

Міністерство освіти і науки України

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-
ДОРОЖНІЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ЕКОНОМІКА
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ**

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

ВИПУСК 25

**ECONOMICS
OF THE TRANSPORT COMPLEX**

JOURNAL OF COLLECTED PAPERS

VOLUME 25

Харків
ХНАДУ
2015

УДК 338.47:656

*Друкується відповідно до рішення вченої ради
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету
від 26 грудня 2014 р. (протокол № 4).*

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. 25. – 168 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.Н.**Интеграция методов совершенствования
бизнес-процессов предприятия7**Федотова И.В.**Представление взаимодействия между предприятиями
на основе волнового подхода и теории полей20**Левченко О.П., Міщенко І.В.**Етапи формування стратегії корпоративної соціальної
відповідальності (КСВ) підприємства36**Криворучко О.Н., Сукач Ю.А.**Организационное моделирование процессно-ориентированной
структуры управления предприятием50**Фёдорова В.А.**

Сущность стратегической гибкости предприятия67

Гладка О.І.Встановлення сутності привабливості підприємства
як роботодавця76**Криворучко О.М., Водолажська Т.О.**

Обґрунтування типів кадрової політики підприємства88

Пипенко І.С.Формування системи показників оцінювання потенціалу
підприємства99

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

Шинкаренко В.Г., Левченко О.П.

Модель стратегического управления предприятием112

Шинкаренко В.Г., Ананко І.М.

Питання регламентації логістичних бізнес-процесів125

Шинкаренко В.Г., Легкий С.А.

Формування системи управління цінністю послуг
пасажирського автомобільного транспорту135

Ачкасова Л.М.

Обґрунтування факторів ефективності перевезення вантажів145

Догадайло Я.В.

Система підконтрольних показників підприємств дорожнього
господарства153

TABLE OF CONTENTS

MACROECONOMIC ISSUES OF THE DEVELOPMENT
OF TRANSPORT COMPLEX***O. Kryvoruchko***

Integration of methods for improving business processes
of an enterprise 7

I. Fedotova

Conceptualization of interaction between enterprises based
on the wave approach and field theory 20

O. Levchenko, I. Mishenko

The stages of forming corporate social responsibility (CSR)
of enterprises 36

O. Kryvoruchko, Yu. Sukach

Organizational modeling of the process-oriented structure
of enterprise management 50

V. Fedorova

Essence of an enterprise strategic flexibility 67

O. Gladka

Determining the essence of a company attractiveness
as an employer 76

O. Kryvoruchko, T. Vodolazhska

Substantiating types of a company personnel policy 88

I. Pypenko

The formation of the system of indicators of enterprise
potential evaluation 99

ECONOMY OF MOTOR TRANSPORT

V. Shynkarenko, O. Levchenko

A model of strategic management of enterprises 112

V. Shynkarenko, I. Ananko

The issues of logistic business processes regulation 125

V. Shynkarenko, S. Legkiy

Formation of control system of value of passenger
motor transport services 135

L. Achkasova

Substantiation of factors of effective cargo transportation 145

Ya. Dogadaylo

System of controlled indicators of road sector enterprises 153

ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

УДК 65.018

КРИВОРУЧКО О.Н., докт. екон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ИНТЕГРАЦИЯ МЕТОДОВ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Разработан теоретико-методический подход к интеграции методов совершенствования бизнес-процессов предприятия. Предложенный подход к совершенствованию БП, в отличие от традиционного, предполагает внедрение системы менеджмента качества как основы для реализации кардинальных методов (прямого инжиниринга и реинжиниринга) и использования непрерывных методов как составляющих элементов СМК (метод быстрого анализа (FAST); бенчмаркинг процесса; кайдзен; шесть сигм и т.д.). Процесс интеграции методов совершенствования БП носит итеративный характер, т.е. обеспечивается коррекция показателей системы менеджмента качества и бизнес-процессов после каждого этапа внедрения определенных методов совершенствования. Разработан алгоритм применения интегрированного подхода к совершенствованию методов БП. Реализация такого подхода обеспечит переход от стратегии предприятия к совокупности бизнес-процессов, требующих внимания, и обоснованный выбор методов их совершенствования; эффективность бизнес-процессов и создание/совершенствование системы менеджмента качества.

Ключевые слова: бизнес-процессы, методы совершенствования бизнес-процессов, интеграция методов, реинжиниринг, система менеджмента качества.

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

ІНТЕГРАЦІЯ МЕТОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Розроблено теоретико-методичний підхід до інтеграції методів вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Запропонований підхід до вдосконалення БП, на відміну від традиційного, припускає впровадження системи менеджменту якості як основи для реалізації кардинальних методів (прямого інжинірингу і реінжинірингу) і використання безперервних методів як складових елементів СМЯ (метод швидкого аналізу (FAST); бенчмаркінг процесу; кайдзен; шість сигм тощо). Процес інтеграції методів вдосконалення БП носить ітеративний характер, тобто забезпечується корекція показників

системи менеджменту якості й бізнес-процесів після кожного етапу впровадження певних методів вдосконалення. Розроблено алгоритм застосування інтегрованого підходу до вдосконалення методів БП. Реалізація такого підходу забезпечить перехід від стратегії підприємства до сукупності бізнес-процесів, що вимагають уваги, і обґрунтований вибір методів їх вдосконалення; ефективність бізнес-процесів і створення/удосконалення системи менеджменту якості.

Ключові слова: бізнес-процеси, методи удосконалення бізнес-процесів, інтеграція методів, реінжиніринг, система менеджменту якості.

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

INTEGRATION OF METHODS FOR IMPROVING BUSINESS PROCESSES OF AN ENTERPRISE

Abstract. The theoretical and methodological approach to integration of methods for improving business processes of an enterprise has been developed. The suggested approach to business-processes improvement, unlike the traditional one, involves using quality management system as a basis for the implementation of cardinal methods (direct engineering and re-engineering) and the application of continuous methods as constituent elements of quality management system (method of rapid analysis (FAST); benchmarking; kaizen, six sigma, etc.). The process of integrating methods for business-processes improvement has an interactive nature; it means that index adjustment of quality management system and business processes is provided after every stage of implementing certain improvement methods. The algorithm of using integrated approach to improving methods of business processes has been developed. Realization of such approach can ensure transition from enterprise strategy to the totality of business processes, which require special attention, and reasonable choice of methods for their improvement; efficiency of business processes and creation/improvement of quality management system.

Key words: business processes, methods of business-processes improvement, integration of methods, re-engineering, quality management system.

Постановка проблемы. В современных условиях для украинских предприятий наиболее важной является проблема низкой эффективности бизнес-процессов (БП). Ее решение возможно путем применения процессного подхода к управлению предприятием и, соответственно, различных методов совершенствования бизнес-процессов. В зависимости от задач, стоящих перед предприятием, отдается предпочтение конкретным методам совершенствования бизнес-процессов или их комбинациям: реинжинирингу, оптимизации, методам «шесть сигм» и «бережливое производство / lean production» и другим. Следует отметить, что существующие и вновь разрабатываемые методы совершенствования бизнес-процессов

имеют общие основы, теоретические положения, а отличаются отдельными акцентами совершенствования объекта – бизнес-процессов. Поэтому целесообразно синтезировать соответствующие методы и выработать интегрированное представление о совершенствовании бизнес-процессов предприятия.

Анализ последних исследований и публикаций. В настоящее время анализу существующих методов совершенствования бизнес-процессов и выработке рекомендаций по их использованию посвящено большое количество научных работ [1–10]. В этих работах достаточно подробно описываются суть и содержание методов; обосновывается целесообразность использования конкретных методов в зависимости от уровня эффективности, наличия соответствующих ограничений по различным видам ресурсов [3, с. 152–155]; порядок и технология внедрения и т.д. При этом методы совершенствования БП рассматривают в рамках реализации определенных подходов.

Анализ имеющихся подходов позволяет установить следующее. Во-первых, все подходы имеют общую базу и направленность. Базой реализации является фундамент процессной теории и методологии управления процессами (описание границ, процесса, установление контрольных точек, измерение показателей, анализ полученной информации и разработка предложений по совершенствованию). Применение подходов направлено на выявление дублирования функций, узких мест, затратных центров, качества отдельных операций, недостающей информации, возможностей автоматизации и управление качеством.

Во-вторых, существующие подходы различаются степенью проводимых изменений и технологией проведения (рис. 1).

Кардинальный подход ведет к существенным изменениям процесса и фундаментальным изменениям в структуре управления предприятием, предполагает значительное изменение («качественный скачок») в эффективности предприятия, а непрерывный (постепенный) подход базируется на концепции последовательных улучшений Э. Деминга, которая легла в основу Всеобщего управления качеством (TQM), и ориентирован на относительно медленный рост показателей эффективности процессов.

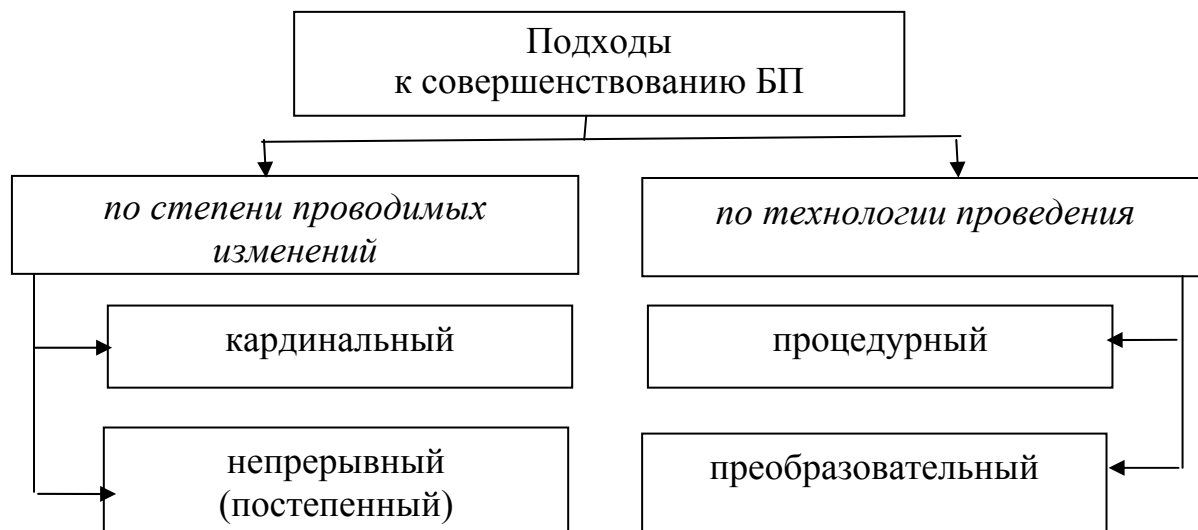


Рис. 1. Виды подходов к совершенствованию БП

К кардинальным методам совершенствования БП можно отнести: прямой инжиниринг – проектирование бизнес-процесса «с чистого листа» и реинжиниринг (фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений современных показателей деятельности компаний, таких как стоимость, качество, сервис и темпы).

К непрерывным (постепенным) методам относятся: метод быстрого анализа решения (FAST) – прорывной подход, концентрирующий внимание на определенном процессе в течение короткого промежутка времени; бенчмаркинг процесса (систематический метод определения, понимания и творческого развития товаров, услуг, проектов, оборудования, процессов и процедур более высокого качества для улучшения текущей деятельности организации, посредством изменения того, как разные организации выполняют одинаковые или похожие операции); обратный инжиниринг – описание и перепроектирование действующих бизнес-процессов (концентрированное улучшение), направленное на устранение дублирования, упрощение методов, установление партнерских отношений с поставщиками, стандартизацию и т.п.

Процедурная технология совершенствования БП («от структуры к процессу») основывается на создании системы учета качества осуществляемых операций и процессов, позволяет фиксировать положительную динамику по определенным показателям, т.е. этот подход в большей степени ориентирован на совершенствование

фрагментарных процессов в рамках функционально-специализированных структур управления, их унификации и стандартизации по ISO. Основными методами реализации процедурной технологии совершенствования БП следует считать методы «кайдзен», «6 сигм».

Преобразовательный подход («от процесса к структуре») сконцентрирован на создании дополнительной ценности для внутренних и внешних клиентов; исследовании процессов с позиций совокупности операций, создающих ценность для потребителя; применении внутреннего маркетинга.

Использование конкретного метода в рамках определенного подхода зависит от соответствующих условий функционирования БП, мнения и креативности руководства предприятия и т.п. На наш взгляд, можно выделить наиболее предпочтительные варианты применения методов совершенствования БП (рис. 2).

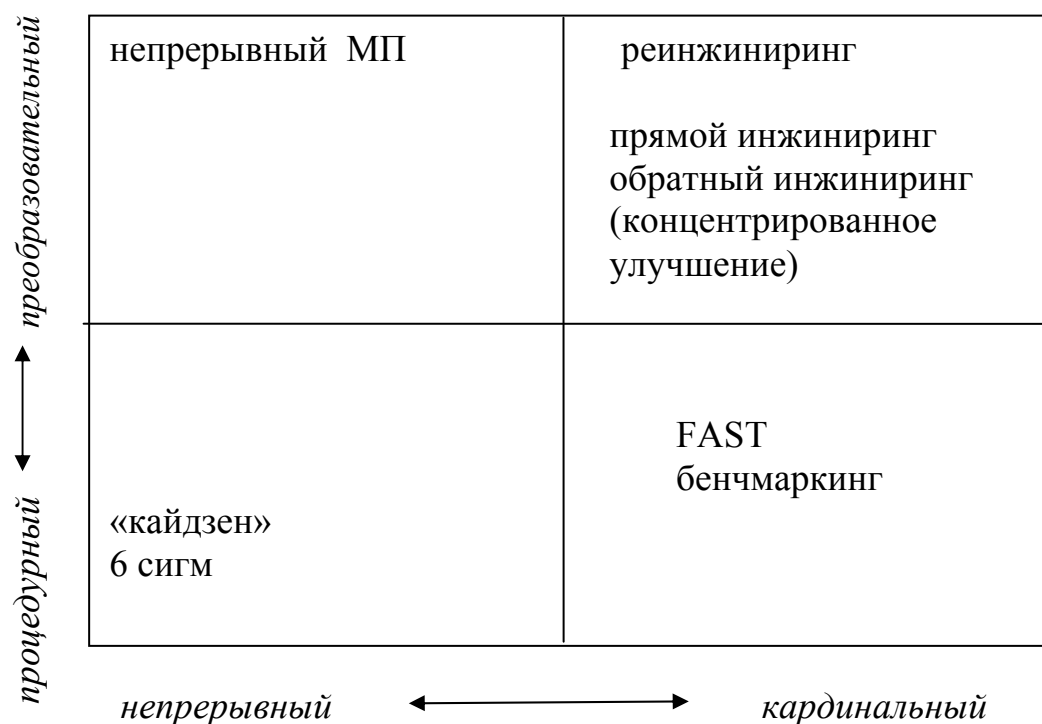


Рис. 2. Основные методы совершенствования БП

Опыт применения этих подходов и соответствующих им методов доказывает, что их действенность и эффективность во многом обеспечивается наличием или внедрением на предприятии системы менеджмента качества (СМК). Это объясняется тем, что процесс-

ный подход к управлению основан на всеобщем управлении качеством, реинжиниринге и совершенствовании БП; СМК и методы совершенствования БП базируются на общих принципах, имеют одинаковую теоретическую основу.

В отдельных современных исследованиях [11–14] рассматриваются направления совершенствования бизнес-процессов предприятия путем комплексного внедрения реинжиниринга БП и СМК. Так, в работе [13, с. 9–14] при определении экономической сущности реинжиниринга бизнес-процессов с помощью междисциплинарного подхода одно из определений дано как управление качеством; в составе методов проведения реинжиниринга указаны методы менеджмента качества.

В работе [14] сделан вывод о возможности интеграции реинжиниринга бизнес-процессов и системы менеджмента качества, но на основе системы сбалансированных показателей, которая применяется как система показателей и критериев оценки эффективности совершенствования бизнес-процессов предприятия. Интеграция методов совершенствования БП, по мнению автора, включает следующие этапы:

1) системный менеджмент качества, на постоянной основе повышающий результативность и эффективность процессов и деятельности предприятия за счет «внутренних резервов»;

2) реинжиниринг как необходимая кардинальная перестройка делового процесса.

Однако, на наш взгляд, во-первых, недостаточно обоснованным является использование системы сбалансированных показателей как основы интеграции СМК и реинжиниринга БП. Наличие в ССБ составляющей «внутренние бизнес-процессы» позволяет определять взаимосвязь основных стратегических показателей при совершенствовании процессно-ориентированной организации. Но имеет место сложность в определении ключевых показателей эффективности функционирования бизнес-процессов предприятия, а также невозможность использования стратегических карт как универсальных даже для предприятий одной отрасли. Во-вторых, в рамках разработанного подхода акцент делается на интеграции СМК и реинжиниринга без рассмотрения возможности использования других методов совершенствования БП. В-третьих, процесс ин-

теграции методов совершенствования БП должен носить итеративный характер, т.е. должна быть обеспечена коррекция показателей СМК и БП после каждого этапа внедрения определенных методов совершенствования.

Нерешенные составляющие общей проблемы. Применение существующих подходов к совершенствованию БП и внедрение СМК в разрозненном виде не реализуют в полной мере весь потенциал методов улучшения деятельности; переход от стратегии развития предприятия, политики в области качества к совокупности бизнес-процессов предприятия как целенаправленной совокупности взаимосвязанных действий, результаты которых представляют ценность для потребителя продукции (услуг) и приносят доход (или прибыль) их производителю. В связи с этим возникает необходимость в интеграции методов совершенствования БП и СМК.

Формулирование целей статьи. Целью статьи является разработка теоретико-методического подхода к интеграции методов совершенствования бизнес-процессов на основе отведения центральной роли системе менеджмента качества на предприятии, базирующейся на принципах TQM.

Изложение основного материала исследования. В самом общем виде интеграция [от лат. integration – восстановление, восполнение от integer – целый] – объединение в целое каких-либо частей, элементов [15, с. 319]. При этом интеграция методов совершенствования бизнес-процессов предприятия представляет собой объединение различных методов с целью повышения эффективности их использования.

С целью обоснования целесообразности объединения методов совершенствования БП и СМК и установления определенного порядка необходимо выделить их общие характеристики и различия (табл. 1).

Результаты сравнения подходов к совершенствованию БП и СМК показывают, что наличие общих характеристик (ключевой концепции; объекта, на который направлены изменения; глубины изменений; методов проведения; использования человеческих ресурсов) позволяет рассматривать их внедрение интегрированно во взаимосвязи реализации основных элементов.

Таблиця 1

**Сравнение подходов к совершенствованию БП
и системы менеджмента качества**

Характеристика	Подходы к совершенствованию БП	СМК
Ключевая концепция	Процессная теория и методология управления процессами	
Предназначение (цель)	Повышение результатов деятельности предприятия	Повышение качества конечной продукции предприятия, всех процессов
Основные методы	Реинжиниринг Прямой, обратный инжиниринг Непрерывный МП\бенчмаркинг	Семь простых методов анализа процессов Семь методов управления и планирования 6 сигм Кайдзен
Сущность метода	Радикальное переосмысление или перепроектирование бизнес-процессов, процедур в организации.	Самоанализ и непрерывное совершенствование бизнес-процессов в организации.
Задача руководства	Четкое видение оптимального бизнес-процесса.	Анализ показателей и выявление причин отклонений и низких показателей. Указание пути совершенствования
Ограничения	Ограничения, установленные в спецификациях	Целевое значение
Объект изменения	Предприятие в целом или ключевые процессы	
Глубина изменений	Полное переосмысление процессов (кардинальный подход)	
	Значительные изменения в структуре организации, рабочих процессах, выполняемых в ней	
Взаимодействие с человеческими ресурсами	Централизованно- децентрализованный подход. Наделение сотрудников полномочиями и командная работа	
Сроки реализации	Получение проектно- зафиксированных результатов в установленные проектом сроки	Длительные

Интегрированный подход к совершенствованию БП, в отличие от традиционного, предполагает внедрение системы менеджмента качества как основы для реализации кардинальных методов. Непрерывные методы будут использоваться автоматически как составляющие элементы СМК; при отсутствии желаемых результатов или эффекта необходимо рассматривать и внедрять кардинальные методы (рис. 3).

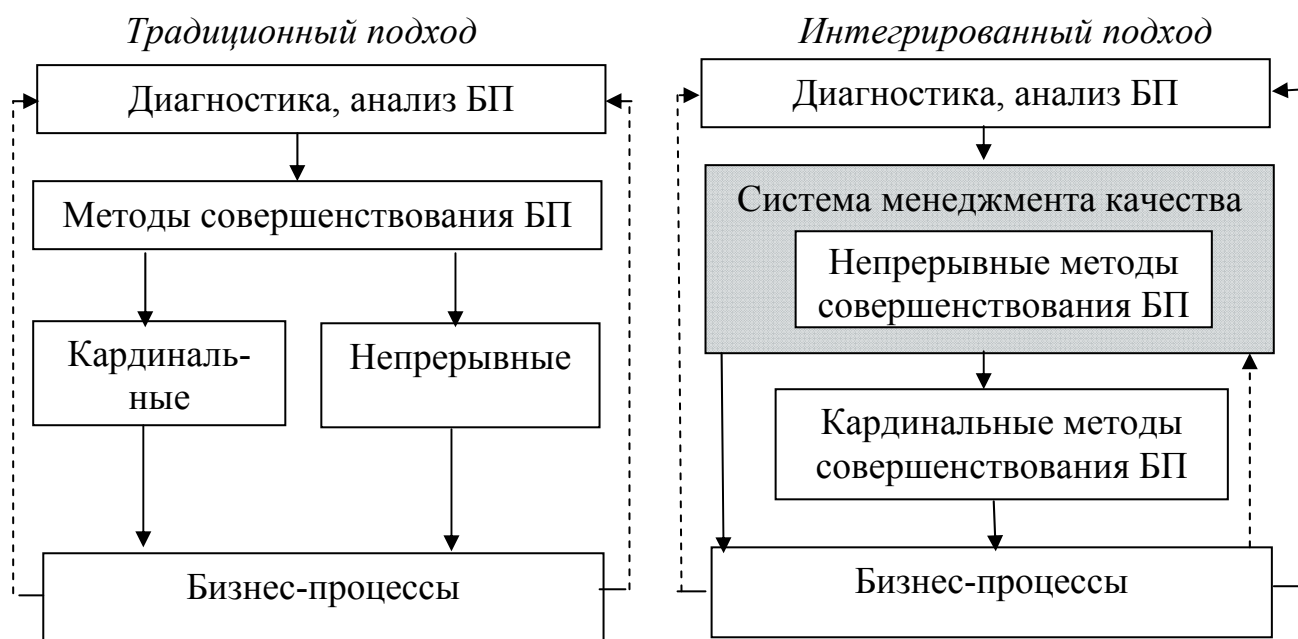


Рис. 3. Схема подходов к совершенствованию БП предприятия

Формирование СМК базируется на следующих принципах TQM (Total Quality Management – всеобщее управление качеством): нацеленность на повышение качества всех организационных процессов; сфокусированность на потребителе; основанность на фактах; высокая степень управляемости командного процесса. Главная цель TQM состоит в планомерном достижении поставленных перед предприятием задач через непрерывное улучшение работы.

Предполагается использование системы обратной связи: «СМК – БП – СМК» «СМК – БП – диагностика, анализ БП», «кардинальные методы совершенствования БП – БП – диагностика, анализ БП», позволяющей своевременно отслеживать результаты функционирования БП после внедрения соответствующих изменений и корректировать ход внедрения выбранных методов совершенствования.

Алгоритм применения интегрированного подхода к совершенствованию методов БП приведен на рис. 4.

На первом этапе осуществляется диагностика и анализ БП, задачей которых является анализ бизнес-требований. Для бизнес-процессов, имеющих высокие риски в силу большой доли неопределенности в них, рекомендуется детальный бизнес-анализ. Задачи детального анализа на этапе диагностики сводятся к получению достаточной информации для точного определения фактического состояния функционирования бизнес-процесса (сложности, фрагментарности и т.п.), его результатов (стоимости, качества, времени и т.п.) и объема предполагаемых работ по улучшению.

На втором этапе формируется и внедряется СМК. Это комплексный этап, включающий ряд работ: определение миссии, политики и целей в области качества, определение и построение процессов, документирование процессов. При этом определение и построение процессов направлены на моделирование существующей их структуры: указывается последовательность их реализации, входы, выходы, внутренние поставщики и потребители (другие процессы) и ответственные за результаты их функционирования.

Моделирование позволит представить функционирование предприятия как систему взаимосвязанных бизнес-процессов. При этом управление предприятием как системой взаимосвязанных (интегрированных) бизнес-процессов определит действие процессного и системного подходов и даст возможность перейти от функционального менеджмента к процессному.

Идентификация процессов СМК позволит высветить ряд проблем: отсутствие организационной структуры процессов; в организационной структуре определены не все процессы, необходимые для функционирования СМК; отсутствие документов, закрепляющих ответственность и полномочия руководителей служб и подразделений (несбалансированность ответственности и полномочий в части управления процессами) и т.д.

По результатам анализа БП и установленных проблем при внедрении СМК выявляются «узкие места» в функционировании БП (третий этап). Этот этап связан с применяемыми методами оценки бизнес-процессов, а соответственно, с получаемыми показателями и их интерпретацией. Так, например, метод анализа кри-

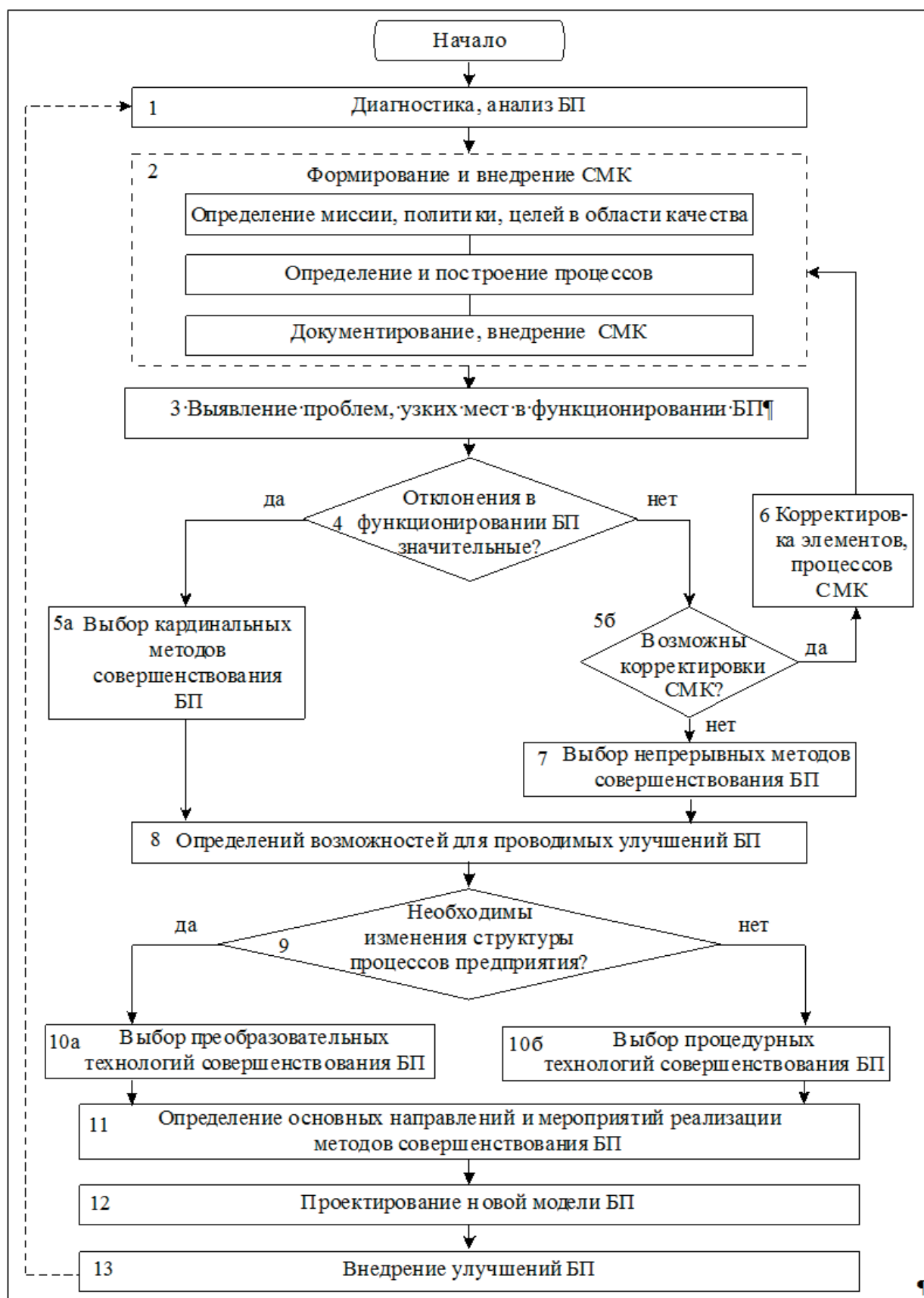


Рис. 4. Алгоритм реализации интегрированного подхода к совершенствованию БП

тических факторов успеха позволит выделить бизнес-процессы по степени их важности в достижении миссии предприятия, а также по их эффективности, установить первоочередность для оптимизации или реинжиниринга.

Четвертый этап связан с оценкой отклонений в функционировании БП. Если отклонения значительны, то необходимо принять решение о выборе кардинальных методов совершенствования БП (этап 5а); если незначительны, то рассмотреть возможность корректировки (доработки, совершенствования) СМК (этап 5б) с последующим внесением соответствующих изменений и корректировок элементов и процессов СМК (этап 6-й). В случае отсутствия такой возможности целесообразно принять решение о выборе непрерывных методов совершенствования БП (7-й этап).

На восьмом этапе устанавливаются возможности для применения методов улучшения БП, связанные с определенными ограничениями. Такими ограничениями выступает отсутствие финансовых, материальных, человеческих, информационных или временных ресурсов.

Девятый этап связан с установлением необходимости изменений структуры процессов. Если такая необходимость установлена, то выбираются преобразовательные технологии совершенствования БП (этап 10а), в противном случае – процедурные технологии (этап 10б).

На следующем, одиннадцатом этапе определяются основные направления и мероприятия по реализации выбранных методов улучшения БП.

После реализации запланированных изменений проектируется новая модель БП (12-й этап), а также сопоставляются результаты эффективности функционирования БП с заданными критериями улучшений с учетом затрат по видам функциональной деятельности. Далее внедряются все улучшения БП (13-й этап).

Выводы. Таким образом, предложен теоретико-методический подход к интеграции методов совершенствования БП и СМК, базирующийся на принципах TQM, который, в отличие от существующего, предполагает, что непрерывные методы рассматриваются и внедряются как составляющие элементы СМК, а при отсутствии желаемых результатов или эффекта осуществляется переход к кар-

динальным методам. Направлением дальнейших научных исследований является разработка механизмов интегрированной реализации конкретных методов совершенствования БП.

Литература

1. Менеджмент процессов / под ред. Й. Бекеера, Л. Вилкова, В. Тарахунина, М. Кугелера, М. Роземанна ; пер. с нем. – М. : Эксмо, 2008. – 384 с.
2. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Харрингтон Дж., Эсселинг К.С., Нимвеген Харм Ван. – С.Пб. : Азбука, 2002. – 316 с.
3. Криворучко О.М. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств : монографія / О.М. Криворучко, Ю.О. Сукач. – Х.: ХНАДУ, 2012. – 244 с.
4. Криворучко О.М. Вибір методів поліпшення бізнес-процесів підприємства / О. М. Криворучко, Ю. О. Сукач // Економіка транспортного комплексу. – 2013. – Вип. 22. – С. 7–21.
5. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев. – М.: Эксмо, 2005. – 592 с.
6. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология / Ю.Ф. Тельнов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 320 с.
7. 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя / под ред. В.В. Кондратьева. – М.: Эксмо, 2007. – 832 с.
8. Муравьева А.А. Совершенствование бизнес-процессов: задачи будущих исследователей / А.А. Муравьева, Р.Г. Пожидаев // Вестник ВГУ: науч. журн. Серия «Экономика и управление». – 2013. – № 2. – С. 145–152.
9. Ильин В.В. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика / В.В. Ильин. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – 176 с.
10. 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.
11. Криворучко О.Н. Гармонизация системы управления предприятием на основе менеджмента качества / О.Н. Криворучко, В.Г. Шинкаренко// Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр. – 2010. – Вип. 15. – С. 7–21.
12. Интеграция реинжиниринга и системы менеджмента качества (решения из банковской сферы) Кремлева Ирина Владимировна, Риб Светлана Ивановна // <http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=47>.
13. Козерод Л.А. Реинжиниринг бизнес-процессов промышленного предприятия (на примере машиностроения: автореф. дис. на соиск. учен. степ. канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяй-

ством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность») / Л.А. Козерод. – Хабаровск, 2009. – 23 с.

14. Угрюмова Н.В. Механизм интеграции методов совершенствования бизнес-процессов (на примере промышленных предприятий Челябинской области): автореф. дис. на соискан. учен. степ. канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность») / Н.В. Угрюмова. – М., 2012. – 28 с.

15. Большой Экономический Словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. – 5-е изд., доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.

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

Статья поступила в редакцию 12.01.2015 г.

УДК 334.75

ФЕДОТОВА И.В., канд. экон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ ПРЕДПРИЯТИЯМИ НА ОСНОВЕ ВОЛНОВОГО ПОДХОДА И ТЕОРИИ ПОЛЕЙ

Аннотация. В данной статье рассматриваются основные подходы к формированию межорганизационных взаимодействий. Основной целью исследования является усовершенствование методологических основ формирования отношений между предприятиями в рыночной среде на основе системного и волнового подходов с помощью обоснования полевой природы взаимодействий предприятия с партнерами. Предложенная методология базируется на использовании квантово-релятивистской системной картины мира и соответствующих ей представлений о квантово-волновой природе поведения субъектов, что позволяет формировать устойчивую структуру взаимодействия партнеров между собой на всех уровнях взаимоотношений. Предоставлено представление о волновом характере поведения субъектов взаимодействия, полевой форме экономических взаимодействий и механизме структуризации экономических систем, что открывает возможность описывать динамику социально-экономической системы категориями нелинейной динамики. Предложена структура взаимодействующих полей предприятия в социально-экономическом пространстве. Методологию формирования структуры взаимоотношений предприятия с партнерами на основе теории полей можно применять для любых уровней взаимодействия субъектов, предприятий и организаций, а также региона, отрасли или страны. Методология дает единый подход к описанию взаимоотношений предприятия с разными субъектами взаимодействия независимо от сферы их деятельности.

Ключевые слова: взаимодействие, партнер, пространство, поле, субъект взаимодействия, отношения, волновой подход.

ФЕДОТОВА І.В., канд. екон. наук,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ПОДАННЯ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ОСНОВІ ХВИЛЬОВОГО ПІДХОДУ ТА ТЕОРІЇ ПОЛІВ

Анотація. У поданій статті розглядаються основні підходи до формування міжорганізаційних взаємодій. Основною метою дослідження є удосконалення методологічних основ формування відносин між підприємствами в ринковому середовищі на основі системного та хвильового підходів за допомогою обґрунтування польової природи взаємодій підприємства з партнерами. Запропонована методологія базується на використанні квантово-релятивістської системної картини світу і відповідних їй уявлень про квантово-хвильову природу поведінки суб'єктів, що дозволяє формувати стійку структуру взаємодії партнерів між собою на всіх рівнях взаємин. Надано уявлення про хвильовий характер поведінки суб'єктів взаємодії, польову форму економічних взаємодій і механізм структуризації економічних систем, що відкриває можливість описувати динаміку соціально-економічної системи категоріями нелінійної динаміки. Запропоновано структуру взаємодіючих полів підприємства в соціально-економічному просторі. Методологію формування структури взаємин підприємства з партнерами на основі теорії полів можна застосовувати для будь-яких рівнів взаємодії суб'єктів, підприємств і організацій, а також регіону, галузі чи країни. Методологія дає єдиний підхід до опису взаємовідносин підприємства з різними суб'єктами взаємодії незалежно від сфери їхньої діяльності.

Ключові слова: взаємодія, партнер, простір, поле, суб'єкт взаємодії, відносини, хвильовий підхід.

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

CONCEPTUALIZATION OF INTERACTION BETWEEN ENTERPRISES BASED ON THE WAVE APPROACH AND FIELD THEORY

Abstract. In the article the basic approaches to formation of inter-organizational interaction are considered. The main objective of the study is to improve the methodological fundamentals for formation of relations between enterprises in the market environment based on a systematic and wave approaches through substantiation of the field nature of the enterprise interaction with partners. The proposed methodology is based on the use of the quantum-relativistic systemic picture of the world and the corresponding ideas about the quantum wave nature of the subjects' behavior that allows creating the stable structure of partners' interaction at all levels of relationship. The wave nature of behavior of interacting subjects, the field form of economic interaction and the mechanism of economic systems structuring are conceptualized that opens the possibility to describe dynamics of the socio-economic system with categories of non-linear dynamics. The structure of interacting fields of the enterprise in the socio-economic area is proposed. Methodology for formation of the structure of the enterprise relationship with partners on the basis of

the field theory can be applied at all levels of interaction between subjects, enterprises and organizations, as well as the region, industry or country. The methodology provides a unified approach to describing relationship of the enterprise with various subjects of interaction, regardless of the sphere of their activities.

Key words: *interaction, partner, area, field, subject of interaction, relationship, wave approach.*

Постановка проблемы. В условиях высокого уровня нестабильности и неопределенности организационно-экономической среды на Украине необходимо разрабатывать механизмы для повышения устойчивости предприятия, эффективного управления предприятиями, формирования новых связей. Увеличение возможных вариантов взаимодействия в современной социально-экономической среде нуждается в расширении методологического аппарата и инструментов для изучения взаимодействия между предприятиями.

Взаимодействие – это философская категория, отражающая процессы воздействия различных объектов друг на друга, их взаимную обусловленность, изменение состояния, взаимопереход, а также порождение одним объектом другого.

В общем понимании взаимодействие рассматривается как обмен веществом, энергией, информацией между двумя и более объектами (субъектами), имеющими регулярный (в естественных системах) или нерегулярный (в искусственных образованиях), но целенаправленный характер. Регулярный обмен, формируясь под воздействием каких-либо причин, в ходе своего становления становится фактором, преобразующим хотя бы один из участвующих в таком взаимодействии объектов.

Взаимодействия между предприятиями проявляются в форме обмена информацией, финансовыми ресурсами, товарами, ресурсами, технологиями и состоят из множества единичных актов взаимодействий. Предприятие как сложная социально-экономическая система в процессе своего функционирования осуществляет взаимодействие с разными видами субъектов внешней среды (потребители, поставщики, посредники, государственные органы и т.д.). Характер взаимодействия субъектов определяет уровень жизнеспособности и конкурентоспособности предприятия.

Проблеме методологии взаимодействий и отношений между предприятиями в рыночной среде посвящено много работ различ-

ных ученых, которые внесли существенный вклад в теорию взаимодействия предприятий, однако отсутствие единого подхода к процессу взаимодействия не позволяет исследовать всю сложность и нелинейность подобных межорганизационных взаимоотношений.

