

Міністерство освіти і науки України

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АВТОМОБІЛЬНО-
ДОРОЖНІЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ЕКОНОМІКА
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ**

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

ВИПУСК 26

**ECONOMICS
OF THE TRANSPORT COMPLEX**

JOURNAL OF COLLECTED PAPERS

VOLUME 26

Харків
ХНАДУ
2015

УДК 338.47:656

*Друкується відповідно до рішення вченої ради
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету
від 23 грудня 2015 р. (протокол № 3/15).*

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. – 2015. – Вип. 26. – 156 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 29 грудня 2014 року № 1528; реферується українським реферативним журналом «Джерело» і входить до загальнодержавної реферативної бази даних «Україніка наукова» (Україна); включено до міжнародних наукометричних баз даних: Наукова електронна бібліотека eLIBRARY, Index Copernicus (Польща), Scholar Google, Directory of Research Journal Indexing (Індія), КиберЛенинка (Росія)

З М І С Т

ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ**Шинкаренко В.Г.**Стратегический анализ внешней среды функционирования
предприятия 5**Криворучко О.Н.**

Изменения в бизнес-процессах предприятия 24

Федотова І.В.Система загального управління взаємовідносинами
підприємства з основними партнерами 37**Водолажська Т.О.**

Розробка кадрової політики підприємства 50

Ананко І.М.

Процес проектування логістичних систем 66

Догадайло Я.В.Вимірювання економічної результативності діяльності
підприємства 76**Пипенко І.С.**

Потенціал підприємства як об'єкт управління 89

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

Шинкаренко В.Г., Легкий С.А.Формування цінності послуг пасажирського автомобільного
транспортного 106**Попова Н.В.**Особливості розвитку підприємств транспортно-логістичної
системи в умовах VUCA-світу 120**Ачкасова Л.М.**

Застосування моделі досконалості EFQM для управління АТП . 131

Гладка О.І.Сутність та порівняльна характеристика внутрішнього та
зовнішнього маркетингу персоналу 144

TABLE OF CONTENTS

GENERAL ECONOMIC ISSUES OF TRANSPORT SYSTEM DEVELOPMENT

V. Shynkarenko

Strategic analysis of an enterprise functioning external environment 5

O. Kryvoruchko

Changes in business processes of an enterprise 24

I. Fedotova

System of total management of the enterprise relations with
major partners 37

T. Vodolazhska

Development of an enterprise personnel policy 50

I. Ananko

The process of designing logistics systems 66

Ya. Dogadaylo

Measuring an enterprise economic performance 76

I. Pypenko

Potential of an enterprise as an object of management 89

ECONOMY OF TRANSPORT ENTERPRISES

V. Shynkarenko, S. Legkiy

Forming the value of services of passenger motor transport 106

N. Popova

Characteristics of the development of transportation logistical enterprises
in a VUCA world 120

L. Achkasova

Application of the EFQM excellence model for management
of motor transport enterprises 131

O. Gladka

Essence and comparative characteristics of personnel internal and
external marketing 144

ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

УДК 330.34:656.078

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. екон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В данной статье представлены результаты исследований по совершенствованию методического подхода к стратегическому анализу внешней среды функционирования предприятия. Идея предложения автора состоит в органическом объединении подхода И. Ансоффа относительно стратегической сегментации среды и отраслевого анализа М. Портера и экспертного опроса для получения количественных оценок качественных характеристик отрасли.

Предлагаемый методический подход предполагает: выделение стратегических зон хозяйствования, определение их положения в отрасли своего функционирования, определение привлекательности стратегических зон хозяйствования, выделение стратегических единиц бизнеса и определение их положения в отрасли своего функционирования. Он позволяет определять стратегическое положение бизнеса во внешней среде.

Ключевые слова: стратегический анализ, внешняя среда, предприятие, отрасль, конкуренция.

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. екон. наук,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У даній статті подано результати досліджень із вдосконалення методичного підходу до стратегічного аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства. Ідея пропозиції автора полягає в органічному об'єднанні підходу І. Ансоффа щодо стратегічної сегментації середовища та галузевого аналізу М. Портера, експертного опитування для одержання кількісних оцінок якісних характеристик галузі.

Пропонований методичний підхід припускає: виділення стратегічних зон господарювання, визначення їх положення в галузі свого функціонування, визначення привабливості стратегічних зон господарювання, виділення стратегічних одиниць бізнесу й визначення їх положення в галузі свого функціонування. Він дозволяє визначати стратегічне положення бізнесу в зовнішньому середовищі.

Ключові слова: стратегічний аналіз, зовнішнє середовище, підприємство, галузь, конкуренція.

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

STRATEGIC ANALYSIS OF AN ENTERPRISE FUNCTIONING EXTERNAL ENVIRONMENT

Abstract. *The results of researches on improvement of methodical approach to the strategic analysis of an enterprise functioning external environment are presented in the article. The idea of the author's offer organically combines the I. Ansoff's approach concerning the strategic segmentation of the environment and the M. Porter's industry analysis, expert survey to obtain the quantitative estimations of industry rating.*

This methodical approach suggests: selecting strategic areas of management, determining their positions in the industries of their functioning, determining the attractiveness of strategic areas of management, selecting the strategic business-units and determining their position in the industry of their functioning. It allows determining the strategic position of business in the external environment.

Key words: *strategic analysis, external environment, enterprise, industry, competition.*

Постановка проблеми. Функционирование предприятий в современных быстроизменяющихся условиях обостряет 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 достижений 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.

Среди этих этапов особое место занимает стратегический анализ внешней среды функционирования предприятия.

Знание среды функционирования предприятия необходимо для:

- определения тенденций развития среды;
- установления места, занимаемого предприятием в этой среде;
- вскрытия угроз и возможностей, которые предприятие должно учитывать при определении своих целей;
- определения стратегии поведения предприятия и претворения ее в жизнь.

В настоящее время исходным пунктом в стратегическом анализе внешней среды предприятия является широко известная ее модель (рис. 1).

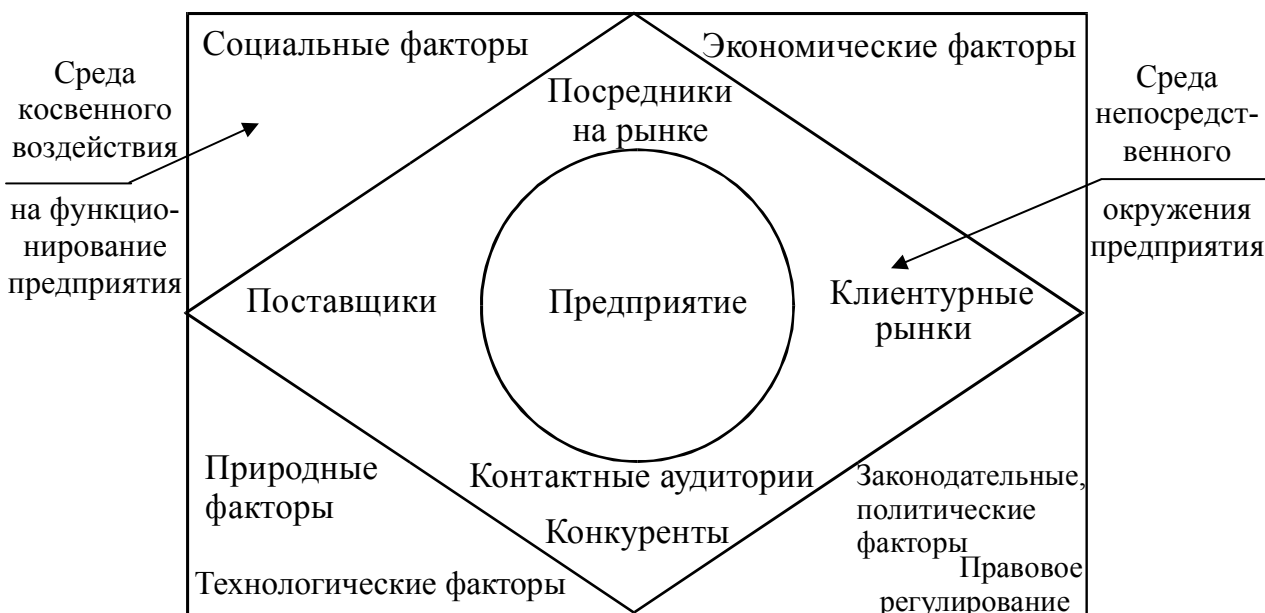


Рис. 1. Среда функционирования предприятия

Не останавливаясь на характеристиках ее компонент: среды косвенного воздействия на функционирование предприятия и среды непосредственного окружения предприятия, а также их факторов и слагаемых, следует отметить, что анализ этой модели в настоящее время служит мощным средством выявления возможностей и угроз внешней среды, а в дальнейшем – проведения SWOT-анализа; формирования альтернатив стратегий развития предприятий, их выбора и внедрения [1–8].

Следует отметить, что ранее рассмотренный подход, автором которого является Кеннет Эндрюс и еще несколько ученых из Гарвардской школы бизнеса [9], является не единственным методом определения будущего предприятия. В этом направлении заслуживают внимания результаты исследований и предложения таких ученых, как М. Портер [10], И. Ансофф [11], Г. Хамел и К.К. Прохолод [12], Д.А. Аакер [13], Томпсон-мл. Артур А. [14], В.С. Ефремов [15] и др. Результаты исследований этих ученых рассматривают отдельные аспекты стратегического анализа среды функционирования предприятия и использования их для разработки стратегии предприятия. Кроме этого, в большинстве случаев они ориентированы на специализированные предприятия – предприятия, обслуживающие одного клиента, выполняя при этом один вид деятельности. Между тем возникают трудности применения их для диверсифицированных предприятий – обслуживающих несколько клиентов, выполняя при этом несколько видов деятельности. Отсутствие системного подхода к анализу внешней среды функционирования предприятия во вновь созданных моделях определения будущего предприятия [10–15], а также необходимость учета особенностей функционирования диверсифицированных предприятий, обуславливают актуальность их дальнейшего совершенствования в многообразии условий работы предприятий.

Формулирование целей статьи. Целью статьи является совершенствование методического подхода к стратегическому анализу внешней среды функционирования предприятия на основе учета перспективных моделей определения будущего предприятия и представления их в систематизированном виде.

Изложение основного материала исследования. В основу предложения по совершенствованию методического подхода к анализу внешней среды функционирования предприятия положено сочетание подходов И. Ансоффа относительно стратегической сегментации внешней среды и М. Портера [10, с. 20], который определил, что целевое состояние предприятия определяется в результате анализа конкуренции в отрасли. Исходя из этих основополагающих положений с учетом отраслевых особенностей, предлагается следующий алгоритм стратегического анализа внешней среды функционирования автотранспортных предприятий (рис. 2).



Рис. 2. Схема анализа внешней среды функционирования предприятия

Каждое действие предприятия возможно в том случае, когда среда допускает его осуществление. АТП, как и предприятия других отраслей, ищет во внешней среде сферы приложения своих усилий.

Теоретические основы решения этой задачи раскрыты в трудах И. Ансоффа, который создал в начале 70-х годов прошлого столетия теорию стратегических зон хозяйствования и практически реализовал ее в компании «General Elekrtrics». По его мнению, «... стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) – отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход» [11, с. 76].

С практической точки зрения запросы потребителей автотранспортных услуг разнообразны по содержанию и различаются по объему. В связи с этим АТП для наиболее полного и качественного удовлетворения требований потребителей вынуждены специализироваться на предоставлении услуг определенного вида, т. е. концентрировать свою деятельность на определенном сегменте рынка, для определения которого производится сегментирование окружающего рынка автотранспортных услуг.

Сегментирование рынка – процесс многомерного деления всех потенциальных потребителей любой услуги на достаточно большие группы-сегменты рынка, каждая из которых имеет сходные запросы и приблизительно одинаковую ценовую чувствительность. При этом эти сходные запросы существенно отличаются от запросов других групп потенциальных потребителей.

Цель сегментирования – выявить в каждой группе потребителей сравнительно однородные потребности в услуге и, в соответствии с этим, разработать эффективную стратегию поведения предприятия по отношению к конкретному сегменту рынка.

Сегментирование рынка позволяет:

- выбрать наиболее перспективный целевой рынок;
- в максимальной степени удовлетворить потребности покупателей в разнообразных товарах;
- выбрать оптимальную маркетинговую стратегию, основанную на анализе и понимании поведения потенциальных потребителей;
- более реалистично подходить к установлению целей;
- повысить эффективность принимаемых решений, обеспечивая их обоснование информацией о поведении потребителей на рынке;
- повысить конкурентоспособность как предлагаемых товаров, так и предприятия;
- оптимизировать маркетинговые затраты;
- уклониться от конкурентной борьбы или снизить ее остроту путем освоения незанятого сегмента рынка.

Таким образом, результатами сегментирования рынка являются всесторонние знания о сегменте и стратегии маркетингового поведения на нем.

Стратегическая сегментация внешней среды предполагает прежде всего выделение стратегических зон хозяйствования (СЗХ) – важных сегментов окружения предприятия, состоящих из клиентов со схожими потребностями и одинаковой технологией их удовлетворения, на которые предприятие имеет или хочет получить выход.

В соответствии с рекомендациями И. Ансоффа, процесс стратегической сегментации внешней среды схематически может быть представлен в виде рис. 3.

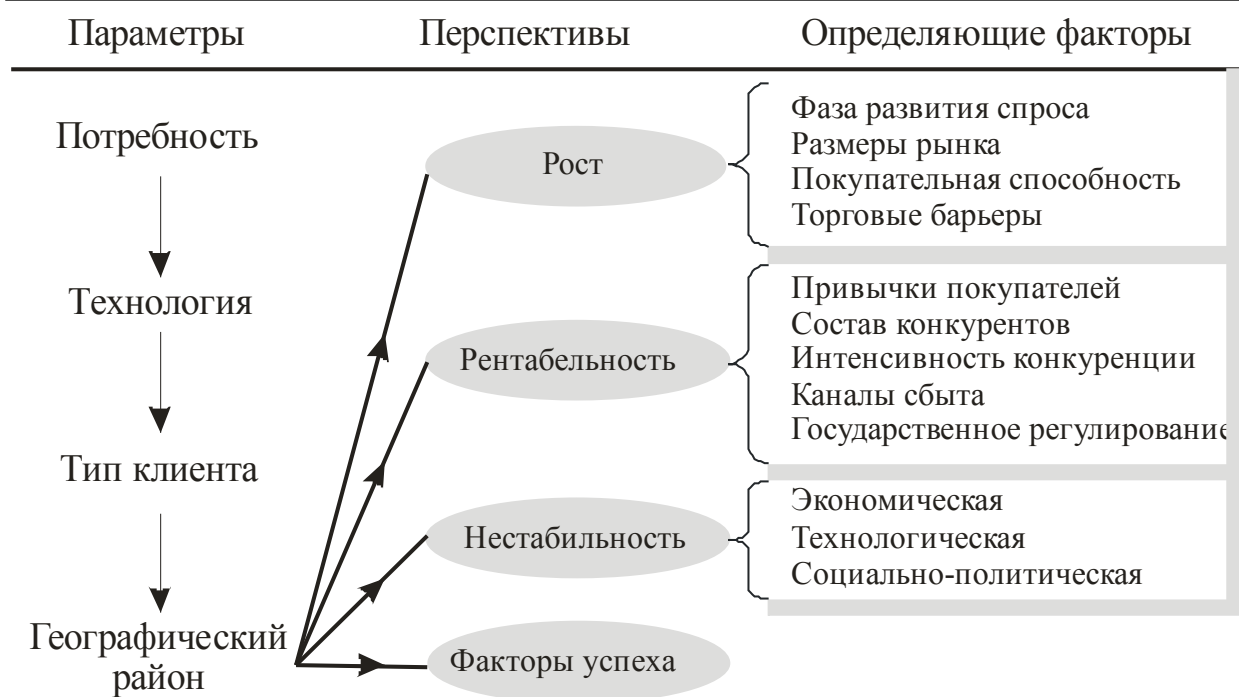


Рис. 3. Порядок выделения стратегической зоны хозяйствования [11, с. 84]

Как видно из левой части рисунка, этот процесс начинается с определения потребностей, которые нужно удовлетворять; затем следует переход к вопросу о технологиях и к анализу типов клиентов. Различные категории клиентов (конечные потребители, промышленники, лица свободных профессий, государственные учреждения) обычно рассматриваются как различные СЗХ. Следующая классификация – по географии потребностей. В правой части рисунка – список факторов, которые могут быть совершенно различными в пределах двух стран. В пределах одной страны возможны региональные различия, которые должны учитываться путем дальнейшей сегментации рынка.

