

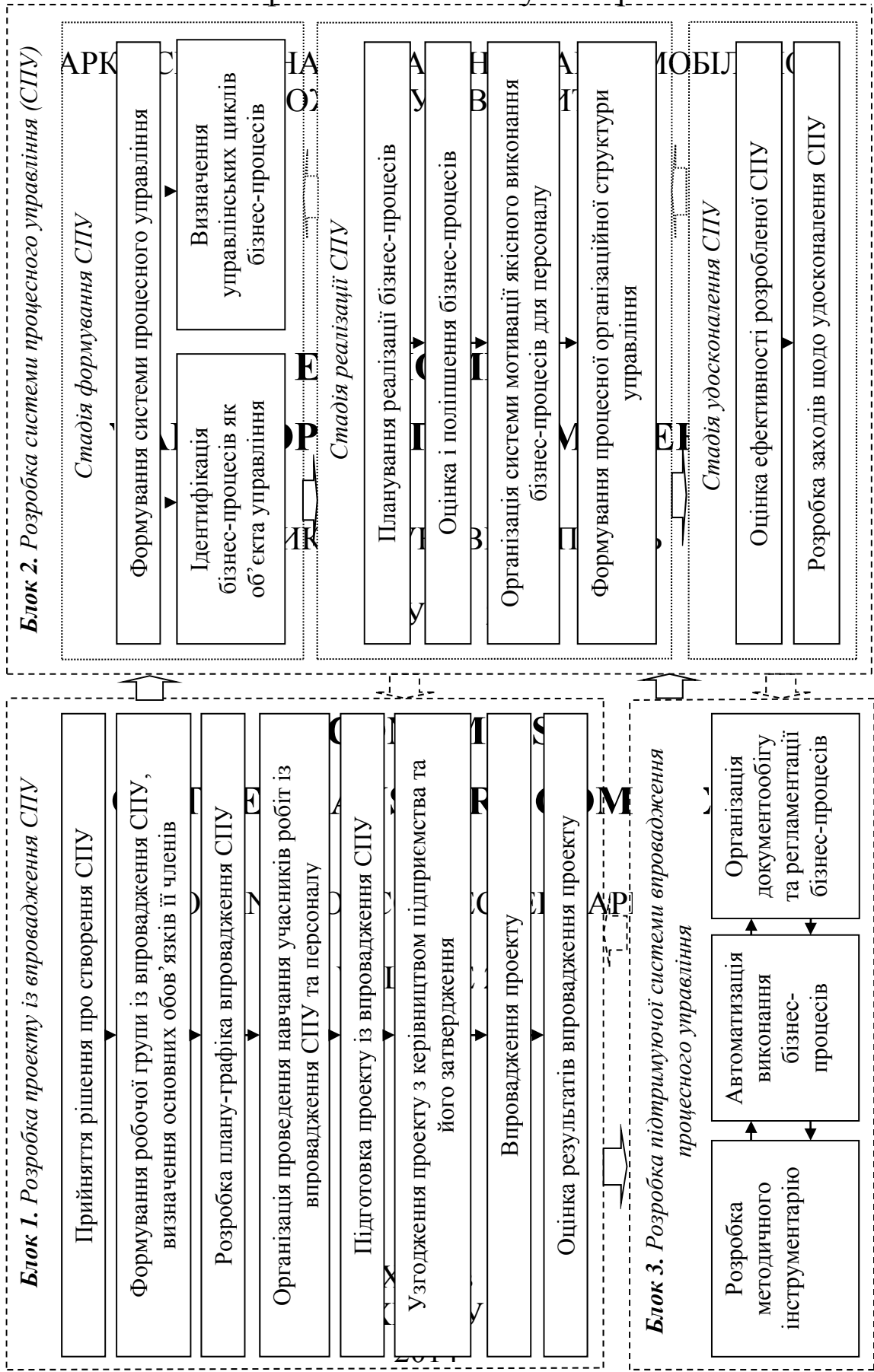


Рис. 1. Послідовність і склад робіт із впровадження і реалізації процесного підходу до управління

УДК 338.47:656

*Друкується відповідно до рішення вченої ради
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету
від 12 вересня 2014 р. (протокол № 1).*

Редакційна колегія

Криворучко О.М., докт. екон. наук, проф., ХНАДУ, головний редактор,
Шинкаренко В.Г., докт. екон. наук, проф., ХНАДУ, відповідальний секретар,
Дмитрієв І.А., докт. екон. наук, проф., ХНАДУ, зам. головного редактора,
Бабич Д.В., докт. екон. наук, проф., ХНАДУ,
Дикань В.Л., докт. екон. наук, проф., УДАЗТ,
Горелов Д.О., докт. екон. наук, проф., ХНАДУ,
Маліков В.В., докт. наук з державного управління, проф., ХНАДУ,
Сич Є.М., докт. екон. наук, проф., КУЕТТ,
Якименко Н.В., докт. екон. наук, проф., УДАЗТ,
Ананко І.М., канд. екон. наук, доц., ХНАДУ.

Editorial board

O. Kryvoruchko, Dr. Econ. Sc., Prof., *KNAHU*, Senior editor
V. Shynkarenko, Dr. Econ. Sc., Prof., *KNAHU*, Executive secretary
I. Dmitriev, Dr. Econ. Sc., Prof., *KNAHU*, Deputy senior editor
D. Babich, Dr. Econ. Sc., Prof., *KNAHU*
V. Dikan', Dr. Econ. Sc., Prof., *Kharkiv State Academy of Railway Transport*
D. Gorelov, Dr. Econ. Sc., Prof., *KNAHU*
V. Malikov, Dr. of Sc., Public Administration, Prof., *KNAHU*
E. Sych, Dr. Econ. Sc., Prof., *Kyiv University of Economics and Transport Technologies*
N. Yakymenko, Dr. Econ. Sc., Prof., *Kharkiv State Academy of Railway Transport*
I. Ananko, Cand. Econ. Sc., Associate Prof., *KNAHU*

Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – 2014. – Вип. 24. – 166 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**Криворучко О.М., Сукач Ю.О.**

Етапи впровадження процесного підходу до управління підприємствами 5

Федотова И.В.

Формирование структуры взаимоотношений предприятия с партнерами в сети на основе самоорганизации 21

Левченко О.П.

Сутність поняття «корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)» 39

Водолажська Т.О.

Сутність поняття «кадрова політика підприємства» 55

Пипенко І.С.

Процес формування потенціалу розвитку підприємства 65

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

Шинкаренко В.Г.

Объект управления конкурентоспособностью автотранспортных услуг 78

Криворучко О.Н.

Комплексная оценка качества в АТП 91

Криворучко О.М., Гладка О.І.

Оцінка внутрішньої привабливості підприємства як роботодавця 104

Ачкасова Л.М.

Оцінка ефективності процесу перевезення вантажів 117

Ананко І.М.

Оцінка ефективності функціонування логістичних систем на АТП 125

Легкий С.А.

Цінність послуг пасажирського автомобільного транспорту як об'єкт управління 139

Фёдорова В.А.

Виды имиджа автотранспортного предприятия 153

TABLE OF CONTENTS

MACROECONOMIC ISSUES OF THE DEVELOPMENT OF TRANSPORT COMPLEX

O. Kryvoruchko, Yu. Sukach

Stages of implementation of the process approach to factory
management 5

I. Fedotova

Formation of the structure of enterprise-partners relationship
in the network on the basis of self-organization 21

O. Levchenko

The essence of the notion of corporate social responsibility (CSR)... 39

T. Vodolazhska

The essence of the notion of the company's HR policy 56

I. Pypenko

Process of formation of an enterprise development potential 65

ECONOMICS OF MOTOR TRANSPORT

V. Shynkarenko

Object of management of motor transport services
competitiveness 78

O. Kryvoruchko

Complex estimation of quality at MTE 92

O. Kryvoruchko, O. Gladka

Assesment of the enterprise internal attractiveness as an employer .. 104

L. Achkasova

Evaluating the efficiency of freight transportation 117

I. Ananko

Evaluation of logistics systems performance at motor transport
enterprises 125

S. Legkiy

Value of passenger motor transport services as a management
object 139

V. Fedorova

Types of motor transport enterprise image 153

ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

УДК 65.0 (075.8)

КРИВОРУЧКО О.М., докт. екон. наук,

СУКАЧ Ю.О., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Анотація. У даній статті вирішується важливе завдання обґрунтування основних етапів впровадження процесного підходу до управління підприємствами. Основними цілями дослідження є визначення основних видів робіт, встановлення змісту та послідовності їх виконання для реалізації процесного управління. Авторами запропоновано етапи впровадження та реалізації процесного підходу до управління, які згруповано у три блоки: проектування робіт із впровадження системи процесного управління, розробка системи процесного управління та організація системи підтримки впровадження процесного підходу. При цьому розробка системи процесного управління здійснюється у три стадії: формування, реалізації та удосконалення. Результати дослідження можуть бути використані при розробці систем управління якістю, реінжинірингу бізнес-процесів, реалізації програм постійного поліпшення бізнес-процесів, реструктуризації підприємств тощо. Перехід до процесного управління за пропонованими етапами дозволить структурувати діяльність по процесах, сформулювати систему менеджменту бізнес-процесів, оптимізувати організаційну структуру управління, що в цілому забезпечить підвищення ефективності функціонування сучасних підприємств.

Ключові слова: процесний підхід до управління, бізнес-процес, система процесного управління, менеджмент бізнес-процесів, поліпшення бізнес-процесів.

КРИВОРУЧКО О.Н., докт. экон. наук,

СУКАЧ Ю.А., канд. экон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

Аннотация. В данной статье решается важная задача обоснования основных этапов внедрения процессного подхода к управлению предприятиями. Основными целями исследования являются определение основных видов работ, установление содержания и последовательности их выполнения для реализации процессного управления. Авторами предложены этапы внедрения и реализации процессного подхода к управлению, которые

сгруппированы в три блока: проектирование работ по внедрению системы процессного управления, разработка системы процессного управления и организация системы поддержки внедрения процессного подхода. При этом разработка системы процессного управления осуществляется в три стадии: формирования, реализации и совершенствования. Результаты исследования могут быть использованы при разработке систем управления качеством, реинжиниринга бизнес-процессов, реализации программ постоянного улучшения бизнес-процессов, реструктуризации предприятий и т.д. Переход к процессному управлению по предлагаемым этапам позволит структурировать деятельность по процессам, сформировать систему менеджмента бизнес-процессов, оптимизировать организационную структуру управления, что в целом обеспечит повышение эффективности функционирования современных предприятий.

Ключевые слова: процессный подход к управлению, бизнес-процесс, система процессного управления, менеджмент бизнес-процессов, улучшение бизнес-процессов.

O. KRYVORUCHKO, D. Sc. (Econ.),
Yu. SUKACH, Cand. Sc. (Econ.),
Kharkiv National Automobile and Highway University

STAGES OF IMPLEMENTATION OF THE PROCESS APPROACH TO FACTORY MANAGEMENT

Abstract. Main stages of implementation of the process approach to factory management have been considered in this paper. The principal objective of the present research is to specify the main types of activities required for the implementation of process management, as well as to determine their content and the sequence of their execution. The authors proposed the following stages of implementation and realization of the process approach to management, which are grouped into three blocks: planning the activities aimed at the process management system implementation, developing the process management system and organizing the support system for the implementation of the process approach. In addition, development of the process management system should be carried out in three stages: formation, implementation and improvement. The results of the present research can be used for the development of quality management systems, business process reengineering activities, implementation of programs of business process continuous improvement, enterprise restructuring activities, etc. Transition to the process management, executed in the stages which were proposed, will allow structuring all activities according to the processes, forming a business process management system, optimizing the organizational structure of the management, which, in its turn, will provide for the increased efficiency of modern enterprises.

Key words: process approach to management, business process, process management system, business process management, business process improvement.

Постановка проблеми. На сьогодні все більшої актуальності набуває теза про те, що для результативного й ефективного функціонування організація повинна розглядати діяльність із виробництва

продукції (послуг) і управління як сукупність взаємопов'язаних процесів, а процес – як набір цілеспрямованих операцій, які перетворюють входи у виходи і мають своїх постачальників та споживачів. У зв'язку з цим кардинально змінюється підхід до управління – від функціонального до процесного, який передбачає ідентифікацію процесів, визначення чіткої відповідальності за їх виконання та результати, організацію ресурсного забезпечення процесів, встановлення критеріїв ефективності виконання процесів тощо.

Використання процесного підходу є базовим принципом формування системи управління якістю, впровадження таких концепцій як реінжиніринг бізнес-процесів, безперервне поліпшення бізнес-процесів, всезагальний менеджмент якості, збалансована система показників, цикл Шухарта-Демінга тощо, які сьогодні набувають особливого поширення серед вітчизняних підприємств. При цьому діяльність із реалізації вказаних концепцій носить фрагментарний характер і орієнтована на виконання одиничних проектів з удосконалення, реорганізації чи реструктуризації діяльності підприємств, підвищення їх ефективності шляхом визначення стратегії та показників досягнення через призму бізнес-процесів тощо. Однак максимальна ефективність впровадження процесного підходу до управління досягається за умови не тільки опису та моделювання бізнес-процесів, їх оптимізації та удосконалення, а й реалізації комплексу заходів від розробки відповідної системи менеджменту до формування процесних організаційних структур управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сучасній літературі [1–7] визначаються такі підходи до впровадження процесного управління: виділення в організації «наскрізних» бізнес-процесів або крос-функціональне вирішення проблем; створення процесної структури підприємства; «повний» або системний підхід, який передбачає опис та управління бізнес-процесами. Цілі, завдання та результати впровадження процесного управління в рамках кожного із зазначених підходів відрізняються, а отже, є відмінності у змісті та послідовності етапів їх реалізації.

Перший підхід до впровадження процесного управління передбачає виділення в організації «наскрізних» процесів, їх опис і подальшу реорганізацію [6]. При цьому процес визначається як цілеспрямована послідовність операцій (робіт, процедур), що приво-

дить до заданого кінцевого результату – виходу процесу. При використанні даного визначення опис процесу є визначенням послідовності робіт, що виконуються по чергово в різних підрозділах підприємства (часто з різних функціональних напрямів), виконавців, вхідних і вихідних документів тощо. Цей підхід має широке використання при реалізації програм з реорганізації діяльності та реінжинірингу бізнес-процесів і реалізується за наступними етапами [2, 5, 8]: створення опису процесів (моделі) «як є»; аналіз моделей «як є»; розробка моделі «як має бути»; реорганізація реальної діяльності на основі моделей «як має бути».

Вказаний перелік робіт деталізується у роботі [9] і, на думку автора, впровадження процесного підходу здійснюється за такими етапами: проектування (інжиніринг) / удосконалення процесу та визначення / корегування показників його ефективності (тобто даний етап відповідає плануванню структури процесів); впровадження вдосконаленого процесу в повсякденну практику (відповідає фазі реалізації); облік і контроль значень показників ефективності процесу (відповідає фазі оцінки); аналіз відхилень фактичних значень показників ефективності процесу від запланованих та прийняття рішень про напрями подальшого удосконалення процесу (відповідає фазі удосконалення). Тобто основний акцент робиться на визначенні структури процесів, їх оцінці та удосконаленні з метою усунення встановлених невідповідностей або «вузьких» місць функціонування бізнес-процесів.

Отже, крос-функціональний підхід передбачає створення певних робочих груп, головним завданням яких є вирішення проблем, що виникають у різних функціональних сферах діяльності, задіяних в реалізації наскрізного бізнес-процесу. Тобто такий підхід орієнтований на виконання разових проектів з поліпшення операційних ланцюгів всередині організації, реорганізацію окремих процесів з метою їх поліпшення і не враховує управлінських аспектів (визначення управлінських функцій та формування відповідної системи менеджменту, розподіл відповідальності за їх реалізацію, побудова процесних організаційних структур управління тощо).

Дані питання вирішуються при використанні повного або системного підходу, який, у свою чергу, передбачає «комплексний системний розгляд діяльності організації як сукупності процесів, роз-

робку системи управління процесами з використанням принципів ISO серії 9000:2000» [6]. Ідею системного підходу до опису бізнес-процесів та формування відповідної системи управління розвинули у своїх працях Є.Г. Єліферов та В.В. Репін. У підручнику [4] авторами пропонується концептуальна схема управління процесом, який має входи і виходи. Для його реалізації використовуються ресурси (персонал, обладнання, інфраструктура, середовище тощо). Управління процесом здійснюється власником – посадовою особою, яка має у своєму розпорядженні персонал, інфраструктуру, програмне й апаратне забезпечення, інформацію про бізнес-процеси, управляє ходом їх реалізації і несе відповідальність за результати та ефективність функціонування. На основі даної концептуальної схеми пропонується схема системи управління підприємством, що базується на процесному підході [4].

При цьому власник як суб'єкт управління наділений певними засобами: виконання процесу (документація, що регламентує хід виконання процесу) та управління ресурсами процесу (документація, що регламентує управління ресурсами). Тим самим приділяється увага не обґрунтуванню конкретних функцій управління бізнес-процесами, а визначенню засобів їх реалізації (отриманню оперативної управлінської інформації, її аналізу, розробці оперативних управлінських рішень, заходів з поліпшення процесів, аналізу оперативної інформації про відхилення у виконанні процесів тощо). Крім того, незважаючи на значні наукові розробки, які торкаються питань управління бізнес-процесами, автори не приділяють уваги питанням оцінки бізнес-процесів, їх удосконалення, необхідності регламентації функціонування тощо, а також обґрунтуванню етапів впровадження процесного підходу з визначенням змісту та послідовності їх реалізації.

Чітко визначені етапи, послідовність виконання яких приведе до ефективного впровадження процесного підходу до управління, описані у стандартах з управління якістю, а саме [10, с. 2]:

- визначити процеси, необхідні для системи управління якістю, та їх застосування на всіх рівнях в організації;
- визначити послідовність та взаємодію цих процесів;
- визначити критерії та методи, необхідні для забезпечення результативності функціонування цих процесів та управління ними;

- забезпечити наявність ресурсів та інформації, необхідних для підтримання функціонування та моніторингу цих процесів;
- здійснювати моніторинг, вимірювання та аналізування цих процесів;
- вживати заходів, необхідних для досягнення запланованих результатів та постійного поліпшення цих процесів.

Поданий перелік робіт дещо доповнюється у навчальному посібнику [2, с. 158]. Автори вказують на необхідність визначення цілей бізнес-процесів, встановлення меж процесів, їх входів і виходів, розробки документації на процеси (процедур, регламентів, карт, схем тощо), здійснення удосконалення процесів на основі циклу Демінга (циклу PDCA). Зазначені види робіт пропонується здійснювати у такій послідовності [2, с. 223]:

1-й етап. Ідентифікація бізнес-процесів (розробка концептуальної моделі бізнес-процесів, вибір критеріїв ідентифікації бізнес-процесів, ідентифікація основних і допоміжних процесів, формування і затвердження повного складу бізнес-процесів, визначення ключових і критичних бізнес-процесів).

2-й етап. Розгортання бізнес-процесів (призначення власників і керівників бізнес-процесів, визначення основних характеристик процесів, опис бізнес-процесів, встановлення управлінських циклів бізнес-процесів).

3-й етап. Документування бізнес-процесів (визначення складу документації, розробка документованих процедур і карт процесів, визначення форм бізнес-процесів).

4-й етап. Визначення послідовності і взаємозв'язку бізнес-процесів (формування матриці розподілу повноважень і відповідальності при виконанні бізнес-процесів, побудування схеми взаємодії бізнес-процесів).

5-й етап. Поліпшення бізнес-процесів (вимірювання бізнес-процесів, аналіз, оцінка, вибір стратегії й методів поліпшення бізнес-процесів).

Такий перелік робіт найбільш повно охоплює процес реалізації процесного управління. Автори акцентують увагу на необхідності призначення власників процесів, відповідальних за їх планування, аналіз і поліпшення, встановлення цілей, розробки необхідної документації та удосконалення процесів, тим самим підкреслюючи

необхідність урахування управлінського (формування системи менеджменту бізнес-процесів, визначення основних функцій управління бізнес-процесами тощо) та організаційного (організація документообігу, автоматизація бізнес-процесів тощо) аспектів впровадження процесного управління.

Разом з тим, по-перше, не враховано необхідність оцінки ефективності впровадження процесного підходу та формування організаційних структур, орієнтованих на менеджмент бізнес-процесів, оскільки автори обмежуються лише призначенням власників процесів, розподілом відповідальності за їх виконання та управління.

Реалізація повного (системного) підходу тісно пов'язана з формуванням процесних організаційних структур управління, основними перевагами яких є: можливість визначення меж процесів (за входами/виходами, виконуваних функцій підрозділів); встановлення взаємодії процесів у рамках мережі (системи) процесів підприємства; призначення власників процесів, що відповідають за результативність і ефективність кожного процесу. Обґрунтування необхідності формування даних структур та певні рекомендації щодо їх впровадження знаходимо в роботах [1, 4, 7, 11–14]. Побудування процесних оргструктур є актуальним питанням і в практичній діяльності підприємств.

Однак, на думку автора, некоректно впровадження процесного підходу обмежувати лише формуванням організаційних структур, оскільки визначення відповідних організаційних одиниць повинно ґрунтуватись на чітко визначених процесах, управлінських функціях, встановленні й розподілі відповідальності за виконання даних функцій тощо.

Проведений аналіз сучасних підходів до впровадження процесного управління дозволяє зробити такі висновки: по-перше, найбільш повне і комплексне використання процесного підходу можливе за умови використання системного опису процесів, який передбачає їх ідентифікацію, формування системи управління бізнес-процесами, реалізацію програм з удосконалення процесів тощо; по-друге, формування організаційних структур, орієнтованих на управління бізнес-процесами, є невід'ємною частиною процесу впровадження процесного підходу і є одним з його складових.

Разом з тим на сьогодні не існує чітко обґрунтованих етапів впровадження процесного підходу, які б охоплювали весь комплекс робіт від формування відповідної системи управління (обґрунтування складу та змісту бізнес-процесів як об'єкта управління, визначення основних управлінських функцій власників процесів як суб'єкта управління, формування процесних організаційних структур, реалізація програм з поліпшення бізнес-процесів) до її впровадження (розробка проекту, створення робочих груп, розробка регламентів функціонування бізнес-процесів та необхідної документації, програмного забезпечення тощо), не розкрито їх змісту та не визначено послідовності виконання необхідних робіт.

Формулювання цілей статті. Маємо на меті обґрунтування основних етапів впровадження процесного підходу до управління підприємствами.

Викладення основного матеріалу дослідження. У сучасних дослідженнях під процесним підходом розуміється застосування у межах організації системи процесів разом з їх визначенням та взаємодіями, а також управління ними. Тобто для реалізації процесного підходу необхідно сформувати певну систему управління, де об'єктом виступає сукупність бізнес-процесів, а суб'єктом – певний орган менеджменту, що формує управлінські впливи для забезпечення досягнення високих результатів бізнес-процесів. Тому при визначенні основних етапів використання процесного підходу до управління підприємствами пропонується ґрунтуватись на таких положеннях:

по-перше, вказати на необхідність розробки системи процесного управління (СПУ) підприємством, ґрунтуючись на основних положеннях системного підходу до опису та управління бізнес-процесами;

по-друге, акцентувати увагу на необхідності розмежування управлінських та організаційних аспектів при формуванні системи процесного управління, тобто обґрунтуванні складу робіт із розробки СПУ та проекту з її реалізації;

по-третє, етапи формування СПУ об'єднати в окремі стадії, а саме: стадію формування, яка передбачає розробку системи процесного управління; стадію реалізації, яка відповідає за планування реалізації бізнес-процесів, їх оцінку та поліпшення, розробку системи

мотивації для персоналу, побудування процесних організаційних структур тощо; стадію удосконалення, яка включає оцінку ефективності впровадження розробленої системи та розробку заходів щодо усунення недоліків її функціонування;

по-четверте, врахувати обов'язковість розробки підтримуючої системи, тобто програмного та інформаційного забезпечення, регламентації процесів, документування тощо.

Послідовність і склад робіт із впровадження і реалізації процесного підходу до управління, відповідно до викладених положень, наведено на рис. 1.

Так, впровадження процесного підходу рекомендується починати з розробки проекту з реалізації системи процесного управління у такій послідовності: прийняття рішення про створення системи (таке рішення оформлюється у вигляді наказу, в якому призначається представник керівництва, відповідальний за створення і функціонування системи, встановлюються основні етапи, виконавці і терміни її розробки і впровадження); формування робочої групи із впровадження системи, визначення основних обов'язків її членів (до складу робочої групи входять спеціалісти консалтингових організацій, персонал підприємства); розробка плану-графіка впровадження СПУ (визначається основний перелік робіт, виконання яких забезпечить ефективно впровадження процесного підходу до управління); організація проведення навчання учасників із впровадження системи та персоналу; підготовка проекту із впровадження СПУ (окреслення основних напрямів формування системи процесного управління, формування бюджету на реалізацію запланованих заходів); узгодження проекту з керівництвом та його затвердження; впровадження проекту; оцінка результатів впровадження проекту.

Наступним кроком є розробка безпосередньо системи процесного управління. Цей процес включає стадії формування, реалізації та удосконалення. На стадії формування відбувається ідентифікація бізнес-процесів підприємства та визначаються цикли управління із встановленням відповідних функцій менеджменту.

Ідентифікація бізнес-процесів передбачає визначення ключових процесів діяльності підприємства, встановлення їх складу і структури, входів, виходів та ресурсів.

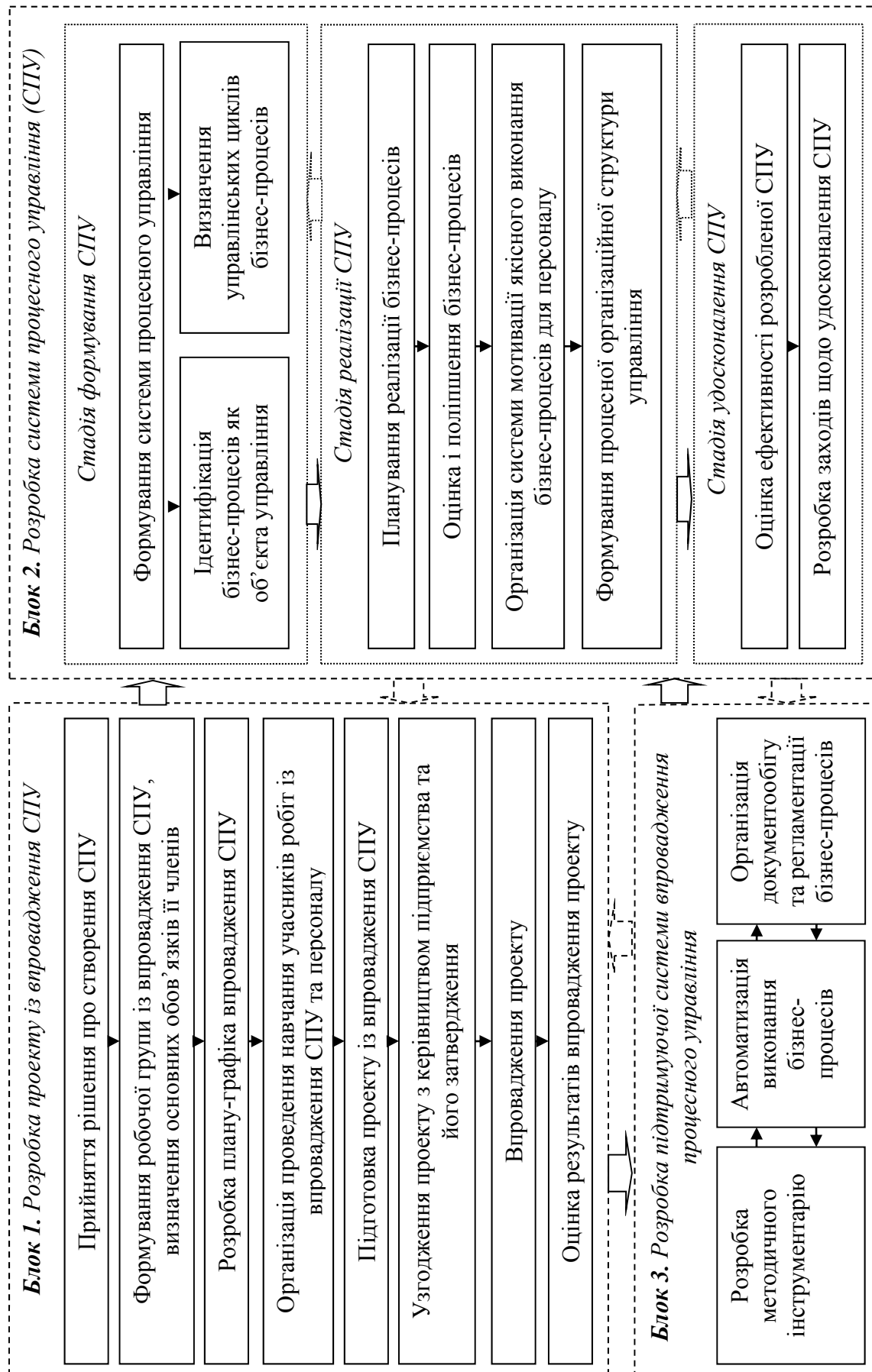


Рис. 1. Послідовність і склад робіт із впровадження і реалізації процесного підходу до управління

На сьогодні під бізнес-процесом доцільно розуміти «сукупність послідовних взаємопов'язаних видів діяльності, що розглядаються як ланцюжок «постачальник-споживач» та шляхом трансформації певних видів ресурсів перетворюють входи у виходи, створюють цінність для зовнішнього споживача з метою задоволення його вимог і забезпечують отримання підприємством економічної вигоди» [15, с. 22].

При формуванні бізнес-процесної моделі підприємства пропонується ґрунтуватись на поєднанні основ клієнтоорієнтованого та ресурсного підходів. Це обумовлено такими причинами: по-перше, необхідністю задоволення індивідуальних вимог кожного споживача (кількість основних бізнес-процесів буде рівною кількості клієнтів); по-друге, доцільністю 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).

Систему менеджменту бізнес-процесів пропонується подавати як сукупність керуючої та керованої підсистем на основі системного та кібернетичного підходів [15, с. 52–62]. При цьому керуючу підсистему подано у вигляді дворівневої ієрархічної системи з визначеними контурами управління окремими бізнес-процесами. Зміст системи управління бізнес-процесів доцільно визначити шляхом виділення управлінських циклів («сукупність функцій управління, що виконуються в системі при зміні середовища» [16, с. 11]), розширеного та елементарного. При цьому функції управління об'єднані у три основних блоки: вирішальний, перетворювальний та інформаційно-контрольний. Вирішальний блок містить функції аналізу і планування; перетворювальний – функції організації, мотивації і регулювання; інформаційно-контрольний блок займається збором, обробкою інформації та здійснює управлінський контроль. Крім цього, в розширеному циклі системи доцільним є виділення блоку поліпшення бізнес-процесів, оскільки менеджмент бізнес-процесів полягає не тільки в забезпеченні управління їх реалізацією, а й організації робіт з удосконалення та поліпшення.

Стадія реалізації системи процесного управління полягає у виконанні загальних управлінських функцій: планування, організації, мотивації і контролю.

Так, планування реалізації бізнес-процесів полягає у встановленні основних цілей їх функціонування (таких як максимальне задоволення вимог споживачів, скорочення часу виробничого циклу, підвищення основних показників, досягнення максимального економічного ефекту від реалізації бізнес-процесів тощо), визначенні та розподілі ресурсів для забезпечення виконання бізнес-процесів, окресленні основних результатів бізнес-процесів та шляхів їх досягнення.

Організація функціонування бізнес-процесів полягає в розподілі ступеня відповідальності за їх виконання шляхом призначення власників, керівників і виконавців процесів, а також формуванні організаційних одиниць, які забезпечують реалізацію бізнес-процесів, тобто побудуванні відповідної організаційної структури. В сучасних дослідженнях [8–11, 13] рекомендовано використовувати оргструктури органічного типу (матричні або проектні). Однак їх використання є доцільним при реалізації разових проектів з удосконалення діяльності підприємств, ці структури більше орієновані на створення організаційних одиниць для вирішення конкретного проблемного питання і не забезпечують організації виконання та управління бізнес-процесами. З цих причин авторами пропонується такий порядок формування організаційної структури управління, орієнтованої на менеджмент бізнес-процесів: формування структури бізнес-процесів підприємства; закріплення певних процесів за функціональними підрозділами підприємства; формування організаційних одиниць, які відповідають за реалізацію та управління бізнес-процесами (розрахунок трудомісткості виконання процесів, встановлення кількості організаційних одиниць, визначення ролей і потреби в персоналі, формування посад і визначення виконавців процесів); раціоналізація взаємозв'язків між організаційними одиницями (виконавцями), які беруть участь у реалізації бізнес-процесів; визначення основних функцій менеджменту, розрахунок чисельності керівників та призначення власників бізнес-процесів.

Функція мотивації полягає у спонуканні працівників підприємства шляхом розробки спеціальних стимулів (матеріальних, моральних) до досягнення основних цілей бізнес-процесів та підвищення основних показників функціонування, а також необхідності їх активної участі в організації робіт із забезпечення максимально

ефективної реалізації бізнес-процесів. Для цього доцільною є розробка системи мотивації, орієнтованої на результат, задля підвищення зацікавленості працівників у досягненні високих показників не тільки своєї діяльності, а і бізнес-процесу в цілому. При цьому формування системи мотивації відбувається на основі інформації про оцінку та аналіз функціонування бізнес-процесів.

Оцінка бізнес-процесів передбачає систематичну перевірку, наскільки функціонування бізнес-процесу відповідає встановленим вимогам і його результати – запланованим параметрам, та здійснюється на основі даних про відхилення фактичних значень показників від запланованих та визначення невідповідностей результатів вимогам споживачів. Вихідною інформацією для оцінки бізнес-процесів виступають як показники оцінки якості процесу (ефективність, гнучкість, витрати на процес (матеріальні, фінансові, часові тощо)), так і показники оцінки якості його результату (результативність, задоволеність споживача). Основними етапами процесу оцінки є: формування мети оцінки, обґрунтування критеріїв та розробка показників оцінки, збір інформації про параметри процесів, розрахунок показників оцінки, інтерпретація даних, зіставлення і порівняння показників і критеріїв оцінки, аналіз результатів оцінки, розробка і прийняття рішень.

Результати оцінки та аналізу функціонування бізнес-процесів є підґрунтям формування висновків щодо необхідності та напрямів їх удосконалення. Постійне поліпшення й удосконалення бізнес-процесів передбачає реалізацію послідовних безперервних дій, спрямованих на підвищення основних показників функціонування бізнес-процесів для забезпечення ефективності діяльності підприємства та задоволення вимог споживачів. Поліпшення бізнес-процесів пропонується виконувати у такій послідовності: збір даних про функціонування бізнес-процесів, їх моделювання, оцінка, встановлення необхідності поліпшення, формування групи з поліпшення, визначення методів поліпшення, реалізація відповідних методів, оцінка ефективності поліпшення бізнес-процесів.

Після реалізації системи процесного управління доцільно здійснити її оцінку за такими критеріями: ступінь відповідності отриманих результатів встановленим цілям та ступінь відповідності процесу функціонування системи вимогам. Показниками оцінки системи

управління можуть бути: показники, які характеризують ефективність системи управління і виражаються через кінцеві результати діяльності організації та витрати на управління; показники, які характеризують зміст і організацію процесу управління, в тому числі безпосередні результати і витрати управлінської праці; показники, що характеризують раціональність організаційної структури та її технічно-організаційний рівень (рівень централізації функцій управління, прийняті норми керованості, збалансованість розподілу прав і відповідальності тощо). У випадку, коли сформована система управління не відповідає вимогам і не забезпечує досягнення запланованих результатів, необхідно розробити заходи щодо її удосконалення (оптимізація організаційної структури управління, перерозподіл прав і обов'язків керівників та власників бізнес-процесів, прискорення процесу прийняття управлінських рішень, зменшення витрат на управління тощо).

Ефективність впровадження системи процесного управління значною мірою залежить від автоматизації процесу опису та моделювання бізнес-процесів, їх регламентації, створення необхідної документації, розробки методичного інструментарію тощо. Для цього в наш час розроблено достатню кількість програмного забезпечення.

Так, моделювання і документування бізнес-процесів здійснюється за допомогою програмних продуктів сімейства IDEF, ARIS, BP Win тощо, які дозволяють описати основні характеристики бізнес-процесу: входи і постачальники; виходи і клієнти; ресурси; технології його виконання; етапи циклу управління; контрольні точки для виміру показників ефективності; можливі відхилення від його нормального функціонування; показники і дані задоволеності його клієнтів; контроль керівника.

Все більше підприємств у наш час почало активно впроваджувати системи управлінського обліку MRP/ERP класу (Material Requirements Planning / Enterprise Resource Planning – планування потреби в матеріалах / планування ресурсів підприємства), які дозволяють автоматизувати діяльність із планування та обліку ресурсів, підтримують системи Customer Relationship Management (CRM – управління роботою з клієнтами), Supply Chain Management (SCM – управління логістичними ланцюгами для відстеження ходу

виробництва, прогнозування, детального планування і його аналізу при прийнятті замовлень від споживачів).

Для формування процесних організаційних структур управління також можуть бути використані різні програмні продукти. Найбільш поширеним з них є Fox Manager ФМ, який дозволяє сформувати системи бізнес-процесів, розробити документацію і звітність, побудувати структуру підрозділів, вести облік співробітників і вакансій підприємства тощо.

Вибір того чи іншого програмного забезпечення залишається на розсуд керівництва підприємства залежно від фінансових можливостей та цілей автоматизації.

Висновки. Таким чином, запропоновано етапи впровадження та реалізації процесного підходу до управління, які згруповано у три блоки: проектування робіт із впровадження системи процесного управління, розробка системи процесного управління та організація системи підтримки впровадження процесного підходу. При цьому розробка системи процесного управління здійснюється у три стадії: формування, реалізації та удосконалення. Розкрито послідовність, зміст, особливості та прийоми реалізації кожного з етапів. Подальшого дослідження потребують питання розробки методичного забезпечення їх впровадження.

Література

1. 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.
2. Хаммер М. Бизнес в XXI веке: повестка дня / М. Хаммер; пер. с англ. – М. : ООО «Издательство «Добрая книга», 2005. – 336 с.
3. Забулонов А.Б. Реинжиниринг: практические подходы к реорганизации / А.Б. Забулонов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – С. 105–110.
4. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – (Серия «Учебники для программы МВА»). – М. : Инфра - М, 2005. – 320 с.
5. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев. – М. : Эскмо, 2005. – 594 с.
6. Два понимания процессного подхода к управлению [Электронный ресурс] / В.В. Репин. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/DOCUM4/2-pnm.htm>.

7. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів: навчально-практичний посібник у схемах і таблицях / Т.І. Лепейко, А.В. Котлик. – Х. : ХНЕУ, 2009. – 80 с.
8. Железко Б.А. Реинжиниринг бизнес-процессов : учеб. / Б.А. Железко, Т.А. Ермакова, Л.П. Володько. – Мн. : Книжный Дом; Мисанта, 2006. – 216 с.
9. Вишняков О. Процессно-ориентированный подход в управлении организацией [Электронный ресурс] / О. Вишняков, И. Дятлова. – Режим доступа: http://www.oracle.com/global/ru/oramag/feb2007/tema_aris_m_proc.html.
10. 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).
11. Філоненко О.П. Формування організаційної структури управління підприємством на основі процесного підходу / О.П. Філоненко // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2009. – № 5. – С. 169–174.
12. Бобровник В.М. Трансформація організаційних структур на основі концепції процесного управління / В.М. Бобровник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2008. – № 6. – С. 115–119.
13. Тупкало В.Н. Методика оптимизации организационной структуры предприятия на основе реструктуризации системы технологических бизнес-процессов / В.Н. Тупкало, С.В. Тупкало // Das Management. – 2010. – № 4. – С. 25–29.
14. Менеджмент процессов / под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина, М. Кугелера, М. Роземанна ; пер. с нем. – М. : Эксмо, 2008. – 384 с.
15. Криворучко О.М. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств : монографія / О.М. Криворучко, Ю.О. Сукач. – Х. : ХНАДУ, 2012. – 244 с.
16. Анфилов В.С. Системный анализ в управлении : учеб. пос. / В.С. Анфилов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин ; под ред. А.А. Емельянова. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 368 с.

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

Стаття надійшла до редакції 12.09.2014 р.

УДК 334.75

ФЕДОТОВА І.В., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ С ПАРТНЕРАМИ В СЕТИ НА ОСНОВЕ САМООРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В данной статье рассматриваются основные модели структуры взаимоотношений партнеров в межфирменной сети. Основной целью исследования является формирование модели деиерархической структуры взаимоотношений предприятия с партнерами в сети, которая функционирует на основе самоорганизации и учитывает разные уровни взаимодействия предприятия. Предложенная модель базируется на разработанной С. Биром системе команды Синтегрیتی и позволяет формировать устойчивую структуру взаимодействия партнеров между собой на всех уровнях взаимоотношений. Модель межорганизационных взаимоотношений может принимать форму любой объемной геометрической фигуры, в основе которой лежит равносторонний треугольник, то есть вид фигуры зависит от количества партнеров в сетевой структуре. Предложенная модель может включать несколько уровней взаимоотношений с внутренними и внешними партнерами, то есть она рекурсивна, может повторяться на разных уровнях. Модель формирования структуры взаимоотношений предприятия с партнерами в рамках межфирменной сети можно применять для любых предприятий и организаций. Это позволяет предотвратить конфликт целей между участниками сети, сбалансировать интересы предприятия и его партнеров, осуществлять согласованное принятие и реализацию решений по функционированию и взаимодействию в сети.

Ключевые слова: взаимоотношения, партнер, сеть, структура сети, самоорганизация, модель, межфирменная сеть.

ФЕДОТОВА І.В., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ ВЗАЄМВІДНОСИН ПІДПРИЄМСТВА З ПАРТНЕРАМИ В МЕРЕЖІ НА ОСНОВІ САМООРГАНІЗАЦІЇ

Анотація. В даній статті розглядаються основні моделі структури взаємин партнерів у міжфірмовій мережі. Основною метою дослідження є формування моделі деієрархічної структури взаємин підприємства з партнерами в мережі, яка функціонує на основі самоорганізації і враховує різні рівні взаємодії підприємства. Запропонована модель базується на розробленій С. Біром системі команди Сінтегріті і дозволяє формувати стійку структуру взаємодії партнерів між собою на всіх рівнях взаємовідносин. Модель міжорганізаційних взаємин може набувати форми будь-якої об'ємної геометричної фігури.

ри, в основі якої лежить рівносторонній трикутник, тобто вид фігури залежить від кількості партнерів у мережній структурі. Запропонована модель може включати кілька рівнів взаємовідношень із внутрішніми і зовнішніми партнерами, тобто вона рекурсивна, може повторюватися на різних рівнях. Модель формування структури взаємовідношень підприємства з партнерами в рамках міжфірмової мережі можна застосовувати для будь-яких підприємств і організацій. Це дозволяє запобігти конфлікту цілей між учасниками мережі, збалансувати інтереси підприємства і його партнерів, здійснювати узгоджені прийняття і реалізацію рішень щодо функціонування та взаємодії в мережі.

Ключові слова: взаємовідношення, партнер, мережа, структура мережі, самоорганізація, модель, міжфірмова мережа.

