визначення видів бюджетів
промислового підприємства**

| Назва бюджету | Номер літературного джерела | | | | | | | | | | | Сума | % спів-падіння |
|--|-----------------------------|-----|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|------|----------------|
| | 2 | 4 | 10 | 12 | 13 | 14 | 15 | 17 | 18 | 19 | 20 | | |
| 1. Бюджет продажу | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | 11 | 100 |
| 2. Бюджет виробництва | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | 11 | 100 |
| 3. Інвестиційний бюджет | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | 11 | 100 |
| 4. Бюджет доходів і витрат | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | 11 | 100 |
| 5. Бюджет руху грошових коштів | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | + | 11 | 100 |
| 6. Бюджет прямих витрат на матеріали | + | + | + | + | + | | + | + | + | + | + | 10 | 91 |
| 7. Бюджет загально-виробничих витрат | + | + | + | + | + | | + | + | + | + | + | 10 | 91 |
| 8. Бюджет прямих витрат на оплату праці | + | + | + | + | + | | + | + | + | + | + | 10 | 91 |
| 9. Бюджет комерційних витрат | + | + | + | + | + | + | | + | + | + | + | 10 | 91 |
| 10. Бюджетний баланс | + | + | + | + | + | | + | + | + | + | + | 10 | 91 |
| 11. Бюджет управлінських витрат | + | + | + | | + | + | + | | + | + | | 8 | 73 |
| 12. Бюджет собівартості реалізованої продукції | + | | | | + | | + | + | + | + | + | 7 | 64 |
| 13. Бюджет запасів | | + | + | + | | | + | | | | + | 5 | 45 |
| 14. Бюджет виробничої собівартості | + | + | + | | + | | | | | | | 4 | 36 |
| 15. Податковий бюджет | + | + | | | | + | + | | | | | 4 | 36 |
| Всього бюджетів | 17 | 18 | 13 | 16 | 18 | 11 | 20 | 12 | 12 | 14 | 24 | | |
| Збіг з класичною бюджетною моделлю, % | 92 | 100 | 100 | 92 | 92 | 54 | 92 | 69 | 85 | 85 | 85 | | |
| Питома вага бюджетів з класичної моделі в загальній кількості бюджетів | 71 | 72 | 100 | 75 | 67 | 64 | 60 | 75 | 92 | 79 | 46 | | |

За даними таблиці можна зробити висновок, що майже всі спеціалісти, які займаються бюджетуванням, беруть за основу класичну бюджетну модель, тією чи іншою мірою доповнюючи необхідними, на їх погляд, видами бюджетів. Таким чином, для розробки бюджетної моделі підприємств дорожнього господарства необхідно використовувати класичну бюджетну модель шляхом її доопрацювання на підставі урахування специфіки функціонування підприємств дорожнього господарства та інших чинників, що забезпечать впровадження бюджетування як управлінської технології.

Невирішені складові загальної проблеми. Учені пропонують достатньо велику кількість різновидів бюджетних моделей [2, 4, 10–20], але для підприємств дорожнього господарства вона розглядається в роботі [21]. Тут під час визначення бюджетної моделі ураховувалися особливості дорожнього господарства на основі нормативного документа [22], який згідно з наказом Міністерства регіонального розвитку будівництва та житлово-комунального господарства [23] з 01.01.2014 втратив свою чинність. Замість нього зараз використовується національний стандарт ДСТУ Б Д.1.1-1:2013. Також у бюджетній моделі підприємств дорожнього господарства не пропонується використовувати комплексний бюджетний документ, що не відповідає вимогам до бюджетування як управлінської технології. Таким чином, виникає потреба у перегляді існуючої моделі з точки зору урахування змін у нормативній базі визначення вартості будівництва та необхідності складання комплексного бюджетного документа.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування бюджетної моделі підприємств дорожнього господарства, що відповідає специфіці дорожньої галузі та вимогам до бюджетування як управлінської технології підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно з ДСТУ Б. Д.1.1-1:2013 «Правила визначення вартості будівництва» [24] та результатами аналізу основних відмінностей правил розрахунку вартості за ДСТУ Б Д.1.1-1:2013 та ДБН Д.1.1-1-2000 [25, 26] до існуючої бюджетної моделі доцільно додати два бюджети:

– бюджет додаткових витрат, який включає до свого складу витрати на виконання робіт у зимовий період, витрати на виконання робіт у літній період просто неба при температурі більш ніж +27°C,

витрати на доплати працівникам у зв'язку з втратами часу на проїзд з місця розміщення організацій до об'єкта будівництва і назад та витрати на утримання служби замовника;

– бюджет коштів на покриття ризику, необхідний для врахування ризику підприємств у зв'язку з інфляційними процесами.

У роботі [15] перераховуються ознаки бюджетних моделей, що дозволяють виділити бюджетування в окрему управлінську технологію:

- наявність центрів фінансової відповідальності;
- наявність взаємопов'язаних бюджетів, що дозволяють планувати діяльність та враховувати факт в одному і тому ж розрізі;
- можливість доопрацювання та оптимізації системи.

На підставі цих ознак та принципів бюджетування підприємства [7] були сформовані вимоги щодо формування бюджетної моделі під час впровадження бюджетування як управлінської технології підприємства: наявність взаємопов'язаних бюджетів, що дозволяють здійснювати планування, аналіз фактичного стану та збір даних з аналізу ефективності роботи підприємства в одному розрізі, гнучкість та відповідність вимогам керівництва. Під гнучкістю розуміється можливість доопрацювання та оптимізації бюджетної моделі. Під відповідністю вимогам керівництва розуміється мінімально можлива кількість бюджетів, що забезпечує керівника інформацією для успішного управління підприємством.

Для забезпечення відповідності існуючої бюджетної моделі останній вимозі до складу основних бюджетів доцільно включити матрицю Моблі, оскільки вона дозволяє швидко одержати повносистемне уявлення про майбутні результати діяльності на підставі одного документа замість трьох, що пропонується використовувати зараз. 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 [27].

Тоді під основним бюджетом пропонується розуміти сукупність взаємопов'язаних чотирьох основних бюджетів, а також набір операційних і допоміжних бюджетів, необхідних для їх складання.

Таким чином, керівнику підприємства для ухвалення рішень щодо управління підприємством достатньо буде користуватися лише одним документом замість трьох, як це було раніше.