Стратегические зоны хозяйствования на рынке грузовых автотранспортных услуг выделяются по признакам, представленным на рис. 4.

При стратегической сегментации рынка пассажирских автобусных перевозок в качестве основного признака сегментации применяется географический признак, в соответствии с которым выделяют сегменты городских, пригородных, междугородных и международных перевозок.

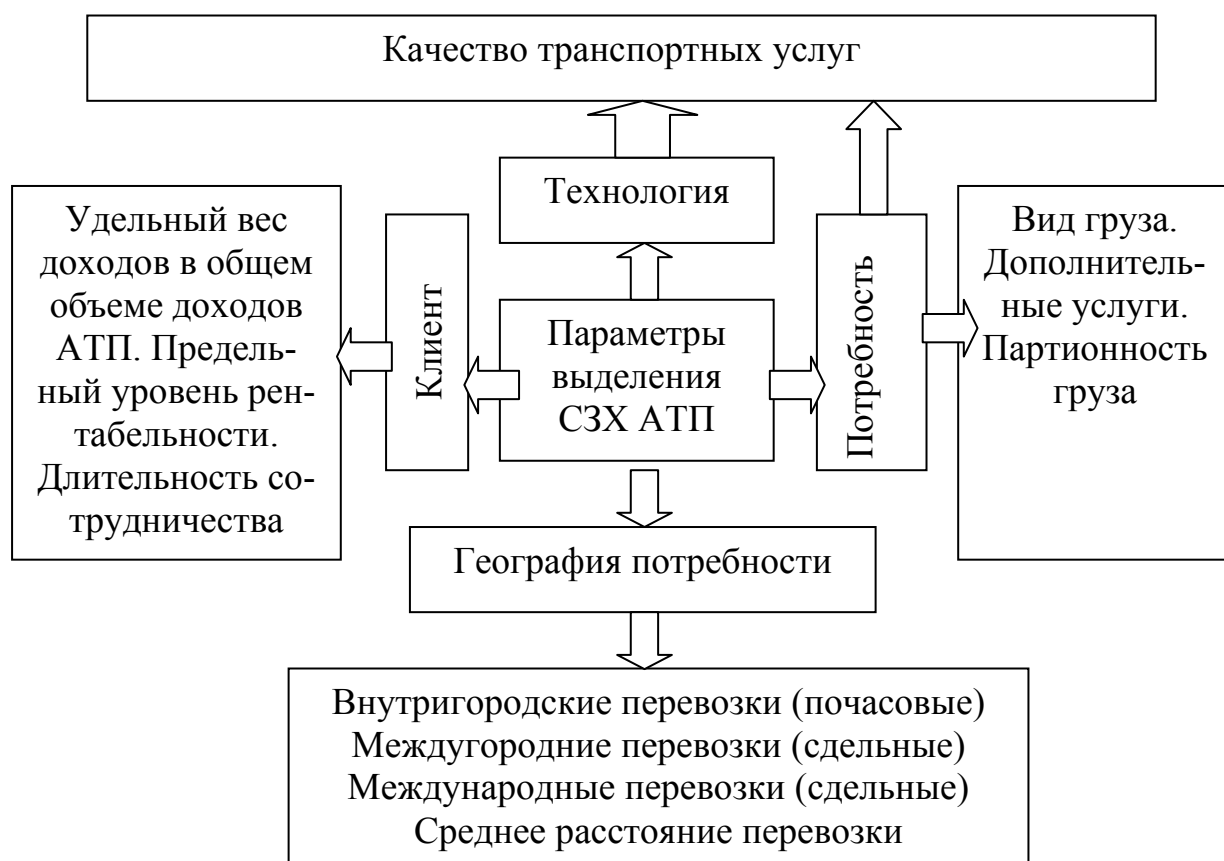


Рис. 4. Параметры выделения СЗХ грузового АТП [16]

Параметры выделения СЗХ предприятия – потребность, технология, тип клиента, географический район – определяются отраслью, которую обслуживает или предполагает обслуживать предприятие. Поэтому на втором этапе стратегического анализа внешней среды функционирования предприятия необходимо выполнить отраслевой анализ среды функционирования СЗХ. Он выполняется вместо традиционного анализа среды косвенного и непосредственного воздействия на функционирование предприятия. Отрасль как ближайшее окружение предприятия формирует стратегические возможности и проблемы развития предприятия.

Целью отраслевого анализа является определение свойств и характера влияния сил и факторов, действующих в отрасли, установление положения СЗХ (предприятия) в среде своего функционирования. Задачи анализа отрасли состоят в том, чтобы:

- осуществить прогноз изменения каждой из пяти сил с учетом воздействия на эти силы факторов макросреды;
- установить, как эти изменения отражаются на изменении других сил;

- определить, как эти взаимные изменения будут воздействовать на будущую прибыльность отрасли;
- выявить положение организации в новых условиях прибыльности отрасли и при текущей стратегии;
- изменить, при необходимости, текущую стратегию организации в соответствии с происходящими изменениями в отрасли.

Ближайшим окружением СЗХ является отрасль, в которой она функционирует и формирует стратегические возможности и проблемы их развития. Под отраслью М. Портер понимает «группу компаний, производящих аналогичную или взаимосвязанную продукцию» [10]. Аналогичные определения отрасли дают и ряд других ученых. Так, А.А. Томпсон считает, что отрасль – это «группа компаний, чья продукция имеет сходные потребительские свойства и предназначена для одних и тех же потребителей» [14, с. 98]. С.П. Бароненко в состав отрасли включает «все предприятия, предполагающие товар, относящийся к одному товарному рынку, а значит, удовлетворяют одну и ту же потребность, и будут составлять одну отрасль» [17, с. 167]. Из этих определений следует, что признаками отношения разных предприятий к одной отрасли являются удовлетворение одной и той же потребности, отношение к одному и тому же товарному рынку, производящему аналогичную или взаимосвязанную продукцию.

Особенностью функционирования предприятий автомобильного транспорта является то, что они функционируют в двух отраслях: первая отрасль – это та, в которой функционирует предполагаемая СЗХ, вторая – автомобильный транспорт.

Первая отрасль определяет условия функционирования обслуживаемой СЗХ: фазы развития спроса, размер рынка, покупательную способность, привычки покупателей, каналы сбыта, экономическую и социально-политическую нестабильность. Эти параметры являются существенными внешними факторами функционирования автотранспортного предприятия.

Вторая отрасль также определяет условия функционирования автотранспортных предприятий: состав конкурентов, поставщиков, технологию перевозок и т.д.

И в первом, и во втором случаях для оценки влияния внешней среды функционирования предприятий используется отраслевой анализ. Однако степень глубины этого анализа в этих случаях различна. Для установления параметров СЗХ, необходимых для их вы-

бора, достаточно знать основные экономические характеристики отрасли: размер рынка, темп его роста и этапы жизненного цикла (начало подъема, быстрый рост и пик, начало зрелости, зрелость, насыщение и стагнация, спад), каналы распределения продукции, скорость технологических изменений в производстве и темп разработки инновационных товаров; компактность размещения предприятия, его подразделений и потребителей; степень загрузки производственных мощностей; отраслевой уровень прибыльности; потребность в перевозках. Знание этих показателей позволяет перейти к следующему этапу стратегического анализа внешней среды – оценке привлекательности СЗХ.

Привлекательность стратегической зоны хозяйствования – это совокупность благоприятных условий функционирования предприятия, которые обеспечивают ему конкурентные преимущества в СЗХ. И. Ансофф [11, с. 90] предлагает оценивать привлекательность СЗХ на основе следующих критериев: G – перспектив роста в СЗХ; тенденции изменения рентабельности в СЗХ: P , T – неблагоприятные тенденции, O – благоприятные тенденции. Величина этих критериев определяется экспертным путем.

Интегральный критерий выбора СЗХ определяется по формуле

$$П_{СЗХ} = \alpha \cdot G + \beta \cdot P + \gamma \cdot O - \sigma \cdot T,$$

где α , β , γ , σ – коэффициенты, которые даются управляющими для обозначений относительного вклада каждого фактора и в сумме составляют 1,0.

При оценке привлекательности СЗХ используются следующие значения интегрального критерия:

$П_{СЗХ}$	Степень привлекательности
0 – 3	Слабая
3,1 – 7	Средняя
> 7	Высокая

Если предприятие может работать в нескольких СЗХ, возникает задача выбора лучших из их совокупности.

В качестве критериев выбора предлагаются следующие критерии: доля рынка АТП в СЗХ, темпы роста прибыльности, рентабельность деятельности АТП в СЗХ, соответствие ресурсного потенциала АТП потребителям СЗХ, удельный вес объема перевозки в СЗХ в общем объеме перевозок АТП. Интегральный критерий при-

влекательности СЗХ, учитывающий все ранее перечисленные частные показатели, определяется по формуле:

$$\Pi_i = \sum_{j=1}^m k_j \cdot z_{ij},$$

где z_{ij} – нормированное интегрированное значение j -го критерия привлекательности i -й СЗХ;

k_j – значимость j -го критерия привлекательности СЗХ;

m – количество оценочных критериев;

n – количество анализируемых СЗХ.

Нормированные центрированные значения частных критериев привлекательности СЗХ определяем по формуле:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \overline{x_j}}{\sigma_j},$$

где x_{ij} – абсолютное значение j -го частного критерия привлекательности i -й СЗХ;

$\overline{x_j}$ – среднее значение j -го частного критерия оценки привлекательности СЗХ:

$$\overline{x_j} = \sum x_{ij} / n;$$

σ_j – среднеквадратическое отклонение значений j -го частного критерия привлекательности СЗХ:

$$\sigma_j = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_{ij} - \overline{x_j})^2}{n}}.$$

Лучшими являются СЗХ, у которых величина интегрального критерия – Π_i – максимальная.

После выбора СЗХ необходимо провести стратегическую сегментацию внутренней среды предприятия, т.е. выделить в его составе стратегические единицы бизнеса (СЕБ) – внутрипроизводственные организационные единицы, отвечающие за обслуживание одной или нескольких СЗХ. Основная задача стратегической единицы бизнеса – достижение поставленных перед ней стратегиче-

ских целей – удовлетворение потребностей СЗХ, увеличение их рыночных долей, разработка новых и совершенствование действующих автотранспортных услуг.

Признаками СЕБ являются:

- наличие определенного круга клиентов и заказчиков;
- наличие собственной миссии и системы целей, ее обеспечивающих;
- единство сферы деятельности, планирование которой осуществляется независимо от деятельности предприятия в целом;
- наличие собственных конкурентов;
- наличие менеджера, который несет ответственность за осуществление стратегического планирования и получение прибыли;
- оценка результатов деятельности системой натуральных и стоимостных показателей.

В качестве СЕБ в автотранспортном предприятии можно считать подразделение предприятия (бригада, автоколонна), обслуживающее одного или нескольких клиентов – грузоотправителей, маршрут перевозки пассажиров и т. д.

Уровень агрегирования подразделений зависит, в основном, от двух факторов: технологического единства СЕБ и их размера. СЕБ должны иметь размеры, достаточные для самостоятельного независимого функционирования. С технологической точки зрения могут объединяться СЕБ, имеющие взаимозаменяемый подвижной состав.

Создание стратегических единиц бизнеса позволяет повысить эффективность процесса управления предприятием за счет:

- учета условий хозяйствования на уровне отдельных крупных подразделений, создания возможностей для более гибкого приспособления деятельности подразделений к потребителям, к внешней среде в целом;
- сокращения времени прохождения основной информации, ускорения принятия решений;
- мотивации работников в достижении результатов деятельности подразделений и предприятия.

На завершающем этапе анализа внешней среды функционирования предприятия проводим отраслевой анализ, методику которого предложил М. Портер. Он обосновал, что в отрасли в борьбе за долю рынка участвуют не только непосредственные конкуренты, но и поставщики, потребители, продукты (услуги)-заменители, потенциальные конкуренты (рис. 5).

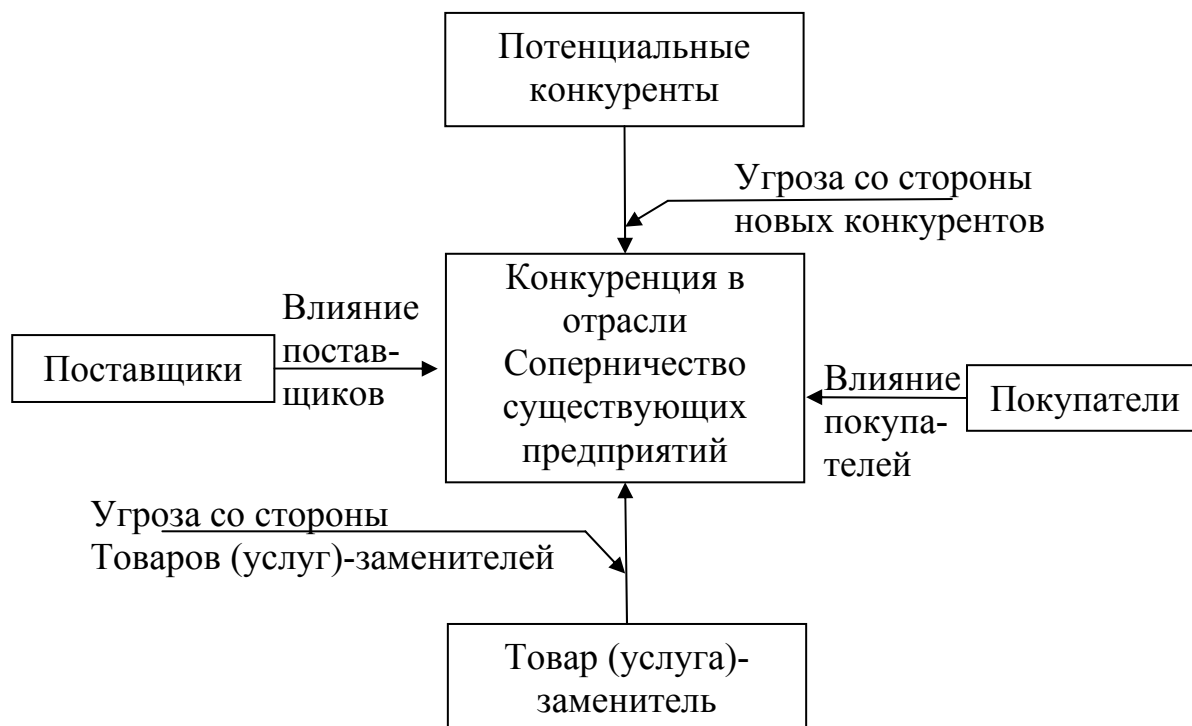


Рис. 5. Силы, управляющие конкуренцией в отрасли [10, с. 33]

Реализацию предложенной модели (рис. 5) предлагается осуществлять в соответствии с алгоритмом, представленным на рис. 6 [18, 19].