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

FORMATION OF THE STRUCTURE OF ENTERPRISE-PARTNERS RELATIONSHIP IN THE NETWORK ON THE BASIS OF SELF-ORGANIZATION

Abstract. *The basic models of the structure of partners' relationship in an inter-company network are considered in this article. The main objective of the study is the formation of a model of the dehierarchal relationships structure of the enterprise with the partners in the network, which operates on the basis of self-organization and takes into account different levels of interaction of the enterprise. The proposed model is based on a team Sinteegrity system developed by S. Beer and allows to create a stable structure of the partners interaction at all levels of the relationship. The model of inter-organizational relationships can take the form of any volumetric geometrical figure, which is based on an equilateral triangle, the type of the figure depends on the number of partners in the network structure. The proposed model can include multiple levels of interaction with internal and external partners, that is, it is recursive and it can be repeated at different levels. The model of formation of relationships structure of the enterprise with partners in the framework of inter-company network can be used for all businesses and organizations. It allows preventing a conflict of interest between the members of the network, balancing the interests of the company and its partners, implementing the agreed adoption and implementation of the decisions on the operation and interaction in the network.*

Key words: *relationship, partner, network, network structure, self-organization, model, inter-company network.*

Постановка проблеми. В современной ситуации на рынке эффективность деятельности предприятия во многом зависит от взаимодействия с партнерами на различных сегментах. При этом интенсивность взаимодействия между разными субъектами рынка значительно возрастает. Межфирменное взаимодействие становится неотъемлемой составляющей экономики современных предприя-

тий: растет количество взаимосвязей как между подразделениями предприятия, так и между самостоятельными предприятиями, и все большее число фирм успешно использует преимущества, полученные от взаимного сотрудничества.

В связи с этим на смену многоуровневому иерархическому структурам управления крупными компаниями приходит межфирменный принцип организации, подразумевающий замену иерархических структур группами независимых предприятий, связанных между собой социальными и рыночными механизмами. Межфирменные сети как способ регулирования взаимозависимости между компаниями преодолевают недостатки рыночного и административного механизмов, обеспечивая согласованное принятие решений и сотрудничество при сохранении децентрализованной системы управления.

В настоящее время наиболее актуальным становится вопрос о рассмотрении предприятия как элемента сложной системы взаимодействия между такими же участниками рынка, а также формирования структуры данной системы. В ходе своей деятельности предприятие вступает в отношения различного характера (финансовые, трудовые, производственные, правовые) с другими хозяйствующими субъектами. В результате чего формируется сеть взаимоотношений внутри системы.

Межфирменные сети могут быть описаны с позиций синергетики, то есть как сложноорганизованные эволюционирующие системы. Субъекты рынка стремятся к сотрудничеству с другими участниками сети для достижения общих целей. Структура организации сетевого типа зависит от количества, изменчивости и активности составляющих ее структурных элементов, что предполагает множество легкоадаптируемых и взаимодействующих между собой отдельных независимых участников рынка посредством субординации взаимоотношений между ними в одну интегрированную структуру с помощью рыночных механизмов.

Ключевая особенность сетей предприятий заключается в том, что связи в них формируются между юридически автономными, но взаимозависимыми субъектами. Объединение в сеть дает предприятиям возможность в полной мере использовать синергетические эффекты, основанные на явлении самоорганизации [1].

Поскольку роль самоорганизации и саморегулирования в сети выше, чем роль целенаправленного жесткого планирования, то следует говорить об изменении структуры, сущности, функций и процессов управления межфирменными отношениями.

Практическая возможность решения этих задач в условиях современной организации деятельности межфирменной сети связана с поиском способа построения рациональных межфирменных договорных взаимодействий.

Анализ последних исследований и публикаций. В работах всех исследовательских школ существует консенсус по поводу того, что межфирменное сетевое взаимодействие – это кооперация хозяйствующих субъектов, то есть ситуация, когда экономические агенты объединяют материальные и нематериальные ресурсы для совместного осуществления каких-либо видов деятельности, оставаясь при этом автономными и работая на основе заключенного между ними контракта.

В сетевом подходе ключевую роль играет понятие «кооперация», что представляет собой скоординированные действия участников сети, позволяющие идентифицировать общие проблемы, объединить усилия по их решению для достижения результатов, превосходящих те, которые компании могли бы достичь, действуя на рынке самостоятельно.

Несмотря на то, что многие ученые занимались изучением межорганизационных сетей [1–15], среди них нет единства мнений в вопросе формирования структуры взаимоотношений предприятий в неиерархической сети, а также механизма координации взаимодействия хозяйствующих субъектов.

Так, в конце 1940-х – начале 1950-х гг. в работах А. Бейвласа и Х. Левитта [2] было предложено понимать под сетью совокупность позиций, связи между которыми являются потоками ресурсов. При таком подходе модель отношений между позициями, полученная в ходе экспериментов, выступает основой структуры или типом структуры (рис. 1).

Некоторые авторы в качестве межфирменных сетей рассматривали цепочки поставок, на основе чего получило развитие понятие «сеть поставок». Переход к использованию данного термина стал признанием того факта, что в реальной цепочке поставок, как

правило, каждый блок представлен не одним, а несколькими (иногда многими) экономическими агентами.

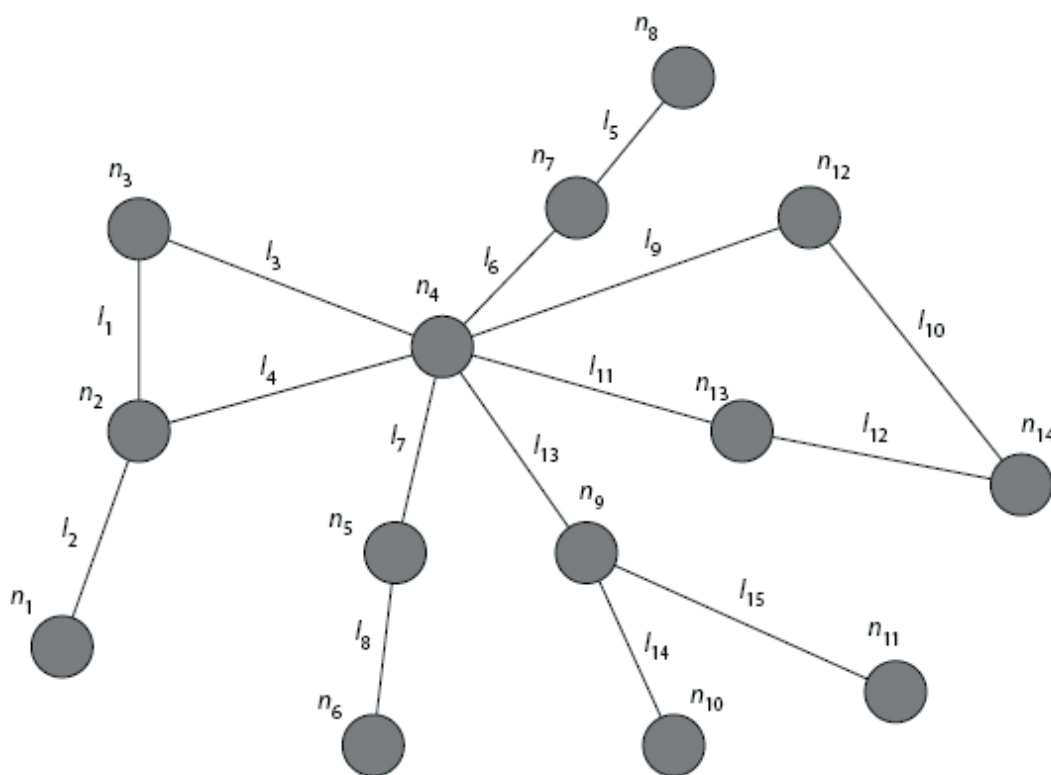


Рис. 1. Пример графа, описывающего сеть

Х. Корстен рассмотрел цепочку поставок от добычи сырья до конечного потребителя. Управление цепочкой поставок сосредоточено прежде всего на регулировании потоков материалов и информации между компаниями [2].

Дж. Ф. Шапиро рассматривает аналогичный принцип построения цепочки поставок, но, в отличие от Х. Корстена, его цепочка предполагает множество участников на каждой стадии [3].

С. Чопра и П. Мейндл предлагают принцип отношений «многие ко многим» в сети системы поставок. Авторы отмечают наличие прямых отношений между партнерами, отстоящими один от другого в цепочке на несколько шагов. Первичная цель системы поставок, согласно С. Чопра и П. Мейндл, состоит в том, чтобы удовлетворить потребности клиента в процессе создания прибыли для себя [4].

Данные модели усовершенствовали ученые С.П. Куш, А.А. Афанасьев [5], которые, используя подход к классификации уровней управления маркетинговыми взаимоотношениями фирмы и

межфирменной сетью, предложенный К. Меллером и А. Халине-ном, формализовали уровни управления взаимоотношениями центральной фирмы в виде схемы, представленной на рис. 2.

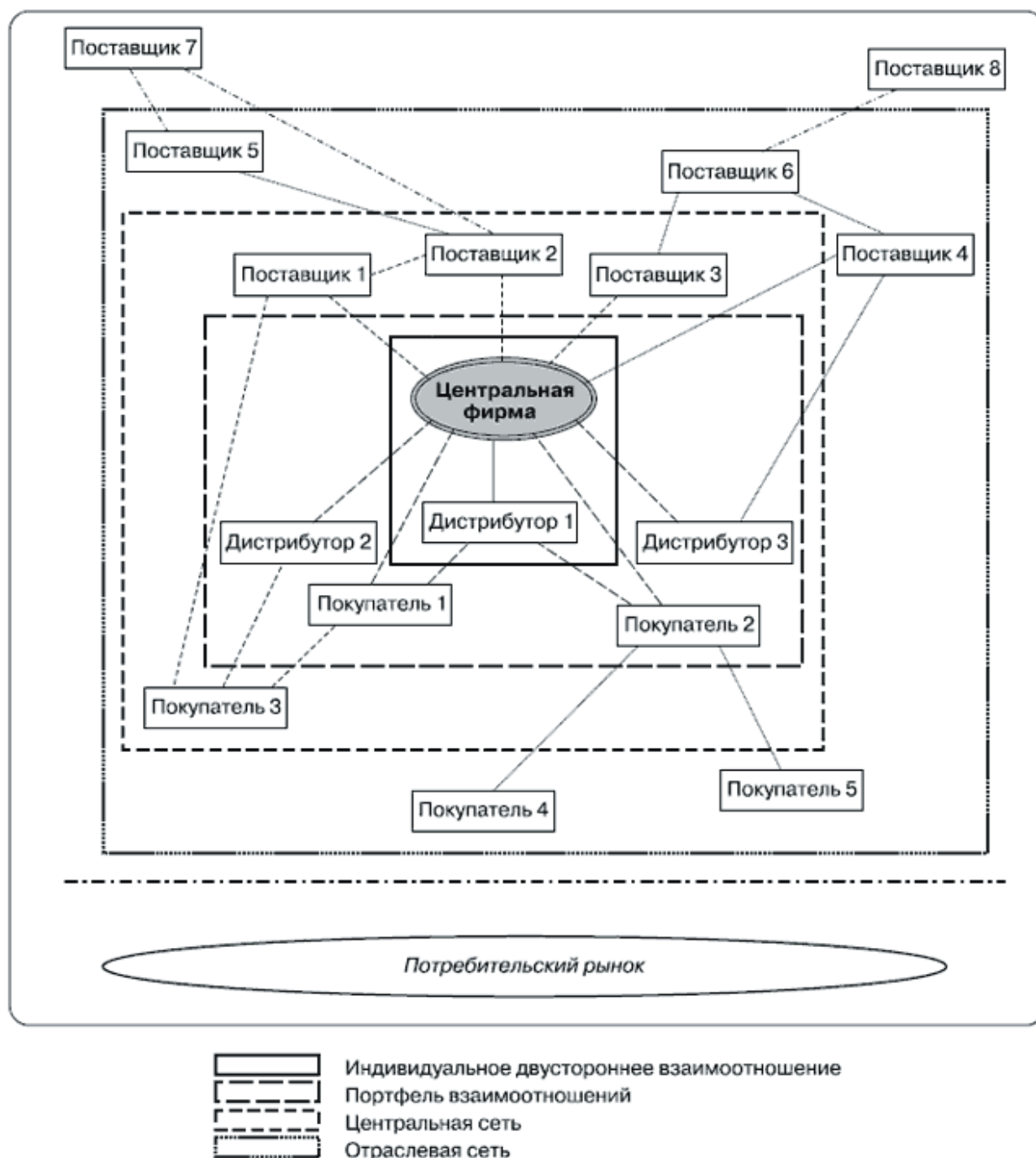


Рис. 2. Уровни управления маркетинговыми взаимоотношениями фирмы

Они выделяют четыре уровня управления маркетинговыми взаимоотношениями фирмы на промышленном рынке: индивиду-

льные взаимоотношения с поставщиками и покупателями, портфель взаимоотношений, центральная сеть, отраслевая сеть. Этот подход дает возможность всесторонне изучить взаимоотношения и межфирменные сети с точки зрения управленческих решений.

Однако эти предложенные модели взаимоотношений ограничены только субъектами, входящими в цепочку формирования ценности, а также предполагают только последовательное взаимодействие и не структурируют систему отношений между предприятиями сети.

Расширила состав субъектов взаимодействия предприятия Е.В. Исаева [6] – автор предложила рассматривать три уровня взаимоотношений предприятия: 1-й уровень – это внутри- и межфирменные отношения сотрудников субъектов; 2-й уровень – отношения с субъектами рынка, имеющими непосредственное отношение к бизнесу малого предприятия; 3-й уровень – отношения с субъектами рынка, с которыми МП не осуществляет непосредственное взаимодействие, но с которыми малый бизнес может взаимодействовать в будущем. На этой основе была разработана трёхуровневая модель взаимоотношений предприятий малого бизнеса, базирующаяся на принципе синхронизации межсубъектных (внутренняя среда) и межсетевых (внешняя среда) взаимодействий, представленная на рис. 3.

Данная модель системы взаимоотношений предприятия рассматривает большое количество внешних и внутренних субъектов взаимодействия предприятия, что позволяет более полно представить межфирменные сети предприятий, однако она обобщенная и на ней не представлена структура взаимоотношений и координации субъектов в сети.

Крайне важным для понимания современных межорганизационных взаимодействий является введенное в экономике отраслевых рынков понятие квазиинтеграции. Целый ряд современных организационных форм допускает установление контроля одной компании над поведением другой, юридически независимой фирмы, т. е. служит основой для вытеснения механизма рыночного распределения ресурсов рыночной властью активной фирмы. Именно в таких случаях, когда имеет место контроль над управлением активами юридически независимых компаний при отсутствии контроля над собственностью, можно говорить о наличии феномена, получившего название квазиинтеграции.

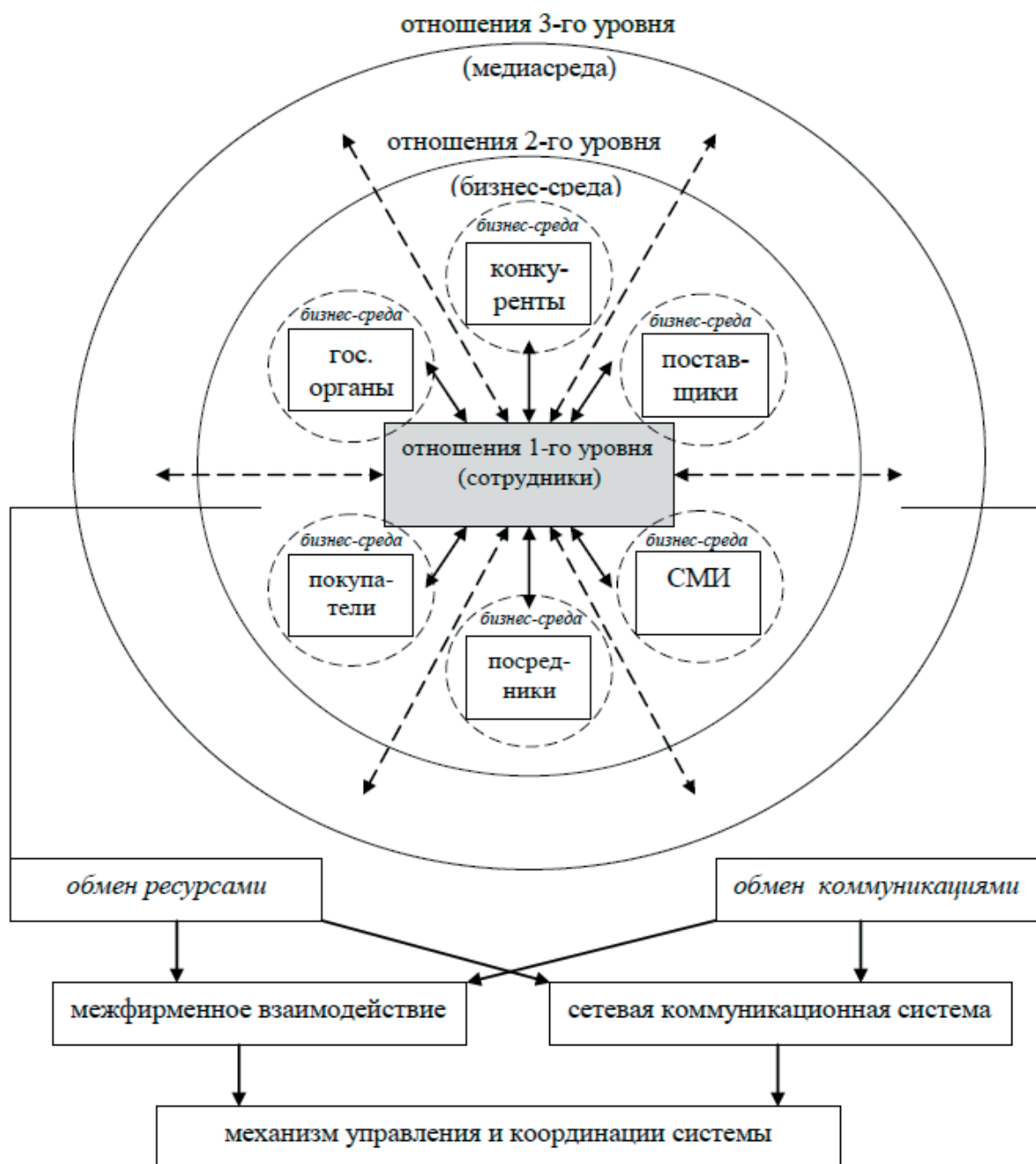


Рис. 3. Система взаимоотношений малого предприятия

Под квазиинтеграцией понимают объединение экономических субъектов, предполагающее развитие устойчивых долгосрочных связей между ними при отсутствии юридически оформленного трансфера прав собственности [7]. Модель межфирменной сети на основе квазиинтеграции представлена на рис. 4.

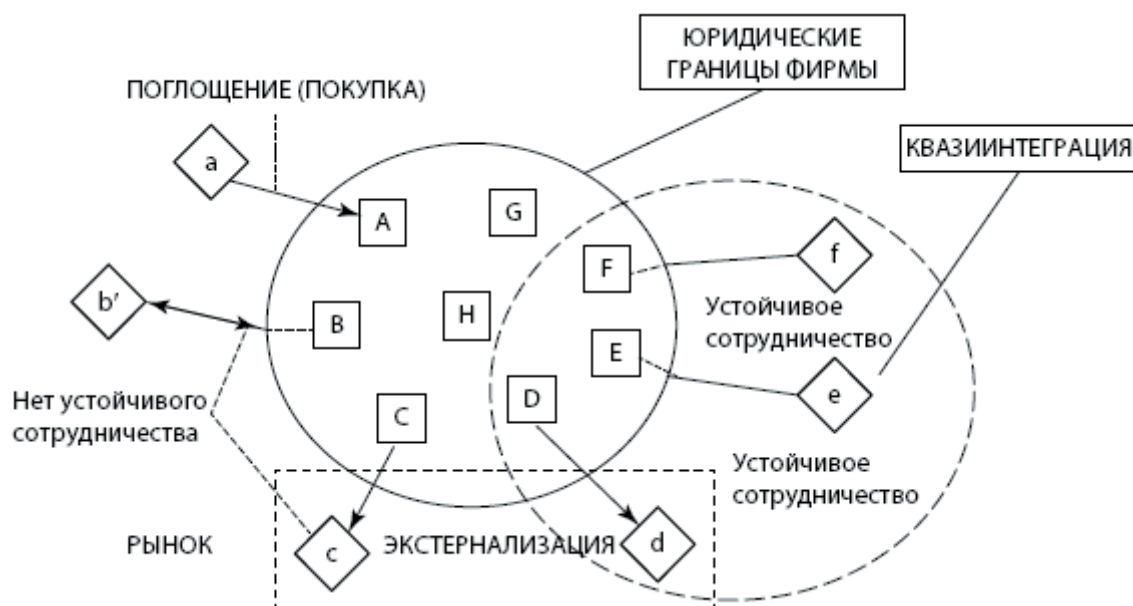


Рис. 4. Юридические границы фирмы и квазиинтеграция [2]

Характерным признаком квазиинтегрированных структур является длительность взаимоотношений, достаточная для создания некой «внутренней» для группы системы норм и правил, которые позволяют в большинстве случаев не обращаться к «внешней» третьей стороне для урегулирования конфликтов. При этом формируются определенные нормы-«ограничители», заставляющие каждого из партнеров считаться с интересами остальных участников и тем самым способствовать стабильности структуры.

Нерешенные составляющие общей проблемы. На сегодняшний день в экономической литературе рассматриваются только отдельные формы сетевого взаимодействия. В Украине интеграционные процессы находятся в зачаточном состоянии.

Организация работы предприятия по принципу сетевых структур предполагает поиск постоянного компромисса между авторитарным управлением и демократическими отношениями. Структура должна давать возможность регулирования соотношения «централизм-автономия» для раскрытия потенциала самоорганизации, для поддержки ее позитивных тенденций и сдерживания негативных – это и есть качественное изменение в ответ на вызов времени.

Создание эффективных механизмов управления сетевыми структурами является одной из наиболее актуальных задач, стоящих перед современными теоретиками и практиками менеджмента.

Отсутствие единства мнений исследователей по поводу формирования деиерархической структуры взаимоотношений предприятия с партнерами в сети, которая стремится к самоорганизации, позволяет сформулировать задачу по построению такой модели взаимоотношений.

Формулирование целей статьи. Целью статьи является формирование модели деиерархической структуры взаимоотношений предприятия с партнерами в сети, которая функционирует на основе самоорганизации и учитывает разные уровни взаимодействия предприятия.

Изложение основного материала исследования. Для решения данной задачи предлагается использовать подход, предложенный Стаффордом Биром [8] в 1994 году, получивший название Команда Синтегрити (Team Syntegrity), он используется для структурирования сотрудничества членов команды на принципах самоорганизации.

Термин «синтегрити» – это искусственное слово, полученное из синергетического тенсегрити (принцип построения конструкций, основанный на использовании взаимодействия работающих на сжатие цельных элементов с работающими на растяжение составными элементами для того, чтобы каждый элемент действовал с максимальной эффективностью и экономичностью), взятое из архитектоники и используемое Р.Б. Фуллером для геодезических куполов. Р.Б. Фуллер обнаружил еще до С. Бира, что равносторонний треугольник является наиболее эффективной и надежной структурой, которая может быть использована для строительства. Он представил практические доказательства этому возведением структуры купола (геодезический купол), состоящего из равносторонних треугольников. Геодезические купола получились не только во много раз крупнее, чем купола обычной конструкции, но были также более эффективны и надежны.

Революционная идея С. Бира состояла в том, чтобы использовать ту же структуру для повышения эффективности и надежности коммуникаций между людьми. При построении структуры коммуникаций в команде модель Синтегрити в своей основе имеет равносторонний треугольник, и в зависимости от количества людей и тем для обсуждения строится фигура взаимодействия людей в команде. В качестве примера автор привел фигуру икосаэдра (рис. 5), где те-

мы для обсуждения (аспекты общей темы) поместил на двенадцати вершинах, а людей, участвующих в обсуждении, – на его тридцати ребрах.



Рис. 5. Модель команды Синтегрити на основе икосаэдра

В команде из 30 человек выбирают тему и общими усилиями формулируют ее в виде четко поставленного вопроса. Каждый участник в общем обсуждении высказывает аспекты поставленного вопроса. Затем эти аспекты обсуждаются всеми вместе. В конечном счете, утверждается 12 тем (аспектов вопросов), которые распределяют по вершинам икосаэдра. Каждая вершина окрашивается в свой цвет (рис. 5). Ребра тоже окрашиваются; т.к. ребро соединяет две вершины, то окрашивается соответственно в два цвета. Распределяются люди по ребрам икосаэдра и по командам (один человек в две команды). В каждой команде – 5 участников и 5 критиков. Поскольку каждому человеку соответствует одно ребро икосаэдра, то каждого участника можно идентифицировать в соответствии с окраской ребра. Итак, в соответствии со структурой икосаэдра, каждый участник выполняет три роли:

- участника в двух командах по обсуждению двух тем;
- критика по двум темам;
- наблюдателя по четырём темам.

С помощью этой модели тридцать человек объединены в сеть таким образом, что они действуют как один совместный мозг, который является намного более мощным. Исходя из того, что каждый участник команды также является еще и членом другой команды, то в процессе обсуждения он старается установить связь между двумя

темами, к которым он принадлежит, т.е. вести обсуждение данной темы с учетом решений по другой теме, к которой он принадлежит. Обычно в результате обсуждения получается план выполнения заданий по данной теме. Затем свою роль выполняют критики: каждый критик высказывает свои замечания, в соответствии с которыми корректируется составленный план. Процесс критики очень важен, ведь каждый критик, как и каждый участник, является критиком для двух команд, участником для двух команд и наблюдателем по четырем темам. Наблюдатели же, следя за процессом обсуждения, будут ознакомлены с результатами заседания по данной теме, а также могут услышать что-то полезное относительно их тем (где они являются участниками обсуждения, либо критиками). В результате подведения итогов получают ответ на основной вопрос, который оформляется в виде плана, причем пункты этого плана также являются четкими ответами (указаниями по решению) на 12 вопросов-аспектов, которые возникли при обсуждении главного вопроса.

Данная модель позволяет использовать синергетические эффекты и соблюдать принцип целостности системы, подчеркивает эквивалент роли члена команды и отсутствие иерархии в структуре, а также высокую степень самоорганизации команды.

Участникам модель Синтегрیتی очень легко осуществить. Им не нужно даже понимать принципы формирования модели. План команды Синтегрیتی показывает им: когда, что, где и в какой роли они должны обсудить. Все остальное происходит само по себе – это продукт структуры. Участники чувствуют «поток» информации, и они отмечают, как темы, контролируемые как будто невидимыми руками, становятся все более скоординированными и объединяются, чтобы сформировать логическое целое. Простота процесса синтеграции для участников является одним из важных факторов его успеха.

Кроме математической, геометрической элегантности и эффективности структуры, а также психологических и нейрофизиологических аспектов, принципов теорий коммуникации и информации, в модели Синтегрیتی присутствуют многие принципы кибернетики, применяемые на практике: обратная связь, итерационная процедура (каждая группа собирается три раза), информация в реальном времени, резервирование, рекурсия, полнота информации, самооргани-

зация, саморегулирование и так далее. Исходя из того, что данная модель обладает этими свойствами, ее можно адаптировать и применять при построении сети взаимоотношений как внутри предприятия, так и с его внешними партнерами.

Поскольку предложенная модель является рекурсивной, то есть организация или ее структурное подразделение (бизнес-единица) может быть одновременно как системой, так и подсистемой для системы более высокого уровня, то появляется возможность усложнять данную систему, в зависимости от разных уровней взаимоотношений предприятия.

Анализируя ценность взаимоотношений с партнерами, необходимо также учитывать взаимоотношения предприятия со своими сотрудниками, поскольку межфирменные взаимоотношения представляют собой совокупность эпизодов специфического взаимодействия потребителей и поставщиков с сотрудниками предприятия-производителя. Авторы, специализирующиеся на маркетинге услуг, давно утверждают, что опыт работы потребителя с данным поставщиком и следующее за ним чувство удовлетворенности складываются преимущественно на основе взаимодействия с персоналом поставщика [9]. Таким образом, ценность взаимоотношений с персоналом напрямую влияет на ценность взаимоотношений с партнерами, а также на ценность для потребителей и акционеров. Поэтому при построении модели взаимоотношений предприятия с партнерами нужно начинать с уровня взаимоотношений с персоналом.

Модель Синтегрити, приведенная на рис. 5, применима для первого уровня взаимоотношений предприятия – взаимоотношений внутри предприятия, то есть персонал выступает внутренним партнером. Эта система может использоваться при формировании структуры взаимоотношений внутри коллектива или между отделами, структурными подразделениями предприятия при решении определенных задач.

Однако при рассмотрении отношений предприятия с его внешними партнерами, имеющими непосредственное отношение к предприятию (поставщиками, потребителями, посредниками и т.д.), структура межфирменных отношений представляется в виде межфирменной сети. Сетевая структура представляет собой комплекс взаимосвязанных узлов. Экономически это можно интерпретиро-

вать следующим образом: узлы в сети – это предприятия, а связи – это взаимодействие между предприятиями, которое может быть финансовым, материальным, ресурсным, социальным. Пример модели межфирменной сети представлен на рис. 6.

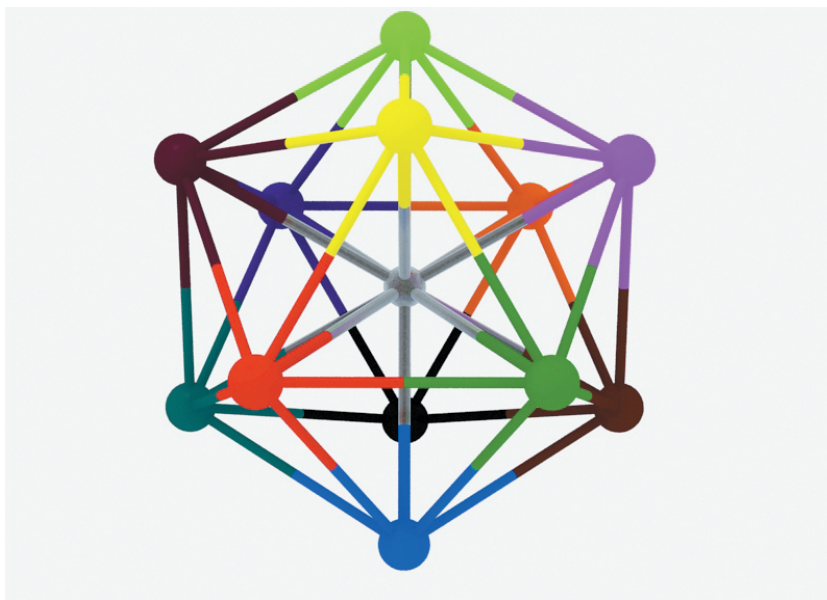


Рис. 6. Модель формирования взаимоотношений в межфирменной сети

В центре системы расположен узел центрального предприятия, вокруг которого образована данная сеть партнеров. В данной модели предусмотрено локальное взаимодействие – каждый узел «знает» только своих соседей и взаимодействует только с ними, то есть одно предприятие взаимодействует с пятью партнерами и центральной фирмой.

Модель межорганизационных взаимоотношений может принимать форму не только рассмотренного икосаэдра, но и октаэдра, пирамиды и любой другой геометрической фигуры, в основе которой лежит равносторонний треугольник, то есть вид фигуры зависит от количества партнеров в сетевой структуре.

Предложенная модель может включать несколько уровней взаимоотношений с внутренними и внешними партнерами, то есть она рекурсивна, может повторяться на разных уровнях. Так, каждый узел сети, обозначающий отдельное предприятие, может быть представлен в виде меньшей модели, которая отражает взаимодействие внутри субъекта хозяйствования.

При формировании межфирменной сети, основанной на принципах равноправных партнерских отношений, децентрализации, деиерархичности и самоорганизации, более детальная модель Синтегрити, которая показывает несколько уровней взаимоотношений, будет иметь следующий вид, представленный на рис. 7.

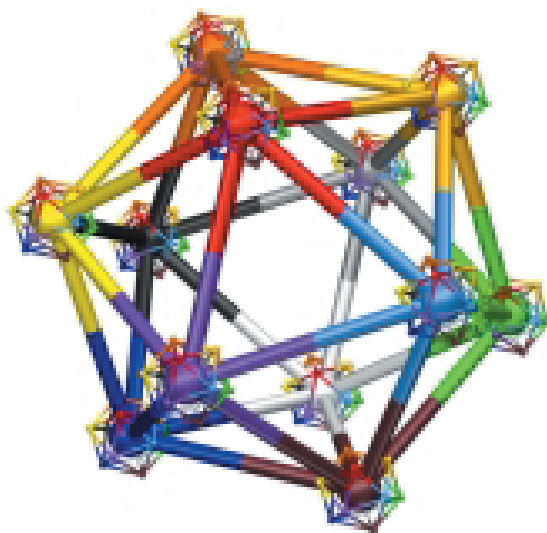


Рис. 7. Рекурсивная модель Синтегрити межфирменной сети

Прежде всего комплекс взаимодействий предприятий направлен на объективно существующие потребности и на их удовлетворение. Взаимодействия не являются самоцелью. Каждое из взаимодействующих предприятий имеет свою цель, и взаимодействие между ними направлено на достижение этих целей наилучшим образом. Условием достижения целей предприятий, в соответствии с концепцией маркетинга, является эффективное удовлетворение потребностей потребителей.

Каждое предприятие, входящее в межфирменную сеть, представляет свои цели и интересы в виде вершин фигуры, вокруг которых сформированы системы меньшего порядка (команды предприятий) – это могут быть структурные подразделения или бизнес-процессы предприятия. Граними фигуры являются взаимоотношения представителей предприятий с представителями других организаций, которые проводят переговоры, участвуют в дискуссиях, подписывают контракты, обмениваются ресурсами и т.д. Взаимодействия призваны максимально согласовать интересы предприятий

и способствовать достижению их целей при условии удовлетворения потребностей потребителя.

Межорганизационные сети могут являться частью других, более крупных сетей отраслевого, межотраслевого, межгосударственного или межконтинентального характера, объединяющих ресурсы и ключевые компетенции не только фирм как экономических агентов, но и других организаций.

Поскольку взаимоотношения на этом уровне не связаны напрямую с текущей деятельностью предприятия, то компании здесь не всегда подбираются в соответствии с принципами близости, взаимосвязанности и взаимодополняемости. Развитие взаимоотношений на данном уровне расширяет рыночную среду, информационное пространство, что позволяет более адекватно оценивать рыночные тенденции, выявлять новые возможности и угрозы. Всё это составляет основу маркетингового управления предприятий и имеет стратегическую направленность.

Модель Синтегрити может включать бесконечное количество уровней рекурсии, в зависимости от уровня субъектов взаимоотношений (рис. 8) [10].



Рис. 8. Рекурсивная форма модели Синтегрити в разрезе

Уровни рекурсии по формированию взаимоотношений начинаются с внутренней среды предприятия – отдельной команды, потом коллектива отдела, бизнес-процессов, структурных подразделений предприятия, потом переходят в более крупные модели

взаимодействия предприятия с внешней средой в виде межорганизационных или маркетинговых сетей, постепенно переходя во взаимоотношения более высокого уровня между отраслями страны, разными странами и так далее.

Используя предложенную модель формирования взаимоотношений предприятия во внутренней и внешней среде, руководители и менеджеры должны создать, интерпретировать, поддерживать и улучшать положительные тесные внутренние и внешние отношения с партнерами.

Выводы. Таким образом, предложена модель деиерархической структуры взаимоотношений предприятия с партнерами в межфирменной сети, которая функционирует на основе самоорганизации и учитывает разные уровни взаимодействия предприятия. Предложенная модель базируется на системе Синтегрити и позволяет формировать устойчивую структуру взаимодействия партнеров между собой на всех уровнях системы взаимоотношений. Это позволяет предотвратить конфликт целей между участниками сети, сбалансировать интересы предприятия и его партнеров, осуществлять согласованное принятие и реализацию решений по функционированию и взаимодействию в сети.

Литература

1. Ansoff I. Synergies and Capabilities Profile. Corporate Strategy / I. Ansoff. – London : Penguin Books, 1965. – 153 p.
2. Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний: курс лекций / М.Ю. Шерешева. – М. : Изд. дом Гос. ун-та – Высшая школа экономики, 2010. – 339 с.
3. Shapiro J.F. Modeling the Supply Chain Duxbury / J.F. Shapiro. – Thomson Leading, 2001. – 586 p.
4. Chopra S. Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operations / S. Chopra, P. Meindl. – Pearson, 2008. – 552 p.
5. Куш С.П. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт / С.П. Куш, А.А. Афанасьев // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 1. – С. 33–52.
6. Исаева Е.В. Методология эффективного развития взаимоотношений в процессе интеграции малого бизнеса в рыночное пространство : автореф. дисс. на соиск. ученой степ. докт. эконом. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства)» / Е.В. Исаева. – С.Пб., 2010. – 40 с.

7. Zenger T.R. The Disaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-Powered Incentives, and Molecular Units / T.R. Zenger, W.S. Hesterly // *Organization Science*. – 1997. – Vol. 8, No. 3. – P. 209–222.
8. Beer S. Beyond Dispute: The Invention of Team Syntegrity / Stafford Beer. – Chichester, New York : Wiley, 1994. – 380 p.
9. Маркетинг взаимоотношений: Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений : учебник / пер. с англ. Дж. Иган. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 376 с.
10. Truss J. The coherent architecture of team syntegrity: From small to mega forms / J. Truss, C. Cullen, A. Leonard. – 2000. – Режим доступа к журн.: [http://www.syntegrity.com/web/tseliveoffen.nsf/\\$content/press?OpenDocument](http://www.syntegrity.com/web/tseliveoffen.nsf/$content/press?OpenDocument)
11. Попова Ю.Ф. Сетевая концепция управления межфирменными отношениями на промышленных рынках : автореф. дисс. на соиск. ученой степ. докт. эконом. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг)» / Ю.Ф. Попова. – С.Пб., 2010. – 44 с.
12. Третьяк О.А. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена / О.А. Третьяк, М.Н. Румянцева // *Российский журнал менеджмента*. – 2003. – Т. 1, № 2. – С. 25–50.
13. Куц С.П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений / С.П. Куц // *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. «Менеджмент»*. – 2003. – № 4. – С. 3–25.
14. Пауэлл У. Сети и хозяйственная жизнь / Уолтер Пауэлл, Лорел Смит-Дор // *Экономическая социология*. – 2003. – Т. 4, № 3. – С. 61–105.
15. Методология исследования сетевых форм организации бизнеса / под ред. Шерешева М.Ю. – М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – 448 с.

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

Статья поступила в редакцию 20.09.2014 г.

УДК 005.35:658.014.1

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

СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ (КСВ)»

Анотація. У статті проаналізовано розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності в історичному аспекті. Визначено місце концепції КСВ серед інших концепцій відносин бізнесу і суспільства. Розглянуто сучасні підходи до трактування поняття КСВ, їх переваги та недоліки. Досліджено сутність поняття корпоративної соціальної відповідальності через тлумачення кожної з її складових. Проаналізовано фактори, що спонукають організації до формування КСВ. Запропоновано власне визначення поняття «корпоративна соціальна відповідальність», яке у порівнянні з іншими визначеннями уточнює об'єкт та суб'єкт КСВ, її мету та очікуваний результат. Результат дослідження можна використовувати як фундамент для подальшого розвитку теорії та практики КСВ організації.

Ключові слова: соціальна відповідальність, корпоративна соціальна відповідальність, соціальне середовище.

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

СУЩНОСТЬ ПОНЯТИЯ «КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ (КСО)»

Аннотация. В статье проанализировано развитие концепции корпоративной социальной ответственности в историческом аспекте. Определено место концепции КСО среди прочих концепций взаимоотношений бизнеса и социума. Рассмотрены современные подходы к трактованию понятия КСО, их достоинства и недостатки. Исследована сущность корпоративной социальной ответственности через толкование каждой из её составляющих. Проанализированы факторы, которые побуждают организации к формированию КСО. Предложено собственное определение понятия «корпоративная социальная ответственность», которое по сравнению с прочими определениями уточняет объект и субъект КСО, её цели и ожидания. Результат исследования может быть использован как основа для дальнейшего развития теории и практики КСО организации.

Ключевые слова: социальная ответственность, корпоративная социальная ответственность, социальная среда.

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

THE ESSENCE OF THE NOTION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)

Abstract. *The article analyzes the development of the concept of corporate social responsibility in its historical aspect. The place of the CSR notion among other concepts of the business-society relationship has been ascertained. Modern approaches to understanding the concept of CSR, their advantages and disadvantages have been considered. The essence of the corporate social responsibility through the interpretation of its every component has been explored. Factors that encourage organizations to form CSR have been analyzed. A researcher's own definition of the notion of corporate social responsibility which, in contrast to other definitions, specifies the object and subject of the CSR, its goals and expectations has been proposed. Results of the research can be used as a basis for further development of the theory and practice of CSR organization.*

Key words: *social responsibility, corporate social responsibility, social environment.*

Постановка проблеми. На сьогодні вітчизняним підприємствам для успішного функціонування стає недостатньо орієнтуватися тільки на власні внутрішні інтереси. Зростаючий вплив громадських організацій, незадоволеність населення якістю життя, не вирішені роками складнощі соціальної сфери потребують зміщення акцентів з інтересів бізнесу на інтереси середовища, в якому цей бізнес існує та розвивається. Концепція соціальної відповідальності постала із профспілкового руху минулих періодів і мала різноплановість та розповсюдженість. Під час переходу до ринкових відносин утворювані нові бізнес-структури не мали можливості підтримувати соціальну сферу, відповідальність за яку було цілком перекладено на державу. Тим часом за кордоном соціальна відповідальність серед підприємств набирає поширення. На більшості фондових бірж неможливо розмістити цінні папери підприємства, яке не підтримує даної концепції та не має соціальної звітності. На сьогодні ідея КСВ підтримана на міжнародному рівні та з 2000 року стала одним з пріоритетів Євросоюзу. В 2001 р. Європейська комісія опублікувала «Зелену книгу корпоративної соціальної відповідальності», 2005 р. був оголошений Роком соціальної відповідальності. Поступово КСВ стає важливим фактором формування політики провідних підприємств розвинутих держав.

Націленість України на членство в Європейському Союзі ставить завдання більш широкого прийняття концепції КСВ на вітчизняних підприємствах. Складний характер КСВ вимагає доопрацювання й адаптації її теоретичних та методичних основ до існуючих в наш час умов господарювання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у розвиток теорії та практики КСВ зробили Д. Аллен, Ю.Є. Благоев, Г. Боуен, Д. Віндзор, О.А. Грішанова, К. Девіс, Е. Карнегі, А. Керролл, А.М. Колот, Є.М. Короткова, А.Я. Лившиць, Д. Маттен, Г.Л. Тульчинський, М. Фрідман, С. Черних, Р. Штойер та інші.

Найбільш повний аналіз становлення і розвитку теоретичних та методичних положень, варіанти їх систематизації наведено у працях А. Керролла [1], Д. Віндзора [2], М. Ван Марревійка [3], Р. Штойера [4], А.М. Колота [5, 6, 7], Г.Л. Тульчинського [8, 9].

А. Керролл дослідив основні термінологічні зміни КСВ за десятилітніми періодами. Так, 50-і роки ХХ ст. ним були визначені як «початок ери соціальної відповідальності», 60-і роки – як період «змістовного поглиблення дефініцій КСВ», 70-і роки – як «посилення розмаїтості дефініцій КСВ». Періодом, що характеризується «зменшенням числа дефініцій, зростанням досліджень і появою альтернативних тем», стали 80-і роки, а 90-і роки продемонстрували «збереження концепції КСВ як «ядра» при його поступовій трансформації в альтернативні тематичні рамки або при його заміщенні останніми» [1, 10].