Анализ последних исследований и публикаций. В экономической науке сложилось несколько основных направлений теории фирмы, с позиций которых можно трактовать процессы взаимодействия предприятия с другими субъектами рынка. В каждом из них предприятие и его взаимосвязи рассматриваются под определенным углом зрения, с акцентом на те или иные особенности изучаемого объекта. Можно выделить четыре основных направления исследований, связанных с теоретическим описанием функционирования предприятия [1, 2]: неоклассическая теория фирмы; институциональная теория фирмы; эволюционная теория фирмы; предпринимательская теория фирмы. Разработанные теории рассматривают разные объекты исследования, в большинстве своем они ориентированы на процессы внутри и вне предприятия, привлечение и распределение ресурсов. Наибольший интерес для рассмотрения взаимодействий между предприятиями представляет неоклассическая и эволюционная теории, однако их теоретический и методологический инструментарий еще не достаточно разработан.

Проблеме методологии отношений и взаимодействий между предприятиями с точки зрения маркетинга взаимоотношений посвящены работы авторов [3–10]. Наиболее острые противоречия среди ученых наблюдаются в определении основной функции системы маркетинга взаимоотношений и её направленности, какие функции и процессы предприятия она затрагивает.

Предложенные теории и подходы достаточно статичны и линейны, не учитывают сложности и нелинейности экономического поведения субъектов взаимодействия. Использование принципов и инструментария маркетинга, менеджмента и экономики не позволяет комплексно изучить природу и эволюцию взаимодействия субъектов и их экономического поведения. Избежать этой проблемы позволяет использование квантово-релятивистской системной картины мира и соответствующих ей представлений о квантово-волновой природе поведения субъектов, предложенной в работах [11, 12]. Авторы предлагают развить методологические основы ис-

следования экономического поведения субъектов на основе волнового подхода, который позволяет описать поведение экономического субъекта как непрерывный динамический процесс изменения его состояния.

Сформировавшиеся в реальной экономике процессы развития взаимодействий между предприятиями обусловили необходимость уточнения методологических основ формирования межорганизационных взаимодействий.

Формулирование целей статьи. Целью статьи является усовершенствование методологических основ формирования отношений между предприятиями в рыночной среде на основе системного и волнового подходов с помощью обоснования полевой природы взаимодействий предприятия с партнерами.

Изложение основного материала исследования. Для решения поставленной цели исследования используется подход Т.В. Огородниковой [12]. В своей работе автор предложила синтез системных и квантово-релятивистских представлений об экономическом поведении микросубъекта (индивида), что позволяет рассматривать и описывать его поведение как динамический нелинейный волновой процесс, в результате которого формируются макросубъекты, возникает и эволюционирует структура экономической системы. Квантово-релятивистский аспект выражен тем, что первичные элементы экономической системы проявляют двойственный характер поведения. Двойственная природа поведения микроэкономических субъектов состоит в том, что в ней одновременно проявляются черты поведения, как частицы экономической системы, так и волны. Автор полагает, что экономическое поведение микросубъекта имеет не только корпускулярный, но и волновой характер. Основными чертами корпускулярного поведения микросубъекта экономики являются: его принадлежность в данный момент времени к единственному функциональному качеству (покупатель или продавец, потребитель или производитель); наличие однозначной оценки благосостояния, создаваемого в результате выполнения микросубъектом определенной функции. Волна поведения микроэкономического субъекта проявляется в том, что в один и тот же момент времени индивид может находиться в нескольких точках экономического пространства, воплощая в одном лице в один и тот же момент вре-

мени n -мерную экономическую сущность. Иными словами, индивид может одновременно выступать в различных функциональных качествах – потребитель и производитель благ, а также иметь множество оценок своего текущего благосостояния.

Волновой подход можно применить к предприятию как социально-экономической системе. Предприятие в один и тот же момент времени может выступать как в роли производителя, так и потребителя.

Автор [12] полагает, что взаимодействия субъектов экономики не ограничиваются непосредственными контактами «покупатель–продавец», но имеют и информационно-полевую природу. При этом контактная форма взаимодействий может быть непосредственной и опосредованной другими экономическими элементами. Непосредственные контакты осуществляются по поводу конкретных экономических операций. Их содержание состоит в непосредственной передаче от одного субъекта другому информации или некоторой материализованной экономической сущности, например продукта труда, суммы денег, выражающих факторный доход или цену продукта. Опосредованные экономические контакты предполагают последовательную контактную передачу первоначального импульса от элемента к элементу экономической системы.

По мнению Т.В. Огородниковой [12], экономическое поле представляет собой некоторую субстанцию, которая создается в результате экономической активности (пассивности) субъекта и оказывает воздействие на других субъектов, не вступающих в непосредственный контакт с ним. Взаимодействия полей, имея информационную природу, являются первичными относительно контактных взаимодействий субъектов экономики. Такой вывод обусловлен тем, что прежде, чем вступить в непосредственный контакт с каким-либо другим субъектом экономики, данный субъект попадает в его экономическое поле, получает и обрабатывает информацию о нем, формирует намерения относительно него, т.е. находится в состоянии волны. Непосредственный же контакт представляет собой реализацию намерений.

Вместе с тем первичность полевых взаимодействий не отрицает их связи с контактными взаимодействиями. Эта связь состоит в том, что контактные взаимодействия рожают информацию, харак-

теризующую поведение субъекта экономики, формируя тем самым экономическое поле.

Следствием взаимодействий является локализация поведения микроэлементов в некоторой области экономического пространства. Взаимодействия предлагается рассматривать как взаимную (взаимозависимую) временную эволюцию, т.е. взаимные изменения состояния всех элементов системы во времени. Поэтому форма эволюции, составляющая содержание коллективного экономического поведения, – нелинейная, а само взаимодействие – процесс динамический.

Таким образом, автор предполагает наличие вокруг предприятия только экономического поля, что не позволяет охватить весь спектр взаимодействий предприятия, потому что в ходе своей деятельности предприятие сталкивается с разными субъектами взаимодействия (потребители, поставщики, конкуренты, государственные органы, СМИ, разные контактные аудитории, научные и образовательные учреждения и так далее). Следует отметить, что субъекты взаимодействия являются как юридическими, так и физическими лицами, занимающимися определенными видами деятельности. Поэтому логически можно предположить наличие разных типов полей, которые формирует предприятие при взаимодействии с разными субъектами. Для определения общей картины взаимодействия экономических субъектов и их полей между собой нужно рассмотреть теорию взаимодействия частиц в квантово-релятивистском подходе.

В физике теория взаимодействия основана на представлении о поле как о материальном носителе взаимодействия. Примерами физических полей являются электромагнитное и гравитационное поля, поля ядерных сил, волновые квантованные поля элементарных частиц. Концепция поля подразумевает, что само наличие заряженной частицы меняет свойства пространства: частица создает вокруг себя силовое электрическое поле. Каждая точка измененного пространства обладает потенциальной способностью проявить действие силы. Различие между полем и частицей особенно ярко проявляется в их механическом поведении. Движение частицы в пространстве – это ее механическое перемещение. Движение же поля в пространстве – это распространяющиеся колебания полевой функции, т.е. волны. В квантовой теории поля реальному физическому полю со-

ответствуют дискретные кванты (неделимые порции какой-либо величины). В терминах этого физического объекта – квантового поля – удастся описать и частицы. Квантованные поля сохранили основную роль физического поля – роль переносчиков взаимодействия. Взаимодействие в квантовой теории поля выглядит как обмен квантами поля. Так, фотоны переносят электромагнитные взаимодействия между заряженными частицами, например, электронами. Концепция поля подразумевает, что само наличие заряженной частицы меняет свойства пространства: частица создает вокруг себя силовое электрическое поле. Поле выполняет роль посредника: оно от точки к точке передает действие одного заряда на другой.

Квантово-релятивистский подход к пониманию пространства и времени лег в основу реляционной концепции. С позиций реляционной концепции пространство и время выступают как общие формы координации материальных объектов и их состояний. Пространство – это совокупность отношений, выражающих координацию сосуществующих объектов, их расположение относительно друг друга и относительную величину; время – совокупность отношений, выражающих координацию сменяющих друг друга состояний, их последовательность и длительность.

В экономической литературе различными авторами исследуются разные виды пространств [13–20]: социальное, информационное, финансовое, технологическое, инновационное, институциональное и другие. Каждое из них вычленяется для анализа процессов в соответствии с целью, объектом и предметом исследования, которые ставит перед собой тот или иной автор. Поскольку предприятие – социально-экономическая система и взаимодействие предприятий – между собой происходит в экономической и социальной плоскостях, то целесообразно рассматривать их взаимодействие в контексте социально-экономического пространства. В свою очередь, это пространство можно представить в виде совокупности множества различных полей, где главенствующая роль принадлежит экономическому полю. Объясняется это тем, что взаимодействия не происходят сами по себе, а имеют определенную цель. Для предприятий как хозяйствующих субъектов основной целью является получение выгоды от взаимодействия, поэтому экономическое поле будет навязывать свою структуру и другим полям.

Подобно тому, как физические поля (гравитационное, электрическое, электромагнитное, тепловое и др.) формируются расположением соответствующих физических тел в физическом пространстве, структура полей в социально-экономическом пространстве формируется позициями взаимодействующих в пространстве хозяйствующих субъектов.

Поле рассматривается как подпространство социально-экономического пространства, определяемое наличием определенных свойств, обуславливающих его специфику и отличие от любого другого подпространства. Поле – это многомерное, структурированное подпространство с относительно устойчивой системой позиций и отношений между его субъектами.

Предприятие, по аналогии с элементарной частицей, также формирует вокруг себя разные поля, в зависимости от специфики взаимодействия с определенным хозяйствующим субъектом. Этой же концепции придерживается автор [13], который предположил, что каждое поле включает в себя субполя (организации). Субполя, как и поля, имеют свою структуру, которая включает мини-поля, взаимопересекающиеся и влияющие друг на друга.

Для того чтобы определить, какие поля формирует вокруг себя предприятие, необходимо рассмотреть структуру полей в пространстве, выделяемых различными авторами. Одна группа авторов рассматривала социальное пространство. Так, А.В. Гиршов [13] предлагал следующую структуру полей: информационное, политики, религии, образования, науки, правовое и экономическое. А.Б. Докторович [14] выделял поле экономики, науки, культуры, информационных взаимодействий и информатики. Более широко к этому вопросу подошел П. Бурдые [15] и выделил следующие подпространства (поля): экономическое, культурное, духовное, социальное, семейное, профессиональное, информационно-виртуальное и образовательно-воспитательное. При этом автор подчеркивает, что сами поля тесно взаимосвязаны и в значительной степени подчинены «экономическому полю».

Другая группа авторов, исследовавшая экономическое пространство, выделяла похожие виды полей. О.А. Бияков [18] предложил в экономическом пространстве выделять подпространства: социальное, информационное, технологическое, финансовое. К.В. Павлов [19] предложил добавить экологическое поле.

Исходя из вышеперечисленного, можно сделать вывод, что авторы дублируют названия полей независимо от вида пространства, в котором они их выделяли. Было определено, что поле представляет собой часть пространства, где происходят действия и взаимодействия разных субъектов. Следовательно, при формировании структуры полей предприятия целесообразно выделить те поля, которые формируются вокруг предприятия при взаимодействии с определенным видом субъекта внешней среды. Структура полей, которые возникают вокруг предприятия, представлена на рис. 1.

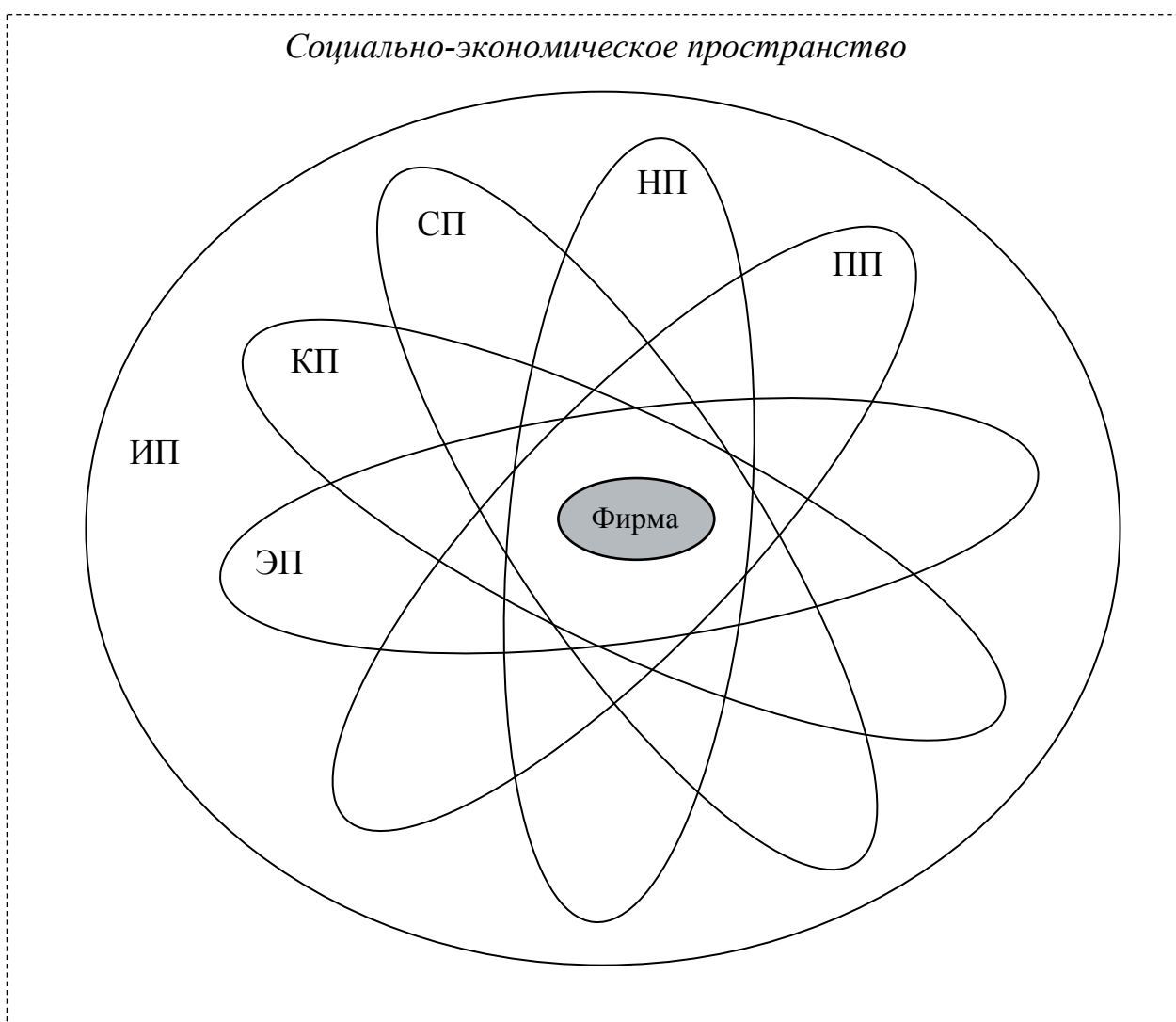


Рис. 1. Структура взаимодействующих полей предприятия в социально-экономическом пространстве:

ИП – информационное поле; СП – социальное поле;
НП – научное поле; ПП – политико-правовое поле;
ЭП – экономическое поле; КП – культурное поле

Любой субъект, желающий взаимодействовать с предприятием, попадает в информационное поле фирмы. Предприятие независимо от его желания непрерывно излучает информацию, которая не всегда имеет определенную направленность на конкретного субъекта. Получая необходимую информацию, субъекты внешней среды обрабатывают ее и принимают решение о дальнейшем взаимодействии.

Информационное поле само по себе не имеет четкой границы, но пределы по его восприятию субъектом зависят от способностей и целей социально-экономической системы. Следовательно, при взаимодействии предприятий первичное взаимодействие происходит на информационном уровне, когда социально-экономические системы соприкасаются своими информационными полями и происходит взаимный обмен информацией в интересующей их сфере.

Поскольку все остальные поля, приведенные на рис. 1, имеют информационную природу, то они представлены как элементы системы, формирующей информационное поле. Социально-экономические системы стремятся максимально эффективно использовать информацию, трансформируя ее в знания, умения, технологию, культуру и т.д.

Для предприятия как социально-экономической системы главным является экономическое взаимодействие с другими социально-экономическими системами. Как было сказано ранее, экономическое поле будет главным для предприятия и формировать структуру остальных полей, в том числе и информационного. Экономическое поле – это поле действий и взаимодействий, которые осуществляются в процессах производства, обмена, распределения и потребления благ в условиях ограниченности имеющихся ресурсов и формируют воспроизводящиеся экономические отношения. В этом поле происходят контактные взаимодействия с потребителями, поставщиками, посредниками, конкурентами и другими субъектами.

Поле науки формирует систему воспроизводящихся научных действий, взаимодействий и отношений, которые позволяют проводить инновационную деятельность предприятия. В нем взаимодействуют предприятие и различные научные и образовательные учреждения, а также предприятия между собой при необходимости разработки и внедрения новой техники, технологии и т.п.

Культурное поле предполагает взаимодействия субъектов, разделяющих определенные ценности, нормы, убеждения и правила. Оно формируется внутри предприятия на основе господствующей на предприятии организационной культуры и проявляется при взаимодействии предприятия со своими партнерами. Культура взаимодействия формирует убеждения и философию предприятия, объясняет его поведение в процессе взаимодействия. Культура взаимодействия проявляется в принципах бизнес-взаимодействия, этических стандартах, в той неощутимой атмосфере взаимоотношений, которая отличает предприятие от других. От культурного поля зависит способ ведения дел предприятия с разными группами взаимодействия: работа с общественным мнением, обслуживание клиентов, взаимодействие с партнерами из других стран и т.д.

Социальное поле – это подпространство, в котором реализуется один тип или малое число типов социальных взаимодействий и отношений. Поскольку любая организация состоит из людей, то социальное взаимодействие позволяет формировать определенные связи между партнерами. Социальное поле включает помимо отношений, закреплённых в должностных инструкциях и других документах, гораздо больше связей, не закреплёмых ни в каких формальных нормах; эти связи выходят далеко за рамки предприятия и включают личностные отношения.

Политико-правовое поле – это поле действий и взаимодействий с потребителями, поставщиками, финансово-кредитными организациями, государственными органами и другими партнерами, отношения с которыми переводятся на правовую платформу. Взаимодействие предприятий с партнерами основано на законодательной базе, издаваемой государством. Для предприятий часто меняются правила в плане изменения налоговых ставок, ведения бухгалтерского учета и финансовой отчетности, взаимодействия с пенсионным фондом, фондами социального страхования. Вместе с правовой средой меняются и технологии взаимодействия с государственными органами, которые все более смещаются в интернет.

Состав взаимодействий предприятия чрезвычайно многообразен, поэтому все поля взаимосвязаны и взаимозависимы друг от друга. При взаимодействии необходимо учитывать культурно-исторические, экономические, социальные и правовые интересы

всех субъектов взаимоотношений. Несоответствие предлагаемых форм, принципов и методов взаимодействия может вызвать негативные последствия. Любое поле имеет силовой характер, поэтому чем ближе субъект, попавший в поле предприятия, продвигается к центру тяготения, тем с большим количеством полей он взаимодействует и тем сильнее субъект внешней среды взаимодействует с предприятием. Поля по отдельности имеют разную силу, поэтому оказывают разное влияние на субъекты взаимодействия. Одно поле может оказывать воздействие на другое.

Как известно из теории поля, совокупность зарядов (электромагнитных, гравитационных и пр.) определяет состояние поля, которое, в свою очередь, влияет на поведение отдельных зарядов. В социально-экономическом пространстве предприятия играют роль полевых зарядов, которые в своей совокупности определяют состояние определенного поля, а оно влияет на деятельность отдельных предприятий. Предприятия и другие субъекты взаимодействия создают социально-экономическое пространство, которое существует лишь посредством субъектов, находящихся в нем и деформирующих окружающее их пространство, придавая ему определенную структуру.

Ф. Перрокс [20] в основу своей теории об экономическом пространстве положил рассмотрение неравенства как основополагающего принципа экономического развития. Неравенство вытекает из различий в размерах производства и капитала, из различной степени информированности партнеров, из принадлежности к различным областям хозяйства. Автор полагает, что в результате неравенства возникают доминирующие экономические единицы, которые деформируют пространство. Деформация экономического пространства вокруг доминирующей единицы означает, по Ф. Перроксу, изменение формы и содержания отношений между экономическими единицами, входящими в пространство.

Предприятия, как и заряды, различаются своими параметрами и позицией (рентабельностью, прибылью, доходами и т.п.). Внутри социально-экономического пространства более сильные предприятия устанавливают правила игры для более слабых. Крупные предприятия становятся центрами силы в пространстве, потому что

имеют более сильное и обширное силовое поле и притягивают больше субъектов взаимодействия.

Рассмотрим, как формируются частицы, обладающие более сильным полем, в физическом пространстве. Образование элементарных частиц (электрон, протон, нейтрон и другие), образование из таких частиц атомов (ядер и электронных оболочек), соединение атомов между собой при образовании молекул вещества – все эти процессы происходят по одинаковым схемам. А именно, частицы образуют замкнутые пространственные каркасы в виде правильных многогранников (тетраэдр, октаэдр, куб, икосаэдр, додекаэдр). Такие же системы могут создавать предприятия в социально-экономическом пространстве в виде межфирменных сетей. Межфирменные сети могут быть описаны с позиций синергетики, то есть как сложноорганизованные эволюционирующие системы. Модель построения сетевых структур на основе принципов самоорганизации и саморегулирования в виде правильных многогранников представлена автором в своей статье [21].

В результате формирования таких межфирменных сетевых структур предприятия взаимодействуют друг с другом и создают коллективные поля. То есть посредством связи между различными предприятиями (источниками поля) формируется более мощное поле и характерные для него силовые отношения. Такие же свойства социально-экономического пространства и взаимодействия полей присущи системам на всех уровнях (региона, отрасли, страны и т.д.).

Выводы. Таким образом, усовершенствованы методологические основы формирования взаимодействия между предприятиями в рыночной среде на базе системного и волнового подходов с помощью обоснования полевой природы взаимодействий предприятия с партнерами.

Литература

1. Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов. – М. : Экономика, 1997. – 288 с.
2. Шаститко А.Е. Теория фирмы: альтернативные подходы / А.Е. Шаститко // Российский экономический журнал. – 1995. – № 8. – С. 96–110.

3. Гембл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями / П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок ; пер. с англ. В. Єгорова. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 512 с.
4. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений / Я. Гордон ; пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк. – С.Пб. : Питер, 2001. – 384 с.
5. Куш С. П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений / С. Куш // Вестник С.-Петербургского университета. Сер. «Менеджмент». – 2003. – Вып. 4. – С. 3–25.
6. Морган Р. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений / Р. Морган, Ш. Хант // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Том 2, № 2. – С. 73–110.
7. Третьяк О.А. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена / О. Третьяк, М. Румянцева // Российский журнал менеджмента. – 2003. – Т. 1–2. – С. 25–50.
8. Шинкаренко В.Г. Маркетинг взаємовідносин АТП з основними партнерами : навчальний посібник / В. Шинкаренко, И. Федотова. – Х. : ХНАДУ, 2012. – 234 с.
9. Christopher M. Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value / M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne (eds.). – Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2002. – 264 p.
10. Gummesson E. Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30Rs / E. Gummesson. – Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1999. – 392 p.
11. Сабина А.Л. Взаимодополнение системно-синергетического и волнового подходов при анализе организационно-экономических отношений между предприятиями оборонно-промышленного комплекса / А.Л. Сабина, М.Д. Терехова // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2009. – № 1. – Режим доступа к журн.: <http://cyberleninka.ru/article/n/vzaimodopolnenie-sistemno-sinergeticheskogo-i-volnovogo-podhodo-v-pri-analize-organizatsionno-ekonomicheskikh-otnosheniy-mezhdu#ixzz3PxnAgeRX>.
12. Огородникова Т.В. Индивидуальное и коллективное волновое поведение микросубъектов экономики: методологический аспект : автореф. дис. на соиск. учен. степени д-ра экон. наук : спец. 08.00.01 «Экономическая теория» / Т.В. Огородникова. – Иркутск, 2007. – 40 с.
13. Гиршов А.Л. Экономическое обоснование пространственно-временных характеристик движения капитала : автореф. дис. на соиск. учен. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.01 «Экономическая теория» / А.Л. Гиршов. – Петрозаводск, 2005. – 27 с.
14. Докторович А.Б. Социальный потенциал: социальные взаимодействия и отношения / А.Б. Докторович // Вестник Московского университета. Серия 18. «Социология и политология». – 2008. – № 4. – С. 35-46.

15. Бурдьє П. Соціальне пространство: поля і практики / П. Бурдьє ; пер. с франц. Н.А. Шматко. – М. : Інститут експериментальної соціології; С.Пб. : Алетейя, 2005. – 576 с.

16. Дьячков В.В. Інформаційне поле взаємодії економічних систем : автореф. дис. на соиск. учен. степени канд. екон. наук : спец. 08.00.01 «Економічна теорія» / В.В. Дьячков. – Тамбов, 2007. – 24 с.

17. Титов П.М. Обща теоретическа економика / П.М. Титов. – Екатеринбург : ООО «Издательство «Калан», 2011. – 256 с.

18. Бияков О.А. Теория экономического пространства: методологический и региональный аспекты / О.А. Бияков. – Томск : Изд-во Том. ун-та, 2004. – 152 с.

19. Павлов К.В. Использование методов теории поля при анализе региональных проблем / К.В. Павлов // Економіка промисловості. – 2010. – № 2. – С. 35–40. – Режим доступа к журн.: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/18720>.

20. Perroux F. Economic space: theory and applications / F. Perroux // Quarterly Journal of Economics. – 1950. – Vol. 64. – P. 89–104.

21. Федотова И.В. Формирование структуры взаимоотношений предприятия с партнерами в сети на основе самоорганизации / И.В. Федотова // Економіка транспортного комплексу : збірник наукових праць. – 2014. – Вип. 24. – С. 23–40.

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

Статья поступила в редакцию 20.01.2015 г.

УДК 005.35:658.014.1

ЛЕВЧЕНКО О.П., канд. екон. наук, МІЩЕНКО І.В., студент,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ (КСВ) ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті проаналізовано сутність стратегії корпоративної соціальної відповідальності, її місце у стратегічному наборі підприємства. Визначено, що цю стратегію слід вважати функціональною та узгоджувати з іншими стратегіями підприємства. Розглянуто сучасні підходи до процесу розробки та реалізації стратегії КСВ, виділено їх переваги та недоліки. В результаті обґрунтовано етапи формування стратегії КСВ, що дозволяють охопити вичерпне коло завдань із впровадження та дотримання концепції КСВ і відповідають найкращій практиці стратегічного управління. При обґрунтуванні складових процесу формування стратегії окреслено актуальні напрямки соціальних інвестицій, принципи КСВ тощо. У статті окрему увагу приділено формуванню моделі КСВ підприємства, що покладена в основу стратегії КСВ. Для обґрунтування наукового результату були використані методи дослідження: логіко-теоретичне узагальнення, порівняльний аналіз, моделювання. Висновки дослідження можна використовувати як фундамент для подальшого розвитку теорії та практики КСВ організації, для визначення напрямків соціальних інвестицій, для розробки ефективних управлінських рішень у сфері КСВ та ін.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, стратегія, модель КСВ.

ЛЕВЧЕНКО О.П., канд. екон. наук, МІЩЕНКО І.В., студент,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (КСО) ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье проанализированы сущность стратегии корпоративной социальной ответственности, ее место в стратегическом наборе предприятия. Определено, что данную стратегию нужно считать функциональной и согласовывать с другими стратегиями предприятия. Рассмотрены современные подходы к процессу разработки и реализации стратегии КСО, выделены их преимущества и недостатки. В результате обоснованы этапы формирования стратегии КСО, которые позволяют охватить широкий круг задач по внедрению и дальнейшему следованию концепции КСО и отвечает наилучшей практике стратегического управления. При обосновании составляющих процесса формирования стратегии очерчены актуальные направления социальных инвестиций, принципы КСО и т.д. В статье особое внимание уделено формированию модели КСО предприятия, которая положена в основу стратегии КСО. Для обоснования научного ре-

зультата были использованы методы исследования: логико-теоретическое обобщение, сравнительный анализ, моделирование. Выводы исследования можно использовать как фундамент для дальнейшего развития теории и практики КСО предприятия, для определения направлений социальных инвестиций, для разработки эффективных управленческих решений в сфере КСВ.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, стратегия, модель КСО.

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

THE STAGES OF FORMING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) OF ENTERPRISES

Abstract. *In the article the essence of corporate social responsibility strategy and its place in the enterprise strategic set have been analyzed. It was determined that this strategy should be considered functional and be integrated with other enterprise strategies. Modern approaches to the process of development and implementation of CSR strategy were considered, their advantages and disadvantages were highlighted. The study proposes an algorithm of formation of CSR strategy, permitting to cover a wide range of tasks on implementation and further following CSR concept and meeting the best practice of strategic management. At substantiation of the components of the process of the strategy formation current trends in social investment, CSR principles, etc. were revealed. The article focuses on the CSR model of an enterprise, used as a basis for the CSR strategy. To substantiate the results of the scientific research the following methods were used: the logical-theoretical generalization, comparative analysis, modeling. The conclusions of the study can be used as a foundation for further development of the theory and practice of CSR of enterprises to prepare and make effective management decisions in the sphere of CSR.*

Key words: corporate social responsibility, strategy, CSR model.

Постановка проблеми. Сьогодні для успішного функціонування підприємствам стає недостатньо орієнтуватися тільки на власні економічні інтереси. Зовнішнє середовище вимагає соціально-відповідального ведення бізнесу. Концепція КСВ набирає поширення серед вітчизняних підприємств. Складний характер КСВ вимагає доопрацювання й адаптації її теоретичних та методичних основ до існуючих в наш час умов господарювання. Оскільки діяльність із КСВ здійснюється як на стратегічному, так і тактичному рівнях, одним із найважливіших завдань у цій сфері є розробка і реалізація стратегії КСВ.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у розвиток теорії та практики КСВ зробили Д. Аллен, Ю.Є. Благов,

Г. Боуен, Д. Віндзор, О.А. Грішанова, К. Девіс, Е. Карнегі, А. Керолл, А.М. Колот, Є.М. Короткова, А.Я. Лівшиць, Д. Маттен, Г.Л. Тульчинський, М. Фрідман, С. Черних, Р. Штойер та інші.

В цьому дослідженні під КСВ буде вважатись дотримання обраного та прийнятого власниками, керівництвом і рядовим персоналом організації напрямку задоволення очікувань соціального середовища, що позитивно впливає на взаємовідносини організації із середовищем та покращує результати діяльності в цілому.

Ключовим моментом впровадження КСВ у діяльність підприємства є розробка стратегії КСВ. Ці питання висвітлюють дослідження Т.Ю. Грибцової, О.О. Лазоренко, Г.А. Місько, Н.М. Шмиголь та інших.

Стратегія КСВ «є корпоративним документом, в якому визначаються цінності та стандарти, згідно з якими здійснюється операційна діяльність компанії», а реалізація КСВ передбачає впровадження довготривалої програми дій, націлених на одне з найважливіших для будь-якої організації завдань – підвищення її привабливості для інвесторів, органів влади та працівників [1, с. 32–33]. Подане визначення підтримують і інші дослідники [2, 3].

З іншого боку до трактування підходить Ж. Мелашич і вважає, що стратегію компанії можна визначити, в широкому розумінні, як сукупність механізмів, принципів та конкретних заходів із впровадження КСВ [4].

Н.А. Супрун вважає, що КСВ є не лише внутрішньо-організаційною стратегією розвитку, а, згідно з даними Форуму соціально відповідального бізнесу України, може розглядатися як «активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством та виявляється в участі компанії у вирішенні найгостріших соціальних проблем громади та суспільства» [5, с. 9]. Н.А. Супрун приводить більш широке розуміння КСВ «як стратегії діяльності будь-якої організації, що ґрунтується на принципах відповідальності організації за вплив своїх рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище, реалізується через прозору та етичну поведінку, яка зважає на очікування зацікавлених сторін, не суперечить законодавству та міжнародним нормам поведінки» [6].

О. Пікульська та інші вважають КСВ діяльність невід'ємною частиною бізнес-стратегії [7, 2].

В.М. Жуковська, А.О. Харламова не відокремлюють стратегію КСВ у стратегічному наборі підприємства, а розглядають її як необхідний чинник формування корпоративної стратегії (рис. 1) [8, 9].

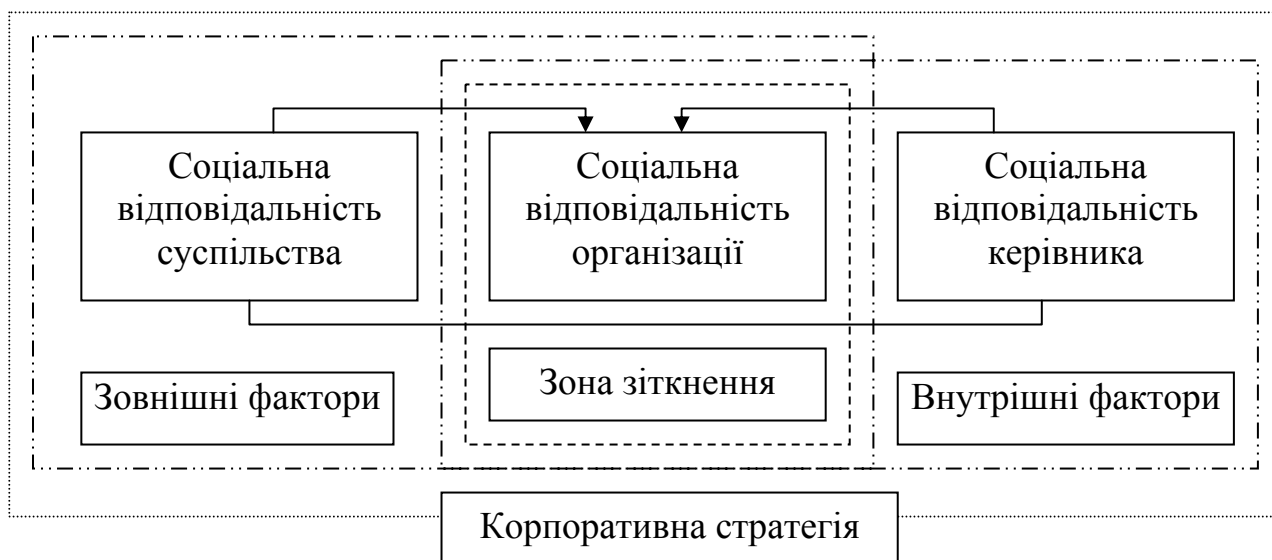


Рис. 1. Взаємозв'язок корпоративної стратегії бізнесу та корпоративної соціальної відповідальності [8, 9]

На доцільності виділення стратегії соціальної відповідальності бізнесу на функціональному рівні наголошує О.О. Затейщикова [10]. Також на необхідність розробки стратегії КСВ вказує Т.Ю. Грибцова [11, 12].

Отже, не існує єдності поглядів щодо сутності, змісту та місця стратегії КСВ у стратегічному наборі підприємства. Деякі вчені розглядають її як частину загальної стратегії розвитку підприємства, частину бізнес-стратегії; інші вважають стратегією власне концепцію КСВ, останні пропонують підприємствам формувати стратегію КСВ та доповнювати нею стратегічний набір.

В контексті цього дослідження пропонується вважати стратегію КСВ документально оформленою функціональною стратегією з визначеними у часі відповідними цілями, розробниками, відповідальними виконавцями тощо. Для її розробки слід спиратись на принципи корпоративного управління, кодекси корпоративного управлін-

ня і враховувати теоретичні розробки та практичний досвід інших підприємств.

В літературі подано декілька підходів до формування стратегії КСВ підприємства. Так, О. Лазоренко вважає, що для того, щоб отримати стратегію КСВ, слід: отримати підтримку власників, вищого менеджменту та провідних працівників компанії; здійснити аналіз відповідної діяльності інших компаній; підготувати матрицю пропонованих програм; розробити варіанти можливих заходів, партнерів, ресурсів; виробити, сформулювати та обґрунтувати ключові сфери у внутрішній і зовнішній КСВ та узгодити їх із бізнес-стратегією підприємства [1, с. 32]. Цей перелік містить важливі аспекти формування стратегії КСВ, але його не слід вважати вичерпним. Недоліком є високий ступінь узагальнення завдань і складність застосування для підприємств, які не мають досвіду КСВ та тільки обирають цей шлях. Однак підхід О. Лазоренко містить приклади анкет для виконання окремих завдань.

О.О. Затейщикова пропонує п'ять етапів формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) [10, с. 202]: визначення місії та бачення СВБ; формування системи цілей СВБ; оцінка впливу факторів зовнішнього середовища; оцінка рівня соціальної відповідальності; аналіз альтернатив і вибір стратегій. Під час визначення місії та дерева цілей автор передбачає вивчення потреб суб'єктів СВБ та узгодження з цілями стратегії розвитку підприємства. Здійснюючи аналіз зовнішнього середовища, О.О. Затейщикова пропонує застосовувати методику PEST-аналізу. Для оцінки рівня соціальної відповідальності виконується розрахунок якісних та кількісних показників. Обрана стратегія дозволить забезпечити високий рівень СВБ за напрямками: розробка концепції навчання персоналу, укріплення соціальної захищеності працівників, здоров'я населення, громади, розвиток місцевої інфраструктури, ділова етика, екологічна та природоохоронна діяльність, задоволення потреб споживачів.

Т.Ю. Грибцова пропонує такі етапи розробки та впровадження стратегії КСВ [11, 12]:

1. Проведення аналітичних робіт (зовнішнього та внутрішнього середовища організації).

2. Визначення стратегічних альтернатив розвитку (формулювання сценаріїв розвитку КСВ в організації).
3. Оцінка та вибір оптимальної стратегії розвитку КСВ.
4. Документальне оформлення обраної стратегії та закріплення відповідальних осіб.
5. Реалізація прийнятих заходів.
6. Підбиття проміжних висновків реалізації стратегії й оцінка результатів впровадження цільових програм, їх доопрацювання.

Поданий алгоритм передбачає найважливіші завдання з налагодження КСВ та враховує основні етапи розробки та реалізації будь-якої стратегії підприємства.

Охоплюючи переглянуті точки зору, слід додати, що в літературі наведені різні підходи до наповнення окремих етапів розробки стратегії. Так, при визначенні напрямків КСВ окремі автори вважають ключовим моментом застосування теорії зацікавлених осіб [12, 13]. По-різному пропонується оцінювати ефективність КСВ [2, 14, 15]. Як обов'язкові складові стратегічного управління КСВ називають PR-КСВ [2, 13], соціальну звітність [13] тощо.

Невирішені складові загальної проблеми. Отже, існують різні підходи до процесу формування стратегії КСВ на підприємстві. В них немає єдності щодо переліку складових процесу та їх змісту.