1. Подготовительный этап.

1.1. Целью изучения является оценка интенсивности конкуренции и определение привлекательности отрасли.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

- оценить значение каждого фактора формирования сил конкуренции;
- определить значимость каждого фактора в формировании сил конкуренции;
- рассчитать уровень каждой силы формирования конкуренции;
- определить значимость каждой силы в формировании интенсивности конкуренции;
- рассчитать интегральный показатель интенсивности конкуренции;
- интерпретация полученных результатов.



Рис. 6. Алгоритм разработанного метода оценки интенсивности конкуренции в отрасли

1.2. В качестве показателей оценки факторов конкуренции предлагается использовать единичные показатели; для качественных характеристик факторов в ряде случаев предложены шкалы их оценки (табл. 1).

Таблица 1

Показатели и шкалы оценки факторов сил конкуренции

№ п/п	Факторы конкуренции	Наименование показателя - коэффициента	Условное обозначение	Расчетная формула	Значение
1	2	3	4	5	6
1. Соперничество существующих конкурентов					
1.1	Число и мощность предприятий, конкурирующих на рынке	концентрации	K_{11}	Сумма долей 4 наибольших конкурентов	0,42
1.2	Степень стандартизации услуг, предлагаемых на рынке	стандартизации	K_{12}	Удельный вес специализированного подвижного состава	0,002
1.3	Затраты на перепрофилирование	перепрофилирования	K_{13}	Отношение затрат на перепрофилирование к общим затратам	0,95
1.4	Барьеры ухода с рынка	барьеров ухода	K_{14}	Отношение затрат на выход с рынка к общим затратам	0
1.5	Стратегия конкурирующих предприятий	стратегии	K_{15}	1 – активная, 0 – пассивная конкурентные позиции	0,75
2. Вторжение новых конкурентов					
2.1	Трудности входа на отраслевой рынок	барьеров входа на рынок	K_{21}	Отношение затрат на вход на рынок к общим затратам	0,0210
2.2	Доступ к каналам распределения	значимости покупателя	K_{22}	Удельный вес договоров в отрасли к их общему числу	0,0591
2.3	Отраслевые преимущества	отрасли	K_{23}	Степень соответствия технологии в новой отрасли к старой технологии	0,5210

Продолжение табл. 1

1	2	3	4	5	6
3. Рыночная власть поставщиков					
3.1	Уникальность канала поставок	уникальности	K ₃₁	Доля поставок более 80 % – 1,0, менее – 0	0
3.2	Значимость покупателя	значимости покупателя	K ₃₂	Доля покупателя в закупке поставщика	0,3905
3.3	Доля наибольшего поставщика	поставщика	K ₃₃	Доля поставщика в закупках покупателя	0,6810
4. Рыночная власть потребителей					
4.1	Статус потребителя	основной	K ₄₁	Основной – 1, неосновной – 0	1
4.2	Важность услуги для потребителя	значимости услуги	K ₄₂	Удельный вес услуги более 50 % – 1, менее – 0	0
4.3	Стандартизация услуги	стандартизации	K ₄₃	Соответствует требованиям – 1, не соответствует – 0	1
5. Появление услуг-заменителей					
5.1	Цена услуги-заменителя	цены	K ₅₁	Услуга-конкурент с меньшей ценой – 1, с большей ценой – 0	0
5.2	Стоимость «переключения»	переключения	K ₅₂	Значительна – 0, незначительна – 1	1
5.3	Качество услуги-заменителя	качества	K ₅₃	Качество новой услуги выше – 1, ниже – 0	1
6. Влияние государства					
6.1	Антимонопольная политика	антимонопольной политики	K ₆₁	Попадают под закон об антимонопольной политике – 0, не попадают – 1	0
6.2	Финансовая политика	финансовой политики	K ₆₂	Установление субсидий – 1, в противном случае – 0	1
6.3	Регулирование рентабельности	регулирования	K ₆₃	При установке рентабельности – 0, при свободном ценообразовании – 1	0

2. Оценочный этап.

2.1. и 2.2. В качестве исходной информации для иллюстрации сущности предлагаемого метода используем исходные данные табл. 1, на основе которых были проиллюстрированы другие методы.

2.3. Для установления значимости каждого фактора в формировании сил конкуренции и каждой силы в формировании интенсивности конкуренции в целом используем метод анализа иерархии Т. Саати [20]. Результаты расчёта значимости факторов и сил конкуренции представлены в табл. 2.

2.4. Расчет показателей.

На основе исходных данных, формул и шкал, представленных в табл. 1, рассчитываем значения факторов и сил конкуренции и представляем их в графы 4 и 5 табл. 2.

Таблица 2

Расчет интегрального показателя интенсивности конкуренции в отрасли

№ п/п	Факторы конкуренции	Значимость фактора конкурен- ции – β_{ij}	Значения		
			фактора кон- куренции – K_{ij}	силы конкурен- ции – $K_{ij} \cdot \beta_{ij}$	интенсив- ности кон- куренции – $\alpha_i \sum K_{ij} \cdot \beta_{ij}$
1	2	3	4	5	6
1. Соперничество существующих конкурентов – $\alpha_1 = 0,3627$					
1.1	Число и мощность предприятий, конкурирующих на рынке	0,6000	0,42	0,2520	
1.2	Степень стандартизации услуг, предлагаемых на рынке	0,0303	0,002	0,0001	
1.3	Затраты на перепрофилирование	0,0934	0,95	0,0887	
1.4	Барьеры ухода с рынка	0,1441	0	0	
1.5	Стратегия конкурирующих предприятий	0,1322	0,75	0,0992	
	Всего	1,0000	–	0,4400	0,1596
2. Вторжение новых конкурентов – $\alpha_2 = 0,0532$					
2.1	Трудности входа на отраслевой рынок	0,2824	0,0210	0,0059	
2.2	Доступ к каналам распределения	0,1124	0,0591	0,0066	
2.3	Отраслевые преимущества	0,6052	0,5210	0,3153	
	Всего	1,0000	–	0,3278	0,0174

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5	6
3. Рыночная власть поставщиков – $\alpha_3 = 0,0737$					
3.1	Уникальность канала поставок	0,1803	0	0	
3.2	Значимость покупателя	0,5738	0,3905	0,2941	
3.3	Доля наибольшего поставщика	0,2459	0,6810	0,1675	
	Всего	1,0000	–	0,3916	0,0287
4. Рыночная власть потребителей – $\alpha_4 = 0,3782$					
4.1	Статус потребителя	0,2824	1	0,2824	
4.2	Важность услуги для потребителя	0,6053	0	0	
4.3	Стандартизация услуги	0,1123	1	0,1123	
	Всего	1,0000	–	0,3947	0,1493
5. Появление услуг-заменителей – $\alpha_5 = 0,0359$					
5.1	Цена услуги-заменителя	0,4901	0	–	
5.2	Стоимость «переключения»	0,0592	1	0,0592	
5.3	Качество услуги-заменителя	0,4507	1	0,4507	
	Всего	1,0000	–	0,5099	0,0183
6. Влияние государства – $\alpha_6 = 0,0963$					
6.1	Антимонопольная политика	0,1734	0	0	
6.2	Финансовая политика	0,0545	1	0,0545	
6.3	Регулирование рентабельности	0,7720	0	0	
	Всего	1,0000	–	0,0545	0,0052
	Итого	–	–	–	0,4565

2.5. Интерпретация полученных результатов. Чем больше частный показатель силы конкуренции, тем больше влияние данной силы на интегральный показатель конкуренции; чем больше интегральный показатель, тем интенсивнее конкуренция в отрасли. Шкала оценки интенсивности конкуренции представлена на рис. 7.

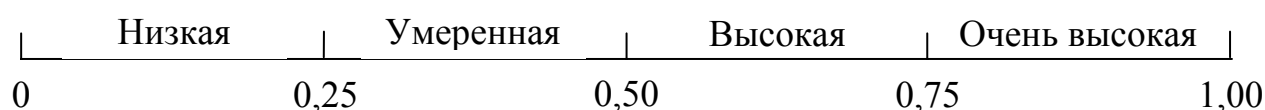


Рис. 7. Шкала оценки интенсивности конкуренции в отрасли

В нашем случае интенсивность конкуренции в отрасли умеренная. Наибольшее влияние на интенсивность конкуренции оказывают: соперничество существующих конкурентов и рыночная власть потребителей.

Выводы. Таким образом, получил дальнейшее развитие методический подход к выявлению стратегического анализа внешней среды функционирования предприятия. Его отличие от традиционного метода анализа внешней среды предприятия состоит в органическом объединении подхода И. Ансоффа относительно стратегической сегментации среды и отраслевого анализа М. Портера экспертного опроса для получения количественных оценок влияния качественных характеристик отрасли на интенсивность конкуренции и структуры отрасли.

Литература

1. 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.
2. Мартиненко М.М. Стратегічний менеджмент : підручник / М.М. Мартиненко, І.А. Ігнат'єва. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.
3. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління : підручник / Б.М. Мізюк. – Львів: Магнолія, 2009. – 544 с.
4. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент : учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КНОРУС, 2011. – 496 с.
5. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент: учеб.-практ. пособие / С.А. Попов. – М.: Юрайт, 2010. – 448.
6. Стратегічне управління : підручник / О.М. Тищенко, Т.М. Хміль, С.К. Василик та ін. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. – 280 с.
7. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навч. посібник / за ред. Л.В. Балабанової. – К.: Знання, 2005. – 300 с.
8. Шинкаренко В.Г. Формирование стратегии развития автотранспортного предприятия: монография / В.Г. Шинкаренко, О.П. Левченко. – Х.: ХНАДУ, 2009. – 166 с.
9. Andrews K. R. The Concept of Corporate Strategy/ K.R. Andrews. – Homewood, IL.: Irwin, 1980.
10. Портер М. Э. Конкуренция: : уч. пос. / М. Э. Портер; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 494 с.
11. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евненко. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.

12. Хамел Г. Конкуренция за будущее. Создание рынка завтрашнего дня / Г. Хамел, К.К. Прохалад. – М.: ЗАО «Олимп бизнес», 2002. – 426 с.
13. Аакер Д.А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроблемных решений / Дэвид А. Аакер; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2007. – 464 с.
14. Томпсон-мл. Артур А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон-мл, А.Дж. Стрикленд III. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
15. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах / В.С. Ефремов. – М.: Финпресс, 2001. – 240 с.
16. Шинкаренко В.Г. Обоснование признакового пространства для выделения стратегических зон хозяйствования грузового АТП / В.Г. Шинкаренко, О.П. Левченко // Економіка і регіон. – 2003. – № 1. – С. 81–82.
17. Бароненков С.П. Стратегический менеджмент: учебно-методический комплекс / С.П. Бароненков, М.Н. Дудин, Н.В. Лясников. – М.: ЗАО «Центрополиграф», 2010. – 320 с.
18. Шкардун В.Д. Методика исследования конкуренции на рынке / В.Д. Шкардун, Т.Н. Ахметов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 4. – С. 44–45.
19. Шинкаренко В.Г. Оцінка інтенсивності конкуренції на ринку автотранспортних послуг / В.Г. Шинкаренко, Т.Є. Лазарева // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – 2012. – Вип. 20. – С. 60–77.
20. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати; пер. с англ. – М.: Радио и связь, 1993. – 320 с.

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

Статья поступила в редакцию 6.10.2015 г.

УДК 65.012.2

КРИВОРУЧКО О.Н., докт. экон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ИЗМЕНЕНИЯ В БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ ПРЕДПРИЯТИЯ

***Аннотация.** Разработан теоретико-методический подход к проведению изменений в бизнес-процессах предприятия при реализации интегрированного подхода к применению методов их совершенствования (объединение различных методов, в котором основой для реализации кардинальных методов выступает система менеджмента качества, а непрерывные методы используются автоматически как составляющие ее элементы). Предложенный подход базируется на основных положениях теории организационных из-*

менений (отбор ключевых изменений по совершенствованию БП; приоритетность эволюционных над революционными изменениями; использование процессных подходов к управлению и др.). Разработаны: перечень типовых видов изменений процесса на основе его структуры; методический инструментарий выбора изменений по показателю результативности. При выборе конкретных видов изменений оцениваются проблемность бизнес-процесса, сила изменений по устранению выявленных проблем, приоритетность изменений, а также возможность их проведения с учетом барьеров. Реализация такого подхода обеспечит более высокую эффективность внедрения изменений.

Ключевые слова: бизнес-процессы, методы совершенствования бизнес-процессов, изменения в бизнес-процессах, приоритетность изменений.

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

ЗМІНИ У БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Розроблено теоретико-методичний підхід до проведення змін у бізнес-процесах підприємства при реалізації інтегрованого підходу до застосування методів їх вдосконалення (об'єднання різних методів, в якому основою для реалізації кардинальних методів виступає система менеджменту якості, а безперервні методи використовуються автоматично як складові її елементи). Запропонований підхід базується на основних положеннях теорії організаційних змін (відбір ключових змін по вдосконаленню БП; пріоритетність еволюційних над революційними змінами; використання процесних підходів до управління та ін.). Розроблено: перелік типових видів змін процесу на основі його структури; методичний інструментарій вибору змін за показником результативності. Під час вибору конкретних видів змін оцінюються проблемність бізнес-процесу, сила змін з усунення виявлених проблем, пріоритетність змін, а також можливість їх проведення з урахуванням бар'єрів.

Ключові слова: бізнес-процеси, методи удосконалення бізнес-процесів, зміни у бізнес-процесах, пріоритетність змін.

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

CHANGES IN BUSINESS PROCESSES OF AN ENTERPRISE

Abstract. The theoretical and methodological approach to the changes in business processes of the enterprise when realizing the integrated approach to using the methods of their improvement (combination of different methods where the system of quality management is the basis for realizing cardinal methods and continuous methods are used automatically as its components) has been worked out. The approach being offered is grounded on the basic concepts of the theory of organizational changes (the selection of key changes on BP improvements; the priority of evolutionary changes over revolutionary ones; the use of the process approach to management, etc.). A number of standard changes of the process have been developed on the basis of

its structure, as well as methodical tools for selecting the changes by the index of effectiveness. When selecting the certain types of changes the problems of business process, the degree of changes on solving the ascertained problems, the priority of changes, and the possibility of their implementation considering the barriers are estimated.