Існує пропозиція поєднати розмаїття трактувань КСВ у чотири підходи: інструментальний, з позицій політичного впливу, з позицій соціальних вимог та підхід з позицій етики [11, 12]. При інструментальному підході підприємство виступає інструментом для створення багатства, а вся його соціальна діяльність спрямована на досягнення економічного результату. Підхід з позицій політичного впливу базується на тому, що підприємства мають здатність впливати на суспільство і тому повинні відповідально використовувати цю здатність. З позиції соціальних вимог підприємство має зосереджувати свою діяльність на визначенні соціальних вимог суспільства та відповіді на них, сприяючи тим самим посиленню своїх позицій. Головною особливістю підходу з позиції етики є те, що в основі лежить ідея етичного обов'язку бізнесу та окремих менеджерів перед суспільством. Серед підходів даної групи варто виділити підхід

«потрійної результативності діяльності» (triple bottom line) Дж. Елкінгтона та нормативний підхід зацікавлених сторін Е. Фрімена [12].

А.М. Колот пропонує такий погляд на еволюцію наукової думки з проблематики соціальної відповідальності бізнес-структур [5]:

- базова концепція корпоративної соціальної відповідальності (1950–1970 рр.);

- концепція корпоративної соціальної сприйнятливості (КСС) (1970–1990 рр.);

- концепція корпоративної соціальної діяльності (КСД) (1980–2000 роки).

Розглянемо їх сутність та зміст. Першим бізнес-адептом ідеї КСВ вважають Е. Карнегі, який відзначився вагомими внесками в суспільні проекти та сформував принципи, обов'язкові для кожного поважаючого себе капіталіста. Він зауважував, що бізнес має працювати на благо суспільства [8].

Початок теорії КСВ поклала монографія Г. Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена». Автор описав основні засади та рамки соціальної активності, визначив напрямки розвитку феномену соціальної відповідальності, під якою він розуміє «реалізацію тієї політики, прийняття таких рішень або проходження такої лінії поведінки, що були б бажані з позицій цілей і цінностей суспільства» [13].

Позицію, що проблема соціальної відповідальності повинна розглядатися в управлінському контексті, обґрунтував у 1960–1970 рр. американський учений К. Девіс. Проблематику соціальної відповідальності, на думку К. Девіса, слід розглядати одночасно на теоретичному і системному рівнях в управлінському контексті. Реальні рішення у площині соціальної активності ухвалює бізнесмен, а інститут власників визначає лише культурні рамки, напрями діяльності і специфічні інтереси [14]. Він наголошує на тому, що соціальна відповідальність бізнесменів безпосередньо впливає з тієї реальної соціальної влади, яку вони мають, і повинна їй відповідати [5]. К. Девіс був одним з перших учених, хто зробив спробу ув'язати КСВ зі стратегією розвитку компанії та обґрунтував можливість отримання довгострокового економічного ефекту від прийняття соціально відповідальних рішень у бізнесі [5].

Дж. Макгуайр у своїх дослідженнях уточнює, що «корпорація має не тільки економічні і правові зобов'язання, але несе відповідальність перед суспільством» [15, с. 144]. У свою чергу С. Мережі конкретизував зміст КСВ, указавши, що теорія «припускає виведення корпоративних дій на рівень, що відповідає переважаючим соціальним нормам, цінностям і очікуванням» [16, с. 62].

Визначною подією у розвитку тлумачень КСВ наприкінці 70-х років стала модель А. Керолла. Він запропонував трактувати корпоративну соціальну відповідальність як «відповідність економічним, правовим, етичним і дискреційним очікуванням, запропонованим суспільством організації в даний період» [17, с. 500]. Пізніше автор надав цій моделі закінченої форми, відповідно до якої КСВ являє собою багаторівневу відповідальність, яку можна подати у формі піраміди [18]. Знаходячись в основі піраміди, економічна відповідальність безпосередньо визначається базовою функцією компанії на ринку як виробника товарів і послуг, що дають змогу задовольняти потреби споживачів і отримувати прибуток. Правова відповідальність має на увазі необхідність дотримуватися вимог закону при здійсненні підприємницької діяльності. Етична відповідальність вимагає від бізнесу відповідності очікуванням суспільства, не передбаченим у відповідних правових нормах, але оснований на нормах моралі. Філантропічна відповідальність спонукає компанію до дій, спрямованих на підтримку і розвиток добробуту суспільства через добровільну участь у реалізації соціальних програм. При цьому економічна і соціальна відповідальність обов'язкові для бізнесу, етична відповідальність є очікуваною суспільством, філантропічна – лише бажаною [10]. У співавторстві зі М. Шварцем А. Керолл в 2003 р. представив нову інтерпретацію моделі соціальної відповідальності бізнесу, де піраміду змінено на діаграму Венна, що дає змогу певним способом відстежувати взаємодію економічної, правової та етичної відповідальності [5].

Концепцію корпоративної соціальної сприйнятливості розглядають як таку, що ввібрала основні положення базової концепції КСВ. У найбільш загальному трактуванні «соціальна сприйнятливість» – це здатність корпорації реагувати на суспільний вплив і сприймати суспільні потреби [5]. Поява даної концепції викликала дискусію стосовно співвідношення КСВ і КСС. Існувала точка зору, що КСВ поглинається поняттям «корпоративна соціальна сприйня-

тливість». Але А. Керолл дійшов висновку, що КСС є активною фазою управлінського реагування в соціальній сфері. Сприйнятливість дає змогу організації на практиці реалізовувати її соціальну відповідальність, не занурюючись у пошук напрямів, у чому саме полягає її відповідальність. А. Керолл також наголошував на тому, що конкретні компанії можуть бути досить сприйнятливими до того чи іншого суспільного тиску, поводячись неетично і безвідповідально [5].

За В. Фредериком, соціальна сприйнятливість є другою стадією розвитку концепції КСВ – здатністю, якою володіє корпорація. При цьому він наголошує на тому, що в центрі цього феномену перебувають не потенційні можливості, а конкретні дії. Тільки формування відповідних організаційних механізмів, процедур, підходів і моделей поведінки у своїй сукупності може означати, що компанія набуває здатності тією чи іншою мірою реагувати на очікування суспільства. Очевидно, що важливу роль у широті й ефективності сприйняття суспільних потреб і очікувань відіграють організаційна структура й управлінські компетенції. Отже, ідея КСС є управлінською за своїм характером і підходами, а її захисники приділяють основну увагу менеджменту відносин компаній із суспільством [20].

Концепція КСД виникла як відповідь на потребу об'єднати опрацьовані концепції КСВ як елементи та КСС як прикладні аспекти активізації соціально відповідальної поведінки.

Перший варіант комплексної моделі корпоративної соціальної діяльності (КСД) був оприлюднений С. Сеті у 1975 році [21]. У ній КСД інтерпретується через категорію «корпоративна поведінка». Остання розглядається одночасно і як виконання соціальних зобов'язань – відповідь на дію ринкових сил і правові обмеження, і як соціальна сприйнятливість, а саме здатність корпорації узгоджувати свою поведінку з потребами суспільства.

А. Керолл також запропонував власну модель КСД. Вона охоплює сутнісні характеристики КСВ (чотири рівні корпоративної соціальної відповідальності) і філософію корпоративної соціальної сприйнятливості, а також релевантні суспільні потреби (безпеку продукції, екологію, безпеку робочих місць та ін.).

Корпоративна соціальна діяльність, за баченням С. Вартіка і Ф. Кохрена, являє собою «взаємозв'язок між принципами соціаль-

ної діяльності, процесом соціальної сприйнятливості і політикою, що спрямована на вирішення суспільних проблем» [22].

Теоретичні та прикладні аспекти корпоративної соціальної діяльності у 1990-х роках набули подальшого розвитку, а модель КСД – завершеної форми у роботах Д. Вуд, яка визначає її як «конфігурацію принципів соціальної відповідальності бізнес-організації, процесів соціальної взаємодії, а також політик, програм і спостережуваних результатів, які відносяться до соціальних відносин» [23, с. 693]. В ряді джерел подане визначення ототожнюється з поняттям корпоративної соціальної відповідальності. Але існують і альтернативні точки зору. Наприклад, М. Барнетт розділяє поняття КСВ та КСД, розуміючи під КСВ певні інвестиції, які у своїй масі у конкретний момент часу визначають досягнутий рівень КСД [24]. Д. Свансон вважала за необхідне доповнити модель КСД більш вагомою етичною складовою. У трактуванні Д. Свансон «корпоративна соціальна відповідальність» – це феномен ціннісно обумовлений, що залежить від персональних цінностей осіб, які приймають рішення в організації.

Крім описаних вище, у світовій науковій і діловій літературі в контексті відносин бізнесу і суспільства набули популярності концепції: корпоративна соціальна сумлінність, етика бізнесу і корпоративна філантропія, корпоративна соціальна політика, менеджмент зацікавлених сторін, стійкий розвиток і корпоративна стійкість, корпоративна репутація і соціально відповідальне інвестування, корпоративна соціальна звітність, консолідована соціальна відповідальність.

Їх зміст пояснюють через актуальність того або іншого аспекту для певних умов господарювання. Деякі з концепцій є складовими елементами КСВ. Наприклад, корпоративна соціальна філантропія займає певне місце в піраміді КСВ А. Керолла [18]. Корпоративна соціальна політика також розглядається в межах КСВ [8].

Різницю між категоріями «сталий розвиток» та «соціальна відповідальність» пояснюють норми стандарту ISO 26000. Так, «сталий розвиток» відноситься до задоволення потреб суспільства у відповідності до екологічних обмежень планети і має три складові: економічну, соціальну та екологічну. А соціальна відповідальність спрямована на організацію і стосується її відповідальності перед суспільством та навколишнім середовищем. Метою соціальної відповідальності є внесок у сталий розвиток [25].

А.М. Колот зазначає, що в ході наукових дискусій втратили своє значення популярні в 1950–1960 рр. терміни «соціальна відповідальність бізнесмена», «соціальна відповідальність бізнесу» [5].

Одним з напрямів подальшого розвитку концепції КСВ вважають «опрацювання теоретичних та прикладних засад феномену консолідованої соціальної відповідальності, філософські та теоретико-методологічні засади якої пов'язані з тим, що інтереси забезпечення стійкої соціальної динаміки потребують, щоб соціально відповідальним був не окремий партнер, а всі учасники суспільної коаліції, які вправі очікувати від інших адекватної соціально відповідальної поведінки» [6, с. 13].

Невирішені складові загальної проблеми. Існують різні погляди на сутність та зміст концепції соціальної відповідальності. Всі вони виникли та розвивалися в умовах, що відрізняються від умов господарювання сучасних вітчизняних підприємств. Для початкового етапу впровадження КСВ, для малих та середніх організацій вони є надто масштабними та потребують уточнення або адаптації. В першу чергу, потребує уточнення поняття «корпоративна соціальна відповідальність».

Формулювання цілей статті. Метою статті є розкриття сутності поняття КСВ на основі визначення та тлумачення його основних складових.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перед вітчизняними організаціями постає завдання швидко пройти шлях розвитку корпоративної соціальної відповідальності, на який закордонні організації витратили декілька десятиліть. З одного боку, досвід підтримки соціальної сфери існує. Але напрямки і порядок здійснення такої підтримки визначала, регулювала і контролювала держава, вона ж виступала і власником підприємств. Зараз у держави немає важелів такого впливу і КСВ формується як ініціатива самих організацій.

Розглянемо сучасні підходи до визначення сутності КСВ. За версією Міжнародного форуму бізнес-лідерів, КСВ розуміється як просування практик відповідального бізнесу, які приносять користь бізнесу й суспільству та сприяють економічно стійкому розвитку шляхом максимізації позитивного і мінімізації негативного впливу бізнесу на суспільство [26].

Світова рада бізнесу для сталого розвитку вважає, що КСВ – це зобов'язання бізнесу робити свій внесок у сталий економічний розвиток, трудові відносини із працівниками, їх сім'ями, місцевою спільнотою і суспільством в цілому для поліпшення якості їх життя [27].

Організація «Бізнес за соціальну відповідальність» визначає КСВ як «таке ведення бізнесу, що задовольняє чи перевищує етичні, юридичні, комерційні та публічні очікування, які суспільство пов'язує з бізнесом» [28].

Український центр розвитку КСВ у тлумаченні КСВ підтримує положення стандарту ISO 26000, за яким соціальна відповідальність – «це відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство та навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку, що: сприяє сталому розвитку, враховуючи здоров'я та добробут суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін та відповідає діючому законодавству; узгоджується з міжнародними нормами поведінки та інтегрована в діяльність всієї організації» [29].

Класичним вважається визначення Ф. Котлера, в якому «корпоративна соціальна відповідальність» – це вільний вибір компанії на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства, реалізуючи відповідні підходи до ведення бізнесу і виділяючи корпоративні ресурси [30].

На думку В. Воробей, КСВ – це спосіб управління бізнес-процесами з метою забезпечення позитивного впливу на суспільство [31, с. 11].

О.І. Зінченко, А.М. Харченко розглядають КСВ як конкурентну перевагу успішно функціонуючого підприємства, завдяки якій невиробничі витрати підприємства примножують його ринкову вартість за рахунок колективного інтелектуального капіталу та гудвілу, конкурентоспроможність продукції, послуг і сприяють вирішенню соціальних, екологічних та економічних проблем суспільства [32].

Є. Тришин надає таке визначення поняття: «Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це філософське поняття, що визначає позицію компанії щодо своєї країни, суспільства, співробітників та навколишнього середовища. Сучасна компанія розуміє свою відповідальність і прагне стати компанією з „людяним обличчям”» [33].

На думку Т.Р. Антошко, під КСВ слід розуміти відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльності (а саме продукцію і послуги) на суспільство і навколишнє середовище, що реалізується через прозору й етичну поведінку, відповідає сталому розвитку та суспільному добробуту, враховує очікування зацікавлених сторін, поширена в усій організації і не суперечить відповідному законодавству та міжнародним нормам поведінки [10].

В результаті масштабних досліджень теорії та практики КСВ А.М. Колот приводить широке тлумачення даної концепції як «раціональний відгук організації на суперечливі очікування заінтересованих сторін (стейкхолдерів), спрямований на стійкий розвиток компанії. Це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, перед тими, на кого ці рішення націлені. За своєю суттю корпоративна соціальна відповідальність – це імплементований у корпоративне управління певний вид соціальних зобов'язань (здебільшого добровільних) перед працівниками, партнерами, інститутами громадського суспільства і суспільством у цілому» [6, с. 6].

Таким чином, узагальнюючи вищенаведені точки зору, можна дійти таких висновків щодо основних рис поняття КСВ.

По-перше, можна визначити прихильність авторів вказаних трактувань до концепції КСВ, КСС або КСД.

По-друге, зміст КСВ визначають основні складові поняття: відповідальність, соціальність та корпоративність.

Пояснювати сутність категорії «відповідальність» слід починати в наступних аспектах: відповідальність за кого, що і відповідальність перед ким.

Соціальна відповідальність корпорації передбачає відповідальність за свої дії, за результати своєї діяльності. В цьому трактуванні повністю відображаються економічна, правова та етична складові відповідальності, але не філантропічна. Її буде включати лише взятє на себе зобов'язання здійснювати ті чи інші добродійні дії. Саме тому в різних трактуваннях як ключове слово зустрічається «відповідальність», «зобов'язання», «діяльність», «відгук», «позиція компанії», «спосіб управління». Всі вони мають право на існування і відображають масштабність соціальної відповідальності.

Наступний аспект – відповідальність перед ким? І тут різні вчені відзначають: працівників, членів їх родин, партнерів, стейкхо-

лдерів, громадськість і суспільство в цілому. Слід відзначити, що в сучасних тлумаченнях не зустрічається окремого виділення власників підприємства. Однак агентська (інструментальна) концепція КСВ, поширена у 70-х роках минулого століття, передбачає відповідальність компаній перед своїми акціонерами. Її автор, відомий економіст неокласичного напрямку М. Фрідман, писав: «... існує тільки одна соціальна відповідальність бізнесу – використовувати ресурси і робити дії, спрямовані на підвищення своїх прибутків, граючи за правилами відкритої та вільної конкуренції без обману або підробки» [34, с. 142]. Сучасні корпорації – це утворення, де власники, особливо дрібні акціонери, відокремлені від керівництва. Тому їх соціальні побажання слід враховувати в першу чергу. Отже, коло відповідальності досить широке. Якщо розглядати підприємство як складну відкриту систему, то в найбільш широкому сенсі підприємство відповідальне перед соціальним середовищем.

Під соціальним середовищем розуміють сукупність всіх рівнів економічних, політичних, соціальних, духовних умов, що є основою для існування, формування та діяльності людини. Стосовно підприємств визначають соціальне мікросередовище, мідісередовище і макросередовище [35]. Мікросередовище підрозділяється на внутрішнє (керівництво організації, що здійснює соціальні проекти, система управління, структурні підрозділи організації, інформаційна система, внутрішньокорпоративна культура) і зовнішнє (споживачі, конкуренти, благодійники, спонсори та інші). Мідісередовище – це різні групи суспільності, які якимось чином пов'язані з проведеними соціальними програмами або виявляють до них інтерес, а також можуть вплинути на успішність здійснюваних кампаній. До мідісередовища можна віднести: ЗМІ, громадські організації та фонди, що надають безпосередню підтримку при проведенні заходів соціального характеру, державні органи, місцеву громадськість, групи громадянської дії, піарівські та рекламні структури. Стосовно факторів макросередовища підприємство відчуває вплив факторів: екологічних, соціально-демографічних, соціально-економічних, політико-правових, соціокультурних та релігійних. Можна твердити про двосторонній вплив організації на макросередовище, але він залежить від розмірів організації та масштабів її соціальної відповідальності.

Внутрішньому та зовнішньому соціальному середовищу організації відповідають внутрішня та зовнішня сторони КСВ [8, с. 290]. Внутрішню КСВ визначають як ділову практику у відношенні до власних акціонерів, персоналу, а також усього, що має відношення до розвитку людських ресурсів організації. До змісту зовнішньої КСВ відносять: дотримання вимог законодавства, доброчинність, екологічну діяльність, взаємодію із владними структурами, участь у розвитку місцевого співтовариства тощо.

Відповідальність є соціальною, оскільки у відносинах між людьми та їх групами відповідальність реалізується у міжособистісних відносинах через взаємозв'язок та взаємозалежність. Вона виникла як аспект суспільних відносин, разом з утворенням суспільства, і впродовж всієї історії виступає як один з чинників управління та регуляції поведінки людини у процесі діяльності. Разом із розвитком суспільства і адекватних йому соціальних правил і норм та відповідних соціальних, правових, політичних, економічних інститутів, які регулюють поведінку людини, розвивається і поняття соціальної відповідальності [10].

Трактування соціальної відповідальності як корпоративної виникло як більш розгорнутий та потужний варіант соціальної відповідальності бізнесмена і соціальної відповідальності бізнесу. Саме корпорації спроможні впроваджувати весь спектр її напрямів. Проте це не заперечує акценту на структурах некорпоративного типу.

По-третє, деякі вчені акцентують увагу на довгостроковому аспекті КСВ. В даному сенсі доцільно передбачати КСВ у стратегічному, поточному та оперативному рівнях. До того слід бути відповідальним за минулі, теперішні дії та рішення, за їх наслідки у майбутньому.

По-четверте, визначення КСВ повинно відображати або бути націленим на певну мету. Відомо, що дотримання принципів КСВ надає переваги та сприяє отриманню позитивного результату [36–42]. Наприклад, формується висока репутація в очах клієнтів (підвищується ціна бренду та лояльність клієнтів, налагоджуються партнерські зв'язки); вдосконалюється процес управління, насамперед завдяки запобіганню ризикам; з'являється можливість підвищити доходи, в першу чергу через вирішення проблем із державними органами та органами контролю, налагодження дієвих відносин з

ними, можливість залучення інвестицій, підвищення мотивації персоналу, зменшення плинності кадрів та ін.

Таким чином, на основі вивчення вітчизняного та закордонного досвіду пропонується наступне визначення КСВ: «дотримання обраного та прийнятого власниками, керівництвом та рядовим персоналом організації напрямку задоволення очікувань соціального середовища, що позитивно впливає на взаємовідносини організації із середовищем та покращує результати діяльності в цілому».

Наведене визначення уточнює такі аспекти КСВ:

1) напрямки КСВ повинні розуміти та підтримувати основні суб'єкти корпоративних відносин: власники, управлінці та рядовий персонал, бо в першу чергу організація відповідальна саме перед ними і створена саме для задоволення їх очікувань;

2) напрямки КСВ повинен бути бажаним для соціального середовища, відповідати актуальним проблемам, а не відволікати від них і не переключати увагу на вирішення другорядних питань;

3) реалізація КСВ покращує взаємовідносини, тобто в результаті впровадження заходів або дотримання певних норм покращуються відносини організації з персоналом, споживачами, постачальниками, органами державної влади, громадськими організаціями та суспільством в цілому.

Висновки. Таким чином, запропоновано поняття «корпоративна соціальна відповідальність», в якому, на відміну від існуючих трактувань, більш повно охоплений об'єкт соціальної відповідальності, відображено її прозорість, націленість на актуальні соціальні вимоги, забезпечення позитивного результату.

Література

1. Caroll A.B. Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct / A.B. Caroll // *Business and Society*. – 1999. – Vol. 38. – P. 268–295.
2. Windsor D. The Future of Corporate Social Responsibility / D. Windsor // *The International Journal of Organizational Analysis*. – 2001. – Vol. 9. – P. 225–256.
3. Van Marrewijk M. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: between Agency and Communion / Van Marrewijk M. // *Journal of Business Ethics*. – 2003. – Vol. 44. – P. 95–105.
4. Steurer R. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations / R. Steurer, M. Langer,

A. Konrad, A. Martinuzzi // *Journal of Business Ethics*. – 2005. – Vol. 61. – P. 263–281.

5. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів / А.М. Колот // *Економічна теорія : науковий журнал*. – К., 2013. – № 4. – С. 5–27.

6. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність і проблеми її сприймання суспільством / А.М. Колот // *Соціально-трудові відносини: теорія та практика: збірник наукових праць*. – 2013. – Вип. 2(6)/2013. – С. 6–14.

7. Колот А.М. Сучасна філософія корпоративної соціальної відповідальності: еволюція поглядів / А.М. Колот // *Україна: аспекти праці*. – 2013. – № 8. – С. 3–17.

8. Тульчинский Г.Л. Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд / Г.Л. Тульчинский, В.И. Терентьева. – М. : Вершина, 2006. – 352 с.

9. Тульчинский Г.Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности : учеб. пособие / Г.Л. Тульчинский. – С.Пб. : Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ Санкт-Петербург, 2012. – 236 с.

10. Антошко Т.Р. Суть категорії «Корпоративна соціальна відповідальність» [Електронний ресурс] / Т.Р. Антошко. – Режим доступу: <http://ua.convdocs.org/docs/index-126184.html>.

11. Frans Paul van der Putten A Research Agenda for International Corporate Social Responsibility, NRG working paper series November 2005 no. 05-09 <http://www.nyenrode.nl/download/NRG/workingpapers/NRG05-09.pdf>.

12. Грицина Л.А. Еволюція та формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств [Електронний ресурс] / Л.А. Грицина. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=1423>.

13. Bowen H. Social Responsibilities of the Businessman / H. Bowen. – N. Y.: Harper & Row, 1953. – 6 p.

14. Davis K. Can business afford to ignore social responsibilities? / K. Davis // *California Management Review*. – 1960. – Vol. 2 (3). – P. 71.

15. McGuire J. Business and Society / J. McGuire. – N. Y. : McGraw-Hill, 1963.

16. Sethi S. Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytic Framework / S. Sethi // *California Management Review*. – 1975. – Vol. 17. – P. 58–64.

17. Carroll A.A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance / A. Carroll // *Academy of Management Review*. – 1979. – Vol. 4. – P. 497–505.

18. Carroll A. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders / A. Carroll // *Business Horizons*. – 1991. – Vol. 34. – P. 39–48.

19. Schwartz M. Corporate social responsibility: a three-domain approach / M. Schwartz, A. Carroll // *Business Ethics Quarterly*. – 2003. – Vol. 13(4). – P. 503–530.
20. Frederick W. C. From CSR-1 to CSR-2: the maturing of business-and-society thought / W. C. Frederick // *Business and Society*. – 1978. – Vol. 33(2). – P. 154–155.
21. Sethi S.P. Dimensions of corporate social performance an analytical framework / S.P. Sethi // *California Management Review*. – 1975. – Vol. 17 (3). – P. 58–64.
22. Wartick S.L. The evolution of the corporate social performance model / S.L. Wartick, P.L. Cochran // *Academy of Management Review*. – 1985. – Vol. 10 (4). – P. 758.
23. Wood D. Corporate social performance revisited / D. Wood // *Academy of Management Review*. – 1991. – № 16. – P. 691–718.
24. Barnett M.L. Stakeholder influence capacity and variability of financial returns to corporate social responsibility / M.L. Barnett // *Academy of Management Review*. – 2007. – № 32. – P. 794–816.
25. ГОСТ Р ИСО 26000-2012. Руководство по социальной ответственности [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://standartgost.ru/g/ГОСТ_Р_ИСО_26000-2012.
26. Assurance Standard Revision Process. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://accountability.opendemocracy.net/aa1000/index.php/Main_Page/. – Title from the screen.
27. Краплич Р. Корпоративна соціальна відповідальність українського бізнесу: Досвід Фондації Острозьких : посібник для бізнесу та неприбуткових організацій / Р. Краплич ; упоряд. Р. Бовгиря, С. Пайсаніди, О. Краплич та ін. – Рівне : Фондація ім. князів-благодійників Острозьких, 2005. – 74 с.
28. Всесвітня бізнесова рада із сталого розвитку (WBCSD – World Business Council for Sustainable Development) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.wbcsd.org.
29. Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності». Офіційна сторінка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.csr-ukraine.org.
30. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф.Котлер, Н. Лі. ; пер. з англ. С. Яринич. – К. : Стандарт, 2005. – 302 с.
31. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? / В. Воробей // *Києво-Могилянська бізнес держ. студія*. – 2005. – № 10. – С. 11–20.
32. Зінченко О.І. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: сучасні реалії та перспективи розвитку / О.І. Зінченко, А.М. Хімченко // *Бізнес-інформ*. – 2013. – № 4. – С. 281–286.
33. Маркетинг в Україні. Блог Є.Тришина [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ua-marketing.com.ua/?page_id=667.

34. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1993. – 704 с.

35. Задорожнюк Н.О. Некомерційний маркетинг : конспект лекцій [Електронний ресурс] / Н.О. Задорожнюк. – Одеса : ОНПУ, 2012. – 75 с. – Режим доступу: <http://lektsiopedia.org/ukr/lek-11326.html>.

36. Мелашич Ж. Корпоративна соціальна відповідальність як елемент стратегії підприємства: можливості та ризики [Електронний ресурс] / Ж. Мелашич, І. Старінець // Страховий клуб КНЕУ. – Режим доступу: <http://psck.kneu.edu.ua/?p=174>.

37. Практики КСВ в Україні 2013 / за заг. ред. М.А. Саприкіної, О.І. Янковської. – К.: Центр «Розвиток КСВ». – 2014. – 112 с.

38. Корпоративна соціальна відповідальність : моделі та управлінська практика : посібник / М.А. Саприкіна ; за заг. ред. О.С. Редькіна. – К. : Фарбований лист, 2011. – 470 с.

39. Посібник з КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / О. Лазоренко, Р. Колишко. – К. : Видавництво «Енергія», 2008. – 96 с.

40. Ліфінцев Д.С. Корпоративна соціальна відповідальність як складова культури організації: економічне значення [Електронний ресурс] / Ліфінцев Д.С. // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2013. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

41. Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции / Ю.Е. Благов. – С.Пб. : Высшая школа менеджмента, 2010. – 272 с.

42. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / под ред. Э.М. Короткова. – М. : Издательство Юрайт, 2013. – 444 с.

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

Стаття надійшла до редакції 10.09.2014 р.

УДК 331.108:656.13

ВОДОЛАЖСЬКА Т.О., канд. екон. наук,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «КАДРОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА»

Анотація. У дослідженні розглянуто застосування основних логічних прийомів – аналізу, порівняння та синтезу для визначення сутності терміна «кадрова політика підприємства». Основною метою статті є уточнення поняття «кадрова політика підприємства» на підставі виявлення його суттєвих ознак.

Виявлено існуючі тлумачення сутності кадрової політики, що застосовуються у сучасній літературі. Їх ґрунтовний аналіз дозволив дійти висновку, що разом із наявними теоретичними і методичними розробками вони мають певні обмеження та недоліки.

Проведено аналіз тлумачень терміна «кадрова політика підприємства», що дозволив виділити найбільш суттєві його ознаки: 1) сукупність принципів, правил, методів, ідей, форм, вимог, критеріїв роботи з персоналом, що виступає сутнісною визначеністю кадрової політики; 2) напрям роботи з персоналом; 3) спрямованість на формування, відтворення, розвиток, ефективне використання персоналу, його мотивацію, стимулювання. При формуванні поняття «кадрова політика підприємства» до нього включено, окрім наведених вище, ознаку щодо її відповідності загальній стратегії підприємства. Під кадровою політикою запропоновано розуміти сукупність правил і принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом (формування, відтворення, розвиток, ефективне використання, мотивація, стимулювання персоналу) у процесі управління ним відповідно до загальної стратегії підприємства. Такий підхід при визначенні сутності зазначеного поняття, на відміну від існуючих, дозволяє найбільш повно врахувати суттєві ознаки цього терміна за його сутнісною визначеністю та змістом дій.

Запропоноване тлумачення кадрової політики підприємства може застосовуватися для її розробки на будь-яких підприємствах, що забезпечить підвищення ефективності використання персоналу та результативності роботи в цілому.

Ключові слова: кадрова політика, суттєві ознаки, робота з персоналом.

ВОДОЛАЖСКАЯ Т.А., канд. экон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

СУЩНОСТЬ ПОНЯТИЯ «КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ»

Аннотация. В исследовании рассмотрено применение основных логических приемов – анализа, сравнения и синтеза для определения сущности термина «кадровая политика предприятия». Основной целью статьи является уточнение понятия «кадровая политика предприятия» на основании выявления его существенных признаков.

Выявлены существующие толкования сущности кадровой политики, применяемые в современной литературе. Их обстоятельный анализ позволил сделать вывод, что вместе с имеющимися теоретическими и методическими разработками они имеют определенные ограничения и недостатки.

Проведен анализ толкований термина «кадровая политика предприятия», позволивший выделить наиболее существенные его признаки: 1) совокупность принципов, правил, методов, идей, форм, требований, критериев работы с персоналом, выступающая сущностной определенностью кадровой политики; 2) направление работы с персоналом; 3) направленность на формирование, воспроизведение, развитие, эффективное использование персонала, его мотивацию, стимулирование. При формировании понятия «кадровая политика предприятия», кроме приведенных выше, включен признак ее соответствия общей стратегии предприятия. Такой подход при определении сущности этого понятия, в отличие от существующих, позволяет наиболее полно учесть существенные признаки этого термина по его сущностной определенности и содержанию действий.

Предложенное толкование кадровой политики предприятия может применяться для ее разработки на любых предприятиях, что обеспечит повышение эффективности использования персонала и результативности работы в целом.

Ключевые слова: кадровая политика, существенные признаки, работа с персоналом.

T. VODOLAZHKA, Cand. Sc. (Econ.),
Kharkiv National Automobile and Highway University

THE ESSENCE OF THE NOTION OF THE COMPANY'S HR POLICY

Abstract. *The research considers the use of basic logical methods - analysis, comparison and synthesis – to determine the nature of the notion of company's HR policy. The main aim of this article is to specify the notion of company's HR policy through the identification of its essential features, i.e. signs, each of which is necessary and all of which are sufficient to distinguish the term from all others.*

Existing interpretations of the HR policy essence found in modern literature have been revealed. The extensive analysis has led to the conclusion that, alongside with the available theoretical and methodological developments, there are certain limitations and drawbacks.

Due to the analysis of the interpretations of the notion of company's HR policy, the most significant features have been identified: 1) a set of principles, rules, methods, ideas, forms, requirements, criteria of work with the personnel that are the essential certainty of HR policy; 2) trends in the work with the personnel; 3) a focus on the formation, reproduction, development, efficient use of personnel, their motivation and incentives. The formation of the notion of company's HR policy involves, apart from the above, the sign of its compliance with the overall business strategy. Unlike the existing ones, this approach to ascertaining the nature of the notion takes into account the important features of this term according to its essential certainty and the content of actions to a greater extent.

The proposed interpretation of the company's HR policy can be used for its development in any business in order to improve the efficiency of both the personnel itself and the operation in general.

Key words: *human resources policy, essential features, work with the personnel.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку автотранспортної галузі України характеризується певним спадом: відсоток вибуття персоналу автотранспортних підприємств (АТП) перевищує процент його прийому на 3,0–3,8 %; постійно зростає чисельність вибулих працівників із причин плинності (на 2,7 % протягом 2010–2013 рр.); фонд робочого часу використовується лише на 86 %; середньомісячна заробітна плата штатних працівників АТП є нижчою відносно середнього рівня по економіці. Усе це вказує на недосконалість управління персоналом АТП: недотримання принципів роботи з ним, відсутність доцільних рішень тощо. Удосконалення управління персоналом АТП вимагає розроблення ефективної кадрової політики АТП, що є одним із його елементів та застосовується для вирішення усіх кадрових питань (набір і відбір персоналу, переміщення й управління службовим зростанням працівників, стимулювання та мотивація їх праці тощо). Для формування кадрової політики потрібно чітко розуміти, що являє собою дане поняття, з яких елементів складається. Тому постає завдання щодо встановлення сучасного розуміння поняття «кадрова політика підприємства».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ґрунтовний аналіз сучасної наукової літератури у галузі управління персоналом [1–27] дозволив дійти висновку, що на сьогодні відсутні чіткість та єдність у точках зору вчених стосовно тлумачення сутності поняття «кадрова політика», якому даються відмінні визначення.

Існує дві школи – німецька та вітчизняна (російська, українська тощо), представники яких дотримуються різних підходів до визначення цього поняття.

Представники німецької школи роботи з персоналом [27] дають одне вузьке визначення терміна. Відповідно до їх позиції кадрова політика – це відносно абстрактний, спрямований на працівника план дій, що повинен слугувати посібником для певних дій в галузі кадрового планування, організації, управління персоналом; частина загальної підприємницької політики, спрямована на забезпечення організації персоналу, його використання та збереження. За такого розуміння предметом та результатом кадрової політики є вплив на працівника з метою формування у нього поведінки, що сприяє досягненню обраної цілі.

Відповідно до позиції представників російської (Т.Ю. Базаров, Б.Л. Єрьомін, І.Б. Дуракова) та української шкіл (В.С. Савельєва, О.Л. Єськов) [10, 11, 20], окрім вузького, допускається широке розуміння поняття «кадрова політика»; деякі фахівці [10, 11] пропонують два тлумачення її сутності – у вузькому і широкому сенсі.

У вузькому розумінні кадровою політикою є «набір конкретних правил, побажань і обмежень (найчастіше неусвідомлюваних), які реалізуються як у процесі безпосередніх взаємодій між співробітниками, так і у взаєминах між працівниками та організацією в цілому» [11, с. 543]. У широкому сенсі кадровою політикою вважають «систему усвідомлених і певним чином сформульованих і закріплених правил і норм, які приводять людський ресурс у відповідність до довгострокової стратегії фірми» [10, с. 318]. Однак при тлумаченні кадрової політики у двох розуміннях відбувається їх змішування та плутанина.

Більш конкретну позицію щодо розуміння цього поняття мають представники вітчизняної школи [1–6, 9–17], які узагальнюють тлумачення у широкому та вузькому розуміннях і пропонують універсальне для обох випадків визначення кадрової політики.

Найбільш загальне тлумачення запропоноване Л.І. Федуловою [14], яка кадровою політикою вважає систему роботи з персоналом, що поєднує різні форми діяльності й має на меті створення високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі. При такому підході відбувається змішування понять кадрової політики та заходів, за допомогою яких відбувається її реалізація. Крім того, у запропонованому визначенні кадрової політики не розкрито, в чому саме полягає кадрова робота.

Більш точно кадрову політику трактують вітчизняні науковці у своїх працях [1–6, 9–13, 14–17] у вузькому розумінні як «лінію», «напрямок», «систему» роботи з персоналом.

У працях [1–3] кадровою політикою називають «лінію поведінки», а саме:

- стратегічну лінію поведінки роботодавця стосовно найманих працівників;

- головну лінію і принципові установки в роботі з персоналом на довгострокову перспективу;

– розраховану на тривалу перспективу лінію формування і розвитку кадрового складу фірми.

Аналогічні визначення є в роботах [4–6], однак кадровою політикою автори вважають генеральний «напрямок кадрової роботи». Так, В.І. Маслов трактує її як головний напрям у роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства. У праці [6] дослідники, окрім основних напрямів, до сутності цього поняття включають форми, методи, критерії роботи з персоналом, принципи для розробки плану задоволення поточної й перспективної потреб підприємства, створення і збереження умов кваліфікованої і продуктивної праці, що відповідає потребам економіки.

Однак при таких трактуваннях відбувається змішування поняття кадрової політики з цілями, засобами та орієнтирами підприємства у сфері персоналу. Крім того, відповідно до «Великого тлумачного словника сучасної української мови» [15] та «Тлумачного словника російської мови» [17], терміни «лінія» та «напрямок» кадрової роботи є синонімами. Тому не зрозуміло, автори відрізняють ці поняття чи ототожнюють. Запропоновані визначення кадрової політики є вірними, але не досить повними, оскільки характеризують лише її спрямованість.

Як «систему» розглядають кадрову політику вчені у працях [9–14]. Таке розуміння кадрової політики організації є в роботі російського дослідника В.Р. Весніна: «система поглядів, вимог, норм, принципів, обмежень, які визначають основні напрями, форми та методи роботи з персоналом» [9, с. 39]. Системою, за одним із тлумачень у словниках [15–17], є «сукупність способів, методів, прийомів здійснення чого-небудь». Тому також напевно не встановлено, автори використовують як синоніми терміни «система» та «сукупність» чи розмежовують їх.

Для розуміння сутності кадрової політики доцільно виділити суттєві ознаки цього поняття, тобто такі ознаки, кожна з яких є необхідною, а всі разом є достатніми для того, щоб відрізнити цей термін від усіх інших. Процес виділення суттєвих ознак поняття «кадрова політика підприємства» являє собою певний аналіз, результати якого наведено у табл. 1

[illegible]

Проведений аналіз тлумачень терміна «кадрова політика підприємства» дозволяє виділити найбільш суттєві його ознаки:

- сукупність принципів, правил, методів, ідей, форм, вимог, критеріїв роботи з персоналом, що виступає сутнісною визначеністю кадрової політики;
- напрям роботи з персоналом;
- спрямованість на формування, відтворення, розвиток, ефективне використання персоналу, його мотивацію, стимулювання.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз досліджень провідних вчених дозволив з'ясувати таке: по-перше, існуючі визначення сутності кадрової політики є недосконалими, оскільки містять різні складові цього поняття (принципи, методи, норми, форми, напрями тощо); по-друге, спостерігається змішування поняття кадрової політики з цілями, засобами та орієнтирами підприємства у сфері персоналу, а також засобами її реалізації.

Формулювання цілей статті. Метою статті є уточнення поняття «кадрова політика підприємства» на підставі визначення терміна «політика» та сфери його застосування, тобто встановлення змісту кадрової роботи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для встановлення сутності поняття «кадрова політика» доцільним є, перш за все, визначення змісту терміна «політика».

Слово «політика» (від грецьк. *politike*) традиційно відносилось до «мистецтва управління державою». Тому, продовжуючи цей напрям, у найбільш широкому розумінні його визначення наведено у «Великому тлумачному словнику української мови»: «загальний напрямок, характер діяльності держави, певного класу або політичної партії» [15, с. 849]. В «Політичному словнику» «політику» тлумачать у двох значеннях: 1) «основні принципи, норми та напрямки діяльності (в більш широкому сенсі – вся діяльність) щодо здійснення державної і суспільної влади»; 2) «одна з основних сфер суспільного життя (поряд з економічною, соціальною і духовною), пов'язана з відносинами між соціальними суб'єктами з приводу встановлення, організації, функціонування та зміни влади в суспільстві та державі» [16]. Три варіанти розуміння сутності політики містить «Тлумачний словник російської мови»: 1) «діяльність органів державної влади і державного управління, що відображає суспільний лад і економічну структуру країни, а також діяльність партій та

інших організацій, громадських угруповань, що визначається їхніми інтересами і цілями»; 2) «запитання та події суспільного, державного життя»; 3) «образ дій, спрямованих на досягнення чого-небудь, що визначає відносини з людьми» [17].

Запропоновані визначення є загальними і не дають змоги зрозуміти, в чому конкретно полягає ця діяльність, в яких напрямках і з якою кінцевою метою.

В сучасному менеджменті під цим поняттям мається на увазі дещо інше – політикою вважається конкретизована філософія діяльності фірми стосовно певних ситуацій і розуміється як «сукупність певних принципів, норм, які виступають основою для прийняття управлінських рішень у конкретних ситуаціях» [1, с. 679]. Сучасні науковці В.С. Савельєва, О.Л. Єськов та Т.Ю. Базаров застосовують термін «політика організації», яку визначають як «систему правил, відповідно до яких проводиться система в цілому і за якою діють люди, які входять до цієї системи» [10, с. 325]. Як «генеральну лінію, систему стратегічних заходів, яка здійснюється керівництвом організації в будь-якій сфері діяльності», тлумачать політику організації М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Даций [18, с. 220]. У зазначених літературних джерелах [1, 4, 10, 11, 18] автори дійшли згоди щодо ключових моментів поняття політики: система правил, норм, сукупність принципів, наявність відносин з людьми.

При уточненні сутності поняття «політика» за основу доцільно брати тлумачення цього терміна, що застосовується у сучасному управлінні. Ґрунтуючись на тому, що з філософських позицій [19] правило – це вимога для виконання якихось умов (норма поведінки) всіма учасниками, якої-небудь дії, за виконання якої передбачено заохочення, а за невиконання – покарання; принцип – основна ідея, що пронизує наскрізь ту чи іншу концепцію або життєву позицію; норма – регулятивне правило, яке вказує межі свого застосування; пропонується під *політикою* розуміти сукупність правил і принципів, які є основою для прийняття рішень та визначають основні напрями роботи за певною сферою.

Однією зі складових політики підприємства є його кадрова політика.

При формуванні поняття «кадрова політика підприємства» доцільно дотримуватись такого:

по-перше, включення наведених вище трьох суттєвих його ознак;

по-друге, уточнення ознаки щодо врахування відповідності кадрової політики загальній стратегії підприємства, оскільки кадрова політика спрямована на реалізацію її цілей;

по-третє, уточнення переліку напрямів роботи з персоналом.

Відповідно до результатів проведеного аналізу існуючих понять кадрової політики (табл. 1) основними напрямками кадрової роботи є формування, відтворення, розвиток, ефективне використання, мотивація та стимулювання персоналу.

На підставі визначених положень та відповідно до тлумачення поняття політики в сучасному менеджменті під кадровою політикою підприємства пропонується розуміти сукупність правил і принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом (формування, відтворення, розвиток, ефективне використання, мотивація, стимулювання персоналу) у процесі управління ним відповідно до загальної стратегії підприємства.

Висновки. Таким чином, уточнено поняття кадрової політики підприємства, що, на відміну від існуючих, найбільш повно враховує суттєві ознаки цього терміна за його сутнісною визначеністю та змістом дій. Встановлено, що основними напрямками кадрової роботи є формування, відтворення, розвиток, ефективне використання, мотивація та стимулювання персоналу.