Бюджетна модель підприємств дорожнього господарства з урахуванням необхідних перетворень наведена на рис. 1.

Бюджетування доцільно розпочинати зі складання бюджету продажу, в якому відображаються щомісячні та щоквартальні обсяги продажу за видами діяльності, продукції і в цілому за підприємством в натуральних та вартісних показниках протягом бюджетного періоду. На базі бюджету продажу складається виробничий бюджет, до складу якого включаються бюджет виробництва, бюджет прямих витрат на матеріали, на оплату праці, на експлуатацію машин і механізмів, бюджет запасів, бюджет загальновиробничих витрат.

Бюджет прямих витрат на матеріали – це план, в якому здійснюється планування витрат на матеріали.

Бюджет прямих витрат на оплату праці – це план, який включає заробітну плату дорожніх робітників, зайнятих виконанням будівельно-монтажних робіт, доставкою будівельних матеріалів до місця їх застосування.

Бюджет прямих витрат на експлуатацію машин і механізмів – це план, який включає поточні та разові витрати на експлуатацію машин. Поточні витрати включають: вартість паливо-мастильних матеріалів та електроенергії, основну заробітну плату робітників, зайнятих управлінням та обслуговуванням машин, амортизацію машин, витрати на ремонт та технічне обслуговування, за орендованими машинами – орендну плату за використання. Разові витрати складаються з витрат з навантаження, розвантаження та транспортування машин, вартості робіт з їх монтажу, демонтажу і пробного пуску та вартості влаштування тимчасових допоміжних споруд.

Бюджет загальновиробничих витрат – це план, який включає три групи витрат: витрати на управління та обслуговування будівельного виробництва, витрати на організацію робіт на будівельних майданчиках та удосконалення технології, інші загальновиробничі витрати.

Бюджет виробничих запасів – це план, який включає незавершене виробництво та виробничі запаси.

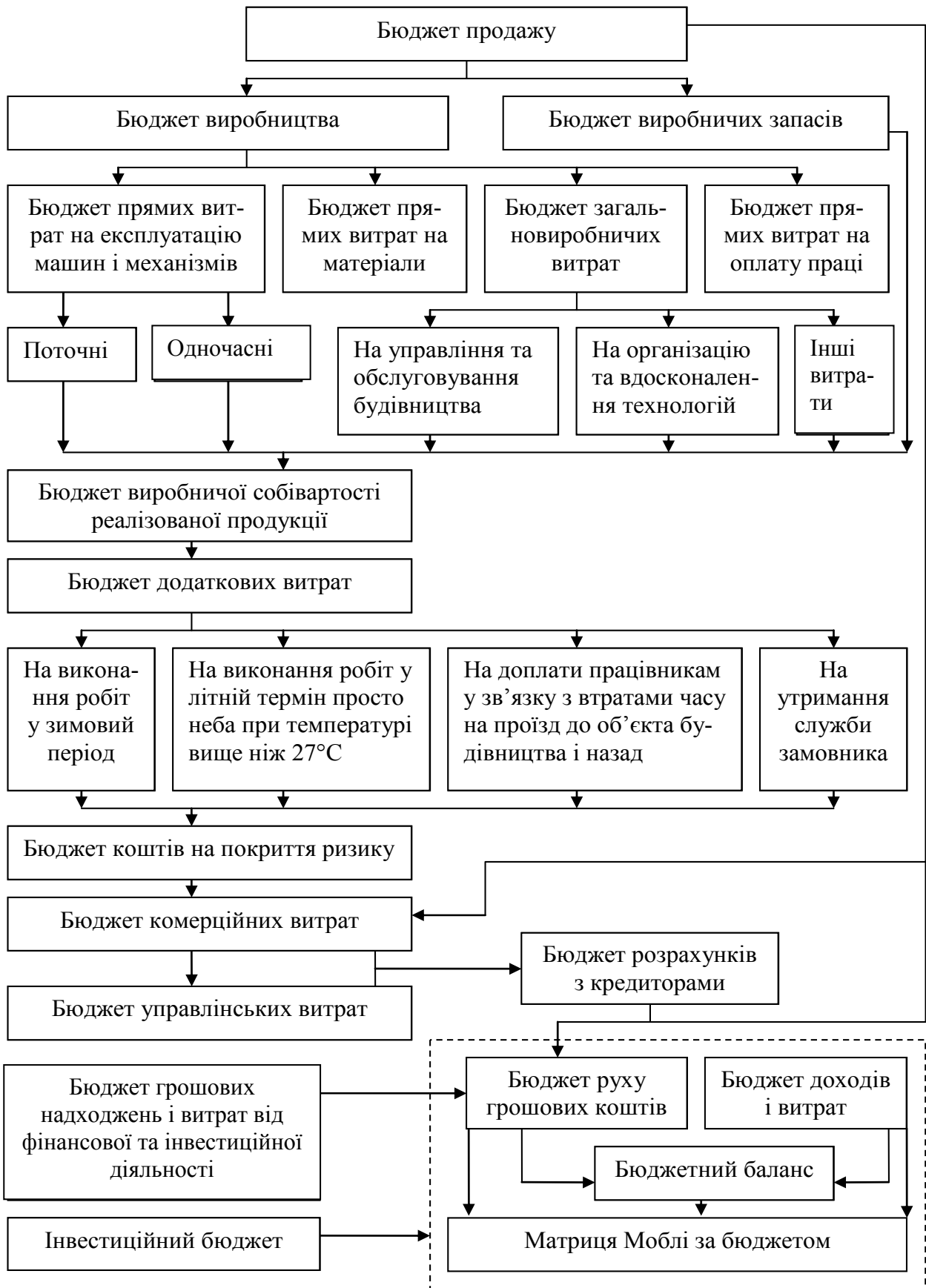


Рис. 1. Бюджетна модель підприємств дорожнього господарства

Бюджет виробничої собівартості реалізованої продукції базується на бюджеті виробництва та бюджеті запасів, консолідує витрати дорожнього підприємства під час будівництва та ремонту автомобільної дороги, не включаючи кошторисний прибуток.

Бюджет додаткових витрат, який пов'язаний зі специфічними особливостями роботи підприємств дорожнього господарства, включає: витрати на виконання робіт у зимовий та літній періоди, витрати на доплати працівникам у зв'язку з втратами часу та витрати на утримання служби замовника.