Key words: *business processes, methods of business processes improvement, changes in business processes, priority of changes.*

Постановка проблемы. Постоянно изменяющиеся условия функционирования, стремление получить конкурентные преимущества в условиях рыночной неопределенности заставляют предприятия перманентно перестраивать свою деятельность, разрабатывать методы оперативного реагирования на факторы внешней и внутренней среды, совершенствовать бизнес-процессы (БП). Для совершенствования БП применяют различные методы: реинжиниринг, бенчмаркинг, кайдзен, методы «шесть сигм» и «бережливое производство/lean production», интегрированный подход (объединение различных методов, в котором основой для реализации кардинальных методов выступает система менеджмента качества (СМК), а непрерывные методы используются автоматически как составляющие элементы СМК) и другие. Реализация этих методов состоит во внесении различных изменений в бизнес-процессы в целом или отдельные их элементы. Джеймс Харрингтон со своими коллегами [1, с. 19] отмечают, что применение «подходов к улучшению бизнес-процессов может создать больше проблем, чем следует, если ваша организация не управляет изменениями, вытекающими из мероприятий по улучшению бизнес-процессов». Поэтому необходимы являются теоретическое обоснование и разработка соответствующего методического инструментария по проведению изменений в БП предприятия.

Анализ последних исследований и публикаций. Сущность и содержание методов совершенствования БП предприятия, процесс их реализации достаточно полно описаны в различных научных работах [1–7 и др.]. Процесс совершенствования БП, как правило, включает следующие этапы: 1) планирование – выбор бизнес-процессов для совершенствования, установление задач и масштабов изменений, организация команды; 2) анализ – тщательное изучение выбранных бизнес-процессов; 3) редизайн – определение конкретных изменений в избранный процесс; 4) привлечение ресурсов, не-

обходимых для осуществления намеченных изменений; 5) внедрение – внесение необходимых изменений; 6) непрерывное совершенствование – оценивание эффективности выбранного процесса и, при необходимости, внесение дополнительных изменений. Следовательно, начиная с третьего этапа (редизайна) совершенствования БП, внимание уделяется изменениям. Однако подробное рассмотрение возможных видов изменений, порядка их проведения, оценки не приводятся.

Проблемы проведения изменений, управления изменениями в организациях рассматриваются как отдельное направление менеджмента. Вопросы теории и методологии управления изменениями посвящены работы Э.Х. Шейна [8], Э. Кемерона [9], И. Адизеса [10], Дж. Харрингтона [12] и др. В этих работах определены: необходимость изменений; подходы к управлению; стадии изменений, стили проведения, причины и методы преодоления сопротивлений и т.д.

Необходимость изменений БП обусловлена следующими причинами: изменениями в поведении конкурентов (снижение цен, расширение ассортимента, появление новых товаров (услуг) и т. д.); достижениями в области автоматизации деятельности проектного офиса (переход к автоматизированным средствам и технологиям обработки информации); изменением интересов стейкхолдеров; развитием организации и бизнеса в целом.

Наиболее распространенными подходами к управлению изменениями выступают: антикризисный (когда необходимо провести изменения в короткий период времени и достичь быстрых результатов; основным методом его реализации выступает реинжиниринг как полное перестроение деятельности и процессов организации); подход непрерывного совершенствования (наиболее подходящий для внедрения изменений в рамках работ по системе качества; изменения происходят постепенно, затрагивая по нарастающей все большее и большее количество элементов организации; методы, которые применяются в этом подходе, включают в себя кайдзен, «6 сигм», «бережливое производство», «точно в срок» и т. д.); адаптивный подход (сочетающий элементы антикризисного и подхода непрерывного улучшения; изменения осуществляются этапами). После проведения одного этапа изменений наступает период работы без изменений. Далее начинается следующий этап изменений.

При таком подходе наиболее часто применяемыми методами являются: метод проектного управления, метод кайрио, методы премий по качеству (модель EFQM, премия Деминга, премия Болдриджа и т. д.) и методы самооценки.

Анализ причин проведения изменений, подходов к их проведению и других характеристик позволяет сделать вывод о том, что при реализации методов совершенствования БП в части этапов, связанных с внедрением соответствующих изменений, в полной мере можно основываться на теории управления организационными изменениями. При этом необходимо использовать следующие принципиальные положения управления изменениями. Во-первых, необходим отбор ключевых изменений по совершенствованию БП – для улучшения БП руководитель должен разрабатывать и внедрять изменения, касающиеся технологии выполнения и управления процессом; отбор информационных технологий, поддерживающих выполнение и управление процессом; ресурсов; материальных и информационных входов процесса. Во-вторых, необходимо учитывать приоритет эволюционности над революционностью изменений. В-третьих, следует использовать процессные подходы к управлению с активизацией человеческого ресурса и готовностью к сопротивлениям персонала.

Нерешенные составляющие общей проблемы. Существующие теоретические положения по управлению изменениями в бизнес-процессах требуют совершенствования: не обоснован перечень возможных изменений в БП; отсутствует методический инструментарий реализации интегрированного подхода к улучшению БП (т. е. первоочередного внедрения методов непрерывного совершенствования (эволюционность изменений), в противном случае – реинжиниринга (революционность изменений)).

Формулирование целей статьи. Цель заключается в разработке теоретико-методического подхода к проведению изменений в бизнес-процессах при интегрированном применении методов их совершенствования.

Изложение основного материала исследования. В общем виде, согласно «Большому экономическому словарю», термин «изменения» представляет собой: «1. изменить, сделать иным; 2. поправка, перемена, изменяющая что-нибудь прежнее» [14, с. 295].

Это определение в полной мере может быть использовано для понимания изменений в БП, которые являются переходом из текущего состояния в желаемое будущее состояние с более высоким уровнем результативности и эффективности. В этом определении изменений акцент делается на содержательной стороне – «что изменилось?».

С целью установления содержательной стороны изменений (что изменилось в БП) необходимо установить виды возможных изменений. В современной литературе [11, 12, 15, 16] описаны различные классификации изменений бизнес-процессов, обобщение которых приведено в табл. 1.

Таблица 1

Общая классификация изменений БП

Признак	Виды изменений
Движущие силы	преобразования, вызванные внешними силами; преобразования, вызванные изменениями внутренней среды предприятия
Степень охвата	частичные, охватывающие отдельные службы организации радикальные
Способ реализации	эволюционные революционные
Способ организации	запланированные незапланированные
Назначение	по совершенствованию по дополнению по замещению по вытеснению
Требуемые затраты на проведение изменений	высокозатратные (крупные) низкозатратные (мелкие)
Необходимое время для осуществления изменений	быстрореализуемые длительные

Следует отметить, что такая классификация является неполной и, в основном, касается общей характеристики изменений (т. е. любой вид конкретных изменений можно охарактеризовать по используемым признакам: чем вызваны (движущие силы), кого охватывают (степень охвата) и т. д.); конкретные виды изменений в БП при этом не рассматриваются.

В некоторой степени этот недостаток устраняется в работах [15, 16], в которых классификация изменений в БП строится на основе двух критериев:

- по изменениям в ранжировании выполнения бизнес-функций (последовательность функций, реорганизация функций);
- по изменениям объекта отдельной бизнес-функции (изменения в документообороте, изменения в ответственности и автоматизации выполнения функции).

Вместе с тем, эти классификации также несовершенны, поскольку БП не рассматривается как система элементов, отсутствуют виды изменений, касающиеся входов, выходов процесса и других элементов.

Виды изменений бизнес-процессов предприятия предлагается рассматривать в соответствии с их структурой. Каждый бизнес-процесс определенного направления состоит из совокупности процессов различных видов – любой организованной деятельности (имеющей владельца и регламентируемой соответствующими документами), спланированной генерировать предварительно установленный для определенного пользователя выход, обеспечивая при этом необходимый вход процесса.

Виды возможных изменений бизнес-процессов предприятия приведены в табл. 2.

Таблица 2

Изменения бизнес-процессов предприятия

Элемент БП	Изменения
1	2
Владелец и ответственный за реализацию	Изменение владельцев Изменение ответственных лиц Изменение полномочий владельцев (ответственных лиц)
Границы процесса	Изменение границ процесса (в соответствии с функциями и полномочиями владельцев и ответственных) Изменения зоны обслуживания работника Изменение последовательности выполнения подпроцессов (функций) Появление новых подпроцессов (функций) Реорганизация БП

Продолжение табл. 2

1	2
Регламентирующие документы	Изменение описания процесса в целом, положений о подразделениях и т. п. Изменение должностных инструкций Изменение методик (внутренних стандартов) Изменение в документообороте (места хранения, автоматизация и т. п.)
Входы и выходы	Изменение потребностей потребителей (пользователей) Изменение спецификаций требований на каждый вход (выход) Изменение в системе контроля качества (входного и выходного) Изменение в системе оценки удовлетворенности потребителей (пользователей)

Перечень представленных видов изменений является типовым и может быть дополнен в соответствии со спецификой БП, условиями его реализации и другими факторами.

В общем виде реализация интегрированного подхода к применению методов совершенствования БП предполагает [7, с. 15–18]: диагностику и анализ БП; формирование и внедрение системы менеджмента качества (СМК); выявление «узких мест» в функционировании БП; оценку отклонений в функционировании БП, по результатам которой принимается решение о выборе кардинальных методов совершенствования БП или возможностях корректировки (доработки, совершенствования) СМК с последующим внесением соответствующих изменений, а также о выборе непрерывных методов совершенствования БП; установление необходимости изменений структуры процессов. При этом используется система 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.

Учитывая основные этапы реализации такого подхода, проведение изменений в БП представляется целесообразным осуществлять следующим образом (рис. 1).

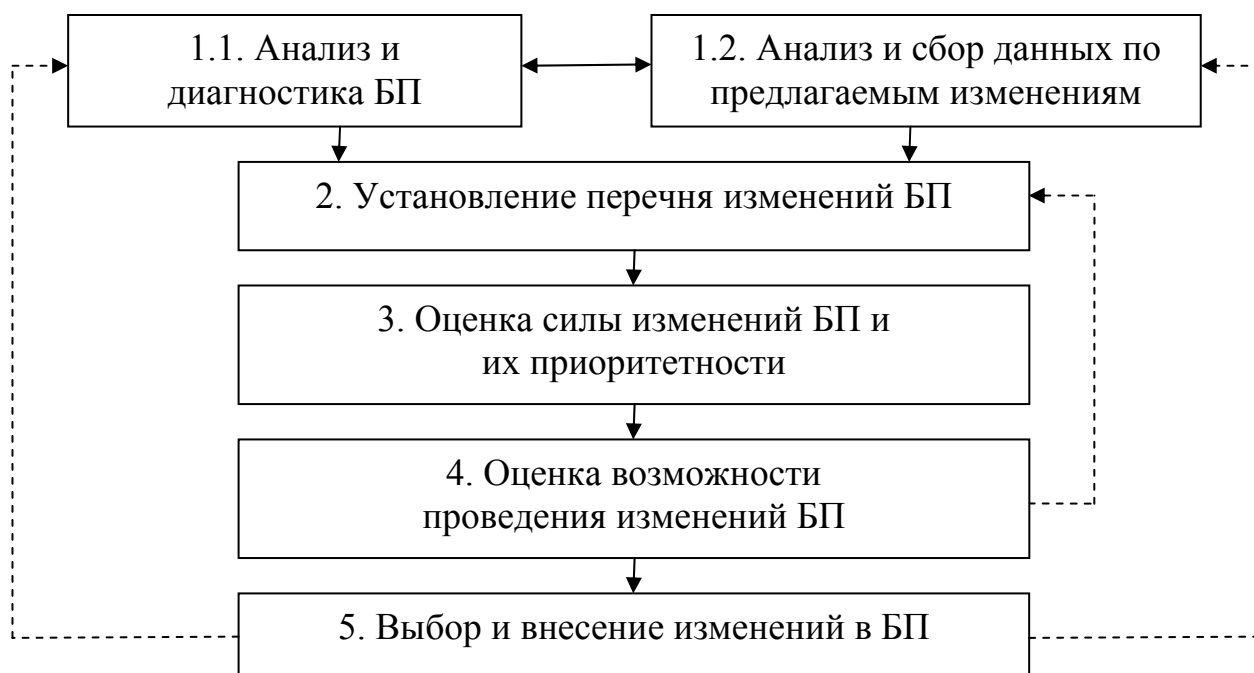


Рис. 1. Схема внесения изменений в бизнес-процессы

Анализ и диагностика БП (этап 1.1) предполагают установление фактического состояния БП (показателей качества, стоимости, времени реализации т.п.). Для этого могут применяться различные методы: экспресс-анализа, квалиметрической оценки [17] и т. д. В результате их применения необходимо выявить процессы, нуждающиеся в улучшении, а также определить, в чем состоят «узкие места» БП или их проблемность. В работе [18] определен ряд универсальных проблем, которые могут быть присущи любому БП:

- наличие неиспользованных выходов;
- отсутствие необходимых функций;
- наличие излишних функций;
- дублирование функций;
- избыточный контроль;
- недостаточный контроль;
- отсутствие функций по обработке внештатной ситуации;
- отсутствие функций по работе с несоответствующей продукцией;
- наличие простоев;
- сложность форм документов и процедур.

Представленный перечень проблем может быть дополнен специфическими проблемами, характерными для конкретного бизнес-процесса.

Оценка силы воздействия каждой проблемы (S_{p_i}) определяется по пятибалльной шкале – от 1 до 5, где 1 – наименьшая сила воздействия, 5 – наибольшая сила воздействия.

Анализ и сбор данных по предлагаемым изменениям (этап 1.2) включают систематический сбор информации о возможных мерах по улучшению БП при помощи интервью, анкетирования, совещаний, наблюдений, работы с документами организации. На основе этой информации разрабатываются планы будущих изменений, обновления БП.

Этап 2 связан с установлением перечня необходимых изменений. При этом необходимо рассмотреть каждую выявленную проблему БП (рис. 2).

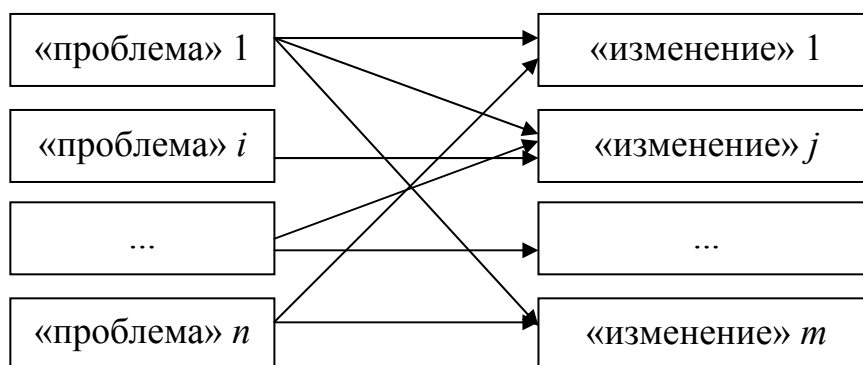


Рис. 2. Общая схема установления перечня изменений БП

На следующем – 3-м этапе – оцениваются сила изменения БП ($S_{изм_j}$) по нейтрализации проблемы и их приоритетность. При этом рассматривается взаимосвязь предполагаемых изменений и перечня проблем. Выявленная взаимосвязь оценивается по шкале: +2 – изменение сильно влияет на устранение проблемы; +1 – изменение влияет на устранение проблемы; 0 – изменение не влияет на устранение проблемы; 1 – изменение создает определенные трудности при устранении проблемы; 2 – изменение создает существенные трудности при устранении проблемы.

Каждое изменение БП (установленный перечень их видов) оценивается по приоритетности ($\Pi_{изм_j}$) (табл. 3).