Формулювання цілей статті. Маємо на меті обґрунтування етапів розробки стратегії КСВ, що дозволять максимально охопити перелік завдань із КСВ та врахувати найкращу практику стратегічного управління для розробки стратегії даного типу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В цьому дослідженні для обґрунтування етапів розробки стратегії КСВ пропонується використати загальноприйняті рекомендації для розробки стратегії. За період розвитку теорії стратегічного управління сформовані етапи розробки стратегії, доцільність яких не викликає протиріч або обговорення: визначення місії та цілей; стратегічний аналіз; розробка стратегічних альтернатив; вибір стратегії; оцінка стратегії; реалізація стратегії. Кожен етап має власну специфіку залежно від типу стратегії. Тому, розробляючи стратегію КСВ, зміст кожного етапу слід узгоджувати з іншими стратегіями стратегічного набору: стратегією розвитку, конкурентною стратегією, маркетинговою, фінансовою, виробничою стратегією тощо. Більше того, роз-

роблена стратегія КСВ може сприяти перегляду або коригуванню інших стратегій.

Розглянемо специфіку окремих складових. Так, для визначення цілей КСВ необхідно обґрунтувати напрямки КСВ, в яких встановлюються цілі КСВ, дослідити можливості їх кількісного вираження та подання у вигляді набору показників. Наприклад, Н.О. Шира основними напрямками соціальної відповідальності вважає [16]: організаційне управління, права людини, трудові практики, навколишнє середовище, сумлінні ділові практики, проблеми, пов'язані зі споживачами, участь у житті громад та їх розвитку.

В літературі запропоновані напрямки так званих соціальних інвестицій [2, 14], переваги, які надає КСВ [1, 2, 15, 17], складові КСВ [18] і приклади дерева цілей КСВ [10]. Все це можна брати за основу при визначенні переліку цілей.

На наступному етапі розробки стратегії традиційно здійснюють стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. На підприємстві, що має розроблену стратегію розвитку, його структуру та результати доцільно взяти за основу, але розширити кут аналізу на предмет виявлення проявів соціально відповідального ведення бізнесу.

Наступним кроком вважаємо актуальним дослідити позицію та очікування зацікавлених сторін, визначити, яким чином вони уявляють КСВ підприємства. Особливу увагу слід приділити таким групам стейкхолдерів: власники, керівництво, рядовий персонал підприємства, споживачі, ділові партнери, владні структури, громадськість. Визначення очікувань не має бути безсистемним. Потреби знаходяться в різних сферах, потребують коштів, їх задоволення надає різні види ефекту. Тому на даному етапі необхідно обрати модель КСВ, що обмежить або розмежує сфери, в яких підприємству доцільно вивчати очікування стейкхолдерів. Моделей в літературі подано чимало. Розмаїття напрямків КСВ за основними складовими найбільш повно відображає піраміда А. Керрола [18]. Цю модель внаслідок її простоти часто вважають базовою та рекомендують для формування моделей КСВ окремого підприємства (рис. 2).

На додаток до базової моделі КСВ слід враховувати, що у структурі КСВ виділяють дві сторони: зовнішню та внутрішню. Вони відповідають зовнішньому та внутрішньому соціальному середовищу підприємства. Вважають, що внутрішня КСВ передбачає

заходи з розвитку людських ресурсів підприємства та ділову практику стосовно акціонерів та персоналу.



Рис. 2. Піраміда КСВ

Зовнішня КСВ спрямована на дотримання вимог законодавства, доброчинність, екологічну діяльність та ін. [18]. Підтримуючи в цілому цю точку зору, не слід розподіляти заходи на дві групи. Екологічна діяльність може мати як зовнішнє, так і внутрішнє спрямування тощо. Таким чином, взявши за основу піраміду А. Керролла та тезу щодо внутрішнього та зовнішнього спрямування КСВ, запропоновано використовувати такий формат моделі КСВ підприємства (рис. 3).

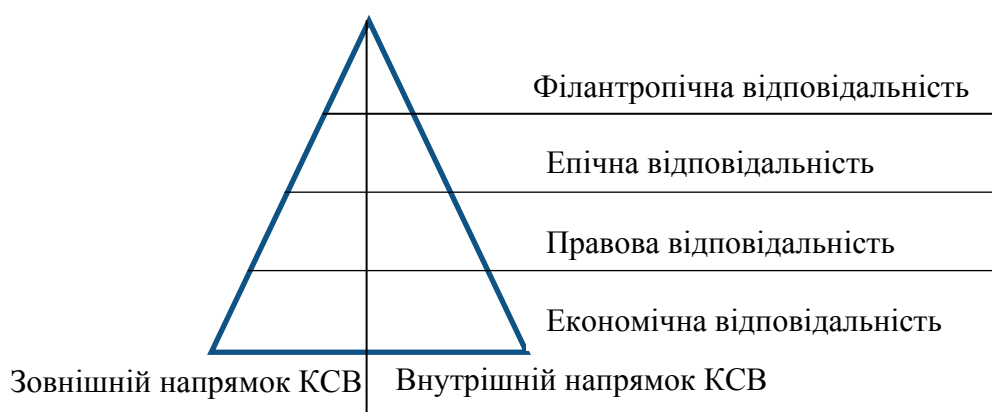


Рис. 3. Запропонована модель КСВ підприємства

Основна інтерпретація складових моделі відповідає моделі А. Керролла. Додано особливості зовнішнього та внутрішнього спрямування КСВ. Так, економічна відповідальність, що перебуває

в основі піраміди, визначається базовою функцією компанії на ринку товарів і послуг, на якому вона постає в ролі виробника [18]. Внутрішня складова спрямована на одержання економічних вигід (доходів), зовнішня – на задоволення потреб споживачів.

Правова відповідальність пов'язана з додержанням вимог і норм, що містяться в чинних нормативно-правових актах. Ідеться про дотримання законів і суспільні очікування від компанії такої діяльності, яка не суперечить правовим нормам [18]. Внутрішня складова в цьому сенсі постає у документальному оформленні трудових відносин із персоналом, виплаті «білої» заробітної плати, відображенні реальних умов праці (відповідна оплата нічних годин та праці у святкові та вихідні дні), надання передбачених законом відпусток, можливість перебувати на лікарняному тощо.

Етична відповідальність потребує від ділової практики таких соціальних дій, які узгоджуються з очікуваннями суспільства. Останні не прописані у відповідних правових актах і апелюють до норм моралі [18]. В першу чергу це стосується дотримання кодексу корпоративного поведіння. З боку внутрішніх учасників корпоративних відносин це очікування можливості реалізації корпоративних прав, прав дрібних акціонерів та рядового персоналу тощо.

Філантропічна (дискреційна) відповідальність спонукає організацію до соціально корисних дій, формування нової якості життєдіяльності членів суспільства через добровільну участь у реалізації соціальних програм [18].

Розроблену модель пропонується застосовувати так:

- визначати охоплені та перспективні напрямки КСВ підприємства;
- наочно демонструвати співвідношення внутрішнього та зовнішнього напрямків КСВ;
- відображати досягнутий рівень КСВ та можливості його зростання в майбутньому;
- модель у межах кожної складової дозволяє додати фактор часу в розвиток КСВ і дає можливість спостерігати за виконанням окремих заходів, передбачених стратегією.

На етапі аналізу має сенс здійснення бенчмаркінгу у сфері КСВ. Серед позитивних наслідків КСВ називають отримання кон-

курентних переваг. Тому порівняння власних напрямків КСВ з уже охопленими напрямками конкурентів дозволить ці переваги виявити та підкреслити.

Реалізація кожного заходу потребує витрачання певних ресурсів, тому на даному етапі слід визначити їх необхідний обсяг з тим, щоб проаналізувати загальну потребу в ресурсах, можливості підприємства щодо їх фінансування та обрання набору заходів для впровадження.

Наступний блок етапів розробки стратегії пропонується присвятити розробці та вибору стратегічних альтернатив КСВ. По-перше, на основі порівняння запитів середовища і наявних ресурсів слід сформулювати декілька варіантів моделі КСВ із прив'язкою до часових періодів. Наприклад, для першого року впровадження КСВ модель буде мати один вигляд, для другого – більш розвинутий, на кінець третього року мають бути охоплені всі напрямки КСВ та отримано ефект від реалізації всіх запланованих заходів.

Варіативність розробки є актуальною внаслідок тривалого періоду реалізації альтернатив і невизначеності умов господарювання.

До початку впровадження заходів необхідно визначити формат соціального звіту та його цільову аудиторію. Підприємства розробляють на вибір «Звіт про соціальний розвиток», «Звіт про КСВ», «Звіт про стійкий розвиток». Останнім часом набувають поширення стандартизовані форми звітності [2]. Так, в європейській практиці найбільш поширеним стандартом соціальної звітності є стандарт AA1000. Його розробив колектив експертів з Європи, США, Австралії, Індії та Південної Африки.

Беручи до уваги типові звіти про КСВ, підприємству рекомендовано розробляти два їх варіанти: зовнішній та внутрішній. Зовнішній буде містити інформацію про заходи, успішно реалізовані протягом звітного періоду, що адресується споживачам, партнерам, громадськості. А внутрішній звіт має надати інформацію про ефективність та результативність впроваджених заходів, виявлені недоліки розробленої стратегії й тактики КСВ, особливості перебігу окремих процесів тощо.

Важливим завданням є визначення відповідальних виконавців кожного заходу КСВ або їх сукупності. На поточний момент відсутня стандартна структура організації управління КСВ на підприємстві.

тві. Створюють Центри соціальних програм, головний офіс КСВ, Комітет із КСВ, департаменти з КСВ [19]. При цьому Ю.М. Бурлакова вважає, що у разі відсутності спеціального департаменту реалізацією КСВ-програм займаються всі відділи, координатором може виступати генеральний директор. Якщо ж йде мова про розмежування рівнів управління КСВ всередині корпорації, то рішення можуть прийматися на рівні загальних зборів акціонерів, Наглядової ради, виконавчого органу [19].

Для планування та реалізації стратегії КСВ, постійного моніторингу виконання програм та регулярної звітності С.М. Ілляшенко пропонує формувати команду відповідальних осіб. Це можуть бути менеджери з відділу управління персоналом, маркетингу, PR-менеджери або менеджери з КСВ. Стратегічні рішення із впровадження КСВ та реалізації соціальних проектів приймаються вищим керівництвом, радою директорів або власниками компанії [3].

В.П. Звонар розглядає труднощі, пов'язані з управлінням КСВ, і пропонує організовувати КСВ на аутсорсингових засадах. Вона обґрунтовує доцільність застосування повного, часткового, вдосконаленого аутсорсингу залежно від специфіки поставлених завдань та організаційних можливостей підприємства [20].

Важливим блоком формування стратегії КСВ є її реалізація. Звертаючи увагу на реалізацію стратегії, підприємство отримує оперативну інформацію про стан КСВ, доцільність впровадження окремих заходів, складнощі, що виникають тощо. Першочергового значення набуває доведення до всіх працівників підприємства сутності КСВ і переваг, які несе КСВ для підприємства та окремого працівника. Слід розкрити актуальність запровадження у практику принципів прийнятої концепції та вимагати їх суворого дотримання.

Оцінку результативності впровадження КСВ слід здійснювати як окремо за кожним заходом, так і в цілому на підприємстві. Отримані дані дозволять зробити висновок щодо ефективності впровадження КСВ на підприємстві.

Етапи розробки стратегії подано на рис. 4. Розробка та реалізація стратегії КСВ покращить взаємовідносини організації з персоналом, споживачами, постачальниками, органами державної влади, громадськими організаціями та суспільством у цілому, надасть конкурентні переваги, підвищить загальну ефективність діяльності.



Рис. 4. Етапи формування стратегії КСВ підприємства

Висновки. В результаті дослідження запропоновано алгоритм розробки та реалізації стратегії КСВ. Він відповідає основним рекомендаціям щодо розробки будь-якої стратегії, але як наповнення кожного етапу розглянуто завдання із впровадження КСВ на підприємстві.

Література

1. Посібник з КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / Лазоренко О., Колишко Р. – К. : Енергія, 2008. – 96 с.
2. Місько Г.А. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на ефективність операційної діяльності підприємства / Г.А. Місько // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2009. – № 36. – С. 113–119.
3. Ілляшенко С.М. Фундаментальні основи формування механізмів забезпечення інноваційного розвитку економічних систем / С.М. Ілляшенко. – Режим доступу : http://elkniga.info/book_173.html.
4. Мелашич Ж. Корпоративна соціальна відповідальність як елемент стратегії підприємства: можливості та ризики / Ж. Мелашич, І. Старінець // Страховий клуб КНЕУ. – Режим доступу : <http://psk.kneu.edu.ua/?p=174>.
5. Соціальна відповідальність бізнесу: принципи системної дії. Звіт Форуму соціально відповідального бізнесу України. – К., 2006. – 22 с.
6. Супрун Н.А. Інститут корпоративної соціальної відповідальності: принципи, завдання та пріоритети розвитку / Н.А. Супрун // Наукові праці ДонНТУ. Серія «Економічна». – 2011. – Вип. 40-2. – С. 190–197.
7. Пікульська О. Навіщо бізнесу працювати відповідально? / О. Пікульська // Матеріали сайту Європейської Бізнес Асоціації в Україні. – Режим доступу : <http://www.eba.com.ua/uk/information-support/experts-talk/item/30440-olga-pikulska>.
8. Жуковська В.М. Соціальна відповідальність як напрям реалізації корпоративної стратегії розвитку / В.М. Жуковська // Фінанси України. – 2009. – С. 14–21.
9. Харламова А.О. Корпоративна соціальна відповідальність – необхідний чинник формування корпоративної стратегії / А.О. Харламова // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання – 2012. – № 9.
10. Затейщикова О.О. Етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу / О.О. Затейщикова // Бізнес Інформ. – 2014. – № 2. – С. 200–205.
11. Грибцова Т.Ю. Формирование стратегии корпоративной социальной ответственности : монография / Т.Ю. Грибцова, Г.С. Мерзликина. – Волгоград, ВолгГТУ. – 2014. – 156 с.

12. Грибцова Т.Ю. Формирование стратегии корпоративной социальной ответственности: анализ альтернатив / Т.Ю. Грибцова // Российское предпринимательство. – 2013. – № 8 (230). – С. 90–97.

13. Євтушенко В.А. Внутрішні та зовнішні інституційні форми корпоративної соціальної відповідальності / В.А. Євтушенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр. – 2013. – № 1 (4). – С. 40–46.

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

15. Шмиголь Н.М. Впровадження елементів корпоративної соціальної відповідальності в систему управління підприємством: стратегії, дохід, ефективність / Н.М. Шмиголь // Вісник Запорізького національного університету. – 2009. – № 1(4). – С. 212–216.

16. Шира Н.О. Напрями впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності в практику українських підприємств / Н.О. Шира, А.І. Іващенко // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. – 2013. – № 11.

17. Ліфінцев Д.С. Корпоративна соціальна відповідальність як складова культури організації: економічне значення / Д.С. Ліфінцев // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання – 2013. – № 11.

18. Carroll A. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders / A. Carroll // Business Horizons. – 1991. – Vol. 34, № 4. – P. 39–48.

19. Бурлакова Ю.М. Особливості управління реалізацією та розвитком корпоративної соціальної відповідальності / Ю.М. Бурлакова. – Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=74961>.

20. Звонар В.П. Аутсорсінгова модель реалізації корпоративної соціальної відповідальності / В.П. Звонар // Демографія та соціальна економіка. – 2009. – № 2. – С. 123–131.

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

Стаття надійшла до редакції 10.02.2015 р.

УДК 65.0 (075.8)

КРИВОРУЧКО О.Н., докт. экон. наук,

СУКАЧ Ю.А., канд. экон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

***Аннотация.** В данной статье решается важная задача проектирования организационной структуры управления предприятием. Основной целью исследования является определение основных видов работ, установление содержания и последовательности их выполнения при организационном моделировании процессно-ориентированной оргструктуры управления. Авторами предложены этапы формирования процессно-ориентированной организационной структуры управления с помощью метода организационного моделирования, которые охватывают как аналитическую (определение состава и структуры бизнес-процессов, количества организационных единиц, численности руководителей процессов), так и проектную часть (графическое представление структуры управления, разработка положений о подразделениях и должностных инструкций). Результаты исследования могут быть использованы при переходе к процессному управлению, реинжиниринге бизнес-процессов, реализации программ постоянного улучшения бизнес-процессов, реструктуризации деятельности предприятий и т.д. Данные разработки обеспечат гибкость управления, позволят минимизировать управленческие расходы и повысить эффективность деятельности аппарата управления и предприятия в целом.*

***Ключевые слова:** процессный подход к управлению, бизнес-процесс, процессно-ориентированная организационная структура управления, организационное проектирование, организационное моделирование.*

КРИВОРУЧКО О.М., докт. экон. наук,

СУКАЧ Ю.О., канд. экон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

***Анотація.** У поданій статті вирішується важливе завдання проектування організаційної структури управління підприємством. Основною метою дослідження є визначення основних видів робіт, встановлення змісту і послідовності їх виконання при організаційному моделюванні процесно-орієнтованої оргструктури управління. Авторами запропоновано етапи формування процесно-орієнтованої організаційної структури управління за допомогою методу організаційного моделювання, які охоплюють як аналітичну*

(визначення складу і структури бізнес-процесів, кількості організаційних одиниць, чисельності керівників процесів), так і проектну частину (графічне подання структури управління, розробка положень про підрозділи та посадових інструкцій). Результати дослідження можуть бути використані при переході до процесного управління, реінжинірингу бізнес-процесів, реалізації програм постійного поліпшення бізнес-процесів, реструктуризації діяльності підприємств тощо. Ці розробки забезпечать гнучкість управління, дозволять мінімізувати управлінські витрати і підвищити ефективність діяльності апарату управління та підприємства в цілому.

Ключові слова: процесний підхід до управління, бізнес-процес, процесно-орієнтована організаційна структура управління, організаційне проектування, організаційне моделювання.

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

ORGANIZATIONAL MODELING OF THE PROCESS-ORIENTED STRUCTURE OF ENTERPRISE MANAGEMENT

Abstract. *In this article the important problem of designing an organizational structure of enterprise management has been studied. The main objective of the research is to determine key types of operation, determine the content and the sequence of their performance in organizational modeling of process-oriented organizational management structure. The authors offer some stages of forming process-oriented organizational management structure by the organizational modeling method, covering both analytical (determination of the content and structure of business processes, number of organizational units and process managers) and design parts (graphical representation of management structure, development of clauses about subdivisions and job descriptions). The results can be used in process management, business process reengineering, programs of continuous improvement of business processes, restructuring of enterprise operation, etc. The obtained results provide management flexibility, minimize administrative costs and improve efficiency of administrative staff and the enterprise operation itself as a whole.*

Key words: *process approach to management, business process, process-oriented organizational management structure, organizational design, organizational modeling.*

Постановка проблеми. В современной рыночной экономике отечественные предприятия функционируют в постоянно изменяющихся нестабильных условиях. Для того, чтобы выжить и адекватно реагировать на изменения внутренней и внешней среды, повысить устойчивость и адаптационную способность в удовлетворении потребительского спроса, обеспечить высокое качество выпускаемой продукции (услуг), предприятиям следует целенаправленно и планомерно проводить организационные изменения. В

первую очередь это касается формирования соответствующих организационных структур управления (ОСУ). При этом наиболее эффективным подходом к усовершенствованию оргструктуры является использование процессно-ориентированного управления. При этом процессно-ориентированные ОСУ характеризуются динамичностью, гибкостью и более всего соответствуют сложившейся рыночной конъюнктуре. Однако, несмотря на наличие достаточного количества подходов и методов формирования оргструктур данного типа, их практическое применение усложняется несовершенством методического обеспечения реализации.

Анализ современных исследований и публикаций. В настоящее время задача формирования организационных структур управления, в том числе процессно-ориентированных, решается с помощью организационного проектирования – «процесса упорядочения организационно-структурных характеристик системы для достижения или улучшения их эффективности, адаптивности и результативности» [1, с. 125].

В современных исследованиях [2–8] процесс организационного проектирования в общем виде сводится к следующей последовательности работ: формирование общей структурной схемы (стадия «композиции»); разработка состава основных структурных единиц (стадия «структуризации») и определение характеристик и процедур управленческой деятельности (стадия «регламентации»).

В связи с этим современные авторы [3, 5–8] в большинстве случаев выделяют следующие этапы процесса проектирования организации: анализ действующей организационной структуры, который призван установить, в какой мере она соответствует требованиям, предъявляемым к организации; проектирование организационной структуры (определение типа структуры управления; уточнение состава и количества подразделений по уровням организации; определение численности управленческого персонала; определение характера соподчиненности между звеньями организации, расчет затрат на содержание аппарата управления и т.п.); оценка эффективности организационной структуры исходя из уровня реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых решений.

В свою очередь Б.З. Мильнер [4] процесс проектирования предлагает организовать в три стадии: формирование общей струк-

турной схемы аппарата управления; разработка состава основных подразделений и связей между ними; регламентация организационной структуры (разработка количественных характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности). При этом не уделяется внимание анализу существующей и оценке эффективности новой структуры управления.

В работе [8] процесс формирования оргструктуры детализируется и включает следующие этапы: формирование идеи организационного проектирования на основе маркетинговых исследований; системный анализ и структуризация проблемы (объекта); разработка производственной структуры организации (числа и взаимосвязей производственных подразделений, форм соединений, планировки подразделений и т.п.); разработка организационной структуры организации; разработка положений (должностных инструкций) о службах; разработка норм и нормативов; подбор персонала и комплектование штата организации; расчет потребности в различных видах ресурсов (по их видам, объектам и т.д.); технико-экономическое обоснование организационного проекта; согласование и утверждение проекта, передача его для использования (реализации).

Автором [3] основное внимание уделяется стадиям проектирования и регламентации, на которых осуществляется: выбор типовой схемы управления, распределение решений по уровням, расчет загрузки уровней управления, выбор организационной структуры управления, формирование схемы управления и состава подразделений, корректирование и утверждение схемы управления, проектирование процедур принятия решений, разработка документации, регламентирующей деятельность подразделений, разработка Положения об организации.

Анализ представленных подходов к проектированию оргструктур управления свидетельствует: во-первых, о недостаточной их обоснованности; во-вторых, выделенные этапы оргпроектирования имеют достаточно обобщенный характер без определения основных видов работ на каждом из них и соответствующего методического обеспечения. Кроме того, следует отметить, что организационное проектирование реализуется с помощью ряда специальных методов (метод аналогий, экспертный метод, метод структури-

зации целей, метод организационного моделирования). При этом современные авторы [2–11] обращают основное внимание на отличительные особенности данных методов и практически не обосновываются подходы и этапы их реализации.

Так, по мнению В.И. Захарченко [10, с. 240], метод аналогий заключается в применении организационных форм и механизмов управления, которые оправдали себя на предприятиях со сходными организационными характеристиками (целями, типом технологии, спецификой организационного окружения, размером и т.п.) проектируемой организации. К методу аналогий относятся выработка типовых структур управления производственно-хозяйственных организаций и определение границ и условий их применения. Использование метода аналогий основано на двух взаимодополняющих подходах:

- выявление (для каждого типа производственно-хозяйственных организаций и различных отраслей) значений и тенденций изменения главных организационных характеристик и соответствующих им организационных форм и механизмов управления, которые, исходя из конкретного опыта или научных обоснований, эффективны для определенного набора исходных условий;

- типизация наиболее общих принципиальных решений о характере и взаимоотношениях между звеньями аппарата управления и отдельными должностями в определенных условиях деятельности организаций данного типа в конкретных отраслях, а также разработка отдельных нормативных характеристик аппарата управления для этих организаций и отраслей.

В качестве основных достоинств данного метода можно выделить относительную простоту внедрения и реализации, возможность осуществления проектирования собственными силами предприятия без привлечения специалистов и дополнительных средств. При этом к основному недостатку следует отнести невозможность абсолютной унификации деятельности предприятий даже с похожими организационными характеристиками. Прежде всего это касается использования данного метода при формировании процессно-ориентированной оргструктуры, поскольку практически невозможно определить типовые бизнес-процессы предприятий и осуще-

ствить их моделирование. Кроме того, должна существовать возможность вариантности решений и их корректировки в случаях, когда условия деятельности организации отличаются от четко сформулированных условий, для которых рекомендуется соответствующая типовая форма организационной структуры управления.

В отличие от метода аналогий, экспертный метод базируется на изучении рекомендаций и предложений экспертов и опытных управленцев-практиков. Цель этого метода [2]: выявить специфические особенности работы аппарата управления, возможные недостатки в деятельности различных звеньев организационных структур и предоставить обоснованные рекомендации по их совершенствованию. На основе опроса экспертов осуществляется диагностический анализ организационных структур действующих предприятий и их оценка. Формулируются основные научные принципы построения организационных структур с учетом конкретных ситуаций и условий деятельности предприятия.

Преимуществами экспертного метода является гибкость, возможность применения в сочетании с другими методами (особенно методами аналогий и структуризации целей). Также следует отметить наличие разнообразных форм его реализации [9, с. 70]. В первую очередь к ним относятся осуществление диагностического анализа особенностей, проблем, выявление узких мест в системе управления действующей производственно-хозяйственной организации или в организациях, аналогичных вновь создаваемой, для того, чтобы предусмотреть организационное решение выявленных проблем в разрабатываемой структуре управления. Сюда же относятся и проведение экспертных опросов руководителей и членов организации для выявления и анализа отдельных характеристик построения и функционирования аппарата управления, обработка полученных экспертных оценок статистико-математическими методами (ранговой корреляции, факторного анализа, обработки списков и т.д.).

Экспертный метод доказывает свою эффективность и на практике, однако наиболее действенным он является при усовершенствовании существующих организационных структур управления и

практически не учитывает особенности формирования новых (выделение новых организационных единиц и должностей, регламентацию их деятельности и т.д.). Кроме того, результаты усовершенствований будут зависеть от уровня квалификации экспертов, их опыта. Выбор экспертов остается на усмотрение руководства предприятия – использование услуг консалтинговых организаций либо делегирование данных полномочий менеджерам предприятия.

Метод структуризации целей кардинально отличается от предыдущих двух методов, поскольку анализ и формирование (или усовершенствование) оргструктур происходит с точки зрения соответствия четко определенной системы целей предприятия. Данный метод предполагает разработку системы («дерева») целей, представляющей собой структурную основу для увязки всех видов организационной деятельности исходя из конечных результатов. Нередко данный метод комбинируют с экспертным, когда осуществляется анализ предложенных вариантов организационной структуры с точки зрения организационной обеспеченности достижения каждой из целей, соблюдения принципа однородности целей, устанавливаемых каждому подразделению, определения связей в руководстве, подчинения, кооперации подразделений и т.д.

Вместе с тем, чрезмерная ориентация на достижение целей смещает на второй план решение вопросов формирования уровней управления и состава структурных подразделений, разработки документации, регламентирующей их деятельность. Кроме того, оргструктура должна обеспечивать достижение целей, но при таком формировании нарушаются принципы единоначалия и специализации. Также нерешенным остается вопрос распределения прав и ответственности работников за выполнение своих функциональных обязанностей и достижение целей и результатов. Более того, на наш взгляд, применение данного метода при формировании процессно-ориентированной ОСУ теряет свою актуальность, поскольку в таком случае должно соблюдаться четкое условие выделения бизнес-процессов только по принципу «структура следует за стратегией», что не всегда является возможным и правильным.

Широкие возможности для исследования и проектирования структуры управления в целом создает организационное моделирование, представляющее собой разработку формализованных мате-

матических, графических, машинных и других отображений распределения полномочий и ответственности в организации, которые являются основой построения, анализа и оценки различных вариантов организационных структур [8, с. 68].

В качестве основных преимуществ метода организационного моделирования можно выделить следующие аспекты: во-первых, возможность решения задач, основными параметрами которых являются непосредственные характеристики организационной структуры (например, задачи группировки управленческих решений по уровням, задачи формирования состава и перечня структурных подразделений и т.п.); во-вторых, развитие метода как в научно-теоретическом плане, так и в направлении, которое имеет прикладной характер и может охватывать различные аспекты при формировании структуры управления: управленческий, информационный, социально-психологический; в-третьих, вариативность моделирования оргструктур, не привязываясь к типовым проектам и мнениям экспертов; в-четвертых, возможность формирования новых организационных структур («с чистого листа»).

Однако в качестве основного недостатка метода можно выделить относительную затратность, поскольку организационное моделирование предусматривает автоматизацию процесса формирования оргструктуры и использование соответствующих программных продуктов, а также привлечение специалистов по решению данного вопроса.

Нерешенные составляющие общей проблемы. Анализ и сравнительная характеристика представленных подходов и методов организационного проектирования позволяют сформулировать следующие выводы: во-первых, процесс организационного проектирования включает ряд этапов, порядок и специфика реализации которых требует соответствующего обоснования; во-вторых, не все представленные методы целесообразно использовать при формировании процессно-ориентированной ОСУ; в-третьих, наиболее эффективным методом, который предоставляет широкие возможности для исследования и проектирования структуры управления в целом, является организационное моделирование (выделение организационных единиц и бизнес-процессов, регламентация их деятельности, формирование новых должностей и т.д.); в-четвертых, существует

необходимость разработки методического обеспечения реализации метода организационного моделирования.

Формулирование цели статьи. Целью данной статьи является обоснование этапов проектирования процессно-ориентированной организационной структуры управления предприятия с помощью метода организационного моделирования.

Изложение основного материала исследования. При формировании процессно-ориентированной ОСУ с помощью метода организационного моделирования предлагается учесть следующие аспекты: во-первых, в процессе проектирования следует выделить стадии анализа существующей структуры управления, проектирования, регламентации и оценки эффективности новой оргструктуры; во-вторых, учесть специфику реализации метода организационного моделирования, а именно построение соответствующих моделей и их графическое представление; в-третьих, на стадии проектирования особое внимание следует уделить формированию сети бизнес-процессов, организационных единиц и должностей. В соответствии с изложенными положениями проектирование процессно-ориентированной ОСУ предлагается осуществлять по этапам, последовательность реализации которых представлена на рис. 1.

Так, формирование процессно-ориентированной ОСУ требует анализа существующей структуры управления (например, путем использования архивного метода (на основе анализа документов) или методом опроса). При этом результатом данного этапа является суждение экспертов о следующем: может ли существующая структура обеспечить эффективное управление бизнес-процессами; какую пользу принесет реализация определенных бизнес-процессов и управление ими для достижения поставленных целей предприятия; готов ли персонал предприятия к изменениям.

Для обеспечения эффективного управления необходимо четко и полно определить, чем управляет субъект и что должно измениться в результате его действий для достижения целей менеджмента, то есть объект. В данном случае объектом выступает бизнес-процесс. Идентификация бизнес-процессов осуществляется путем моделирования «как есть». Сложившаяся модель бизнес-процессов дает возможность осуществления их оценки, на основе которой определяются «слабые» места их реализации, отклонения от установленных показателей и т.п.



Рис. 1. Этапы проектирования процессно-ориентированной ОСУ методом организационного моделирования

Следующим шагом является формирование организационных единиц (отделы, бюро, группы), отвечающих за функционирование и реализацию бизнес-процессов, закрепление определенных должностей по данным единицам, назначение исполнителей процессов, а также определение численности собственников и руководителей бизнес-процессов. Методика определения организационных единиц и численности персонала на примере автотранспортного предприя-

тия наиболее полно изложена в работе [12], где предложен методический подход к формированию процессно-ориентированной оргструктуры управления.

Наиболее ответственным этапом проектирования оргструктуры является разработка схемы управления, формирование должностей, построение моделей организации управления. В настоящее время наиболее часто используются следующие типы организационных моделей [9]:

- математико-кибернетические модели иерархических управленческих структур, описывающих организационные связи и отношения в виде математических уравнений и неравенств;

- графоаналитические модели организационных систем, представляющих собой сетевые, матричные, табличные, графические отображения распределения функций, полномочий, организационных связей;

- натурные модели организационных структур и процессов, которые заключаются в оценке структур, функционирующих в реальных организационных условиях;

- математико-статистические модели зависимостей между исходными факторами организационных систем и характеристиками организационных структур.

При проектировании процессно-ориентированной оргструктуры управления, на наш взгляд, наиболее целесообразно использовать графоаналитические модели организационных систем. Для снижения трудоемкости построения соответствующих моделей в настоящее время используются различные программные продукты. При этом немаловажным является корректный выбор программного обеспечения для организационного моделирования.

Следует отметить, что только в конце 1990-х годов за рубежом появились первые специализированные программы, способные помогать решению задач, связанных с организацией управления. Это, в первую очередь, программа Orgware, а затем и Socar. В среде этих программ возможно проведение мониторинга действующей структуры и разработка новой структуры. Это позволяет существенно ускорить процесс организационного проектирования. Эволюция программного обеспечения для формирования процессно-ориентированной организационной структуры управления предприятием представлена на рис. 2.

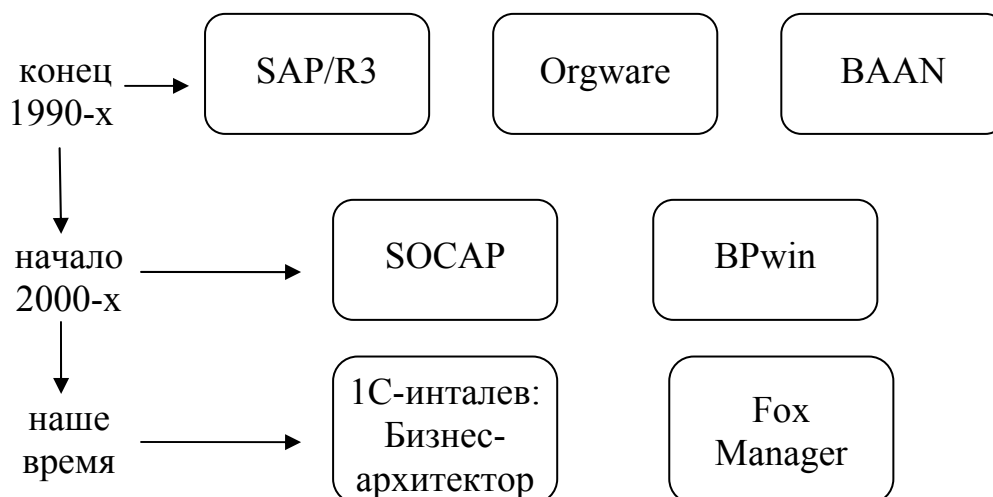


Рис. 2. Эволюция программного обеспечения для формирования организационной структуры управления предприятием

Характеристика представленного программного обеспечения изложена в табл. 1.

Таблица 1

Характеристика программного обеспечения для моделирования процессно-ориентированной организационной структуры управления

Программное обеспечение	Характеристика
1	2
SAP/R3	SAP/R3 обеспечивает полную функциональность, необходимую для реализации информационных сервисов самообслуживания, аналитики, а также для управления финансами, персоналом, оперативной деятельностью и сервисными службами предприятий. Кроме того, это ПО предлагает средства для решения таких задач как управление пользователями, централизованное управление данными и управление Web-сервисами. Вся функциональность решения базируется на технологической платформе SAP NetWeaver.
Orgware	Orgware – класс программных продуктов для управления организацией деятельности (формализация целей и стратегических направлений развития, реструктуризация компании, совершенствование и реинжиниринг бизнес-процессов и т.п.). Продукты основаны на применении технологий бизнес-инжиниринга. В отличие от CASE-средств, Orgware ориентирован на конечных пользователей – менеджеров компании, которые применяют его как обычный инструмент управления, а не только на внешних специалистов.

Продолжение табл. 1

1	2
BAAN	Данное ПО способствует сокращению сроков внедрения, снижению уровня затрат и ускоренному возврату вложенных средств. В основе подсистемы лежат уникальные средства методологии внедрения, называемой Orgware, разработанной с учетом опыта внедрения продуктов BAAN более чем в 50 странах мира.
SOCAP	SOCAP – это глобальный анализ бизнес-процессов и производственных данных. Идеальное средство для оперативного анализа данных в произвольном разрезе. Разработка совместно с компаниями Cognos, OpenLink. Передовая технология (OLAP) для анализа закупочной, производственной, экономической и коммерческой деятельности.
BPwin	BPwin – мощный инструмент моделирования, разработанный фирмой Computer Associates Technologies, который используется для анализа, документирования и реорганизации сложных бизнес-процессов. Модель, созданная средствами BPwin, позволяет четко документировать различные аспекты деятельности – действия, которые необходимо предпринять, способы их осуществления, требующиеся ресурсы и др. Таким образом, формируется целостная картина деятельности предприятия – от моделей организации работы в маленьких отделах до сложных иерархических структур.
1С-инталев: Бизнес-архитектор	1С-инталев: Бизнес-архитектор – первый программный продукт класса Orgware, разработанный на платформе «1С: Предприятие 7.7». Программа «1С-инталев: Бизнес-архитектор» является современным средством моделирования системы управления предприятием и позволяет описывать, проектировать и оптимизировать структуры бизнес-процессов в различных отраслях с учетом потребностей и задач конкретной организации.
Fox Manager ФМ	Данное ПО позволяет сформировать и детально проанализировать оргструктуру предприятия, построить процессную модель, распределить ответственность среди персонала по функциям и бизнес-процессам. Fox Manager также содержит встроенную систему документации, которая позволяет вести учет ревизий и контролировать сроки пересмотра документов.

В настоящее время наиболее популярным среди современных программных обеспечений является Fox Manager ФМ. Эта программа позволяет сформировать и детально проанализировать организационную структуру предприятия, построить процессную модель, распределить ответственность среди персонала за функции и бизнес-процессы. Она также содержит встроенную систему документации, которая позволяет вести учет ревизий и контролировать сроки пересмотра документов.

Процессно-ориентированная организационная структура управления, сформированная с помощью программного обеспечения Fox Manager ФМ (на примере автотранспортного предприятия ПАО «АТП-16365»), представлена на рис. 3.

После разработки схемы управления, определения состава организационных единиц и назначения исполнителей процессов следует переходить к проектированию процедур принятия решений. Обусловлено это тем, что организационная процедура является одним из основных элементов технологии управления, определяет последовательность этапов работ, которые в итоге регламентируют процесс управленческого труда. Имея полный перечень процедур, принятых в отделе, можно составить схему принятия решений, которая позволит делать выводы об эффективности функционирования отдела. Кроме того, применение метода организационного моделирования на этой стадии процесса позволяет на основе полного перечня процедур смоделировать правила работ исполнителей и руководителей в каждой процедуре, а затем и по отделу в целом.

Перед внедрением новой или усовершенствованной организационной структуры необходимо оценить ее эффективность. Представленное программное обеспечение Fox Manager ФМ, кроме возможностей формирования организационных структур любой сложности, также содержит функции их анализа, что позволяет вовремя выявить неверно сформированные подразделения, перенос должностных обязанностей, некорректно заданное совмещение или замещение должностей, процентное соотношение руководящего, дополнительного и производственного персонала, количество подчиненных сотрудников на одного руководителя и многое другое (рис. 4).