Література

1. Шегда А.В. Менеджмент : підручник / А.В. Шегда. – К. : Знання, 2004. – 688 с.
2. Данюк В.М. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом : учеб. для вузов / А.П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2005. – 720 с.
4. Виноградський М.Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учеб. / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 638 с.
6. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підруч. для студентів вищ. навч. закл. / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
7. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами : філософські засади : навч. посіб. / В.Г. Воронкова. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с.
8. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учеб. / В.И. Маслов. – М. : Финпресс, 2004. – 288 с.

9. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика : учеб. / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2010. – 688 с.
10. Савельєва В.С. Управління персоналом : навч. посіб. / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. – К. : Професіонал, 2005. – 336 с.
11. Базаров Т.Ю. Управление персоналом : учеб. для ВУЗов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремін. – М. : ЮНИТИ, 2009. – 560 с.
12. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підруч. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
13. Управление персоналом в организации : учеб. пособ. / А.К. Саакан, Г.Г. Зайвее, Н.В. Лашманова, Н.В. Дягилева. – С.Пб. : Питер, 2001. – 356 с.
14. Федулова Л.І. Менеджмент організацій : підруч. / Л.І. Федулова. – К. : Либідь, 2003. – 448 с.
15. Бусел В.Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К., Ірпінь: ВТФ «Перун», 2004. – 1440 с.
16. Политический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://vslovar.ru/slovo/politicheskii-slovar/politika/31021>
17. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – М. : Азбуковник, 1997. – 944 с.
18. Корецький М.Х. Стратегічне управління : навч. посіб. / М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Даций. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 240 с.
19. Матюхіна О.А. Словник філософських термінів / О.А. Матюхіна, Є.Ф. Сластенко, С.М. Ягодзінський. – К. : НАУ, 2004. – 260 с.
20. Дуракова И.Б. Управление персоналом : учеб. / И.Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 570 с.
21. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Кондор, 2005. – 308 с.
22. Шеметов П.В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособ. / П.В. Шеметов. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
23. Мица В.П. Кадрова політика на підприємстві : проблеми і перспективи / В.П. Мица // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 6. – С. 165–168.
24. Яремчук Р.Я. Уроки менеджменту. Майстер-клас півстолітнього досвіду та наукової скарбниці / Р.Я. Яремчук. – Тернопіль : Джура, 2008. – 636 с.
25. Виханский О.С. Менеджмент : учеб. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 2003. – 528 с.
26. Грещак М.Г. Внутрішній економічний механізм підприємства : навч. посіб. / М.Г. Грещак, О.М. Гребешкова, О.С. Коцюба. – К. : КНЕУ, 2001. – 228 с.
27. Buehner R. Personal management / R. Buehner. – Muenchen-Wien, R. Oldenbourg, 2005.

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

Стаття надійшла до редакції 23.09.2014 р.

УДК 658.071.8

ПИПЕНКО І.С., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Розглянуто теоретичні положення щодо формування потенціалу розвитку підприємства. Основною метою статті є удосконалення процесу формування потенціалу розвитку підприємства, обґрунтування змісту його етапів, а також розробка блок-схеми реалізації цього процесу. Запропонований процес формування потенціалу розвитку підприємства передбачає визначення порядку переходу від поточного до бажаного (проектного) стану потенціалу розвитку підприємства та, на відміну від існуючих, враховує здатність підприємства здійснювати перерозподіл наявних ресурсів і зусиль чи пошук прихованих ресурсів і зусиль шляхом перетворення та (або) внаслідок саморозвитку. Розроблений процес дозволяє здійснити прогнозування змін рівня використання потенціалу розвитку підприємства на обраний період часу. Реалізація такого процесу дає можливість наростити існуючий потенціал, оцінити рівень синергічної взаємодії між елементами проектного потенціалу розвитку та створити новий тип потенціалу підприємства.

Ключові слова: потенціал, потенціал розвитку, існуючий потенціал, бажаний потенціал, ресурси, зусилля, елементи, процес, рівень використання, взаємодія.

ПИПЕНКО И.С., канд. экон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Рассмотрены теоретические положения по формированию потенциала развития предприятия. Основной целью статьи является усовершенствование процесса формирования потенциала развития предприятия, обоснование содержания его этапов, а также разработка блок-схемы реализации этого процесса. Предложенный процесс формирования потенциала развития предприятия предусматривает определение порядка перехода от текущего к желаемому (проектному) состоянию потенциала развития предприятия и, в отличие от существующих, учитывает способность предприятия осуществлять перераспределение имеющихся ресурсов и усилий или поиск скрытых ресурсов и усилий путём их преобразования и (или) вследствие саморазвития. Разработанный процесс позволяет осуществить прогнозирование изменений уровня использования потенциала развития предприятия на выбранный период времени. Реализация такого процесса даст возможность нарастить существующий потенциал, оценить уровень синергического взаимодействия между элементами проектного потенциала развития и создать новый тип потенциала предприятия.

Ключевые слова: потенциал, потенциал развития, существующий потенциал, желаемый потенциал, ресурсы, усилия, элементы, процесс, уровень использования, взаимодействие.

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

PROCESS OF FORMATION OF AN ENTERPRISE DEVELOPMENT POTENTIAL

Abstract. *Theoretical regulations on the formation of an enterprise development potential have been considered. The basic purpose of the article is improvement of the process of an enterprise development potential, the substantiation of the content of its stages, as well as the development of the block diagram of implementation of this process. The proposed process of an enterprise development potential formation provides for the determining the order of transit from current state of potential to the desired (design) state, and, unlike the existing ones, takes into account the ability of an enterprise to redistribute the existing resources and efforts or search for the concealed resources and efforts by means of their conversion and (or) as a result of self-development. The developed process makes possible to accomplish a prognostication of a change in the level of use of an enterprise development potential for a definite period of time. Implementation of this process will allow increasing the existing potential, estimating the level of synergic interaction between the elements of the design potential of development and creating a new type of an enterprise potential.*

Key words: *potential, the potential of development, the existing potential, the desired potential, resources, effort, elements, process, level of use, interaction.*

Постановка проблеми. Найважливішою умовою динамічного розвитку підприємства є забезпечення раціонального використання його потенціалу, тобто внутрішніх ресурсів та зусиль щодо їх оптимального залучення. При цьому, коли підприємство здійснює пошук прихованих ресурсів та зусиль шляхом їх перетворення та (або) внаслідок саморозвитку з урахуванням зовнішніх обмежень, мова йде про потенціал розвитку підприємства.

Здатність підприємства здійснювати пошук прихованих зусиль сфери використання ресурсів відображає його бажаний майбутній (проектний) стан. Для прогнозу такого стану виникає необхідність уточнення послідовності створення, розбудови, втілення потенціалу розвитку підприємства, тобто процесу його формування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі з теорії потенціалу [1–15] розглядаються певні аспекти процесу формування потенціалу розвитку підприємства. Так, у більшості робіт [1–12] вчені приділяють увагу формуванню потенціалу підприємства. При цьому схема процесу формування стосується існуючого потенціалу підприємства, відображає його поточний стан. Таку схему подано у вигляді моделі.

Згідно з цією моделлю виділяють три рівні формування потенціалу підприємства – виробничий, з господарчий та інституційний. На найнижчому (виробничому) рівні утворюється виробничий потенціал підприємства, який характеризується потенційним обсягом продукції. Він формується як результат використання і взаємодії техніки, технології, персоналу, його здібностей, інформаційно-управлінського забезпечення. Сполучною ланкою між нижчим та вищим рівнями виступає ринковий потенціал (на господарчому рівні), який формується як результат прояву компетенцій виробництва та активності підприємства у задоволенні потреб ринку в певному обсязі продукції в умовах існуючого середовища. Господарчий рівень характеризується потенційним обсягом продажу. На інституційному рівні формується сукупний потенціал підприємства, який характеризується потенційним обсягом прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства; є результатом взаємодії інноваційної, господарської та фінансової діяльності.

Наведений підхід не можна адаптувати стосовно формування потенціалу розвитку з певних причин. По-перше, розроблена модель характеризує існуючий потенціал підприємства, реалізований та нереалізований рівні його використання та не характеризує бажаного рівня (потенціалу розвитку). По-друге, не дозволяє здійснити прогнозування змін рівня використання потенціалу підприємства. По-третє, не враховує ступеня залучення прихованих ресурсів підприємства та зусиль їх використання.

Усуненню деяких недоліків певною мірою сприяє підхід до визначення потенціалу розвитку підприємства, представлений у роботі [6]. Цей підхід передбачає виконання таких видів робіт: групування об'єктів оцінки та діагностики залежно від мети аналізу на кожному рівні оцінки його складових елементів; вибір варіанта стратегії розвитку об'єкта; визначення витрат на реалізацію обраної стратегії розвитку. При цьому в розглянутому підході потенціал розвитку реалізується у вигляді реконструкції, технічного переобладнання або розширення виробництва. Тобто нарощування потенціалу розвитку підприємства відбувається лише у певних організаційних формах. Вони відображають технічний аспект – виробництво як сферу застосування ресурсів.

Перевагою такого підходу є цільове спрямування у визначенні потенціалу розвитку підприємства.

Основними недоліками цього підходу є: по-перше, як сферу використання ресурсів враховано лише виробництво, не розглянуто інших сфер (маркетингу, фінансів і т.д.); по-друге, не враховано здатність підприємства здійснювати пошук/перерозподіл зусиль використання ресурсів.

Найбільш повне відображення досліджуваного питання можна знайти у роботі [15], де автором запропоновано узагальнену схему послідовності оцінювання потенціалу розвитку підприємства. Так, основними етапами процесу оцінювання виступають: встановлення мети розвитку підприємства, внутрішніх та зовнішніх умов його розвитку; встановлення періоду часу, на який визначається потенціал розвитку; формулювання прогнозів щодо зміни параметрів зовнішнього середовища у часі; вибір методу й оцінювання потенціалу розвитку підприємства.

Позитивним у наведеній точці зору є наявність схеми процесу оцінювання потенціалу розвитку, де враховано мету процесу, методи та період оцінювання. Разом з тим, не встановлено критеріїв та показників оцінювання.

Слід зауважити, розглянуту схему можна застосовувати лише частково, оскільки виділені етапи не підкріплені методичним інструментарієм їх реалізації – відсутнє обґрунтування етапів, не встановлено конкретних видів робіт зі змістовною характеристикою.

Загальні недоліки існуючих підходів до формування потенціалу розвитку підприємства такі: по-перше, не обґрунтований зміст робіт, необхідних для створення потенціалу розвитку підприємства, зміни його стану; по-друге, не враховано ступеня залучення прихованих ресурсів підприємства та зусиль їх використання.

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на наявність певних наукових розробок, процес формування потенціалу розвитку підприємства вимагає удосконалення. Зокрема виникає потреба у структурному поданні робіт, які відображають зміну потенціалу у часі – перехід від поточного до бажаного стану, виходячи зі здатності підприємства здійснювати пошук прихованих ресурсів та зусиль.

Формулювання цілей статті. Цілями статті є удосконалення процесу формування потенціалу розвитку підприємства, обґрунтування змісту його етапів з урахуванням здатності підприємства до пошуку і залучення прихованих зусиль сфери використання ресурсів, а також розробка блок-схеми реалізації цього процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У загальному розумінні процес формування є ретельним, послідовним та узгодженим порядком виконання певних робіт. У прикладному розумінні процес формування потенціалу розвитку підприємства будемо розглядати як процес перетворення (нарощування) існуючого потенціалу так, щоб властивості кожного з його окремих елементів забезпечували максимальне використання усіх інших елементів, а їх сукупність надавала нової властивості підприємству як цілісному об'єкту в умовах обмежень зовнішнього середовища.

На підставі узагальнення теоретичних основ формування потенціалу підприємства сформулюємо етапи робіт для потенціалу розвитку підприємства (рис. 1).

Так, етап 1-й полягає у визначенні цілей та завдань із формування потенціалу розвитку підприємства.

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

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

Етап 2-й передбачає накопичення й упорядкування інформації про стан потенціалу підприємства.

Визначаючи стан потенціалу підприємства, слід врахувати наявні у його розпорядженні на поточний момент часу ресурси та зусилля і приховані – ті ресурси та зусилля, які шляхом перетворення або внаслідок саморозвитку можуть бути використані, однак на поточний момент часу ще не залучені.

При цьому наявні ресурси та зусилля характеризують активну і пасивну частини потенціалу, а приховані – резервну частину. Відповідно активна частина потенціалу на поточний момент часу використовується підприємством – діюча частина сукупного потенціалу; пасивна частина – на поточний момент часу не використовується, однак за певних діючих умов може стати джерелом підвищення сукупного потенціалу.



Рис. 1. Етапи формування потенціалу розвитку підприємства

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

На етапі 3-му здійснюється оцінювання стану потенціалу розвитку підприємства. Процес оцінювання характеризується певною послідовністю виконання робіт [14].

Етап 4-й присвячений генеруванню альтернативних варіантів бажаного (проектного) стану потенціалу розвитку підприємства. Можливі варіанти формулюються за результатами пошуку сфери

перерозподілу наявних ресурсів та зусиль, а також пошуку прихованих ресурсів та зусиль.

Із генерованих альтернативних варіантів бажаного стану потенціалу розвитку підприємства обирається один варіант або сполучення кількох (етап 5-й) для вирішення конкретної мети.

Наступний етап передбачає розробку способів втілення обраних варіантів бажаного (проектного) стану потенціалу розвитку підприємства (етап 6-й).

Після цього відбувається перехід до завершального етапу формування – етапу реалізації обраних варіантів бажаного (проектного) стану потенціалу розвитку підприємства (етап 7-й). Реалізація обраних варіантів не є одномоментною дією, а являє собою довготривалий процес вироблення та виконання різних управлінських рішень щодо досягнення та підтримки бажаного рівня потенціалу розвитку підприємства за встановлений період часу. Такий процес характеризується циклічністю, пов'язаною із високим рівнем мінливості навколишнього середовища, як наслідок, появою нових та непередбачуваних обставин. У зв'язку з цим виникає необхідність постійного перегляду та коригування обраних варіантів бажаного (проектного) стану потенціалу розвитку підприємства.

Отже, розглянуто етапи формування потенціалу розвитку підприємства, які характеризують послідовність робіт, необхідних для переходу від поточного до бажаного стану потенціалу розвитку підприємства.

Порядок реалізації робіт процесу формування потенціалу розвитку підприємства наведено у вигляді блок-схеми (рис. 2).

Блок 1 призначений для введення даних про рівень використання потенціалу підприємства. Послідовність виявлення рівня використання надано у [14]. При цьому можливі такі варіанти: реалізований, нереалізований, бажаний рівні. Потенціал розвитку підприємства характеризується бажаним рівнем, тому, якщо такий рівень виявлено (блок 2), продовжують роботи з формування потенціалу розвитку, якщо не виявлено – завершують роботи.

Після визначення бажаного рівня використання потенціалу підприємства встановлюється ступінь залучення ресурсів та зусиль на поточний момент часу t (блок 3).

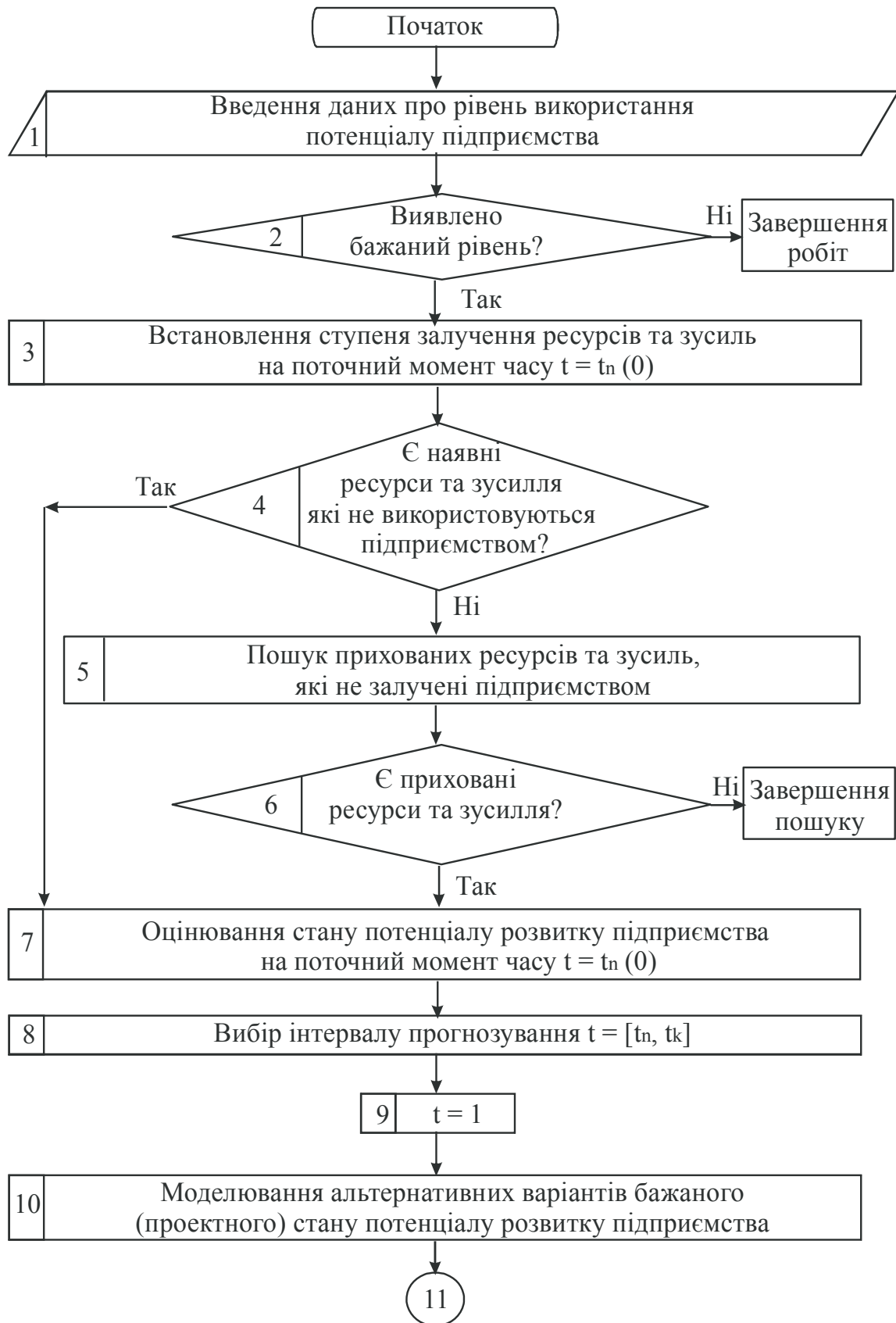


Рис. 2. Блок-схема процесу формування потенціалу розвитку підприємства (початок)



Рис. 2. Блок-схема процесу формування потенціалу розвитку підприємства (закінчення)

Встановлюючи цей ступінь, спочатку слід визначити, чи наявні ресурси та зусилля, які не використовуються підприємством у поточний період часу (блок 4). Наявність таких ресурсів та зусиль дозволяє здійснити оцінювання стану потенціалу розвитку підприємства, а їх відсутність спричиняє пошук прихованих ресурсів та зусиль, які не залучені підприємством у поточний період часу (блок 5).

Далі у блоці 6 перевіряється умова, чи є приховані ресурси та зусилля підприємства. Якщо умова не виконується, це свідчить про припинення робіт щодо формування потенціалу розвитку підприємства. Якщо умова виконується, то слід перейти до блоку 7. В цьому блоці передбачено оцінювання стану потенціалу розвитку підприємства на момент часу t , що відповідає початку інтервалу прогнозування змін ступеня залучення ресурсів та зусиль підприємства.

На наступному етапі (блок 8) необхідно обрати інтервал прогнозування $t = [t_n, t_k]$, на який визначається майбутній нарощуваний стан потенціалу розвитку підприємства.

Засобом обґрунтованого визначення майбутніх характеристик нарощуваного потенціалу розвитку підприємства, взаємозв'язку та обумовленості його елементів, прогнозування можливих результатів є моделювання.

Моделювання є активним цілеспрямованим процесом. Воно дозволяє спроектувати поведінку реальних об'єктів, не застосовуючи натурних експериментів; полягає в дослідженні об'єктів шляхом побудови і вивчення їх моделей. При цьому моделі властиві такі риси: достатньо повна відповідність об'єкту моделювання та притаманність властивості еволюційності; практична корисність як результат необхідного ступеня абстрактності моделі; можливість отримання рішення вчасно, до моменту часу за вимогою; можливість використання обчислювальної техніки при отриманні рішення за допомогою моделі; можливість перевірки у процесі побудови моделі її правильності, адекватності.

Тому далі реалізується цикл встановлення варіантів проектного стану потенціалу розвитку підприємства. Блок 9 починає цей цикл, розглядаючи перший період часу з інтервалу прогнозування $t = 1$. У блоці 10 моделюються альтернативні варіанти бажаного (проектного) стану потенціалу розвитку підприємства.

При цьому нарощування потенціалу розвитку підприємства (блок 11) може здійснюватися за такими напрямками: перерозподіл наявних ресурсів та зусиль шляхом перетворення (блок 11а) або пошук прихованих ресурсів та зусиль шляхом перетворення чи внаслідок саморозвитку (блок 11б).

На наступному етапі (блок 12) здійснюється розрахунок прогностного рівня використання потенціалу розвитку підприємства.

Блоки 13–14 призначені для обчислень протягом усього інтервалу прогнозування. Якщо $t < t_k$, здійснюється перехід до розрахунку прогнозу на наступному періоді прогнозування, у протилежному випадку – до блоку 15 – для зрівняння прогностного рівня із поточним.

Прогнозний рівень повинен бути кращим порівняно з поточним. Якщо ця умова виконується, розробляються способи втілення змодельованих варіантів бажаного потенціалу розвитку підприємства (блок 16). Якщо ж умова не виконується, змодельований варіант підлягає коригуванню.

Рішення щодо втілення розроблених способів формуються за результатами проведення тесту на компліментарність (сумісність) ресурсів (блок 17). Окрім цього, у блоці 18 визначається щільність та характер зв'язку між елементами нарощеного потенціалу розвитку підприємства. Для виявлення взаємозалежності та пропорцій між елементами слід скористатися методом кореляційно-регресійного аналізу.

За умови успішного перетворення та (або) внаслідок саморозвитку прихованих ресурсів і зусиль виникає синергічний ефект, тобто ефект зростання загальної величини потенціалу порівняно з алгебраїчною сумою його елементів. Тому у блоці 19 оцінюється рівень синергічної взаємодії між елементами нарощеного потенціалу розвитку підприємства. Згідно із загальноприйнятою методикою [13] розраховується коефіцієнт синергізму. За наявності синергічного ефекту рівень цього коефіцієнта перевищує одиницю.

Після виявлення зміни стану потенціалу розвитку (блок 20) розробляються та приймаються управлінські рішення щодо підтримки бажаного потенціалу розвитку підприємства (блок 21). У підсумку (блок 22) проектується управлінські рішення щодо створення нового типу потенціалу підприємства в цілому.

Висновки. Отже, удосконалено процес формування потенціалу розвитку підприємства, який передбачає визначення порядку переходу від поточного до бажаного (проектного) стану потенціалу розвитку підприємства та, на відміну від існуючих, враховує здатність підприємства здійснювати перерозподіл наявних ресурсів і зусиль чи пошук прихованих ресурсів і зусиль шляхом перетворення та (або) внаслідок саморозвитку. Розроблений процес дозволяє здійснити прогнозування змін рівня використання потенціалу розвитку підприємства на обраний період часу. Реалізація такого процесу дає можливість наростити існуючий потенціал, оцінити рівень синергічної взаємодії між елементами нарощеного потенціалу розвитку та створити новий тип 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 використання / Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха, В.В. Морева та ін. – Донецьк : Цифрова типографія, 2012. – 260 с.
3. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О.К. Добикіна, В.С. Рижигов, С.В. Касьянюк, М.Є. Кокотько. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 208 с.
4. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч.-метод. посіб. / О.С. Федонін, І.М. Рєпіна, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2005. – 216 с.
5. Іванов В.Б. Потенціал підприємства : навч.-метод. посіб. / В.Б. Іванов, О.М. Кохась, С.М. Хмелевський. – К. : Кондор, 2009. – 300 с.
6. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства / Б.Є. Бачевський, І.В. Заблудська, О.О. Решетняк. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.
7. Балабаниць А.В. Механізм управління маркетинговим потенціалом взаємодії підприємства / А.В. Балабаниць // Вісник ДонНУЕТ: наук. журн. – 2009. – Вип. 4. – С. 65–76.
8. Григор'єва Л.В. Розробка принципових основ формування маркетингового потенціалу підприємства легкої промисловості / Л.В. Григор'єва // Вісник Хмельницького національного університету: зб. наук. пр. – 2009. – Вип. 4, Т. 1. – С. 57–60.
9. Прокопишин Л.М. Механізм формування та використання управлінського потенціалу на підприємствах машинобудування / Л.М. Прокопишин //

Актуальні проблеми економіки: зб. наук. пр. – 2009. – Вип. 7. – С. 138–145.

10. Воронкова А.Э. Методологические основы формирования механизма управления конкурентоспособным потенциалом предприятия / А.Э. Воронкова // Вісник Східноукраїнського державного університету: зб. наук. пр. – 2000. – № 4. – С. 33–40.

11. Васильєва Т.А. Концептуальні основи формування системи управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства на засадах маркетингу / Т.А. Васильєва, С.В. Леонов, Я.М. Кривич // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – Вип. 4, Т. 1. – С. 160–171.

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

13. Посилкіна О.В. Актуальні аспекти оцінки соціально-економічного потенціалу фармацевтичних підприємств / О.В. Посилкіна, О.А. Яремчук, О.Ю. Горбунова // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. – 2009. – Вип. 1. – С. 39–44.

14. Пипенко І.С. Процес формування потенціалу підприємства / І.С. Пипенко // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. праць. – 2013. – Вип. 22. – С. 61–71.

15. Тимощук М.Р. Методи оцінювання потенціалу розвитку підприємств з урахуванням вагомості фінансово-економічних факторів / М.Р. Тимощук // Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук. пр. – 2010. – Вип. 20. – С. 241–248.

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

Стаття надійшла до редакції 27.09.2014 р.

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

УДК 656.078.8

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. экон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ АВТОТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ

Аннотация. Функционирование автотранспортных предприятий в условиях рынка возможно за счет постоянного повышения конкурентоспособности их услуг. Эффективным инструментом поддержания конкурентоспособности на высоком уровне является выделение в существующей системе управления подсистем управления ее величиной. Для этого прежде всего необходимо выделить и описать объект управления.

Выделение объекта управления конкурентоспособностью автотранспортных услуг – процесса предложения и предоставления услуг – заключается в установлении границы между ним и средой. В качестве критериев, по которым отбираются объекты процесса и предложения услуги, взяты: рассмотрение объекта в пределах организационных границ предприятия; установление наличия между ними взаимосвязи, обусловленной единством функционального предназначения; учет всех факторов и условий, влияющих на осуществление процесса предложения и предоставления услуги и достижение его целей. Описание системы – объекта управления конкурентоспособностью автотранспортных услуг – проводим в соответствии с методологией системного подхода, инструментом которого является схематическая модель. Установлено – наиболее приемлемым методом описания объекта управления в данном случае является методология IDEF0. Разработана контекстная и декомпозиционная диаграммы процесса предложения и предоставления услуги. В этих диаграммах особое внимание уделено тем функциональным блокам, в которых формируются параметры конкурентоспособности автотранспортных услуг. Полученная информация из этих блоков поступает в субъект управления для принятия решения о корректировке полученных параметров в направлении повышения конкурентоспособности услуг.

Ключевые слова: система управления, объект управления, конкурентоспособность, автотранспортная услуга, процесс, параметры, корректирующие воздействия.

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. экон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ

Анотация. Функционирование автотранспортных предприятий в условиях рынка возможно за рахунок постійного підвищення конкурентоспроможності їх послуг. Ефективним інструментом підтримки конкурентоспроможності на високому рівні є виділення в існуючій системі управління підсистем управління її величиною. Для цього, перш за все, необхідно виділити й описати об'єкт управління.

Виділення об'єкта управління конкурентоспроможністю автотранспортних послуг – процесу пропозиції й надання послуг – полягає у встановленні межі між ним і середовищем. До критеріїв, за якими відбираються об'єкти процесу і пропозиції послуги, належать: розгляд об'єкта в межах організаційних границь підприємства; встановлення наявності між ними взаємозв'язку, обумовленого єдністю функціонального призначення; урахування всіх чинників і умов, що впливають на здійснення процесу пропозиції й надання послуги і досягнення його цілей. Опис системи – об'єкта управління конкурентоспроможністю автотранспортних послуг – проводимо відповідно до методології системного підходу, інструментом якого є схематична модель. Встановлено – найприйнятнішим методом опису об'єкта управління в даному випадку є методологія IDEF0. Розроблено контекстну і декомпозиційну діаграми процесу пропозиції й надання послуги. У цих діаграмах особливу увагу приділено тим функціональним блокам, в яких формуються параметри конкурентоспроможності автотранспортних послуг. Одержана інформація з цих блоків поступає в суб'єкт управління для ухвалення рішення про коректування одержаних параметрів у напрямі підвищення конкурентоспроможності послуг.

Ключові слова: система управління, об'єкт управління, конкурентоспроможність, автотранспортна послуга, процес, параметри, коректуючі дії.

V. SHYNKARENKO, D. Sc. (Econ.),
Kharkiv National Automobile and Highway University

OBJECT OF MANAGEMENT OF MOTOR TRANSPORT SERVICES COMPETITIVENESS

Abstract. Functioning of motor transport enterprises on the market becomes possible due to the permanent increase of their services competitiveness. The effective tool of keeping competitiveness on the high level is the distinguishing of subsystems of management by its value in the existent system. For this purpose it is necessary first of all to select and describe the object of management.

In order to select the object of management of motor transport services competitiveness – i.e. the process of services offer and supply – the borders between it and business environment should be established. As criteria, according to which the objects of the process of services offer and supply are selected the following are used: consideration of the object within the limits of the enterprise organizational scope; establishing the relationship between them due to the unity of their functional purpose; taking into account all factors and conditions influencing the realization of the process of services offer and supply and the achievement of its goals. The system as the object of management of motor transport services competitiveness is described by means of the system approach, with the schematic model as its tool. It has been proved that the most appropriate technique for describing the object of management in this case is the IDEF0 methodology. The context and decomposition diagrams of the process of services offer and supply have been developed. On these diagrams the special attention is paid to those functional blocks, in which the parameters of motor transport services competitiveness are formed. The received information from these blocks goes to the subject of management to support the process of decision-making as to the parameters correction in order to increase the services competitiveness.

Key words: management system, object of management, competitiveness, motor transport service, process, parameters, corrective action.

Постановка проблемы. Современный этап развития рынка автотранспортных услуг характеризуется высоким уровнем конкуренции. Это связано прежде всего с низким уровнем капиталоемкости отрасли. Относительно низкая стоимость подвижного состава и высокий уровень доходности отдельных видов перевозок способствует быстрому переливу капитала как внутри автомобильного транспорта, так и между другими отраслями народного хозяйства. В этих условиях возрастает число конкурентов; автотранспортные предприятия должны отслеживать уровень конкурентоспособности своих услуг с тем, чтобы не потерять свою долю рынка, доходы и прибыль. Таким образом, автотранспортные предприятия находятся под постоянной угрозой возникновения проблемы несоответствия уровня конкурентоспособности их услуг ситуации, возникающей на рынке автотранспортных услуг.

Игнорирование предприятием этой проблемы в условиях превышения данным несоответствием критически допустимого уровня – ставит под сомнение возможность и целесообразность существования бизнеса по предоставлению автотранспортных услуг.

Наиболее эффективным средством поддержания уровня конкурентоспособности автотранспортных услуг, в соответствии с требованием рынка, является управление, под которым понимается процесс целесообразного воздействия на объект предоставления услуг для достижения целей функционирования бизнеса. В связи с этим актуальной является задача определения объекта при управлении конкурентоспособностью автотранспортных услуг.

Анализ последних достижений и публикаций. Решению проблемы управления конкурентоспособностью транспортных услуг посвящены работы многих научных и практических работников транспорта: И.М. Аксенова, В.Л. Диканя, О.Н. Криворучко, Е.Н. Сича, Н.В. Якименко, В.В. Прохоровой и других. Вместе с тем, в этих работах не нашли должного рассмотрения такие вопросы, как обоснование объекта и системы управления, совершенствование методов оценки и анализа конкурентоспособности автотранспортных услуг и т.п.

Формулирование целей статьи. Целью статьи является обоснование объекта управления конкурентоспособностью автотранспортных услуг.

Изложение основных результатов исследования. Формирование конкурентоспособности автотранспортных услуг происходит

в процессе их предложения и предоставления. Поэтому управление конкурентоспособностью автотранспортных услуг является одним из аспектов управления процессом предложения и предоставления услуг. Система управления конкурентоспособностью автотранспортных услуг состоит из управляющей (субъект управления) и управляемой (объект управления) систем, объединенных прямой и обратной связями (рис. 1).

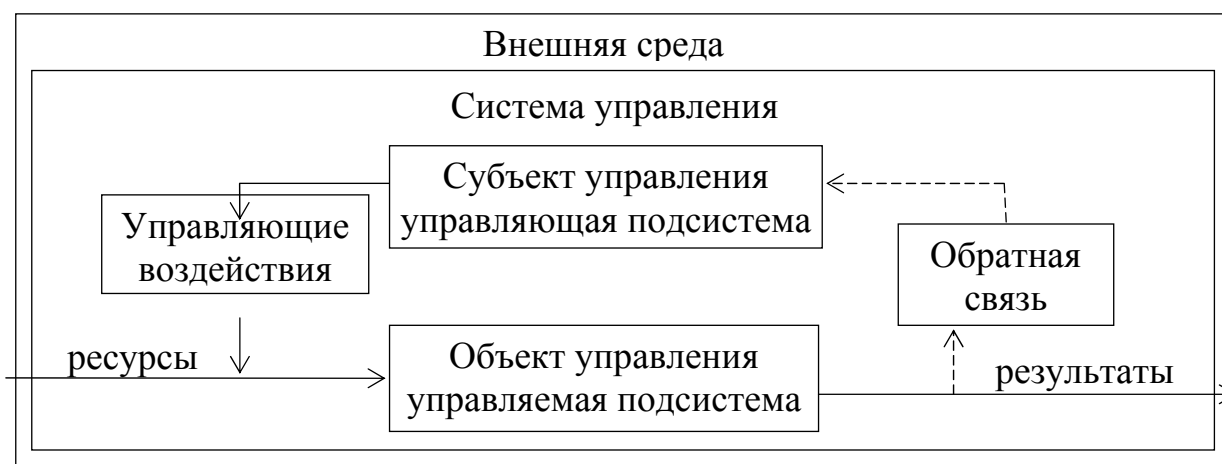


Рис. 1. Кибернетическое представление системы управления

Управляющая подсистема формирует управляющие воздействия, а управляемая подсистема (объект управления) под их влиянием выполняет и обеспечивает достижение целей системы. Поэтому определение объекта управления является первоочередной задачей.

Каждая подсистема управления имеет свои цели, способ реализации. Так, **объект управления** в общем случае предназначен для преобразования ресурсов – трудовых, материальных и информационных в конечный продукт.

В самом общем случае объектом является система, процесс или явление, порождающие проблемную ситуацию. Это же в полной мере относится и к объектам управления, поскольку в основе управления лежит, с одной стороны, потребность и возможность субъекта управлять и, с другой, – потребность и возможность объекта воспринимать управляющие сигналы, т.е. существует противоречивая ситуация, которая требует решения и может быть решена.

В.Д. Могилевский при изучении сложных систем (каким и является объект управления) определяет его как «организованную часть среды, вычлененную из нее и соответствующую функциона-

льному предназначению системы». Характерной особенностью объекта является его открытость, сращенность со средой [9, с. 46].

Поэтому «задача описания системы заключается, в первую очередь, в выделении объекта из среды посредством установления границы между средой и системой и последующем отображении (в той или иной степени детализированном и формализованном) функциональных особенностей системы» [9, с. 47]. Следовательно, установление объекта осуществляется в следующей последовательности:

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

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

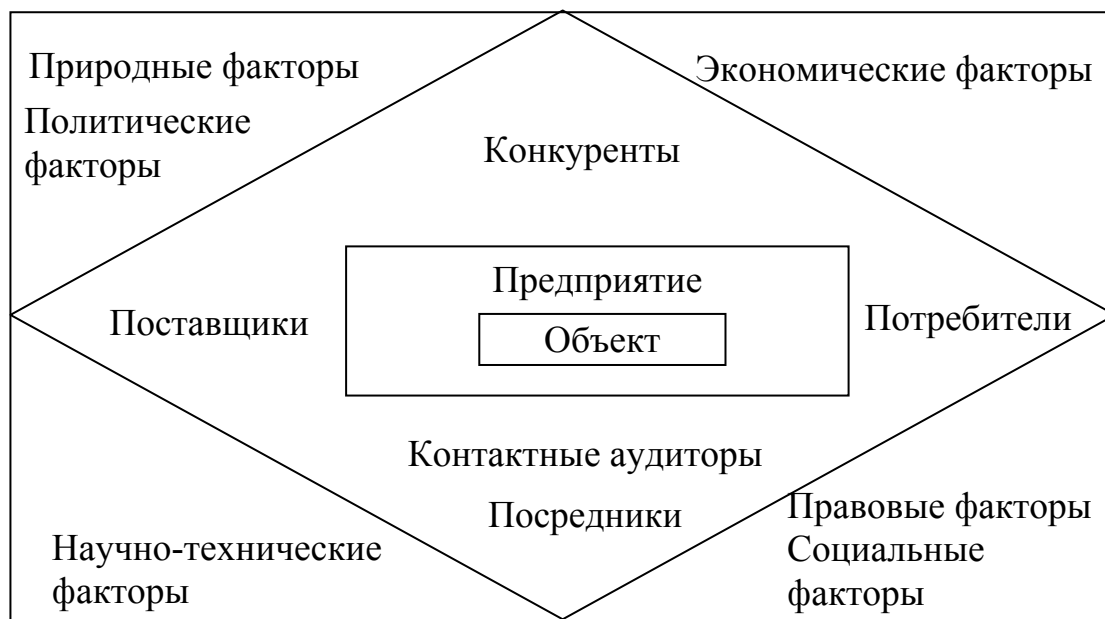


Рис. 2. Стратификация среды

В данном случае среда имеет иерархическую структуру: в ней можно выделить ряд уровней, исходя из степени влияния на объект управления.

Первым уровнем среды, первой стратой, надсистемой является маркетинговая среда функционирования предприятий. Она оказы-

вает наибольшее влияние на предприятие, процесс представления и потребления услуги.

Вторым уровнем среды, второй стратой, системой является предприятие, субъект управления процессом представления и потребления услуги.

Третьей стратой является объект управления – процесс предложения и предоставления услуги.

В общем случае для выделения системы из надсистемы, объекта из системы необходимо установить критерии, по которым те или иные слагаемые включаются в них.

В простейшем случае для этого достаточно ввести некоторый признак, который бы позволил отделить объект от среды. К критериям, по которым отбираются объекты процесса предложения и предоставления услуги, следует отнести:

- рассмотрение объекта в пределах организационных границ предприятия;

- наличие между ними взаимосвязи, обусловленной единством функционального предназначения;

- учет всех факторов и условий, влияющих на осуществление процесса предложения и предоставления услуги и достижение его целей;

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

По этим критериям устанавливается граница объекта – это совокупности объектов, которые одновременно принадлежат и не принадлежат данной системе, т.е. границы среды и системы всегда четко не определены и изменчивы. Система отделена от окружающей среды не четкой линией, а пограничным пространством, которое образуется из границ систем ее реализующих той или иной функцией.

На третьем этапе из стратифицированной среды выделяется система управления процессом предложения и предоставления услуги (рис. 3).

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

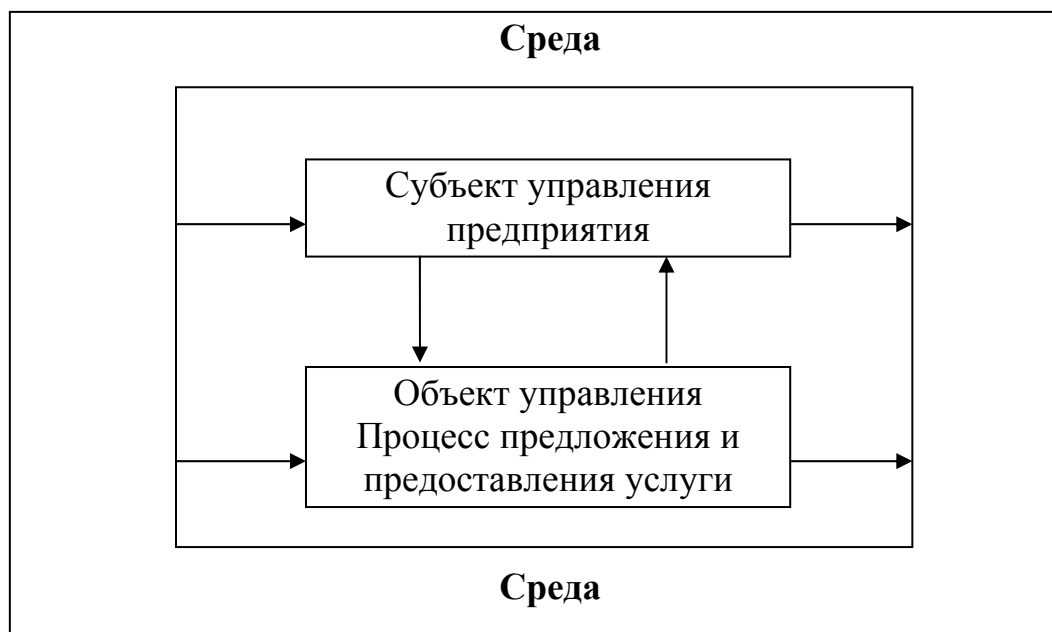


Рис. 3. Система управления процессом предложения и предоставления услуги

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

После выделения объекта управления из окружающей среды нужно его детально описать. При этом описание объекта управления должно: определить его место в окружающей среде; представить объект управления как совокупность процессов; установить иерархичность целей и задач функционирования объекта и критериев их достижения; описать совокупность действий (функций), которые необходимо выполнить для реализации целей функционирования объекта; разработать организационную структуру управления; сформировать требования к структуре информационных массивов; определить количественные и качественные показатели функционирования объекта.

Описание системы-объекта управления конкурентоспособностью автотранспортных услуг приводим в соответствии с методологией системного подхода [3, с. 51; 5, с. 13; 14, с. 3]. При этом содержательность системы может быть установлена посредством

установления ее целевого назначения, состава, структуры и выполняемых функций. Инструментом решения этой задачи является модель.

Замена системы – объекта, процесса или явления исследования – моделью связана со следующими причинами: недоступностью объекта в пространстве, во времени и т.п.; неуправляемостью объекта; сложностью объекта.

Термин «модель» происходит от латинского слова *modulus* – образец. В настоящее время этот термин используется в различных значениях [3, с. 51; 4, с. 163; 8, с. 115; 10, с. 14; 11, с. 169].

В общем случае модель системы – это искусственная система (или объект), которая в определенных условиях может заменить систему (объект), оригинал путем воспроизводства свойств и характеристик оригинала, которые интересуют исследователя, когда этот заменитель дает существенные преимущества и удобства исследованию. То есть модель является дополнительным инструментом, который в определенных условиях заменяет систему при исследовании ее свойств [1, с. 13].