На этапе 4 дается оценка возможности проведения изменений, т. е. определяется, насколько целесообразно внести изменения в бизнес-процесс, а также затратность реализации изменений. БП может быть важным, проблемным, но внесение изменений не целесо-

образно, ввиду их дороговизны либо других отрицательных для предприятия последствий. Степень возможности изменений в БП предлагается оценивать на основе выделения основных барьеров для их проведения. К барьерам относятся: человеческий фактор (восприятие, личностные качества, привычки, боязнь неизвестности и т. п.); организационный фактор (организационная структура, организационная культура); финансовый фактор (ограниченность ресурсов).

Таблица 3

Оценка приоритетов проводимых изменений

Уровень приоритета	Характеристика	Присваиваемый балл
Низкий	изменение желательно, но его внедрение может быть отложено	1
Средний	нет срочности, но откладывать нельзя	2
Высокий	изменение необходимо для устранения серьезной проблемы, затрагивающей большое число пользователей	3
Наивысший	необходимо наиболее эффективным образом провести изменение, поскольку оно влияет на бизнес-процесс (их совокупность) в целом	4

В конкретных условиях функционирования предприятия могут быть выделены и другие специфичные группы барьеров, мешающие проведению изменений. Эти группы также нужно идентифицировать, перечислить основные барьеры, входящие в их состав.

Величина каждого барьера ($СБ_{\phi_k}$) оценивается по шкале от 1 до 5 (1 – наименее сильный, 5 – наиболее сильный).

На основе полученных оценок определяется суммарная величина всех барьеров, которые могут помешать проведению изменений в БП.

Выбор изменений в БП (этап 5) предлагается проводить на основе показателя «результативность изменения» ($P_{изм_j}$):

$$P_{изм_j} = \Pi_{изм_j} \cdot \frac{\sum_{k=1}^K СБ_{\phi_k}}{\sum_{k=1}^K СБ_{\max_k}} \cdot \sum_{i=1}^n (S_{p_i} \cdot S_{изм_{ij}}),$$

где $СБ_{\phi_k}$ – фактическая сила k -го барьера внедрения изменений, балл;

$СБ_{\max_k}$ – максимальная сила k -го барьера внедрения изменений, балл;

$k = 1, 2, \dots, K$ – количество установленных барьеров внедрения изменений;

$i = 1, 2, \dots, n$ – количество выявленных проблем функционирования БП.

Изменения с высокими показателями результативности принимаются к внедрению.

При внесении изменений необходимо ответить на следующие вопросы: с чего должны начаться изменения? Какая последовательность изменений будет успешной? Имеются ли точки, в которых возможно остановить изменения?

Выводы. Таким образом, разработан теоретико-методический подход к проведению изменений БП при интегрированном использовании методов их совершенствования. Предложены виды изменений на основе структурных элементов БП; разработана схема проведения изменений и соответствующий методический инструментарий. Направлением дальнейших научных исследований является разработка методов и стратегий сопротивления проводимым изменениям БП.

Литература

1. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Харм Ван Нимвеген. – С.Пб.: Азбука, 2002. – 316 с.
2. Менеджмент процессов / под ред. Й. Бекеера, Л. Вилкова, В. Тарахунина, М. Кугелера, М. Роземанна ; пер. с нем. – М.: Эксмо, 2008. – 384 с.
3. Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев. – М.: Эксмо, 2005. – 592 с.
4. Ю.Ф. Тельнов Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология / Ю.Ф. Тельнов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 320 с.
5. Криворучко О.М. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств: монографія / О.М. Криворучко, Ю.О. Сукач. – Х.: ХНАДУ, 2012. – 244 с.

6. Криворучко О.М. Вибір методів поліпшення бізнес-процесів підприємства / О. М. Криворучко, Ю. О. Сукач // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр. – 2013. – Вип. 22. – С. 7–21.
7. Криворучко О.Н. Интеграция методов совершенствования бизнес-процессов предприятия / О.Н. Криворучко // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр. – 2015. – Вип. 25. – С. 7–20.
8. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. Построение, эволюция, совершенствование / Э.Х. Шейн; пер. с англ.; под ред. В.А. Спивака. – С.Пб.: Питер, 2002. – 336 с.
9. Кемерон Э. Управление изменениями: модели; инструменты и технологии организационных изменений / Э. Кемерон, М. Грин. – М.: Добрая книга, 2006. – 360 с.
10. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес; пер. с англ.; под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – С.Пб.: Питер, 2007. – 384 с.
11. Глушаков В.Е. Управление изменениями: пособие / В.Е. Глушаков. – Мн.: Издат. центр БГУ, 2009. – 190 с.
12. Харрингтон Дж. Совершенствуя управления изменениями / Дж. Харрингтон. – 2008. – 192 с.
13. Шермет М. А. Управление изменениями: учеб. пособие. – М.: Дело АНХ, 2010. – 128 с.
14. Большой Экономический Словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. – 5-е изд., доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
15. Заговора О.В. Методика управления изменениями бизнес-процессов проекта с учетом риск-ориентированного подхода [Электронный ресурс] О.В. Заговора // XII Всероссийское совещание по проблемам управления. Режим доступа: [//vsru2014.ipu.ru/proceedings/prcdngs/4865.pdf](http://vsru2014.ipu.ru/proceedings/prcdngs/4865.pdf).
16. Гедро Г.К. Разработка методики и моделей управления изменениями бизнес-процессов: автор. дисс. на соискан. учен. степ. к.э.н.: спец. 08.00.13 «Математические и инструментальные методы экономики» / Г.К. Гедро. – М., 2008. – 24 с.
17. Криворучко О.Н. Квалиметрическая оценка бизнес-процессов автотранспортного предприятия / О.Н. Криворучко // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр. – 2013. – Вип. 21. – С. 171–181.
18. Тараскина Ю.В. Организационные предпосылки выбора приоритетных бизнес-процессов развития предприятия / Ю.В. Тараскина, Е.А. Азизова // Вестник АГТУ. Сер.: Экономика, 2015. – № 1. – С. 68–75.

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

Статья поступила в редакцию 5.10.2015 г.

УДК 339.138

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

СИСТЕМА ЗАГАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ ПІДПРИЄМСТВА З ОСНОВНИМИ ПАРТНЕРАМИ

Анотація. В поданій статті розглядаються основні інструменти управління взаємовідносинами підприємства з різними партнерами. Основною метою дослідження є удосконалення теоретичних засад системи загального управління взаємовідносинами підприємства з основними групами суб'єктів взаємодії, яка б враховувала взаємини з усіма групами партнерів підприємства. Запропонована модель базується на розробленій М. Зінелдіном системі загального управління взаємовідносинами (TRM) і дозволяє формувати стійку структуру взаємовідносин підприємства з різними групами партнерів. Модель загального управління взаємовідносинами підприємства з партнерами подано у вигляді будинку TRM, який має фундамент – аналіз факторів зовнішнього макросередовища, стіни – взаємини з основними групами партнерів, дах – маркетинговий аналіз ринку, можливостей та загроз. Запропонована модель будинку TRM включає кілька рівнів: перший поверх – критерії якості взаємин (об'єкта, процесу, інфраструктури, взаємодії та атмосфери), оскільки якість є основою побудови взаємовідносин, а другий поверх – створення та управління взаєминами з основними групами партнерів (постачальниками, клієнтами, посередниками, конкурентами тощо). Система загального управління взаємовідносинами підприємства з партнерами може застосовуватися для будь-яких підприємств і організацій. Це дозволяє координувати взаємини підприємства з кожною групою партнерів, забезпечити життєздатні засоби розвитку та підтримки довгострокових ділових відносин, отримувати синергетичний ефект від взаємодії з партнерами.

Ключові слова: управління, взаємовідносини, партнер, система, суб'єкти взаємодії, споживач, якість, модель, співпраця.

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

СИСТЕМА ОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ ПРЕДПРИЯТИЯ С ОСНОВНЫМИ ПАРТНЕРАМИ

Аннотация. В данной статье рассматриваются основные инструменты управления взаимоотношениями предприятия с различными партнерами. Основной целью исследования является усовершенствование теоретических основ системы общего управления взаимоотношениями предприятия с основными группами субъектов взаимодействия, которая бы учитывала отношения со всеми группами партнеров предприятия. Предложен-

ная модель базируется на разработанной М. Зинелдином системе общего управления взаимоотношениями (TRM) и позволяет формировать устойчивую структуру взаимоотношений предприятия с различными группами партнеров. Модель общего управления взаимоотношениями предприятия с партнерами представлена в виде дома TRM, который имеет фундамент – анализ факторов внешней макросреды, стены – взаимоотношения с основными группами партнеров, крышу – маркетинговый анализ рынка, возможностей и угроз. Предложенная модель дома TRM включает несколько уровней: первый этаж – критерии качества взаимоотношений (объекта, процесса, инфраструктуры, взаимодействия и атмосферы), поскольку качество является основой построения взаимоотношений, а второй этаж – создание и управление взаимоотношениями с основными группами партнеров (поставщиками, клиентами, посредниками, конкурентами и т. д.). Система общего управления взаимоотношениями предприятия с партнерами может применяться для любых предприятий и организаций. Это позволяет координировать взаимоотношения предприятия с каждой группой партнеров, обеспечить жизнеспособные средства развития и поддержки долгосрочных деловых отношений, получать синергетический эффект от взаимодействия с партнерами.

Ключевые слова: управление, взаимоотношения, партнер, система, субъекты взаимодействия, потребитель, качество, модель, сотрудничество.

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

SYSTEM OF TOTAL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE RELATIONS WITH MAJOR PARTNERS

Abstract. *The basic tools to manage the relationship between an enterprise and different partners are being considered in the article. The main purpose of the research is to improve the theoretical foundations of the system of total management of relations between an enterprise and principle groups of interacted participants taking into account relations with all groups of an enterprise partners. The suggested model is based on a system of total relationship management (TRM) developed by M. Zineldin and allows building a stable structure of relationship between an enterprise and different groups of partners. The model of total management of an enterprise relations with partners is presented as a TRM house, where the house ground base is the macro factors analysis, the walls are the relationship with key partner groups, the roof is the marketing analysis of the market, opportunities and threats. The developed TRM house model includes some levels: the ground floor – the criteria of relationships quality (object, process, infrastructure, interaction and atmosphere), as quality is the basis for building relationships, and the first floor – building and managing relationships with major partner groups (suppliers, customers, dialers, competitors and others). The system of total management of an enterprise relations with partners can be implemented in all businesses and organizations coordinating relations with each group of part-ners, providing a viable means to develop and support long-term business relationship, obtaining the synergistic effect from cooperation with the partners.*

Key words: management, relationships, partner, system, subjects of interaction, consumer, quality, model, cooperation.

Постановка проблеми. Отримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі значною мірою залежить від того, яким чином підприємство вибудовує взаємини зі споживачами, постачальниками, посередниками та іншими суб'єктами взаємодії. У сучасній ситуації ефективність діяльності компанії більшою мірою залежить від взаємодії з партнерами на різних сегментах ринку. Ці суб'єкти взаємодії стають повноправними учасниками ланцюга створення цінності й безпосередньо впливають на маркетингову стратегію всіх підприємств, залучених у взаємодію.

Перехід компаній до нового типу взаємин детермінує необхідність розробки моделі управління взаємовідносинами, спрямованої на координацію діяльності всіх взаємодіючих підприємств. Ці зміни визначають необхідність формування нової системи загального управління взаємовідносинами підприємства, яка б пов'язувала весь комплекс взаємовідносин з усіма суб'єктами взаємодії певного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізуючи роботи дослідників, можна дійти висновку не існує єдності думок щодо формування взаємовідносин підприємства з партнерами – більшість авторів розглядає управління взаємовідносинами з різними суб'єктами взаємодії. Одна група вчених [5–7, 11] акцентує увагу на взаємовідносинах тільки з однією групою суб'єктів взаємодії, а інші – Дж. Іган [1], Ф. Котлер [2], Р. Морган та Ш. Хант [4] з односторонніми [3, 8, 9, 10, 12] – включають до системи взаємин різні групи партнерів як учасників взаємовідносин, вони розглядають взаємини із клієнтами (споживачами), дистриб'юторами, постачальниками, співробітниками та іншими партнерами.

В теорії та практиці маркетингу і менеджменту управління взаємовідносинами розроблені різні автоматизовані інструменти управління. Найпоширеніша система управління взаємовідносинами зі споживачами (CRM – Customer Relationship Management) вже не є новаторською. Вчені запропонували інші системи маркетингових технологій управління взаєминами: eBRM (electronic business relationship management), засновану на Інтернет-комунікаціях систему управління бізнес-відносинами із клієнтами (CRM); з партнерами (PRM – Partnership Relationship Management); з власними співробітниками (HRM – Human Resources Management); із акціонерами

(SRM – Stakeholder Relationship Management). Засоби eBRM пов'язують канали міжособистісних комунікацій, партнерські канали, бізнес-функції й дані.

HRM-технології забезпечують підтримку та розвиток корпоративної культури, формування відповідного мотиваційного механізму управління персоналом. SRM-технології забезпечують цілеспрямовану діяльність щодо підтримки та розвитку прийнятного для підприємства рівня корпоративного управління, орієнтованого на зріст прибутку, впровадження вартісного мислення.

Вже досить широко вивчені інструменти управління взаємовідносинами компанії з постачальниками (SRM – Supplier Relationship Management). Останнім часом все більше уваги приділяється дослідженню управління взаємовідносинами з постачальниками з огляду на інтереси кінцевих споживачів (CRM) – управління ланцюгами поставок (SCM – Supply Chain Management) [3, с. 7].

Управління взаємовідносинами компанії спрямоване на максимальне узгодження всіх взаємодій учасників ланцюга створення цінності – від постачальників до кінцевих споживачів.

Але зі збільшенням числа компаній з розвиненою партнерською мережею виникає необхідність підвищення ефективності взаємин не тільки із клієнтами та постачальниками, але і побудови складних систем взаємодії з партнерами. Тому в останні десятиріччя почали з'являтися спеціальні програми та концепції з управління взаємовідносинами з партнерами – PRM (Partner Relationship Management). За ідеєю PRM ідентична з CRM і може вважатися її еволюційним розвитком, оскільки одна з основних ідей CRM – перехід клієнта в партнери компанії.

Управління взаємовідносинами з партнерами (PRM) – це бізнес-стратегія з вибору партнерів і управління взаємовідносинами з ними, з метою підвищення їх ефективності й цінності для підприємства. Зокрема PRM включає оптимізацію роботи з партнерами для досягнення ними найкращого результату в угодах із загальними клієнтами і забезпечення задоволеності кінцевого споживача та партнера [5, с. 4].

До цього часу ці системи управління взаємовідносинами вивчалися відокремлено, і в сучасній науковій літературі мало досліджень, в яких робилися б спроби виявити їх точки дотику. Але

останнім часом намітилася тенденція до розгляду сукупності взаємовідносин підприємства з різними групами партнерів.

Так, Е. Гуммесон [10, с. 12] запропонував концепцію загального маркетингу взаємовідносин (TRM – Total Relationship Marketing), що підкреслює тривалі взаємовідносини співробітництва між виробником і споживачем та одержання довгострокових прибутків із залученням будь-яких ринкових сил. У межах такого підходу в процесі товарообміну беруть участь виробники, споживачі, фінансово-кредитні організації, органи державного та недержавного регулювання економіки, організації інфраструктури ринку, постачальники, дистриб'ютори тощо, які розглядаються як активні учасники ринку, рівноправні партнери.