Настройка анализа оргструктуры

- ☒ Проверять заполнение полей в карточках
- ☒ Проверять недопустимость вакансий
- ☒ Проверять соответствие типов должностей
- ☒ Проверять перенесение должностных обязанностей
- ☒ Проверять взаимозаменяемые должности
- ☒ Проверять совмещения должностей
- ☒ Проверять ключевые должности
- ☒ Проверять структуру подразделений
- ☒ Оптимальный уровень организационной структуры: Мин. 1 Макс. 5
- ☒ Допустимое количество подчиненных сотрудников: Мин. 1 Макс. 9
- ☒ Допустимое количество подчиненных должностей: Мин. 1 Макс. 9
- ☒ Затраты на руководящую должность: Макс. 2000 USD
- ☒ Затраты на дополнительную должность: Макс. 1500 USD
- ☒ Затраты на производственную должность: Макс. 1500 USD
- ☒ Допустимое процентное соотношение персонала:
min: Руководящий: 10 % Дополнительный: 0 % Производственный: 60 %
max: Руководящий: 25 % Дополнительный: 20 % Производственный: 80 %

Сохранить Отмена

Рис. 4. Анализ организационной структуры управления
в ПО Fox Manager ФМ

В случае, если организационная структура удовлетворяет всем требованиям, переходят к организационному регламентированию. На данном этапе осуществляется разработка документации, регламентирующей деятельность отдельных исполнителей, подразделений и системы управления в целом.

Завершается весь процесс проектирования структуры управления разработкой положения об организации. Реализация этого этапа требует всестороннего изучения и дополнения ряда положений (документов), обусловленных требованиями законодательства, таких как: положение о предприятии, положения об отделах, должностные инструкции.

Выводы. Таким образом, обоснованы этапы проектирования процессно-ориентированной организационной структуры управления с помощью метода организационного моделирования, которые

охватывают как аналитическую (определение состава и структуры бизнес-процессов, количества организационных единиц, численности руководителей процессов), так и проектную часть (графическое представление структуры управления, разработку положений о подразделениях и должностных инструкций), а также разработана новая структура управления автотранспортным предприятием с использованием программного обеспечения Fox Manager ФМ.

Литература

1. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. / В. Р. Веснин. – М. : ТД «Элит-2000», 2003. – 546 с.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом: регламентация труда : учеб. пос. / А.Я. Кибанов, Г.А. Мамед-Заде, Т.А. Родкина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экзамен, 2003. – 480 с.
3. Алексеев Н. Организационное проектирование в новой экономике / Н. Алексеев // Бизнес-Академия. – 2003. – № 2/3. – С. 86–97.
4. Мильнер Б.З. Теория организаций / Б.З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М., 1999. – 480 с.
5. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием : учеб. пос. / Н.Н. Федорова. – М. : КноРус, 2003. – 250 с.
6. Лукичева Л.И. Управление организацией : учеб. пос. / Л.И. Лукичева. – М. : Омега-Л, 2004. – 360 с.
7. Рогожин С.В. Теория организации : учеб. пос. / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – М.: Экзамен, 2003. – 320 с.
8. Солянкина Л.Н. Организационное проектирование (стадии и методы оргпроектирования) / Л. Н. Солянкина // Делопроизводство. – 2006. – № 1. – С. 66–72.
9. Игнатьева А.В. Исследование систем управления : учеб. пос. / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов. – М. : Юнити-Дана, 2000. – 158 с.
10. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент в умовах трансформаційної економіки / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов. – К. : ЦУЛ, 2012. – 448 с.
11. Организационное моделирование. – Режим доступа : http://www.intaris.ru/services/automation/organizational_simulation.php.
12. Криворучко О.М. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств : монографія / О.М. Криворучко, Ю.О. Сукач. – Х. : ХНАДУ, 2012. – 244 с.

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

Статья поступила в редакцию 21.01.2015 г.

УДК 339.138

ФЁДОРОВА В.А., канд. экон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ГИБКОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. На основе использования системного анализа, теоретических обобщений выделены общие признаки, присущие различным видам стратегической гибкости. Исходя из этого уточнена сущность понятия «стратегическая гибкость», под которой предложено понимать способность предприятия максимизировать прибыль или минимизировать потери (убытки) при воздействии непрогнозируемых факторов внешней среды за счет свойств набора отдельных видов бизнеса. Новизна данного определения заключается в представлении стратегической гибкости как способности максимизировать прибыль или минимизировать потери (убытки), уточнении условия проявления гибкости – влияние непрогнозируемых факторов внешней среды, а также источника ее достижения – свойств набора отдельных видов бизнеса.

Ключевые слова: стратегическая гибкость предприятия, способность, непрогнозируемые факторы внешней среды, свойства набора отдельных видов бизнеса.

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

СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОЇ ГНУЧКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. На основі використання системного аналізу, теоретичних узагальнень виділено загальні ознаки, властиві різним видам стратегічної гнучкості. Виходячи з цього уточнено сутність поняття «стратегічна гнучкість», під якою запропоновано розуміти здатність підприємства максимізувати прибуток або мінімізувати втрати (збитки) під час впливу непрогнозованих факторів зовнішнього середовища за рахунок властивостей набору окремих видів бізнесу. Новизна даного визначення полягає в поданні стратегічної гнучкості як здатності максимізувати прибуток або мінімізувати втрати (збитки), уточненні умови прояву гнучкості – вплив непрогнозованих факторів зовнішнього середовища, а також джерела її досягнення – властивостей набору окремих видів бізнесу.

Ключові слова: стратегічна гнучкість підприємства, спроможність, непрогнозовані фактори зовнішнього середовища, властивості набору окремих видів бізнесу.

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

ESSENCE OF AN ENTERPRISE STRATEGIC FLEXIBILITY

Abstract. *The common features of different types of strategic flexibility have been singled out on the basis of system analysis and theoretical generalizations. Based on this, the essence of the concept of «strategic flexibility» has been defined more exactly, it has been suggested to understand it as an enterprise's ability to maximize profits or minimize losses (damages) when exposed to unpredictable environmental factors at the expense of the properties of a set of certain types of business. The novelty of this definition lies in the facts that strategic flexibility has been presented as the ability to maximize profits or minimize losses (damages), and the terms of flexibility – the impact of unpredictable environmental factors, as well as the source of its achievement – for the features of a set of certain types of business have been specified.*

Key words: *strategic enterprise flexibility, ability, unpredictable environmental factors, features of a set of certain types of business.*

Постановка проблемы. Современная среда функционирования предприятий характеризуется высокой степенью неопределённости и нестабильности, что снижает вероятность прогнозирования происходящих в ней событий, а также возможность предприятий своевременно готовиться к их наступлению. Это обуславливает возникновение проблемы стратегической уязвимости предприятий к внешним воздействиям и необходимости самозащиты. Решение данной проблемы возможно при наличии у предприятия стратегической гибкости. Для обеспечения требуемого ее уровня необходимо четко знать, что представляет собой стратегическая гибкость, каковы источники ее достижения.

Анализ последних исследований и публикаций. Анализ литературных источников [1–16] позволил выделить два подхода к раскрытию сущности стратегической гибкости предприятия:

– первая группа авторов дает определение различным видам стратегической гибкости, однако при этом общее определение не приводится [1–7];

– вторая группа авторов дает общее определение стратегической гибкости без характеристики основных ее видов [8–16].

Термин «стратегическая гибкость» впервые был использован в научной литературе И. Ансоффом. В работе [1] автор не приводит четкого определения данного понятия. Исходя из содержания тек-

ста, можно сделать вывод, что под стратегической гибкостью И. Ансофф понимает *принцип подготовки*, который дает возможность предприятию подготовиться к событиям благоприятного характера или снизить свою стратегическую уязвимость на двух «фронтах»: внутреннем и внешнем. Исходя из этого, в зависимости от способов достижения стратегической гибкости, И. Ансофф выделяет два ее вида: внешнюю и внутреннюю. При этом внешняя гибкость имеет три разновидности: оборонительную, наступательную и комбинированную [1, с. 119–120; 2, с. 98–102]. Внешняя оборонительная стратегическая гибкость заключается в независимости деятельности предприятия от какого-либо вида бизнеса или поставщика материальных ресурсов. Внешняя наступательная стратегическая гибкость выражается в использовании предприятием технологий, «в которых постоянно происходит какое-то движение» [2, с. 100], или имеются возможности по производству новых видов продукции; а также в проведении успешных исследований и разработок, что позволяет быстро копировать достижения конкурентов. В случае совмещения двух указанных типов гибкости имеет место комбинированная гибкость. Она достигается за счет балансирования набора отдельных видов бизнеса предприятия по стадиям жизненного цикла, которое обеспечивает уравнивание рисков (новых, или находящихся на начальных стадиях) видов деятельности устойчивыми (традиционными, или на стадии зрелости). Внутренняя гибкость, по мнению И. Ансоффа, проявляется в наличии возможности быстрого перевода ресурсов из одного вида деятельности в другой. При этом внешняя и внутренняя гибкости противостоят друг другу, поскольку различие в видах используемых ресурсов (при достижении внешней гибкости) снижает возможность их перевода из одного вида деятельности в другой (достижения внутренней гибкости). Данной точки зрения на сущность и виды стратегической гибкости предприятия придерживаются также Л.Г. Зайцев [3, с. 160], А.Н. Люкшинов [4, с. 117] и М.В. Акулич [5, с. 99].

В свою очередь, А.П. Градов под внешней стратегической гибкостью понимает «*способность к эффективному варьированию целями, обеспечивающими своевременное и эффективное изменение набора СЗХ и проводимой в отношении тех или иных СЗХ товарной, ценовой, инвестиционной политики*»; или «независимость ни

от одной СЗХ с точки зрения ее влияния на выживаемость предприятия» [6, с. 348]; а под внутренней – *способность* к эффективной адаптации к изменениям за счет варьирования ресурсами. Данную точку зрения поддерживает также А.Н. Петров [7, с. 418]. Однако приведенное определение внешней стратегической гибкости характеризует лишь оборонительную гибкость по И. Ансоффу, без учета наступательной.

Раскрытие сущности различных видов гибкости позволяет выделить характерные различия между ними, однако при этом не прослеживаются общие признаки стратегической гибкости.

Точки зрения авторов, поддерживающих второй подход, отображены в табл. 1.

Таблица 1

Определение понятия «стратегическая гибкость предприятия»

Автор	Содержание понятия
1	2
С.О. Оглоблин [8]	способность предприятия принять угрозы внешней среды без проявления их негативного влияния на деятельность предприятия или уменьшения этого влияния до незначительного уровня
М.В. Володькина [9, с. 75]	способность предприятия к эффективному варьированию целями, которые обеспечивают своевременное и эффективное изменение набора видов деятельности и стратегий в отношении каждого из них
Н.М. Мартыненко [10, с. 168]	возможность предприятия пересматривать и изменять цели для обеспечения своевременного изменения набора отдельных видов бизнеса и использования гибкой политики
Е.В. Песоцкая [11, с. 90]	один из принципов ассортиментной политики предприятия, базирующийся на сочетании услуг или ассортиментных групп в зависимости от особенностей технологии, целевых сегментов, конкурентных условий и других факторов внешней среды с целью уравнивания рисков и устойчивых групп
М.В. Ситницкий [12, с. 34]	способность предприятия своевременно и адекватно реагировать на изменения и отклонения от стратегического курса, определённого стратегическими целями и миссией, а также разрабатывать комплекс соответствующих мероприятий, направленных на формирование конкурентной позиции предприятия и его конкурентоспособности

Окончание табл. 1

1	2
И.И. Мазур, В.Д. Шапиро [13, с. 282], Т. Буй [14, с. 35]	устойчивость деятельности предприятия по отношению ко всем возможным внешним влияниям
К. Shimizu, М.А. Hitt [15]	способность организации выявлять главные изменения во внешней среде, быстро вкладывать ресурсы в новые направления деятельности в ответ на изменения
Е.Д. Adamides, Y. Stamboulis, N. Pomonis [16]	способность предприятия инициировать незапланированные изменения и приспосабливаться к изменениям окружающей среды путем непрерывного переосмысления стратегий, использования активов и инвестиционных стратегий

Анализ табл. 1 позволил выявить основные противоречия, наблюдаемые среди исследователей при определении сущности стратегической гибкости предприятия, а именно:

– что изначально представляет собой гибкость – способность [8, 9, 12, 15, 16] (устойчивость как разновидность способности [13, 14]), возможность [10] или принцип [11];

– как проявляется стратегическая гибкость – в скорости реакции предприятия на изменения, происходящие во внешней среде [9, 10, 12], или в заблаговременной подготовке к их возможному наступлению [8, 11, 13, 14, 15, 16];

– влияние какого рода событий рассматривается при исследовании гибкости: любых [8, 13, 14], либо носящих только непрогнозируемый характер [12, 15, 16];

– что является источником стратегической гибкости предприятия.

Кроме того, приведенные в табл. 1 определения стратегической гибкости отражают какой-либо один из ее видов, выделяемых И. Ансоффом: внешнюю оборонительную или внутреннюю, без учета наступательной гибкости.

Таким образом, в большинстве случаев отсутствует системный подход к раскрытию сущности стратегической гибкости, существующие определения в основном раскрывают сущность одного из ее видов без системного учета всех аспектов стратегической гибкости.

Формулирование целей статьи. Уточнение сущности стратегической гибкости предприятия на основе выделения общих признаков, присущих различным ее видам, с использованием системного подхода и теоретических обобщений.

Изложение основного материала исследования. Обратимся к фундаментальному значению понятия гибкости. В соответствии с [17] гибкость представляет собой «изворотливость, *способность* легко приспосабливаться к обстоятельствам, успешно решать разнообразные, частые затруднения» [17, с. 555].

В словаре современных экономических и правовых терминов дается определение гибкости применительно к организации и отдельным субъектам как мобильности, приспособляемости организации и лиц, занимающихся экономической деятельностью, к перемене условий, умения, *способности* быстро изменить способ действий экономического субъекта [18, с. 101].

Исходя из содержания приведенных определений, гибкость рассматривается, прежде всего, как способность.

Согласно толковому словарю С.И. Ожегова [19] возможность – это «средство, условие, обстоятельство, необходимое для осуществления чего-нибудь»; принцип – «основное исходное положение какой-нибудь теории, учения, мировоззрения, теоретической программы»; «убеждение, взгляд на вещи»; «основная особенность в устройстве чего-нибудь»; способность – «это умение, а также возможность производить какие-то действия».

Ввиду того, что гибкость характеризует умение производить какие-либо действия, а именно: приспособляемость к изменениям во внешней среде, предлагается рассматривать гибкость как *способность*.

В то же время «устойчивый» трактуется как «не подверженный колебаниям», «постоянный» [19]; восстанавливающийся после незначительного отклонения. Синонимами устойчивости являются следующие понятия: «стабильность», «неизменность», «постоянство». Такое понятие можно применить лишь для характеристики внешней оборонительной гибкости, проявляющейся в заблаговременном обеспечении минимизации влияния факторов внешней среды на нормальный ход функционирования предприятия.

В случае наличия у предприятия оборонительной гибкости, негативные факторы внешней среды не оказывают существенного

воздействия на деятельность предприятия, что выражается в минимизации его потерь (убытков). Внутренняя гибкость также проявляется в минимизации потерь (убытков) предприятия, однако за счет быстрой реакции на них. Наступательная же гибкость, наоборот, позволяет максимизировать прибыль предприятия.

Таким образом, стратегическая гибкость как способность проявляется в максимизации прибыли или минимизации потерь (убытков) предприятия.

Следует подчеркнуть, что при исследовании стратегической гибкости речь идёт о воздействии факторов внешней среды исключительно *непрогнозируемого* характера, которые предприятие не может предвидеть и, соответственно, подготовиться к ним. В противном случае это будет не гибкость, а адаптация предприятия к изменяющимся условиям. Влияние таких факторов может быть как положительным, так и отрицательным. Ориентация предприятия на воздействие благоприятных факторов формирует внешнюю наступательную гибкость, неблагоприятных – внешнюю оборонительную гибкость, благоприятных и неблагоприятных – внешнюю комбинированную гибкость (рис. 1).



Рис. 1. Виды внешней стратегической гибкости предприятия

Внутренняя гибкость достигается ориентацией предприятия на воздействие факторов неблагоприятного характера.

Относительно источника достижения стратегической гибкости следует отметить следующее. Поскольку внешняя оборонительная гибкость проявляется в независимости деятельности всего предприятия от определенного вида бизнеса либо поставщика материальных ресурсов, следовательно, ее источником являются свойства набора

отдельных видов бизнеса. Если последние слабо связаны между собой, соответственно, для их реализации требуются ресурсы различного вида, что потребует их закупки у различных поставщиков.

Внешняя наступательная гибкость проявляется в регулярном внедрении нововведений, копировании достижений конкурентов, то есть в постоянном совершенствовании производимых товаров (услуг) или переходе на производство новых товаров (услуг).

Внутренняя гибкость обеспечивается за счет быстрого перевода ресурсов из одного вида деятельности в другой. Это становится возможным при наличии взаимосвязи между отдельными видами бизнеса.

Исходя из этого можно сделать вывод, что все виды стратегической гибкости обеспечиваются за счет определенных свойств набора отдельных видов бизнеса.

Результаты сравнительного анализа внешней и внутренней стратегической гибкости представлены в табл. 2.

Таблица 2

**Сравнительный анализ внутренней и внешней
стратегической гибкости предприятия**

Характеристика	Вид стратегической гибкости	
	внутренняя	внешняя
1	2	3
1. Форма проявления	минимизация потерь (убытков) предприятия за счет быстрого перевода ресурсов из одного вида бизнеса в другой	максимизация прибыли или минимизация потерь (убытков) предприятия за счет свойств набора отдельных видов бизнеса предприятия
2. Источник гибкости	свойства ресурсов предприятия	состав и структура набора отдельных видов бизнеса предприятия
3. Характер способности	динамический	статический
4. Условия проявления	при воздействии непрогнозируемых факторов внешней среды	
5. Связь с понятием «адаптация»	характеризует легкость и скорость проведения данного процесса	обеспечивает адаптацию к воздействию непрогнозируемых факторов «на будущее», до момента их наступления

Исходя из вышеизложенного, под стратегической гибкостью предприятия предлагается понимать способность предприятия максимизировать прибыль или минимизировать потери (убытки) при воздействии непрогнозируемых факторов внешней среды за счет свойств набора отдельных видов бизнеса.

Выводы. Таким образом, получило дальнейшее развитие понятие «стратегическая гибкость предприятия», новизна которого заключается в представлении стратегической гибкости как способности максимизировать прибыль или минимизировать потери (убытки), уточнении условия проявления гибкости – влияние непрогнозируемых факторов внешней среды, а также источника ее достижения – свойств набора отдельных видов бизнеса.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Игорь Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 320 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Игорь Ансофф ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – С.Пб. : Питер, 1999. – 416 с.
3. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент : учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М. : Экономистъ, 2002. – 416 с.
4. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. для вузов / Люкшинов А.Н. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 378 с.
5. Акулич М.В. Способы повышения эффективности использования глобальных стратегий бизнеса и маркетинга / М.В. Акулич // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 6. – С. 99–116.
6. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособ. / научн. ред. А.П. Градов. – 4-е изд., перераб. – С.Пб. : Специальная литература, 2003. – 960 с.
7. Стратегический менеджмент / науч. ред. А.Н. Петров. – С.Пб. : Питер, 2008. – 496 с. : ил. (Серия «Учебник для вузов»).
8. Оглоблін С.О. Стратегічний аналіз гнучкості підприємства в умовах важко передбачуваного динамічного зовнішнього середовища / С.О. Оглоблін // Наука и образование без границ. – 2010. – Режим доступа : http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2010/Economics/74774.doc.htm.
9. Володькіна М.В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Володькіна М.В. – Знання-Прес, 2002. – 152 с. (Высшее образование XXI века).
10. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент : підручник / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнатієва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
11. Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг / Е.В. Песоцкая. – С.Пб. : Питер, 2000. – 160 с. : ил. – (Серия «Краткий курс»).

12. Ситницький М.В. Теоретичні аспекти стратегічної гнучкості вітчизняних підприємств / М.В. Ситницький // Науково-технічна інформація. – 2006. – № 2. – С. 31–35.
13. Мазур И.И. Эффективный менеджмент : учеб. пособ. для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдегордте. – М. : Высшая школа, 2003. – 555 с. : ил.
14. Буй Т. Аналіз стратегічних зон господарювання та ефект синергізму / Тетяна Буй // Управленческий учет и бюджетирование. – 2008. – № 9. – С. 30–36.
15. Shimizu K. Strategic flexibility : Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions / Katsuhiko Shimizu and Michael A. Hitt // Academy of Management Executive. – 2005. – № 18 (4). – P. 44-59. – Режим доступу до статті: <http://amp.aom.org/content/18/4/44.abstract>.
16. Adamides E.D. Modularity and strategic flexibility : a cognitive and dynamic perspective / E.D. Adamides, Y. Stamboulis, N. Pomonis. – 2005. – Режим доступу до статті: <http://www.systemdynamics.org/conferences/2005/proceed/papers/ADAMI311.pdf>.
17. Толковый словарь русского языка : В 4 т. Т. 1 / научн. ред. проф. Д. Ушаков. – М. : ТЕРРА, 1996. – 824 с.
18. Словарь современных экономических и правовых терминов авт.-сост. В.А. Шимов и др. – Мн. : Амалфея, 2002. – 816 с.
19. Ожегов С.И. Словарь русского языка: ок. 57000 слов / научн. ред. чл.-корр. АН СССР Н.Ю. Шведова. – 20-е изд., стереотип. – М. : Русс. яз., 1998. – 750 с.

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

Статья поступила в редакцию 17.02.2015 г.

УДК 656.07:331.5

ГЛАДКА О.І., канд. екон. наук, асистент,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ВСТАНОВЛЕННЯ СУТНОСТІ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК РОБОТОДАВЦЯ

Анотація. *Стаття присвячена питанням привабливості підприємства як роботодавця. Основною метою є уточнення сутності поняття «привабливість підприємства як роботодавця». Існування різних трактувань цього поняття свідчить про відсутність єдності серед авторів щодо розуміння сутності. Його змішують із такими поняттями як «імідж роботодавця», «бренд роботодавця», «репутація роботодавця», «конкурентосп-*

роможність роботодавця». Відсутність уточнюючого аналізу співвідношення між ними призводить до неоднозначного трактування привабливості роботодавця і тому – до невірного розуміння його сутності та факторів його формування. У статті проаналізовано поняття, що характеризують позиції підприємства як роботодавця на ринку праці, на основі теоретичних узагальнень проведено їх порівняльний аналіз та встановлено їх співвідношення. Запропоновано уточнююче поняття, яке за змістом поєднує в собі інші існуючі поняття та згідно з яким під привабливістю підприємства як роботодавця пропонується розуміти суб'єктивну оцінку ціннісної пропозиції роботодавця (ЦПР) на ринку праці, яку надає конкретна цільова аудиторія. Основною відмінністю запропонованого визначення є те, що в основі формування привабливості роботодавця закладено так звану ціннісну його пропозицію. Вона характеризується сукупністю якостей та властивостей роботодавця, які виступають основою формування його привабливості для залучення або утримання цільових аудиторій на зовнішньому та/або внутрішньому ринках праці.

Ключові слова: маркетинг персоналу, привабливість підприємства як роботодавця, ціннісна пропозиція роботодавця.

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

УСТАНОВЛЕНИЕ СУЩНОСТИ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК РАБОТОДАТЕЛЯ

Аннотация. Статья посвящена вопросам привлекательности предприятия как работодателя. Основной целью является уточнение сущности понятия «привлекательность предприятия как работодателя». Существование различных трактовок этого понятия свидетельствует об отсутствии единства среди авторов относительно понимания его сущности. Его смешивают с такими понятиями как «имидж работодателя», «бренд работодателя», «репутация работодателя», «конкурентоспособность работодателя». Отсутствие уточняющего анализа соотношения между ними приводит к неоднозначной трактовке привлекательности работодателя и поэтому – к неверному пониманию его сущности и факторов его формирования. В статье проанализированы понятия, характеризующие позиции предприятия как работодателя на рынке труда, на основании теоретических обобщений проведен их сравнительный анализ и установлены их соотношения. Предложено уточняющее понятие, которое по содержанию объединяет в себе другие существующие понятия и согласно которому под привлекательностью предприятия как работодателя предлагается понимать субъективную оценку ценностного предложения работодателя (ЦПР) на рынке труда, которую дает конкретная целевая аудитория. Основным отличием предложенного определения является то, что в основе формирования привлекательности работодателя заложено так называемое ценностное его предложение. Оно характеризуется совокупностью качеств и свойств работодателя, которые выступают основой формирования его привлекательности, чтобы привлечь или удерживать целевые аудитории на внешнем и/или внутреннем рынках труда.

Ключевые слова: маркетинг персонала, привлекательность предприятия как работодателя, ценностное предложение работодателя.

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

DETERMINING THE ESSENCE OF A COMPANY ATTRACTIVENESS AS AN EMPLOYER

Abstract. *The article is dedicated to issues of a company attractiveness as an employer. The main purpose is to clarify the essence of “employer attractiveness” definition. The existence of different interpretations of the definition indicates the inconsistency of the authors regarding its essence. It is usually used along with such definitions as «the employer image», «the employer brand» and “the employer reputation” or “the employer competitiveness”. Lack of analysis establishing their correlation leads to an ambiguous interpretation of employer attractiveness and therefore misunderstandings of its essence and factors of its formation. The article analyzes the definitions that characterize the position of the company as an employer on the labour market, a comparative analysis has been made and their correlation has been determined on the basis of theoretical generalizations. A new definition was suggested; its content incorporates other existing definitions and specifies that “employer attractiveness” should be understood as a subjective assessment of the employer value proposition (EVP) on the labour market given by the target audience. The main difference of the proposed definition is that the core role of employer attractiveness formation is assigned to its value proposition. It is characterized by a set of qualities and properties of an employer, which should attract and retain audiences on the external and internal labour markets (e.g. employer’s potential and existing personnel).*

Key words: *personnel marketing, employer attractiveness, employer value proposition.*

Постановка проблеми. На сьогодні визначення позицій роботодавця на ринку праці, виявлення його сильних та слабких сторін, розробка необхідних заходів із маркетингу персоналу на підприємстві, що мають сприяти залученню та утриманню персоналу, забезпечуються через привабливість підприємства як роботодавця.

У сучасній літературі [1–14] для того, щоб охарактеризувати позиції підприємства на ринку праці, найчастіше автори оперують таким терміном, як «привабливість роботодавця» (або «привабливість підприємства як роботодавця»). Але визначення цього терміна не надається, його напрямок пов’язують із досягненням конкурентних переваг, зі створенням привабливого образу роботодавця, більш привабливих робочих місць, ніж у конкурентів, та з ефективністю комунікацій із цільовими аудиторіями.

Таким чином, на сьогодні питання щодо обґрунтування сутності привабливості підприємства як роботодавця залишається відкритим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У тлумачному словнику [1] привабливість трактується як «здатність подобатись або привертати чийось увагу, прихильність, приязнь» та як похідне від

прикметника «привабливий», що значить «привертати до себе увагу за рахунок будь-яких якостей та властивостей».

Отже, логічним буде твердження, що привабливість – це, в першу чергу, здатність привертати чиясь увагу або подобатись комусь за рахунок якостей та властивостей. З цього випливає припущення, що при формуванні привабливості основним елементом виступають якості та властивості об'єкта, які підлягають оцінці з боку цільової аудиторії на предмет привабливості.

З точки зору маркетингу персоналу привабливість роботодавця має визначатись як здатність підприємства (об'єкта) привертати увагу персоналу (цільової аудиторії) за рахунок своїх якостей та властивостей (основа формування привабливості) як роботодавця. Для підтвердження цього припущення постає завдання щодо визначення, в якому контексті сучасні автори використовують якості та властивості роботодавця.

Якості та властивості роботодавця закладені в такому понятті, як конкурентоспроможність підприємства (фірми) як роботодавця на ринку праці. В контексті конкурентоспроможності вони називаються порівняльними (конкурентними) перевагами роботодавця щодо інших підприємств-роботодавців галузі у країні та за її межами (спираючись на визначення конкурентоспроможності підприємства). Автори визначають їх як «сукупність умов, що надаються співробітникам та які позитивно відрізняють ту чи іншу організацію від аналогічних» [2]; «реальна та потенційна можливість фірми за певних обставин створювати і пропонувати найманим працівникам більш привабливі умови праці, ніж у фірм-конкурентів» [3]; «переваги для роботодавця, що полягають у привабливості умов працевлаштування саме на його підприємстві (як, наприклад, комплекс умов оплати праці, її організації, безпеки, соціальної захищеності тощо)» [4] чи «здатність підприємства бути пріоритетним при виборі місця роботи конкретним індивідом (реальним або потенційним працівником), а також створення для нього набору вигід і можливостей формувати, розвивати і реалізувати свій потенціал, сумістивши сподівання підприємства з власними» [5].

Поряд з цим якості та властивості роботодавця закладені також у поняття «імідж роботодавця», «персонал-імідж», «бренд роботодавця» та рідше – «HR-бренд». Різноманітність пов'язується з тим, що цей термін прийшов до нас із західної літератури:

«employer brand» та «HR brand» (з англійської), personalimage (з німецької). Тому в процесі перекладу був адаптований до української мови та інтерпретований різними способами. Будемо вважати, що наведені терміни еквівалентні й доцільно застосовувати терміни «бренд» або «імідж».

Засновники теорії формування бренда роботодавця – С. Берроу та Т. Амблер вважають, що «бренд роботодавця – це сукупність функціональних, економічних та психологічних переваг, що можна отримати в результаті вступу на роботу в певну компанію та що пов'язані з цією компанією. Головна роль бренда роботодавця полягає у створенні цілісної основи, яка необхідна менеджменту компанії для виявлення пріоритетів та концентрації на них, збільшення продуктивності, полегшення пошуку співробітників, їх утримання та формування у них лояльності до фірми» [6]. На думку автора, подане тлумачення найбільш точно передає сутність даного поняття, адже якості та властивості покликані залучати та утримувати персонал (цільові аудиторії).

На противагу поданим тлумаченням, аналіз робіт вітчизняних авторів А.Я. Кібанова, І.Б. Дуракової, О.В. Сардак, С.В. Харабуги та Т. Глуховської [7–10] дозволяє стверджувати, що в контексті маркетингу персоналу найчастіше застосовується термін «імідж» чи «employer-brand». Визначається він по-різному, при цьому автори не акцентують увагу на якостях та властивостях роботодавця в сутності понять:

– «це думка, яка складається людьми, що знаходяться у пошуках роботи, щодо підприємства на ринку праці. За оцінками, така думка – це суб'єктивний образ, який базується на емоціях» [7];

– «це сукупність уявлень суб'єктів ринку праці, в першу чергу кандидатів, про підприємство як роботодавця. Ці уявлення є суб'єктивними і складаються на основі власних уявлень, які базуються на вже сформованій у людини системі знань, цінностей, норм, а також інформації» [8];

– «це такий створений образ компанії як роботодавця, завдяки якому вона сприймається як найкраще місце праці. При цьому усі зацікавлені особи даної компанії визнають її успіх. Основною ціллю, заради якої компанія займається формуванням та розвитком позитивного іміджу компанії як роботодавця, є залучення нового та утримання вже наявного у неї персоналу» [9];

– «це миттєвий образ, що виникає в голові людей про те, що вони чують про роботодавця (бачать, читають) тощо» [10].

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз найбільш поширених у сучасній літературі понять, що характеризують позиції підприємства на ринку праці, свідчить про відсутність єдності серед авторів щодо визначення привабливості підприємства як роботодавця. При цьому були виявлені такі недоліки: по-перше, не уточнюються якості та властивості роботодавця, за рахунок яких формується привабливий образ роботодавця; по-друге, найчастіше увага приділяється тільки потенційному персоналу, залишаючи поза увагою наявних працівників.

Формулювання цілей статті. Метою статті є уточнення сутності поняття привабливості підприємства як роботодавця на підставі теоретичних узагальнень та аналізу його терміносистеми.

Виклад основного матеріалу дослідження. По-перше, необхідним є визначення співвідношення таких складових привабливості роботодавця як «імідж», «бренд», «репутація», «конкурентоспроможність». По-друге, слід побудувати терміносистему проаналізованих визначень та, по-третє, згідно з результатами аналізу, запропонувати уточнююче сутність поняття привабливості роботодавця.

Для детального і точного порівняльного аналізу характерних рис іміджу та репутації доречним буде навести приклади з роботи [11], що подані в табл. 1.

Таблиця 1

Основні характерні риси іміджу та репутації [11]

Імідж	Репутація
Тяжіє до формування образу з метою поляризації, реклами тощо	Тяжіє до створення загального довгострокового уявлення
Створення іміджу можна до певної міри форсувати	Формування репутації не може обігнати природного ходу розвитку самого підприємства
Можна створити швидко	Довгостроковий інвестиційний проект
Піддається корекції	Виправити неможливо
Імідж формує пізнаваність	Репутація формується внаслідок певної пізнаваності
Має орієнтуватися на архетипні очікування цільових груп	Прагне бути «ідеальною»
Створюється	Підтримується
Продукт PR-спеціаліста	Результат підприємства

Таким чином, «імідж» та «репутація» – поняття різні, і, отже, поняття «імідж роботодавця» та «репутація роботодавця» слід також розрізняти.

Такої думки також дотримуються декілька сучасних авторів:

– «добра репутація допомагає скоротити вартість та строки на підбір персоналу, залучити кваліфікованих фахівців, знизити витрати на адаптацію та навчання кадрів, направити зекономлені кошти на нові програми роботи зі співробітниками» [9];

– «репутація роботодавця, що відображає відповідність іміджу основним цінностям аудиторії, тобто працівників, є практичною складовою іміджу. Сильний позитивний імідж може володіти асоціативною складовою – брендом роботодавця, що передбачає обов'язок («обіцянки бренду») задовольнити ті або інші потреби цільової групи» [12];

– «якщо імідж – це відображення того, ким роботодавець хоче бути, то репутація – це відображення того, ким він є насправді» [13].

Підбиваючи підсумки, доцільно вважати, що іміджем легше управляти та створювати нові характеристики підприємства і тим самим доповнювати та удосконалювати репутацію.

Таким чином, імідж – це інструмент, який застосовують для «виправлення» негативної репутації або для «вдосконалення» та «підтримки» позитивної репутації підприємства. Репутація – це уявлення про підприємство будь-кого.

Отже, так звані якості та властивості роботодавця, які пов'язують із поняттям «конкурентоспроможність підприємства на ринку праці», слід вважати такими, що сприяють здатності підприємства утримувати або покращувати свої *позиції на ринку праці* серед інших підприємств-роботодавців.

Якщо імідж роботодавця визначає *привабливість образу* для того, щоб привернути увагу певної цільової групи, то репутація відображає *загальне уявлення* про підприємство (бачення підприємства) як роботодавця, що складається у кожного без виключення. Саме закладені в їх основу якості та властивості підприємства спрямовані на те, щоб створити необхідний образ та сформувати (та/або підтримувати) необхідне уявлення про нього як роботодавця.

В західних літературних джерелах якості та властивості роботодавця мають назву «ціннісна пропозиція роботодавця» («employer

value proposition», EVP), «обіцянка бренда роботодавця» («employer brand promise»), або «унікальна торгова пропозиція роботодавця» («employer unique selling proposition», USP). Саме ціннісна пропозиція роботодавця містить у собі такі переваги роботодавця, як спроможність формувати й підтримувати бренд/імідж підприємства та його репутацію як роботодавця, залучати необхідні цільові аудиторії та утримувати їх всередині підприємства.

Науковці [14] визначають ціннісну пропозицію роботодавця як «сукупність характеристик корпоративної культури, систем, ставлень, відношень співробітників, спроможність підприємства спонукати людей приймати та ділити цілі для досягнення успіху і продуктивності, а також здатність задовольняти професійні та персональні потреби персоналу в межах підприємства».

Але найбільш точним визначенням доцільно вважати таке: «ціннісна пропозиція роботодавця – це пакет функціональних, економічних та психологічних переваг, які менеджери з управління засобами комунікації доносять до цільових аудиторій з метою вплинути на їх сприйняття організації як роботодавця» [13]. Подане визначення підтверджує положення щодо формування привабливості підприємства як роботодавця – це здатність залучати й утримувати персонал (цільові аудиторії), яка формується за рахунок якостей та властивостей роботодавця (ціннісної пропозиції роботодавця). При цьому додається ще один елемент – ефективна комунікація (будь-якої форми), яка є необхідною складовою при формуванні та підтримці привабливості роботодавця.

Таким чином, будемо вважати, що *ціннісна пропозиція роботодавця* – це сукупність якостей та властивостей роботодавця, які виступають основою формування привабливості підприємства як роботодавця для залучення або утримання цільових аудиторій на зовнішньому та/або внутрішньому ринках праці.

Отже, при формуванні привабливості підприємства як роботодавця слід враховувати, в першу чергу, такий компонент як якості та властивості роботодавця, тобто ціннісну пропозицію роботодавця (ЦПР). Вона є основою підтримки та покращення позицій підприємства на ринку праці (конкурентоспроможності), формування привабливого образу для конкретної цільовою аудиторі (іміджу/бренду) та загального уявлення або бачення цільовою аудиторією підприємства як роботодавця (репутації) (рис. 1).



Рис. 1. Терміносистема привабливості підприємства як роботодавця

Вважається, що будь-який працівник на підприємстві наділений такими якостями, що може в будь-який час витримати конкурс на іншу вакансію в іншій організації та перейти до нового роботодавця. Саме тому привабливість роботодавця має будуватись враховуючи як потенційний, так і наявний персонал (цільову аудиторію).

Виміряти рівень привабливості роботодавця неможливо без цільової аудиторії, яка реагує на привабливість ціннісної пропозиції роботодавця шляхом сприйняття його образу та формує свої уявлення та бачення щодо нього. Тому другим та необхідним елементом формування привабливості роботодавця має стати цільова аудиторія. Будемо вважати, що цільова аудиторія є так званим «реципієнтом ціннісної пропозиції роботодавця».

Окрім зазначених вище елементів, видається доцільним додати у формування привабливості ще один – комунікацію. Ефективна комунікація дає можливість розповсюдити необхідну інформацію про ціннісну пропозицію роботодавця цільовим аудиторіям і, тим самим, сприяє формуванню привабливості роботодавця.

Графічно формування привабливості підприємства як роботодавця наведено на рис. 2.

Формування привабливості підприємства як роботодавця є процесом складним та передбачає кілька етапів (які на рисунку відповідають зонам).

В першу чергу (зона I) підприємство формує імідж/бренд, створює ціннісну пропозицію роботодавця, тим самим впливає на репутацію, а через засоби комунікації інформує цільові групи.