Характерной чертой моделей является их упрощенность относительно оригинала. Упрощенность моделей неминуема, так как оригинал частично воспроизводится моделью и ресурсы моделирования ограничены. Для реализации модельных функций необходимо, чтобы модель отвечала следующим основным требованиям: согласовывалась со своим внешним окружением, т.е. входила в эту среду как составная часть; была адекватной, соответствующей требованиям точности, полноты и истинности описания системы в той мере, которая является достаточной для достижения цели; соответствовала цели исследования; обладала достаточностью и одновременно неизбыточностью необходимых для исследования параметров; по форме соответствовала тем методам, которые предлагается применять в процессе исследования, операциям, проводимым с моделью; была максимально простой.

В настоящее время используется широкий спектр классификаций моделей [3, с. 53; 4, с. 163; 6, с. 201–203; 11, с. 173; 12, с. 13–14]. Первой моделью, используемой для описания систем-объектов, процессов или явлений, является образная. Она возникает в созна-

нии человека и представляет собой зрительный, слуховой, осязательный или обонятельный образ системы. Образная модель – это фрагмент действительности, представляющий отдельные характеристики системы. Однако образная модель – еще не информация.

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

Наиболее приемлемым методом представления объекта управления – процесса предложения и предоставления услуги – является использование контекстной и декомпозиционной диаграмм по методологии IDEF0 (рис. 4) [13].

«Входом» процесса предложения и предоставления автотранспортной услуги являются требования потребителя к процессу предложения и качеству услуг, а также к подготовке материальных условий, контактного персонала и транспортных средств.

«Выходом» процесса предложения и предоставления автотранспортной услуги являются объем и качество предлагаемых услуг, удовлетворенность потребителей предложенной услугой.

Управление процессом предложения и предоставления автотранспортных услуг заключается в реализации функций управления: планирования, организации, регулирования, мотивации и контроля. Оно осуществляется компетентным персоналом среднего и высшего уровня управления на основе различных инструкций, положений, методик, стандартов, требований и т.п.

В качестве ресурсов используются контактный персонал, транспортные средства, информация и т.п.

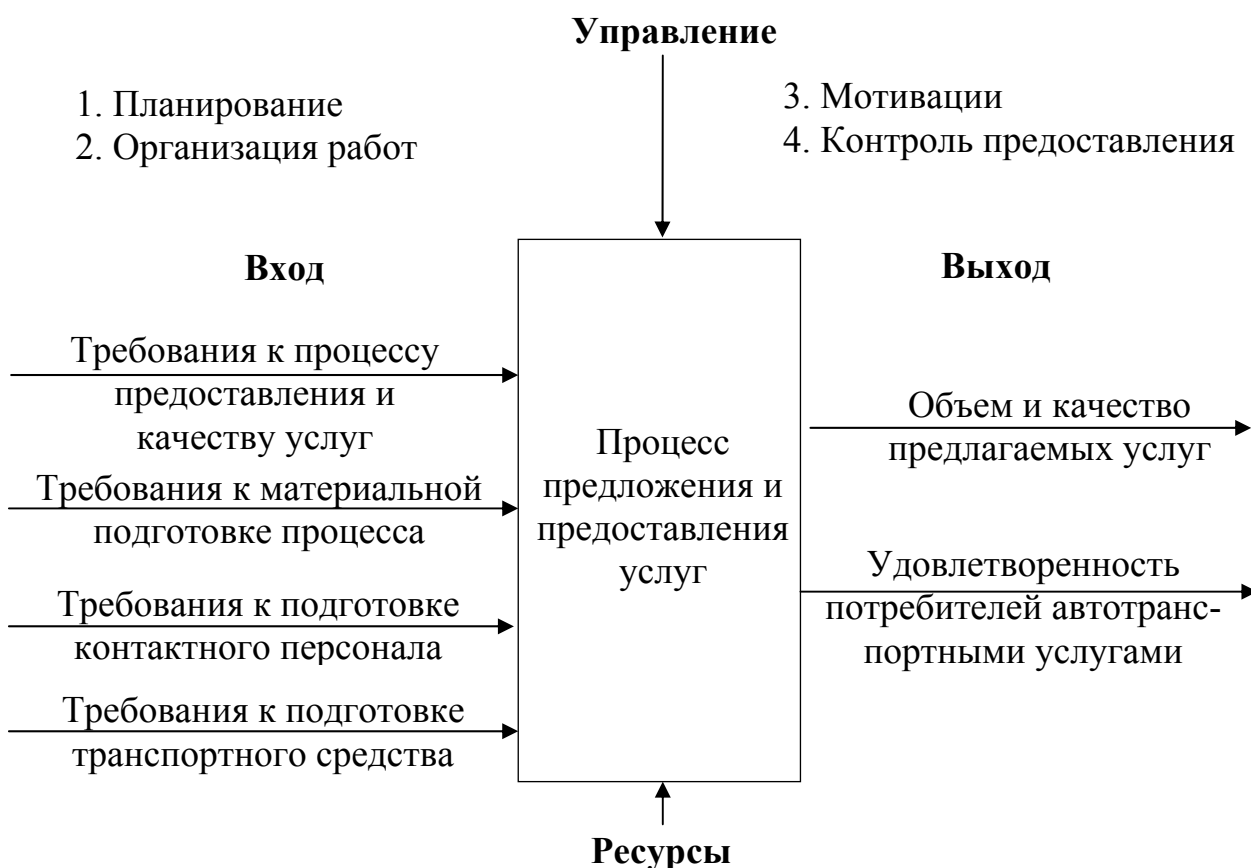


Рис. 4. Контекстная диаграмма разработки процесса предложения и предоставления автотранспортной услуги

Контекстная диаграмма рассматриваемого объекта управления носит общий характер и не раскрывает сущность процесса предложения и предоставления услуги. Поэтому необходимо построить декомпозиционную диаграмму изучаемого процесса (рис. 5).

Декомпозиционная диаграмма показывает последовательное иерархическое деление от общего представления процесса предложения услуги до составных элементов, а также моделирует взаимосвязь между ними. В процессе декомпозиции функциональный блок, который на контекстной диаграмме отражает объект управления как единое целое, детализируется на других диаграммах. Полученные диаграммы второго уровня содержат функциональные блоки, которые отображают главные подфункции функционального блока контекстной диаграммы. Каждая из подфункций может быть дальше детализирована путем аналогичной декомпозиции соответствующего ей функционального блока.

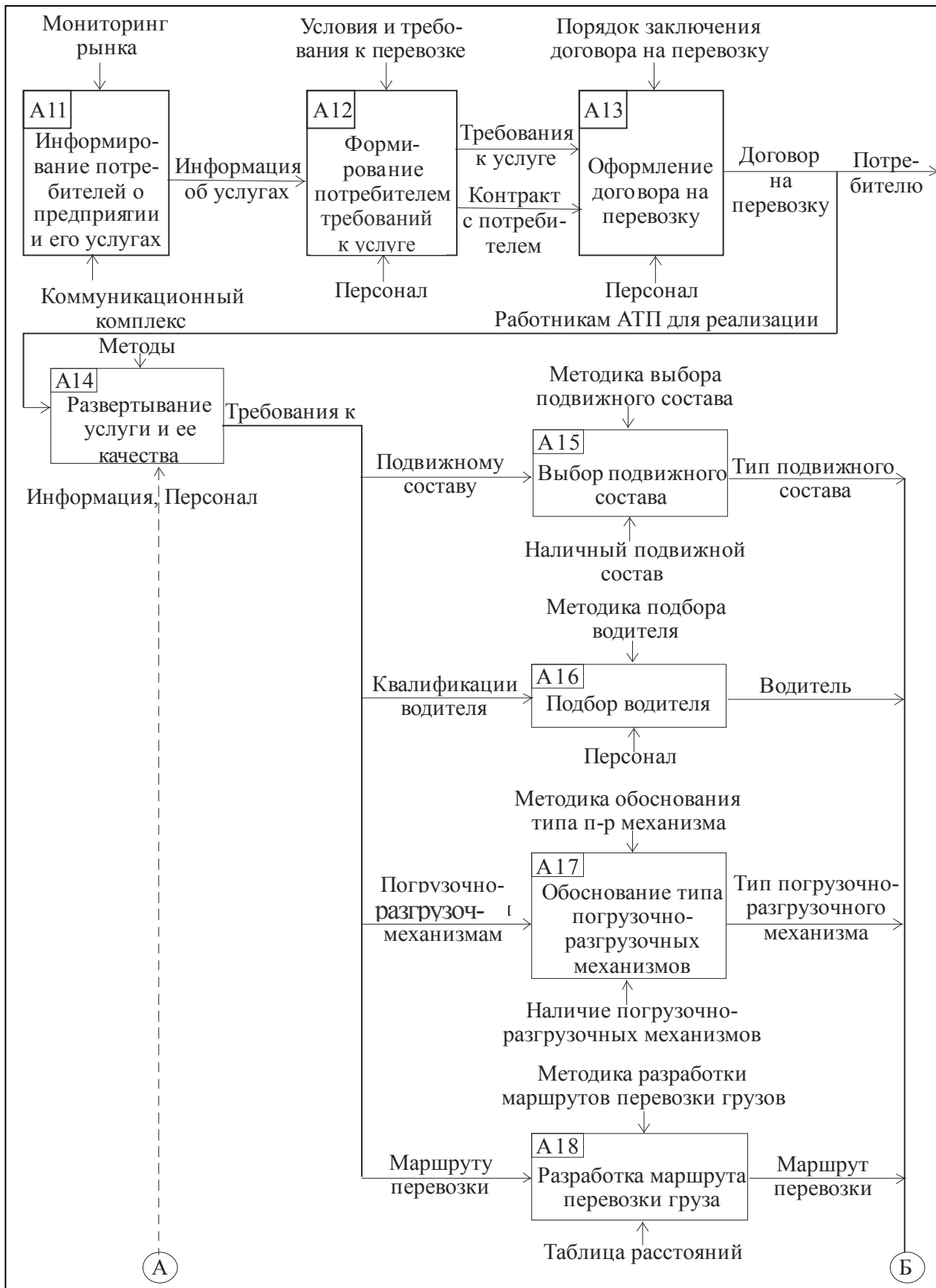


Рис. 5. Декомпозиционная диаграмма процесса предложения и предоставления автотранспортной услуги (начало)



Рис. 5. Декомпозиционная диаграмма процесса предложения и предоставления автотранспортной услуги (окончание)

В ходе реализации процессов предложения и предоставления услуг в функциональных блоках формируются параметры, определяющие уровень конкурентоспособности автотранспортных услуг. Полученная при этом информация от объекта управления поступает субъекту управления и служит основой для принятия управленческих решений относительно обеспечения необходимого уровня конкурентоспособности автотранспортных услуг.

Таким образом, обоснован объект управления конкурентоспособностью автотранспортных услуг; определен его состав, структура и механизм функционирования.

Литература

1. Антонов А.В. Системный анализ : учеб. для вузов / А.В. Антонов. – М. : Высш. шк., 2004. – 454 с.
2. Глущенко В.В. Исследование систем управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования : учеб. пособие для вузов / В.В. Глущенко, И.И. Глущенко. – Железнодорожный [Моск. обл.]: ООО НПЦ «Крылья», 2004. – 416 с.
3. Губарев В.А. Перспективные подходы в менеджменте / В.А. Губарев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – № 3. – С. 3–16.
4. Джобер Д. Принципы и практика маркетинга / Д. Джобер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 688 с.
5. Котлер Ф. Маркетинг: гостеприимство и туризм / Ф. Котлер, Д. Боуэн, Д. Мейкенз. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 318 с.
6. Криворучко О.М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика : монографія / О.М. Криворучко. – Х. : ХНАДУ, 2006. – 404 с.
7. Криворучко О.М. Система об'єктів при управлінні якістю в АТП / О.М. Криворучко // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2003. – № 6. – С. 56–60.
8. Мишин В.М. Исследование систем управления : учебник для вузов / В.М. Мишин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 527 с.
9. Могилевский В.Д. Методология систем: вербальный подход / В.Д. Могилевский. – М. : ОАО «Издательство «Экономика», 1999. – 252 с.
10. Мотышина М.С. Менеджмент в сфере услуг: теория и практика / М.С. Мотышина. – С.Пб. : Изд-во СПб ГУП, 2006. – 204 с. (Новое в гуманитарных науках; Вып. 19).
11. Пономаренко Л.А. Основи економічної кібернетики : підручник / Л.А. Пономаренко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 432 с.

12. Пономаренко О.І. Системні методи в економіці, менеджменті та бізнесі : навч. посібник / О.І. Пономаренко, В.О. Пономаренко. – К. : Либідь, 1995. – 240 с.

13. РД IDEF0 – 2000 Методология функционального моделирования РД IDEF0. Руководящий документ. Госстандарт России. – М. : ИПК Издательство стандартов, 2000. – 76 с.

14. Управление социалистическим производством (Организация, экономика) : словарь / под ред. О. В. Козловой. – М. : Экономика, 1983. – 336 с.

15. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия : монография / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Х. : ХНАДУ, 2003. – 186 с.

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

Статья поступила в редакцию 15.09.2014 г.

УДК 65.018

КРИВОРУЧКО О.Н., докт. экон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА КАЧЕСТВА В АТП

Аннотация. Разработан методический подход к комплексной оценке качества в автотранспортном предприятии, предполагающий сопоставление потребительской оценки качества автотранспортных услуг с оценкой качества процессов ее формирования. Предложенный методический подход, в отличие от существующих, учитывает влияние интегрированных процессов на формирование конечного результата, а также результативность выполнения каждого процесса. Влияние интегрированных процессов формирования качества в АТП оценивается их вкладом (весомостью) в получение конечного результата – качества автотранспортной услуги. Качество реализации интегрированных процессов оценивается степенью выполнения требований потребителя (внешнего или внутреннего), отсутствием рисков при невыполнении требований, результативностью процесса и степенью улучшения характеристик процесса. В составе интегрированных процессов формирования качества в АТП рассматриваются процессы деятельности потребителя, процессы его обслуживания, вспомогательные, обслуживающие производство и процессы управленческой подготовки. Реализация такого подхода даст возможность выявить степень прилагаемых усилий работников предприятия в формировании качества автотранспортных услуг, а также основные направления его повышения.

Ключевые слова: качество, качество автотранспортной услуги, качество в АТП, интегрированные процессы, требования, потребитель, оценка.

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

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЯКОСТІ В АТП

Анотація. Розроблено методичний підхід до комплексної оцінки якості в автотранспортному підприємстві, що передбачає зіставлення споживчої оцінки якості автотранспортних послуг з оцінкою якості процесів її формування. Запропонований методичний підхід, на відміну від існуючих, враховує вплив інтегрованих процесів на формування кінцевого результату, а також результативність виконання кожного процесу. Вплив інтегрованих процесів формування якості в АТП оцінюється їх внеском (вагомістю) в одержання кінцевого результату – якості автотранспортної послуги. Якість реалізації інтегрованих процесів оцінюється ступенем виконання вимог споживача (зовнішнього або внутрішнього), відсутністю ризиків при невиконанні вимог, результативністю процесу і ступенем поліпшення характеристик процесу. У складі інтегрованих процесів формування якості в АТП розглядаються процеси діяльності споживача, процеси його обслуговування, допоміжні процеси, процеси, що обслуговують виробництво, й управлінської підготовки. Реалізація такого підходу дасть можливість виявити ступінь прикладених зусиль працівників підприємства у формуванні якості автотранспортних послуг, а також основні напрями її підвищення.

Ключові слова: якість, якість автотранспортної послуги, якість в АТП, інтегровані процеси, вимоги, споживач, оцінка.

О. KRYVORUCHKO, D. Sc. (Econ.),
Kharkiv National Automobile and Highway University

COMPLEX ESTIMATION OF QUALITY AT MTE

Abstract. The methodical approach to complex estimation of quality at a motor transport enterprise (MTE) has been developed. It supposes comparison of consumer estimation of quality of motor transport services with the estimation of quality of its forming processes. The proposed methodical approach, as opposed to existing ones, takes into account the influence of the integrated processes on forming the end result and also the effectiveness of every process implementation. The influence of the integrated processes of MTE quality forming is estimated by their contribution (weight) to achieving the end result, which is the quality of motor transport service. The quality of integrated processes realization is estimated by the degree of fulfillment of (external or internal) consumer requirements, absence of risks on requirements nonfulfillment, effectiveness of the process and degree of improvement of the process characteristics. The processes of consumer's activity, the processes of consumer's servicing, auxiliary processes, production servicing processes and the processes of manager training are considered among the integrated processes of quality forming at MTE. Realization of this approach will enable to reveal the degree of efforts made by the workers of the enterprise in forming the quality of motor transport services, as well as the basic directions of its improvement.

Key words: quality, quality of motor transport service, quality at MTE, integrated processes, requirements, consumer, estimation.

Постановка проблемы. В рыночной экономике успешность работы автотранспортного предприятия (АТП), его конкурентоспособность зависят от степени удовлетворения существующих и новых потребностей потребителей, уровня качества предоставляемых услуг, выполняемых работ, процессов. Проблема обеспечения качества продукции (услуг) обуславливает значимость внедрения и непрерывного развития на основе принципов TQM (всеобщего управления качеством) системы менеджмента качества предприятия (СМК).

Значительную роль в СМК занимают процессы измерения и оценки качества, регламентируемые стандартами ISO 9004:2009, в которых обозначен акцент на необходимости оценки, ее целях, общих положениях аудита, самооценки, бенчмаркинга и т.п. Однако методы оценки качества продукции (услуг), процессов его формирования, определения результативности СМК не регламентируются, поэтому каждое предприятие сталкивается с задачей разработки или выбора своего подхода к оценке качества определенного объекта. При этом оценка качества должна давать целостное системное видение всей системы процессов производства продукции (предоставления услуг) для своевременного и эффективного внесения соответствующих корректив.

Анализ последних исследований и публикаций. В настоящее время оценка качества, в основном, связывается с определением его уровня как конечного результата, т.е. исследуются и используются в практической деятельности АТП различные методы оценки качества транспортных услуг [1–4].

Качество транспортной продукции определяется системой показателей, которая отражает уровень свойств предложения и предоставления транспортных услуг по гарантированности, срочности, технологии доставки и т.д. Например, качество транспортных услуг по перевозке грузов оценивается по совокупности характеристик, определяющих их пригодность удовлетворять потребности грузоотправителей или грузополучателей в соответствующих перевозках. С позиций конкретных потребителей подход к оценке качества транспортных услуг разработан в работе [1] и основан на установлении качества по трем уровням: обобщенному (по полезным свойствам услуги); укрупненному (по стадиям обслуживания потреби-

телей) и детализированному (по «точкам соприкосновения» с потребителями) путем сравнения выдвигаемых требований, ожидания их выполнения и восприятия фактического конечного результата. Развитие этих положений нашло отражение в работе [2], в которой предложен метод системной оценки качества автотранспортных услуг, базирующийся на выявлении соответствия между воспринятым уровнем качества потребителями и приложенными усилиями работников предприятия. При этом усилия работников АТП оцениваются в соответствии с выполнением требований потребителей. Комплексной же оценке процессов формирования качества в АТП достаточного внимания не уделяется.

Традиционно оценка качества производственных процессов выполняется с помощью контрольных карт: исследуются и анализируются основные параметры процесса при проведении ряда наблюдений; устанавливаются сигналы о соответствии или несоответствии определенным требованиям, т.е. определяется, является или не является процесс регулируемым. Однако, во-первых, кроме производственных процессов в формировании качества принимают участие и непроизводственные процессы; во-вторых, контрольные карты предназначены для оценки каждого процесса отдельно и комплексность оценки качества при их использовании обеспечить не представляется возможным.

В отдельных современных исследованиях обращается внимание на то, что необходимо оценивать не только качество конечной продукции, но и качество работы производителя товаров или услуг [5–7], процессы, результативность СМК и т.п.

Достаточно большое количество исследований посвящено оценке результативности процессов системы менеджмента качества [8–9 и др.]. Наибольшее распространение получил подход, при котором качество процесса характеризуется результативностью, эффективностью и адаптивностью [10, 11]. При этом результативность процесса отображает степень соответствия произведенной продукции проекту и оценивается качеством продукта, точным соблюдением времени выполнения (точно в срок), длительностью выполнения заказа.

В работе [8] представлена процедура мониторинга процессов СМК промышленного предприятия, которая позволяет провести

измерение СМК предприятия и при необходимости предпринять корректирующие и/или предупреждающие действия по управлению СМК в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2001. При этом результативность процессов определяется по заранее разработанным владельцем критериям путем сопоставления их фактических и плановых значений.

Следует отметить, что при разработке данных подходов к оценке качества конечной продукции или процессов его формирования и т.п. авторы выбирают наиболее целесообразный с их точки зрения метод, не рассматривая возможность применения других методов.

Результаты исследования методов оценки качества в системе его менеджмента представлены в работе [5]. При этом рассмотрены системный, комплексный, маркетинговый и процессный подходы. Применение системного подхода к оценке качества связано с оценкой большого количества информации различной природы с помощью универсальных показателей, конечной целью которого является повышение степени эффективности оценки путем включения всех аспектов оцениваемого критерия и получения универсального показателя оценки, позволяющего сравнивать оцениваемые объекты.

Под комплексной оценкой в данной работе понимается измерение и анализ показателей, характеризующих уровень качества предоставляемых транспортных услуг: надежности, скорости, экономичности. При этом комплексность заключается в объединении частных показателей в один общий.

Согласно маркетинговому подходу каждому сегменту рынка соответствует свой, оптимальный для него, уровень качества продукта. В условиях рынка целью изготовителя является достижение не высочайших технических параметров изделия, а лишь такого уровня его качества, на который существует потребность в избранном рыночном сегменте. При этом также предполагается применение комплексного показателя, составляющие которого (весомость и частные показатели, характеризующие отдельные свойства) определены с позиций потребителя продукции.

Особого внимания, на наш взгляд, заслуживает использование процессного подхода, позволяющего определить эффективность процессов в системе менеджмента качества. Качество услуги определяется как внешними (персонал, внешнее окружение, информа-

ционная среда), так и внутренними факторами (качеством внутренних процессов). Для оценки внутреннего качества предполагается проведение анализа внутренних процессов, их группировка и ранжирование по степени влияния на факт оказания услуги. Однако автор этой работы не раскрывает методологию проведения анализа внутренних процессов, не рассматривает вопросы, связанные с установлением степени влияния уровня качества внутренних процессов на качество продукции (услуги) как конечного результата.

Нерешенные составляющие общей проблемы. Анализ существующих подходов к оценке процессов формирования качества продукции (услуг) позволяет установить следующее: в основном уделяется большое внимание оценке качества продукции (услуг) с разных позиций (потребителя, производителя); разработан значительный арсенал методов оценки качества продукции (услуги); оценка качества внутренних процессов разработана недостаточно – в основном речь идет об оценке качества технологических процессов с помощью контрольных карт либо результативности процессов, где нет четкого разделения на оценку качества внутренних и внешних процессов и тем более не оценивается их взаимосвязь.

Формулирование целей статьи. Целью статьи является разработка методического подхода к комплексной оценке качества в АТП на основе учета влияния процессов формирования качества на качество автотранспортной услуги как конечного результата.

Изложение основного материала исследования. Для оценки качества в АТП предлагается применить подход, учитывающий влияние интегрированных процессов на формирование конечного результата, а также предполагающий оценку результативности выполнения каждого процесса.

Качество в АТП необходимо рассматривать как степень соответствия свойств и характеристик автотранспортных услуг, сформированных при реализации интегрированных процессов АТП, удовлетворяющих потребности и требования потребителей. Учитывая, что в рыночных условиях оценку качества дает непосредственно потребитель, речь идет о потребительской оценке, т.е. о внешнем качестве. При этом внешнее качество обеспечивается процессами АТП: их своевременностью, полнотой реализации и т.п., т.е. производственным или внутренним качеством (рис. 1).



Рис. 1. **Общая схема подхода к комплексной оценке качества в АТП**

Комплексная оценка качества в АТП представляет собой характеристику, полученную в результате комплексного исследования, т.е. одновременного и согласованного изучения совокупности показателей, отражающих качество автотранспортных услуг и качество интегрированных процессов его формирования, и содержащую обобщающие выводы о результатах сопоставления этих показателей.

Комплексную оценку качества в АТП предлагается проводить в несколько этапов (рис. 2).

На этапе 1 проводится потребительская оценка качества автотранспортных услуг [1, с. 211–219]. При этом обобщающий показатель качества ($K_{\text{потр}}$) базируется на сравнении совокупности требований, предъявляемых потребителем к процессу обслуживания, ожидаемого и воспринимаемого фактически потребителем уровня качества процесса обслуживания и автотранспортной услуги. Значимость удовлетворения соответствующих требований и степень их проявления устанавливаются путем опроса потребителей до предоставления услуги.

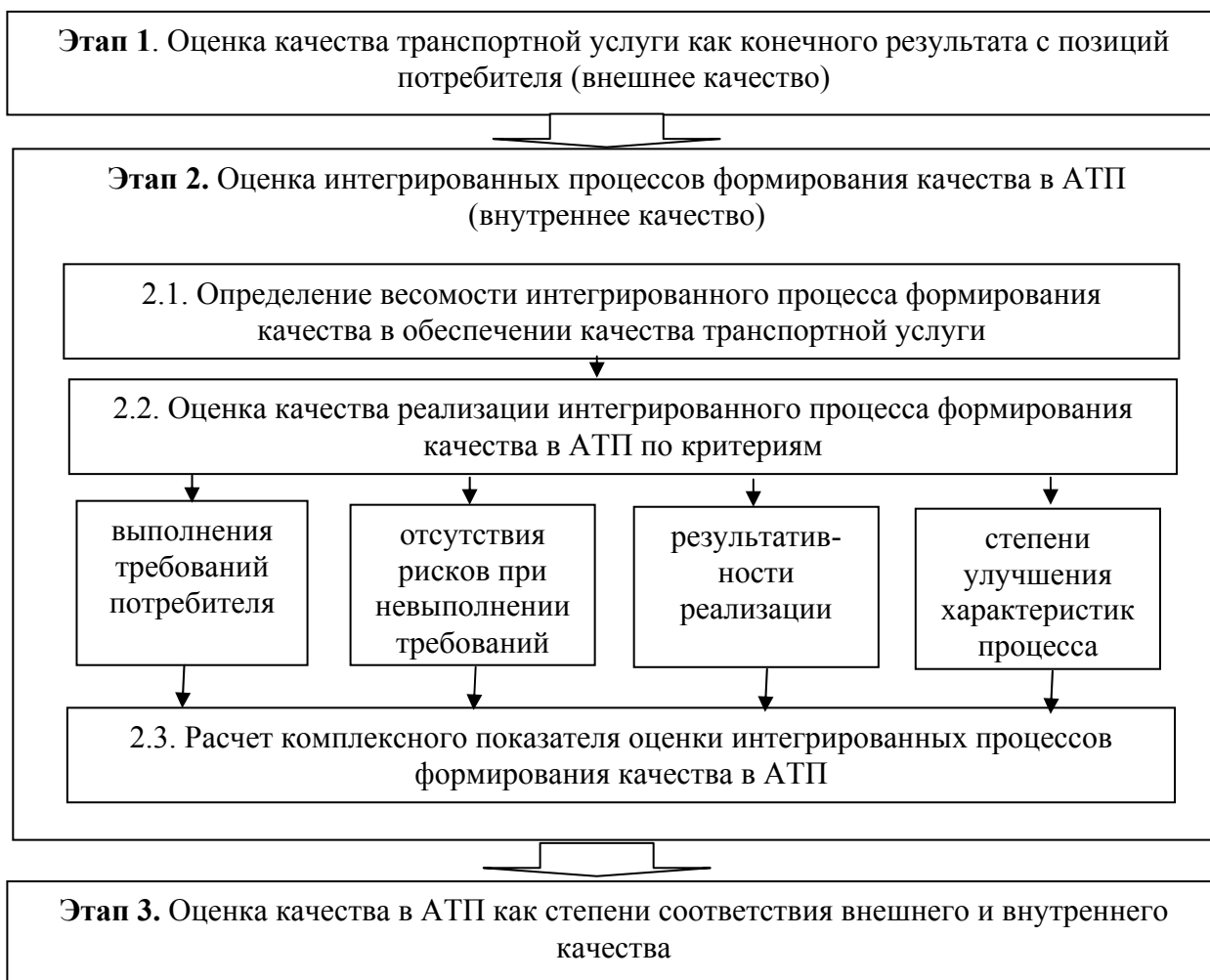


Рис. 2. Этапы комплексной оценки качества в АТП

Этап 2 предполагает проведение оценки интегрированных процессов формирования качества в АТП. К интегрированным процессам относятся: процессы деятельности потребителя (связанные с его действиями по принятию решения о потреблении услуги и ее совершению); процессы обслуживания потребителя (прием и оформление заказа на автотранспортные услуги и непосредственно предоставление услуг (подготовка груза, погрузка, перевозка, разгрузка и другие операции, требуемые и заявленные потребителем)), заключительные операции (прием груза и (или) информирование о выполненной услуге); вспомогательные процессы (связаны с обеспечением нормального функционирования процесса предоставления услуги, т.е. с подготовкой автомобилей к выезду на линию, проведением диагностики неисправностей, выполнением технического обслуживания и ремонта); процессы обслуживания производства

(направленные на обеспеченность материальными ресурсами, исправность оргтехники (для своевременного принятия и оформления заказа на услугу, расчетов и т.п.), чистота помещений и территории АТП (для формирования благоприятного имиджа предприятия) и т.п. и процессы управленческой подготовки.

В общем виде оценку интегрированных процессов формирования качества в АТП ($K_{\text{инт}}$), как внутреннего качества, предлагается проводить на основе следующего показателя:

$$K_{\text{инт}} = \sum_{i=1}^n \delta_i \cdot K_i,$$

где δ_i – коэффициент весомости интегрированного процесса формирования качества, отн. ед.;

K_i – коэффициент качества реализации интегрированного процесса формирования качества в АТП, бал.

Весомость интегрированных процессов формирования качества (этап 2.1) δ_i определяется их вкладом в получение конечного результата – качества автотранспортной услуги [12]:

$$\delta_i = \frac{Q_{\text{факт}_i}}{\sum_{i=1}^n Q_{\text{факт}_i}},$$

где $Q_{\text{факт}_i}$ – фактическая оценка факторов по i -му процессу формирования качества автотранспортной услуги по всему перечню зафиксированных соответствий или несоответствий;

$i = 1, 2, \dots, n$, n – количество процессов формирования качества автотранспортных услуг.

Качество реализации составляющих интегрированного процесса формирования качества в АТП (этап 2.2) оценивается следующим образом:

$$K_i = \sqrt[4]{C_{T_i} \cdot B_p \cdot P_{\text{ц}_i} \cdot \Pi_{\text{пр}_i}},$$

где C_{T_i} – степень выполнения требований потребителя (внешнего или внутреннего) к реализации i -го процесса;

B_p – показатель, характеризующий отсутствие рисков при невыполнении требований к реализации i -го процесса;

$P_{ц_i}$ – результативность i -го процесса формирования качества в АТП;

$P_{пр_i}$ – степень улучшения характеристик i -го процесса.

Степень выполнения требований потребителей и отсутствие рисков при их невыполнении оценивается по следующей шкале (табл. 1).

Таблица 1

**Оценка степени выполнения требований потребителей
и отсутствия рисков при их невыполнении**

Оцен- ка, балл	Критерии оценки	
	C_{T_i}	B_p
1	Требования выполняются только под давлением потребителя	Возможность полного прекращения деятельности АТП
2	Требования выполняются, но не в полной мере	Возможность приостановки деятельности или значительные финансовые потери
3	Требования в основном выполнены	Ощутимое ухудшение деятельности
4	Требования выполнены полностью	Некоторое ухудшение результатов деятельности АТП

Под результативностью будем понимать степень реализации запланированной деятельности и достижения поставленных целей в области качества и оценивать по критериям своевременности реализации процесса ($K_{св}$), его полноты ($K_{п}$) и вероятности достижения соответствий установленным требованиям ($K_{в}$):

$$P_{ц_i} = \sum_{j=1}^m K_{зн_{ij}} \cdot \frac{1}{3} \cdot (K_{св_{ij}} + K_{п_{ij}} + K_{в_{ij}}),$$

где $K_{зн_{ij}}$ – коэффициент значимости j -го подпроцесса в составе i -го интегрированного процесса формирования качества в АТП;

$j = 1, 2, \dots, m$, m – количество рассматриваемых подпроцессов (функций) в составе i -го вида интегрированного процесса формирования качества в АТП.

Оценка показателей своевременности, полноты выполнения процессов и вероятности возникновения соответствий установленным требованиям дается в соответствии со шкалой (табл. 2).

Таблиця 2

**Шкала для оценки результативности
интегрированных процессов формирования качества в АТП**

Оценка	Балл	Критерии оценки		
		$K_{св}$	$K_{п}$	$K_{в}$
отлично	4	Процесс выполнен своевременно	Процесс выполнен в полном объеме	$p \geq 90$
хорошо	3	Присутствуют незначительные отклонения по срокам (1–2 дня)	Присутствуют незначительные отклонения по объемам (не более 20 %)	$75 \leq p < 90$
удовлетворительно	2	Присутствуют значительные отклонения по срокам (более 2 дней)	Присутствуют значительные отклонения по объемам (20–50 %)	$50 \leq p < 75$
неудовлетворительно	1	Процесс выполнен несвоевременно, что привело к нарушениям выполнения последующих процессов	Процесс выполнен не в полном объеме (более 50 %), что привело к нарушениям выполнения последующих процессов	$p < 50$

При этом вероятность возникновения соответствий (p) определяется следующим образом:

$$p = \frac{m - m_1}{m},$$

где m – общее количество повторов процессов за определенный промежуток времени;

m_1 – количество несоответствий, выявленных за тот же период времени.

Степень улучшения характеристик процессов предлагается оценивать как

$$П_{пр_i} = \frac{P_{ц_i}^{тек} - P_{ц_i}^{цел}}{P_{ц_i}^{цел}},$$

где $P_{ц_i}^{тек}$, $P_{ц_i}^{цел}$ – соответственно значения текущей и целевой результативности i -го процесса формирования качества в АТП.

На этапе 3 устанавливается соответствие качества реализации интегрированных процессов качеству автотранспортной услуги, оцененной с позиций потребителей (K), %:

$$K = \frac{K_{\text{инт}}}{K_{\text{потр}}} \cdot 100.$$

По полученным результатам расчетом формулируются следующие выводы:

0–50%. Очень низкий уровень качества в АТП (полное или значительное несоответствие между внешним и внутренним качеством). Цели и задачи в области качества не были достигнуты, требуется вмешательство высшего руководства.

51–70%. Низкий уровень качества в АТП. Цели и задачи достигнуты частично. Интегрированные процессы требуют разработки значительных корректирующих действий.

71–90%. Средний уровень качества в АТП. Цели и задачи близки к достижению, но требуются незначительные корректирующие действия.

91–100%. Высокий уровень качества в АТП. Поставленные цели и задачи достигнуты.

Выводы. Таким образом, разработан методический подход к комплексной оценке качества в АТП на основе учета влияния процессов его формирования на качество автотранспортной услуги как конечного результата. Направлением дальнейших научных исследований является разработка методов анализа и обеспечения необходимого уровня качества автотранспортных услуг путем внесения соответствующих преобразований в интегрированные процессы его формирования.

Литература

1. Криворучко О.М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика : монографія / О. Криворучко. – Х. : ХНАДУ, 2006. – 404 с.
2. Криворучко О. Системна оцінка якості автотранспортних послуг / О. Криворучко // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2011. – № 2. – С. 46–51.
3. Кучерук Г.Ю. Якість транспортних послуг: управління, розвиток та ефективність : монографія / Г.Ю. Кучерук. – К. : ДЕТУТ, 2011. – 208 с.
4. Демьянович И.В. Интегративность в системе оценки качества транспортного обслуживания [Электронный ресурс] / И.В. Демьянович // Управ-

ление экономическими системами: электронный научный журнал. – Режим доступа к журн.: <http://uecs.ru/uecs30-302011/item/500-2011-06-27-12-25-52>.

5. Морозов В.Н. Работать по новым принципам / В.Н. Морозов // Железнодорожный транспорт. – 2010. – № 4. – С. 30–34.

6. Рассел Д. П. Аудит процессов и методы его проведения / Д. П. Рассел // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 5. – С. 8–12.

7. Клочков Ю.С. Управление процессами систем менеджмента качества с учетом требований потребителей / Ю.С. Клочков // Компетентность. – 2011. – № 2/83. – С. 28–33.

8. Самородов В.А. Мониторинг процессов системы менеджмента качества промышленного предприятия [Электронный ресурс] / В.А. Самородов. – Режим доступа: <http://www.iskozh.com/articles/art8.html>.

9. Аксенова Л.И. Внутренний аудит системы менеджмента качества. Количественная оценка процессов [Электронный ресурс] / Л.И. Аксенова, Г.М. Коваль // Технологический аудит и резервы производства. – 2013. – Выпуск № 1. – Том 4. – С. 3–6. Научная библиотека КиберЛенинка. – Режим доступа к журн.: <http://cyberleninka.ru/article/n/vnutrenniy-audit-sistemy-menedzhmenta-kachestvakolichestvennaya-otsenka-protssessov#ixzz2tgnxAtEF>.

10. Горбунов А. В. Аудит процессов или аудит подразделений? / А. В. Горбунов // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 1. – С. 15–18.

11. Ямная Д.А. Методика оценки результативности процессов систем менеджмента качества / Д.А. Ямная, М.В. Станкевич // Вестник БНТУ. – 2010. – № 5. – С. 83–85.

12. Криворучко О.М. Визначення внеску інтегрованих процесів у формування якості автотранспортних послуг / О.М. Криворучко // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр. – Х. : ХНАДУ, 2012. – Вип. 20. – С. 110–120.

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

Статья поступила в редакцию 17.09.2014 г.

УДК 656.07:331.5

КРИВОРУЧКО О.М., докт. екон. наук;

ГЛАДКА О.І., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОЦІНКА ВНУТРІШНЬОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК РОБОТОДАВЦЯ

Анотація. Стаття присвячена висвітленню питань щодо оцінки привабливості підприємства як роботодавця. Основною метою є удосконалення методичного підходу до оцінки привабливості роботодавця наявним персоналом, уточнення показників та розробка етапів оцінки. Успіхом реалізації маркетингу персоналу на підприємстві є, насамперед, створення привабливості підприємства як роботодавця. Вона повинна враховувати суб'єктивну думку персоналу стосовно роботодавця та визначати здатність підприємства утримувати наявний чи залучати потенційний персонал. У наведеній статті проаналізовано та згруповано сучасні підходи до оцінки привабливості роботодавця; обґрунтовано показники внутрішньої привабливості роботодавця на засадах комплексу маркетингу персоналу «7Р». Із застосуванням бального методу пропонується універсальний підхід щодо визначення рівня привабливості роботодавця наявними працівниками. Він враховує недоліки інших підходів до оцінки та дає можливість визначити пріоритетні показники привабливості роботодавця за цільовими групами працівників, провести оцінку за окремими показниками та елементами «7Р», вивести інтегральну оцінку внутрішньої привабливості роботодавця, а також визначити напрями маркетингу персоналу за встановленими критеріями. Результати розробок можуть бути використані як на підприємствах автомобільного транспорту, так і на підприємствах інших галузей.

Ключові слова: внутрішня привабливість роботодавця, показники привабливості роботодавця, комплекс маркетингу персоналу.

КРИВОРУЧКО О.Н., докт. экон. наук;

ГЛАДКАЯ Е.И., канд. экон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ОЦЕНКА ВНУТРЕННЕЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК РАБОТОДАТЕЛЯ

Аннотация. Статья посвящена освещению вопросов оценки привлекательности предприятия как работодателя. Основной целью является совершенствование методического подхода к оценке привлекательности работодателя существующим персоналом, уточнение показателей и разработка этапов оценки. Успехом реализации маркетинга персонала на предприятии является прежде всего создание привлекательности предприятия как работодателя. Она должна учитывать субъективное мнение персонала по отношению к работодателю и определять способность предприятия удерживать

существующий и привлекать потенциальный персонал. В представленной статье проанализированы и сгруппированы современные подходы к оценке привлекательности работодателя; обоснованы показатели внутренней привлекательности работодателя на основе комплекса маркетинга персонала «7Р». С применением балльного метода предлагается универсальный подход к определению уровня привлекательности работодателя имеющимися сотрудниками. Он учитывает недостатки других подходов к оценке и позволяет определить приоритетные показатели привлекательности работодателя для целевых групп сотрудников, провести оценку по отдельным показателям и элементам «7Р», вывести интегральную оценку внутренней привлекательности работодателя, а также определить направления маркетинга персонала согласно установленным критериям. Результаты разработок могут быть использованы как на предприятиях автомобильного транспорта, так и на предприятиях других отраслей.

Ключевые слова: внутренняя привлекательность работодателя, показатели привлекательности работодателя, комплекс маркетинга персонала.

O. KRYVORUCHKO, D. Sc. (Econ.);

O. GLADKA, Cand. Sc. (Econ.),

Kharkiv National Automobile and Highway University

ASSESSMENT OF THE ENTERPRISE INTERNAL ATTRACTIVENESS AS AN EMPLOYER

Abstract. *The article is devoted to issues related to assessment of the enterprise internal attractiveness as an employer. The main purpose is to improve the methodological approach to assessment of the employer attractiveness by the existing staff, specify the assessment indicators and develop its stages. Successful implementation of personnel marketing within an enterprise is to create, first of all, its attractive employer image. It should take into account the staff subjective opinion regarding the employer and determine the employer's ability to retain the existing staff and attract the potential one. In this article some modern approaches to assessment of the employer attractiveness were analyzed and classified; the employer internal attractiveness indicators are substantiated on the basis of «7P» personnel marketing mix. To identify the level of the employer attractiveness by the current employees the universal approach based on the point rating method was suggested. It takes into account disadvantages of other existing approaches to the assessment and helps to determine the priority indicator of the employer attractiveness for target groups of the employees, conduct the assessment according to separate indicators and elements of «7P», work out an integral evaluation of the employer internal attractiveness as well as identify directions of personnel marketing development according to the identified criteria. The research results can be used not only by motor transport enterprises but also by enterprises of other sectors of economic activity.*

Key words: *employer internal attractiveness, employer internal attractiveness indicators, personnel marketing mix.*

Постановка проблеми. Ефективність роботи підприємства, досягнення цілей в довгостроковій перспективі залежать в першу чергу від наявного кваліфікованого персоналу, який одночасно є

лояльним – ідентифікує себе з підприємством, де працює, пов'язує з діяльністю в ньому свої успіхи та невдачі тощо. Проблема утримання та пошуку персоналу зумовлює необхідність створення привабливості підприємства як роботодавця. Привабливість підприємства як роботодавця визначається суб'єктивною оцінкою ціннісної пропозиції (ЦПР), яку надає конкретна цільова аудиторія. При цьому ЦПР – сукупність якостей та властивостей роботодавця, які виступають основою формування його привабливості для залучення або утримання цільових аудиторій на зовнішньому та/або внутрішньому ринках праці. Визначення ступеня спроможності роботодавця залучати новий персонал (на зовнішньому ринку праці) або утримувати наявний (на внутрішньому ринку праці) здійснюється через оцінку привабливості роботодавця на зовнішньому та/або внутрішньому ринках праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасної наукової літератури [2–9] дозволив виділити три основні підходи до проведення оцінки привабливості підприємства як роботодавця.