Інший дослідник – М. Зінелдін [12] – запропонував підхід загального управління взаємовідносинами – TRM (Total Relationship Management), який фокусується на комплексі зовнішніх та внутрішніх факторів підприємства, якості та відносинах із різними групами партнерів (клієнтами, постачальниками, дистриб'юторами, співробітниками). Він виділив сім принципів, згідно з якими організація повинна прийняти філософію загального стратегічного управління взаємовідносинами, та запропонував будинок TRM підприємства.

Узагальнення результатів виконаних досліджень засвідчило, що серед учених немає єдиної думки щодо складу та змісту управління взаємовідносинами з партнерами. Відсутність системного підходу до управління маркетингом партнерських відносин не дозволяє підприємству повною мірою використовувати наявні в них можливості для організації ефективної взаємодії з партнерами.

Формулювання цілей статті. Ціллю статті є удосконалення теоретичних засад системи загального управління взаємовідносинами підприємства з основними групами суб'єктів взаємодії, яка враховувала б взаємини з усіма групами партнерів підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основою вирішення цього завдання є теоретичний підхід до формування системи загального управління взаєминами підприємства з партнерами TRM (Total Relationship Management) М. Зінелдіна [12, 13]. Загальне управління взаємовідносинами розглядається як стратегія й філософія. Цей підхід дозволяє координувати всю діяльність підприємства, включаючи внутрішні й зовнішні відносини мережі, взаємодію

та співпрацю, а також всі заходи, пов'язані з пошуком, утриманням, зміцненням і задоволенням клієнтів. Це стратегія, оскільки вона наголошує на збереженні високої якості товарів/послуг, внутрішніх і зовнішніх взаємовідносин і спрямована на збереження клієнтів в довгостроковій перспективі. Фірма спеціалізується на всіх комплексних заходах у рамках організації, включаючи внутрішні й зовнішні відносини із працівниками та іншими зацікавленими сторонами. Це і філософія, оскільки використовується для зв'язку ідеї, що головна мета управління полягає у постійному поліпшенні загальної якості (TQM), із плануванням і формуванням відповідних близьких і гнучких довгострокових відносин зі сторонами, які роблять внесок в успіх і довгострокове зростання організації. Такий підхід можна назвати загальним стратегічним управлінням взаємовідносинами і філософією.

Основна мета підходу загального управління відносинами полягає у виробленні та постачанні продукції та послуг з адекватним рівнем функціональної й технічної якості, адекватною ціною, швидким терміном поставки, зручними каналами розподілу і, звичайно, у наданні дозволу організаціям реалізувати зростання цільових короткострокових і довгострокових прибутків, а також забезпеченні цим організаціям справедливої конкурентної боротьби.

Автор [12, 13] підкреслив, що організація має будувати свій будинок TRM і прийняти філософію загального стратегічного управління взаємовідносинами, що підкреслює такі принципи і види діяльності (модель 7C): C1 – створення та управління факторами зовнішнього середовища (макроаналіз), що дозволяє прогнозувати майбутнє ринку; C2 – створення та управління системою маркетингового аудиту, який включає ринок і конкуренцію (конкурентний аналіз), з метою виявлення проблем та можливостей; C3 – створення та управління внутрішнім маркетингом, адже внутрішні відносини з персоналом безпосередньо впливають на якість роботи організації; C4 – створення та управління відносинами з дистриб'юторами (посередниками); C5 – створення та управління відносинами з постачальниками та субпідрядниками; C6 – створення та управління відносинами із зовнішніми зацікавленими сторонами (банкери, держава та інші); C7 – створення та управління відносинами із клієнтами, що знаходяться у центрі діяльності підприємства.

Запропонований М. Зінелдіном [12] будинок TRM (загального управління взаємовідносинами) використовує описані основні компоненти, принципи і поняття, пов'язані із загальним управлінням відносинами, та дозволяє цілісно поглянути на управління. Будинок TRM має таку структуру:

- фундамент будинку складається з найбільш важливих факторів, що впливають на діяльність організації, тобто факторів макросередовища (C1);

- дах дає систематичний конкурентний аналіз для виявлення стратегічних питань, проблем та можливостей підприємства (C2);

- права стіна будинку показує відносини організації з постачальниками та субпідрядниками, а також відносини із суб'єктами джерел натхнення – зацікавленими сторонами (C5, C6);

- ліва стіна будинку показує внутрішні відносини з персоналом і функції (наприклад, виробництво, маркетинг, логістика тощо), а також відносини із суб'єктами каналів розподілу (C3, C4);

- серце будинку відображає відносини між організацією і клієнтом (C7).

Організація повинна будувати свій будинок TRM і прийняти філософію загального стратегічного управління взаємовідносинами.

Посилаючись на попередні дослідження, вказаний підхід не зовсім точно відображає сучасний стан взаємовідносин. Отже, цей підхід потребує удосконалення, оскільки автор не враховує взаємодії зі всіма групами партнерів, що прямо чи опосередковано впливають на діяльність підприємства.

В літературі [4, 8] виділяють такі групи суб'єктів взаємовідносин (партнерів) підприємства: внутрішні партнери (персонал, власники, підрозділи); споживачі (фізичні, юридичні особи); постачальники (товарів та послуг); посередники (реалізації товарів чи послуг, маркетингові); контактні аудиторії (державні, кредитно-фінансові установи, ЗМІ, цивільні групи, місцеві аудиторії тощо). Крім того, потрібно врахувати ще взаємини з конкурентами підприємства, оскільки вони певною мірою впливають на формування інших типів взаємовідносин. Існуючі та потенційні конкуренти також є пріоритетним напрямком маркетингових взаємодій підприємства, оскільки своїми діями можуть впливати на вибір каналів руху товару, споживчих аудиторій і рівень ринкової влади фірми-виробника. Зазначені

групи партнерів відіграють значну роль у побудові загальних партнерських взаємовідносин підприємства, тому постає потреба їх об'єднати, використавши як частину будинку TRM.

Крім того, М. Зінелдін у роботах [12–14] підкреслює, що парадигма загального управління взаємовідносинами (TRM) розроблена як нова теорія, методологія та система інструментів якості. Вона є загальною, тому що враховує і координує всі види діяльності, у тому числі внутрішні й зовнішні відносини, мережі, взаємодію і співробітництво з партнерами на основі впровадження загальної концепції якості (TQM). Однак автор не відобразив у запропонованому будинку TRM провідну роль якості у формуванні взаємовідносин із різними групами партнерів підприємства.

Виробництво якісного продукту (надання якісної послуги) вимагає співробітництва та координації у всьому ланцюгу формування цінності підприємства, щоб доставити цінність до кінцевого споживача. Загальне управління якістю підкреслює безперервне поліпшення якості процесу, який полягає у досягненні задоволеності клієнтів. Якість відносин розглядається як результат вимірювання позитивного ставлення. Якість у літературі [15–17] зазвичай розділяється на технічну і функціональну. Структура якості відносин і задоволеності партнерів набагато складніша, ніж просто поділ якості на технічну і функціональну. М. Зінелдін [13, 14] розширив існуючі моделі якості в рамках п'яти критеріїв якості (модель 5Q's):

Q1 якість об'єкта – технічна якість, що вимірює якість товару чи послуги (якість матеріалів, якість наданих послуг тощо).

Q2 якість процесу – функціональна якість, що вимірює якість виконання основних процесів підприємства, пов'язаних із партнерами (персонал виробника доставляє товар чи послугу кінцевому споживачеві).

Q3 якість інфраструктури – вимірює основні ресурси, необхідні для виконання послуг: якість внутрішніх компетенцій та навичок, досвід і ноу-хау, технології, мотивації, фінансові, технічні та людські ресурси, оскільки ці інструменти співпрацюють і скоординовані.

Q4 якість взаємодії та спілкування – вимірює якість обміну інформацією (серед співробітників, між співробітниками і керівниками тощо).

Q5 якість атмосфери (якість культури, загальний інтерес, загальна мета, участь персоналу у прийнятті рішень, обов'язки, довіра, зобов'язання, влада, структура організації тощо). Ставлення і процес взаємодії між сторонами залежить від якості атмосфери в конкретному середовищі, де вони взаємодіють і працюють. Ця якість є дуже важливою, оскільки відсутність дружньої атмосфери може бути ознакою поганої якості компанії, а також зменшення лояльності партнерів.

Модель 5Q's є більш повною і включає основні й багатовимірні атрибути, які відсутні в інших моделях: це атрибути інфраструктури, атмосфери і взаємодії між підприємством та його партнером.

Процес взаємодії між постачальником і отримувачем товару чи послуги залежить від атмосфери в середовищі, де вони співпрацюють. У свою чергу, атмосфера залежить від характеристик обох партнерів і характеру взаємодії. Атмосфера може вплинути на сприйняття якості обслуговування партнером.

Таким чином, якість є базою формування взаємовідносин підприємства з його партнерами, тому потрібно включити критерії якості взаємин до будинку TRM.

З урахуванням змінених складових системи загального управління взаєминами підприємства, будинок TRM буде мати такий вигляд (рис. 1).

Як і в будь-якому будинку, моделі та плани повинні бути спочатку сформовані, зазвичай, зі сторонньою допомогою (за допомогою сил зовнішнього оточення). Будівництво взаємовідносин (будинку TRM), як правило, починається з виявлення можливостей, загроз (конкурентний аналіз), входів (постачальників та інших суб'єктів взаємодії), ключових стратегічних питань і виходів (внутрішніх функцій і каналів розподілу), і вони є наріжними каменями, на яких будуються майбутні взаємовідносини підприємства.

У фундаменті будинку – систематичний аналіз факторів зовнішнього макросередовища, завданням якого є визначення стратегічних питань, проблем і можливостей.

Дах, чи надконструкція, будинку складається з маркетингового аналізу найбільш важливих факторів, що впливають на діяльність організації, тобто ринку і конкуренції, з метою виявлення ключових питань, загроз і можливостей. Систематичний аудит та дослідження

ринку дозволить підвищити стратегічне бізнес-планування в результаті раннього виявлення та оцінки майбутніх ринкових тенденцій і можливостей (конкурентного аналізу).

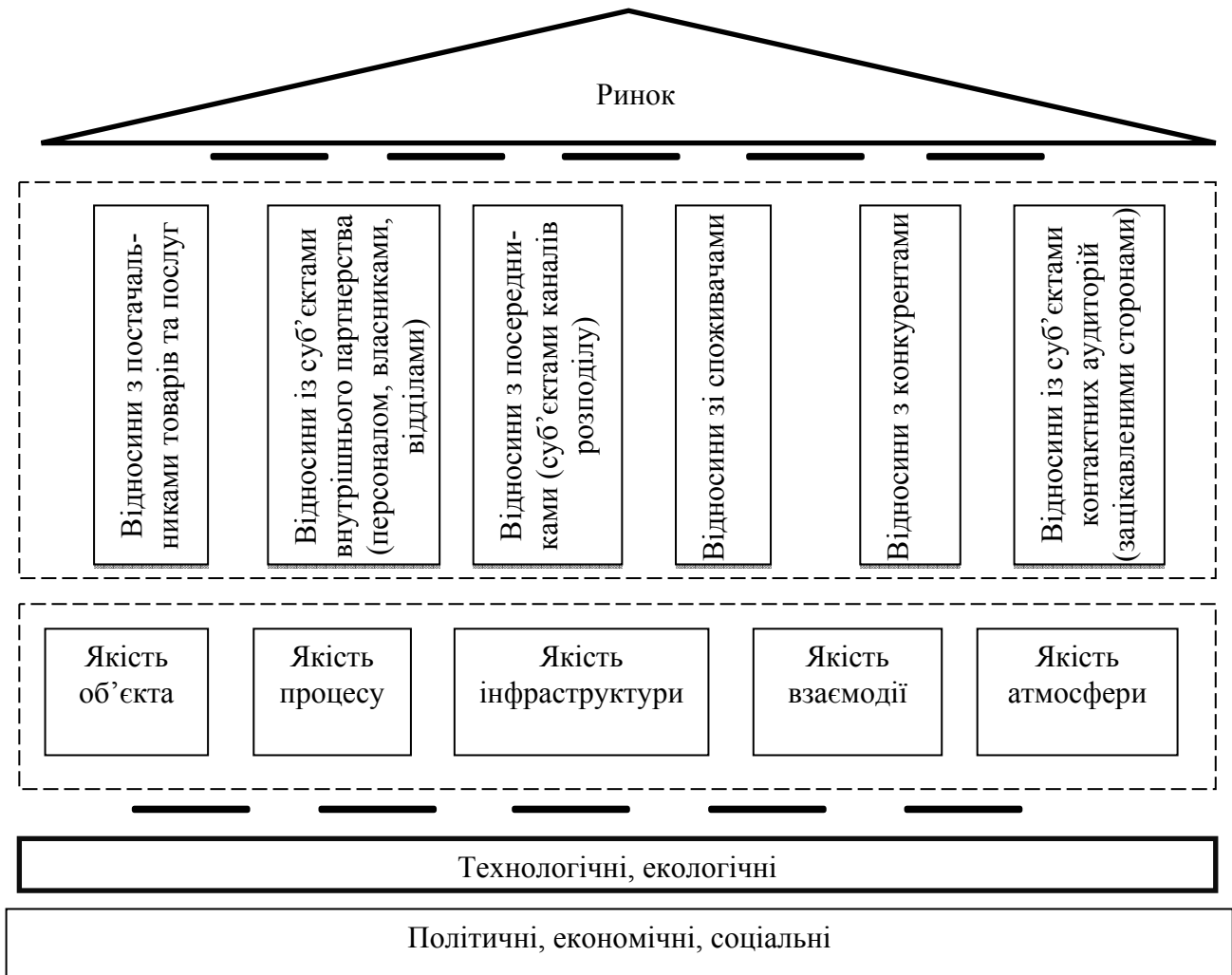


Рис. 1. Складові будинку системи загального управління взаємовідносинами підприємства (TRM)

Стіни будинку мають два рівні, чи поверхи. Перший поверх складається з основних критеріїв якості відносин, які може забезпечити підприємство для кожного партнера. Тобто спочатку підприємство повинно забезпечити якість товарів чи послуг, процесу їх надання, інфраструктури, атмосфери і взаємодії. Якщо один із перелічених критеріїв не задовольняє вимогам партнерів, то це впливає на загальний рівень задоволеності відносинами та може перешкодити повторному зверненню до підприємства. Так само персонал підприємства, який бере участь у взаємовідносинах, отримує велику

особисту та професійну задоволеність від своєї роботи, коли може запропонувати якісну допомогу певному партнеру і відчувати цінність своєї роботи.

Другий поверх будинку формують безпосередньо взаємовідносини з кожною групою суб'єктів взаємодії. Три ліві стіни будинку допомагають у формуванні відносин, що дозволяють приймати найбільш важливі рішення у виробництві продукції, тобто відносини з постачальниками ресурсів, внутрішні відносини і функції (наприклад, виробництво, дизайн, маркетинг, логістика тощо), а також відносини з каналами розподілу (посередниками).

Серце будинку включає в себе відносини між організацією та споживачами, там, де потреби і вимоги клієнтів стають реальністю.

Дві праві стіни будинку відображають діяльність і відносини організації з конкурентами, які можуть або активно протидіяти підприємству, або співпрацювати з ним, та іншими контактними аудиторіями, що сприяють діяльності, є джерелами натхнення, чи, навпаки, заважають роботі підприємства.