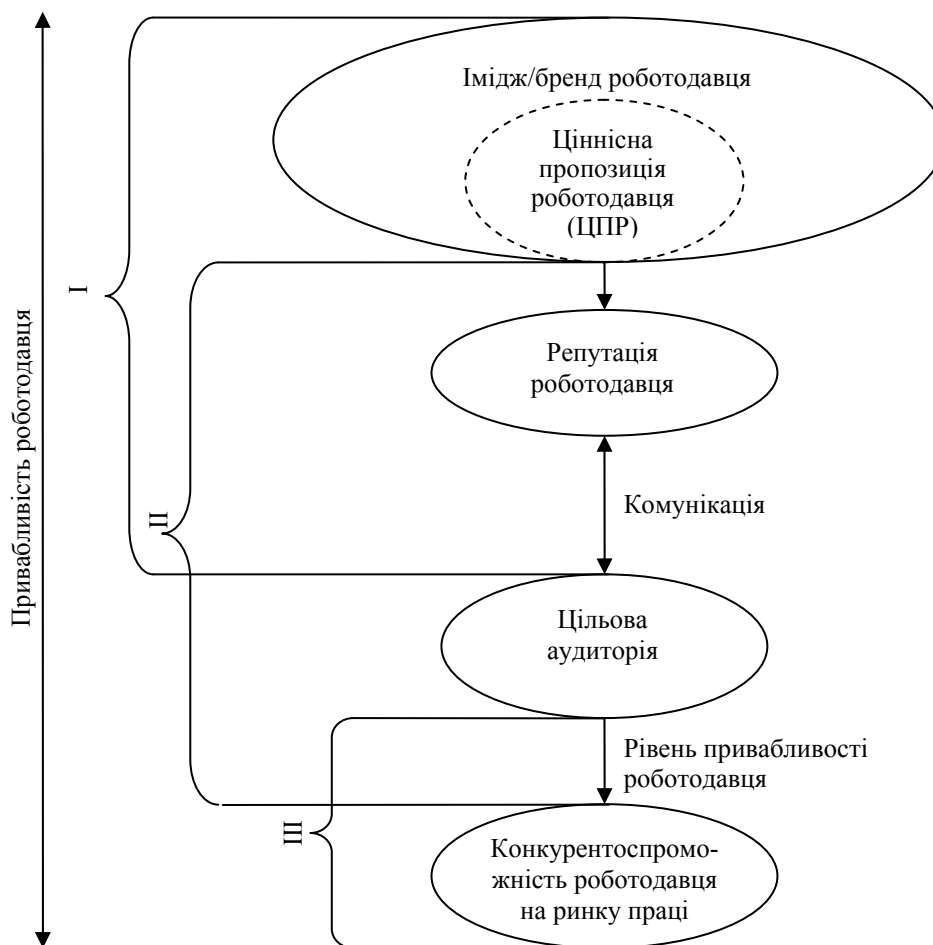


Рис. 2. Формування привабливості роботодавця:

- I – зона впливу підприємства на формування привабливості роботодавця;
- II – зона реакції цільової аудиторії на заходи підприємства щодо формування його привабливості як роботодавця;
- III – зона виміру рівня привабливості підприємства як роботодавця

Завдяки графічній інтерпретації стає зрозумілим зміст іміджу. Він полягає в тому, що це свого роду образ, на формування якого роботодавець має прямий та безпосередній вплив, може ним керувати/ маніпулювати; це те, що якоюсь мірою може бути явно відчутне – бренд роботодавця, його логотип, факти про нього, результати, які можна виміряти тощо.

У свою чергу зміст репутації дещо відрізняється. Хоча підприємство впливає на репутацію, на нього більший вплив має саме здатність цільової аудиторії сприймати та інтерпретувати отриману через засоби комунікації інформацію про створений роботодавцем образ; це те, що неявно відчутне.

Тому репутація належить до I та II зон. Комунікація є процесом зворотним, вона служить не тільки донесеною до цільової аудиторії необхідної інформації, але й отриманню відгуків про роботодавця цільової аудиторії.

Якщо імідж – це привабливість образу роботодавця, а репутація є його сприйняття цільовою аудиторією, то чим виступає конкурентоспроможність підприємства на ринку праці й яку роль вона відіграє у формуванні привабливості роботодавця?

Цільова аудиторія сприймає інформацію та створює відповідне уявлення про роботодавця. Сформоване уявлення про роботодавця аудиторія схильна порівнювати з уявленнями про інших роботодавців на ринку праці (III зона). Саме здатність конкурувати з іншими роботодавцями на ринку праці є конкурентоспроможністю, що, у свою чергу, є відображенням результатів сформованої привабливості роботодавця на ринку праці. Слід зазначити, що привабливість підприємства як роботодавця може характеризуватись кількісними та якісними показниками (вимірюваними та невимірюваними). До вимірюваних можна віднести кількісний та якісний склад утримуваних працівників всередині підприємства та залучених нових працівників на ринку праці, швидкість заміщення вакансій. До невимірюваних слід віднести впізнаваність бренда роботодавця на ринку праці, позитивні відгуки від працівників та кандидатів про роботодавця. Мірою привабливості слід вважати «рівень привабливості роботодавця».

Отже, під *привабливістю підприємства як роботодавця* пропонується розуміти суб'єктивну оцінку, яку дає конкретна цільова аудиторія ціннісній пропозиції роботодавця (ЦПР) на ринку праці та її (ЦПР) здатності відповідати потребам цієї аудиторії.

Висновки. Доведено, що існуючі поняття, які застосовують для характеристики позицій роботодавця на ринку праці, слід вважати складовими «привабливості підприємства як роботодавця». Обґрунтовано, що привабливістю роботодавця є суб'єктивна оцінка, яку дає конкретна цільова аудиторія на ринку праці сукупності якостей та властивостей роботодавця, що, у свою чергу, виступають основою формування його привабливості для залучення або утримання на зовнішньому та/або внутрішньому ринках праці цільових аудиторій.

Література

1. Ожегов С. И. Словарь русского языка: 70000 слов. / С. И. Ожегов; под ред. Н. Ю. Шведовой. – 23-е изд., испр. – М. : Русск. Яз., 1990. – 916 с.

2. Ефремова Т. Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный / Т. Ф. Ефремова. – М. : Русский язык, 2000. – Режим доступа : <http://efremova.info>.
3. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність фірми на ринку праці / Л. С. Шевченко // Демографія та соціальна економіка: науково-економічний та суспільно-політичний журнал. – 2007. – Вип. 1. – С. 97–105.
4. Семикіна М.В. Конкуренція і конкурентоспроможність на ринку праці: методологія визначення / М.В. Семикіна // Демографія та соціальна економіка: науково-економічний та суспільно-політичний журнал. – 2008. – Вип. 2. – С. 94–103.
5. Кондрацька Л. П. Методологія побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили / Л. П. Кондрацька // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 12. – С. 169–180.
6. Бэрроу С. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами / С. Бэрроу, Р. Мосли ; перевод с англ. Орешкиной А. М. – М. : ООО «Группа ИДТ», 2007. – 196 с.
7. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 300 с.
8. Сардак О. В. Формування іміджу підприємства-роботодавця на ринку праці / О.В. Сардак. – Режим доступу : <http://www.confcontact.com/2009new/6-sardak.php>.
9. Харабуга С. В. О реализации новых технологий работы с персоналом путем создания положительной репутации компании-работодателя (HR-брендинг) / С. В. Харабуга // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект : сб. науч. тр. – 2010. – Ч. 3. – С. 812–815.
10. Глуховская Т. Роль имиджа работодателя в привлечении персонала / Т. Глуховская // Управление персоналом. – 2008. – Вып. 09 (180). – С. 34 – 36.
11. Кендюхов О. В. Паблік рилешнз в корпоративному брендингу: механізм управління та методологія оцінки: монографія / О. В. Кендюхов, К. Ю. Ягельська. – Донецьк: ДонНТУ, 2001. – 228 с.
12. Елагина Р. Х. Роль имиджа предприятия на рынке труда: исследование мнений представителей бизнеса / Р. Х. Елагина // Современные исследования социальных проблем. – 2010. – Вып. 3 (103). – С. 80–83.
13. 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.
14. Samia N. HR-Branding / Samia Naqvi. – Режим доступу : <http://www.scribd.com/doc/37500312/HR-Branding>.

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

Стаття надійшла до редакції 25.01.2015 р.

УДК 331.108:656.13

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

ОБҐРУНТУВАННЯ ТИПІВ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У дослідженні розглянуто існуючі типи кадрової політики підприємства. Основною метою статті є обґрунтування типів кадрової політики підприємства на підставі упорядкування та систематизації її основних ознак.

Виявлено, що найчастіше використовуваними ознаками класифікації кадрової політики підприємства, що застосовуються у сучасній літературі, є такі: ступінь відкритості здійснення набору персоналу стосовно зовнішнього середовища; рівень усвідомленості правил та норм у роботі з персоналом.

Ґрунтовний аналіз розглянутих класифікацій дозволив дійти висновку, що разом з наявними теоретичними розробками вони мають певні обмеження та недоліки: виокремлення типів кадрової політики здійснюється виключно за однією із зазначених ознак або окремо за кожною з них, тобто наявна їх неупорядкованість; не встановлено зв'язку між певними типами кадрової політики підприємства.

Для удосконалення класифікації кадрової політики до неї включено, окрім наведених вище, ознаку відповідності її типів стадії життєвого циклу (етапу розвитку) підприємства. Такий підхід до класифікації кадрової політики, на відміну від існуючих, при визначенні узагальнених їх типів дозволяє одночасно врахувати різні фактори, що впливають на неї суттєвим чином.

Запропонована узагальнена класифікація може застосовуватися для вибору кадрової політики підприємства та впровадження на будь-яких підприємствах, що забезпечить підвищення ефективності використання їх персоналу.

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

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

ОБОСНОВАНИЕ ТИПОВ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В исследовании рассмотрены существующие типы кадровой политики предприятия. Основной целью статьи является обоснование типов кадровой политики предприятия на основании упорядочения и систематизации ее основных признаков.

Вывявлено, что наиболее часто используемыми признаками классификации кадровой политики предприятия, применяемыми в современной литературе, являются следующие:

степень открытости осуществления набора персонала по отношению к внешней среде; уровень осознанности правил и норм в работе с персоналом.

Обстоятельный анализ рассмотренных классификаций позволил прийти к выводу, что вместе с имеющимися теоретическими разработками им присущи определенные ограничения и недостатки: выделение типов кадровой политики осуществляется по одному из указанных признаков или отдельно по каждому из них, то есть присутствует их неупорядоченность; не установлена связь между определенными типами кадровой политики предприятия.

При совершенствовании классификации кадровой политики в нее включен, кроме приведенных выше, признак соответствия ее типов стадии жизненного цикла (этапу развития) предприятия. Такой подход к классификации кадровой политики, в отличие от существующих, при определении обобщенных их видов позволяет одновременно учесть различные факторы, влияющие на нее существенным образом.

Предложенная обобщенная классификация может применяться для ее выбора кадровой политики предприятия и внедрения на любых предприятиях, что обеспечит повышение эффективности использования их персонала.

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

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

SUBSTANTIATING TYPES OF A COMPANY PERSONNEL POLICY

Abstract. The study has reviewed the existing types of personnel policy of the company. The main purpose of the paper is to improve the classification of personnel policy on the basis of preparation and systematization of its main features.

It was found out that the most frequently used features of a company personnel policy classification used in modern literature are: the degree of openness of recruitment relative to the environment; the level of awareness of rules and regulations in HR.

Solid analysis of the considered classifications allowed to come to the conclusion that along with existing theoretical developments they have certain limitations and drawbacks: selection of the types of personnel policy is made exclusively according to one of the following features or separately for each of them, i.e. there is a disorder, there is no link between certain types of a company personnel policy.

The improved classification of personnel policy includes, in addition to the above, the feature concerning their compliance to a life cycle stage (development phase) of the company. This approach to classification of personnel policy, unlike the existing ones, can simultaneously take into account various factors that sufficiently affect it when determining their generalized types.

The given generalized classification of a company personnel policy may be chosen and implemented at any business, which will improve the efficiency of the staff.

Key words: personnel policy, essential features, work with the staff.

Постановка проблеми. В час ринкових відносин, посилення конкуренції та постійних змін найважливішим ресурсом підприємств України, в тому числі автотранспортних (АТП), виступає їх персонал. Дані Державної служби статистики України у сфері оплати праці та соціально-трудових відносин свідчать про те, що сучасний стан розвитку більшості АТП є незадовільним. Так, у 2014 році у сфері транспорту було прийнято 47,2 тис. осіб, звільнено 63,8 тис. осіб, з яких через скорочення штатів – 4,0 тис. осіб та з причин плинності – 54,5 тис. осіб, що становить 85,4 %. При цьому основними причинами плинності є: неконкурентоспроможні ставки оплати праці; тривалі або незручні години роботи; деспотичне або неприємне керівництво; відсутність можливості для просування, навчання або підвищення кваліфікації, збільшення досвіду, кар'єрного зростання; неадекватні заходи щодо введення в посаду (відсутність контролю за адаптацією); неефективна процедура відбору та оцінки кандидатів; робота з персоналом за принципом «соковижималки»; прецеденти різких звільнень і різких наборів персоналу в організацію; погані умови праці тощо.

Високий рівень плинності працівників вказує на недосконалість управління персоналом АТП і вимагає розробки та впровадження ефективної кадрової політики (КП) АТП, що застосовується для вирішення кадрових питань. Під кадровою політикою підприємства доцільно 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.

Для формування ефективної кадрової політики необхідно враховувати спеціалізацію, рівень розвитку, потенціал, розмір АТП і конкурентів, тип трудових відносин та низку інших факторів. Наявність значної кількості таких факторів зумовлює існування різних ознак класифікації та певної множини типів кадрової політики. Тому постає завдання упорядкування класифікаційних ознак кадрової політики підприємства і визначення основних її типів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ґрунтовний аналіз літературних джерел [1–9] дозволив констатувати, що переважна більшість науковців [1–6] класифікують кадрову політику за двома

ознаками: ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно зовнішнього середовища (ЗС) та рівнем усвідомленості правил та норм у роботі з персоналом (за однією із зазначених ознак або окремо за кожною з них).

Так, у найбільш загальному вигляді кадрову політику класифікують [1, с. 42; 5, с. 95; 6, с. 8] за першою ознакою – ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно ЗС. Традиційно виділяють два типи кадрової політики: відкритої (передбачає прийом на роботу працівників, що володіють необхідною кваліфікацією) та закритої (допускається наймання нових працівників виключно на посади нижчого рівня та заміщення посад вищого рівня лише співробітниками підприємства). В такому випадку обрана кадрова політика є чіткою, зрозумілою, проте вузькоспрямованою; кадрова робота зводиться, в основному, до найму, переміщення та вивільнення персоналу тощо.

Більш конкретну позицію щодо класифікації кадрової політики мають науковці [1–6], які виділяють відмітну кількість (від 4 до 5) її типів за другою ознакою – рівнем усвідомленості правил та норм у роботі з персоналом (характером реалізації). Так, наприклад, В.М. Данюк, В.М. Петюх, І.Б. Гурков, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Єремін та ін. вчені [2–5] визначають чотири типи кадрової політики підприємства (пасивна, реактивна, превентивна, активна), відмінності між якими полягають у наявності (відсутності) прогнозів розвитку кадрових ситуацій, засобів діагностики персоналу, потреб і кадрових заходів та програм (табл. 1). При цьому під кадровими заходами розуміють дії керівництва, спрямовані на досягнення відповідності персоналу завданням організації і здійснені з урахуванням етапу розвитку організації; кадрові ситуації – це сукупність умов, подій, обставин у роботі з персоналом, що склалися на певний момент часу.

Розширена до 5 типів кадрової політики їх класифікація наведена у працях В.Р. Весніна [1, с. 42] та Д.П. Мельничука [6, с. 8]. Автори, окрім зазначених вище чотирьох типів кадрової політики за ознакою характеру реалізації, пропонують п'ятий тип шляхом виділення в межах активного типу раціонального та авантюристичного підтипів кадрової політики, останній з яких характеризується відсутністю засобів діагностики та прогнозування ситуацій і планів; якісного прогнозу кадрової ситуації та тенденцій її розвитку, а також наявністю прагнення до впливу на неї.

Таблиця 1

**Відмінності типів кадрової політики підприємства
за рівнем усвідомленості правил та норм у роботі з персоналом [7]**

Показники (суттєві характеристики)	Типи кадрової політики за рівнем усвідомленості правил та норм			
	Активна	Превентивна	Реактивна	Пасивна
Прогноз розвитку кадрових ситуацій	Є	Є середньостроковий прогноз	Є, але труднощі при середньостроковому прогнозуванні	Відсутній
Засоби впливу на кадрові ситуації	Є	Відсутні	Є певні засоби	Відсутні
Засоби діагностики персоналу	Є	Є	Є певні засоби	Відсутні
Прогноз кадрових потреб	Є	Є середньостроковий прогноз	Є, але труднощі при середньостроковому прогнозуванні	Відсутній
Кадрові програми	Є антикризові програми	Є програми на середньостроковий період	Є, але труднощі для середньострокового періоду	Відсутня чітко виражена програма
Кадрові заходи	Регулярний моніторинг роботи персоналу	Розвиток персоналу	Моніторинг кваліфікованої робочої сили і мотивація персоналу	Рутинне функціонування та ліквідація негативних наслідків подій

За такої класифікації кадрової політики повною мірою не враховується доцільність їх використання у певний момент розвитку підприємства.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз досліджень провідних вчених дозволив з'ясувати таке: по-перше, існуючі класифікації кадрової політики підприємства застосовуються окремо одна від одної, що свідчить про невпорядкованість їх ознак; по-друге, не встановлено зв'язку між певними типами кадрової політики підприємства.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування типів кадрової політики підприємства на підставі упорядкування її основних ознак.

Виклад основного матеріалу дослідження. Класифікація кадрової політики підприємства передбачає її групування за певними ознаками. Для упорядкування таких ознак пропонується узагальнена (комбінована) класифікація кадрової політики, що містить основні з них – за ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно ЗС та рівнем усвідомленості правил та норм у роботі з персоналом. Окрім зазначених традиційних ознак, доцільним є включення до основних класифікаційних ознак третьої складової – залежності від етапу розвитку підприємства (стадії його життєвого циклу), оскільки зміст і специфіка діяльності з управління персоналом значною мірою визначаються завданнями, що вирішуються підприємством на різних стадіях його розвитку.

Так, наприклад, при проходженні підприємством стадії зародження першочерговим завданням керівництва, окрім пошуку достатньої кількості ресурсів, виступає матеріально-технічне та кадрове забезпечення виробництва (необхідно залучити новий персонал або провести переорієнтацію працівників, що були зайняті підготовкою до створення підприємства, на його виробничу діяльність). При досягненні підприємством стадії зростання, з метою задоволення зростаючого попиту, необхідним є його переструктурування – мають з'явитися нові відділи, підрозділи, установитись зв'язки між ними. У зв'язку з цим загострюється проблема керованості підприємством; виникає необхідність залучення нових працівників, здатних сприймати його корпоративну культуру; актуальним є завдання утримання та зміцнення корпоративної культури й подолання тенденції до її розмивання новими працівниками тощо.

Тому певні стадії життєвого циклу підприємства (зародження, зростання, зрілості та спаду) вимагають застосування доцільного в кожному окремому випадку типу кадрової політики (табл. 2).

Узагальнену класифікацію кадрової політики пропонується навести у вигляді куба (рис. 1), в якому відображені взаємовпливи її основних ознак: стадій життєвого циклу підприємства; ступеня відкритості стосовно ЗС; рівня роботи з персоналом.

Таблиця 2

**Особливості кадрової політики на кожній стадії життєвого
циклу підприємства [розроблено автором]**

Стадія життєвого циклу	Характеристика персоналу	Кадрова політика
Зародження	Працівники є ініціативними, контактними, з довгостроковою орієнтацією, готовими ризикувати	Характеризується пильною увагою до набору молодих і активних фахівців. Особлива увага приділяється питанням кадрового планування та адаптації персоналу
Зростання	Тісна взаємодія, організаційна закріпленість, гнучкість в умовах, що змінюються	Спрямована на розширення трудового колективу, прийом нових співробітників і стимулювання професійного зростання вже працюючих; створення посадових інструкцій; розробку штатного розкладу; набір персоналу під конкретні види робіт
Зрілість	Працівники, що досягають максимальних результатів за невисокого рівня ризику	Основними напрямками кадрової політики є навчання, мотивація і стимулювання персоналу, планування кар'єри. Набір персоналу здійснюється епізодично. Зусилля організації спрямовані на повне використання здібностей працівників
Спад	Працівники не прихильні до підприємства, готові працювати короткий час, вузькоорієнтовані	Характеризується спрямованістю на скорочення персоналу. На перший план виходять атестація, перенавчання, звільнення працівників. Залежно від зусиль організації ця стадія може характеризуватися або відродженням (тоді для неї буде характерна кадрова політика стадії зародження), або ліквідацією (політика зведеться до масового звільнення персоналу)

Куб загальних типів кадрової політики підприємства складається з таких елементів:

- чотирьох типів кадрової політики за стадіями життєвого циклу підприємства: зародження, зростання, зрілості та спаду;
- чотирьох типів кадрової політики за рівнем усвідомленості правил та норм роботи з персоналом: активної, реактивної, превентивної та пасивної;

– двох типів кадрової політики за ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно ЗС: відкритої і закритої.

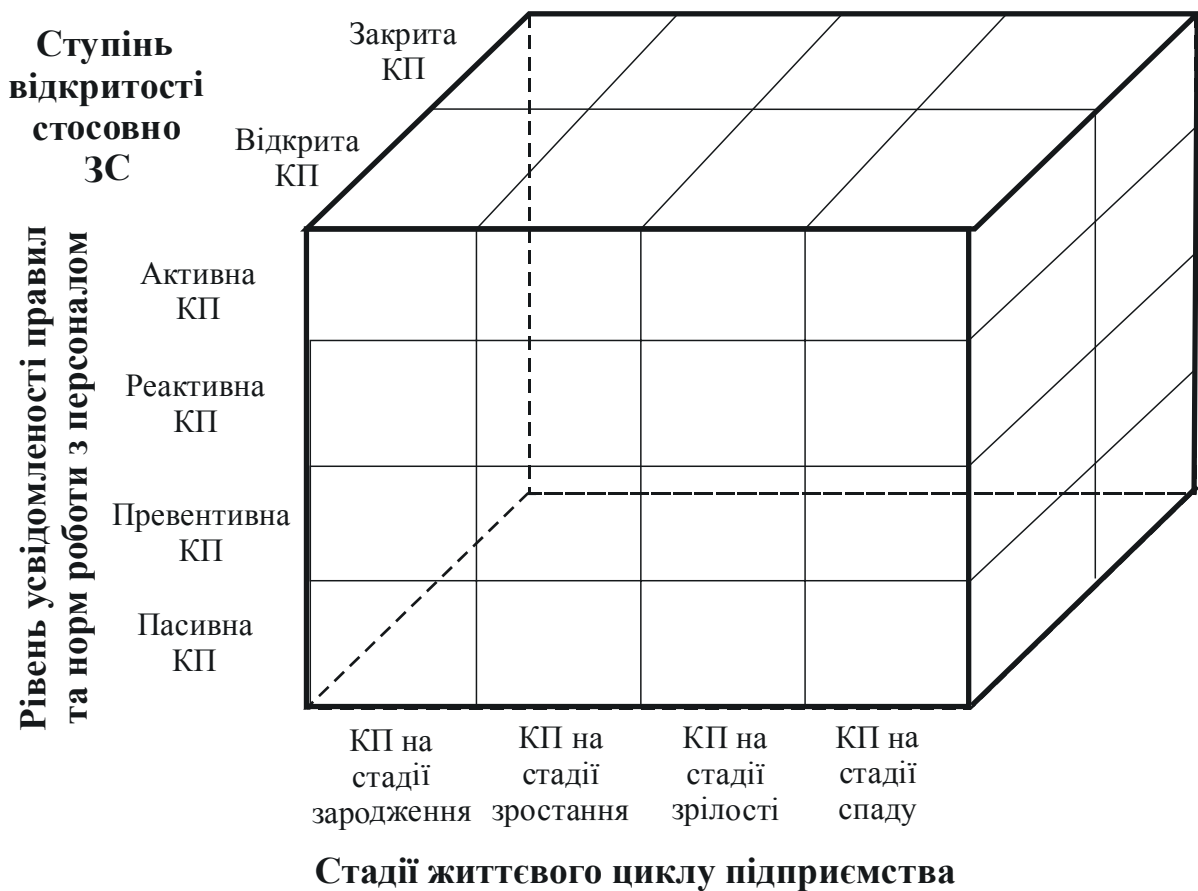


Рис. 1. Куб загальних типів кадрової політики підприємства

Масив усіх існуючих загальних типів кадрової політики підприємства знаходиться у просторі, обмеженому цим кубом. Таким чином, налічується $4 \cdot 4 \cdot 2 = 32$ варіанти загальних типів кадрової політики. Детальну їх характеристику наведено у табл. 3.

Наприклад, при варіанті 1.1–2.1–3.1 (СЖЦ підприємства – зародження, рівень роботи з персоналом відповідає активному типу; його набір здійснюється відкритим способом) основним напрямком КП є кадрове планування та адаптація персоналу із ЗРП, що передбачає залучення висококваліфікованого персоналу із ЗРП та утримування – із ВРП; регулярний моніторинг, оцінка та аналіз роботи персоналу із ЗРП та ВРП; розробка прогнозів розвитку кадрових ситуацій, засобів впливу на них, засобів діагностики персоналу, антикризових кадрових програм.

Висновки. Таким чином, удосконалено класифікацію кадрової політики підприємства, що наведена у вигляді куба, принциповою відмінністю якої є комплексне врахування основних ознак: стадій життєвого циклу підприємства, рівня усвідомленості правил та норм роботи з персоналом, ступеня відкритості щодо зовнішнього середовища. Запропонована класифікація дозволяє зробити вибір типу кадрової політики з одночасним урахуванням різних факторів, що впливають на неї.

Література

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика : учеб. / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2010. – 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. Гурков И.Б. Бизнес-стратегии и социально-кадровая политика российских предприятий : учеб.-метод. пособ. / И.Б. Гурков, О.И. Зеленова, А.А. Мутовин. – М. : ГУ-ВШЭ, 2007. – 80 с.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом : учеб. для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М. : ЮНИТИ, 2009. – 560 с.
5. Перепадя Ф. Л. Аналіз факторів формування кадрової політики промислових підприємств / Ф. Л. Перепадя // Вісник Приазовського державного технічного університету. Сер. : «Економічні науки». – 2011. – Вип. 22. – С. 94–99. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VPDTU_ek_2011_22_18.pdf.
6. Мельничук Д.П. Кадрова політика машинобудівного підприємства: теорія реформування та практика : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / Д.П. Мельничук. – К., 2004. – 20 с.
7. Водолажська Т.О. Розробка стратегії управління персоналом за типом кадрової політики АТП / Т.О. Водолажська // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук.-практ. статей. – 2013. – Вип. 42. – С. 364–369.
8. Мица В.П. Кадрова політика на підприємстві : проблеми і перспективи / В.П. Мица // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 6. – С. 165–168.
9. Buehner R. Personal management / R. Buehner. – Muenchen-Wien, R. Oldenbourg, 2005. – 544 p.

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

Стаття надійшла до редакції 03.02.2015 р.

УДК 658.011.12

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

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Розглянуто теоретичні положення щодо формування системи показників оцінювання потенціалу підприємства. Основною метою статті є обґрунтування складу системи показників оцінювання потенціалу підприємства залежно від здатності підприємства до оптимального ресурсного наповнення елементів потенціалу, згрупованих залежно від області виникнення, умов доступу та сфери застосування ресурсів підприємства. Підґрунтям систематизації показників оцінювання виступають п'ять сфер використання ресурсів підприємства (персонал, фінанси, виробництво, маркетинг, науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки); одиничні показники обґрунтовуються з урахуванням особливостей цих сфер. Сформована система показників дозволяє встановити фактичну величину сукупного потенціалу підприємства, а також кожного з його структурних елементів, тобто вивести їх оцінку як результат процесу оцінювання потенціалу підприємства.

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

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

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНИВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Рассмотрены теоретические положения относительно формирования системы показателей оценивания потенциала предприятия. Основной целью статьи является обоснование состава системы показателей оценивания потенциала предприятия в зависимости от способности предприятия к оптимальному ресурсному наполнению элементов потенциала, сгруппированных в зависимости от области возникновения, условий доступа и сферы использования ресурсов предприятия. Основой систематизации показателей оценивания выступают пять сфер использования ресурсов предприятия (персонал, финансы, производство, маркетинг, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки); единичные показатели обосновываются с учётом особенностей этих сфер. Сформированная система показателей позволяет установить фактическую величину совокупного потенциала предприятия, а также каждого его структурного элемента, то есть получить оценку как результат процесса оценивания потенциала предприятия.

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

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

THE FORMATION OF THE SYSTEM OF INDICATORS OF ENTERPRISE POTENTIAL EVALUATION

Abstract. *The theoretical provisions for the formation of a system of indicators of enterprise potential evaluation are considered. The main purpose of the article is to study the system of indicators of enterprise potential evaluation depending on the ability of enterprises to fill the potential elements which are grouped depending on the area of origin, access conditions and the areas of enterprise resources application in the best possible way. The basis for systematizing the indicators is presented by the five areas of application of enterprise resources (staff, finance, production, marketing, research and development); separate indicators are described considering the characteristics of these areas. The system of indicators which was developed allows you to estimate the actual value of the cumulative enterprise potential as well as each of its structural elements, that is, to derive the estimate as a result of the process of enterprise potential evaluation.*

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

Постановка проблеми. Сучасний стан потенціалу підприємства виступає передумовою відповідних рішень щодо визначення тенденцій подальшого розвитку підприємства, встановлення розмірів і напрямків змін, складання прогнозів та планів подальшого удосконалення процесів відтворення й оптимального використання внутрішніх ресурсів підприємства.

Ступінь залучення внутрішніх ресурсів підприємства визначається під час оцінювання його потенціалу. В узагальненому вигляді оцінювання потенціалу являє собою процес визначення потенціалу підприємства та його елементів у натуральному, вартісному або будь-якому іншому виразі. Результат такого процесу – встановлення фактичної величини потенціалу підприємства, тобто його оцінка. Іншими словами, оцінювання потенціалу підприємства слід розглядати як процес визначення кількісних та якісних характеристик.

Формою фактичної величини якісно-кількісної характеристики досліджуваного процесу є показник (система показників), що одночасно характеризує як зміст процесу, що вивчається, так і його величину у визначеній системі виміру. Тому актуальності набуває уточнення комплексу показників, за допомогою яких здійснюється оцінювання потенціалу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі з оцінювання потенціалу підприємства [1–8] розглядаються певні аспекти формування комплексу показників процесу оцінювання. Складність і різноманітність елементного складу потенціалу підприємства зумовлює наявність безлічі показників для їх характеристики. Групування оцінних показників відрізняється як за кількістю показників, так і за їх змістом. При цьому застосовуються вартісні [1–6] та/або відносні [7–9] одиниці виміру показників.

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

Оцінка потенціалу підприємства у вартісному виразі припускає визначення вартості активів підприємства та величини вигід, які воно може отримати в майбутньому. При цьому оцінюванню підлягають такі види активів: нематеріальні активи, в тому числі права користування природними ресурсами, майном підприємства, права на об'єкти промислової власності, авторські та суміжні з ними права; капітальні інвестиції, в тому числі незавершене капітальне будівництво, придбання основних засобів та нематеріальних активів; основні засоби виробництва, в тому числі земельні ділянки, машини та устаткування, транспортні засоби, інструменти, прилади, інвентар, будівлі, споруди, передавальні пристрої; виробничі запаси, в тому числі сировина, матеріали, паливо, запасні частини, комплектуючі, малоцінні та швидкозношувані предмети; довгострокові фінансові інвестиції; незавершене виробництво; витрати майбутніх періодів. Критерієм отримання максимальної економічної вигоди при найбільш повному використанні активів є величина знов створеної вартості, до складу якої відносять валовий прибуток від операційної діяльності, доходи за вирахуванням витрат від фінансової діяльності, амортизаційні відрахування від вартості нематеріальних активів та основних засобів виробничого призначення.

Перевагою такого складу показників оцінювання потенціалу підприємства є те, що підприємство як об'єкт, що характеризується певним рівнем потенціалу (певною вартістю), може бути об'єктом ринкової угоди, тобто власник підприємства має право продати його, закласти, застрахувати, здійснити реструктуризацію, здійснити інвестиційний проект розвитку бізнесу.

Разом з тим, визначення величини потенціалу підприємства через показники вартості має певні недоліки. По-перше, вартість деяких видів ресурсів важко визначити прямим способом. Наприклад, вартісне оцінювання трудових ресурсів здійснюється лише непрямим способом із певним ступенем умовності, оскільки для живої праці вирішальне значення мають її якісні характеристики. По-друге, наявна неможливість застосування існуючого методичного інструментарію для інших цілей оцінювання потенціалу підприємства, окрім цілі придбання/продажу підприємства. По-третє, незрозумілим залишається встановлення ступеня залучення та використання ресурсів підприємства різних галузей виникнення – ресурсів внутрішнього та зовнішнього середовищ, умов доступу до них – прямого/опосередкованого, а також сфер їх застосування.

Подальший розвиток теоретичних основ формування комплексу показників оцінювання спостерігається у роботах [7–9], де автори, досліджуючи економічний потенціал підприємства, пропонують певні групи оцінних показників за складовими елементами потенціалу у відносних одиницях виміру.

Так, М.В. Савченко [7] у складі інтегрального показника виробничого потенціалу підприємства відокремлює такі показники оцінювання: обсяг виробленої продукції, виробничі потужності, фондомісткість, фондоозброєність, матеріаломісткість продукції, фондovіддача, ступінь зношеності обладнання; у складі фінансового потенціалу – коефіцієнти покриття, абсолютної та швидкої ліквідностей, співвідношення позикових та власних коштів, забезпеченості власними коштами, маневреності власних оборотних коштів, оборотності обігових коштів, оборотності власного капіталу; у складі кадрового потенціалу – продуктивність праці, середня заробітна плата на підприємстві, витрати на оплату праці та соціальні заходи у загальному обсязі виробленої продукції, співвідношення чисельності окремих категорій працівників, темп зростання чисельності працівників; у складі маркетингового потенціалу – рентабельність продажів, темп зростання витрат на збут продукції, коефіцієнт зміни валових продажів, темп зміни величини дебіторської заборгованості, темпи зміни питомої ваги собівартості реалізованої продукції у виторгу від реалізації.

Позитивним у наведеній точці зору є сполучення одиничних (локальних) показників та інтегрального показника, що відображає рівень використання відповідного елемента потенціалу підприємства.

Разом з тим, така точка зору не позбавлена певних недоліків. По-перше, відсутнє обґрунтування доцільності включення того чи іншого показника до складу системи показників оцінювання потенціалу підприємства. По-друге, оцінювання економічного потенціалу підприємства не дозволяє розглянути усі елементи сукупного потенціалу, відокремлені за іншими існуючими сферами застосування ресурсів. У зв'язку з цим незрозумілим залишається встановлення ступеня залучення, а також умов доступу до ресурсів внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства.

На думку О.Ф. Балацького та Є.В. Лапіна [8, 9], виробничий потенціал підприємства слід розглядати як сукупність технічного, технологічного, природно-ресурсного, інвестиційного потенціалів та потенціалу нематеріальних активів; кадровий потенціал підприємства – як сукупність індивідуального потенціалу працівника, потенціалу організації праці на підприємстві, демографічного та етнокультурного потенціалів. Кожен із зазначених структурних елементів потенціалу характеризується відповідними показниками, згідно яких можна здійснити оцінювання. Так, до системи оцінних показників при визначенні рівня виробничого потенціалу належать: коефіцієнт оновлення основних фондів, коефіцієнти вибуття, зносу, придатності, коефіцієнти використання виробничих потужностей, фондівіддача, фондомісткість тощо; при визначенні рівня кадрового потенціалу – коефіцієнти обігу з прийому та вибуття, плинності кадрів, середньорічний виробіток одного працівника, показники балансу робочого часу, зміна середньої зарплати працівника тощо; при визначенні рівня інноваційного потенціалу – освоєння нової та модернізація існуючої продукції, розробка та впровадження у виробництво нових машин, обладнання, інструменту, матеріалів, нових технологій та способів виробництва продукції та ін. Більшість показників аналізованого підходу співпадає із попереднім переліком, проте в роботі також не надається пояснення, чому до складу системи показників оцінювання потенціалу підприємства треба включати саме ці показники, а не інші.

Загальний недолік розглянутих підходів – неоднозначність кількісного та якісного складу системи показників оцінювання потенціалу підприємства.

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на наявність певних наукових розробок, склад комплексу показників

оцінювання потенціалу підприємства вимагає теоретичного обґрунтування. Зокрема виникає потреба в уточненні класифікаційних ознак для формування системи показників оцінювання, а також систематизації критеріїв отримання оцінки потенціалу підприємства.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є обґрунтування складу системи показників оцінювання потенціалу підприємства залежно від здатності підприємства до оптимального ресурсного наповнення елементів потенціалу, згрупованих залежно від галузей виникнення, умов доступу та сфери застосування ресурсів підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. При формуванні системи показників оцінювання потенціалу підприємства будемо додержуватися таких положень:

по-перше, брати за основу визначення поняття потенціалу підприємства, яке відображає водночас внутрішню та зовнішню характеристики потенціалу;

по-друге, розмежовувати поняття оцінювання та оцінки потенціалу підприємства;

по-третє, формувати систему ознак класифікації показників оцінювання, виходячи із сутності та елементного складу потенціалу підприємства;

по-четверте, розглядати працівників підприємства як суб'єкти оцінювання, наділених відповідними правами щодо проведення оцінного процесу (наприклад, працівників відділу маркетингу, фінансового відділу), а також групи зацікавлених сторін (кредиторів, інвесторів, акціонерів, страхових компаній);

по-п'яте, віддавати перевагу кількісній оцінці над якісною; для чого за спеціально розробленими шкалами здійснюється перехід до єдиних одиниць вимірювання показників;

по-шосте, коригувати показники відповідно до змін умов доступу до ресурсів внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства;

по-сьоме, встановлювати цільові (контрольні) значення показників, виходячи з альтернативних варіантів ресурсного наповнення елементів потенціалу підприємства;

по-восьме, підґрунтям систематизації показників оцінювання повинні виступати сфери застосування ресурсів підприємства (персонал, фінанси, виробництво, маркетинг, науково-дослідні та досліді-

дно-конструкторські розробки (НДДКР)); одиничні показники обґрунтовуються з урахуванням особливостей цих сфер;

по-дев'яте, забезпечити порівнянність та єдину спрямованість показників, їх груп та системи в цілому.

Так, під потенціалом підприємства розуміємо узагальнюючу динамічну характеристику внутрішніх ресурсів підприємства та зусиль щодо їх оптимального використання для досягнення встановлених цілей. При цьому підприємство здійснює пошук прихованих чи перерозподіл наявних зусиль сфери використання ресурсів шляхом їх перетворення та (або) внаслідок саморозвитку з урахуванням зовнішніх обмежень.

Базуючись на сформованих положеннях, розглянемо та узагальнимо класифікаційні ознаки, що знайшли певне відображення у роботах з оцінювання потенціалу підприємства.

Кожний структурний елемент потенціалу характеризується певною сукупністю показників, що поділяються на основні й допоміжні залежно від рівня їх значущості. До основних віднесені показники, що дозволяють отримати найбільш істотну інформацію про стан окремих структурних елементів потенціалу. Допоміжні показники відображають часткові сторони структурних елементів потенціалу і не відіграють істотної ролі при їх оцінюванні.