Бюджет коштів на покриття ризику передбачає планування коштів, що йдуть на погашення втрат у зв'язку з інфляційними процесами.

До складу бюджету комерційних витрат відносять планові витрати на здачу об'єктів замовникам, на заробітну плату, преміальні збутовому персоналу, маркетингові дослідження, рекламу та просування продукції на ринку.

Бюджет управлінських витрат – план витрат на утримання та оплату праці управлінців, утримання адміністративного корпусу, послуги сторонніх організацій.

Бюджет розрахунків з кредиторами є основою для побудови бюджету руху грошових коштів. Бюджет грошових надходжень і витрат від фінансової та інвестиційної діяльності є основою для побудови бюджету руху грошових коштів.

Інвестиційний бюджет відображає планові капіталовкладення підприємства. Бюджет доходів та витрат – це документ, що відображає фінансовий результат майбутньої діяльності та дозволяє характеризувати 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 надає можливість своєчасно передбачити незадовільний фінансовий стан підприємства.

Використання матриці Моблі дозволяє скласти комплексний документ, що пов'яже у наочній формі бюджетний баланс підприємства з бюджетом доходів і витрат та бюджетом руху грошових

коштів. Одержаний документ дозволить бачити, яким чином будуть зміни в одному форматі бюджету призводять до змін в двох інших бюджетних документах [27].

Висновки. Таким чином, в результаті урахування вимог до побудови бюджетування як управлінської технології підприємства та порівняльного аналізу класичної бюджетної моделі з сучасними особливостями функціонування підприємств дорожнього господарства одержала подальший розвиток бюджетна модель підприємств дорожнього господарства. До існуючих видів бюджетів запропоновано додати матрицю Моблі за бюджетом та специфічні, характерні лише для дорожнього господарства види, а саме: бюджет додаткових витрат та бюджет коштів на покриття ризику, які дозволять врахувати додаткові витрати, пов'язані зі специфікою дорожнього господарства та інфляційними процесами.

Запропонована модель відповідає класичній бюджетній моделі на 100 %, при цьому питома вага бюджетів з класичної моделі в загальній кількості бюджетів складає 68 %.

Впровадження одержаного результату в практичну діяльність підприємств дорожнього господарства забезпечить прозорість відображення результатів та витрат їх функціонування, тим самим створюючи сприятливі умови для їх ефективної роботи, раціонального використання ресурсів, підпорядкування інтересів структурних підрозділів цілям підприємств, контролю прибутковості кожного виду діяльності та замовника робіт, що є передумовами застосування бюджетування як управлінської технології підприємства.

Література

1. Смирнова Л. 13 досадных ошибок бюджетирования, из-за которых многие компании так и не выполняют план в 2014 году [Электронный ресурс] / Л. Смирнова – 2013. – Режим доступа: <http://www.gd.ru/news/view/id/1741-13-dosadnyh-oshibok-byudjetirovaniya-iz-za-kotoryh-mnogie-kopanii-tak-i-ne-vypolnyat-plan-v-2014-god>
2. Кузьмін О.Є. Бюджетування на підприємстві: навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Кондор, 2008. – 312 с.
3. Немировский И.Б. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство / И.Б. Немировский, И.А. Старожуков. – М.: Вильямс, 2006. – 512 с.

4. 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.
5. Контролінг: навч. посіб. / Г.О. Швиданенко, В.В. Лаврененко, О.Г. Дерев'яно, Л.М. Приходько. – К.: КНЕУ, 2008. – 264 с.
6. Петренко С.Н. Контроллінг: учеб. пособ. / С.Н. Петренко. – К.: Ника-центр, Эльга, 2004. – 328 с.
7. Эффективные подходы к развитию предприятий, отраслей, комплексов (в 3 книгах): монография / Т.Ю. Агеева, И.В. Аркелова, И.П. Бабкина и др. – Одесса: Куприенко С.В., 2013. – Кн. 2. – 168 с.
8. Догадайло Я.В. Удосконалення бюджетування як управлінської технології / Я.В. Догадайло // Економіка транспортного комплексу. – 2010. – № 17. – С. 18–25.
9. Догадайло Я.В. Вибір методів бюджетування підприємств дорожньої галузі / Я.В. Догадайло // Материалы международной научно-практической конференции «Современные проблемы и пути их решения в науке, транспорте, производстве и образовании 2009». – Одесса: Черноморье, 2009. – Том 6. Экономика. – 2009. – С. 14–16.
10. Афанасьев А. Особенности бюджетной модели компании [Электронный ресурс] / А. Афанасьев. – 2004. – Режим доступа: <http://fd.ru/articles/7885?login=paywall>
11. Смирнова Н.В. Особенности системы бюджетирования предприятий сферы услуг [Электронный ресурс] / Н.В. Смирнова, Д.Н. Смирнов // Современные наукоёмкие технологии. Региональное приложение. – 2010. – № 3 (23). – С. 60–66. – Режим доступа: http://www.isuct.ru/e-publ/snt/sites/ru.e-publ.snt/files/2010/03/snt_2010_n03_60.pdf
12. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К.В. Щиборщ – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело и сервис, 2004. – 592 с.
13. Голов С.Ф. Управленческий учет / С.Ф. Голов. – Х.: Фактор, 2009. – 784 с.
14. Квасній Л.Г. Роль бюджетування в системі антикризового управління підприємством / Л.Г. Квасній // Інноваційна економіка. – 2012. – № 29. – С. 39–43.
15. Ковтун С. Бюджетирование на современном предприятии или как эффективно управлять финансами / С. Ковтун. – Х.: Фактор, 2005. – 336 с.
16. Левченко О.П. Модель бюджета автотранспортного предприятия / О.П. Левченко // Економіка транспортного комплексу. – 2013. – № 21. – С. 181–190.
17. 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.

18. Перевалова Ж.В. Бюджетирование в управлении субъектами хозяйственной деятельности : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / Ж.В. Перевалова. – М., 2005. – 160 с.

19. 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.

20. Савчук В.П. Управление прибылью и бюджетирование / В.П. Савчук. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 432 с.

21. Догадайло Я.В. Бюджетування в підприємствах дорожнього господарства / Я.В. Догадайло, І.В. Подольська // Економіка транспортного комплексу. – 2006. – № 10. – С. 179–189.