Головною умовою ефективності управління взаємовідносинами фірми з бізнес-партнерами є баланс цілей, який передбачає, що цілі окремих суб'єктів взаємин не домінують над загальними цілями. Управління взаємовідносинами повинно базуватися на системі цінностей і цілей між усіма учасниками взаємодії. Саме спільні цілі є тим ключовим фактором, який забезпечує міцність та довгостроковість взаємовідносин і дає компаніям стійкі позиції на ринках в умовах жорсткої конкуренції. Реалізація механізму координації процесів управління взаємовідносинами є однією зі складових стратегічного маркетингу і менеджменту компанії.

Управління взаємовідносинами підприємства з діловими партнерами передбачає: наявність єдиної інформаційної системи, що визначає спосіб отримання і розподілу інформації серед учасників мережі; адекватну організаційну структуру центральної компанії; здатність центральної фірми узгоджувати цілі, бізнес-процеси партнерів; загальну стратегію формування взаємовідносин із бізнес-партнерами; процес регулювання взаємодій компаній-партнерів; наявність системи моніторингу результатів.

Система TRM забезпечує життєздатні засоби розвитку та підтримки довгострокових ділових відносин. Інструменти системи повинні бути використані для забезпечення довірчих довгострокових

відносин. Вона зосереджена на сукупності внутрішніх і зовнішніх функцій, відносин і процесів. TRM підкреслює підтримку високої якості продукції/послуг і процесів та намагається утримати клієнтів в довгостроковій перспективі шляхом безперервного вдосконалення взаємин.

Висновки. Таким чином, були розглянуті основні підходи щодо управління взаємовідносинами підприємства з партнерами. Запропоновано удосконалену систему загального управління взаємовідносинами підприємства, яка фокусується на сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів та функцій всередині чи за межами будь-якого підприємства, якості і відносин. Вона подана у вигляді будинку TRM, до складу якого увійшли взаємовідносини з партнерами підприємства та основні критерії якості взаємин. Розгляд та координація взаємин підприємства з кожною групою партнерів як єдиної системи дозволить отримати синергетичний ефект від взаємовідносин.

Література

1. Иган Дж. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений / Дж. Иган. – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 375 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер. – 2-е изд. – С.Пб.: Питер, 2006. – 464 с.
3. Куш С.П. Подходы к разработке механизма координации управления взаимоотношениями промышленной компании с партнерами / С.П. Куш // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2006. – Сер. 8., Вып. 3. – С. 3–21.
4. Морган Р. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений / Р. Морган, Ш. Хант // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Том 2., № 2. – С. 73–110.
5. Народицкий И. Управление взаимоотношениями с партнерами (PRM) / И. Народицкий // Финансовая газета. – 2010. – Вып. № 16. – Режим доступа к журн.: <http://base.garant.ru/5858564/>.
6. Ньюэлл Ф. Почему не работают системы CRM. Управление отношениями с клиентами: как добиться успеха, позволив клиентам управлять отношениями с вашей компанией / Ф. Ньюэлл; пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2004. – 365 с.
7. Пейн Э. Руководство по CRM: путь к совершенствованию менеджмента / Э. Пейн. – Мн.: Гревцов Пабlishер, 2007. – 384 с.

8. Шинкаренко В.Г. Маркетинг взаємовідносин АТП з основними партнерами / В.Г Шинкаренко, І.В. Федотова. – Х.: ХНАДУ, 2012. – 232 с.
9. Berry L. Discovering the soul of service: The nine drivers of sustainable business success / L. Berry. – New York : The Free Press, 1999. – 288 p.
10. Gummeson E. Total Relationship Marketing; Rethinking Marketing Management: From 4Ps to 30 Rs / E. Gummeson. – Woburn, MA, 2001. – 350 p.
11. Noland Ch.R. Beyond Strategic Sourcing: Strategic Supplier Relationship Management / Charles R. Noland. – Режим доступу до журн.: <http://www.ism.ws/files/Pubs/Proceedings/NolandGC.pdf>.
12. Zineldin M. IT and Total Relationship Management (TRM) a new marketing management perspective / M. Zineldin. – Режим доступу до журн.: http://tvvlibrary.narod.ru/papers/2003/05.htm#_ftn1.
13. Zineldin M. Total Relationship Management (TRM) and total quality management (TQM) / M. Zineldin. – Режим доступу до журн.: <http://www.docin.com/p-367144912.html>.
14. Zineldin M. Strategic Alliances, Total Relationship Management (TRM) and 5 Qs – Why most of the Marriages and Strategic Alliances are not sustainable? / M. Zineldin, V. Vasicheva // Nang Yan Business Journal – 2.1. – 2013. – Paper № 15. – P. 140-150. – Режим доступу до журн.: http://ny.edu.hk/web/cht/nang_yan_business_journal/Nang%20Yan%20Business%20Journal/vol2.1a/15-Sweden-Mosad%20et.al%20~%20Strategic%20Alliances,%20Total%20Relationship%20Management%20_TRM_%20and%205%20Qs.pdf.
15. Гренроос К. Маркетинг и менеджмент услуг / К. Гренроос. – М.: Прогресс, 2008. – 180 с.
16. Gronroos C. A service Quality Model and Its Marketing Implications / C. Gronroos // European Journal of Marketing. – 1984. – Vol. 18, No. 4. – pp. 36–44.
17. Parasuraman A. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality / A. Parasuraman, V. Zeithaml, L.L. Berry // Journal of Retailing. – 1988. – Vol. 64, No. 1. – pp. 5–37.

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

Стаття надійшла до редакції 25.09.2015 р.

УДК 331.108:656.13

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

РОЗРОБКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У дослідженні розглянуто існуючі в науковій літературі процеси розробки кадрової політики підприємства. Основною метою статті є удосконалення теоретико-методичного підходу до розробки кадрової політики підприємства шляхом виділення та конкретизації основних її етапів, встановлення взаємозв'язку між ними та розробки методичного інструментарію здійснення цього процесу.

Виявлено, що переважна більшість існуючих процесів розробки кадрової політики підприємства має загальний характер та не містить пояснень і уточнень з їх реалізації у практичній діяльності.

Грунтовний аналіз розглянутих процесів дозволив дійти висновку, що разом із наявними теоретичними розробками їм притаманні певні обмеження та недоліки: відсутнє відображення чіткого взаємозв'язку між етапами процесу розробки кадрової політики; при її розробці не враховуються або недостатньо враховуються існуючі типи кадрової політики; немає методичного інструментарію з її розробки.

При удосконаленні процесу розробки кадрової політики до нього включено етап визначення узагальненого бажаного її типу шляхом комбінації доцільних типів за різними ознаками. Для цього, окрім традиційних ознак кадрової політики, включено ознаку її відповідності стадії життєвого циклу підприємства. Такий підхід, на відміну від існуючих, при визначенні узагальнених їх типів дозволяє одночасно врахувати різні фактори, що суттєво впливають на кадрову політику підприємства.

Запропонований процес розробки кадрової політики підприємства може застосовуватися для її вибору та впровадження на будь-яких підприємствах, що забезпечить підвищення ефективності використання їх персоналу.

Ключові слова: кадрова політика, кадрові заходи, робота з персоналом.

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

РАЗРАБОТКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В исследовании рассмотрены существующие в научной литературе процессы разработки кадровой политики предприятия. Основной целью статьи является усовершенствование теоретико-методического подхода к разработке кадровой политики предприятия путем выделения и конкретизации основных ее этапов, установления взаимосвязи между ними и разработки методического инструментария осуществления этого процесса.

Выявлено, что большинство существующих процессов разработки кадровой политики предприятия имеют общий характер и не содержат пояснений и уточнений по их реализации в практической деятельности.

Обстоятельный анализ рассмотренных процессов позволил сделать вывод, что вместе с имеющимися теоретическими разработками им присущи определенные ограничения и недостатки: отсутствует отражение четкой взаимосвязи между этапами процесса разработки кадровой политики; при ее разработке не учитываются или недостаточно учитываются существующие типы кадровой политики; нет методического инструментария по ее разработке.

При совершенствовании процесса разработки кадровой политики в него включен этап определения обобщенного желаемого ее типа путем комбинации целесообразных типов по различным признакам. Для этого, кроме традиционных признаков кадровой политики, включен признак ее соответствия стадии жизненного цикла предприятия. Такой подход, в отличие от существующих, при определении обобщенных их типов позволяет одновременно учесть различные факторы, которые существенно влияют на кадровую политику предприятия.

Предложенный процесс разработки кадровой политики предприятия может применяться для ее выбора и внедрения на любых предприятиях, что обеспечит повышение эффективности использования персонала.

Ключевые слова: кадровая политика, кадровые мероприятия, работа с персоналом.

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

DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE PERSONNEL POLICY

Abstract. *The processes of an enterprise personnel policy development existing in scientific literature have been considered in the research. The main purpose of the article has been to improve the theoretical and methodological approach to developing personnel policy of the enterprise by separating and concretizing its main stages, determinating interrelation between them and developing methodological instruments for the process realization.*

Most of the existing processes of personnel policy development have been revealed to be general and not to contain explanations and clarifications on their implementation in practice.

The detailed analysis of the processes considered has enabled to come to a conclusion that with the existing theoretical developments they have certain limitations and shortcomings: there is no representation of clear interrelation between the stages of personnel policy development process; existing types of personnel policy are not or nearly not taken into account by its development; there are no methodological tools for its development.

By improvement of personnel policy development process the stage of determining its generalized desired type has been included in it by combination of appropriate types on different indications. The indication of compliance with the stage of the enterprise life cycle has been included for that in addition to traditional indications of personnel policy. This approach, unlike the existing ones, allows to take into account various factors that significantly influence the personnel policy in the company simultaneously at determining the generalized types.

The offered process of developing enterprise personnel policy can be applied for its choice and implementation at any enterprises, which will ensure more efficient deployment of personnel.

Key words: personnel policy, personnel activities, relations with personnel.

Постановка проблеми. В наш час неодмінною умовою розвитку та підвищення конкурентоспроможності кожного підприємства є ефективне використання персоналу та постійне удосконалення і дотримання принципів роботи з ним. Ефективність використання персоналу забезпечується шляхом розробки та реалізації доцільної кадрової політики (сукупності правил і принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом у процесі управління ним відповідно до загальної стратегії підприємства), призначеної для вирішення усіх кадрових питань: набору і відбору персоналу, переміщення й управління службовим зростанням працівників, стимулювання та мотивації їх праці тощо.

При розробці кадрової політики необхідно враховувати спеціалізацію, рівень розвитку, потенціал, розмір підприємства і конкурентів, тип трудових відносин та ряд інших факторів. Тому процес розробки кадрової політики підприємства є складним та вимагає конкретизації змісту його етапів і встановлення взаємозв'язку між ними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ґрунтовний аналіз сучасної наукової літератури у галузі управління персоналом [1–10] дозволив дійти висновку, що на сьогодні відсутні чіткість та єдність точок зору вчених стосовно послідовності розробки кадрової політики.

Переважає більшість існуючих у літературі процесів розробки кадрової політики підприємства є загальними та не містять уточнень і чітких пояснень.

У найбільш загальному вигляді послідовність розробки кадрової політики підприємства запропонували Т.Ю. Базаров і Б.Л. Єремін [1, с. 154; 2, с. 137]. На думку авторів, процес включає три етапи (нормування, програмування та моніторинг персоналу), для кожного з яких визначено мету та узагальнений перелік необхідних дій. Так, наприклад, метою етапу нормування є узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із принципами і цілями підприємства в цілому, стратегією та етапом його розвитку. Зазначено, що необхідно провести аналіз корпоративної культури, стратегії та етапу розвитку підприємства, спрогнозувати можливі зміни, конкретизувати образ бажаного працівника, шляхи його формування та цілі роботи з персоналом. Однак у роботі не уточнено, яким саме чином (за якою методикою та за допомогою якого інструментарію) та в якій послідовності необхідно здійснювати зазначені дії.

Дещо видозмінений процес розробки кадрової політики наведено в роботі В.Р. Весніна [3, с. 40]. Він також містить три етапи: 1) узгодження цілей і принципів роботи з персоналом із принципами та цілями функціонування організації в цілому; 2) аналіз, оцінка стану справ у сфері управління персоналом; 3) формування кадрових програм, процедур, заходів з урахуванням поточної і прогнозованої в майбутньому ситуації. У цьому випадку перший та другий етапи повторюють зміст етапу нормування, а третій – етапу програмування, запропонованих у праці [1, с. 154]. Основною відмінністю такої послідовності розробки кадрової політики від попереднього варіанта є відсутність останнього етапу – моніторингу персоналу та жодних пояснень до пропонованого процесу.

У більш розгорнутому вигляді процес розробки кадрової політики запропоновано І.Б. Дураковою [4, с. 127]. Він передбачає послідовне виконання таких 12 етапів: визначення основних напрямків кадрової політики; доведення основних напрямків до керівників усіх рівнів і отримання зворотного зв'язку в якості підтримки; обґрунтування цілей кадрової політики; визначення основних ознак її реалізації; підготовка документів, що відображають зміст кадрової політики; узгодження; визначення умов, необхідних для її реалізації; ознайомлення з кадровою політикою персоналу; розробка заходів з її реалізації; контроль; внесення змін та оцінка досягнутих результатів.

Така послідовність розробки кадрової політики підприємства є чіткою, зрозумілою, однак у ній не простежується зв'язок з існуючими типами кадрової політики.

Вказаний вище недолік враховано у праці В.А. Бортник [5, с. 9], в якій запропоновано алгоритм розробки кадрової політики підприємства, що передбачає виконання дій (збалансування, прогнозування та коригування потреби в кадрах, зменшення плинності, розвиток персоналу, покращення морально-психологічного клімату та результативності праці тощо), з метою поступового переходу від пасивної (через реактивну та превентивну) до активної кадрової політики, а також врахування фінансово-господарського та економіко-соціального стану підприємства, концепції його розвитку та кадрового потенціалу.

В такому процесі розробки кадрової політики підприємства чітко не визначено послідовність здійснення його етапів, не наведено

інструментарій для виконання кожного з них, що викликає складнощі при його практичному застосуванні.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз досліджень провідних вчених дозволив з'ясувати таке: по-перше, більшість схем процесів розробки кадрової політики є досить загальними; по-друге, відсутнє відображення чіткого взаємозв'язку між їх етапами; по-третє, при розробці кадрової політики не враховуються або недостатньо враховуються існуючі її типи; по-четверте, немає методичного інструментарію розробки кадрової політики.

Формулювання цілей статті. Ціль статті полягає в удосконаленні теоретико-методичного підходу до розробки кадрової політики підприємства шляхом виділення та конкретизації основних його етапів, встановлення взаємозв'язку між ними та розробки методичного інструментарію здійснення цього процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. До процесу розробки кадрової політики підприємства пропонується включити такі етапи (рис. 1).