Залежно від ступеня впливу на результати діяльності може бути використане ділення показників на інтенсивні й екстенсивні. При цьому під інтенсивними розуміються показники, що характеризують ефективне використання наявних структурних елементів економічного потенціалу в процесі діяльності підприємства. Поняття екстенсивних показників пов'язане зі збільшенням (зростанням) абсолютних кількісних значень показників оцінювання потенціалу, яке не призводить до підвищення ефективності використання його структурних елементів. До таких показників, наприклад, належать: зростання чисельності працівників підприємства, збільшення обсягу матеріально-технічних засобів, збільшення витрат на науково-технічну інформацію тощо.

Всі показники класифікуються залежно від ступеня їх диференціації на узагальнюючі й часткові. Узагальнюючі показники – це показники, які дозволяють отримати більш загальну характеристику тієї або іншої складової потенціалу. Часткові показники використовуються для детальніших характеристик узагальнюючих показників.

Показники можуть бути первинними, тобто отриманими безпосередньо з даних прийнятої статистичної звітності й облікової документації. Похідні показники розраховуються на основі первинних показників.

Принцип класифікації за можливістю вимірювання розглядається тому, що це дозволяє виявити показники, методи розрахунку яких в наш час недостатньо досконалі або невизначені (наприклад, такими показниками є деякі показники, що характеризують трудовий потенціал, інноваційний потенціал).

За формою виразу показники поділяються на абсолютні й відносні. Абсолютні показники можуть бути виражені у вартісних і натуральних одиницях вимірювання. Відносні показники обчислюються у відсотках або умовних одиницях.

Отже, при формуванні системи показників оцінювання досліджуваного процесу відокремлюються такі класифікаційні ознаки: рівень значущості, ступінь впливу на результати діяльності, ступінь диференціації; форма інформаційного забезпечення, можливість вимірювання, форма виразу показників.

Слід зазначити, що вказані ознаки можуть бути адаптовані до класифікації будь-яких показників, оскільки вони характеризують досліджуваний процес (оцінювання, планування, контролювання і т.д.) певною мірою у довільній формі. Тому не суперечать розроблюваній системі показників оцінювання потенціалу підприємства та можуть бути використані при виборі базових показників оцінювання, при визначенні місця кожного з них у загальній системі існуючих показників.

Виходячи із сутності та елементного складу потенціалу підприємства, система показників оцінювання характеризує ресурси, їх оптимальне поєднання, а також здатність підприємства до ресурсного наповнення елементів потенціалу за принципом збалансованості. При цьому підприємство може здійснювати пошук додаткових зусиль та/або перерозподіл наявних зусиль щодо сфери використання ресурсів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Коли галуззю виникнення ресурсів підприємства є внутрішнє середовище, то до цих ресурсів існує прямий доступ, коли такою галуззю є зовнішнє середовище – опосередкований доступ.

Уся сукупність ресурсів, що формується зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства, може застосовуватися у різних сферах (персонал, фінанси, виробництво, маркетинг, НДДКР).

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

Слід звернути увагу на те, що той самий за своїм якісним та кількісним складом набір ресурсів може використовуватися з різним ступенем ефективності залежно від рівня їх концентрації, оптимальності структури, інтенсивності та здатності ефективно їх розподіляти.

Система показників оцінювання має трирівневу ієрархічну структуру (рис. 1), в якій перший рівень представлений показником сукупного потенціалу підприємства; другий рівень об'єднує узагальнені оцінні показники елементів потенціалу, згруповані за сферами використання ресурсів; третій – являє собою сукупність одиничних показників, що в повній мірі розкриває сутність показників другого рівня, залежно від області виникнення та умов доступу до ресурсів підприємства, а також за критерієм ресурсного наповнення кожного елемента потенціалу.

Типова ієрархічна система нараховує узагальнені оцінні показники 5 елементів потенціалу підприємства: (1) виробничого, 2) фінансового, 3) трудового, 4) маркетингового, 5) НДДКР) та характеризує через одиничні показники умови доступу до 7 видів ресурсів (трудових, фінансових, технічних, технологічних, просторових, системи управління та інформаційних).

Для кожного конкретного підприємства одиничні показники можуть бути різними. Кожний елемент потенціалу повинен бути забезпечений відповідними внутрішніми ресурсами. Наприклад, для того, щоб оцінити маркетинговий потенціал за складовою «здатність просування послуги на ринку», необхідно перш за все мати певну групу осіб або людину, в арсеналі якої будуть комп'ютер, відповідні бази інформаційних даних, бази знань, програмні продукти. Людина повинна бути кваліфікованим спеціалістом, також має бути виділене спеціально обладнане приміщення. Для реалізації цієї

сукупності ресурсів підприємство повинно бути забезпечене відповідними фінансовими можливостями.

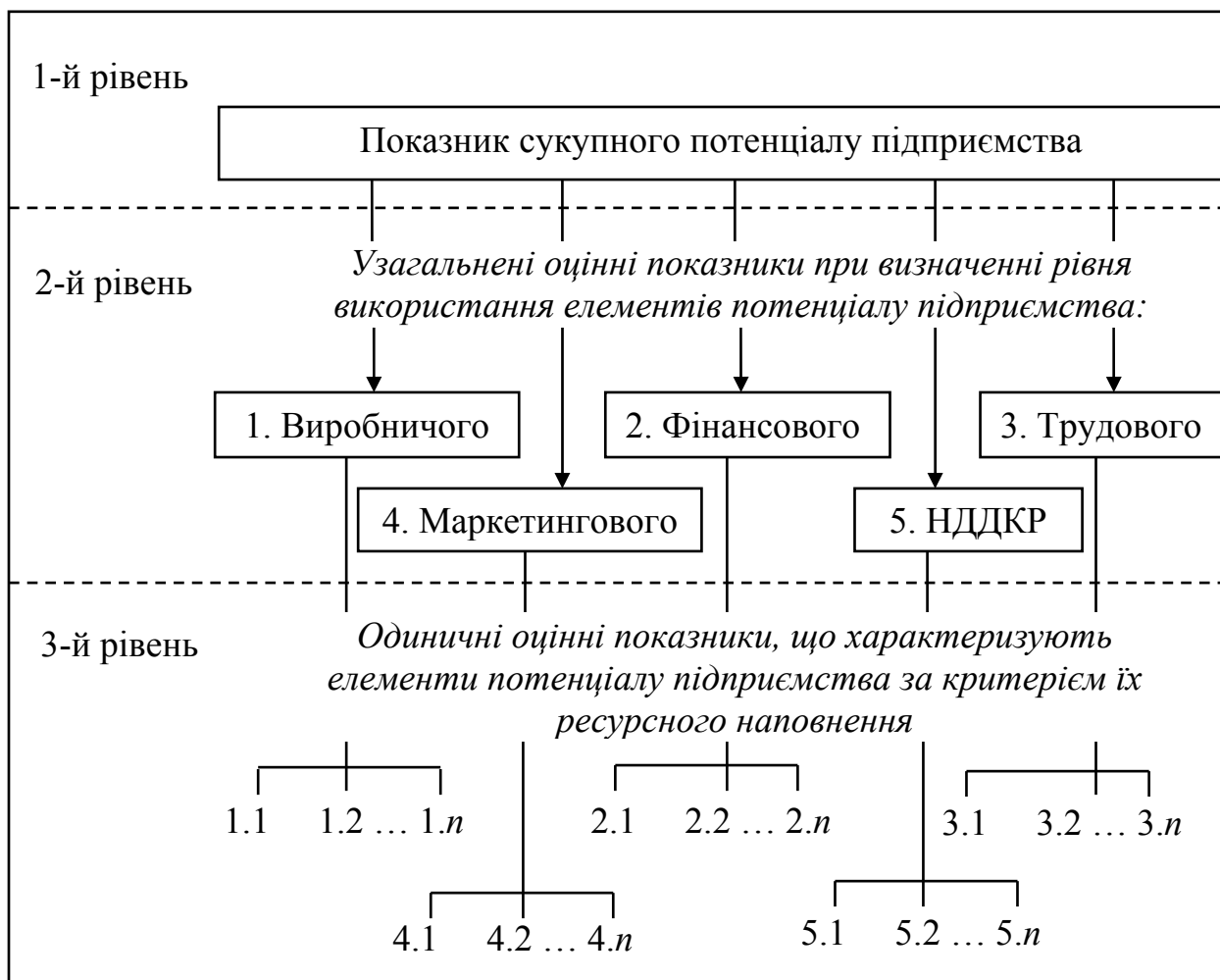


Рис. 1. Ієрархія системи показників оцінювання потенціалу підприємства

У випадку відсутності на підприємстві усього спектру ресурсів (у внутрішньому середовищі) для наповнення маркетингового та інших елементів потенціалу слід залучати ресурси зовнішнього середовища. Тоді вирішальним видом ресурсів виступає фінансовий ресурс. Отже, кожен вид ресурсів бере участь у наповненні елементів потенціалу за принципом збалансованості та оптимальності для досягнення конкретної мети діяльності підприємства. Тому одиничні оцінні показники формуються з урахуванням особливостей сфер застосування ресурсів.

У табл. 1 наведено типову систему узагальнених та одиничних показників оцінювання потенціалу підприємства.

Таблиця 1

**Типова система узагальнених та одиничних показників
оцінювання потенціалу підприємства**

Узагальнені показники оцінювання елементів потенціалу	Критерії ресурсного наповнення елементів потенціалу (різновид здатностей підприємства)	Одиничні показники оцінювання елементів потенціалу
1	2	3
Виробничий	Здатність забезпечити ефективне використання нематеріальних активів, основних засобів праці, оборотних та необоротних активів	Фондо- та матеріаловіддача, фондо- та матеріаломісткість, рентабельність фондів, коефіцієнт завантаження обладнання, коефіцієнт змінності, коефіцієнт інтенсивного навантаження, коефіцієнт використання матеріалів, питома вага матеріальних витрат у собівартості, показник інтегрального навантаження
	Здатність до аналізу руху фондів підприємства	Коефіцієнти оновлення, вибуття, приросту основних фондів, коефіцієнт нерівномірності постачань матеріалів
	Здатність до аналізу поточного стану фондів підприємства	Коефіцієнти зносу, придатності основних фондів, коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами
	Здатність підтримувати фінансову стійкість	Коефіцієнти автономії, співвідношення позикових та власних коштів, довгострокового залучення позикових коштів, реальної вартості основних засобів у майні підприємства, накопичення амортизації, маневреності, чисті обігові кошти
Фінансовий	Здатність забезпечити платоспроможність (ліквідність)	Коефіцієнт платоспроможності, загальний коефіцієнт покриття, коефіцієнти критичної та абсолютної ліквідності
	Здатність забезпечити доходність діяльності	Рентабельність усього капіталу, власного капіталу, підприємницької діяльності, надання послуг, чиста рентабельність
	Здатність до аналізу руху та поточного стану трудових ресурсів	Коефіцієнти обігу з прийому, зі звільнення, плинності кадрів, постійності кадрів, показники балансу робочого часу

Закінчення табл. 1

1	2	3
Трудовий	Здатність забезпечити результативність праці за рахунок формування кадрової, професійної, кваліфікаційної, організаційної характеристик персоналу	Коефіцієнти втрат робочого часу внаслідок тимчасової непрацездатності, кількісної укомплектованості кадрів, кваліфікації кадрів, творчої активності, організованості, закріплення кадрів, темпи приросту продуктивності праці, коефіцієнт матеріальної привабливості підприємства, коефіцієнт освітнього рівня
Маркетинговий	Здатність до реалізації елементів комплексу маркетингу	Тариф, надання пільг та знижок, можливість кредитування, збереженість вантажу, своєчасність та економічність виконання перевезень, надання гарантій, номенклатура послуг, кількість каналів розподілу, використання засобів стимулювання, реклами, особистого продажу, суспільних зв'язків
НДДКР	Здатність забезпечити нову, науково містку продукцію відповідно до вимог ринку	Величина витрат на НДР, обсяг «ноу-хау», придбаний від третіх осіб, кількість патентів у розподілі за виданими заявками та реалізованими патентами, кількість розробників, що виконують творчі завдання
	Здатність до ефективного впровадження інновацій у виробництво	Частка нової продукції у загальному обсязі, витрати на НДР у загальному обсязі, середня тривалість розробок одного науково-дослідного проекту

Сформований комплекс показників може бути виражений кількісними та якісними оцінками. Кількісна оцінка здійснюється за допомогою відповідних критеріїв за певною шкалою. До складу такої шкали входять змістовний (словесний) опис виділених градацій та відповідні останнім чисельні значення. Для розробки критеріїв оцінки показників, які не можна визначити кількісно, застосовується бальна шкала із градаціями (наприклад, «добре» – 1 бал, «задовільно» – 0,5 балів, «незадовільно» – 0 балів).

Висновки. Отже, обґрунтовано склад системи показників оцінювання потенціалу підприємства залежно від здатності підприємс-

тва до оптимального ресурсного наповнення елементів потенціалу, згрупованих залежно від області виникнення, умов доступу та сфери застосування ресурсів підприємства. Підґрунтям систематизації показників оцінювання виступають п'ять сфер застосування ресурсів підприємства (персонал, фінанси, виробництво, маркетинг, науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки); одиничні показники обґрунтовуються з урахуванням особливостей цих сфер. Сформована система показників дозволяє встановити фактичну величину сукупного потенціалу підприємства, а також кожного з його структурних елементів, тобто вивести їх оцінку як результат процесу оцінювання потенціалу підприємства.

Література

1. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
2. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О. К. Добикіна, В. С. Рижиков, С. В. Касьянюк, М. Є. Кокотько. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 208 с.
3. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч.-метод. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2005. – 216 с.
4. Іванов В. Б. Потенціал підприємства : навч.-метод. посіб. / В. Б. Іванов, О. М. Кохась, С. М. Хмелевський. – К. : Кондор, 2009. – 300 с.
5. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : навч. посіб. / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.
6. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблодська, О. О. Решетняк. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.
7. Савченко М. В. Методичні основи оцінки й аналізу економічного потенціалу регіону / М. В. Савченко // Економіка: проблеми теорії і практики : зб. наук. праць. – 2003. – Вип. 177. – С. 186–195.
8. Балацкий О. Ф. Экономический потенциал административных и производственных систем: монография / О. Ф. Балацкий. – Сумы : Университетская книга, 2006. – 974 с.
9. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління / Є. В. Лапін // Вісник Сумського державного університету: Серія «Економіка». – 2007. – № 1. – С. 59–64.

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

Стаття надійшла до редакції 29.01.2015 р.

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

УДК 330.34:656.078

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. екон. наук;

ЛЕВЧЕНКО О.П., канд. екон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

***Аннотация.** Существующие модели стратегического управления предприятием имеют разнообразные характеристики, которые вытекают из особенностей подходов и определения целевого состояния предприятия и причин его изменения: тенденций развития потенциала и внешнего окружения, желаемых конкурентных позиций предприятия в отрасли, видения отличительных особенностей. Основной целью исследования является совершенствование модели стратегического управления предприятием.*

Идея предложения автора состоит в обобщении преимуществ всех моделей и разработке на этой основе более совершенной модели стратегического управления предприятием. Исходя из этой предпосылки, разработана и предлагается для внедрения модель стратегического управления предприятием. Её отличием от применяемых ранее является сочетание в модели стратегического управления влияния тенденций развития потенциала, внешнего окружения и конкурентного анализа. Использование предложенной модели стратегического управления позволит более обоснованно, чем в других моделях, разрабатывать стратегии достижения предприятием своих стратегических целей.

***Ключевые слова:** модель, стратегическое управление, стратегия, цели, конкуренция.*

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. екон. наук;

ЛЕВЧЕНКО О.П., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

***Анотація.** Існуючі моделі стратегічного управління підприємством мають різноманітні характеристики, які впливають із особливостей підходів і визначення цільового стану підприємства і причин його зміни: тенденцій розвитку потенціалу й зовнішнього оточення, бажаних конкурентних позицій підприємства в галузі, бачення відмітних рис. Основною метою дослідження є вдосконалення моделі стратегічного управління підприємством.*

Ідея пропозиції автора полягає в узагальненні переваг всіх моделей і розробці на цій основі вдосконаленої моделі стратегічного управління підприємством. Виходячи із цієї передумови, розроблено і пропонується для впровадження модель стратегічного управління підприємством. Її відмінністю від застосовуваних раніше є поєднання в моделі стратегічного управління впливу тенденцій розвитку потенціалу, зовнішнього оточення й конкурентного аналізу. Використання запропонованої моделі стратегічного управління дозволить більш обґрунтовано, порівняно з іншими моделями, розробляти стратегії досягнення підприємством своїх стратегічних цілей.

Ключові слова: модель, стратегічне управління, стратегія, цілі, конкуренція.

V. SHYNKARENKO, D. Sc. (Econ.);
O. LEVCHENKO, Cand. Sc. (Econ.),
Kharkiv National Automobile and Highway University

A MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Abstract. *The existing models of strategic management of enterprises are quite various, which stems from descriptions of approaches and determination of the target state of enterprises and reasons of its changes: trends in the development of their potential and environment, preferred competition positions of the enterprises in their industries, conception of their specific features. The main aim of the research is to improve the models of strategic management of enterprises.*

The author's idea is to generalize the advantages of all the models and to propose an advanced model of strategic management of enterprises on this basis. Basing on this pre-requisite, the proposed model of strategic management of enterprises has been developed for implementation. It differs from the existing ones in trends in potential development, environment and competition analysis combined in one model of strategic management of enterprises. The proposed model of strategic management of enterprises allows a more sound development of strategies for enterprises to attain their strategic aims.

Key words: model, strategic management, strategy, aims, competition.

Постановка проблеми. Функционирование предприятий в современных быстроменяющихся условиях делает актуальной проблему разработки таких инструментов управления, которые позволили бы предприятиям быстро и эффективно приспосабливаться к этим условиям, достигать своих рыночных, экономических и финансовых целей. Таким инструментом является стратегическое управление. Проблемам его разработки и совершенствования посвящены труды многих зарубежных и отечественных ученых. Среди них прежде всего следует отметить труды И. Ансоффа, Д.А. Аакера, М. Э. Портера, А.А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда III,

К. Эндрюса, Л.В. Балабановой, А.П. Градова, В.С. Ефремова, Н.М. Мартыненко, Б.М. Мизюка, З.Е. Шершневой и др.

Анализ последних исследований и публикаций. В подавляющем большинстве публикаций основными этапами стратегического управления являются: выбор миссии и формулирование целей предприятия, стратегический анализ, установление стратегических альтернатив и выбор стратегии развития предприятия, реализация стратегии, оценка выбранной стратегии и контроль ее реализации.

Вместе с тем авторы не единодушно относительно:

- способов формирования стратегических альтернатив и разработки стратегии развития предприятия. Абсолютное большинство авторов монографий и учебных пособий [8–12, 15, 16, 18, 19] для решения этой задачи используют подход Кеннета Эндрюса, который в соавторстве с еще несколькими учеными Гарвардской школы бизнеса [2] предложил «определять будущее состояние предприятия через приведение его будущего состояния в соответствие с тенденциями развития его внутреннего потенциала и внешнего окружения с помощью SWOT-анализа [6, с. 10]. Такой подход слабо увязывает стратегию с перспективами развития бизнеса предприятия;

- места стратегий отдельных видов бизнеса в стратегии предприятия: ряд авторов предлагают осуществлять стратегии предприятия без предварительной разработки бизнес-стратегий; другие авторы [12, с. 103; 13, с. 40] рассматривают стратегию предприятия как совокупность стратегий всех бизнес-стратегий и систем;

- очередности этапов модели стратегического управления: большинство авторов [15, с. 37; 8, с. 75; 12, с. 30] предлагают сначала выбрать миссию и сформулировать цели предприятия, а затем проводить стратегический анализ; другие авторы [19, с. 176; 11, с. 43] считают, что выбору миссии и формулированию целей предприятия должен предшествовать стратегический анализ;

- подходов к последовательности в разработке стратегии: «сверху-вниз», «снизу-вверх», «цели вниз, план вверх»;

- состава и содержания этапов стратегического анализа. У большинства авторов этот этап включает анализ трех составляющих среды: макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. З.Е. Шершнева, кроме этого, предлагает включить в стратегический анализ: ретроспективный анализ предприятия и анализ рынков [19, с. 61].

Этот и другие недостатки и разночтения в построении моделей стратегического управления предприятием, а также особенности рынка автотранспортных услуг и условий функционирования автотранспортных предприятий обуславливают актуальность и необходимость их дальнейшего совершенствования.

Цель статьи. Целью статьи является совершенствование модели стратегического управления предприятием на основе учета перспектив развития бизнеса, повышения конкурентоспособности и диверсификации производства.

Изложение основного материала исследования. В основе предложений по совершенствованию модели стратегического управления предприятием – подход М. Портера [13, с. 20], который определил, что целевое состояние предприятия определяется в результате анализа конкуренции в отрасли. При этом будущее состояние предприятия ассоциируется с желаемыми его конкурентными позициями в отрасли. К этому следует добавить предложения А.А. Томпсона и А.Д. Стрикленда по системному представлению влияния повышения конкурентоспособности на достижение предприятием стратегических целей. Ими предлагаются [17, с. 96] следующие семь ключевых факторов внешней среды: основные экономические характеристики отрасли, формы и интенсивность конкуренции, причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде, самые сильные (слабые) стороны конкурентов, вероятные последствия действия конкурентов, ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе, общая привлекательность отрасли и перспективы достижения прибыльности выше среднеотраслевой. Во всех ранее рассмотренных моделях стратегического управления предприятиями реализуется второй этап – формы и интенсивность конкуренции; в модели [15, с. 99] – ключевые факторы успеха и вероятные последствия действия конкурентов, в модели [19, с. 61; 15, с. 125] – оценка конкурентоспособности предприятия; в модели [11, с. 167] силы и слабости конкурентных позиций предприятия.

Отмечая существенный вклад М. Портера, А.А. Томпсона, А.Д. Стрикленда и других ученых в обоснование роли конкурентоспособности в достижении стратегических целей предприятия и способ учета ее влияния, между тем в этих работах не в полной мере рассмотрены вопросы учета характера влияния на достижение

стратегических целей предприятия, перспектив развития отдельных видов бизнеса, повышение их конкурентоспособности.

В основе предложений по совершенствованию модели стратегического управления предприятием предлагается использовать методологию управления путем выбора стратегических позиций [3, с. 53–55]. В соответствии с этой методологией процесс стратегического управления следует начинать с установления миссии и формирования (обоснования и последующей корректировки) целей предприятия.

На втором этапе реализации модели стратегического управления выполняется стратегический анализ. Его целью является установление возможностей и угроз внешней среды, сил и слабостей предприятия в достижении стратегических целей. Стратегический анализ включает: анализ макроокружения – экономических факторов (уровня занятости, инфляции, налогообложения, экономического роста), природных факторов (дефицита некоторых видов сырья, удорожания стоимости энергии, роста загрязнения окружающей среды, вмешательства государства в процесс использования и воспроизводства природных ресурсов), технологических факторов – сил, способствующих созданию новых технологий; социальных факторов – демографических, культурных, разделения общества на классы; политические, правовые и законодательные факторы; среды непосредственного окружения – покупателей, поставщиков, конкурентов, посредников, контактных аудиторий; внутренней среды – кадров предприятия, их потенциала, интересов и т.п.; организации управления; производства, включая их организационные, операционные и технико-технологические характеристики; финансов; маркетинга; организационной культуры. Кроме этого, в состав анализа внутренней среды необходимо включить ряд процессов, вытекающих из анализа разрыва между намеченными предприятием ориентирами и реальными возможностями, определенными на основе анализа перечисленных ранее факторов среды (рис. 1).

Из представленного рисунка возможности достижения стратегических целей связаны с:

- а) перспективами роста за счет выявления будущих тенденций, опасностей и шансов;
- б) позициями в конкретной борьбе – результатами работы предприятия за счет усиления позиций в конкуренции;

в) перспективами предприятия при различных стратегиях деятельности и установлением приоритетов в распределении ресурсов между различными видами деятельности;

г) изменением путей диверсификации – устранением недостатков существующего набора видов деятельности предприятия и определением новых видов.

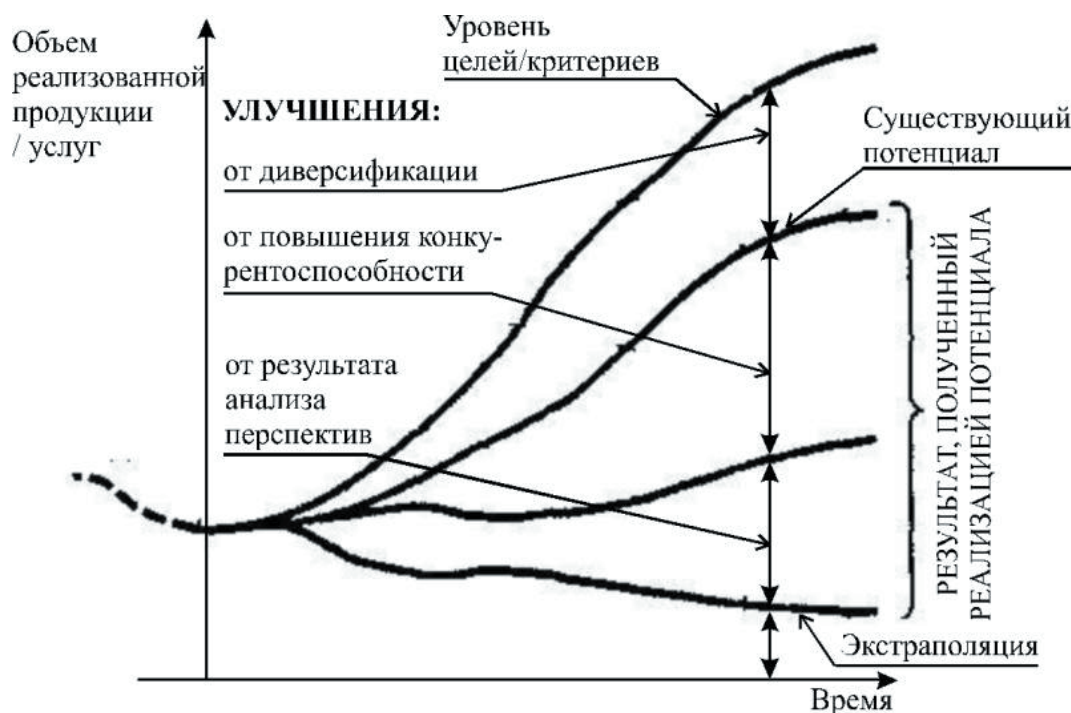


Рис. 1. Анализ разрывов между целями и достигнутыми результатами [3, с. 50]

Следовательно, совершенствование стратегического анализа предприятий должно происходить в следующей последовательности:

1) установление результатов деятельности предприятия методом экстраполяции тенденций;

2) определение результата от реализации потенциала предприятия за счет:

2.1) распределения ресурсов между различными видами деятельности;

2.2) усиления конкурентных позиций существующих видов бизнеса;

3) проведение диверсификации.

Установление результатов деятельности предприятия методом экстраполяции выполняем на основе данных о результатах работы

предприятия и факторов, их определяющих, за предшествующие периоды [9, с. 203–218].

Для определения результата от реализации потенциала предприятия предлагается в модель стратегического управления предприятием ввести блок анализа и оценки возможностей предприятия и повышения конкурентоспособности существенных видов бизнеса (рис. 2). Этот блок предполагает выполнение следующих видов работ:

- стратегическая сегментация внешней и внутренней сред, оценка соответствия потенциалов СЕБ требованиям СЗХ, а также освоение новых видов деятельности;
- конкурентный анализ;
- установление сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз внешней среды;
- анализ хозяйственного портфеля.

Стратегическая сегментация внешней среды функционирования предприятия предполагает выделение стратегических зон хозяйствования (СЗХ) – отдельных сегментов окружения, на которые бизнес имеет или хочет иметь выход. Количество СЗХ, на которые может иметь выход предприятие, бывает достаточно большим. В связи с этим возникает проблема их выбора. Критериями такого выбора, по мнению И. Ансоффа [3, с. 83–92], являются: перспективы роста, перспективы рентабельности, ожидаемый уровень нестабильности, главные факторы успеха конкуренции в будущем, которые определяют успех бизнеса в СЗХ.

После выбора СЗХ предприятие должно провести стратегическую сегментацию внутренней среды – выделение стратегических единиц бизнеса (СЕБ) – внутрипроизводственных организационных единиц, отвечающих за обслуживание одной или нескольких СЗХ. Выделение СЕБ позволяет оценить их потенциал, сопоставить с требованиями СЗХ, получить количественную оценку такого соответствия и, при необходимости, определить потребность в недостающих ресурсах. Кроме этого, стратегическая сегментация внешней среды открывает возможности добавлять к имеющему набору СЗХ новые виды деятельности – проводить диверсификацию [3, с. 75–81].

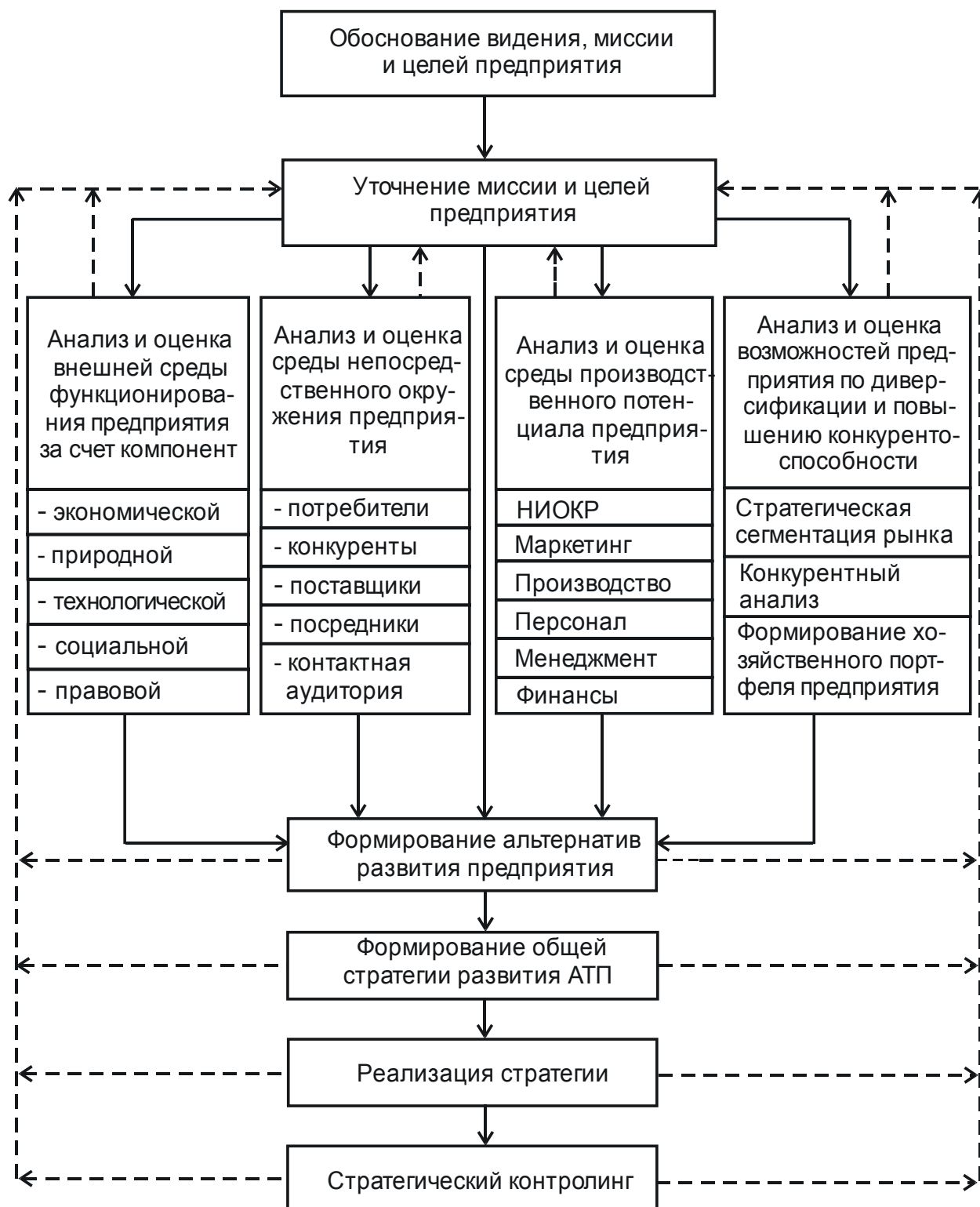


Рис. 2. Модель стратегического управления предприятием

Главная цель конкурентного анализа заключается в определении возможностей предприятия установить свои преимущества в конкурентной борьбе. Эта цель разделяется на две подцели:

- обоснование решений об инвестировании в товар или рынок, направленных и на достижение устойчивого конкурентного преимущества;

- определение возможностей и угроз, сильных и слабых сторон существующих и потенциальных конкурентов.

Конкурентный анализ предполагает:

- определение действующих и потенциальных конкурентов, анализ результатов их деятельности;

- анализ конкурентной структуры отрасли;

- анализ интенсивности конкуренции на рынке;

- построение конкурентной карты рынка.

Определение действующих конкурентов производится двумя способами: анализ действий клиентов, делающих выбор между конкурентами, и разделение конкурентов на стратегические группы [1, с. 96]. К потенциальным относятся субъекты рынка, расширяющие рынок сбыта, товарный ассортимент, осуществляющие интеграцию с поставщиками и клиентами, экспортирующие активы и компетенции, использующие ответную и оборонительную стратегии.

Анализ действий конкурентов следует производить по следующим направлениям: финансовые показатели бизнеса – размер, динамика роста, рентабельность; имидж и стратегия позиционирования – продукция, реклама, упаковка и направления деятельности; цели и заинтересованность конкурента – удовлетворенность текущими финансовыми показателями и возможности изменения в стратегическом курсе; прошлые и действующие стратегии – неудачи, связанные с реализацией прошлых стратегий, и использование в будущем различных стратегий; организация и культура конкурента; структура затрат конкурентов, барьеры для выхода с рынка. Характеристики конкурентов по вышеизложенным сторонам деятельности позволяют определить их сильные и слабые стороны в следующих областях: инновации, производство, доступ к источникам финансирования, менеджмент, маркетинг, покупатели. Знание этих сторон позволяет сделать выводы о формировании альтернатив и выборе стратегий.

Формирование конкурентных стратегий происходит не только под влиянием внутриотраслевых факторов. При их разработке необходимо учитывать конкурентную структуру отрасли. Анализ последней производится по методике, предложенной М. Портером

[13, с. 32]. Она позволяет определить конкурентные силы, которые формируют стратегию: рыночную силу поставщиков, угрозу вторжения новых конкурентов, рыночную силу потребителей, угрозу появления продуктов-заменителей или услуг-заменителей. Знание этих основных источников конкурентного давления позволит выявить сильные и слабые стороны предприятия; понять, в каких областях стратегические изменения дадут наивысший положительный эффект; определить потенциальные возможности и факторы-угрозы для предприятия в конкретной отрасли. Понимание этих источников позволит также рассмотреть возможные направления диверсификации.

Важными характеристиками конкурентной среды рынка являются показатели оценки степени монополизации рынка и интенсивности конкуренции. В качестве показателей монополизации рынка, которая обратно пропорциональна интенсивности конкуренции, выступают: коэффициент рыночной концентрации – CR , индекс Херфинделя-Хиршмана – IHH , коэффициент относительной концентрации – K , коэффициент энтропии – E , коэффициент Роземблюта (Холла-Тайдмана) – HT . Обобщенную оценку интенсивности конкуренции дает показатель, учитывающий рентабельность рынка, доли конкурентов на данном рынке и темп роста продаж [14, с. 153–158]. Зная указанные выше показатели, предприятия могут позиционировать своей бизнес в той или иной отрасли.

Конкурентная карта рынка позволяет разделить всех конкурентов по рыночной доле и темпам ее роста на лидеров с сильной конкурентной позицией, со слабой конкурентной позицией и аутсайдеров.

Важным этапом стратегического анализа является анализ внешней и внутренней сред предприятия. Направлением анализа внешней среды является выявление существующих и потенциальных возможностей и угроз, с которыми сталкивается предприятие. Возникновение возможностей связано с тенденциями и событиями, которые могут привести к значительному росту объема продаж и прибыли. Угрозы – это тенденции или события, которые могут привести к значительному снижению объема продаж и прибыли.

Анализ внутренней среды предприятия предполагает определение сильных и слабых сторон предприятия. Сильные стороны

предприятия – это виды деятельности, в которых предприятие превосходит конкурентов, или особенности, обеспечивающие ему дополнительные конкурентные возможности. Слабые стороны предприятия – это отсутствие или недостаточность существенных для конкуренции ресурсов, а также виды деятельности, в которых предприятия уступают конкурентам, или условия, ставящие его в неблагоприятное положение.

Сильные и слабые стороны предприятия устанавливаются в следующих сферах деятельности: навыки и опыт, ценные материальные активы, квалифицированные кадры, ценные организационные ресурсы и материальные активы, конкурентные возможности, партнерство. В совокупности эти элементы образуют потенциал предприятия. На основании возможностей и угроз предприятия, его сильных и слабых сторон с помощью SWOT-анализа можно оценить стратегическое положение предприятия. Сочетание результатов конкурентного и SWOT-анализа, которые можно проводить как на уровне предприятия, так и по отдельности СЕБ, позволяет определить стратегические возможности каждой СЕБ и предприятия в целом.

Под хозяйственным портфелем мы понимаем совокупность СЗХ как сегментов окружения и СЕБ, организованных внутри предприятия для обслуживания одной или нескольких зон хозяйствования. Формирование хозяйственного портфеля заключается в фиксации единиц анализа, ранжировании их, определении объема ресурсов для каждой СЕБ и определении положения в конкурентной среде при обслуживании каждой СЗХ, оценке сбалансированности набора СЗХ по стадиям жизненного цикла, расширении перечня СЗХ с целью максимизации загрузки СЕБ и выявлении возможностей диверсификации. Для решения этих задач рекомендуются матрицы портфельного анализа и методы балансирования портфеля.

Общая стратегия предприятия имеет иерархический характер. Можно выделить три уровня разработки данной стратегии:

- предприятие в целом;
- стратегические единицы бизнеса;
- функциональные зоны предприятия.

На верхнем уровне иерархии стратегии представлена корпоративная стратегия, которая включает базовые стратегии развития предприятия – роста, стабильности, сокращения и формирования

корпоративного портфеля. На уровне стратегической единицы бизнеса разрабатывается конкурентная стратегия, которая показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, какие методы конкурентной борьбы будет использовать, на какие типы конкурентных преимуществ будет опираться.

Для функциональных зон предприятия разрабатываются функциональные стратегии – это стратегии, разрабатываемые функциональными отделами и службами на основе корпоративной и бизнес-стратегии. Это стратегии производства, маркетинга, финансов, персонала, инноваций и т.п. Такой набор стратегий имеет место в крупных предприятиях. В однопрофильном предприятии могут использоваться последние два вида стратегий: бизнес-стратегия и функциональная. В малых предприятиях, выполняющих, как правило, один вид перевозок, разрабатываются все стратегии на одном уровне управления.