Найбільш розповсюдженим є підхід, що передбачає оцінку привабливості через показники якості робочих місць [3, 5]: коефіцієнти організації робочих місць, оснащення робочого місця, задоволеності працівників підприємством, стабільності персоналу за певний період часу, утримання персоналу; фактичні видатки роботодавця на утримання одного робочого місця; фактичні видатки роботодавця на утримання одного працівника; розмір та динаміка середньої заробітної плати працівників підприємства порівняно з аналогічними показниками у галузі і регіоні та ін.

Однак зазначені показники більшою мірою спрямовані на визначення рівня плінності кадрів, фінансових інвестицій у персонал тощо і не дають змоги оцінити ступінь привабливості тих чи інших характеристик роботодавця з позиції потенційного або наявного персоналу, не відображають позиції підприємства на ринку праці стосовно інших підприємств-роботодавців (конкурентів). Цей недолік дещо врахований в іншому підході.

Другий підхід до оцінки привабливості підприємства як роботодавця передбачає використання показників, які безпосередньо визначають здатність роботодавця залучати новий або утримувати наявний персонал («здатність вигравати війну за таланти»). Так, автори [7–9] пропонують здійснювати оцінку через рівень найму пер-

соналу; рівень задоволеності персоналу (дослідження, що здійснюються за допомогою соціальних опитувань); запоруку лояльності персоналу; рівень того, наскільки потенційний та наявний персонал знайомий з брендом роботодавця.

Розвиток цього підходу відображено в роботах вітчизняних та зарубіжних авторів [2, 4, 6], де увага приділяється також утриманню наявного та залученню нового персоналу, але при цьому враховуються також показники, через які стає можливим виміряти утримання персоналу (плинність нового персоналу; плинність персоналу зі стажем; визначення задоволеності співробітників; продуктивність праці) та залучення нового (через показники: кількість кандидатів на один затрачений долар на рекламу посади; кількість кандидатів на 1 грошову одиницю, що було витрачено; співвідношення кандидатів, яких взяли на роботу, до тих, кого не взяли; співвідношення прийнятих на роботу кандидатів до неприйнятих; ціна найму; час, що витрачається для того, щоб заповнити вакансію).

Оскільки в цьому підході не застосовується універсальний перелік показників, стає фактично неможливо пов'язати показники один з одним та дати оцінку якостей та властивостей роботодавця, що виступають основою формування його привабливості (соціальні, економічні, психологічні тощо) та закладені у його бренд.

Третій підхід до оцінки привабливості являють собою результати досліджень ряду західних авторів [10–13], які спочатку застосовують спеціальні методи для розробки універсальних шкал показників, за якими потім визначається рівень привабливості окремих якостей та властивостей роботодавця [10–13].

Так, одними з перших представників даного напрямку стали П. Бертон, М. Евін та Л. Хах [10]. Вони розробили шкалу з 32 показників, які визначаються у вимірах функціональних, економічних та психологічних переваг (що було запропоновано С. Барроу та Т. Амблером). Але ця шкала має два основних недоліки. По-перше, шкала ґрунтується на опитуванні студентів і, ймовірно, не враховує аспектів, що мають значення для реальних співробітників і, таким чином, вимагає подальших досліджень. По-друге, треба відмітити, що результати, отримані на основі австралійського зразка, не є універсальними, їх застосування ускладнюється у країнах з іншим менталітетом (таких, наприклад, як країни Східної Європи).

Враховуючи визначені недоліки, П. Срівастава та Й. Батнагар [11] запропонували 8-факторну шкалу, що було розроблено на ос-

нові опитування як студентів, так і працюючих менеджерів. Бралися до уваги такі показники: турбота, додаткові можливості, кар'єрний зріст, довіра та догляд, гнучкість та етичність, виробництво та обслуговування бренда роботодавця, позитивний імідж компанії, впізнаваність на світовому ринку. Однак ці показники мають деяку обмеженість – їх розроблено щодо управління персоналом і вони не враховують аспектів діяльності підприємства та носять узагальнений характер. Інші автори – С. Хайхаус, Ф. Ливенс та Еван А. Сінар [12] – розробили шкалу з 15 показників, через які визначається привабливість організаційна, яка, на їх думку, є виразом привабливості бренда роботодавця: оплата праці, додаткові компенсації та бенефіти, престижність, привабливість компанії, готовність «іти» за компанією, гнучкий графік праці, іноваційність, компетентність, надійність, чесність, задачі та обов'язки, гарантії зайнятості, кар'єрний зріст та просування. Але, слід зазначити, що організаційна привабливість не завжди включає ті критерії, які відображають привабливість роботодавця для потенційного персоналу. Тому ця шкала потребує удосконалення та доповнення, щоб відповідати всім критеріям.

Більш розгорнуту та детальну шкалу оцінки привабливості бренду роботодавця було запропоновано в дослідженнях І. Хільдебрандт та Б.С. Івенса [13]. Автори, використовуючи метод головних компонент із застосуванням варімакс-ротації й нормалізації за правилом Кайзера, вивели 12-факторну шкалу: культура та комунікація, командний дух, завдання, міжнародна кар'єра та середовище, бенефіти, репутація, баланс роботи та особистого життя, навчання та розвиток, різноманітність, клієнти, автономія, корпоративно-соціальна відповідальність (КСВ). Вказана шкала є детальною, але в той же час враховує, на наш погляд, зайві критерії (наприклад, клієнти, автономія). Запропонована шкала має бути наведена більш детально та відбивати напрями роботи підприємства з персоналом (наявним та потенційним).

Таким чином, існуючі підходи дозволяють лише частково оцінити привабливість підприємства як роботодавця, оскільки не забезпечується комплексність в оцінці з позицій окремих цільових аудиторій та окремих елементів комплексу маркетингу персоналу, не передбачається інтегральна оцінка привабливості підприємства як роботодавця. Тому на сьогодні сама оцінка привабливості залишається дуже опосередкованою.

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на достатню увагу науковців до вирішення проблеми маркетингу пер-

соналу, методичне забезпечення оцінки привабливості підприємства як роботодавця потребує вдосконалення.

По-перше, спостерігається невизначеність авторів щодо показників, за якими можна проводити оцінку привабливості роботодавця; по-друге, не існує універсального підходу щодо самої оцінки привабливості.

Формулювання цілей статті. Метою статті є формування методичного підходу до оцінки внутрішньої привабливості підприємства як роботодавця.

Виклад основного матеріалу дослідження. При розробці методичного підходу до оцінки внутрішньої привабливості підприємства як роботодавця доцільно врахувати те, що вона повинна визначати відповідність якостей та властивостей роботодавця очікуванням персоналу.

Для реалізації цього положення, по-перше, необхідно визначити показники привабливості підприємства на зовнішньому ринку праці. Основою формування показників є елементи комплексу маркетингу персоналу «7Р» [1] (табл. 1).

По-друге, необхідно визначити метод, за яким можна здійснювати таку оцінку. Найзручнішим, на наш погляд, методом у даному випадку вважається метод бальної оцінки.

Послідовність реалізації методичного підходу являє собою багатоетапну процедуру.

На початку здійснюється вибір показників для оцінки привабливості роботодавця наявним персоналом. Показники визначаються за факторами згідно з моделлю «7Р».

Потім здійснюється збір інформації по кожному працівнику шляхом анкетного опитування, за допомогою якого визначається рівень значущості показників (за рангами від 1 до 24) серед працівників та задоволеність їх очікувань всередині підприємства (за такими критеріями: 0,25 присвоюється, якщо показник не відповідає його очікуванням; 0,5 – якщо показник частково відповідає його очікуванням; 1 – якщо показник відповідає його очікуванням; а також пропонується поставити 0 у разі, якщо працівник вважає, що на підприємстві не приділяється уваги показнику).

Таблиця 1

**Формування показників привабливості підприємства
як роботодавця на ринку праці**

Зміст елементів «7Р» (P_X)	Фактори привабливості (Y)	Показники привабливості (Π_i)
1	2	3
P_1 : Надання обумовлених послуг згідно з посадою	Y_1 – Впливовість посади	Π_1 – Рівень відповідності фактичної участі в рішеннях організації очікуваній
		Π_2 – Рівень відповідності фактичного відношення менеджерів до даної діяльності в організації очікуваному
		Π_3 – Рівень відповідності ваших фактичних обов'язків очікуваним
	Y_2 – Можливість кар'єрного росту	Π_4 – Рівень відповідності фактичної кількості та якості програм просування та кар'єрного росту на підприємстві очікуваним
	Y_3 – Можливість особистісного розвитку	Π_5 – Рівень відповідності фактичної кількості та якості програм підвищення кваліфікації очікуваним
P_2 : Компенсаційний пакет	Y_4 – Заробітна плата	Π_6 – Рівень відповідності фактичної заробітної плати очікуваній
	Y_5 – Доступність соціального пакета та інших додаткових фінансових програм	Π_7 – Рівень відповідності фактичного фінансування соціального пакета та інших додаткових фінансових програм очікуваному
P_3 : Внутрішня комунікація	Y_6 – Доступність інформації	Π_8 – Рівень відповідності внутрішнього сайта роботодавця очікуванням персоналу
		Π_9 – Рівень відповідності фактичного доступу до необхідної та важливої інформації про роботодавця очікуваному
	Y_7 – Інформативність засобів	Π_{10} – Рівень відповідності фактичної інформативної якості (внутрішніх листівок, публікацій, газет, сайта тощо) очікуваній
	Y_8 – Можливість зв'язку з підрозділом управління персоналом	Π_{11} – Рівень відповідності фактичної можливості зв'язку з відділом управління персоналом та отримання необхідної інформації очікуваній
		Π_{12} – Рівень відповідності фактичної швидкості відповіді на ваші запитання очікуваній
P_4 : Внутрішній брендинг	Y_9 – Відповідність основних факторів привабливості роботодавця всередині підприємства обіцяним	Π_{13} – Рівень відповідності фактичних доступних благ всередині підприємства тим, на які Ви очікували перш ніж вступити на роботу до даного роботодавця
		Π_{14} – Рівень відповідності організації уяві про неї до вступу на роботу
		Π_{15} – Рівень відповідності співробітників головним цінностям організації (за спостереженнями)

Закінчення табл. 1

1	2	3
P_5 : Всі категорії працівників системи управління персоналом, а також керуючі менеджери	Y_{10} – Рівень кваліфікації працівників, відгуки; вигляд	Π_{16} – Рівень відповідності відгуків співробітників про роботодавця реаліям всередині організації
		Π_{17} – Рівень відповідності фактичної кваліфікації лідерів організації та менеджера очікуваній
		Π_{18} – Рівень відповідності фактичного вигляду співробітників очікуванням
P_6 : Процес внутрішнього маркетингу персоналу	Y_{11} – Послідовність дій щодо організації праці та її обслуговування відділом управління персоналом	Π_{19} – Рівень відповідності достовірності інформації про головні процеси, процедури з управління персоналом (процеси, процедури, що пов'язані з організацією праці та її обслуговуванням відділом управління персоналу) очікуванням
P_7 : Атмосфера, середовище створює умови, які надає організація своїм працівникам протягом роботи в даній організації	Y_{12} – Фізичні умови праці (робоче місце, його безпека, забезпечення харчуванням тощо)	Π_{20} – Рівень відповідності фактичної організації робочого місця та його безпеки очікуваній
		Π_{21} – Рівень відповідності забезпечення харчуванням на підприємстві та його якості очікуванням
		Π_{22} – Рівень відповідності фактичної кількості дозволених перерв очікуваній
		Π_{23} – Рівень відповідності фактичного забезпечення робочого місця інформаційними системами та технікою очікуваному
		Π_{24} – Рівень відповідності фактичного покриття роботодавцем витрат (витрати транспорту, відряджень тощо) очікуваному

На базі зібраних даних визначається значущість за кожним показником

$$a_i = \frac{\sum_{n=1}^m R_n}{m} \quad (1)$$

та середнє значення

$$\Pi_i = \frac{\sum_{n=1}^m G_n}{m}, \quad (2)$$

де R_n – ранг, який присвоює n -й працівник i -му показнику;
 m – кількість працівників, що взяли участь в опитуванні;
 G_n – оцінка, яку дає n -й працівник i -му показнику.

На базі розрахунків, залежно від рівня значущості, показники розподіляються за трьома рівнями: показники рангом від 1 до 7 присвоюються групі високого рівня значущості; показники рангом від 8 до 15 – групі середнього рівня значущості та показники від 16 до 24 – групі низького рівня значущості. Таким чином, формулюються три основні показники задоволеності очікувань персоналу відповідно до трьох груп рівня значущості.

Перш ніж перейти до розрахунків рівнів задоволеності очікувань працівників за трьома групами визначають критерії щодо їх оцінювання.

Доцільним слід вважати, що розрахунки задоволеності очікувань за трьома групами показників повинні здійснюватись за різними критеріями, оскільки рівень вимог до них буде різним, а отже, і еталонні значення також будуть відрізнятись. Наприклад, логічним видається твердження, що для показників групи високого рівня значущості очікування будуть максимальними, для показників інших груп очікування – дещо нижчими.

Для того щоб визначити допустимі еталонні значення показників для кожної з груп, пропонується застосувати шкалу Харрінгтона таким чином, що визначаються зони еталонних значень, а також зони ризику та критичні зони (табл. 2).

Таблиця 2

Інтерпретація оцінки показників привабливості

Градація за шкалою Харрінгтона		Керівні вказівки щодо інтерпретації оцінки показників		
Числове значення	Змістовий опис градацій	високого рівня значущості	середнього рівня значущості	низького рівня значущості
1–0,8	Дуже добре	Еталонна зона	Еталонна зона	Еталонна зона
0,8–0,63	Добре	Зона ризику		
0,63–0,37	Задовільно	Критична зона	Зона ризику	Зона ризику
0,37–0,2	Погано		Критична зона	
0,2–0	Дуже погано			Критична зона

Так, для показників, що увійшли до групи високого рівня значущості, зона еталонних значень показників буде лежати в межах між 1 та 0,8 і відповідатиме критерію «дуже добре» за шкалою Харрінгтона. Саме показникам групи високого рівня значущості роботодавець повинен приділяти якомога більше уваги, адже ці показ-

ники особливо впливають на рівень формування привабливості підприємства як роботодавця для працівників. А задоволення очікувань за даними показниками повинно бути пріоритетним, а отже, і мати найвищий критерій оцінювання. Саме тому еталонна зона для таких показників має найвищий критерій за шкалою Харрінгтона. Критичною зоною для них вважається зона, значення якої лежать в межах між 0,8 та 0,63 і відповідають значенням «добре». Починаючи з відмітки 0,63 і до 0, для цих показників визначається критична зона, що відповідає значенням «задовільно», «погано» та «дуже погано».

Для показників середнього рівня значущості критерії оцінювання є менш жорсткими, оскільки очікування щодо виконання роботодавцем тих чи інших обіцянок не такі завищені.

Розрахунки рівня задоволеності очікувань персоналу за показниками трьох рівнів значущості здійснюються в декілька етапів. Так, наприклад, рівень задоволеності очікувань працівників за показниками групи високого рівня значущості (P_{BP3}) буде розраховано таким чином:

по-перше, визначається сума так званих «негативних» відхилень показників від мінімального значення еталона для даного рівня значущості ($Відх^-(\Pi_i)$) та тих, що мають значення менше 0,8. Результат завжди матиме знак «мінус»:

$$Відх_{BP3}^- = \sum_{i=0}^{0,8} (\Pi_i - 0,8); \quad (3)$$

по-друге, визначається сума так званих «позитивних» відхилень показників від мінімального значення еталона для даного рівня значущості ($Відх^+(\Pi_i)$) та тих, що мають значення більше 0,8. Результат матиме значення зі знаком «плюс»

$$Відх_{BP3}^+ = \sum_{i=0,81}^1 (\Pi_i - 0,8); \quad (4)$$

по-третє, потім розраховується загальне відхилення від мінімальної точки еталона. При цьому сума «негативних» відхилень береться за модулем, з метою отримання абсолютного значення загального відхилення

$$Відх_{BP3}^{заг} = |Відх_{BP3}^-| + Відх_{BP3}^+; \quad (5)$$

по-четверте, розраховується рівень задоволеності очікувань персоналу за показниками групи високого рівня значущості

$$P_{BP3} = \frac{Відх_{BP3}^+}{Відх_{BP3}^{заг}}. \quad (6)$$

За таким же принципом розраховуються рівень задоволеності очікувань персоналу за показниками групи середнього рівня значущості (P_{CP3}) та рівень задоволеності очікувань персоналу за показниками групи низького рівня значущості (P_{HP3}).

Розрахунки здійснюються до тих пір, поки не будуть враховані всі 24 показники. Результати інтерпретують графічно (рис. 1).

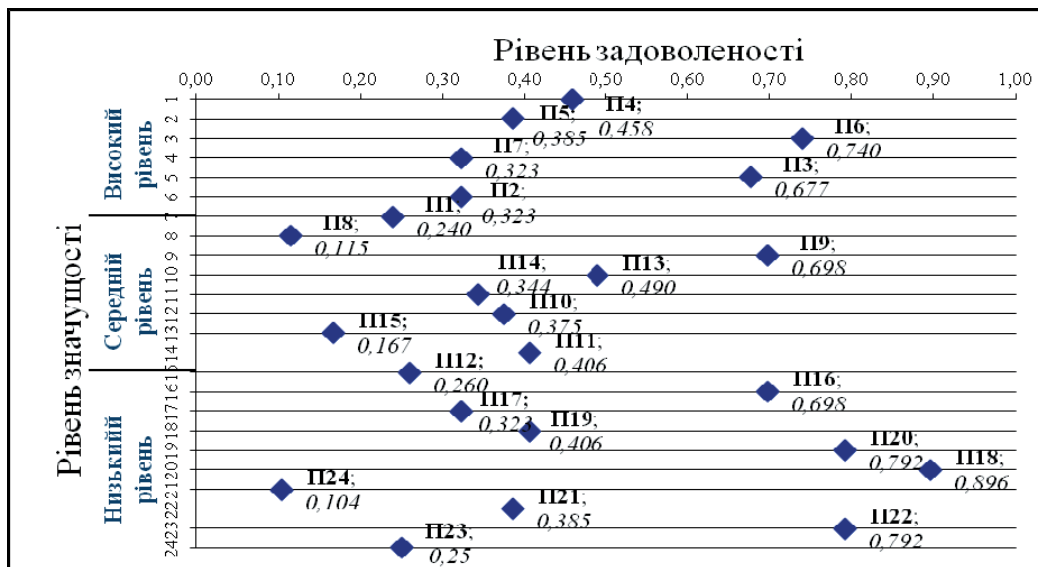


Рис. 1. Приклад інтерпретації оцінки показників внутрішньої привабливості на АТП1

Наступний етап повинен бути спрямований на визначення привабливості елементів «7Р» та інтегрального показника рівня внутрішньої привабливості АТП як роботодавця, що розраховується таким чином:

$$ВІР = \frac{\sum_{n=1}^7 P x_n}{7}, \quad (7)$$

де $P x_n$ – рівень привабливості елемента комплексу МП X_n (при $n = 1 \dots 7$), що визначається за формулою

$$Px_n = \frac{\sum_{i=k}^m \text{Відх}^+(\Pi_i)}{\left| \sum_{i=k}^m \text{Відх}^-(\Pi_i) \right| + \sum_{i=k}^m \text{Відх}^+(\Pi_i)}. \quad (8)$$

Залежно від того, в яку зону потрапляють показники, формуються управлінські рішення для покращення значень задоволеності очікувань наявного персоналу.

Результати оцінок інтерпретуються та формуються вказаними вище рекомендаціями за критеріями, що наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Інтерпретація результатів оцінки ВПР АТП

Рівень ВПР/ елементів «7Р»	Інтерпретація	Рекомендації
0–0,39	Низький	Впровадження елементів комплексу МП
0,4–0,69	Середній	Корекція елементів комплексу МП
0,7–1	Високий	Підтримка/моніторинг елементів комплексу МП

При цьому пріоритетними вважаються показники групи високого рівня значущості. Тому зусилля повинні бути спрямовані, в першу чергу, на підвищення їх привабливості за рахунок впровадження, корекції або підтримки/моніторингу заходів з маркетингу персоналу.

Висновки. Таким чином, було запропоновано методичний підхід до оцінки привабливості підприємства як роботодавця наявним персоналом (на внутрішньому ринку праці), який дозволяє визначати відповідність характеристик роботодавця очікуванням персоналу через оцінку рівня задоволеності очікувань працівників.

Література

1. Гладка О.І. Визначення факторів формування привабливості підприємства як роботодавця / О.І. Гладка // Вісник економіки транспорту промисловості : зб. наук.-практ. статей. – 2012. – Вип. 39. – С. 215–219.
2. Бэрроу С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли ; перевод с англ. А.М. Орешкиной. – М. : ООО «Группа ИДТ», 2007. – 195 с.

3. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність фірми на ринку праці / Л. С. Шевченко // Науково-економічний та суспільно-політичний журнал. – 2007. – Вип. 1. – С. 97–105.
4. Graeme Martin. Employer branding – time for some long and «hard» reflection? / M. Graeme // Research insight. Employer branding: the latest Fad or the future for HR? CIPD. – 2009 – P. 18–23.
5. Формирование мотивационного механизма в управлении организацией на примере ООО «Юпитер» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65635b3ad78b4d53b89421206d37_1.html.
6. The Employer Brand Book: Start Branding; зб. нак. пр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.careerbuilder.com>.
7. Грошелева О. Г. Конкурентоспроможність управлінського персоналу вугільних шахт : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О. Г. Грошелева. – Донецьк, 2008. – 20 с.
8. Горайнова Ю.С. Регулювання ринку праці на основі маркетингової стратегії : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / Ю.С. Горайнова. – Х., 2004. – 20 с.
9. Белоусов О. В. Формування маркетингової стратегії управління кадровим потенціалом : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / О. В. Белоусов. – Луганськ, 2001. – 15 с.
10. Berthon P. Captivating Company: Dimensions of attractiveness in Employer Branding / Pierre Berthon, Michael Ewing, Hah Li // Intl. Journal of Advertising. – 2005. – Ed. 24(2). – P. 72–151.
11. Pallavi S. Employer brand for talent acquisition: an exploration toward its measurement / Srivastava Pallavi, Jyotsana Bhatnagar // Vision. – 2010. – Ed. 14. – P. 25–34.
12. Highhouse S. Measuring attraction to organizations / Scott Highhouse, Filip Lievens, Evan F.Sinar // Educational and psychological Measurement. – 2003. – Ed. 63(6). – P. 986–1001.
13. Hillebrandt I. How to measure employer brands? The development of a comprehensive measurement scale / Isabelle Hillebrandt, Bjorn Sven Ivens // American Marketing Association. – 2012. – Ed. 1. – P. 52–61.

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

Стаття надійшла до редакції 19.09.2014 р.

УДК 330.322.05

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

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ ПЕРЕВЕЗЕННЯ ВАНТАЖІВ

Анотація. Запропоновано удосконалену методику оцінки ефективності процесу перевезення вантажів за допомогою матричного моделювання. Методика передбачає побудову матриць, що характеризують окремі етапи процесу перевезень: навантаження, переміщення вантажу, розвантаження. Для цього були розглянуті підходи до визначення показників ефективності, за допомогою критеріїв було проведено вибір показників, їх упорядкування та сформовано упорядковані ряди показників, що увійдуть до кожної з матриць. Також обґрунтовано підхід до визначення інтегральної оцінки ефективності процесу перевезень вантажів на підставі результатів розрахунку матриць.

Ключові слова: матричне моделювання, перевезення, показники ефективності процесу перевезень, блочні коефіцієнти, інтегральна оцінка.

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

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА ПЕРЕВОЗКИ ГРУЗОВ

Аннотация. Предложена усовершенствованная методика оценки процесса перевозки грузов с помощью матричного моделирования. Методика предусматривает построение матриц, характеризующих отдельные этапы процесса перевозки: погрузка, перемещение груза, разгрузка. Для этого были рассмотрены подходы к определению показателей эффективности, с помощью критериев были проведены выбор показателей, их упорядочение и сформированы упорядоченные ряды показателей, которые войдут в каждую из матриц. Также обоснован подход к определению интегральной оценки эффективности процесса перевозок грузов на основе результатов расчета матриц.

Ключевые слова: матричное моделирование, перевозки, показатели эффективности процесса перевозки, блочные коэффициенты, интегральная оценка.

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

EVALUATING THE EFFICIENCY OF FREIGHT TRANSPORTATION

Abstract. An improved method for evaluating freight transportation process using matrix modelling has been suggested. This procedure involves constructing matrices that describe the distinct stages of transport process: loading, handling, unloading. For this purpose the

approaches to determine efficiency indices have been considered. According to the criteria the indices have been selected and regulated, ordered series of indices to be included in each of the matrices have been formed. The approach to determine an integral estimate of the efficiency of freight transportation process, which is based on the results of calculating matrices, has also been substantiated.

Key words: *matrix modelling, transportation, efficiency indices of transportation process, block coefficients, integral estimate.*

Постановка проблеми. Транспорт є сектором національного господарства, який забезпечує переміщення вантажів і населення.

Важливість транспорту полягає в тому, що він забезпечує зв'язки між галузями, підприємствами, регіонами країни, зарубіжними державами. Без транспорту був би неможливим сам процес сучасного виробництва, для якого необхідні зв'язки щодо постачання сировини і продукції. Транспорт має сприяти якнайшвидшій інтеграції України в загальноєвропейську економічну систему.

Транспортний сектор відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку країни, адже розвинена транспортна система є передумовою економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності національної економіки й якості життя населення.

Існуюча структура управління транспортно-дорожнім комплексом (ТДК), стан виробничо-технічної бази і технологічний рівень організації перевезень за багатьма параметрами не відповідають зростаючим потребам суспільства та європейським стандартам якості надання транспортних послуг, перешкоджають підвищенню ефективності її функціонування та потребують реформування та модернізації.

Пошук системи показників ефективності перевезень вантажів та удосконалення методики оцінки дозволить підвищити ефективність транспортного комплексу країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для визначення оптимальної системи показників розглянемо відомі показники ефективності вантажних автомобільних перевезень. В роботах [4, 9] як показники ефективності вантажних автомобільних перевезень розглядалися мінімальна середня відстань перевезень, мінімальний нульовий пробіг автомашин, мінімальний порожній пробіг. Цей вибір пояснюється поширенням економіко-математичних методів. «Як відомо, транспорт відноситься до числа галузей, де вперше стали

використовуватися економіко-математичні методи. На жаль, незважаючи на це, сфера їх практичного застосування явно недостатня», – вважає Л.В. Канторович в [2], тому з'являлися все нові показники ефективності вантажних автомобільних перевезень. Традиційними показниками є [4, 6]: показники ефективності окремих процесів (своєчасність доставки вантажів, тривалість доставки вантажів, втрати продуктів у процесі транспортування, продуктивність транспортних засобів, продуктивність вантажно-розвантажувальних машин); показники інтегральної ефективності вантажних автомобільних перевезень (питома трудомісткість комплексу транспортно-технологічних операцій та її складова – питома трудомісткість спільних навантажувальних (розвантажувальних) і транспортних операцій, енергоємність комплексу транспортно-технологічних операцій та її складова – енергоємність перевезень, приведені народногосподарські витрати та її складова – собівартість перевезень, прибуток автотранспортного підприємства).

Два напрями у вивченні ефективності вантажних автомобільних перевезень розглядає Х.Д. Квітко [3]: залежний тільки від особливостей конструкції та залежний від організації технічної експлуатації парку та організації перевізного процесу. Для першого напрямку ефективність оцінюється через приведені витрати на одиницю транспортної роботи, а у витрати включається дорожня складова і витрати на вантажно-розвантажувальні роботи. Для другого напрямку ефективність вантажних автомобільних перевезень оцінюється через продуктивність і собівартість. При цьому слід пам'ятати, що продуктивність одиниці рухомого складу, як правило, не визначає мінімальної собівартості одиниці роботи. Тому є труднощі у визначенні – що ж є ефективнішим.

Використовуються і такі показники, як своєчасність перевезення, вартість вантажу в дорозі, швидкість доставки вантажу, величина втрат вантажу в дорозі, збереження вантажу [5]. Застосовувалися також частка виконання заявки, величина надпланових простоїв автомобілів у клієнта. Є дослідження, які показали, що вибір як критеріїв таких показників, як тонно-кілометри, коефіцієнт використання пробігу, дохід, прибуток, собівартість стимулює збільшення дальності їздки [8]. Для аналізу ефективності вантажних автомобільних перевезень у посібнику [1] рекомендовано використовувати «годинну продуктивність і продуктивність у тонно-

кілометрах на 1 т вантажопідйомності автомобіля в певний часовий проміжок».

Все вищерозглянуте стосується лише системи показників ефективності, що ж до методики оцінки ефективності перевезень, то майже всі автори зупиняються на кількісному визначенні і порівнянні показників ефективності перевезень або за періодами часу, або за автотранспортними підприємствами. Питання отримання узагальнюючого показника або розробки окремої методики оцінки ефективності перевезень авторами не розглядаються.

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на існуючі спроби удосконалення системи показників для оцінки ефективності перевезень вантажів, залишаються невирішеними питання, пов'язані з комплексною методикою цієї оцінки. Методи оцінки з цього питання, що існують на сьогодні, не носять комплексного характеру і складаються, в основному, з ряду показників, за допомогою яких можна оцінити ефективність перевезень. Можливість зробити загальні висновки за результатами розрахунків ускладнюється відсутністю інтегрованої оцінки. Крім того, існуючі методики не дозволяють оцінити кожен з етапів процесу перевезень.

Формулювання цілей статті. Визначення системи показників для оцінки ефективності кожного з етапів процесу перевезення вантажів, їх упорядкування та узагальнення отриманих результатів є цілями даної статті.

Виклад основного матеріалу дослідження. До методики оцінки ефективності можна висунути такі вимоги:

- можливість автоматизації – можливість утворення алгоритму розрахунку;
- інформативність – глибина охоплення інформації даного напрямку аналізу;
- комплексність – можливість одержати цілісну оцінку всіх складових оцінюваного процесу.

Цим вимогам відповідає метод матричного моделювання.

Матрична модель поля ефективності допомагає не тільки адекватно відобразити стан явища, що розглядається в цілому, з усіх його сторін, але й підійти до виявлення не використовуваних внутрішніх резервів для підвищення ефективності. В той же час сама матрична модель відображає структуру взаємних зв'язків між результатами господарювання в їх найбільш загальній формі, висту-

пає як універсальний інструмент вивчення, виміру, порівняння та оцінки цих особливостей на різних підприємствах, незалежно від їх технологічної або якоїсь іншої специфіки.

З усіх перелічених вище показників, що оцінюють ефективність процесу перевезень вантажів, необхідно обрати ті, які будуть використовуватися для побудови матриць. Для цього необхідно застосовувати певні критерії вибору показників.

Критеріями вибору показників, відповідно до особливостей матричного моделювання, є: зіставність, змінюваність зі зміною стану підприємства, доступність і достовірність та відображення результатів діяльності. Відповідно до цих критеріїв проведемо вибір показників для побудови загальної матричної моделі ефективності перевезень вантажів (табл. 1).

Таблиця 1

**Обґрунтування вибору показників для загальної оцінки
ефективності перевезень вантажів**

Показники	Критерії вибору			
	зістав- ність	змінюваність зі зміню стану підприємства	доступ- ність і дос- товірність	відображати результати діяльності
1	2	3	4	5
Фактичний час достав- ки вантажу $T_{\text{пер}}^{\text{ф}}$	—	+	+	+
Плановий час достав- ки вантажу $T_{\text{пер}}^{\text{пл}}$	—	—	—	+
Загальний пробіг $L_{\text{заг}}$	+	+	+	+
Експлуатаційна швид- кість V_e	+	+	+	+
Спискова кількість ав- томобілів $A_{\text{сп}}$	+	+	+	—
Час на навантаження та розвантаження ав- томобіля $t_{\text{н-р}}$	—	—	+	+
Час на навантаження- розванта-ження за рік $T_{\text{н-р}}$	+	+	+	+
Технічна швидкість автомобіля V_t	+	+	+	+

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5
Витрати З	+	+	+	+
Вантажообіг P	+	+	+	+
Прибуток Π	+	+	+	+
Основні фонди $\Phi_{\text{осн}}$	+	+	–	–
Плановий об'єм перевезень $Q^{\text{пл}}$	+	–	–	–
Фактичний об'єм перевезень $Q^{\text{ф}}$	–	+	+	+
Витрати палива $C_{\text{пал}}$	+	+	+	+

Результати, отримані в табл. 1, показують, що відповідають усім критеріям такі показники: фактичний час доставки вантажу ($T^{\text{ф}}_{\text{пер}}$), плановий час доставки вантажу ($T^{\text{пл}}_{\text{пер}}$), загальний пробіг ($L_{\text{заг}}$), експлуатаційна швидкість (V_e), спискова кількість автомобілів ($A_{\text{сп}}$), час на навантаження-розвантаження за рік ($T_{\text{н-р}}$), витрати (З), вантажообіг (P), прибуток (Π), основні фонди ($\Phi_{\text{осн}}$), плановий обсяг перевезень ($Q^{\text{пл}}$), фактичний обсяг перевезень ($Q^{\text{ф}}$), витрати палива ($C_{\text{пал}}$)

Виходячи з вимог до побудови матричних моделей, усі показники, що входять до матриці, повинні бути упорядковані за відомим алгоритмом. Після зведення показників був отриманий такий впорядкований ряд: Π , $Q^{\text{пл}}$, $Q^{\text{ф}}$, P , $\Phi_{\text{осн}}$, $A_{\text{сп}}$, V_e , $T^{\text{ф}}_{\text{пер}}$, $T^{\text{пл}}_{\text{пер}}$, $T_{\text{н-р}}$, $L_{\text{заг}}$, $C_{\text{пал}}$, З.

Процес перевезення вантажів – це сукупність операцій від моменту підготовки вантажу до моменту його одержання, пов'язаних з переміщенням вантажу в просторі без зміни його геометричних форм, розмірів і фізико-хімічних властивостей. Тому основними етапами процесу перевезення вантажів автомобільним транспортом є:

- 1) завантаження автомобіля;
- 2) здійснення процесу переміщення вантажу до одержувача;
- 3) розвантаження автомобіля;

Показниками, якими можна оцінити ефективність завантаження і розвантаження автомобіля, є:

– $K_{\text{пр}}$ – коефіцієнт виконання норми простою автомобіля під навантаженням і розвантаженням ($t^{\text{ф}}_{\text{н-р}} / t^{\text{пл}}_{\text{н-р}}$);

– $t_{н-р}$ – час, витрачений на навантаження-розвантаження 1т вантажу ($t_{н-р}^{\phi} / Q$);

– $C_{витр}$ – витрати на 1 годину навантаження-розвантаження транспортного засобу ($C_{заг} / t_{н-р}^{\phi}$);

– $C_{роб}$ – витрати на 1 годину роботи вантажно-розвантажувального механізму ($C_{заг} / t_{обл}$).

Показниками, які увійдуть до матриці ефективності навантаження і розвантаження, будуть абсолютні показники, за допомогою яких можна отримати вищеперелічені показники. Абсолютність показників, що входять до складу матриць, є умовою матричного моделювання. Після упорядкування ряд показників матриці ефективності навантаження і розвантаження автомобілів виглядає наступним чином: обсяг перевезень (Q), плановий час на роботи з навантаження і розвантаження ($t_{н-р}^{пл}$), фактичний час на роботи з навантаження і розвантаження ($t_{н-р}^{\phi}$), час роботи навантажувального і розвантажувального обладнання ($t_{обл}$), загальні витрати на вантажно-розвантажувальні роботи ($C_{заг}$).

Аналогічним чином визначимо показники, що оцінюють ефективність переміщення вантажу. До їх складу входять:

T_3 – середній час заїзду у проміжні пункти (AG_p / n);

β – коефіцієнт використання пробігу ($L_{вант} / L_{заг}$);

γ – коефіцієнт використання вантажопідйомності ($Q / (q_n \cdot z)$);

V_e – експлуатаційна швидкість автомобіля ($L_{доб} / T_n$);

$W_{ткм}$ – виробіток 1 автомобіля в ткм (P / A)

$S_{ткм}$ – собівартість 1 ткм ($B_{пер} / P$);

$d_{ткм}$ – дохідна ставка 1 ткм (D / P);

$\Pi_{ткм}$ – прибуток з 1 ткм (Π / P).

Упорядкований ряд показників, що увійшли до складу матриці ефективності переміщення вантажу, містить такі складові: прибуток від перевезень (Π), доходи від перевезень (D), обсяг перевезень (Q), вантажообіг (P), час у наряді (T_n), автогодини в роботі (AG_p), вантажопідйомність автомобілів (q_n), пробіг із вантажем ($L_{вант}$), добовий пробіг ($L_{доб}$), загальний пробіг ($L_{заг}$), кількість проміжних пунктів (n), кількість їздок (z), кількість автомобілів (A), витрати на перевезення ($B_{пер}$).

В упорядкованій матриці для кожного з етапів під головною діагоналлю визначені три блоки її елементів, кожний з яких має свою економічну сутність:

– блок взаємозв'язку між результатами виконання відповідного етапу;

- блок переведення ресурсів і витрат у кінцеві результати;
- блок взаємозв'язку між ресурсами і витратами.

Відповідно до вимог матричного моделювання подальшим кроком у роботі з отриманими матрицями є формування матриць росту й визначення блочних і узагальнюючих показників за кожною з матриць.

Для визначення блочних коефіцієнтів пропонується отримати середньгеометричну оцінку елементів піддіагональної частини матриці, яка окреслює той чи інший блок. Узагальнююча оцінка в цілому по матриці отримується як середньгеометрична від блочних коефіцієнтів.

Висновки. Запропонована методика оцінки ефективності процесу перевезень вантажів на основі матричного моделювання дає змогу значно спростити процедуру аналізу, а також отримати максимальну інформацію про об'єкт, що вивчається в розрізі окремих етапів процесу перевезення. Такий підхід дозволить визначити «вузькі місця» в оцінюваному процесі й відповідно впливати на них.

Література

1. Горев А.Э. Грузовые автомобильные перевозки : учеб. пособие / А.Э. Горев. – 5-е изд., испр. – М. : Академия, 2008. – 288 с.
2. Канторович Л.В. Проблемы эффективного использования и развития транспорта / Л.В. Канторович. – М. : Наука, 1989. – 304 с.
3. Квитко Х.Д. Эффективность использования грузовых автомобилей / Х.Д. Квитко. – М. : Транспорт, 2003. – 174 с.
4. Майборода М.Е. Грузовые автомобильные перевозки : учеб. пособие / М.Е. Майборода. – 2-е изд. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 442 с.
5. Миротин Л.Б. Логистика: управление в грузовых транспортно-логистических системах : учеб. пособие / Л.Б. Миротин. – М. : ЮристЪ, 2002. – 414 с.
6. Раздорожный А.А. Экономика отрасли (автомобильный транспорт) : учеб. пособие. / А.А. Раздорожный. – М. : РИОР, 2009. – 316 с.
7. Туревский И.С. Автомобильные перевозки : учеб. пособие / И.С. Туревский. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 224 с.
8. Хмельницкий А.Д. Экономика и управление на грузовом автомобильном транспорте : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / А.Д. Хмельницкий. – М. : Издательский центр «Академия», 2006. – 256 с.

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

Стаття надійшла до редакції 29.09.2014 р.

УДК 658:656.13.033

АНАНКО І.М., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ НА АТП

Анотація. *Досягнення високого рівня якості автотранспортних послуг для забезпечення максимального задоволення споживачів, але за умови збереження величини витрат є основною метою логістичного менеджменту сьогодні. Тому актуальності набувають питання, пов'язані з оцінюванням ефективності логістичних систем, з метою визначення досягнутого рівня якості послуг за певного рівня логістичних витрат.*

У статті запропоновано методику комплексного оцінювання ефективності логістики на АТП, що включає такі етапи: виділення підсистем логістики та вибір показників оцінювання їх результативності; встановлення граничних значень розрахункових показників та розробка шкали їх переведення до бальних оцінок; визначення зведених оцінок ефективності функціонування підсистем логістики з урахуванням їх значущості. Методика базується на використанні реально вимірюваних параметрів функціонування логістичних процесів, що підвищує її практичну цінність для застосування на автотранспортних підприємствах.

Ключові слова: логістичний менеджмент, логістичні витрати, транспортні логістичні системи, ефективність.

АНАНКО И.Н., канд. экон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ НА АТП

Аннотация. *Достижение высокого уровня качества автотранспортных услуг для обеспечения максимальной удовлетворенности потребителей, но при условии сохранения минимальной величины затрат является основной целью логистического менеджмента сегодня. Поэтому особенно актуальными сегодня становятся вопросы, связанные с оценкой эффективности логистических систем, с целью определения достигнутого уровня качества услуг определенном уровне логистических затрат.*

В статье предложена методика комплексной оценки эффективности логистики на АТП, которая включает следующие этапы: выделение подсистем логистики и выбор показателей оценки их результативности; установление граничных значений расчетных показателей и разработка шкалы их перевода в балльные оценки; определение сводных оценок эффективности функционирования подсистем логистики с учетом их значимости. Методика базируется на использовании реально измеримых параметров функционирования логистических процессов, что повышает ее практическую ценность для применения на автотранспортных предприятиях.

Ключевые слова: логистический менеджмент, логистические затраты, транспортные логистические системы, эффективность.

I. ANANKO, Cand. Sc. (Econ.),
Kharkiv National Automobile and Highway University

EVALUATION OF LOGISTICS SYSTEMS PERFORMANCE AT MOTOR TRANSPORT ENTERPRISES

Abstract. *The main goal of logistics management is to achieve a high quality level of motor transport services in order to fulfill consumer requirements at minimum cost. Therefore, the issues related to performance evaluation of logistics systems aimed at determining the level of quality achieved under specific logistics costs are especially topical nowadays.*

In the article the methodology for complex performance evaluation of logistics systems at motor transport enterprises has been suggested. It involves the following stages: to define the logistics subsystems and select the criteria to evaluate their efficiency; to identify the boundary values for calculation parameters and develop the scale for their converting to grade points; to determine the aggregates for performance evaluation of logistics subsystems considering their significance. The methodology is based on using actually measurable performance parameters of logistics processes; this fact increases practical value of using it at motor transport enterprises.

Key words: *logistics management, logistics costs, transport and logistics systems, efficiency.*

Постановка проблеми. Основним завданням логістичної політики підприємства будь-якої галузі та в будь-якому економічному середовищі є надання бажаного рівня сервісу за умови витрат мінімальної величини ресурсів. Тобто основною метою логістичного менеджменту є встановлення балансу між двома складовими – якістю логістичного обслуговування та витратами, що дозволяє досягти задоволеності як споживачів, так і виробників, учасників матеріального потоку. Таким чином, актуальним є питання визначення показників ефективності функціонування логістичних систем, що дозволили б комплексно охарактеризувати рівень якості логістики на автотранспортному підприємстві за певного рівня загальних логістичних витрат.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В літературі наведено широке коло робіт, присвячених опису методик оцінювання рівня функціонування логістичних систем. Однак слід зауважити, що серед авторів немає єдиної думки щодо вирішення проблеми визначення та розрахунку показників ефективності.

Можна виділити два базових напрями оцінювання ефективності логістичних систем: перший базується на оцінці та оптимізації логістичних витрат [1], а другий – на визначенні комплексних пока-

зників оцінки ефективності логістичних процесів, що включають як критерії якості, так і витрати [2, 3].

Без сумнівів, орієнтація на витрати є важливим чинником, однак актуальним він стає лише за умови досягнення бажаного рівня якості логістичного сервісу, тому напрям багатокритеріального оцінювання ефективності набув найбільшого поширення. В рамках даного напрямку найчастіше використовуються такі показники оцінки: витрати, задоволеність споживачів/якість, час та активи логістики.