22. ДБН Д. 1.1-1-1 – 2000 (з урахуванням Доповнення 3) «Правила визначення вартості будівництва». – К.: НВФ «Інпроект», 2005. – 92 с.

23. Про прийняття національного стандарту ДСТУ Б Д.1.1-1:2013 [Електронний ресурс]. – Міністерство регіонального розвитку будівництва та житлово-комунального господарства України. (Наказ Мінрегіону від 05.07.2013 № 293). – Режим доступу: http://msmeta.com.ua/file/novosti_stroitelstva/2013/07/21/Nakaz293.pdf

24. ДСТУ Б Д.1.1-1:2013 «Правила визначення вартості будівництва» [Електронний ресурс]: Міністерство регіонального розвитку будівництва та житлово-комунального господарства України. – 2013. – 88 с. – (Офіційне видання). - Режим доступу: http://dbn.at.ua/_ld/11/1113___.1.1-1-2013.pdf

25. Груша В.А. Сучасний стан вітчизняної нормативної бази з ціноутворення у будівництві та шляхи її розвитку [Електронний ресурс] / В.А. Груша. – 2013. – Режим доступу: <http://www.dorndi.org.ua/>.

26. Основные различия правил расчета и оформления ДСТУ Б Д.1.1-1:2013 и ДБН Д.1.1-1-2000 [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа: <http://edu.smeta.ua/news/cenobrazovanie/180-pravilaraschetainformleniyasmetnoi-dokumentacii.html>

27. Догадайло Я.В. Матриця Моблі як комплексний бюджетний документ підприємств дорожнього господарства / Я.В. Догадайло // Економіка транспортного комплексу. – 2013. – № 22. – С. 159–172.

Рецензент О. М. Криворучко, докт. экон. наук, проф., ХНАДУ.
Стаття надійшла до редакції 17.01.2014 р.

УДК 338.47 : 711.25

ТОЛОК О. В., канд. техн. наук;

КОТКОВ К. В., магістрант,

Автомобільно-дорожній інститут ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНОГО ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЕКТІВ ОРГАНІЗАЦІЇ ДОРОЖНЬОГО РУХУ В МІСТАХ

Анотація. В Україні методика техніко-економічного обґрунтування проектів організації дорожнього руху нормативно не закріплена. Цей факт свідчить про відсутність в Україні серйозних системних наукових досліджень у сфері обґрунтування проектних рішень з організації дорожнього руху у містах. На основі систематизації результатів існуючих досліджень з техніко-економічного оцінювання ефективності заходів з організації дорожнього руху з урахуванням вітчизняного й закордонного досвіду розробки проектів організації дорожнього руху у містах запропоновано загальний методичний підхід до техніко-економічного обґрунтування проектів організації дорожнього руху у містах. При такому підході вибір найкращого варіанта проекту організації дорожнього руху побудований на строгій математичній основі, а досвід та інтуїція проектувальника використовуються на рівні оцінювання можливостей усунення причин втрат у дорожньому русі на об'єкті проектування окремими заходами. Запропонований у статті методичний підхід до техніко-економічного обґрунтування проектів організації дорожнього руху у містах закладає базу для формування інструментарію обґрунтування проектних рішень з організації дорожнього руху у вигляді відповідних методів і методик і, тим самим, сприяє вирішенню транспортних проблем у містах.

Ключові слова: організація дорожнього руху, втрати у дорожньому русі, ефективність проекту.

ТОЛОК А. В., канд. техн. наук;

КОТКОВ К. В., магістрант,

Автомобільно-дорожній інститут ГВУЗ «Донецький національний технічний університет»

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ТЕХНИКО- ЭКОНОМИЧЕСКОМУ ОБОСНОВАНИЮ ПРОЕКТОВ ОРГАНИЗАЦИИ ДОРОЖНОГО ДВИЖЕНИЯ В ГОРОДАХ

Аннотация. В Украине методика технико-экономического обоснования проектов организации дорожного движения нормативно не закреплена. Этот факт свидетельствует об отсутствии в Украине серьезных системных научных исследований в сфере обоснования проектных решений по организации дорожного движения в городах. На основе

систематизации результатов существующих исследований в области технико-экономической оценки эффективности мероприятий по организации дорожного движения с учетом отечественного и зарубежного опыта разработки проектов организации дорожного движения в городах предложен общий методический подход к технико-экономическому обоснованию проектов организации дорожного движения в городах. При таком подходе выбор наилучшего варианта проекта организации дорожного движения построен на строгой математической основе, а опыт и интуиция проектировщика используются на уровне оценки возможности устранения причин потерь в дорожном движении на объекте проектирования отдельными мероприятиями. Предложенный в статье методический подход к технико-экономическому обоснованию проектов организации дорожного движения в городах закладывает базу для формирования инструментария обоснования проектных решений по организации дорожного движения в виде соответствующих методов и методик и, тем самым, способствует решению транспортных проблем в городах.

Ключевые слова: организация дорожного движения, потери в дорожном движении, эффективность проекта.

O. TOLOK, Cand., Eng. Sc.,

K. KOTKOV, Undergraduate,

The Automobile and Highway Engineering Institute of State Higher Educational Institute "Donetsk National Technical University"

METHODOLOGICAL APPROACH TO FEASIBILITY STUDY OF TRAFFIC MANAGEMENT PROJECTS IN URBAN AREAS

Abstract. *In Ukraine the procedure of feasibility study of traffic management project has not been established regulatory. This fact proves absence of serious system scientific research in the field of substantiation of project decisions on urban traffic management. A general methodological approach to the feasibility study of projects of traffic management in cities is offered on the basis of the systematization of the results of existing research in the field of feasibility study of the efficiency of traffic management steps taking into account domestic and international experience in project development of traffic management in urban areas. With this approach the choice of the best project of traffic organization is built on an exact mathematical basis and the experience and intuition of the designer are used at the level of estimation of the possibility to eliminate the reasons of losses in traffic in the design object by concrete measures. In this article a common methodological approach to the feasibility study of projects of traffic management in cities is offered. This approach lays the foundation of forming the tools to substantiate project decisions in the field of traffic management in the form of appropriate methods and methodologies and, thus, favours solving traffic problems in urban areas.*

Key words: *traffic management, losses in traffic, efficiency of the project.*

Постановка проблеми. Проект організації дорожнього руху (ПОР) – це спеціалізований проект, який відноситься до системи містобудівного проектування і який, як правило, розвиває й деталізує відповідні положення Комплексної схеми організації дорожнього

руху. ПОР орієнтований на застосування методів організації дорожнього руху (ОДР) локального характеру на порівняно невеликих фрагментах вулично-дорожньої мережі (ВДМ). Наприклад, об'єктом проектування для ПОР може бути перехрестя, вулиця, маршрут руху на ВДМ, невеликий планувальний район (центральне міське ядро, мікрорайон, зона торгового центру тощо).