Стратегия предприятия разрабатывается в следующей последовательности:

- по каждому виду бизнеса разрабатывается отдельная стратегия;
- по каждому обеспечивающему виду деятельности также разрабатывается своя стратегия;
- системное объединение бизнес-стратегии и стратегий обеспечивающих видов деятельности позволяет определить набор стратегий предприятия.

Процесс реализации стратегии заключается в постоянном мониторинге результатов и ее коррекции с помощью адекватных и своевременных стратегических изменений. К последним можно отнести: реконструкцию предприятия; внедрение новой продукции и технологий, организационных изменений, оплаты труда; выход на новые рынки сбыта и т.п.

Стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приведет к достижению целей предприятия.

Таким образом, предложена более совершенная модель стратегического управления предприятием. Ее основное отличие от ранее предложенных состоит в органическом объединении преимуществ разных моделей стратегического управления предприятием. В предлагаемой модели акцент делается на стратегической сегмента-

ции, выделения СЗХ и СЕБ; проведении их конкурентного анализа, обосновании хозяйственного портфеля.

Литература

1. Аакер Д.А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / Дэвид А. Аакер ; пер. с англ. – М. : Эксмо, 2007. – 464 с.
2. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy / K. R. Andrews. – Homewood, IL. : Irwin, 1980. – 176 p.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евненко. – М. : Экономика, 1989. – 520 с.
4. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М. : ОАО Типография «Новости», 2000. – 256 с.
5. Дибб С. Практическое руководство по маркетинговому планированию / С. Дибб, Л. Симкин, Дж. Бредли. – С.Пб. : Питер, 2001. – 256 с.
6. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В.С. Ефремов. – М. : Финпресс, 2001. – 240 с.
7. Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент : учебник / Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов. – М. : Высшее образование, 2007. – 492 с.
8. Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии : учебное пособие для вузов / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова. – М. : ИКЦ «МарГ»; Ростов на / Д : Издательский центр «МарГ», 2005. – 400 с.
9. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент : підручник / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – К. : Каравела, 2006. – 320 с.
10. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління : підручник / Б.М. Мізюк. – Львів : Магнолія, 2009. – 544 с.
11. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент : учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М. : КНОРУС, 2011. – 496 с.
12. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент : учеб.-практич. пособие / С.А. Попов. – М. : Юрайт, 2010. – 448.
13. Портер М. Э. Конкуренция : Пер. с англ. : уч. пос. / М. Э. Портер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 496 с.
14. Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы : учебник / Н.А. Савельева. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 382 с.
15. Стратегічне управління : підручник / О.М. Тищенко, Т.М. Хміль, С.К. Василик та ін. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2009. – 280 с.
16. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій : навч. посібник / за ред. Л.В. Балабанової. – К. : Знання, 2005. – 300 с.
17. Томпсон-мл. Артур А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон-мл, А.Дж. III. Стрикленд. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
18. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / С.М Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.

19. Шершнева З.Е. Стратегічне управління : підручник / З.Е. Шершнева. – К. : КНЕУ, 2004. – 700 с.

20. Шинкаренко В.Г. Формирование стратегии развития автотранспортного предприятия : монография / В.Г. Шинкаренко, О.П. Левченко. – Х. : ХНАДУ, 2009. – 166 с.

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

Статья поступила в редакцию 15.02.2015 г.

УДК 658:656.13.033

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. экон. наук;

АНАНКО І.М., канд. экон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ПИТАННЯ РЕГЛАМЕНТАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Анотація. У статті доведено, що грамотна регламентація логістичних бізнес-процесів є однією з важливих складових успіху проведення змін на підприємстві. Обґрунтовано зміст та етапи процесу регламентації в межах управління змінами на підприємстві. Встановлено, що наявність регламентів бізнес-процесів дозволяє не лише формалізувати перелік та визначити межі відповідальності виконавців, але й прискорити процеси впровадження заходів з удосконалення бізнес-процесів. Єдиною умовою успішності впровадження та використання регламентів бізнес-процесів є вчасна їх актуалізація.

Ключові слова: регламентація, логістичні бізнес-процеси, зміни, управління змінами, удосконалення бізнес-процесів.

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. экон. наук;

АНАНКО И.Н., канд. экон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ВОПРОСЫ РЕГЛАМЕНТАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Аннотация. В статье доказано, что грамотная регламентация логистических бизнес-процессов является одной из важнейших составляющих успешности проведения изменений на предприятии. Обоснованы содержание и этапы процесса регламентации в рамках управления изменениями на предприятии. Установлено, что наличие регламентов бизнес-процессов позволяет не только формализовать перечень работ и определить границы ответственности исполнителей, но и ускорить процессы внедрения мероприятий по

усовершенствованию бизнес-процессов. Единственным условием успешного внедрения и использования регламентов бизнес-процессов является своевременная их актуализация.

Ключевые слова: регламентация, логистические бизнес-процессы, изменения, управление изменениями, усовершенствование бизнес-процессов.

V. SHYNKARENKO, D. Sc. (Econ.);

I. ANANKO, Cand. Sc. (Econ.),

Kharkiv National Automobile and Highway University

THE ISSUES OF LOGISTIC BUSINESS PROCESSES REGULATION

Abstract. *It has been proved that the competent regulation of logistic business processes is one of the major components of successful changes at the enterprise. Substantiation of the content and the stages of regulation process within the management of changes at the enterprise have been made. It has been determined that business processes regulations allow not only to formalize the list of actions and determine the executors' responsibilities, but also to accelerate the processes of implementation of business processes improvement actions. The only mandatory condition of successful implementation and usage of business processes regulation is their timely updating.*

Key words: *regimentation, business-processes of logistics, changes, change management, business processes improvement.*

Постановка проблеми. Зростання кількості логістичних об'єктів у ланцюгах поставок, ускладнення структури транспортних процесів, а також загострення потреби в інтенсифікації їх протікання у часі, актуалізація завдань розвитку бізнесу та необхідність скорочення витрат у зв'язку зі змінністю вимог клієнтів призводять до появи проблем з управління змінами в бізнес-процесах транспортних підприємств.

Труднощі в управлінні, пов'язані із запізненням прийняття управлінських рішень у відповідь на реакції навколишнього середовища, а також декларативний характер запропонованих заходів щодо оптимізації технологій процесного управління, можуть слугувати причиною програшу автотранспортного підприємства у конкурентній боротьбі та навіть призвести до його гибелі. Тому слід підкреслити актуальність регламентації логістичних бізнес-процесів, що є інструментом активного управління змінами, для досягнення мети – отримання результату, бажаного як учасниками процесів, так і їх споживачами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вперше регламентацію з юридичної точки зору розглянув науковець Е. Дюркгейм,

який надав найпростіше визначення цьому поняттю як сукупності норм, правил і процедур, що обмежують та визначають форми діяльності в суспільствах з розвинутим розподілом праці [1]. Чотири властивості, на думку автора, характеризують регламентацію: скоординованість, можливість свободи в рамках регламентації, можливість сумісності самоорганізації й регламентації, її справедливості. В іншому випадку регламентація не виконає свого призначення – забезпечення солідарності. При цьому питання сумісності двох протилежних підходів до управління – самоорганізації й регламентації – завжди хвилювало теоретиків і практиків менеджменту: прихильники першого підходу вважають необхідною підготовку чітких інструкцій виконання бізнес-процесів підприємства, що повністю суперечить принципам другого підходу, за яким робочий процес має управлятись автоматично, тобто самоорганізовано. В роботі [3] подано порівняльну табл. 1, яка наочно відображає переваги та недоліки кожного з підходів.

Таблиця 1

Порівняння підходів до управління підприємством [3]

Сфера управління	Регламентація		Самоорганізація	
	+	-	+	-
1	2	3	4	5
Технологія	Чітко описані всі дії персоналу підприємства	Необхідність постійно слідкувати за робочим процесом та вносити поправки в документи	Творчий підхід до вирішення кожного завдання	Лише конкретні люди здатні виконати певне завдання
Система мотивації	Мотивація на досягнення конкретних показників у роботі	Ризик не врахувати всі особливості роботи кожного співробітника	Мотивація на досягнення конкретного результату, сильний нематеріальний фактор творчості	Суб'єктивізм заохочень
Керованість	Можливість управляти підприємством за правилами, стабільність	Неможливість швидкого розвитку	Миттєва керованість, бурхливий розвиток	Управління за відхиленнями

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5
Цілі	Внесені до стратегічного плану-розвитку	-	Встановлюються за мірою необхідності	-
Документообіг	Складний	Великі витрати на роботу системи підтримки	Незначний чи відсутній	Неможливість проведення аналізу роботи та покращень
Здатність до зростання та виживання	-/так	Повільна/-	Швидка/-	-/ні

При цьому автор зазначає, що, проаналізувавши теорію та практику розвитку організаційних систем, можна дійти висновку, що вони розвиваються спірально, поступово переходячи від стадії регламентації до стадії «впорядкованого хаосу», усуваючи зайві перешкоди на шляху свого розвитку, тому підприємство приречене на постійні зміни в системі управління.

На практиці виділяють такі види регламентації бізнес-процесів: часткову, наскрізну, вибіркову та детальну [3]. Кожен із вказаних видів регламентації характеризується певною глибиною змін організаційної структури, бізнес-процесів підприємства, а також тривалістю реалізації заходів, пов'язаних з їх досягненням.

Якщо розглядати процес проектування регламенту, то, згідно з роботою [4], одиницею регламентації є організаційна процедура, тобто опис того, як слід виконувати. В літературі існує безліч робіт з описом рівнів регламентації, а також підходів до її проведення. Узагальнюючи, можна виділити наступні рівні регламентації: 1) діяльність підприємства в цілому; 2) певний напрям діяльності; 3) бізнес-процес базового рівня; 4) процедура; 5) дія; 6) операція. При цьому кожному рівню відповідає впровадження певного регламенту, тобто документа за попередньо розробленим шаблоном.

Таким чином, загалом існує велика кількість літературних джерел насичених роботами, що спрямовані на обґрунтування необхідності регламентації процесів логістики. Опису видів регламен-

тації, підходів до її проведення, варіантів взаємодії учасників, розробці шаблонів документації управління бізнес-процесами присвячено безліч робіт. При цьому регламентацію більшість вчених розглядають як інструмент фіксації процесів в організації, а необхідність її використання пов'язують із потребою у формалізації бізнес-процесів для закріплення переліку робіт та меж відповідальності, що сприяє підвищенню якості роботи підприємства. При цьому вчені застерігають, що надмірна регламентація процесів може призвести до негативних наслідків та навіть сприяти затримці необхідних змін.

Крім того, неоднозначність підходів до виділення етапів процесу регламентації як засобу управління змінами підприємства, а також змісту кожного етапу процесу обумовлює необхідність використання комплексного підходу до вирішення поставленого завдання.

Мета статті. Метою статті є використання комплексного підходу до виділення та обґрунтування етапів процесу регламентації логістики в межах управління змінами автотранспортного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Обґрунтувати склад необхідних змін процесів неможливо без першочергового перегляду й аналізу існуючих регламентів бізнес-процесів, тому необхідність впровадження регламентів, на наш погляд, доцільно розглядати в межах вирішення питання управління змінами підприємства. При цьому процес реалізації змін на підприємстві як починається з регламентації бізнес-процесів, так і закінчується коректуванням регламентних документів. Адже спершу керівники мають працювати з реальними бізнес-процесами на різних рівнях, з метою визначення їх недоліків та встановлення шляхів їх коректування для запуску розробленого циклу змін.

Процедура організації циклу управління змінами в інтегрованому економічному середовищі включає наступні операції:

1) виявлення причин змін: зміни, ініційовані ринком; зміни в інтересах власників; розширення стратегічної зони господарювання корпорації; загострення внутрішніх протиріч; низький рівень ефективності функціонування тощо [6];

2) виявлення рівня змін стратегічних корпоративних цілей (виділення розбіжностей між власниками, сегментами конкурентів тощо);

3) вибір методології змін. Існує два типи змін: революційні (кардинальні) та еволюційні (за рахунок накопичення незначних послідовних змін) [7];

4) вибір інструментів змін (зміна процесів, реструктуризація, зміна технологій управління, технологічних процесів, персоналу, процесів управління, організаційної структури тощо);

5) організація процесів змін; визначення методів організації процесів змін (аутсорсинг, інтеграція з іншими підприємствами, модифікація корпоративної структури, перепрофілювання тощо);

6) Оцінка ефективності проведених змін.

Базуючись на етапах проведення циклу змін, наведемо узагальнену схему регламентації бізнес-процесів (рис. 1).

З метою реалізації описаного алгоритму проведення змін на підприємстві керівництву спершу обов'язково необхідно визначити існуючий стан справ та його відхилення від необхідного. Ефективний внутрішній аналіз діяльності підприємства неможливо виконати без наявності регламентуючих документів, тому в будь-якому випадку реалізація будь-яких змін на підприємстві потребує вирішення питань регламентації бізнес-процесів.

Крім того, регламентація процесів необхідна не лише для ініціації змін, удосконалень, але й з метою їх атестації перед впровадженням. Атестація дозволяє переконатися в тому, що відсутні будь-які протиріччя між запропонованими та нормативно затвердженими процедурами, а також сформулювати завдання на доопрацювання проекту змін.

Ефективним інструментом регламентації процесів є їх імітаційне моделювання (SADT, IDF0, EPC тощо), використання якого дозволить наочно подати поточний стан бізнес-процесів та швидко виявити напрями його удосконалення [8].

Це дозволить значно спростити процес реалізації певних змін на підприємстві на нижньому рівні.

Одним із найважливіших етапів впровадження регламентації процесів підприємства є розробка положень щодо актуалізації розроблених документів. Якщо завдання актуалізації регламентів не буде виконане, то регламентація бізнес-процесів повністю втратить свій зміст і призведе до затримок у процесах реалізації змін та удосконалень у відповідь на зміни вимог споживачів.



Рис. 1. Узагальнена схема регламентації процесів підприємства

Приклад процесів логістики підприємства, винесених на регламентацію, подано у табл. 2.

Таблиця 2

Перелік процесів регламентації логістики

Найменування процесу	Номер регламенту	Найменування регламенту
Договірна робота з постачальниками	1-П-1	Попередня робота з постачальниками матеріалів
	1-П-2	Договірна робота з постачальниками
Поповнення страхового запасу	2-П-1	Формування замовлень на поповнення запасів
	2-П-2	Відвантаження сировини
Прийом сировини та матеріалів на складі	3-П-1	Прийом на складі
	3-П-2	Розміщення на складі
Контроль взаємовідносин із постачальниками	4-П-1	Контроль доставки сировини та матеріалів від постачальників
	4-П-2	Контроль надходження сировини від постачальників
Прийом замовлень від відділів підприємства	5-П-1	Формування замовлення на перевезення
Організація доставки	6-П-1	Управління замовленнями та організація доставки
	6-П-2	Маршрутизація доставки (в місті)
	6-П-3	Маршрутизація доставки (Україна)
Організація доставки	6-П-4	Створення графіка роботи транспортних засобів
	6-П-5	Розподіл замовлень
Підготовка до виконання замовлення	7-П-1	Підготовка супровідних документів
Транспортна робота	8-П-1	Формування вантажних одиниць
	8-П-2	Підготовка транспортних засобів
	8-П-3	Завантаження замовлення
	8-П-4	Контроль процесу перевезення
	8-П-5	Відвантаження замовлення
	8-П-6	Доставка замовлення
	8-П-7	Повернення автомобіля з рейсу
Контроль та аналіз виконання замовлень	9-П-1	Контроль та аналіз виконаної транспортної роботи
	9-П-2	Аналіз та коректування роботи складу
	9-П-3	Аналіз та коректування роботи відділу поставок

Приклад плану робіт за проектом подано у табл. 3.

Таблиця 3

План робіт для проведення вибіркової регламентації

Завдання	Тривалість виконання	Відповідальний
1	2	3
1. <i>Провести аналіз роботи логістичних систем</i>	1 місяць	Керівник експертної групи з логістики
а) інтерв'ювання		
б) розшифрування (обробка результатів)		
в) виявлення вузьких місць		
г) складення схем процесів		
2. <i>Розробка пропозицій щодо покращення логістики</i>	2 тижні	Керівник експертної групи з логістики
1) зібрати пропозиції щодо покращень у персоналу підприємства		
2) розробити пропозиції щодо покращень		
3. <i>Розробити карту потоку процесів підприємства</i>	3 тижні	Керівник експертної групи з логістики
1) уточнити схему процесів, субпроцесів, взаємозв'язки та зворотні зв'язки, документообіг, відповідальних за напрями роботи		
2) описати модель процесів, користуючись інструментами програмного опису	3 тижні	Керівник експертної групи з логістики
3) внести ітераційні правки		
4) затвердити моделі «як є»		
4. <i>Розробити регламенти роботи відділу</i>	1,5 місяця	Керівник експертної групи з логістики
а) визначити форми регламентів		
б) визначити складові змісту регламентів		
в) здійснити опис регламентів за технологічними операціями		
г) розробити проект організаційної структури		
д) сформулювати перелік функцій для кожного робочого місця		
з) розробити пропозиції щодо штатного розкладу		
е) розглянути існуючу систему мотивації		
5. <i>Розробити модель документообігу з шаблонами документів</i>	1,5 місяця	Керівник експертної групи з логістики
а) розробити модель документообігу на підприємстві між відділами та модель зовнішнього документообігу		
б) узгодити форми контролю та звітності		
в) розробити шаблони відповідних документів		

Закінчення табл. 3

1	2	3
6. Розробити цілі та показники роботи за логістичними підсистемами підприємства	4 тижні	Керівник експертної групи з логістики
а) розробити цілі відділу на місяць, квартал, рік		
б) розробити показники роботи для оцінювання ефективності та мотивації персоналу	1 місяць	Керівник експертної групи з логістики
7. Розробити систему мотивації персоналу		
а) обговорити можливості покращення системи мотивації		
б) провести анкетування персоналу з метою виявлення прихованих та явних незадовольнень заробітною платою та системою преміювання (нематеріальних стимулів)		
в) розробити проект системи мотивації		
г) затвердити удосконалену систему мотивації працівників		
Сформував комплект документів для управління окремими логістичними підсистемами		

Висновки. Таким чином, грамотна регламентація логістичних процесів дозволяє відчутно знизити логістичні витрати та підвищити загальну ефективність управління підрозділами підприємства. У статті здійснено обґрунтування змісту та етапів регламентації логістичних бізнес-процесів у межах управління змінами автотранспортного підприємства. Доведено, що регламентація не лише сприяє впровадженню змін на автотранспортному підприємстві, а й є невід'ємною частиною процесу їх реалізації за умови регулярного перегляду та вчасної актуалізації розроблених документів.

Література

1. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М. : Инфра-М, 2004. – 320 с.
2. Нестеров А.В. Регламентация / А.В. Нестеров. – М. : Высшая школа, 2009. – 152 с.
3. Бубнов С.А. Улучшение логистики торговых компаний: практика эффективной регламентации / С.А. Бубнов // Логист.ру. – 2013. – Режим доступа : <http://logist.ru/articles/uluchshenie-logistiki-torgovyh-kompaniy-praktika-effektivnoy-reglamentacii-chast-i>.

4. Чернышев С. Б. Корпоративное предпринимательство / С. Б. Чернышев. – М. : Молодая гвардия, 2001. – 444 с.
5. Баринов Ю.В. Управление изменениями бизнес-процессов в интегрированных экономических системах / Ю.В. Баринов // Российское предпринимательство. – 2007. – № 8 Вып. 2 (96). – С. 9–14. – <http://www.creativeconomy.ru/articles/12073/>.
6. Гончарук В.А. Развитие предприятия / В.А. Гончарук. – М. : Дело, 2000. – 112 с.
7. Масленникова Н. Цели развития организации через призму управленческих теорий / Н. Масленникова // Теория и практика управления. – 2002. – № 6. – С. 16–25.
8. Шинкаренко В.Г. Моделивання логістичних бізнес-процесів / В.Г. Шинкаренко, І.М. Ананко // Економіка транспортного комплексу : збірник наукових праць. – 2014. – № 23. – С. 135–144.

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

Стаття надійшла до редакції 09.02.2015 р.

УДК 658:656.13.032

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. екон. наук;

ЛЕГКИЙ С.А., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІННІСТЮ ПОСЛУГ ПАСАЖИРСЬКОГО АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

Анотація. У поданій статті обговорюється питання формування системи управління цінністю послуг пасажирського автомобільного транспорту. Метою статті є обґрунтування складу і структури системи управління цінністю указаних послуг. На основі аналізу існуючих систем управління цінністю товарів та послуг і сформованої цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту як об'єкта управління, з використанням системного й кібернетичного підходів, розроблено модель системи управління цінністю цих послуг, що відображає її склад і структуру. Запропонована модель дозволяє автотранспортним підприємствам сформувати власну систему управління цінністю послуг, що надаються, управлінські рішення з контролю й забезпечення найвищої цінності послуг для підвищення, рівня конкурентоспроможності, ефективності діяльності й одержання фінансової стабільності. Ми пропонуємо формувати склад і структуру системи управління цінністю на основі об'єднання функцій управління в кожному циклі у три блоки: вирішальний, перетворювальний та інформаційно-контрольний. Розроблена система

управління цінністю послуг пасажирського автомобільного транспорту може бути використана для управління цінністю інших послуг з урахуванням специфіки її формування.

Ключові слова: послуга, цінність, система управління, функція управління, цикл управління, зворотний зв'язок.

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. екон. наук;

ЛЕГКИЙ С.А., канд. екон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕННОСТЬЮ УСЛУГ ПАССАЖИРСКОГО АВТОМОБИЛЬНОГО ТРАНСПОРТА

Аннотация. В данной статье обсуждается вопрос формирования системы управления ценностью услуг пассажирского автомобильного транспорта. Целью статьи является обоснование состава и структуры системы управления ценностью указанных услуг. На основе анализа существующих систем управления ценностью товаров и услуг и сформированной ценности услуг пассажирского автомобильного транспорта как объекта управления, с использованием системного и кибернетического подходов, разработана модель системы управления ценностью этих услуг, отображающая ее состав и структуру. Предложенная модель позволяет автотранспортным предприятиям сформировать собственную систему управления ценностью предоставляемых услуг, управленческие решения по контролю и обеспечению наивысшей ценности услуг для повышения уровня конкурентоспособности, эффективности деятельности и получения финансовой стабильности. Мы предлагаем формировать состав и структуру системы управления ценностью на основе объединения функций управления в каждом цикле в три блока: решающий, преобразующий и информационно-контрольный. Разработанная система управления ценностью услуг пассажирского автомобильного транспорта может быть использована для управления ценностью других услуг с учетом специфики ее формирования.

Ключевые слова: услуга, ценность, система управления, функция управления, цикл управления, обратная связь.

V. SHYNKARENKO, D. Sc. (Econ.);

S. LEGKIY, Cand. Sc. (Econ.),

Kharkiv National Automobile and Highway University

FORMATION OF CONTROL SYSTEM OF VALUE OF PASSENGER MOTOR TRANSPORT SERVICES

Abstract. In this article the issue of formation of control system of value of passenger motor transport services is discussed. The purpose of the article is substantiation of contents and structure of the control system of value of these services. Basing on the analysis of the existing control systems of value of goods and services, and the created value of services of the passenger motor transport as the object of management, using the system and cybernetic approaches, the

model of the control system of value of these services displaying its contents and structure is developed. The suggested model allows motor transport enterprises to create their own control system of value of the provided services, administrative decisions on control and provision of the highest value of services to increase the level of competitiveness, efficiency of activity and obtaining financial stability. We offer to form the contents and structure of the control system of value on the basis of association of management functions in each cycle in three blocks: decisive, reformatory, and information and control. The developed control system of value of services of the passenger motor transport can be used for management of value of other services taking into account the specific features of its formation.

Key words: service, value, management system, management function, management cycle, feedback.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні, у міру загострення конкуренції, зростання вимог до товарів і послуг, боротьба за залучення споживачів набуває особливого значення. Одним із ефективних напрямів цієї боротьби є виробництво товарів і надання послуг, максимально наближених за своїми параметрами (корисними властивостями) до вимог споживачів, тобто таких, які мають певну споживчу цінність. При цьому для підвищення ефективності зазначеного процесу необхідне управління, яке передбачає створення певної системи, що складається, у загальному вигляді, з керуючої й керованої підсистем.

Тому проблема формування системи управління цінністю послуг пасажирського автомобільного транспорту є дуже актуальною.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проведений аналіз останніх досліджень і публікацій [1–7] дозволяє зробити висновок, що на цей час вчені не приділяють достатньої уваги складу та структурі системи управління цінністю товарів та послуг. Головна причина цього полягає у тому, що вчені по-різному розуміють сутність поняття «цінність» [8; 9]. Це призводить до того, що не існує єдиного підходу до визначення цінності товарів та послуг [10] і, як наслідок, не існує передумов створення єдиної системи управління цінністю товарів та послуг.

Так, одні автори [1–5] у своїх роботах подають сутність поняття «цінність», методи її визначення, однак, з вищенаведених причин, ні процес формування цінності, ні об'єкт та суб'єкт при управлінні нею, ні систему управління не розглядають.

А.Л. Разумовська [6], Т.В. Наконечна [7] розглядають процес формування цінності, його особливості, однак систему управління цією цінністю не досліджують.

Безпосередньо на транспорті питанням управління цінністю послуг займалася К.О. Калда [11]. Автор наводить схему системи управління цінністю авіатранспортної послуги, в якій виділяє об'єкти, суб'єкти управління цінністю, функції управління, методи формування цінності та управлінські рішення щодо формування цінності та вартості авіатранспортної послуги для пасажирів. Однак ця схема є дуже загальною, не розкриває змісту процесу управління цінністю та не може бути використана для управління цінністю послуг пасажирського автомобільного транспорту через неврахування особливостей цих послуг.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування складу та структури системи управління цінністю послуг пасажирського автомобільного транспорту.

Виклад основного матеріалу дослідження. При формуванні системи управління цінністю послуг пасажирського автомобільного транспорту скористаємося основами системного та кібернетичного підходів, згідно з якими ця система є сукупністю взаємопов'язаних елементів, розміщених та розташованих у належному порядку й поєднаних у дві взаємодіючі підсистеми: керуючу та керовану. Система управління цінністю послуг пасажирського автомобільного транспорту є складовою частиною системи управління підприємств або організацій, що надають зазначені послуги. Тому її структура організаційно повинна відповідати організаційній структурі цих підприємств. У зв'язку з цим систему управління цінністю можна подати у вигляді взаємозв'язку двох циклів управління: елементарного й розширеного [12]. Під циклом управління будемо розуміти повну сукупність складових процесу управління, які періодично йдуть один за одним [13]. Складовими процесу управління є: одержання керуючою ланкою інформації; переробка інформації з метою вироблення рішення; передача рішення для реалізації. Елементарний цикл виступає оперативним відносно розширеного і відображає управління окремими процесами створення цінності послуги. Розширений цикл відповідає стратегічному і тактичному напрямкам управління та відображає управління цінністю послуги в цілому на підприємстві. При цьому розширений цикл управління відповідає рівню вищого керівництва, елементарний – рівню середнього керівництва (керівники функціональних відділів та підрозділів).

Об'єктом при управлінні цінністю послуг пасажирського автомобільного транспорту є сукупність таких процесів: маркетингові дослідження; розробка послуги; удосконалення послуги; організація послуги; надання послуги [9].

Тому взаємозв'язок розширеного та елементарного циклів можна навести у такому вигляді (рис. 1).

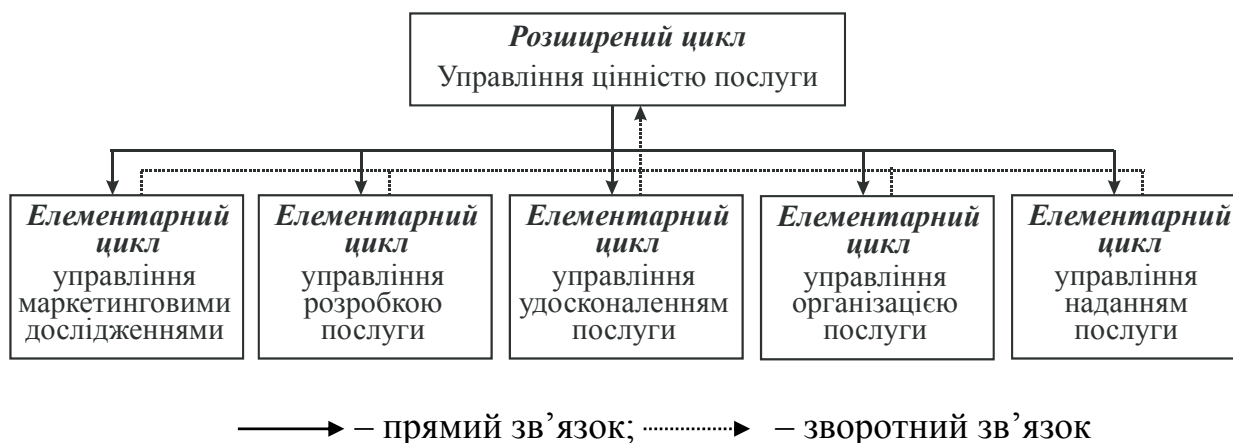


Рис. 1. Взаємозв'язок розширеного та елементарного циклів управління цінністю послуг пасажирського автомобільного транспорту

Для реалізації основних функцій управління, встановлення їх змісту та зв'язків між ними в системі управління умовно виділяють три основних блоки (класи) функцій: вирішальний, перетворювальний та інформаційно-контрольний [12; 14].

Вирішальний блок виконує функції аналізу та планування; перетворювальний – функції організації, мотивації та регулювання; інформаційно-контрольний – функції збору, обробки інформації та контролю за станом об'єкта управління.

Прийоми систематизації управлінських функцій на вирішальному, перетворювальному та інформаційно-контрольному блоках однакові на різних циклах управління, однак зміст цих функцій на розширеному та елементарному циклах різний.

Інформаційно-контрольний блок перетворює сигнали зворотного зв'язку від об'єкта управління в упорядковані сигнали (дані) про функціонування об'єкта управління. Результати виходу цього блоку поступають у вирішальний блок, де ухвалюється управлінське рішення (оптимальне, найкраще). Надалі це рішення надходить у

перетворювальний блок, де трансформується в активну форму й передається виконавчому органу.

Запропоновану загальну схему системи управління цінністю послуги пасажирського автомобільного транспорту подано на рис. 2.

У вирішальному блоці розширеного циклу встановлюються цілі та завдання у сфері формування й підвищення цінності послуги, здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, розробляється стратегічний план формування та підвищення цінності послуги та аналізується й оцінюється цінність послуги.

На підставі вхідної інформації про вимоги споживачів до послуги (сукупності корисних її параметрів, що задовольняють потреби, вимоги споживачів), отриманої в результаті маркетингового дослідження, та результатів аналізу й оцінки цінності послуги встановлюються цілі та завдання у сфері формування та підвищення цінності послуги.

В загальному вигляді зазначені цілі визначають те, чого необхідно досягти за допомогою створення певної цінності послуги. 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 [9]. Враховуючи те, що цінність послуг пасажирського автомобільного транспорту є одним з найважливіших інструментів та чинників його ціноутворення [8; 15], цілі формування та підвищення цінності послуги відповідають цілям ціноутворення. Тому, залежно від зовнішніх умов та стану внутрішнього середовища, їх може бути значно більше (підвищення обсягів перевезення; завоювання частки ринку; завоювання нових ринків та ін.).

Для реалізації встановлених цілей та завдань розробляється стратегічний план формування та підвищення цінності послуги. Цей план полягає у визначенні параметрів, що створюють (визначають) цінність послуги, та параметрів, які необхідно покращити з метою її підвищення; плануванні робіт із забезпечення бажаних параметрів у послугі; визначенні послідовності, строків виконання цих робіт та відповідальних керівників.

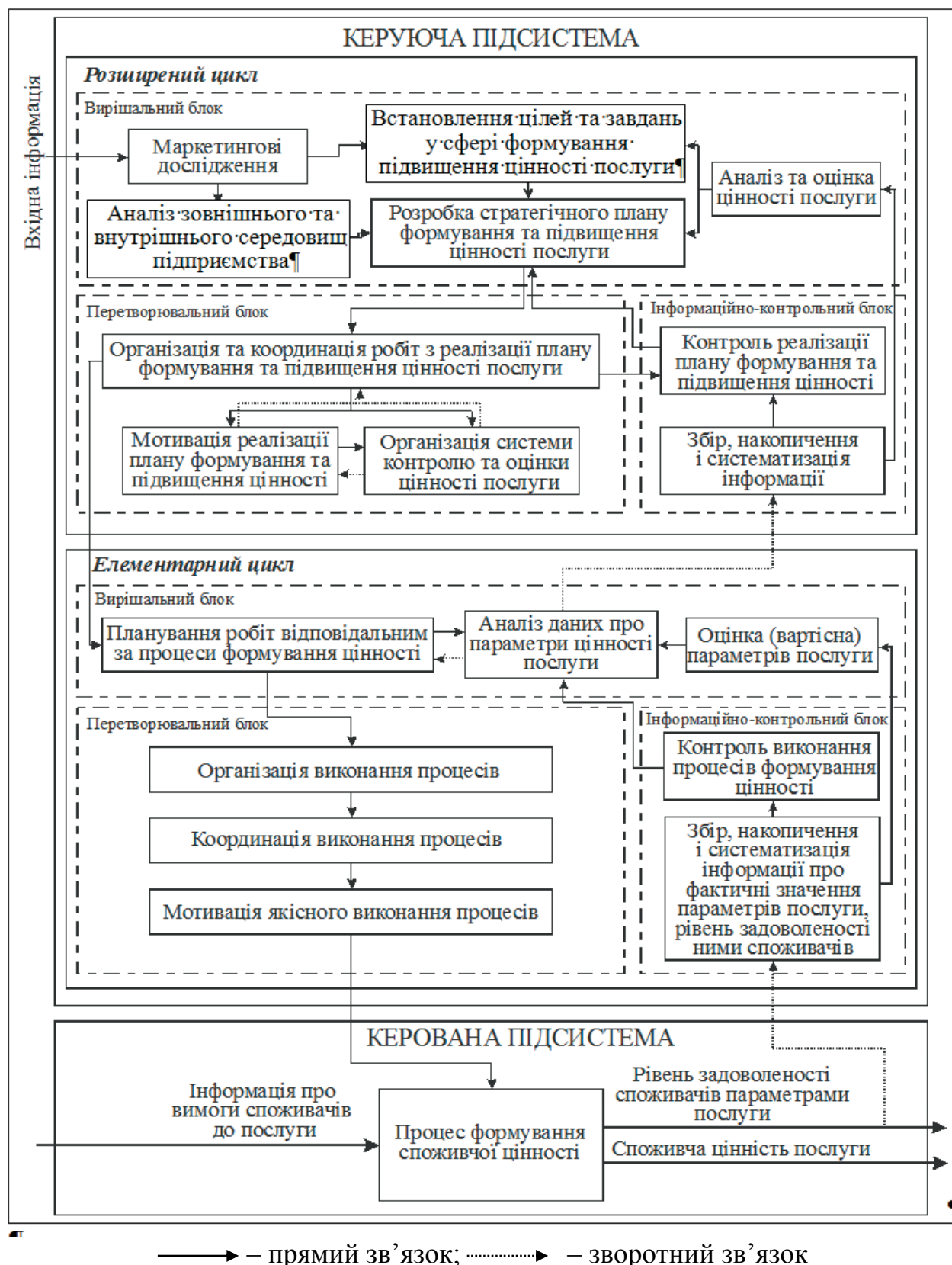


Рис. 2. Система управління цінністю послуг пасажирського автомобільного транспорту

Розробка стратегічного плану формування та підвищення цінності послуги здійснюється з урахуванням результатів аналізу зовнішнього (конкурентів, політико-правових факторів та ін.) та внутрішнього (наявність та технічний стан рухомого складу, стан матеріально-технічної бази, фінансовий стан підприємства, кваліфікація та кількість робітників та ін.) середовища підприємства, аналізу й оцінки цінності послуги.

Аналіз та оцінка цінності послуги полягає у визначенні загальної цінності послуги як суми вартісної оцінки її параметрів, аналізі впливу окремих параметрів на загальну цінність послуги, аналізі динаміки зміни вартісної оцінки параметрів послуги та її загальної цінності. Цей аналіз та оцінка здійснюються на підставі інформації, отриманої в результаті контролю реалізації плану формування й підвищення цінності послуги та даних інформаційно-контрольного блоку елементарного циклу.

Перетворювальний блок розширеного циклу передбачає здійснення функцій організації та координації робіт із реалізації плану формування й підвищення цінності послуги, включаючи мотивацію реалізації плану та організацію системи контролю та оцінки цінності послуги. Організація робіт із реалізації плану полягає в розподілі робіт із формування та підвищення цінності послуги між функціональними підрозділами, що відповідають за окремі процеси створення цінності. Координація робіт полягає в забезпеченні спрямування, злагодженості зусиль робітників із реалізації зазначеного плану. Мотивація реалізації плану передбачає розробку комплексу заходів зі стимулювання робітників, спрямованих на підвищення їх зацікавленості у виконанні поставлених перед ними завдань із максимальною ефективністю. Контроль та оцінка цінності послуги полягає у створенні системи моніторингу за виконанням завдань з її формування та підвищення на усіх рівнях управління.

В інформаційно-контрольному блоці розширеного циклу здійснюється збір, накопичення і систематизація інформації та контроль реалізації плану формування та підвищення цінності послуги. У системі управління цінністю послуги контроль реалізації плану є елементом зворотного зв'язку. Цей контроль передбачає зіставлення запланованих і фактичних параметрів послуги та коректування плану з формування та підвищення цінності послуги з метою максимального наближення фактичних її параметрів до вимог споживачів.

Вирішальний блок елементарного циклу передбачає планування робіт відповідальним за процеси формування цінності (керівникам процесів, функціональних підрозділів, окремим виконавцям). Планування робіт здійснюється відповідно до управлінських рішень з організації та координації робіт щодо реалізації плану формування та підвищення цінності послуги.

Результати планування робіт відповідальним за процеси формування цінності (завдання) передаються у перетворювальний блок елементарного циклу для організації, координації та мотивації виконання процесів.

В інформаційно-контрольному блоці елементарного циклу здійснюється збір, накопичення і систематизація інформації про результати процесів формування цінності (фактичні значення параметрів послуги, що надається, рівень задоволеності ними споживачів) та контроль виконання процесів формування цінності.

Висновки. Таким чином, обґрунтовано склад та структуру системи управління цінністю послуг пасажирського автомобільного транспорту, в якій функції управління здійснюються на розширеному та елементарному циклах у вигляді трьох блоків: вирішального, перетворювального та інформаційно-контрольного. Описана система дозволяє сформулювати послугу пасажирського автомобільного транспорту з параметрами, які максимально задовольняють вимоги споживачів, що надає їй найвищої цінності та дозволяє підприємству отримувати максимальні фінансові результати й досягати високого рівня конкурентоспроможності.