При цьому під витратами розуміється їх фактична величина, пов'язана з виконанням конкретних логістичних операцій. Розмір витрат подається у вигляді загальної грошової суми чи питомого розміру витрат на окрему операцію. З метою оцінювання ефективності витрат логістичних процесів у літературних джерелах пропонується використовувати такі методи: вартісний аналіз, бенчмаркінг структури логістичних витрат (стратегічний аналіз витрат), функціонально-вартісний аналіз тощо [4–6]. Складність використання таких методів зумовлена нездатністю діючої на підприємстві системи обліку витрат та ресурсів правильно виділити складові логістичних витрат.

Визначення рівня задоволеності споживачів/якості обслуговування пропонується здійснювати за показниками виконання термінів поставок, сприйнятої якості надання послуг та здатності підприємства реагувати на вимоги споживачів.

Ключовими показниками часу є тривалість виробничого циклу, час на виконання ланцюга поставок, ступінь виконання виробничого плану тощо.

Предметом оцінювання активів підприємства є ефективність використання капіталу, вкладеного в будівлі та обладнання, а також оборотного капіталу, вкладеного в запаси (точність прогнозів, рівень завантаження потужностей, фінансові показники).

Використання методик оцінювання ефективності логістичної системи, що полягають у розрахунку перелічених вище показників, дозволяє системно підходити до аналізу проблем на підприємстві, але значним їх недоліком є необхідність розробки та використання стандартів для оцінювання, що затримує реагування підприємства на зміни навколишнього середовища.

Частково усунути вказаний недолік дозволяє використання діаграми збалансованих переваг [6–8]. За цією концепцією логістична

система досліджується за допомогою ключових показників ефективності (як фінансових, так і нефінансових). Для побудови діаграми збалансованих переваг здійснюється чотириступінчатого визначення:

- стратегії управління логістичним ланцюгом і ланцюгом постачань;
- реально вимірюваних параметрів досягнутого успіху;
- процесів, що впливають на кінцеві результати;
- основних факторів, що забезпечують ефективність цих процесів.

Методика, яка формалізує модель діаграми збалансованих переваг з урахуванням специфіки логістичних бізнес-процесів, дає можливість оцінити ефективність логістичної системи з позицій процесного підходу до управління логістичною діяльністю та використати для розрахунку доступні для підприємства дані. Але розвиток даного підходу до оцінки ефективності логістичної системи на підприємстві потребує подальшого дослідження питань оцінювання логістичних витрат у розрізі бізнес-процесів, формування бюджету витрат логістичних бізнес-процесів та уточнення впливу різних складових логістичних витрат на загальну ефективність логістичної діяльності підприємства.

Таким чином, актуальним завданням є удосконалення методики оцінювання ефективності логістичної системи на автотранспортному підприємстві, базуючись на таких вимогах:

- врахувати специфіку функціонування логістичних систем на автотранспортних підприємствах;
- використати основні положення інтегрованого оцінювання ефективності функціонування логістичних систем на автотранспортному підприємстві з позицій процесного підходу;
- виділити показники ефективності окремих логістичних процесів, що впливають на кінцеві результати функціонування логістичної системи, базуючись на виділенні окремих підсистем транспортної логістики;
- встановити основні критерії (як фінансові, так і нефінансові) логістичних бізнес-процесів, що мають вплив на досягнення ефективності логістики автотранспортних підприємств;
- уточнити вплив підсистем на загальну ефективність логістичної системи.

Формулювання цілей статті. Метою статті є запропонувати методику комплексного оцінювання логістичної системи автотранспортного підприємства, що базується на використанні концепції діаграми збалансованих переваг та полягає у виділенні системи показників оцінювання бізнес-процесів у рамках окремих підсистем логістики, що функціонують на АТП.

Виклад основного матеріалу дослідження. Базуючись на особливостях пропозиції та надання автотранспортних послуг, аналіз функціонування логістичних бізнес-процесів на підприємстві пропонується виконувати за наведеними нижче напрямками (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні вузли аналізу ефективності функціонування
логістичних систем підприємства**

Вузли аналізу	Характеристики роботи
1	2
Робота диспетчерів транспортної дільниці	Процес прийняття замовлень на перевезення; спосіб обробки замовлень; процес передачі замовлення на виробництво; відповідність графіка роботи диспетчерів вимогам; забезпеченість підприємства необхідною кількістю диспетчерів; правильність планування замовлень; прийом оплати за послуги; розподіл замовлень за автомобілями; контроль технічного стану автомобілів; прийняття рішень з перерозподілу замовлень
Функціонування транспортних засобів	Відповідність кількості та місткості транспортних засобів вимогам клієнтів та внутрішнім потребам підприємства; процес прийняття замовлення водієм; процес завантаження транспорту; організація випуску автомобіля на лінію; процес відвантаження транспорту та звітування водія за результатами виконання замовлення
Програма бухгалтерського обліку	Застосовувані програмні продукти, документи ведення бухгалтерського обліку та маршрутизації перевезень

Закінчення табл. 1

1	2
Робота з постачальниками	Процес формування замовлень на постачання; відповідність графіків доставки сировини, матеріалів вимогам; стан кредиторської, дебіторської заборгованостей; стабільність, надійність та якість сировини постачальників; регулярність аналізу рентабельності закупок у постачальників
Експедиція	Розподіл технологічних зон між вантажниками; робота приймача замовлень та відвантаження вантажів; відповідальність сортувальників, вантажників; організація процесу відвантаження сировини, матеріалів; комплектація замовлення; процес прийняття, сортування та розміщення продукції на складах; достатність потужностей та розмірів складів; процедура підбору замовлення; система ідентифікації зібраних замовлень; тривалість завантаження транспортних засобів; повнота завантаження транспортних засобів
Організація роботи складу	Планування роботи складського комплексу; рівномірність розподілу робіт; організація процесу надходження та вибуття вантажів; резерв для обробки позапланових замовлень відділів; процес переробки інформації про замовлення операторами складу

Слід зауважити, що перелік вузлів може варіюватися залежно від галузевих особливостей та організаційної структури підприємства.

Важливість кожного з виділених напрямів логістики можна визначити, використовуючи метод аналізу ієрархій (рис. 1).

Своєрідним каркасом, що дозволить сформулювати логістичну стратегію підприємства у вигляді набору операційних цілей, які визначають її поведінку та фінансове благополуччя, є метод Balanced Scorecard (BSC). Система BSC логістичного підрозділу підприємства складається з таких груп показників:

– показники, що оцінюють роботу із зовнішніми клієнтами та якість логістичного сервісу. Такі показники дозволяють контролювати своєчасність забезпечення та якість поставок, порядок та строк проходження документації, обробки замовлення. Залежно від того, наскільки точно відповідно до регламентів діяли співробітники, застосовуються підвищуючі чи занижуючі коефіцієнти показників. Ці показники підрозділяються на оперативні та стратегічні (виконання плану продажів за квартал, рік);

– показники оцінки внутрішньої діяльності (своєчасність забезпечення транспортом тощо).

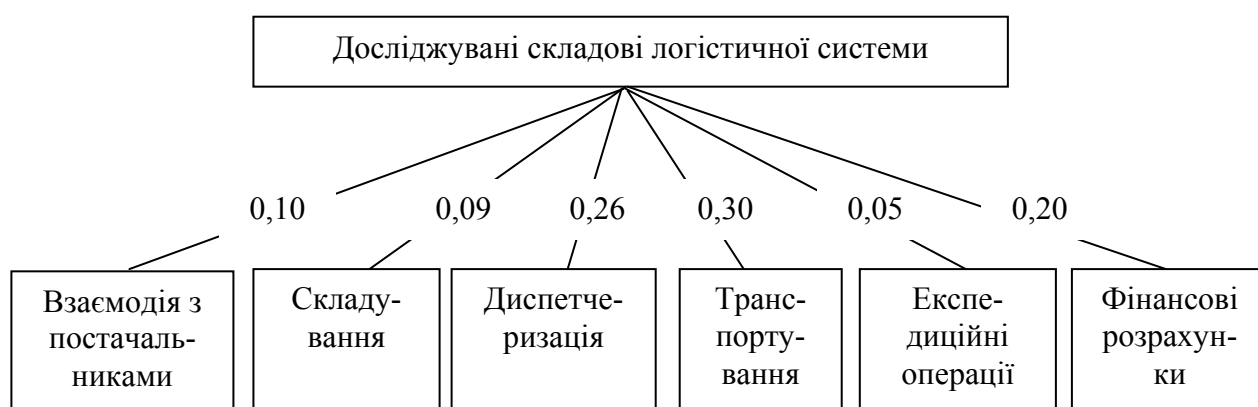


Рис. 1. Розподіл пріоритетів в ієрархії

Таким чином, базуючись на методиці BSC, розроблено систему узагальнюючих показників оцінки ефективності функціонування підсистем логістики.

Для співставлення показників ефективності процесів та розрахунку узагальненої оцінки слід перевести значення коефіцієнтів з натуральних одиниць у відносні, тобто бали. З цією метою було розроблено відповідну шкалу переведення фактичних значень показників у бали (табл. 2). Граничні значення показників встановлено, базуючись на відповідних стандартах, вимогах та досвіді спеціалістів.

Використовуючи розроблену шкалу, можна отримати бальні оцінки ефективності підсистем досліджуваної логістичної системи.

Для відображення стану функціонуючої логістичної системи надати результати оцінювання можна у вигляді пелюсткової діаграми (рис. 2).

Таблиця 2
Шкала для переведення значень показників оцінки ефективності логістичних бізнес-процесів у бальні оцінки

Показник	Критерії переведення у бали									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Показники оцінювання ефективності закупівель										
Відхилення від допустимої суми штрафів, виплаченої підприємством у зв'язку з недобросовісною роботою постачальників, %	≥ 100	75–99	50–74	25–49	0–24	25–49	50–74	75–99	≤ 100	
Відхилення сумарних витрат підприємства на здійснення закупівель сировини та матеріалів від запланованих, %	≥ 51	21–50	11–20	6–10	0–5	6–10	11–20	21–50	≤ 51	
Відхилення витрат обсягів продажу продукції внаслідок порушення обов'язків постачальників від допустимого значення, %	≥ 100	75–99	50–74	25–49	0–24	25–49	50–74	75–99	≤ 100	
Відхилення від допустимої суми кредиторської заборгованості, %	≥ 51	21–50	11–20	6–10	0–5	6–10	11–20	21–50	≤ 51	
Показники оцінювання ефективності складських операцій										
Відхилення сумарних витрат на виконання складських операцій від допустимого рівня, %	≥ 51	21–50	11–20	6–10	0–5	6–10	11–20	21–50	≤ 51	
Відхилення значення складського вантажообігу за рік від планового, %	≥ 51	21–50	11–20	6–10	0–5	6–10	11–20	21–50	≤ 51	
Коефіцієнт завантаженості складу	≤ 0,56	0,55–0,6	0,61–0,66	0,67–0,72	0,73–0,78	0,79–0,84	0,85–0,9	0,91–0,95	1	
Коефіцієнт нерівномірності надходження запасів на склад	≥ 0,8	–0,9 0,81	0,8–0,71	0,7–0,61	0,6–0,51	0,5–0,41	0,40–0,31	0,30–0,21	≥ 0,20	
Відхилення витрат часу на виконання замовлення від нормативного значення, %	≥ 51	21–50	11–20	6–10	0–5	6–10	11–20	21–50	≤ 51	
Коефіцієнт використання вантажного обсягу складу	≤ 0,20	0,21–0,30	0,31–0,40	0,41–0,50	0,51–0,60	0,61–0,70	0,71–0,85	0,86–0,99	≥ 1,00	
Коефіцієнт використання площі складу	≤ 0,56	0,55–0,6	0,61–0,66	0,67–0,72	0,73–0,78	0,79–0,84	0,85–0,9	0,91–0,95	1	

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт використання потужностей складу	≤ 0,56	0,55–0,6	0,61–0,66	0,67–0,72	0,73–0,78	0,79–0,84	0,85–0,9	0,91–0,95	1
Відхилення витрат часу на обробку замовлення від допустимого значення, %	≥ 51	21–50	11–20	6–10	0–5	6–10	11–20	21–50	≤ 51
Коефіцієнт збереженості вантажів на складі без пошкоджень	≤ 0,56	0,55–0,69	0,7–0,74	0,75–0,79	0,80–0,84	0,81–0,85	0,86–0,90	0,91–0,95	0,96–1
Коефіцієнт помилок під час розвантаження	≤ 0,56	0,55–0,69	0,7–0,74	0,75–0,79	0,80–0,84	0,81–0,85	0,86–0,90	0,91–0,95	0,96–1
Коефіцієнт дисципліни зберігання продукції на складі	≤ 0,56	0,55–0,69	0,7–0,74	0,75–0,79	0,80–0,84	0,81–0,85	0,86–0,90	0,91–0,95	0,96–1
Відхилення значення собівартості зберігання на складі від планового, %	≥ 51	21–50	11–20	6–10	0–5	6–10	11–20	21–50	≤ 51
Відхилення продуктивності праці складського персоналу від планової продуктивності, %	≥ 51	21–50	11–20	6–10	0–5	6–10	11–20	21–50	≤ 51
Коефіцієнт використання вантажного обсягу транспортних засобів під час внутрішньоскладського транспортування	≤ 0,20	0,21–0,30	0,31–0,40	0,41–0,50	0,51–0,60	0,61–0,70	0,71–0,85	0,86–0,99	≥ 1,00
Коефіцієнт відбракування товарів на складі	≥ 0,18	0,17–0,14	0,15–0,12	0,14–0,11	0,12–0,09	0,10–0,07	0,08–0,05	0,06–0,03	0,04–0
Коефіцієнт нерациональності перевезень вантажів між складами підприємства	≥ 0,21	0,2–0,17	0,18–0,15	0,16–0,13	0,14–0,11	0,12–0,1	0,11–0,08	0,09–0,05	0,06–0
Показники ефективності диспетчеризації									
Відхилення витрат на роботу диспетчерів від запланованих, %	≥ 51	21–50	11–20	6–10	0–5	6–10	11–20	21–50	≤ 51
Ступінь навантаження на диспетчера за добу, %	≥ 96 ≤ 14	96–91 10–14	90–85 15–20	86–81 21–26	80–75 27–32	74–69 33–38	68–63 39–44	62–57 45–50	56–51
Відхилення продуктивності роботи працівників диспетчерського відділу від нормативних значень, %	≥ 51	21–50	11–20	6–10	0–5	6–10	11–20	21–50	≤ 51
Відхилення суми втрат від помилок диспетчера від допустимого значення, %	≥ 100	75–99	50–74	25–49	0–24	25–49	50–74	75–99	≤ 100
Відхилення суми штрафів, виплаченої підприємством внаслідок помилкових дій диспетчерів, %	≥ 100	75–99	50–74	25–49	0–24	25–49	50–74	75–99	≤ 100

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Відхилення витрат часу на прийняття одного замовлення від нормативного часу, %	≥ 100	75–99	50–74	25–49	0–24	25–49	50–74	75–99	≤ 100
Відхилення витрат часу на розподілення замовлень та закріплення їх за рухомим складом від нормативних, %	≥ 51	21–50	11–20	6–10	0–5	6–10	11–20	21–50	≤ 51
Відхилення кількості прийнятих замовлень за рік від планових, %	≥ 51	21–50	11–20	6–10	0–5	6–10	11–20	21–50	≤ 51
Коефіцієнт прийнятих замовлень	≤ 0,56	0,55–0,69	0,7–0,74	0,75–0,79	0,80–0,84	0,81–0,85	0,86–0,90	0,91–0,95	0,96–1
Коефіцієнт дисципліни прийняття, обробки та передачі замовлень	≤ 0,56	0,55–0,69	0,7–0,74	0,75–0,79	0,80–0,84	0,81–0,85	0,86–0,90	0,91–0,95	0,96–1
Коефіцієнт раціональності перевезень наслідок допущених диспетчером помилок	≤ 0,56	0,55–0,69	0,7–0,74	0,75–0,79	0,80–0,84	0,81–0,85	0,86–0,90	0,91–0,95	0,96–1
Коефіцієнт відповідності графіка роботи диспетчерів вимогам клієнтів та відділів підприємства	≤ 0,56	0,55–0,69	0,7–0,74	0,75–0,79	0,80–0,84	0,81–0,85	0,86–0,90	0,91–0,95	0,96–1
Відхилення фактичної кількості диспетчерів від потрібної, %	≥ 51	21–50	11–20	6–10	0–5	6–10	11–20	21–50	≤ 51
Показники ефективності транспортування									
Відхилення фактичного обсягу перевезень від планового, %	≥ 100	75–99	50–74	25–49	0–24	25–49	50–74	75–99	≤ 100
Відхилення сумарних витрат на перевезення, %	≥ 51	21–50	11–20	6–10	0–5	6–10	11–20	21–50	≤ 51
Коефіцієнт своєчасності відправлень вантажів	≤ 0,56	0,55–0,69	0,7–0,74	0,75–0,79	0,80–0,84	0,81–0,85	0,86–0,90	0,91–0,95	0,96–1
Коефіцієнт своєчасності доставки вантажів	≤ 0,56	0,55–0,69	0,7–0,74	0,75–0,79	0,80–0,84	0,81–0,85	0,86–0,90	0,91–0,95	0,96–1
Економічність доставки	≤ 0,56	0,55–0,69	0,7–0,74	0,75–0,79	0,80–0,84	0,81–0,85	0,86–0,90	0,91–0,95	0,96–1
Коефіцієнт збереженості вантажу	≤ 0,56	0,55–0,69	0,7–0,74	0,75–0,79	0,80–0,84	0,81–0,85	0,86–0,90	0,91–0,95	0,96–1
Відхилення фактичної тривалості роботи від нормативної, %	≥ 51	21–50	11–20	6–10	0–5	6–10	11–20	21–50	≤ 51
Коефіцієнт якості перевезення	≤ 0,56	0,55–0,69	0,7–0,74	0,75–0,79	0,80–0,84	0,81–0,85	0,86–0,90	0,91–0,95	0,96–1
Відхилення фактичної продуктивності процесу перевезення, %	≥ 51	21–50	11–20	6–10	0–5	6–10	11–20	21–50	≤ 51

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Відхилення фактичної кількості водіїв від необхідної, %	≥ 51	21–50	11–20	6–10	0–5	6–10	11–20	21–50	≤ 51
Ступінь відповідності стану транспортних засобів вимогам	≤ 0,56	0,55–0,69	0,7–0,74	0,75–0,79	0,80–0,84	0,81–0,85	0,86–0,90	0,91–0,95	0,96–1
Індекс задоволеності клієнтів	≤ 0,56	0,55–0,69	0,7–0,74	0,75–0,79	0,80–0,84	0,81–0,85	0,86–0,90	0,91–0,95	0,96–1
Відхилення суми втрат внаслідок недовиконання планових завдань із перевезення, %	≥ 100	75–99	50–74	25–49	0–24	25–49	50–74	75–99	≤ 100
Коефіцієнт порушень дисципліни водіями, %	≥ 0,1	0,09–0,1	0,07–0,08	0,06–0,05	0,05–0,04	0,04–0,03	0,03–0,02	0,02–0,01	0
Показники ефективності вантажопереробки									
Коефіцієнт ритмічності вантажопереробки	≤ 0,56	0,55–0,69	0,7–0,74	0,75–0,79	0,80–0,84	0,81–0,85	0,86–0,90	0,91–0,95	0,96–1
Рівень механізації та автоматизації процесів пакування та вантажопереробки	≤ 0,56	0,55–0,69	0,7–0,74	0,75–0,79	0,80–0,84	0,81–0,85	0,86–0,90	0,91–0,95	0,96–1
Коефіцієнт рівномірності завантаження технологічних зон	≤ 0,56	0,55–0,69	0,7–0,74	0,75–0,79	0,80–0,84	0,81–0,85	0,86–0,90	0,91–0,95	0,96–1
Відхилення витрат часу на прийняття вантажів від нормативного, %	≥ 51	21–50	11–20	6–10	0–5	6–10	11–20	21–50	≤ 51
Коефіцієнт пошкодження вантажів під час розвантаження, прийому чи навантаження автомобілів, %	≥ 0,04	0,04–0,035	0,035–0,03	0,025–0,03	0,02–0,025	0,02–0,015	0,015–0,01	0,005–0,01	0–0,005
Ступінь дотримання строків прибуття, вантажно-розвантажувальних операцій	≤ 0,56	0,55–0,69	0,7–0,74	0,75–0,79	0,80–0,84	0,81–0,85	0,86–0,90	0,91–0,95	0,96–1
Відхилення витрат часу на відпуск продукції зі складів від нормативного часу, %	≥ 51	21–50	11–20	6–10	0–5	6–10	11–20	21–50	≤ 51
Відхилення продуктивності праці вантажників від нормативного значення, %	≥ 51	21–50	11–20	6–10	0–5	6–10	11–20	21–50	≤ 51
Ступінь забезпеченості підприємства обладнанням, %	≤ 100	75–99	50–74	25–49	0–24	25–49	50–74	75–99	≥ 100
Показники ефективності фінансових операцій									
Коефіцієнт фінансової стійкості	≤ 0,20	0,21–0,30	0,31–0,40	0,41–0,50	0,51–0,60	0,61–0,70	0,71–0,85	0,86–0,99	≥ 1,00

Закінчення табл. 2

Показник	Критерії переведення у бали								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт ліквідності	0,0– 0,1	0,11– 0,20	0,21– 0,30	0,31– 0,40	0,41– 0,50	0,51– 0,60	0,61– 0,75	0,76– 0,87	0,88– 1,00
Коефіцієнт рентабельності	0–10	11–20	21–30	31–40	41–50	51–60	61–70	71–80	≥ 81
Коефіцієнт ділової активності	≤ 1,0	1,1– 1,6	1,2– 1,7	1,8– 2,3	2,4– 2,9	3,0 – 3,5	3,6– 4,0	4,1– 4,6	≥ 4,6
Відхилення витрат часу на звітування водіїв, %	≥ 51	21–50	11–20	6–10	0–5	6–10	11–20	21–50	≤ 51
Відхилення суми дебіторської заборгованості від планового значення, %	≥ 51	21–50	11–20	6–10	0–5	6–10	11–20	21–50	≤ 51
Рівень автоматизації ведення фінансових операцій, %	≤ 0,56	0,55– 0,6	0,61– 0,66	0,67– 0,72	0,73– 0,78	0,79– 0,84	0,85– 0,9	0,91– 0,95	1

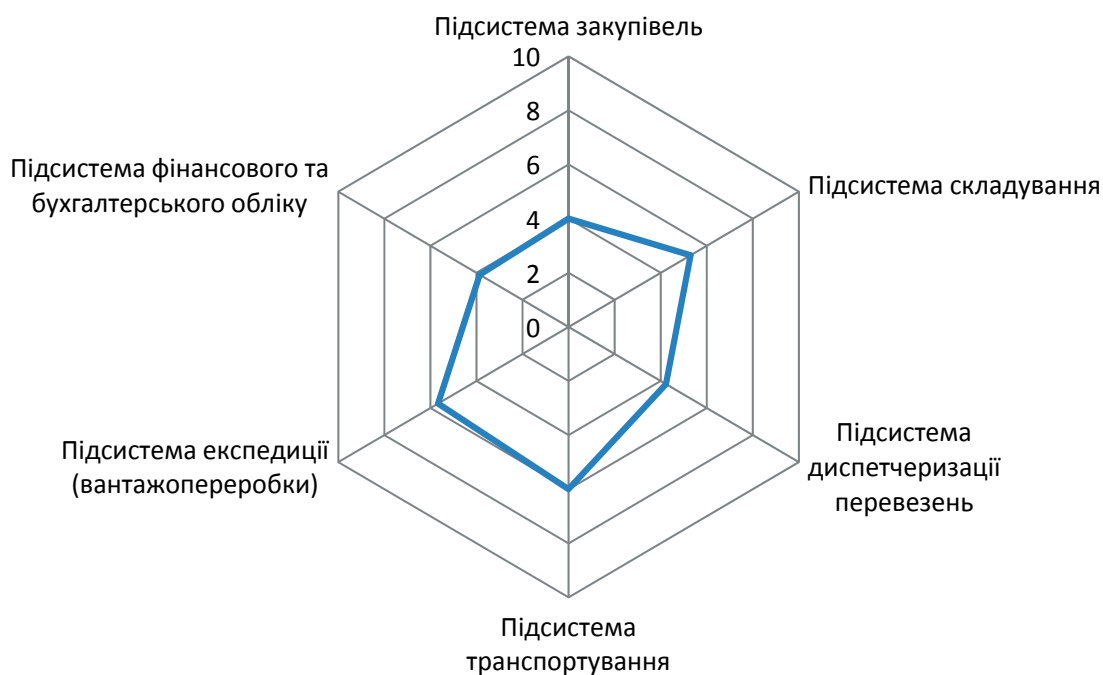


Рис. 2. Пелюсткова діаграма оцінки ефективності функціонування досліджуваної логістичної системи транспортної дільниці

Висновки. Таким чином, удосконалено методику оцінювання ефективності функціонування логістичної системи автотранспортного підприємства, що полягає у використанні системи показників оцінювання бізнес-процесів у рамках окремих підсистем логістики на АТП. На відміну від існуючих, запропонована методика базується на використанні базових розрахункових показників, що є основними критеріями результативності бізнес-процесів логістики.

Література

1. Ткачова А.В. Логістичні витрати як критерій оптимізації логістичного управління / А.В. Ткачова // Наукові праці ДонНТУ. Серія «Економічна»: зб. наук. пр. – 2009. – Вип. 36-2. – С. 88–93.
2. Хвищун Н.В. Методичні підходи до оцінки ефективності логістичних систем [Електронний документ] / Н.В. Хвищун, Л.С. Козубовська // Економічний форум. – 2011. – № 2.
3. Ткачова А.В. Оцінка ефективності логістичної діяльності промислового підприємства: інтегральний підхід / А.В. Ткачова // Корпоративне і антикризове управління, менеджмент, маркетинг, управління людськими ресурсами. – 2011. – № 2(35). – С. 156–161.

4. Крикавський Є.В. Логістичні системи : навч. посібник / Є.В. Крикавський, Н.В. Чорнописька. – Львів : Видавництво національного університету «Львівська політехніка», 2009. – 264 с.
5. Організація та проектування логістичних систем : підручник / М.П. Денисенко, П.Р. Левковець, Л.І. Михайлова та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 336 с.
6. Хвищун Н.В. Методичні підходи до оцінки ефективності логістичних систем [Електронний документ] / Н.В. Хвищун, Л.С. Козубовська // Економічний форум. – 2011. – № 2.
7. Ткачова А.В. Економічний механізм управління логістичною діяльністю промислових підприємств [Електронний ресурс] / А.В. Ткачова // Ефективна економіка. – 2011. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=563>.
8. Окландер М.А. Логістична система підприємства : монографія / М.А. Окландер. – Одеса : Астропринт, 2004. – 312 с.
9. Леншин И.А. Основы логистики : учеб. пособие / И.А. Леншин. – М. : Машиностроение, 2002. – 464 с.
10. Ларіна Р.Р. Логістика : навч. посібник / Р.Р. Ларіна. – Донецьк : ВІК, 2005. – 336 с.
11. Ваховська М.Ю. Логістичні потоки: визначення, особливості, параметри / М.Ю. Ваховська // Національний університет «Львівська політехніка» : зб. наук. праць. – 2008. – № 4. – С. 22–28.
12. Федотова І.В. Процес формування взаємовідносин АТП зі споживачами послуг / І.В. Федотова // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. праць. – 2009. – Вип. 14. – С. 102–111.
13. Єрмоменко-Григоренко О.А. Організаційно-економічний механізм управління господарської діяльністю підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / О.А. Єрмоменко-Григоренко. – Донецьк, 2000. – 24 с.
14. Одинцова Г.С. Механизм управления предприятием: понятие и содержание / Г.С. Одинцова // Економіка розвитку: науковий журнал. – 2005. – № 4(36). – С. 48–50.

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

Стаття надійшла до редакції 12.09.2014 р.

УДК 658:656.13.032

ЛЕГКИЙ С.А., канд. екон. наук,

Горлівський автомобільно-дорожній інститут ДВНЗ «ДонНТУ»

ЦІННІСТЬ ПОСЛУГ ПАСАЖИРСЬКОГО АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Анотація. У даній статті обговорюється питання формування цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту як об'єкта управління. Метою статті є обґрунтування складу й структури об'єкта при управлінні цінністю послуг пасажирського автомобільного транспорту. У статті проведено аналіз підходів до визначення поняття «цінність», виявлено їх недоліки й переваги і, на основі теоретичного обґрунтування й логічного узагальнення, уточнене визначення цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту. На основі існуючих підходів до визначення параметрів і величини цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту, з використанням методології функціонального моделювання IDEF0, розроблено модель формування цінності даних послуг, що відображає склад і структуру об'єкта управління. Дана модель дозволяє автотранспортним підприємствам підвищити рівень цінності послуг, що надаються, якість обслуговування пасажирів і, як наслідок, конкурентоспроможність, ефективність діяльності й максимальні фінансові результати. Ми пропонуємо формувати склад і структуру об'єкта управління на основі оцінювання цінності послуги залежно від задоволеності споживачів складовими її параметрами. Запропонований опис цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту як об'єкта управління можна використовувати для опису об'єктів управління іншими послугами з урахуванням специфіки їх формування.

Ключові слова: послуга, цінність, процес, формування, об'єкт, управління.

ЛЕГКИЙ С.А., канд. экон. наук,

Горловский автомобильно-дорожный институт ГВУЗ «ДонНТУ»

ЦЕННОСТЬ УСЛУГ ПАССАЖИРСКОГО АВТОМОБИЛЬНОГО ТРАНСПОРТА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. В данной статье обсуждается вопрос формирования ценности услуг пассажирского автомобильного транспорта как объекта управления. Целью статьи является обоснование состава и структуры объекта при управлении ценностью услуг пассажирского автомобильного транспорта. В статье проведен анализ подходов к определению понятия «ценность», выявлены их недостатки и преимущества и, на основе теоретического обоснования и логического обобщения, уточнено определение ценности услуг пассажирского автомобильного транспорта. На основе существующих подходов к определению параметров и величины ценности услуг пассажирского автомобильного

транспорта, с использованием методологии функционального моделирования IDEF0, разработана модель формирования ценности данных услуг, отображающая состав и структуру объекта управления. Данная модель позволяет автотранспортным предприятиям повысить уровень ценности предоставляемых услуг, качество обслуживания пассажиров и, как следствие, конкурентоспособность, эффективность деятельности и максимальные финансовые результаты. Мы предлагаем формировать состав и структуру объекта управления на основе оценивания ценности услуги в зависимости от удовлетворенности потребителей составляющими ее параметрами. Предложенное описание ценности услуг пассажирского автомобильного транспорта как объекта управления можно использовать для описания объектов управления другими услугами с учетом специфики их формирования.

Ключевые слова: услуга, ценность, процесс, формирование, объект, управление.

S. LEGKIY, Cand. Sc. (Econ.),
Gorlivka Automobile and Highway Institute of State Higher Educational
Establishment «Donetsk National Technical University»

VALUE OF PASSENGER MOTOR TRANSPORT SERVICES AS A MANAGEMENT OBJECT

Abstract. In this article the problem of forming the value of passenger motor transport services as a management object has been studied. The purpose of the article is to ground an object composition and its structure managing the value of passenger motor transports services. In the article the ways to determine the term «value» are analyzed, their disadvantages and advantages are revealed on the basis of the theoretical grounding and logical generalization, the term «value» of passenger motor transport services is specified. A model forming the value of these services and representing composition and structure of management object has been developed on the basis of existent ways to determine parameters and size of passenger motor transport services value with the use of methodology of IDEF0 functional modeling. This model allows motor transport enterprises to increase the level of offered services value, quality of passenger servicing and, as a result, their competitiveness, service efficiency and maximal financial profit. We suggest forming composition and structure of management object on the basis of evaluation of service value depending on consumer satisfaction of its parameters. The given description of value of passenger motor transport services as a management object can be used to describe objects to manage other services taking into account the specific character of their formation.

Key words: service, value, process, forming, object, management.

Постановка проблеми. В сучасних ринкових умовах, що характеризуються жорсткою конкурентною боротьбою між різними перевізниками пасажирів, надання послуг, які мають найбільшу цінність для пасажирів, є передумовою забезпечення виживання, конкурентоспроможності та ефективності діяльності автотранспорт-

них підприємств. При цьому підвищення цінності послуги потребує ефективного управління процесом її формування, для здійснення якого необхідно чітко та повне визначення сутності та складу об'єкта, на який і будуть спрямовані управлінські впливи (об'єкта управління).

Тому проблема формування цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту як об'єкта управління є винятково актуальною.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проведений аналіз останніх досліджень і публікацій [1–5; 7–14] дозволяє зробити висновок, що на даний момент вчені не мають єдиної думки щодо визначення сутності поняття цінності товарів та послуг.

Так, одні науковці [1–5] під сутністю поняття «цінність» розуміють корисність товару або послуги для споживача. При цьому що необхідно розуміти під корисністю, дослідники не наводять. Згідно з [6] корисність – це характеристика товарів і послуг, що відображає задоволення, задоволення потреб, виконання запитів, що одержують люди від споживання товарів і користування послугами. На підставі логічного умовиводу можна зробити припущення, що згадані дослідники під цінністю розуміють сукупність характеристик товарів і послуг, що відповідають потребам та запитам споживачів. Однак вчені під сутністю поняття корисності можуть розуміти інше. Тому наведене ними поняття цінності потребує уточнення. До точки зору цієї групи дослідників можна віднести підхід до визначення поняття «цінність», наведений В.Г. Шинкаренко [7], який усуває вказаний недолік зазначених вчених та під цінністю розуміє сукупність очікуваних споживачем параметрів послуги, що задовольняють його вимоги.

М.І. Белявцев, Л.М. Іваненко [8], Ф. Котлер [9] під сутністю цього поняття розуміють очікувані вигоди споживача (грошову вартість вигід) від придбання товару. Однак вважати цінність вигодою є помилковим. Купуючи із двох однакових товарів дешевший, ми одержуємо грошову вигоду (економічну). Купуючи із двох однакових товарів той, якість якого вище, ми одержуємо психологічну вигоду. Однак дані товари можуть і не мати для нас ніякої цінності.

І.В. Липсиць [10], М.І. Белявцев, І.В. Петенко, І.В. Прозорова [11] під сутністю зазначеного поняття розуміють економічну цін-

ність блага для покупця, яка є грошовою оцінкою бажаності блага, що перевищує його ціну. Однак якщо грошова оцінка бажаності блага буде дорівнювати (відповідати) його ціні, то виходить, що благо не має ніякої цінності для покупця, що є не зовсім правильним.

М.А. Сажина [12], В.І. Відяпін [13] під сутністю поняття «цінність» розуміють економічну діяльність, що включає ціль (результат) і кошти (витрати). Однак цінність не є діяльністю, вона у загальному вигляді є уявним відображенням внутрішніх потреб і прагнень покупця та базується на суб'єктивному сприйнятті товару або послуги. Крім того, з даного підходу встановити, яка економічна діяльність мається на увазі, неможливо.

Дж. Блайт [14] під сутністю даного поняття розуміє те, у що клієнт або споживач оцінює продукт. Цей підхід до визначення поняття «цінність» є дуже загальним. Встановити, що розуміється під «тим», у що клієнт оцінює продукт, з такого визначення неможливо.

Аналіз розглянутих вище дефініцій поняття «цінність» товарів або послуг дозволяє зробити висновок, що під його сутністю розуміють: корисність (сукупність корисних характеристик); вигоди від придбання; різницю між грошовою оцінкою бажаності та ціною; економічну діяльність; абстрактний вираз оцінки.

З метою усунення розбіжностей у наведених визначеннях поняття «цінність», звернемося до його енциклопедичного трактування: цінність – це значення об'єкта (речі, події, стану, вчинку), його достоїнства зі знаком «плюс» чи «мінус», будь-чого бажаного чи небажаного, позитивного чи негативного (добра і зла) [15].

Аналіз розглянутих визначень поняття «цінність» дозволяє зробити висновок, що визначення цього поняття, наведене В.Г. Шинкаренко [7], найбільш повно розкриває його сутність. Крім того, зазначений автор та більшість вчених розглядають цінність товарів та послуг з точки зору споживачів, тобто розуміють під нею споживчу цінність. Це відповідає основній цілі організації послуг пасажирського автомобільного транспорту, що полягає у задоволенні потреб населення у перевезеннях, та маркетинговій орієнтації діяльності підприємств, спрямованій на задоволення потреб споживачів. Отже під цінністю послуги пасажирського автомобільного транспорту будемо розуміти сукупність корисних параметрів послуги, що задовольняють вимоги споживачів. Також необхідно відзначити,

що в усіх розглянутих роботах [1–5; 7–14] цінність товарів та послуг не розглядається як об'єкт управління.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування складу та структури об'єкта при управлінні цінністю послуг пасажирського автомобільного транспорту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найбільш детально питання визначення цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту розкрито у роботах [16; 17].

В зазначених роботах автори, на підставі узагальнення існуючих наукових робіт та власних досліджень, з дотриманням системності підходу та базуючись на елементах комплексу маркетингу, запропонували як фактори формування споживчої цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту використовувати 22 її параметри [16] (рис. 1) та розробили методичний підхід до визначення її величини [17].

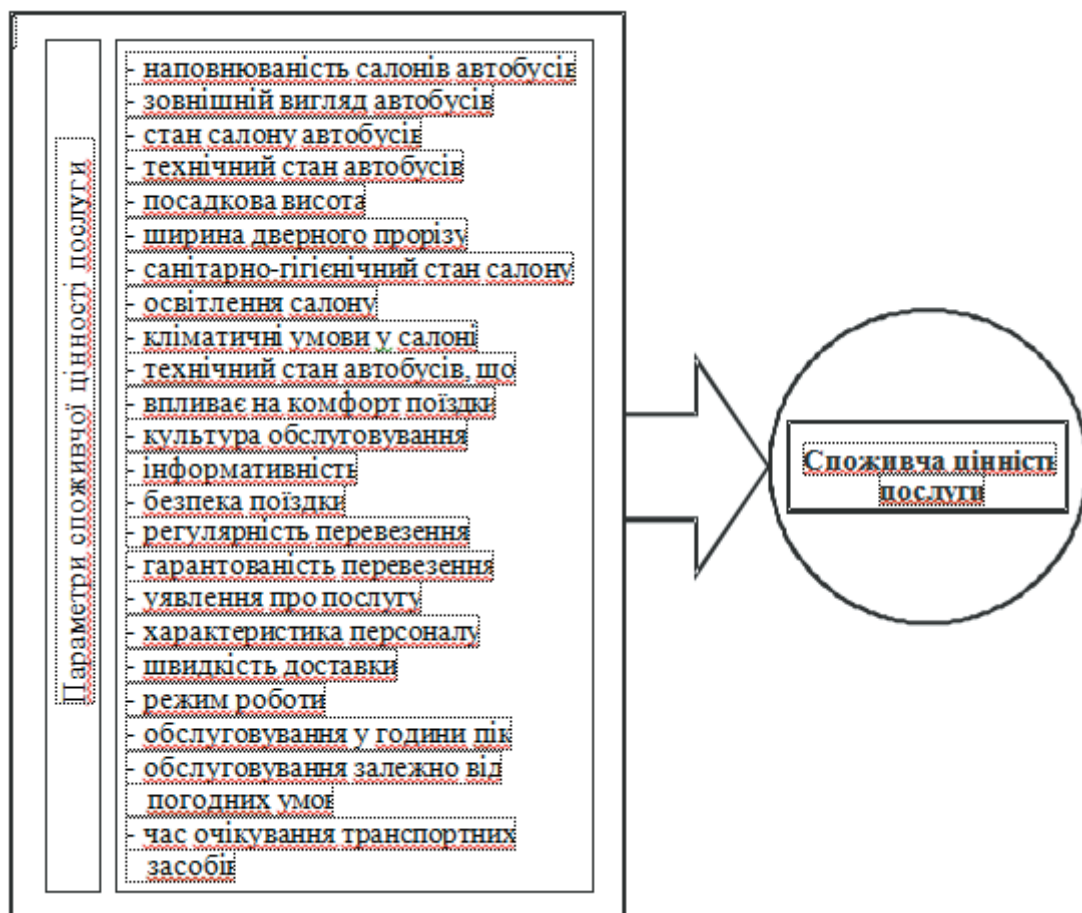


Рис. 1. Складові (параметри) споживчої цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту згідно з [16]

Формування складу та структури об'єкта при управлінні цінністю послуг пасажирського автомобільного транспорту здійснюємо згідно з [18] за такими етапами:

1. Формулювання проблеми управління.
2. Встановлення цілей управління об'єктом.
3. Завдання критеріїв розмежування об'єкта і зовнішнього середовища.
4. Визначення характеру відносин об'єкта управління та середовища.
5. Моделювання об'єкта управління.
6. Встановлення особливостей та властивостей об'єкта управління.
7. Інформаційне забезпечення зв'язків між об'єктом, суб'єктом та завданнями управління.

Описання цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту як об'єкта управління починається з формулювання проблеми управління на підставі зіставлення потреб суб'єкта та об'єкта в управлінні та інформації про об'єкт та можливості суб'єкта. Враховуючи те, що цінність послуги являє собою сукупність корисних її параметрів, які задовольняють потреби, бажання та вимоги споживачів, за суб'єкт управління цією цінністю доцільно взяти споживачів (пасажирів). Саме потреби споживачів є передумовою розробки та надання послуг пасажирського автомобільного транспорту. Все сказане дає змогу зробити висновок, що проблема управління цінністю зазначеної послуги полягає в перетворенні інформації про вимоги споживачів до послуги в певні її параметри, які будуть максимально задовольняти ці вимоги та визначати цінність послуги для споживачів.

На підставі сформульованої проблеми управління встановлюються цілі управління об'єктом. Метою управління цінністю послуг пасажирського автомобільного транспорту є одержання максимальної цінності послуги за рахунок найкращого задоволення потреб споживачів відповідно до їх очікувань для підвищення прибутку та конкурентоспроможності підприємства.

На наступному етапі задаються критерії розмежування об'єкта і зовнішнього середовища. До критеріїв розмежування необхідно віднести маркетингове середовище підприємства, тобто оточення,

що активно впливає на діяльність підприємства та в якому воно здійснює свою господарську практику: середовище безпосереднього оточення (конкуренти, споживачі та ін.) та непрямого оточення (економічні, політико-правові, соціально-культурні фактори та ін.).

Після задання критеріїв розмежування об'єкта і зовнішнього середовища визначається характер їх відносин. На основі [19–21], враховуючи особливості послуг пасажирського автомобільного транспорту, можна навести взаємодію об'єкта управління із зовнішнім середовищем таким чином (рис. 2).