У практиці організації та регулювання дорожнього руху в містах ухвалене варіантне проектування організації дорожнього руху на фрагменті ВДМ [1]. Кожний з альтернативних варіантів ПОР являє собою комплекс заходів з ОДР на об'єкті проектування.

Техніко-економічне обґрунтування ПОР полягає у порівнянні результатів техніко-економічного оцінювання альтернативних варіантів ПОР. У свою чергу, техніко-економічне оцінювання альтернативного варіанта ПОР полягає в зіставленні втрат у дорожньому русі на об'єкті проектування з витратами на їх зменшення.

Під терміном «втрати у дорожньому русі» розуміють соціально-економічну вартість необов'язкових витрат у процесі дорожнього руху [2]. Втрати у дорожньому русі умовно можна розділити на чотири види: економічні, екологічні, аварійні й соціальні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні методика техніко-економічного обґрунтування ПОР нормативно не закріплена. Цей факт свідчить про відсутність в Україні серйозних системних наукових досліджень у сфері обґрунтування проектних рішень з організації дорожнього руху. На жаль, за винятком кількох українських науковців (В. П. Поліщук, О. Т. Лановий [3], І. Л. Кужильний [4], Є. О. Рейцен [5]) в Україні цією проблемою ґрунтовно не займаються. Тому, систематизація результатів існуючих досліджень у сфері оцінювання ефективності заходів з організації дорожнього руху в містах з урахуванням світового досвіду, проведення нових досліджень, створення на цій базі й закріплення у відповідному нормативі методики техніко-економічного обґрунтування ПОР є актуальним науковим завданням. Починати вирішення цього наукового завдання доцільно з формування загального методичного підходу до техніко-економічного обґрунтування ПОР, що й обумовило мету цієї статті.

Формулювання цілей статті. Мета – розробка загального методичного підходу до техніко-економічного обґрунтування проектів організації дорожнього руху в містах.

Викладення основного матеріалу дослідження. У результаті аналізу вітчизняного й закордонного досвіду проектування ОДР у містах авторами розроблено методичний підхід до техніко-економічного обґрунтування ПОР, що включає такі три етапи:

1) формування списку альтернативних варіантів ПОР на об'єкті проектування;

2) оцінювання впливу альтернативних варіантів ПОР на ефективність ОДР на об'єкті проектування;

3) розрахунок економічної ефективності альтернативних варіантів ПОР;

Етап 1. Процес формування списку альтернативних варіантів ПОР на об'єкті проектування недостатньо формалізований і мало описаний точними методами досліджень. Список потенційних альтернативних варіантів ПОР на об'єкті проектування рекомендується складати на основі дослідження причин втрат у дорожньому русі (рис. 1).



Рис. 1. Процес формування списку альтернативних варіантів проекту організації дорожнього руху

Причини втрат у дорожньому русі на об'єкті проектування встановлюють шляхом опрацювання інформації про дорожні умови, умови руху, організацію і регулювання дорожнього руху й помилок поведінки учасників дорожнього руху. Незалежно одна від одної розробляються дві основні передумови. З одного боку, визначають можливі недоліки дорожніх умов, організації та регулювання руху транспорту і пішоходів на об'єкті проектування. З другого боку, визначають причини втрат у дорожньому русі на основі дослідження окремих складових цих втрат (наприклад, аварійну складову визначають на основі аналізу ДТП і конфліктів між учасниками дорожнього руху, що призвели до цих ДТП). Порівнюючи обидві групи причин, визначають їх пересічення, що з високим ступенем вірогідності дозволяє виявити дійсні причини втрат у дорожньому русі на об'єкті проектування. Для усунення цих причин проектувальником формується перелік заходів, які об'єднуються у комплекси заходів, що і являють собою альтернативні варіанти ПОР.

Таких альтернативних варіантів може бути запропоновано досить багато. Це значно збільшує трудомісткість розробки ПОР й призводить, як наслідок, до збільшення вартості проектування.

Питання полягає в тому, як зменшити кількість альтернативних варіантів ПОР.

Введемо такі позначення:

– K_i – вартість реалізації i -того заходу, грн;

– z – кількість заходів в альтернативному варіанті ПОР;

– K – вартість реалізації альтернативного варіанта ПОР:

$$K = \sum_{i=1}^z K_i, \text{ грн};$$

– B – втрати у дорожньому русі на об'єкті проектування, грн;

– ΔB – зменшення втрат у дорожньому русі за рахунок реалізації ПОР, грн;

– K_p – максимальна величина ресурсів, яка може бути виділена для реалізації ПОР, грн;

– α – цільовий показник зменшення втрат у дорожньому русі на об'єкті проектування, %.

На загальнотеоретичному рівні існують чотири критерії вибору групи найкращих альтернативних варіантів з усіх потенційних альтернативних варіантів вирішення відповідної проблеми [6, 7].

Щодо формування списку альтернативних варіантів ПОР формування цих критеріїв буде таким:

1) досягнення заданого цільового показника зменшення втрат у дорожньому русі шляхом проведення заходів із мінімальною вартістю ($\Delta B \cdot 100/B \geq \alpha$ і $\min K$);

2) досягнення максимального зменшення втрат у дорожньому русі за обмежених ресурсів для реалізації ПОР ($\max \Delta B$ і $K \leq K_p$);

3) досягнення максимального ефекту комплексу заходів ПОР за їх обмеженої вартості ($\max[\Delta B - K]$ і $K \leq K_p$);

4) досягнення максимальної ефективності комплексу заходів ПОР за їх обмеженої вартості ($\max[\Delta B / K]$ і $K \leq K_p$).