Література

1. Бест Р. Маркетинг от потребителя / Роджер Бест ; под ред. П. Мирнова ; пер. с англ. С. Памфилова и Н. Брагиной; Стокгольмская школа экономики. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 760 с.
2. Годин А.М. Маркетинг : учебник / А.М. Годин. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2009. – 652 с.
3. Данченко Л.А. Маркетинговое ценообразование: политика, методы, практика / Л.А. Данченко, А.Г. Иванова. – М. : Эксмо, 2006. – 464 с.
4. Тарасевич В.М. Ценовая политика предприятия : учебник для вузов / В.М. Тарасевич. 2-е изд. – С.Пб. : Питер, 2003. – 288 с.

5. Длігач А.О. Маркетингова цінова політика: світовий досвід, вітчизняна практика : навчальний посібник / А.О. Длігач. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 304 с.
6. Разумовская А.Л. Маркетинг услуг. Настольная книга российского маркетолога-практика / А.Л. Разумовская, В.М. Янченко. – М. : Вершина, 2006. – 496 с.
7. Наконечна Т.В. Формування цінності для споживачів на ринку склопрозорих конструкцій / Т.В. Наконечна // Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. – 2012. – № 9. – С. 358–364.
8. Легкий С.А. Основы определения цены услуги пассажирского транспорта с учетом ее ценности / С.А. Легкий // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. пр. – 2010. – Вип. 16. – С. 164–171.
9. Легкий С.А. Цінність послуг пасажирського автомобільного транспорту як об'єкт управління / С.А. Легкий // Економіка транспортного комплексу : збірник наукових праць. – 2014. – Вип. 24. – С. 139–152.
10. 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.
11. Калда К.О. Управління цінністю авіатранспортної послуги: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності) / К.О. Калда. – К. : 2009. – 21 с.
12. Криворучко О.М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика: монографія / О.М. Криворучко. – Х. : ХНАДУ, 2006. – 404 с.
13. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. – 6-е изд., доп. – М. : Институт новой экономики, 2004. – 1376 с.
14. Шинкаренко В.Г. Маркетинговая деятельность автотранспортного предприятия : учеб. пособие / В.Г. Шинкаренко. – Х. : Мадрид, 2013. – 596 с.
15. Легкий С.А. Визначення тарифів на перевезення пасажирів автомобільним транспортом / С.А. Легкий // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук. статей. – 2012. – № 39. – С. 128–133.

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

Стаття надійшла до редакції 23.02. 2015 р.

УДК 330.322.05

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

ОБҐРУНТУВАННЯ ФАКТОРІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ ВАНТАЖІВ

Анотація. У статті обговорюються питання ефективності процесу перевезень вантажів. Метою дослідження є обґрунтування факторів ефективності цього процесу за допомогою визначення процесу перевезення вантажів як системи. Визначення та оцінка ефективності перевезень вантажів є важливим питанням для управління цим процесом, але це питання залишається відкритим через відсутність обґрунтованої думки щодо складу факторів ефективності вказаного процесу. У статті сформовано проблему управління, поставлено цілі управління процесом перевезення вантажів, визначені критерії розмежування зовнішнього середовища та системи, що дозволило обґрунтувати склад елементів системи об'єкта управління. Крім того, було визначено характер взаємовідносин процесу перевезення вантажів та зовнішнього середовища, встановлено особливості системи та визначено інформаційне забезпечення зв'язків між процесом перевезення вантажів та зовнішнім середовищем. На підставі отриманих результатів обґрунтовано систему факторів ефективності перевезення вантажів. Отримані результати дозволять менеджеру свідомо впливати на ефективність перевезення вантажів.

Ключові слова: процес перевезення вантажів, управління процесом перевезення, потреби процесу перевезення, фактори ефективності процесу перевезення вантажів.

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

ОБОСНОВАНИЕ ФАКТОРОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРЕВОЗКИ ГРУЗОВ

Аннотация. В статье обсуждаются вопросы эффективности процесса перевозок грузов. Целью исследования является обоснование факторов эффективности этого процесса с помощью определения процесса перевозки грузов как системы. Определение и оценка эффективности перевозок грузов является важным вопросом для управления этим процессом, но этот вопрос остается открытым по причине отсутствия обоснованной точки зрения относительно состава факторов эффективности указанного процесса. В статье сформирована проблема управления, поставлены цели управления процессом перевозки грузов, определены критерии разграничения внешней среды и системы, что позволило обосновать состав элементов системы объекта управления. Кроме того, был определен характер взаимоотношений процесса перевозки грузов и внешней среды, установлены особенности системы и определено информационное обеспечение связей между процессом перевозки грузов и внешней средой. На основании полученных результатов обоснована

система факторов ефективності перевезки грузов. Полученные результаты позволят менеджеру сознательно влиять на эффективность перевезки грузов.

Ключевые слова: процесс перевезки грузов, управление процессом перевезки, потребности процесса перевезки, факторы эффективности процесса перевезки грузов.

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

SUBSTANTIATION OF FACTORS OF EFFECTIVE CARGO TRANSPORTATION

Abstract. In the article the issues of cargo transportation efficiency have been discussed. The aim of the study is to substantiate the factors affecting efficiency of the process by defining the cargo transportation process as a system. Determination and evaluation of the cargo transportation efficiency is an important issue for the process control, but it remains open due to lack of the informed opinion on the constituent factors of the process efficiency. In the article the problem of the process control was specified, management goals of the cargo transportation process were set, the criteria of differentiation of the external environment and the system were determined that allows to substantiate the constituent elements of the control object. In addition, the character of relationship between the cargo transportation process and external environment was revealed, the system specific features as well as information support of links between the cargo transportation process and external environment were determined. On the basis of the results obtained the system of factors affecting the efficiency of cargo transportation was substantiated. The results will allow managers consciously affect the cargo transportation efficiency.

Key words: cargo transportation process, transportation process control, transportation process requirements, efficiency factors of the cargo transportation process.

Постановка проблеми. Поняття ефективності охоплює різні сфери людської діяльності. В економіці категорія ефективності є однією з ключових. Адже завдяки цьому поняттю ми маємо можливість судити про доцільність, раціональність, вигідність як окремих процесів, так і діяльності підприємства взагалі. А це, у свою чергу, дозволяє вчасно виявляти недоліки в діяльності та приймати рішення щодо їх виправлення.

Взагалі під ефективністю (від лат. *effectivus* – діяльний, творчий, такий, що дає потрібний результат) розуміють відношення результату (ефекту) до витрат, використаних на його досягнення. Також під ефективністю розуміють соціально-економічну категорію, що характеризує об'єктивні причинно-наслідкові зв'язки або кількісні співвідношення між витратами та результатами.

Але якщо ми говоримо про поняття ефективності процесу перевезень, то існує потреба розглядати сам процес як ще більш складний та комплексний, бо ефективність – поняття комплексне. Точку відліку початку процесу перевезень потрібно брати не з подачі транспортних засобів чи продажу білетів, а ще з початку розробки мережного маршруту. І обов'язково під час розрахунків ефективності процесу перевезень потрібно враховувати не тільки технічний та технологічний аспекти, а і вплив людського фактора – працівників, клієнтів та конкурентів. Адже від того, наскільки якісно, грамотно та правильно розроблено мережний маршрут, наскільки вдало розраховано кількість та підібрано марки, вантажність рухомого складу, організовано його подачу, залежить ступінь задоволеності споживачів послуг та ефективність процесу перевезень взагалі.

Для об'єктивного впливу на ефективність перевезення вантажів важливим є визначення факторів, які на неї впливають.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для визначення оптимальної системи факторів розглянемо відомі фактори ефективності вантажних автомобільних перевезень. В роботах [1, 3] в якості факторів ефективності вантажних автомобільних перевезень розглядалися мінімальна середня відстань перевезень, мінімальний нульовий пробіг автомашин та мінімальний порожній пробіг. Цей вибір пояснюється поширенням економіко-математичних методів. Деякі автори [5] виділяють фактори ефективності окремих процесів (своєчасність доставки вантажів, тривалість доставки вантажів, втрати продуктів у процесі транспортування, продуктивність транспортних засобів, продуктивність вантажно-розвантажувальних машин); фактори інтегральної ефективності вантажних автомобільних перевезень (питома трудомісткість комплексу транспортно-технологічних операцій і її складові – питома трудомісткість спільних вантажних (розвантажувальних) і транспортних операцій, енергоємність комплексу транспортно-технологічних операцій та її складові – енергоємність перевезень, приведені народногосподарські витрати та її складова – собівартість перевезень, прибуток автотранспортного підприємства).

Ряд авторів виділяють фактори ефективності вантажних автомобільних перевезень: фактори міжгалузевого порядку, що враховують рівень міжгалузевої координації, кількісні, фактори якості

перевезення і звертають увагу на такий фактор, як прибуток у розрахунку на одного водія [4].

Деякі автори у вивченні ефективності вантажних автомобільних перевезень розглядають два напрями [2]: залежні тільки від особливостей конструкції та залежні від організації технічної експлуатації парку й організації перевізного процесу.

Таким чином, можна сказати про відсутність загальної думки щодо факторів, які впливають на ефективність перевезення вантажів.

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на існуючі спроби удосконалення системи факторів ефективності перевезень вантажів, залишаються невирішеними питання, пов'язані з обґрунтуванням складу цих факторів.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є обґрунтування факторів ефективності процесу перевезення вантажів шляхом визначення цього процесу як системи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Якщо розглядати перевезення вантажів як систему, то це дасть змогу визначити ключові фактори, що впливають на процес перевезення вантажів. Такий висновок можна зробити з того, що на ефективність будь-якої системи впливають особливості як самої системи, так і середовища, в якому ця система функціонує. Найбільш універсальний і комплексний підхід із формування систем управління запропонований В.Г. Шинкаренком та О.М. Криворучко [6].

Системою, на яку впливають управлінські команди, в нашому випадку є процес перевезення вантажів. Суб'єктом управління виступає підприємство (відділ або окремий менеджер), яке виробляє рішення по відношенню до системи.

Процес перевезення складається з ряду етапів, які мають певну послідовність та визначене завдання або ціль. Кожна з цих цілей узгоджена із загальною метою системи (процесу перевезення вантажів). Таким чином, кожний з етапів, які різняться за задачами, які вони вирішують, є сукупністю впорядкованих елементів множини. Між окремими етапами процесу перевезення мають місце зв'язки. Все це показує, що процес перевезення вантажів – це складна система, яка складається із впорядкованих та взаємозалежних етапів (елементів системи), націлених на здійснення переміщення вантажу та взаємозв'язків між ними, які мають загальну мету функціонування.

Потребою підприємства як суб'єкта управління процесом перевезення вантажів є організація і підбір необхідних ресурсів для ефективного здійснення цього процесу задля отримання максимального прибутку з мінімальними витратами і допустимим рівнем ризику.

До потреб процесу перевезення вантажів як об'єкта управління відносять те, що необхідно для його здійснення:

- фінансові ресурси;
- матеріальні ресурси (рухомий склад, вантажно-розвантажувальні механізми, складські приміщення, паливно-мастильні матеріали, запчастини і т. ін.);
- правові ресурси (ліцензії, патенти, закони та нормативні акти, договори і т. ін.);
- людські ресурси (кваліфіковані водії, менеджери, логісти, експедитори тощо);
- інформаційні ресурси (умови і час здійснення перевезення, характер вантажу, стан зовнішньоекономічних, політичних та інших факторів, готовність партнерів тощо).

Потреби підприємства завжди пов'язані з його можливостями, фактичний рівень яких, як правило, не відповідає бажаному. Порівняння можливостей і потреб призводить до виникнення проблеми створення і функціонування системи управління перевізним процесом.

Метою управління перевізним процесом є:

- максимізація прибутку підприємства і забезпечення високих темпів його зростання;
- мінімізація витрат на здійснення перевезення вантажів;
- задоволення потреб споживачів.

Для описання системи визначимо критерії її розмежування із зовнішнім середовищем. Для нашої системи зовнішнім середовищем є саме підприємство, транспортні магістралі, які використовуються для процесу перевезення вантажу, склади, інші об'єкти, які можуть брати участь у процесі перевезення вантажу.

Одним із критеріїв розмежування системи і зовнішнього середовища є жорсткість зв'язків у самій системі, а не зв'язків системи із середовищем. За цим критерієм до процесу перевезень вантажів як системи увійдуть етапи заключення договору на перевезення, ви-

бору рухомого складу і розробки маршруту перевезення, етапи навантаження, переміщення вантажу та розвантаження рухомого складу. Всі означені етапи між собою мають дуже сильний зв'язок: етап заключення договору на перевезення визначає умови і характер вантажу, який необхідно перевезти; це впливає на вибір рухомого складу і розробку маршруту перевезення. Виконання означених у договорі умов перевезення має жорстко підтримуватись етапами навантаження, розвантаження і переміщення вантажу. Ці етапи, як правило, впливають на час доставки вантажу, його збереження та інші критерії. Таким чином, всі ці етапи мають увійти до системи, що досліджується.

Важливим є визначення характеру відношень процесу перевезення вантажів із зовнішнім середовищем, які відбуваються за допомогою заміни двосторонніх зв'язків між ними на односпрямовані [6].

За сферою походження характер зв'язків визначено в табл. 1.

Таблиця 1

**Характер відносин між процесом перевезення вантажів
і зовнішнім середовищем**

Зовнішнє середовище	Процес перевезення вантажів
Фінансові відносини	
Фінансування процесу	Доставка вантажу, прибуток, ефект
Правові відносини	
Закони, нормативи, ліцензії, умови доставки вантажу	Відповідність процесу законодавчій і правовій базі, виконання умов доставки вантажу
Виробничі відносини	
Підготовка рухомого складу, вантажно-розвантажувальної техніки	Збереження рухомого складу, скорочення часу на вантажно-розвантажувальні роботи
Управлінські відносини	
Кваліфікований персонал	Ефективні рішення, своєчасність та чіткість їх виконання
Соціальні відносини	
Мотивація персоналу, соціальне і медичне страхування та інше	Чітке виконання завдання з перевезення вантажу

Перевізний процес як система має ряд особливостей. Цей процес відбувається, в основному, за межами підприємства, тому для нього існує висока питома вага факторів, на які неможливо, або дуже важко вплинути (погодні умови, затори на трасі, ДТП та інше). Друга важлива особливість – процес виробництва і споживання послуги співпадають у часі. Висока швидкість обороту капіталу, що пов'язано з коротким циклом виробничого процесу, – третя особливість. Четверта особливість – невизначеність результату діяльності, важкість попередньої оцінки послуги. П'ята – висока динамічність ринкових процесів.

Для інформаційного забезпечення зв'язків між процесом перевезення і зовнішнім середовищем використовуються документи та різні технічні засоби (GPS-моніторинг, мобільні телефони, рації). Документи формалізують процес перевезення вантажів. Зовнішні документи є законами, законодавчими актами, нормативами, договорами, ліцензіями, маркетинговими дослідженнями тощо. Внутрішні документи можуть бути подані як шляхові листи, товарно-транспортні накладні, карти маршрутів.

На підставі отриманих результатів можна сформулювати систему факторів ефективності перевезення вантажів. Для цього розділимо всі фактори на групи відповідно до етапів цього процесу. Крім того, докладно зупинимось на групі факторів, що характеризують зовнішнє середовище (табл. 2).

Таблиця 2

Фактори ефективності перевезення вантажів

Групи факторів	Складові групи	Фактори ефективності
1	2	3
Внутрішньо-системні фактори	Заключення договору на перевезення	Складність вимог клієнта. Обсяг перевезення. Особливості перевезення
	Вибір рухомого складу	Відповідність рухомого складу характеру вантажу. Наявність оптимальної марки на підприємстві
	Розробка маршруту перевезення	Оптимальність маршруту. Можливість коригування маршруту
	Навантаження	Наявність відповідної вантажної техніки. Наявність графіків сумісної роботи вантажної техніки і транспортних засобів. Дотримання годинних норм навантаження

Закінчення табл. 2

1	2	3
	Переміщення вантажу	Швидкість переміщення. Дотримання графіка переміщення. Дотримання маршруту переміщення
	Розвантаження рухомого складу	Наявність відповідної розвантажувальної техніки. Наявність графіків сумісної роботи розвантажувальної техніки і транспортних засобів. Дотримання годинних норм розвантаження. Ступінь готовності місць розвантаження
Фактори зовнішнього середовища	Ринкові	Рівень попиту, рівень цін, дорожні умови
	Фінансові	Своєчасність і достатність фінансування процесу
	Правові	Наявність законодавчої і нормативної бази
	Виробничі	Стан і готовність рухомого складу до виконання перевезень
	Управлінські	Рівень кваліфікації персоналу, що управляє процесом
	Соціальні	Рівень мотивації персоналу, що бере участь у процесі, зацікавленість у перевезенні інших учасників процесу

Висновки. Запропонована система факторів ефективності перевезення вантажів ґрунтується на результатах визначення процесу перевезення вантажів як системи. До складу факторів увійшли, в основному, ті з них, на які може впливати підприємство. Відповідно до особливостей перевезень, на які надходить заявка, перелік факторів може бути розширений в рамках етапів процесу перевезення вантажів, наприклад, якщо мова йде про змішані перевезення.

Література

1. Горев А.Э. Грузовые автомобильные перевозки : учеб. пособие / А.Э. Горев. – 5-е изд., испр. – М. : Академия, 2008. – 288 с.
2. Квитко Х.Д. Эффективность использования грузовых автомобилей / Х.Д. Квитко. – М. : Транспорт, 2003. – 174 с.
3. Майборода М.Е. Грузовые автомобильные перевозки : учеб. пособие / М.Е. Майборода. – 2-е изд. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 442 с.
4. Миротин Л.Б. Логистика: управление в грузовых транспортно-логистических системах : учеб. пособие / Л.Б. Миротин. – М. : ЮристЪ, 2002. – 414 с.

5. Туревский И.С. Автомобильные перевозки : учеб. пособие / И.С. Туревский. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 224 с.

6. Шинкаренко В.Г. Формирование объектов при исследовании систем управления / В.Г. Шинкаренко, О.Н. Криворучко // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. праць. – 2001. – Вип. 4. – С. 5–11.

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

Стаття надійшла до редакції 20.02.2015 р.

УДК 625.76:658.15

ДОГАДАЙЛО Я.В., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

СИСТЕМА ПІДКОНТРОЛЬНИХ ПОКАЗНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА

Анотація. В поданій статті розглядаються існуючі підходи до забезпечення взаємозв'язку бюджетування із процесом реалізації стратегічних цілей підприємства. Основна мета дослідження полягає в обґрунтуванні системи підконтрольних показників для підприємств дорожнього господарства, що дозволить пов'язати бюджетування зі стратегією підприємства шляхом використання її як методичної основи для розробки форматів основних бюджетів. В роботі в основі такої системи запропоновано використовувати систему збалансованих показників за кожною з чотирьох стратегій розвитку. Остання обирається на підставі здійснення на підприємстві SWOT-аналізу. У статті обґрунтовано систему підконтрольних показників підприємств дорожнього господарства на основі збалансованої системи показників, склад якої визначається однією зі стратегій розвитку: «Максі-Максі», «Міні-Максі», «Максі-Міні» або «Міні-Міні». Для розробки системи підконтрольних показників було використано такі методи дослідження, як логіко-теоретичне узагальнення, порівняльний аналіз, моделювання, формалізація, індукція та метод експертних оцінок. Запропоновані результати досліджень можуть бути використані заступниками з економічних питань, економістами або бухгалтерами-аналітиками, які займаються бюджетуванням або плануванням роботи підприємства. Використання системи підконтрольних показників у практичній діяльності підприємств дорожнього господарства дозволить ув'язати бюджетування із процесом реалізації не тільки тактичних, але і стратегічних цілей підприємства, а також стане джерелом релевантної інформації для прийняття управлінських рішень та передумовою стимулювання працівників на досягнення поставлених перед підприємством цілей.

Ключові слова: бюджетування, підконтрольні показники, збалансована система показників, стратегія, формати основних бюджетів.

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

СИСТЕМА ПОДКОНТРОЛЬНЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ ДОРОЖНОГО ХОЗЯЙСТВА

Аннотация. В данной статье рассматриваются существующие подходы по обеспечению взаимосвязи бюджетирования с процессом реализации стратегических целей предприятия. Основная цель исследования заключается в обосновании системы подконтрольных показателей для предприятий дорожного хозяйства, которая позволит связать бюджетирование со стратегией предприятия путём использования ее как методической основы для разработки форматов основных бюджетов. В работе в основе такой системы предложено использовать систему сбалансированных показателей по каждой из четырёх стратегий развития. Последняя выбирается путём осуществления на предприятии SWOT-анализа. В статье обоснована система подконтрольных показателей предприятий дорожного хозяйства на основе сбалансированной системы показателей, состав которой определяется одной из стратегий развития: «Макси-Макси», «Мини-Макси», «Макси-Мини» или «Мини-Мини». Для разработки системы подконтрольных показателей были использованы такие методы исследования, как логико-теоретическое обобщение, сравнительный анализ, моделирование, формализация, индукция и метод экспертных оценок. Предложенные результаты исследований, могут быть использованы заместителями по экономическим вопросам, экономистами или бухгалтерами-аналитиками, которые занимаются бюджетированием или планированием работы предприятия. Использование системы подконтрольных показателей в практической деятельности предприятий дорожного хозяйства позволит увязать бюджетирование с процессом реализации не только тактических, но и стратегических целей предприятия, а также станет источником релевантной информации для принятия управленческих решений и предпосылкой стимулирования работников на достижение поставленных перед предприятием целей.

Ключевые слова: бюджетирование, подконтрольные показатели, сбалансированная система показателей, стратегия, форматы основных бюджетов.

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

SYSTEM OF CONTROLLED INDICATORS OF ROAD SECTOR ENTERPRISES

Abstract. Existing approaches to provide integration of budgeting and the process of the enterprise strategic goals realization are considered in the article. The main purpose of the research is to substantiate the system of controlled indicators for road sector enterprises which will make possible to associate budgeting with the strategy of the enterprise by using it as a methodological basis for developing the formats of the main budgets. It is offered to use a balanced system of indicators for each of the four strategies at the basis of such system. The latter is selected

by implementing a SWOT-analysis at the enterprise. In the article the system of controlled indicators of road sector enterprises, based on the balanced system of indicators, whose content is determined by one of the development strategies: «Maxi-Maxi», «Mini-Maxi», «Maxi-Mini» or «Mini-Mini», is substantiated. To develop a system of controlled indicators such research methods as logical-theoretical generalization, comparative analysis, modeling, formalization, and the induction method of expert evaluations were used. The proposed results of the research can be used by Vice Economic Affairs Officer, economists or accounting analysts who deal with budgeting or planning of an enterprise work. Implementation of the system of controlled indicators of road sector enterprises will make possible to integrate budgeting with the process of realization of not only tactical goals but also strategic ones, and it will become a source of relevant information for making management decisions and a prerequisite to encourage employees for achieving the goals of the enterprise.

Key words: *budgeting, controlled indicators, balanced system of indicators, strategy, formats of master budgets.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах для забезпечення життєдіяльності підприємства необхідно впроваджувати нові методи підвищення ефективності системи управління підприємствами, одним з яких є бюджетування.

Доцільність впровадження бюджетування для підприємств дорожнього господарства визначається необхідністю пошуку внутрішніх резервів зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції та релевантної інформації для прийняття управлінських рішень, що є основним джерелом отримання додаткових конкурентних переваг. Виконання цих завдань вимагає забезпечення відповідного взаємозв'язку процесу бюджетування із процесом реалізації не тільки тактичних, але і стратегічних цілей підприємств дорожнього господарства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз методичних підходів до впровадження бюджетування на підприємствах [1–9] показав, що лише в деяких з них розкриваються шляхи ув'язування бюджетування із процесом досягнення стратегічних цілей підприємства [2, 5, 7, 9].

В роботах [2, 5, 7] цей зв'язок забезпечується шляхом розробки системи збалансованих показників. Збалансована система показників являє собою ретельно підібраний набір показників діяльності підприємства, розроблений на основі його стратегії [10–16].

В роботі [9] пропонується забезпечувати кількісний вираз реалізації стратегічних цілей за допомогою системи підконтрольних показників, що є більш коректним, оскільки вона дозволить сформувати оптимальні формати бюджетів, що будуть вже пов'язані зі

стратегією розвитку підприємства, сформувати фінансову структуру підприємства та ув'язати процес виконання цілей з мотивацією. Система підконтрольних показників – це показники, що оцінюють результативність виконання стратегії підприємства та закріплені за певними посадовими особами, які здійснюють контроль за їх виконанням.

Про доцільність використання саме системи підконтрольних показників свідчать роботи [10, 11, 13]. Оскільки види бюджетів та їх формати залежать від цілей та задач підприємства, їх необхідно виражати базуючись на системі підконтрольних показників, за допомогою якої можна отримати інформацію про якість управління та ефективність прийнятих управлінських рішень. Перелік підконтрольних показників визначається на основі поточних показників діяльності підприємства, аналізу вузьких місць виробництва, з урахуванням специфіки діяльності підприємства. Кожний показник системи може бути використаний з метою аналізу, має легко коректуватися і піддаватися керуванню, забезпечуючи тим самим гнучкість і маневреність усієї системи в досягненні кінцевих результатів підприємства [10, 11, 13]. При цьому як таку систему вони використовують систему збалансованих показників, тобто ці два поняття розглядаються ними як синоніми.

У наш час конкурентні переваги важко здобути лише за рахунок інвестицій в активи та ефективного фінансового менеджменту. Здатність підприємства мобілізувати і використовувати свої нематеріальні активи стає більш значущим фактором. В умовах конкуренції найважливішим є довгостроковий розвиток, основні фактори якого – ефективність бізнес-процесів, капітал підприємства, втілений у кваліфікації та знаннях співробітників, грамотне стратегічне управління, здатність утримувати і залучати нових клієнтів. Тому, орієнтуючись на подану інформацію, як систему підконтрольних показників пропонується використовувати збалансовану систему показників, авторами якої є Роберт Каплан та Девід Нортон, що за основу беруть фінансові показники як основний критерій оцінки результатів діяльності підприємства, однак при цьому також акцентують увагу на показниках і нефінансового характеру, які оцінюють задоволеність клієнтів і акціонерів, ефективність внутрішніх бізнес-

процесів, потенціал співробітників, та забезпечують збалансований підхід до оцінки матеріальних та нематеріальних активів підприємства [10–16].

У класичному варіанті збалансована система показників включає чотири складові – фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток. Складова «фінанси» містить фінансово-економічні показники діяльності підприємства, які відображають стратегічні цілі його власників. Вона може характеризуватись такими показниками, як сукупні активи, виручка на одного співробітника, виручка від нових продуктів, послуг, відношення прибутку до сукупних активів тощо.

Складова «клієнти» містить інформацію про ставлення клієнтів до підприємства, а також інформацію про динаміку ринку та може характеризуватись такими показниками, як кількість клієнтів, частка ринку, середній оборот на одного клієнта, індекс лояльності клієнта, час на взаємозв'язок із клієнтами, індивідуальне задоволення потреб клієнта тощо. Складова «внутрішні бізнес-процеси» призначена для вимірювання ефективності виконуваних на підприємстві бізнес-процесів та характеризується показниками, такими, наприклад, як: своєчасність доставки, зростання продуктивності, адміністративні витрати, оборотність запасів тощо. Складова «навчання та розвиток» необхідна для оцінки забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, рівня їх якості і може бути охарактеризована показниками плинності, середнім часом відсутності працівників, індексом задоволеності тощо [10–18].

Незважаючи на велику кількість робіт, присвячених розробці системи збалансованих показників [10–18], лише в деяких з них, по-перше, наводяться приклади безпосередньо самої системи показників [18], по-друге, розглядається порядок взаємозв'язку системи збалансованих показників із процесом бюджетування на підприємстві [2, 5]. Окрім того, стосовно підприємств дорожнього господарства ця система ще не розглядалася.

Невирішені складові загальної проблеми. Таким чином, невирішеним питанням є те, які саме показники результативності дозволять відстежити реалізацію стратегічних цілей підприємств дорожнього господарства та коректувати її відповідно до змінних

умов середовища, забезпечуючи в той же час основу для планування та оцінки виконання бюджетів підприємства.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розробка системи підконтрольних показників для підприємств дорожнього господарства, що дозволить пов'язати бюджетування зі стратегією розвитку підприємства шляхом використання її як методичної основи для розробки форматів основних бюджетів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Існує єдина точка зору щодо загальних принципів формування системи підконтрольних показників [20], а саме:

- обмеженість кількості показників, тобто скорочення їх числа до найважливіших наочних та широко інтерпретованих;
- багатофункціональність формулювання, тобто включення даних всього підприємства за центрами відповідальності;
- динамізація та перспективність, тобто дослідження показників у динаміці з метою представлення перспектив розвитку;
- передбачуваність, тобто можливість передбачити негативність ситуацій або неправильність шляхів розвитку;
- порівняльність, тобто забезпечення умов для порівняльного аналізу показників всередині підприємства.

Погоджуючись із поглядом, викладеним у роботах [10, 11, 13], автор вважає доцільним використання збалансованої системи показників (ЗСП) для формування системи підконтрольних показників підприємства. Розробка збалансованої системи показників пов'язана з вибором стратегії розвитку підприємства. Найбільш раціональним для вибору стратегії розвитку підприємства є SWOT-аналіз, за допомогою якого можна визначити чотири різновиди стратегії: «Максі-Максі», «Максі-Міні», «Міні-Максі» та «Міні-Міні».

Стратегія «Максі-Максі» – стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для реалізації зовнішніх можливостей підприємства та передбачає орієнтацію на зміцнення позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки диверсифікації продукції тощо. Стратегія «Максі-Міні» – стратегія, яка використовує сильні сторони підприємства для знешкодження зовнішніх загроз та передбачає використання своїх сильних сторін не задля зростання, а на нейтралізацію зовнішніх загроз, тобто перехід до позиційної оборони.

Стратегія «Міні-Максі» – стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства внаслідок використання зовнішніх можливостей та передбачає концентрацію уваги на зниженні витрат і посиленні конкурентних позицій. Стратегія «Міні-Міні» – стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін підприємства й уникнення зовнішніх загроз шляхом поступового згортання своєї діяльності, перепрофілювання, реінвестування коштів в інші галузі тощо [19].

Для кожної стратегії, згідно з існуючими принципами формування системи підконтрольних показників [20], був розроблений перелік показників результативності, що враховував необхідність аналізу за чотирма складовими збалансованої системи показників: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та навчання і розвиток. Для вибору найбільш доцільних для формування збалансованої системи показників було використано метод експертних оцінок. Метод експертних оцінок є одним з методів наукового дослідження, що базується на використанні думок експертів. Для реалізації експертного методу було розроблено чотири анкети для оцінки результативності кожної з чотирьох вищенаведених стратегій. Згідно з методикою щодо вибору кількості експертів [22] було створено групу експертів в кількості 18 людей. Коефіцієнт компетентності експертів склав 0,83. Експертами виступали десять начальників райавтодорів та вісім економістів. Їм було запропоновано проранжувати показники за рівнем необхідності розрахунку при аналізі результативності реалізації визначеного виду стратегії дорожньої організації.

В результаті опитування експертами були обрані такі показники:

1) стратегія «Максі-Максі»: обсяг робіт, виконаних власними силами; запас фінансової потужності тощо – всього 23 показники;

2) стратегія «Максі-Міні»: кількість замовників; рентабельність продажу; коефіцієнт ритмічності тощо – всього 19 показників;

3) стратегія «Міні-Максі»: рентабельність виконаних робіт; коефіцієнт абсолютної ліквідності; фактор операційного важелю; коефіцієнт зносу техніки та обладнання тощо – всього 23 показники;

4) стратегія «Міні-Міні»: беззбитковість діяльності; рівень якості робіт; прибутковість замовника тощо – всього 18 показників.

Оцінка ступеня узгодженості за коефіцієнтом конкордації показала, що більше 65 % думок спеціалістів, які були опитані, співпадають. Розрахункове значення критерію Пірсона перевищує табличне, тому результати проведеного дослідження можна вважати статистично значущими і одержані показники можна використовувати для формування складу збалансованої системи показників підприємств дорожнього господарства за кожною з чотирьох стратегій (табл. 1).

Таблиця 1

Вірогідність результатів експертного опитування

Назва стратегії	Коефіцієнт конкордації	Критерій Пірсона	
		розрахунковий	табличний
«Максі-Максі»	0,86	246,54	29,1
«Максі-Міні»	0,91	263,2	29,1
«Міні-Максі»	0,81	318,82	37,6
«Міні-Міні»	0,66	59,44	11,3

Для формування збалансованої системи показників необхідно розділити одержані в результаті експертного опитування показники за чотирма складовими: фінанси, клієнти (для підприємств дорожнього господарства – замовники), внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток. Поділ було здійснено на підставі аналізу економічної сутності кожного показника та умов оптимального співвідношення числа показників для кожної з чотирьох складових ЗСП (табл. 2).

Досвід показує, що оптимальним є таке співвідношення числа показників для кожної з чотирьох складових [18]: фінанси – 4 або 5 показників (22 %), клієнти – 4 або 5 показників (22 %), внутрішні бізнес-процеси – від 8 до 10 показників (34 %), навчання і розвиток – 4 або 5 показників (22 %). Близько 80 % всіх показників збалансованої системи мають бути нефінансовими. Дані табл. 3 свідчать, що одержана ЗСП підприємства в цілому відповідає наведеним умовам, тому може бути використана для формування системи підконтрольних показників.

Таблиця 3

Відповідність ЗСП умові оптимальності

Назва складової ЗСП	Питома вага показників для характеристики результативності стратегії			
	«Максі-Максі»	«Максі-Міні»	«Міні-Максі»	«Міні-Міні»
Фінанси	21,74	21,05	21,74	22,22
Замовники	21,74	21,05	21,74	22,22
Внутрішні бізнес-процеси	34,78	36,84	34,78	33,33
Навчання та розвиток	21,74	21,05	21,74	22,22
Всього	100	100	100	100
в т.ч. нефінансові показники	78,26	78,95	78,26	77,78

Основними рівнями формування переліку підконтрольних показників мають бути структурні підрозділи підприємства, менеджери яких здатні впливати на них, тому такий перелік повинен визначатися на підприємстві виходячи із запропонованої системи ЗСП і на підставі особливостей організаційної структури підприємства. Так, наприклад, на підставі SWOT-аналізу, проведеного у філії «Харківський РАД» ДП «Харківський обласдор», було визначено доцільність застосування стратегії «Міні-Максі». Систему підконтрольних показників для цієї організації подано в табл. 4.

Таблиця 4

Система підконтрольних показників філії «Харківський РАД»

Назва складової ЗСП	Назва показника	Відповідальний за виконання
1	2	3
Фінанси	рентабельність виконаних робіт	директор
	коефіцієнт абсолютної ліквідності	бухгалтерія
	операційний важіль	директор
	коефіцієнт оборотності	економіст
	фактор операційного важелю	економіст
Замовники	кількість замовників	директор
	прибутковість замовника	економіст
	запас фінансової міцності за замовником	директор
	рівень задоволеності замовників	головний інженер
	частка ринку	директор

Закінчення табл. 4

1	2	3
Внутрішні бізнес- процеси	коефіцієнт зносу техніки та обладнання	головний механік
	коефіцієнт оновлення основних фондів	головний механік
	питома вага адміністративних витрат	економіст
	фондовіддача	директор
	питома вага витрат на матеріали в собівартості БМР	економіст
	питома вага витрат на усунення браку	головний інженер
	рівень використання новітніх технологій	головний інженер
	рівень спеціалізації	головний інженер
Навчання і розвиток	продуктивність праці	економіст
	коефіцієнт плинності	відділ кадрів
	рівень задоволеності працівників	головний інженер
	середній рівень заробітної плати працівника	бухгалтерія
	витрати на підвищення кваліфікації робочих та інженерно-технічних працівників	відділ кадрів

Висновки. Таким чином, розроблено систему підконтрольних показників підприємств дорожнього господарства, яка базується на використанні збалансованої системи показників відповідно до існуючої стратегії підприємства. Вибір стратегії підприємства запропоновано здійснювати за допомогою SWOT-аналізу, який передбачає вибір однієї з чотирьох стратегій: «Максі-Максі», «Максі-Міні», «Міні-Максі» та «Міні-Міні». Розроблена ЗСП відповідає вимогам оптимальності співвідношення показників кожної її складової, побудови системи підконтрольних показників та специфіці діяльності підприємств дорожнього господарства. Система підконтрольних показників має бути застосована як основа для складання форматів бюджетів підприємств дорожнього господарства, оскільки це дозволить не тільки ув'язати бюджетування зі стратегічними цілями підприємства, але і забезпечить виконання бюджетуванням всіх функцій управління та специфічної «коментуючої» функції контролінгу.

Література

1. Аньшин В.М. Бюджетирование в компании : Современные технологии постановки и развития : учеб. пособ. / В.М. Аньшин, И.Н. Царьков, А.Ю. Яковлева– М. : Дело, 2005. – 240 с.

2. Бюджетирование: шаг за шагом / Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровков и др. – С.Пб. : Питер, 2007. – 448 с.
3. Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование / В.Н. Самочкин, Ю.Б. Пронин, Е.Н. Логачева и др.; под ред. В.Н. Самочкина. – М.: Дело, 2002. – 376 с.
4. Кузьмін О.Є. Бюджетування на підприємстві : навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Кондор, 2008. – 312 с.
5. Немировский И.Б. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство / И.Б. Немировский, И.А. Старожукова. – М. : И.Д. «Вильямс», 2006. – 512 с.
6. Савчук В.П. Управление прибылью и бюджетирование / В.П. Савчук. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 432 с.
7. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование : Настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 464 с.
8. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К.В. Щиборщ. – М. : Дело и Сервис, 2004. – 592 с.
9. Догадайло Я. В. Удосконалення бюджетування як управлінської технології / Я.В. Догадайло // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр. – 2010. – № 17. – С. 18–25.
10. HBR's 10 Must-Reads on Strategy. – Boston : HBR, 2011. – 143 p.
11. Kaplan R.S. The Strategy – Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment / R.S. Kaplan, D.P. Norton. – Boston : Harvard Business School Press, 2001. – 352 p.
12. Измерение результативности компании / Друкер Питер Ф; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 220 с. (Серия «Классика Harvard Business Review»).
13. Каплан Р.С. Организация, ориентованная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон ; пер. с англ. Ю.К. Потовой. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 416 с.
14. Кизим М.О. Збалансована система показників : монографія / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 192 с.
15. Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / П.Р. Нивен; пер. с англ. В.Н. Макаровой. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.
16. Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций / П.Р. Нивен; пер. с англ. О.Б. Максимовой. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с.
17. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 416 с.

18. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. – М. : Олимп, 2005. – 128 с.

19. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посіб. / К.І. Редченко. – Львів : Новий світ-2000, 2003. – 272 с.

20. Петренко С.Н. Контроллинг : учеб. пособ. / С.Н. Петренко. – К. : Ника-центр, 2004. – 328 с.

22. Мишин В.М. Управление качеством : учеб. для студ. вузов / В.М. Мишин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 464 с.

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

Стаття надійшла до редакції 19.02.2015 р.

Наукове видання

**ЕКОНОМІКА
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ**

Збірник наукових праць

Випуск 25

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 15.05.2015 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. № 180/15. 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.*