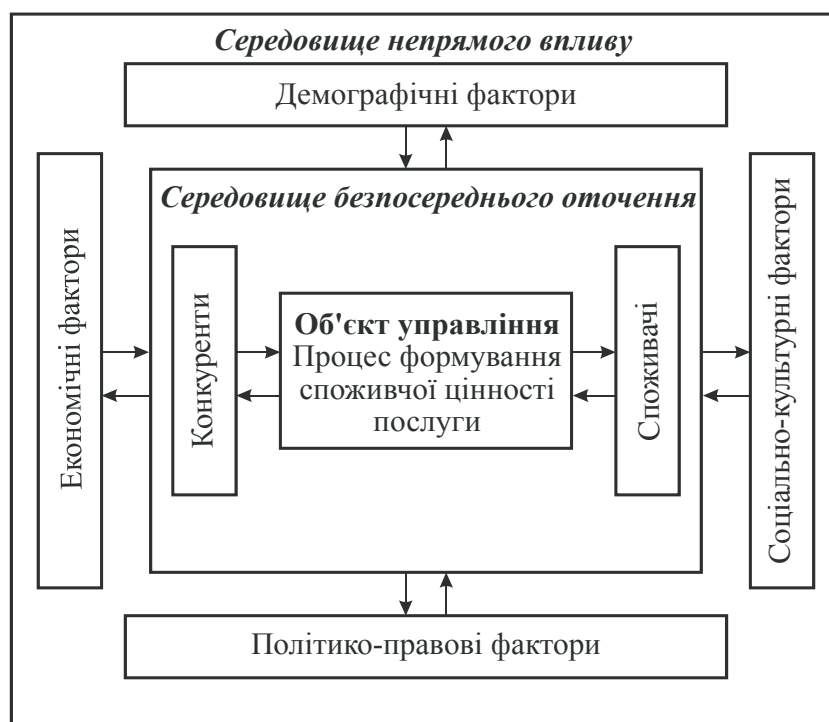


Рис. 2. Взаємодія об'єкта управління із зовнішнім середовищем

У процесі формування споживчої цінності послуги існує двосторонній зв'язок із середовищем безпосереднього оточення. Зокрема конкуренція враховується не тільки безпосередньо при формуванні цінності власної послуги, а й опосередковано як альтернатива, порівняно з якою споживач зможе визначати, наскільки параметри пропонованої послуги його задовольняють. Аналогічно й цінність власної послуги впливає на оточення конкурентів. З елементами середовища непрямого впливу також існує двосторонній зв'язок з об'єктом управління, однак контроль цих елементів практично неможливий.

На п'ятому етапі здійснюється моделювання об'єкта управління з метою встановлення взаємозв'язку між його складовими елементами. Моделювання виконуємо за допомогою методології IDEF0 [22], основної на створенні функціональної моделі, що відображає структуру й функції системи, а також потоки інформації й матеріальних об'єктів, що пов'язують ці функції.

Опис моделі починається з побудови контекстної діаграми верхнього рівня, що встановлює область моделювання та її межу, де вказуємо основну мету процесу формування цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту і його зовнішнє оточення у вигляді відповідних дуг. Стрілки на цій діаграмі відображають зв'язки об'єкта моделювання із зовнішнім середовищем (рис. 3).

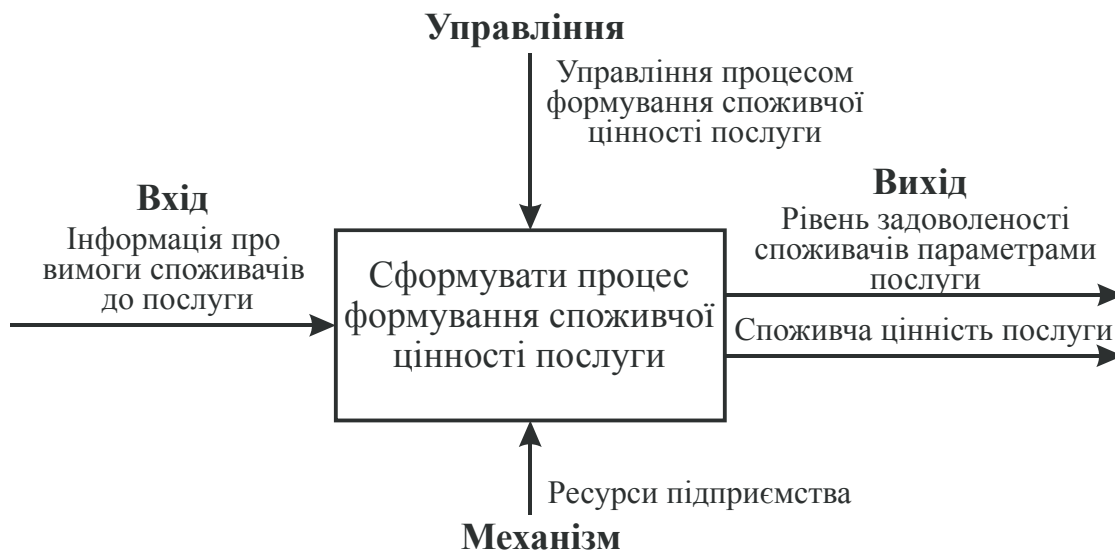


Рис. 3. Контекстна діаграма процесу формування цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту

Наведена контекстна діаграма, відповідно до [22], включає такі елементи: вхід, вихід, управління та механізм.

«Вхід» процесу формування цінності являє собою інформацію про вимоги споживачів до послуги, тобто такий набір корисних для них параметрів, який послуга повинна мати.

«Вихід» наведеного процесу являє собою рівень задоволеності споживачів параметрами послуги та споживчу цінність послуги як вартісну оцінку її параметрів залежно від коефіцієнта задоволеності споживачів цими параметрами [17].

Управління процесом формування цінності здійснюється суб'єктом управління – споживачами (пасажирами). З цією метою розробляється система маркетингових досліджень, спрямованих на встановлення вимог споживачів до послуги. До цих досліджень належать такі: встановлення набору корисних для споживачів параметрів послуги та вимог споживачів до цих параметрів; встановлення рівня задоволеності споживачів параметрами послуги та вартісної оцінки цих параметрів.

Під «механізмом» процесу формування цінності розуміються ресурси підприємства, за допомогою яких здійснюється цей процес: матеріально-технічні (рухомий склад, запчастини та ін.), енергетичні (паливо, мастило та ін.), трудові (стаж роботи, кваліфікація, відповідальність) та інформаційні (інформація про внутрішнє середовище підприємства, про конкурентів та ін.).

Далі здійснюється розробка функціональної моделі IDEF0 (декомпозиційної діаграми), яка відображає декомпозицію процесу формування цінності, наведеного на контекстній діаграмі (рис. 3), з відображенням взаємозв'язків між його складовими елементами (рис. 4).

Інформація про вимоги споживачів до послуги являє собою внутрішні потреби і прагнення споживачів і тому встановлюється на підставі маркетингового дослідження, спрямованого на встановлення набору корисних для споживачів параметрів послуги та вимог споживачів до цих параметрів. Тому процес формування цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту починається з підпроцесу проведення маркетингового дослідження, «входом» якого є інформація про вимоги споживачів до послуги, «виходом» – набір бажаних параметрів послуги в кількісному або якісному виразі.

Наступним кроком є розробка послуги, яка складається з підготовки концепції послуги (генерування й відбір ідей, розробка концепції, підготовка макета процесу обслуговування споживачів, перевірка на можливість здійснення й відповідність вимогам), проектування/перегляду моделі нової автотранспортної послуги (ескізне проектування, технічне проектування, робоче проектування) [7]. «Входом» зазначеного підпроцесу є «вихід» попереднього підпроцесу маркетингового дослідження.

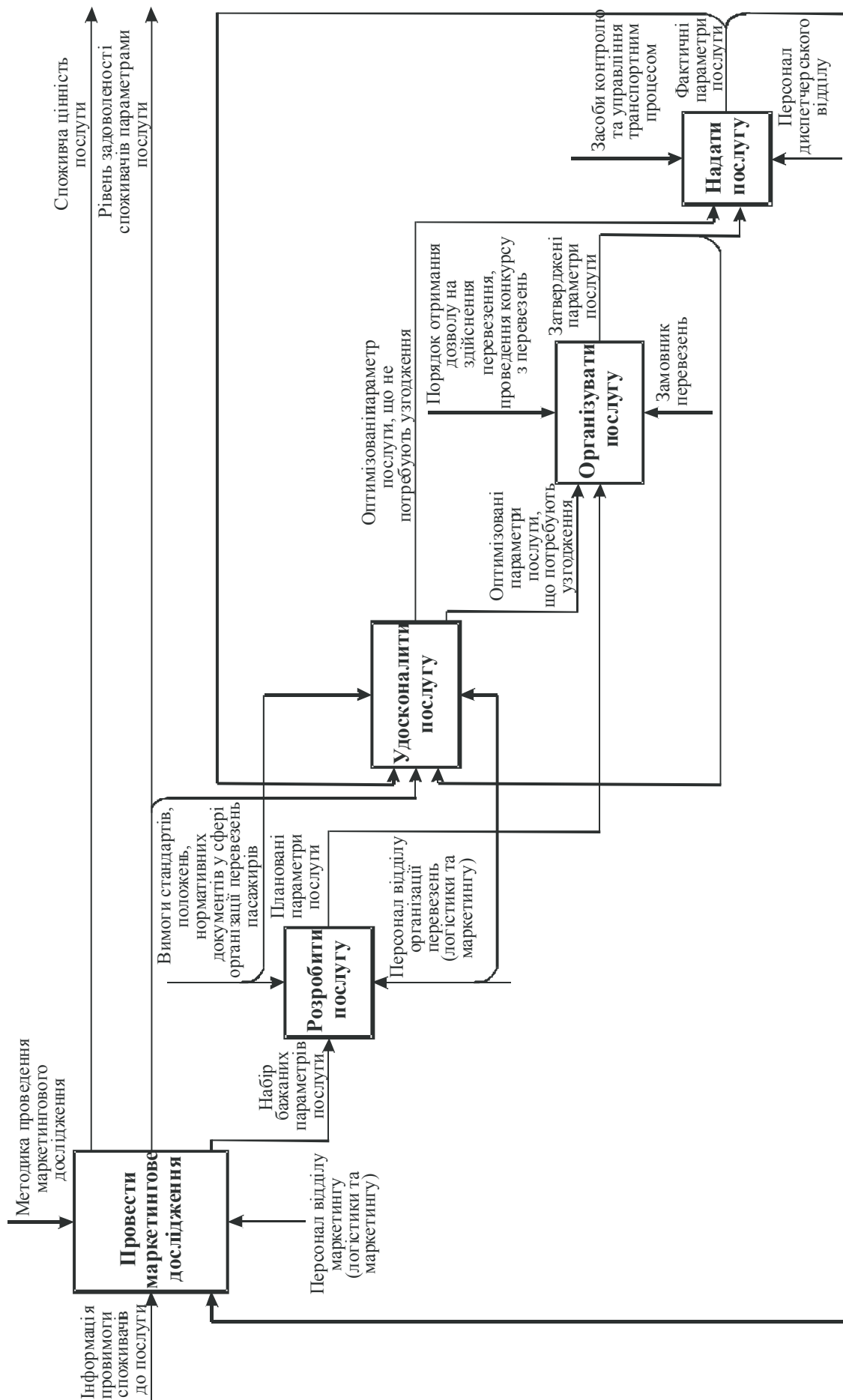


Рис. 4. Декомпозиційна діаграма процесу формування цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту

Управління підпроцесом розробки послуги здійснюється на підставі вимог стандартів, положень, що діють у сфері організації перевезень пасажирів (правила надання послуг пасажирського автомобільного транспорту, порядок і умови організації перевезень пасажирів та багажу автомобільним транспортом, порядок розроблення та затвердження паспорта автобусного маршруту, вимоги до організації маршрутної мережі, автобусів та режимів руху, положення про робочий час і час відпочинку водіїв колісних транспортних засобів та ін.). «Виходом» цього підпроцесу є плановані параметри послуги, частина яких відображена в паспорті автобусного маршруту.

Далі виконується організація послуги, яка полягає в отриманні дозволу на обкатування маршруту (у разі відкриття нового автобусного маршруту або рейсу) або укладенні договору з органами виконавчої влади та місцевого самоврядування про організацію перевезень (на існуючому маршруті) за результатами перемоги в конкурсі на перевезення пасажирів (для міських, приміських та міжміських маршрутів, які не виходять за межі території області), отриманні дозволу на перевезення (на приміських та міжміських маршрутах, які виходять за межі території області, на регулярних спеціальних, нерегулярних, на міжнародних перевезеннях, на перевезеннях пасажирів на таксі та легковими автомобілями на замовлення). «Входом» цього підпроцесу є «вихід» попереднього підпроцесу. Керуючий вплив на процес організації послуги здійснюється на підставі порядку отримання дозволу на здійснення перевезення, проведення конкурсу з перевезень. «Виходом» підпроцесу є затверджені параметри послуги, відповідно до яких буде здійснюватися процес надання послуги.

Після отримання дозволу на перевезення (організації послуги) та затвердження параметрів послуги безпосередньо здійснюється надання послуги. Управління цим підпроцесом здійснюється за допомогою різних методів диспетчерського управління та контролю, спрямованих на підвищення ефективності використання рухомого складу та підтримку якості транспортного обслуговування пасажирів (параметрів послуги) на нормативному рівні. При цьому управління транспортним процесом на приміських, міжміських та міжнародних маршрутах здійснюється апаратом диспетчерів автовокзалів та автостанцій. «Виходом» цього підпроцесу є фактичні параметри послуги, що надається.

У процесі надання послуги її параметри можуть змінюватися, тобто відхилятися від запланованого рівня (вимог споживачів); крім того, деякі з них регламентуються стандартами, нормативами, тому не можуть повною мірою відповідати вимогам споживачів. Внаслідок цього цінність послуги для споживача знижується. Фактичний її рівень можна встановити за допомогою відповідного маркетингового дослідження, яке є наступним підпроцесом. В результаті цього дослідження встановлюється рівень задоволеності споживачів параметрами послуги та вартісна оцінка цих параметрів (споживча цінність) [17], які є «виходом» зазначеного підпроцесу.

Рівень задоволеності параметрами послуги, як зворотний зв'язок процесу формування її цінності, відображає відповідність параметрів послуги вимогам споживачів. В разі якщо параметри послуги не повною мірою відповідають вимогам споживачів (рівень задоволеності низький), необхідно їх скорегувати, тобто зменшити відхилення від цих вимог.

Тому передбачено наступний підпроцес – удосконалення послуги, який полягає у постійному зменшенні відхилення фактичних параметрів послуги від планованих (вимог споживачів). «Входом» цього підпроцесу є «вихід» таких підпроцесів: маркетингового дослідження (рівень задоволеності споживачів параметрами послуги); надання послуги (фактичні параметри послуги); організації послуги (затверджені параметри послуги). Управління підпроцесом удосконалення послуги здійснюється аналогічно управлінню підпроцесом розробки послуги. Залежно від того, покращення яких параметрів послуги здійснюється, «виходами» зазначеного підпроцесу є оптимізовані параметри послуги, що не потребують узгодження з державними органами (культура обслуговування, обслуговування у години пік, залежно від погодних умов та ін.), та параметри, що потребують узгодження (час очікування транспортних засобів (інтервал руху), режим роботи та ін.). Відповідно «вихід» підпроцесу удосконалення послуги, що потребує узгодження, є «входом» підпроцесу організації послуги, а «вихід», що не потребує узгодження, – підпроцесу надання послуги. Удосконалення послуги здійснюється доти, поки фактичні параметри послуги будуть максимально відповідати вимогам споживачів.

Висновки. Таким чином, набуло подальшого розвитку обґрунтування складу та структури об'єкта при управлінні цінністю послуг пасажирського автомобільного транспорту. Новизна даного підходу полягає у поданні об'єкта управління як сукупності процесів формування цінності послуги, які базуються на оцінці цієї цінності залежно від задоволеності споживачів її складовими параметрами, що дозволить підприємствам підвищити цінність послуг, що надаються, та якість обслуговування пасажирів.

Література

1. Тарасевич В.М. Ценовая политика предприятия : учебник для вузов / В.М. Тарасевич. – 2-е изд. – С.Пб. : Питер, 2003. – 288 с.
2. Длігач А.О. Маркетингова цінова політика: світовий досвід, вітчизняна практика : навчальний посібник / А.О. Длігач. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 304 с.
3. Данченко Л.А. Маркетинговое ценообразование: политика, методы, практика / Л.А. Данченко, А.Г. Иванова. – М. : Эксмо, 2006. – 464 с.
4. Примак Т.О. Маркетинг : навч. посіб. / Т.О. Примак. – К. : МАУП, 2004. – 228 с.
5. Экономика: учебник для вузов / под ред. д-ра экон. наук. проф. А.С. Булатова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Юристъ, 2006. – 831 с.
6. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 2003. – 896 с.
7. Шинкаренко В.Г. Разработка автотранспортных услуг : монография / В.Г. Шинкаренко, И.Н. Ананко. – Х. : ХНАДУ, 2012. – 252 с.
8. Белявцев М.І. Маркетинг : навчальний посібник / М.І. Белявцев, Л.М. Іваненко. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 328 с.
9. Маркетинговий менеджмент : підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К. : Хімджест, 2008. – 720 с.
10. Липсиц И.В. Ценообразование : учеб.-практич. пособие / И.В. Липсиц. – М. : Юрайт, 2011. – 400 с.
11. Белявцев М.І. Маркетингова цінова політика : навчальний посібник / М.І. Белявцев, І.В. Петенко, І.В. Прозорова. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 332 с.
12. Сажина М.А. Экономическая теория : учебник для вузов / М.А. Сажина, Г.Г. Чибриков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Норма, 2007. – 672 с.
13. Экономическая теория : учебник / под общ. ред. В.И. Видяпина, А.И. Добрынина, Г.П. Журавлевой, Л.С. Тарасевича. – Изд. испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 672 с.

14. Блайт Дж. Основы маркетинга / Дж. Блайт ; пер. со 2-го англ. изд. – К. : Знання-Прес, 2003. – 492 с.
15. Економічна енциклопедія : у 3 т. / відп. ред. С.В. Мочерний. – К. : Видавничий центр «Академія», 2002. – Т. 3. – 952 с.
16. Шинкаренко В.Г. Параметри споживчої цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту / В.Г. Шинкаренко, С.А. Легкий // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр. – 2012. – Вип. 20. – С. 102–110.
17. Шинкаренко В.Г. Обґрунтування споживчої цінності послуги пасажирського автомобільного транспорту / В.Г. Шинкаренко, С.А. Легкий // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр. – 2012. – Вип. 19. – С. 68–79.
18. Шинкаренко В.Г. Формирование объектов при исследовании систем управления / В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. праць. – 1999. – Вип. 4. – С. 5–11.
19. Ерёмин В.Н. Маркетинг: основы и маркетинг информации : учебник / В.Н. Ерёмин. – М. : КНОРУС, 2006. – 656 с.
20. Дмитриев И.А. Формирование объекта при управлении эффективностью работы пассажирских автобусных станций / И.А. Дмитриев, К.А. Щерблыкина // Бізнес Інформ. – 2013. – № 1. – С. 131–136.
21. Шинкаренко В.Г. Система об'єктів маркетингових досліджень / В.Г. Шинкаренко, І.С. Пипенко // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр. – 2003. – Вип. 6. – С. 5–11.
22. Методология функционального моделирования: РД IDEF0–2000. – М. : Издательство стандартов, 2000. – 75 с.

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

Стаття надійшла до редакції 01.09. 2014 р.

УДК 339.138

ФЁДОРОВА В.А., канд. экон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ВИДЫ ИМИДЖА АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Получила дальнейшее развитие многоуровневая классификация видов имиджа автотранспортного предприятия на основе использования логического анализа и системного подхода.

По принадлежности субъектов восприятия имиджа к внешней и внутренней среде имидж подразделен на внешний и внутренний. В свою очередь, каждая из выделенных составляющих по способу восприятия имиджа разделена на осязаемый и когнитивный имидж.

В структуре внешнего имиджа выделено два уровня: имидж услуги и имидж предприятия. В качестве инструмента формирования имиджа услуги предложено рассматривать элементы комплекса маркетинга «7Р». Исходя из этого, имидж услуги подразделен на семь составляющих: физическое окружение, контакты с персоналом, цена, услуга, распределение, коммуникации, процесс. В структуру внешнего имиджа на уровне предприятия в целом, помимо имиджа услуги, включены такие составляющие, как осязаемый имидж (название предприятия, удобство месторасположения, дизайн зданий и помещений, фирменный стиль, внешний вид сотрудников и т.д.) и когнитивный имидж (уровень лояльности предприятия к клиентам и партнерам, представление о заявленной миссии, компетентность и культура персонала, график работы предприятия и т.д.).

В структуре внутреннего имиджа предприятия выделены два уровня: имидж коллектива и имидж предприятия-работодателя. Имидж коллектива включает в себя морально-психологический климат (когнитивный имидж), а также условия труда (осязаемый имидж). В свою очередь, имидж предприятия-работодателя, помимо имиджа коллектива, включает материальную мотивацию, удобство месторасположения предприятия, дизайн зданий и помещений, фирменный стиль – осязаемый имидж, а также уровень лояльности предприятия к работникам, график работы, возможность обучения и развития, корпоративную культуру – когнитивный имидж.

Знание видов имиджа позволит автотранспортному предприятию сконструировать желаемый образ, гарантирующий длительное функционирование и успех на рынке.

Ключевые слова: виды имиджа, классификация, внешний и внутренний имидж, осязаемый и когнитивный имидж, имидж автотранспортного предприятия, имидж услуги, имидж коллектива, имидж предприятия-работодателя.

ФЕДОРОВА В.А., канд. экон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ВИДИ ІМІДЖУ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Набула подальшого розвитку багаторівнева класифікація видів іміджу автотранспортного підприємства на основі використання логічного аналізу та системного підходу.

За приналежністю суб'єктів сприйняття іміджу до зовнішнього та внутрішнього середовища імідж поділено на зовнішній та внутрішній. У свою чергу, кожну з виділених складових за способом сприйняття іміджу поділено на відчутний та когнітивний імідж.

У структурі зовнішнього іміджу виділено два рівні: імідж послуги та імідж підприємства. Як інструмент формування іміджу послуги запропоновано розглядати елементи комплексу маркетингу «7Р». Виходячи з цього, імідж послуги поділено на сім складових: фізичне оточення, контакти з персоналом, ціна, послуга, розподіл, комунікації, процес. До структури зовнішнього іміджу на рівні підприємства в цілому, крім іміджу послуги, включено такі складові, як відчутний імідж (назва підприємства, зручність розташування, дизайн будівель і приміщень, фірмовий стиль, зовнішній вигляд співробітників тощо) і когнітивний імідж (рівень лояльності підприємства до клієнтів і партнерів, уявлення про заявлену місію, компетентність і культура персоналу, графік роботи підприємства тощо).

У структурі внутрішнього іміджу підприємства виділено два рівні: імідж колективу та імідж підприємства-роботодавця. Імідж колективу включає в себе морально-психологічний клімат (когнітивний імідж), а також умови праці (відчутний імідж). У свою чергу, імідж підприємства-роботодавця, крім іміджу колективу, включає матеріальну мотивацію, зручність розташування підприємства, дизайн будівель і приміщень, фірмовий стиль – відчутний імідж, а також рівень лояльності підприємства до працівників, графік роботи, можливість навчання та розвитку, корпоративну культуру – когнітивний імідж.

Знання видів іміджу дозволить автотранспортному підприємству сконструювати бажаний образ, який гарантуватиме тривале функціонування та успіх на ринку.

Ключові слова: види іміджу, класифікація, зовнішній і внутрішній імідж, відчутний і когнітивний імідж, імідж автотранспортного підприємства, імідж послуги, імідж колективу, імідж підприємства-роботодавця.

V. FEDOROVA, Cand. Sc. (Econ.),
Kharkiv National Automobile and Highway University

TYPES OF MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE IMAGE

Abstract. A multi-level classification of types of motor transport enterprise image has got further development through the use of logical analysis and systematic approach. According to belonging of the image perception subjects to external or internal environment, the image can be classified as an external or internal one. In turn, each of the selected components by the process of image perception is divided into tangible and cognitive image.

In the structure of the external image two levels can be allocated: the service image and the enterprise image. As a tool for forming the service image it is suggested to consider elements of «7P» marketing mix. According to this, the service image is divided into seven components: physical environment, contacts with the staff, price, service, distribution, communications, process. The structure of the external image at the level of the enterprise as a whole except for the service image includes such components as tangible image (the enterprise name, convenience of location, design of buildings and premises, corporate identity, appearance of employees, etc.) and cognitive image (the level of the enterprise loyalty to its customers and partners, understanding of the mission stated, the staff competence and culture, working hours of the enterprise, etc.).

In the structure of the internal enterprise image two levels are distinguished: the personnel image and the image of the enterprise-employer. The personnel image includes moral and psychological climate (cognitive image) as well as working conditions (tangible image). In

its turn, the enterprise-employer image in addition to the personnel image includes financial motivation, convenience of the business location design of buildings and premises, corporate identity – the tangible image as well as the level of the enterprise loyalty to its employees, working hours, training and development opportunities, corporate culture – the cognitive image.

Knowing the image types will allow a motor enterprise to form a desired image, which guarantees long-term performance and success in the market.

Key words: *types of image, classification, external and internal image, tangible and cognitive image, motor transport enterprise image, service image, collective image, enterprise-employer image.*

Постановка проблемы. На современных рынках действует большое количество предприятий, предлагающих однотипные товары и услуги по сходным ценам. В таких условиях решающим фактором, влияющим на выбор целевых групп, является положительный имидж предприятия. Наличие привлекательного имиджа формирует приверженность целевых групп к предприятию, обеспечивает видение преимуществ, отсутствующих у конкурентов. Таким образом, проблема формирования имиджа предприятия становится особо актуальной.

Построение эффективного имиджа предприятия предполагает знание основных его видов. В силу специфики продукции автотранспортных предприятий (АТП), а также условий ее реализации, виды имиджа АТП также будут иметь специфическое проявление. В связи с этим возникает задача усовершенствования классификации видов имиджа АТП.

Анализ последних исследований и публикаций. В литературных источниках представлены разные точки зрения на классификацию видов имиджа предприятия (табл. 1).

Анализ таблицы позволил сделать следующие выводы:

– классификация видов имиджа предприятия осуществляется по различным признакам:

а) по субъектам, для которых разрабатывается имидж [1, 8, 10–11, 14]. Поскольку исследователи по-разному классифицируют субъекты восприятия имиджа, соответственно название и количество предлагаемых видов имиджа также различны. При этом все виды можно объединить в две группы: относящиеся к внешнему имиджу (например, в работе [1] это такие, как имидж у потребителей; социальный имидж; имидж у госструктур; бизнес-имидж) и к внутреннему имиджу.

Таблица 1

Существующие подходы к классификации имиджа предприятия

Источник	Классификационный признак	Элементы, выделяемые в структуре имиджа
1	2	3
Шкардун В.Д., Ахтямов Т.М. [1, с. 70]	субъекты восприятия имиджа	– имидж предприятия у потребителей; – социальный имидж предприятия; – имидж предприятия у госструктур; – бизнес-имидж предприятия; – внутренний имидж предприятия
Джи Б. [2, с. 37], Муромкина И.И. [3, с. 37], Полянская И.Л., Полянский Л.Н. [4, с. 39]	способ восприятия имиджа; принадлежность субъектов восприятия имиджа к внешней или внутренней среде	– осязаемый имидж; – неоссязаемый имидж; – внутренний имидж; – внешний имидж
Томилова М.В. [5, с. 5], Примаков Т. [6, с. 69], Ромашенко И. [7, с. 107]	структурные элементы имиджа	– имидж товара; – имидж потребителя; – внутренний имидж; – имидж основателя / руководителей; – имидж персонала; – визуальный имидж; – социальный имидж; – бизнес-имидж
Бурцева Т., Миронова Н. [8, с. 24]	субъекты восприятия имиджа	– имидж предприятия у потребителей; – имидж у финансового сообщества; – имидж у международной общественности; – внутренний имидж предприятия; – имидж фирменного магазина; – имидж предприятия у государственных структур; – социальный имидж; – бизнес-имидж
Коркушко Н.Н. [9, с. 70]	структурные элементы имиджа	– деловая репутация; – визуальный имидж; – имидж и деловая репутация руководителя; – внутренний имидж; – аудиальный имидж

Окончание табл. 1

1	2	3
Алешина И.В. [10, с. 39], Ильяшенко С.Н., Колодка А.В. [11, с. 164]	субъекты восприятия имиджа	– имидж для международной общест- венности; – имидж для партнеров; – имидж для госструктур; – имидж для финансового сообщества; – имидж для персонала; – имидж для общественных органи- заций; – имидж для местной общественности; – имидж для потребителей
Герасимова Т.В. [12, с. 16]	принадлежность субъектов вос- приятия имиджа к внешней или вну- тренней среде, уровни имиджа	– внешний имидж: 1) система 4Р (товарная политика, ценовая политика, сбытовая полити- ка, коммуникационная политика); 2) бизнес-имидж; 3) визуальный имидж; – внутренний имидж: 1) бизнес-имидж; 2) визуальный имидж; 3) социально-психологический имидж
Брежнева В.М. [13, с. 11]	принадлежность субъектов восприятия имиджа к внеш- ней или внутрен- ней среде, уровни имиджа	– внешний имидж: 1) имидж товаров и услуг; 2) визуальный имидж; 3) бизнес-имидж; 4) социальный имидж; – внутренний имидж: 1) имидж руководителя; 2) внутренняя организационная куль- тура; 3) социальные трансферты; 4) имидж персонала и социально- психологический климат
Рогалева Н.Л. [14, с. 8]	субъекты восприятия имиджа	– внутренний имидж; – потребительский имидж; – партнерский имидж

В данном случае нарушается одно из правил классификации, при котором часть объема исходного понятия делится на виды, а другая – на подвиды таких видов. Поэтому целесообразно сначала

подразделить имидж на внешний и внутренний, а далее рассмотреть их подвиды;

б) по уровням имиджа [12–13] (например, в работе [12] на первом уровне имидж классифицируется на внешний и внутренний имидж по принадлежности субъектов восприятия имиджа к внешней или внутренней среде; на втором уровне внешний имидж рассматривается на двух уровнях – продуктов (услуг) и предприятия в целом, а внутренний – предприятия и коллектива его работников);

в) по элементному составу [5–7, 9]. Вследствие различия мнений исследователей относительно количества и содержания элементов, выделяемых в структуре имиджа, предложенные виды имиджа также различны;

– в некоторых источниках при классификации видов имиджа используется одновременно несколько признаков, что противоречит правилам составления классификаций. Так, в работах [2–4] используются два признака: способ восприятия имиджа (осязаемый, неосязаемый) и принадлежность субъектов восприятия имиджа к внешней или внутренней среде воздействия (внутренний, внешний имидж).

По мнению автора, классификация видов имиджа предприятия по субъектам, на которых ориентирован имидж, является слишком укрупненной. При этом не раскрывается способ формирования отдельных его видов, например, имиджа предприятия у потребителей. Данного недостатка лишена классификация видов имиджа предприятия, предложенная Герасимовой Т.В. [12, с. 16]. Однако требуют обоснования признаки, по которым осуществлялось выделение видов внешнего и внутреннего имиджа. Кроме того, данная классификация не может быть применена при исследовании имиджа автотранспортных предприятий ввиду специфики их продукции, а также условий ее реализации, поэтому требует совершенствования.

Формулирование целей статьи. Целью статьи является усовершенствовать классификацию видов имиджа, учитывающую специфику работы автотранспортных предприятий, на основе использования логического анализа и системного подхода.

Изложение основного материала исследования. На процесс функционирования любого автотранспортного предприятия оказывают влияние различные субъекты. К таким субъектам относятся клиенты, конкуренты, посредники, контактные аудитории и поста-

вщики [15, с. 35]. С некоторыми из этих субъектов предприятие непосредственно взаимодействует, например, с клиентами, посредниками и поставщиками. Тогда как с контактными аудиториями (за исключением внутренних контактных аудиторий, или работников предприятия) такого взаимодействия нет. Они лишь способствуют либо противодействуют усилиям предприятия по обслуживанию рынков. В соответствии с этим указанных субъектов можно подразделить на две группы: нацеленные на взаимодействие с предприятием (клиенты, поставщики, посредники, работники предприятия) или на получение информации о предприятии без непосредственного взаимодействия (контактные аудитории, за исключением работников предприятия).

При формировании имиджа предприятие прежде всего учитывает интересы субъектов, с которыми осуществляется непосредственное взаимодействие. Имидж же в сознании других целевых групп формируется на основе информации о данном взаимодействии. В зависимости от того, к какой среде относятся целевые группы, их можно подразделить на внешние (клиенты, поставщики, посредники) и внутренние (работники предприятия). Таким образом, по признаку – принадлежность субъектов восприятия имиджа к внешней или внутренней среде – имидж предприятия предлагается подразделить на два вида: внешний и внутренний имидж (рис. 1).

Образ предприятия в сознании целевых групп формируется на основе восприятия характеристик услуги и собственно предприятия. Поэтому считается целесообразным выделить в структуре *внешнего* имиджа два уровня: уровень услуги (имидж услуги) и уровень предприятия (имидж предприятия).

По способу восприятия целевыми группами характеристик предприятия в структуре как внешнего, так и внутреннего имиджа можно выделить две составляющие – осязаемый и когнитивный имидж (неосязаемый).

Осязаемый имидж – это образ предприятия, формируемый в сознании целевых групп с помощью органов чувств. В свою очередь, неосязаемый имидж рассматривается как «ответная реакция покупателя на созданный предприятием осязаемый имидж, на отношение к нему сотрудников предприятия, это те эмоциональные связи, которые устанавливаются между клиентом и компанией» [16, с. 48].

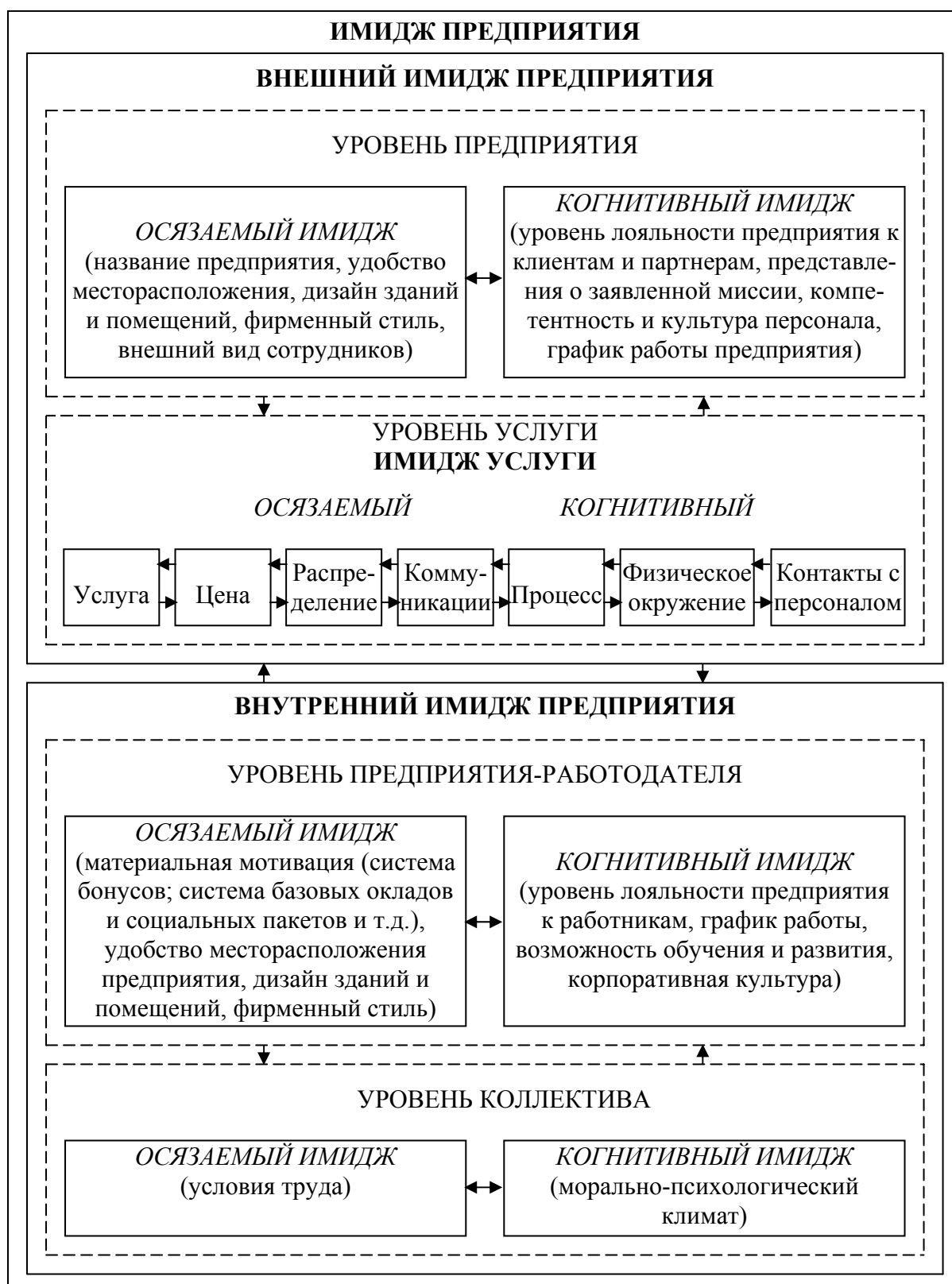


Рис. 1. Виды имиджа автотранспортного предприятия

То есть можно сказать, что когнитивный имидж – это образ предприятия, формируемый в сознании целевых групп на основе чувств и ощущений после восприятия осязаемого имиджа.

Рассмотрим составляющие осязаемого и неосязаемого имиджа на выделенных ранее уровнях *внешнего* имиджа: уровне товара и уровне предприятия в целом. Осязаемые и неосязаемые характеристики услуги формируются с использованием элементов комплекса маркетинга. Для предприятий сферы услуг комплекс маркетинга включает семь элементов: физическое окружение, контакты с персоналом, цена, услуга, распределение, коммуникации, процесс [17]. Поэтому предлагается имидж услуги классифицировать по признаку – элементы комплекса маркетинга «7Р». Помимо характеристик товара, на имидж оказывают влияние и характеристики самого предприятия, которые также можно отнести к осязаемому и неосязаемому имиджу. К составляющим *внешнего* осязаемого имиджа на уровне предприятия в целом относятся название предприятия, удобство месторасположения, дизайн зданий и помещений, фирменный стиль, внешний вид сотрудников и т.д. Неосязаемый имидж проявляется в процессе непосредственного взаимодействия целевых групп с предприятием и включает уровень лояльности предприятия к клиентам и партнерам, представления о заявленной миссии, компетентность и культуру персонала, график работы предприятия и т.д. Неосязаемый имидж является основой для формирования репутации предприятия.

При этом внешний имидж целесообразно подразделить по субъектам восприятия имиджа на потребительский (имидж у клиентов) и партнерский имидж (имидж у поставщиков и посредников). Выделение в составе внешнего имиджа данных двух видов осуществлено по принципу сходства и различия факторов, влияющих на его формирование в сознании различных целевых групп. Так, на формирование имиджа в сознании поставщиков и посредников влияют осязаемые и когнитивные характеристики внешнего имиджа предприятия, а на формирование имиджа в сознании клиентов, помимо указанных факторов, оказывают влияние и характеристики услуги.

В структуре *внутреннего* имиджа предлагается также выделить два уровня: имидж коллектива предприятия и имидж предпри-

ятия-работодателя. При этом в зависимости от способа восприятия имиджа на каждом уровне можно выделить осязаемую и когнитивную составляющие. Имидж коллектива включает в себя социально-психологический климат (когнитивный имидж), а также условия труда (осязаемый имидж). В свою очередь, имидж предприятия-работодателя, помимо имиджа коллектива, включает материальную мотивацию (систему бонусов; систему базовых окладов и социальных пакетов и т.д.), удобство месторасположения предприятия, дизайн зданий и помещений, фирменный стиль – осязаемый имидж, а также уровень лояльности предприятия к работникам, график работы, возможность обучения и развития (тренинги, центры развития; индивидуальные планы развития; систему коучинга; систему ротаций и стажировок и т.д.), корпоративную культуру – когнитивный имидж.

Выводы. Таким образом, уточнено содержание видов имиджа для автотранспортного предприятия. На первом уровне имидж подразделяется на внешний и внутренний по признаку – принадлежность субъектов восприятия имиджа к внешней внутренней среде. На втором уровне по признаку – уровни имиджа – в структуре внешнего имиджа выделены имидж услуги и имидж предприятия, а в структуре внутреннего – имидж коллектива и имидж предприятия-работодателя. В свою очередь, каждая из выделенных составляющих по способу восприятия имиджа разделена на осязаемый и когнитивный имидж. Имидж услуги подразделен на виды по признаку – элементы комплекса маркетинга «7Р».

Литература

1. 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.
2. Джи Б. Имидж фирмы: планирование, формирование, продвижение / Б. Джи. – М. : Центр, 1999. – 272 с.
3. Муромкина И.И. Имидж розничного торгового предприятия: особенности формирования и восприятия / И.И. Муромкина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 2. – С. 72–77.

4. Полянская И.Л. Имидж торгового предприятия / И.Л. Полянская, Л.Н. Полянский // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 3. – С. 39–47.
5. Томилова М.В. Модель имиджа предприятия / М.В. Томилова // Маркетинг в России и за рубежом. – 1998. – № 1. – С. 5–17.
6. Примак Т. Оцінювання іміджу підприємства на споживчому ринку України / Тетяна Примак // Економіст. – 2002. – № 6. – С. 69–71.
7. Ромащенко І. Формування позитивного іміджу організації як складова професійних компетенцій маркетологів / Інна Ромащенко // Молодь і ринок. – 2011. – № 4 (75). – С. 105–108.
8. Бурцева Т. Исследование корпоративного имиджа / Т. Бурцева, Н. Миронова // Маркетинг. – 2008. – № 3. – С. 24–35.
9. Коркушко Н.М. Формування іміджу дорожнього підприємства / Н.М. Коркушко // Економіка транспортного комплексу : збірник наукових праць. – 2012. – Вип. 19. – С. 94–95.
10. Алешина И.В. Корпоративный имидж: стратегический аспект / И.В. Алешина // Маркетинг в России и за рубежом. – 1998. – № 1. – С. 44–50.
11. Ілляшенко С.М. Імідж організації як економічна категорія: сутність, зміст, основні етапи формування / С.М. Ілляшенко, А.В. Колодка // Прометей. – 2012. – № 2. – С. 164–170.
12. Герасимова Т.В. Теоретико-методологические основы формирования имиджевой политики хозяйствующего субъекта : автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук : спец. 08.00.01 «Экономическая теория (политическая экономия)» / Т.В. Герасимова. – М., 2007. – 26 с.
13. Брежнева В.М. Формирование и развитие имиджа организаций потребительской кооперации : автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг)» / В.М. Брежнева. – Белгород, 2007. – 25 с.
14. Рогалева Н.Л. Формирование и оценка имиджа торговых организаций : автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг)» / Н.Л. Рогалева. – Новосибирск, 2007. – 16 с.
15. Шинкаренко В.Г. Маркетинговая деятельность автотранспортного предприятия : учеб. пособ. / Шинкаренко В.Г. – Х. : Мадрид, 2013. – 596 с.
16. Сироткина И. Неосвязаемый имидж компании / И. Сироткина // Новигатор ювелирной торговли. – 2008. – Январь, февраль. – С. 48–50.
17. Шинкаренко В.Г. Особенности комплекса маркетинга в предприятиях транспорта / В.Г. Шинкаренко // Вісник економіки і промисловості. – 2012. – № 38. – С. 361 – 365.

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

Стаття надійшла до редакції 29.08.2014 р.

Наукове видання

**ЕКОНОМІКА
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ**

Збірник наукових праць

Випуск 24

Засновник – Харківський національний автомобільно-дорожній університет

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

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

Відповідальний за випуск *В.Г. Шинкаренко*

Редактори: *К.В. Хорошилова, О.Ю. Шапіна*

Комп'ютерна верстка *Н.В. Журавльової*

Підписано до друку 25.12.2014 р. Формат 60×84 1/16. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman Cyr. Віддруковано на ризографії.
Ум. друк. арк. 9,5. Обл.-вид.арк. 12,1.
Зам. № 679/14 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.*