Найкращий теоретичний результат буде отриманий, якщо обраний альтернативний варіант ПОР буде відповідати усім чотирьом критеріям, що практично неможливо. Тому необхідно розглядати критерії за їх пріоритетом.

Аналіз практичного досвіду країн Європейського Союзу, Японії та США у вирішенні проблем дорожнього руху в містах показує, що на перше місце має бути поставлений перший критерій. Однак реальне економічне становище в містах України таке, що ресурси на реалізацію ПОР у містах практично завжди обмежені. Тому для умов України раціональним є використання другого, третього й четвертого критеріїв, оскільки для досягнення цільових показників першого критерію можуть знадобитися ресурси, яких у немає. І в цьому випадку комплекс заходів ПОР залишиться на папері й не буде реалізований.

Що стосується другого, третього й четвертого критеріїв, кожний із цих критеріїв має доцільні економічні границі їх застосування [4, 7]:

- критерій 2 – при $K_p > 0,9 \cdot B$;
- критерій 3 – при $0,1 \cdot B < K_p < 0,9 \cdot B$;
- критерій 4 – при $K_p < 0,1 \cdot B$.

Отже, проектувальник, знаючи величину втрат у дорожньому русі на об'єкті проектування (виявлення проблем дорожнього руху й пов'язаних з ними втрат є першим етапом розробки ПОР) і максимальну величину ресурсів, які виділяються для реалізації ПОР, може визначитися із критерієм вибору альтернативних варіантів ПОР і, тим самим, зменшити кількість цих альтернативних варіантів.

Зазначимо, що сьогодні в Україні відсутні надійні методики розрахунку втрат у дорожньому русі, що не дозволяє адекватно обґрунтовувати заходи з вирішення транспортних проблем у містах.

Етап 2. Оцінювання впливу альтернативних варіантів ПОР на ефективність ОДР на об'єкті проектування. В основі такого оцінювання мають бути кількісні прогнози показників ефективності ОДР на об'єкті проектування (ці показники мають бути обговорені у технічному завданні на розробку ПОР) під час застосування того або іншого альтернативного варіанта ПОР.

На цьому етапі для кожного з альтернативних варіантів ПОР з використанням комплексу моделей необхідно:

- дослідити можливі зміни в маршрутизації пішохідних і транспортних потоків;
- провести прогнозування величини інтенсивності руху транспортних і пішохідних потоків;
- розрахувати значення показників ефективності ОДР на об'єкті проектування, що можливо будуть після реалізації відповідних альтернативних варіантів ПОР.

Оцінювання ефективності застосування альтернативних варіантів ПОР необхідно проводити, використовуючи методи перевірки статистичних гіпотез, суть яких полягає в оцінюванні «статистичної значущості» очікуваної зміни показників ефективності ОДР на об'єкті проектування. У дорожніх службах США таке оцінювання є обов'язковим перед розрахунком економічної ефективності комплексу заходів щодо ОДР [8].

Наприклад, існує багато правил, що дозволяють відповісти на питання, чи можна вважати очікуване зменшення кількості ДТП на ділянці ВДМ результатом реалізації на ній комплексу заходів з підвищення безпеки дорожнього руху.

Перше правило таке: якщо X – кількість ДТП за певний період «до» реалізації альтернативного варіанта ПОР і Y – кількість ДТП за інший такий же період «після» реалізації альтернативного варіанта ПОР, то різниця кількості ДТП має «статистичну значущість» (тобто, цю різницю можна вважати результатом реалізації альтернативного варіанта ПОР, а не випадковою), якщо виконується така умова [9]:

$$|X - Y| > 2\sqrt{X + Y}. \quad (1)$$

Якщо умова (1) не виконується, то вважають, що зменшення кількості ДТП на об'єкті проектування може бути випадковим, тобто воно не може вважатися результатом реалізації альтернативного варіанта ПОР.

Другим правилом є те, що випадкову зміну кількості ДТП можна прирівняти квадратному кореню з їх кількості. При однобічній критичній області з довірчою імовірністю 95 % статистично значиме зменшення кількості ДТП «після» реалізації альтернативного варіанта ПОР має відповідати такій умові [10]:

$$Y < X - 1,645\sqrt{X}. \quad (2)$$

Однак підхід, за якого визначається статистична значущість зменшення очікуваної кількості ДТП методом «до» і «після» реалізації альтернативного варіанта ПОР, є некоректним. Справа в тому, що при цьому не забезпечене зіставлення ситуацій «до» і «після» за фактором часу, тому що повністю ігнорується зміна кількості ДТП, що відбулася б у ситуації «до», якщо б ПОР був би не реалізований. Тому більш коректним є порівняння ситуацій «без реалізації ПОР» і з «реалізацією ПОР», що прогнозуються на термін перспективи ПОР (5 років). Очікувану кількість ДТП для обох ситуацій можна визначати за методикою моделювання розподілу ДТП на ВДМ, яка була запропонована у роботі [5].

Етап 3. Економічну ефективність необхідно розраховувати тільки для тих альтернативних варіантів ПОР, які за показниками ефективності ОДР дали позитивний результат і зміна значень цих показників є статистично значима.

Згідно з [1] витрати на реалізацію альтернативних варіантів ПОР визначаються за збільшеними показниками з розрахунком економічної ефективності капітальних вкладень за критерієм їх окупності.

Оскільки для задоволення всіх потреб у місті, в тому числі і ОДР на ВДМ, завжди бракує ресурсів, постає завдання оптимального використання доступних ресурсів. Тому кожен альтернативний варіант ОДР необхідно розглядати як інвестиційний проект. В умовах ринкової економіки найбільш прогресивним методом оцінювання ефективності інвестиційних проектів є проектний аналіз.

Ефективність проекту з позицій методології проектного аналізу встановлюється як різниця між ситуаціями «без проекту» та

«з проектом». Подібний підхід не еквівалентний зіставленню ситуації «до» проекту із ситуацією «після» нього, що пропонується в низці публікацій [11] і нормативних документах [12], тому що порівняння положень «до» та «після» проекту не враховує зміни, що відбулися би за відсутності проекту, і таким чином веде до неточного підрахунку вигод і витрат проекту.

Для розрахунку ефективності проекту в міжнародній практиці використовується показник чистої теперішньої цінності (NPV) [13]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t} = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}, \quad (3)$$

де B_t – вигоди проекту за рік, t ;

C_t – повні витрати на проект за рік, t ;

n – тривалість (строк життя) проекту;

i – ставка дисконту, що визначається темпом інфляції (rpi) і ставкою альтернативної вартості проекту (rr). За формулою Фішера [13]:

$$(1 + rpi) \cdot (1 + rr) = (1 + i). \quad (4)$$

Повні витрати на проект за рік t (C_t) складаються з капітальних витрат, що проведені за рік t , і поточних витрат.

Умови, за яких проект визнається ефективним чи неефективним:

1) якщо $NPV \geq 0$ – проект можна рекомендувати для фінансування;

2) якщо $NPV < 0$ – проект не ухвалюється.

Оцінювання ефективності капіталовкладень у дорожнє будівництво і заходи з ОДР рекомендується проводити за умови, що капіталовкладення за проектом робляться тільки одного разу на початку першого часового періоду (року) здійснення інвестиційного проекту ОДР [3]. Вартість альтернативних проектів ОДР має включати всі суспільно-необхідні витрати на їх створення й реалізацію, у тому числі витрати на виконання проектно-дослідницьких і будівельно-монтажних робіт, придбання устаткування, експертизу. Вартість проектних робіт і послуг з ОДР визначається відповідно до ДБН Д.1.1-7-2000 [14], а вартість будівельно-монтажних робіт – відповідно до ДБН Д.1.1-1-2000 [15].

Формула розрахунку NPV для проекту ОДР набуде вигляду (5).

$$NPV = -K + \sum_{t=1}^n \frac{(\Delta B_t + \Delta C_t)}{(1+i)^t}, \quad (5)$$

де K – капітальні вкладення (інвестиції) в проект ОДР;

n – термін життя проекту ОДР, визначається періодом часу, після закінчення якого виникне необхідність інвестицій для розробки нового проекту ОДР;

ΔB_t – вигоди, що отримані як різниця втрат у дорожньому русі між ситуаціями «без проекту» та «з проектом» за рахунок зміни: кількості ДТП, затримок транспорту, втрат часу пасажирями, концентрації забруднюючих речовин у повітрі, рівня шуму тощо;

ΔC_t – вигоди, що враховують різницю поточних річних витрат на утримання схеми ОДР між ситуаціями «без проекту» та «з проектом».

Якщо припустити, що вартість усіх витрат і вигод зростатиме відповідно до темпів інфляції, то можна не враховувати інфляцію зовсім та оцінювати витрати і вигоди в цінах базового року (рік розробки ПОР).

Альтернативна вартість проекту залежить від альтернативних інвестиційних можливостей, які є у місті. Наприклад, альтернативною інвестиційною можливістю для проектів з організації дорожнього руху у містах є інвестування ресурсів в озеленення території міста, відкриття установ соціальної сфери тощо. На жаль, у реальному житті практично неможливо визначити всі інвестиційні можливості, а відтак і досягти абсолютної точності у визначенні альтернативної вартості капіталу. Тому для зменшення трудомісткості цього нетипового для конструкторів ПОР завдання, ми пропонуємо як ставку альтернативної вартості проекту організації дорожнього руху брати середню в місті депозитну банківську ставку, що є у базовому році.

Таким чином, у формулі (5) i – це середня депозитна банківська ставка, що є у базовому році.

Важливим моментом під час обґрунтування доцільності інвестицій у проект ОДР є визначення його строку окупності, що показує, за який період часу проект відшкодує свої витрати. Для цього у формулі (5) необхідно знайти такий момент часу t , за якого $NPV = 0$, тобто дисконтовані вигоди будуть рівними капітальним вкладенням. Графічно це наведено на рис. 2.

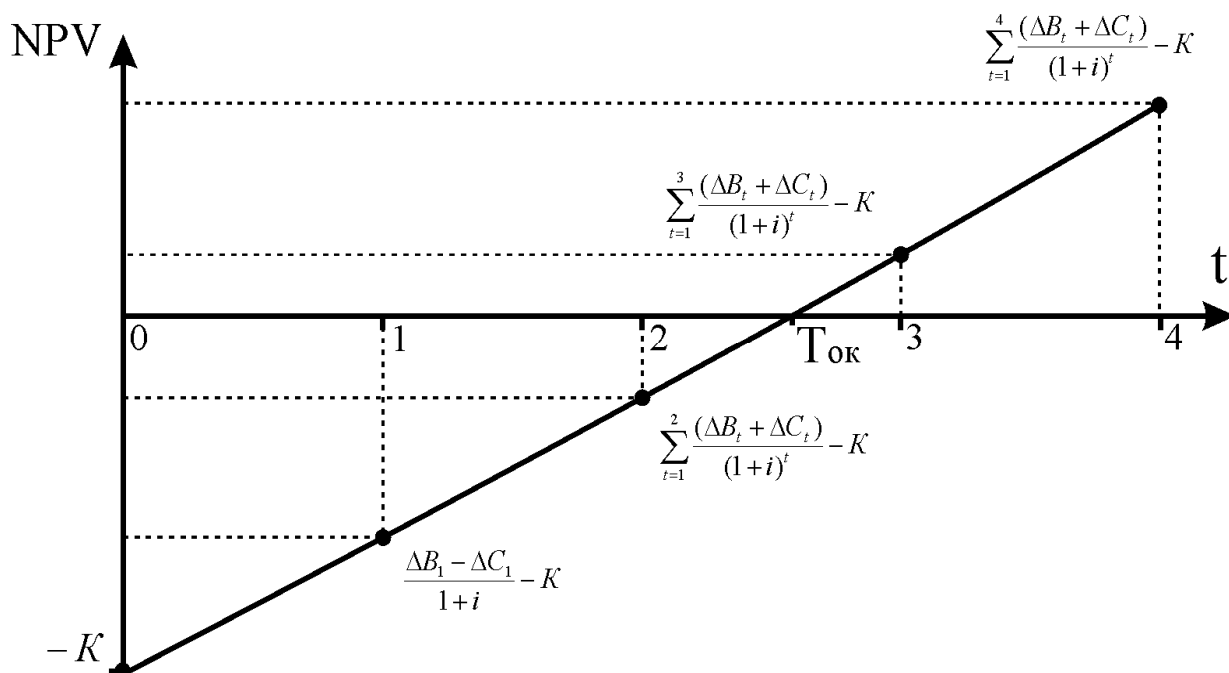


Рис. 2. Зміна чистої теперішньої цінності за роками реалізації проекту ОДР (приклад)

Після визначення терміну окупності ($T_{ок}$) необхідно розрахувати коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень (E) як величину, зворотну термінові окупності:

$$E = \frac{1}{T_{ок}}. \quad (6)$$

Економічно ефективними визнаються ті капітальні вкладення, коефіцієнт економічної ефективності яких не нижче нормативних (для методів ОДР $E_n = 0,15$ [1]).

Таким чином, до реалізації мають рекомендуватися тільки ті альтернативні варіанти ПОР, які забезпечують $E \geq 0,15$.

Якщо таких альтернативних варіантів виявлено більше одного, то перевагу потрібно віддавати варіанту ПОР з більш високим значенням дисконтованих вигод проекту, отриманих за рахунок зменшення втрат у дорожньому русі на об'єкті проектування ($\max \sum_{t=1}^n \frac{\Delta B_t}{(1+i)^t}$). При цьому термін дисконтування (n) необхідно взяти рівним максимальному із термінів окупності для альтернативних варіантів, які забезпечують $E \geq 0,15$.

Висновки. Запропоновано загальний методичний підхід до техніко-економічного обґрунтування проектів організації дорожнього руху у містах. Цей підхід закладає базу для формування інструментарію обґрунтування проектних рішень у сфері організації дорожнього руху у вигляді відповідних методів і методик і тим самим сприяє вирішенню транспортних проблем у містах.

За методичного підходу, що розроблений у статті, вибір найкращого варіанта ПОР побудований на строгій математичній основі, а досвід та інтуїція проектувальника використовуються на рівні оцінювання можливостей усунення причин втрат у дорожньому русі на об'єкті проектування окремими заходами.

Подальша робота буде спрямована на розробку якісно нової методики розрахунку втрат у дорожньому русі. Для цього, в першу чергу, необхідно сформулювати комплекс показників ефективності організації дорожнього руху й розробити кількісні методи їх прогнозування.

Література

1. Временные нормативы по проектированию комплексных схем организации дорожного движения в городах УССР / Киевский инженерно-строительный институт. – К.: КИСИ, 1990. – 24 с.
2. Капский Д.В. Разработка системы принципов и методов повышения безопасности дорожного движения в очагах аварийности населенных пунктов / Д.В. Капский // Коммунальное хозяйство городов: науч.-техн. сб. Сер. «Технические науки и архитектура». – К.: Техніка, 2010. – Вып. 95. – С. 193–198.
3. Поліщук В.П. Оцінка економічної ефективності заходів з організації дорожнього руху / В.П. Поліщук, О.Т. Лановий, О.А. Охрименко // Безпека дорожнього руху України. – 2006. – № 1(2). – С. 34–44.
4. Кужильний І. Л. Методи оцінювання ефективності містобудівних заходів з підвищення безпеки дорожнього руху в містах України: дис. ... канд. техн. наук: 05.23.20 / І.Л. Кужильний. – К., 2005. – 148 с.
5. Рейцен Є.О. Методика моделювання розподілу дорожньо-транспортних пригод по вулично-дорожній мережі міста / Є.О. Рейцен, О.В. Толок, Е.В. Руденков // Вісник Донецької академії автомобільного транспорту. – 2010. – № 3. – С. 43–49.
6. Браун Дэвид Б. Анализ и разработка систем обеспечения техники безопасности: системный подход в технике безопасности / Дэвид Б. Браун. – М.: Машиностроение, 1979. – 360 с.

7. Юров А.П. Методы оценки эффективности мероприятий в региональных системах обеспечения безопасности дорожного движения / А.П. Юров // Комплексное решение территориальных проблем дорожного движения: сборник научных трудов МАДИ. – М.: МАДИ, 1983. – С. 46–51.

8. Ваулин Э.М. Теоретические и практические основы выявления и устранения топографических очагов ДТП / Э.М. Ваулин, А.П. Юров. – М.: ЦБНТИ, 1989. – 52 с.

9. Рейцен Е.А. Изыскание рациональных методов повышения безопасности движения при искусственном освещении: дис. ... канд. техн. наук: спец. «Городское строительство и хозяйство» / Е.А. Рейцен. – К., 1972. – 224 с.

10. Рунэ Эльвик. Справочник по безопасности дорожного движения / Рунэ Эльвик, Аннэ Боргер Мюсен, Трулс Ваа; пер. с норв. под редакцией В.В. Сильянова. – М.: МАДИ(ГТУ), 2001. – 756 с.

11. Аксенов В.А. Экономическая эффективность рациональной организации дорожного движения / В.А. Аксенов, Е.П. Попова, О.А. Дивочкин. – М.: Транспорт, 1987. – 128 с.

12. Инструкция по учету потерь народного хозяйства от дорожно-транспортных происшествий при проектировании автомобильных дорог: ВСН 3–81. – М.: Транспорт, 1982. – 56 с.

13. Богоявленська Ю.В. Проектний аналіз: навчальний посібник / Ю.В. Богоявленська. – К.: Кондор, 2004. – 336 с.

14. Правила визначення вартості проектно-дослідницьких робіт для будівництва, що здійснюється на території України: ДБН Д.1.1-7-2000. – [Чинний від 2001-01-01]. – К.: Держбуд України, 2000. – (Державні будівельні норми України).

15. Правила визначення вартості будівництва: ДБН Д.1.1-1-2000. – [Чинний від 2000-10-01]. – К.: Держбуд України, 2000. – (Державні будівельні норми України).

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

Стаття надійшла до редакції 23.01.2014 р.

Наукове видання
ЕКОНОМІКА
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

Збірник наукових праць

Випуск 23

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 *Шинкаренко В. Г.*

Редактор *Солодкова Є. А.*

Комп'ютерна верстка *Солодкової Є. А.*

Підписано до друку 22.05.2014 р. Формат 60×84 1/16. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman Cug. Віддруковано на ризографі.
Ум. друк. арк. 10,7. Обл.-вид.арк. 10,9.
Зам. 299/14. Наклад 100 прим. Ціна договірна.

ВИДАВНИЦТВО
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету

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

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