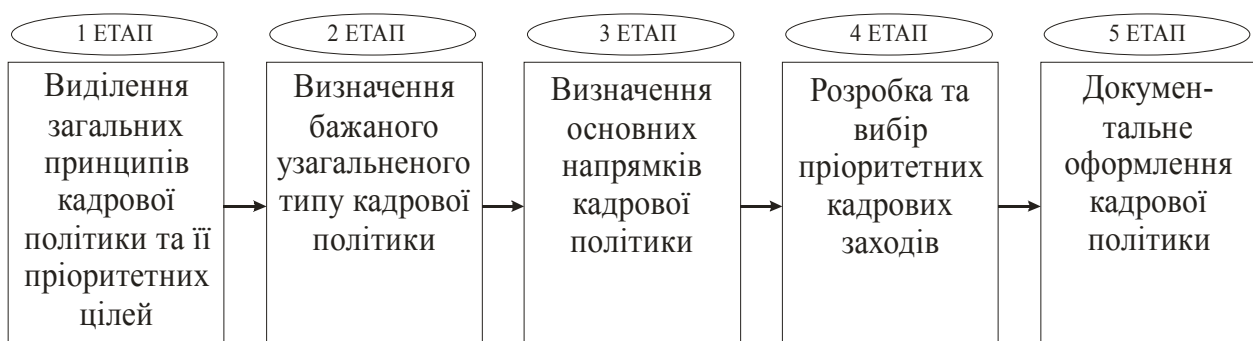


Рис. 1. Етапи розробки кадрової політики підприємства

Пропонований процес розробки кадрової політики підприємства є загальним. Тому є доцільним уточнити кожний з його етапів та подати послідовність дій у вигляді блок-схеми (рис. 2).

У першому блоці блок-схеми процесу розробки кадрової політики здійснюють збір інформації про діяльність підприємства, що містить відомості про розмір та положення підприємства на ринку, види його діяльності, стан розвитку підприємства, фінансові можливості, кількісні та якісні характеристики персоналу тощо.



Рис. 2. Блок-схема процесу розробки кадрової політики підприємства

У наступному, другому блоці, керівник та працівники служби управління персоналом у ході спільного обговорення здійснюють формулювання основних принципів кадрової політики. Для цього вони вивчають, аналізують та обирають із переліку існуючих у теорії та практичній діяльності підприємств найбільш доцільні та бажані принципи для кожного окремого випадку. Результатом реалізації цього блоку є перелік основних принципів кадрової політики підприємства. Так, наприклад, до нього можуть бути включені такі принципи:

- справедливість (здійснення системи переваг для тих, хто ефективно реалізує у процесі служби свій особистісний і творчий потенціал);

- узгодження особистих і суспільних інтересів (вимагає від керівників таких дій, при яких повною мірою дотримувалися б інтереси підприємства та максимально враховувалися інтереси працівників; як правило, така поведінка керівника знаходить розуміння в колективі і сприяє його стабілізації);

- інформативність (передбачає застосування сучасних методів інформаційної техніки для процедур збору, передачі, обробки, збереження, видачі інформації з метою оперативного прийняття обґрунтованих кадрових рішень);

- перспективність (при формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку підприємства);

- науковість (передбачає більш повне пізнання і використання у практиці управління об'єктивно діючих економічних законів, які повинні диктувати логіку поведінки як керівників, так і рядових робітників);

- відсутність дискримінації за віком, статтю, релігією;

- комплексність (при формуванні кадрової політики слід враховувати всі фактори, що впливають на систему управління персоналом);

- оперативність (своєчасне прийняття рішень щодо аналізу й удосконалення системи управління персоналом, оперативного усунення відхилень) і т. і.

Третім блоком пропонованої блок-схеми процесу розробки кадрової політики є визначення суперечливості загальних принципів

відносно один одного. У випадку, коли обрані принципи суперечать один одному, слід повернутись до другого блоку та обрати інший набір принципів; у випадку, коли вони не є суперечливими, – перейти до наступного – четвертого блоку.

Четвертий блок призначений для визначення стадії життєвого циклу (СЖЦ), яку проходить певне підприємство у поточний момент часу. Для цього застосовують різні методи – Polli-Cook; метод найменших квадратів; метод на основі дисперсійного аналізу; метод побудови функції витрат; аналізу динаміки виручки, розрахунку фінансових показників; ряд інших методів, кожен з яких має певні переваги та недоліки.

Найбільш вільним від більшості недоліків та адаптованим до роботи АТП є методичний підхід до визначення стадії життєвого циклу окремого виду бізнесу, запропонований В.Г. Шинкаренком та В.О. Федоровою [7, с. 47–51]. Його сутність полягає у послідовному виділенні однорідних груп, в яких обсяг перевезень вантажів (пасажирів) визначається відповідно до нормального закону розподілу. Розроблений методичний підхід передбачає: 1) збір даних про обсяги перевезень, виконані на замовлення окремого клієнта АТП в розрізі кварталів чи місяців, що утворюють ряд динаміки, який характеризує зміну обсягів перевезень у часі; 2) формування вибірки із перших двох значень ознаки ряду та розрахунок середньої величини, середньоквадратичного відхилення і коефіцієнта варіації. Якщо величина коефіцієнта варіації не перевищує значення 0,333, то кількість значень досліджуваного показника у вибірці збільшується на одиницю шляхом включення до неї наступного значення ряду динаміки. Можливі три варіанти подальших дій. За значення коефіцієнта варіації, рівного 0,333, утворення групи вважається закінченим – СЖЦ завершеною. Якщо величина коефіцієнта варіації перевищує значення 0,333, то значення ознаки, включеної до групи останньою, виключається з неї і береться як перше значення наступної групи, тобто стадія життєвого циклу є завершеною і здійснено перехід до наступної СЖЦ. Коли коефіцієнт варіації є меншим за значення 0,333, утворення групи вважається незакінченим, стадія життєвого циклу – незавершеною.

У п'ятому блоці блок-схеми процесу розробки кадрової політики підприємства на підставі загальних цілей підприємства керівник та служба управління персоналом у ході спільного обговорення концепції кадрової політики розробляють пріоритетні цілі кадрової політики для свого підприємства. Наприклад, якщо ціллю підприємства, що проходить СЖЦ зрілості, є закріплення свого положення на ринку, цілями кадрової політики можна вважати такі: своєчасне забезпечення персоналом необхідної якості; раціональне використання кадрового потенціалу; зміцнення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі і т. і.

Шостим блоком є встановлення доцільного типу кадрової політики за певними ознаками. Відповідно до визначених пріоритетних цілей кадрової політики (блок 5), враховуючи наявність необхідних ресурсів на підприємстві, шляхом обговорення обирають доцільний тип кадрової політики за двома ознаками. Такими ознаками є: 1) рівень усвідомленості тих правил і норм роботи з персоналом (блок 6.1), відповідно до якого кадрову політику поділяють на активну, превентивну, реактивну та пасивну; 2) ступінь відкритості здійснення набору персоналу стосовно зовнішнього середовища (ЗС) (блок 6.2), за яким виділяють кадрову політику відкритого та закритого типів.

Під доцільним типом кадрової політики слід розуміти такий тип кадрової політики, до якого буде прагнути підприємство. Проте це не означає, що може бути обраний будь-який її тип, оскільки він обов'язково повинен бути узгодженим із цілями кадрової політики та наявними ресурсами підприємства. Так, наприклад, якщо цілями кадрової політики виступають лише поверхові цілі (забезпечення підприємства персоналом необхідної кількості) і підприємство не планує розробляти програми мотивації та розвитку, не варто як доцільний тип обирати активну кадрову політику, оскільки це не відповідатиме загальній концепції кадрової політики підприємства. Якщо підприємство націлене на кар'єрний ріст своїх працівників, їхню ефективну адаптацію та більшу згуртованість колективу, доцільніше буде обрати закриту кадрову політику.

Для визначення доцільного типу кадрової політики за рівнем усвідомленості правил і норм роботи з персоналом (блок 6.1) пропонується побудувати матрицю, в якій передбачається зіставлення

пріоритетних цілей кадрової політики та ресурсів, необхідних для реалізації кожної з них (рис. 3).

Пріоритетні цілі кадрової політики	Ц4	ПРЕВЕНТИВНА кадрова політика		АКТИВНА кадрова політика		
	Ц3					
	Ц2	ПАСИВНА кадрова політика		РЕАКТИВНА кадрова політика		
	Ц1					
		1	2	3	4	5
Загальна оцінка наявності необхідних ресурсів						

Рис. 3. Матриця визначення доцільного типу кадрової політики за рівнем усвідомленості правил і норм роботи з персоналом

Цілі в матриці визначення доцільного типу кадрової політики за рівнем усвідомленості правил і норм роботи з персоналом розставляються за критерієм важливості, тобто ціль Ц₁ – найменш важлива, Ц₄ – найбільш важлива ціль кадрової політики підприємства.

Для визначення загальної оцінки наявності необхідних ресурсів потрібно:

1. Оцінити забезпеченість підприємства необхідними ресурсами підприємства за кожним їх видом (наприклад, до основних ресурсів АТП відносять: матеріальні (вузли, агрегати, запчастини та ін.), технічні (обладнання, рухомий склад), трудові (кваліфікація, відповідальність, компетентність персоналу), інформаційні, технологічні та фінансові);

2. Визначити ресурси, необхідні для досягнення кожної цілі кадрової політики підприємства та їх вагомість;

3. Розрахувати загальну оцінку забезпеченості підприємства необхідними ресурсами за кожною ціллю:

$$O_{\text{заг}} = \sum(\beta_i \cdot O_i), \quad (1)$$

де β_i – ваговий коефіцієнт за i -м видом ресурсу;

O_i – оцінка забезпеченості підприємства за i -м видом ресурсу.

Для оцінки забезпеченості підприємства необхідними ресурсами пропонується скористатися такими критеріями (табл. 1).

Таблиця 1

Критерії оцінки забезпеченості підприємства необхідними ресурсами

Оцінка, балів	Критерії оцінки за видами ресурсів					
	матеріальні	трудові	технологічні	технічні	фінансові	інформаційні
1	недостатня забезпеченість (0–20 %)	відсутність трудових ресурсів або наявність 1–20 % їх кількості	недостатня забезпеченість (0–20 %)	недостатня забезпеченість (0–20 %)	недостатня забезпеченість (01–20 %)	відсутність інформаційних ресурсів або наявність 1–20 % їх обсягу
2	часткова забезпеченість (21–40 %)	наявність трудових ресурсів необхідної якості у кількості до 50 %	часткова забезпеченість (21–40 %)	часткова забезпеченість (21–40 %)	часткова забезпеченість (21–40 %)	неповна і невчасна забезпеченість інформацією
3	достатня забезпеченість (41–60 %)	наявність трудових ресурсів необхідної кількості недостатньої якості	достатня забезпеченість (41–60 %)	достатня забезпеченість (41–60 %)	достатня забезпеченість (41–60 %)	вчасне, не завжди повне забезпечення інформацією
4	неповна забезпеченість (61–80 %)	наявність трудових ресурсів необхідної якості в недостатній кількості	неповна забезпеченість (61–80 %)	неповна забезпеченість (61–80 %)	неповна забезпеченість (61–80 %)	повне, не завжди вчасне забезпечення інформацією
5	повна забезпеченість (81–100 %)	наявність трудових ресурсів необхідної кількості та якості	повна забезпеченість (81–100 %)	повна забезпеченість (81–100 %)	повна забезпеченість (81–100 %)	вчасне і повне забезпечення необхідною інформацією

Так, наприклад, для реалізації цілі кадрової політики щодо своєчасного забезпечення підприємства персоналом необхідної якості необхідними є матеріальні, інформаційні, фінансові та трудові ресурси. Після оцінки забезпеченості ними підприємства за критеріями та присвоєння кожному виду ресурсів вагового коефіцієнта слід розрахувати загальну оцінку (табл. 2).

Таким чином, для досягнення зазначеної цілі із загальною оцінкою 3,92 відн. од. доцільним є вибір реактивної кадрової політики.

Таблиця 2

**Загальна оцінка забезпеченості необхідними ресурсами за ціллю
«Своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості»**

Види необхідних ресурсів	Оцінка (O_i)	Ваговий коефіцієнт (β_i)	Загальна оцінка ($O_{\text{заг}}$)
Матеріальні	4	0,23	3,92
Трудові	5	0,17	
Фінансові	4	0,35	
Інформаційні	3	0,25	

Остаточний вибір доцільного типу кадрової політики за рівнем усвідомленості правил та норм роботи з персоналом слід здійснити враховуючи всі встановлені пріоритетні цілі за переважною їх більшістю.

Для вибору доцільного типу кадрової політики за другою ознакою – ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно ЗС (блок 6.2) – необхідно з'ясувати, на яку політику буде орієнтуватися підприємство: «купи кадри» чи «створи кадри».

Політика «купи кадри» (відкрита) означає, що підприємство готове взяти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи у цьому або спорідненому йому підприємстві. Такого типу кадрова політика може бути адекватною для нових підприємств, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

Політика «створи кадри» передбачає, що підприємство орієнтується на включення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення посад більш високого рівня відбувається тільки з числа працівників підприємства. Такого типу кадрова політика є характерною для підприємств, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також для підприємств, що працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Окрім зазначених традиційних ознак, доцільним є включення до них третьої складової – залежно від СЖЦ підприємства, 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. Під час досягнення підприємством стадії зростання, з метою задоволення зростаючого попиту, необхідним є його переструктурування. У зв'язку з цим загострюється проблема управління підприємством; виникає необхідність залучення нових працівників, здатних сприймати його корпоративну культуру; актуальним є завдання утримання і зміцнення корпоративної культури та подолання тенденції її розмивання новими працівниками тощо.

Тому певні СЖЦ підприємства (зародження, зростання, зрілості та спаду) вимагають застосування доцільного в кожному окремому випадку типу кадрової політики (блок 6.3) [8].

Блок сьомий призначений для визначення бажаного узагальненого типу кадрової політики. Узагальнений бажаний тип кадрової політики підприємства передбачає комбінацію трьох елементів – обраних доцільних типів кадрової політики за трьома ознаками: рівнем усвідомленості правил та норм у роботі з персоналом; ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно ЗС; залежно від СЖЦ підприємства [8].

Так, наприклад, у випадку, коли доцільними типами кадрової політики певного підприємства були обрані «активна-відкрита-на стадії зародження», узагальнена бажана кадрова політика може мати наступний зміст: залучення висококваліфікованого персоналу із зовнішнього ринку праці (ЗРП) та утримування – із внутрішнього ринку праці (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. Для комбінації «реактивна-відкрита-на стадії зародження» узагальнена бажана кадрова політика може бути сформульована таким чином: моніторинг та залучення кваліфікованого персоналу із ЗРП та мотивація – із ВРП; розробка прогнозів розвитку кадрових ситуацій, певних засобів впливу на них та діагностики персоналу, довгострокових кадрових програм; регулярний моніторинг кваліфікованої робочої сили із ВРП і ЗРП.

У восьмому блоці блок-схеми слід здійснити перевірку узагальненого бажаного типу кадрової політики (комбінації) на сумісність його елементів. У випадку (дев'ятий блок), коли елементи обраної комбінації є несумісними, переходять до десятого блоку, в якому здійснюють виключення даної комбінації з розгляду та повертаються до сьомого блоку і складають нову комбінацію. Якщо обрані типи кадрової політики за різними ознаками є сумісними – переходять до наступного блоку.

Наступним – одинадцятим блоком – є визначення основних напрямків кадрової політики (*i*) за узагальненим бажаним її типом. Основні напрямки кадрової політики у більшості випадків формуються на основі функцій управління персоналом. Загальними функціями управління персоналом підприємства слід вважати такі: планування потреби в персоналі; набір і звільнення персоналу; мотивація персоналу; контроль роботи персоналу.

Так, наприклад, якщо одним з елементів узагальненого бажаного типу кадрової політики обрано реактивну, напрямок «мотивація персоналу» не входить до основних напрямків кадрової політики підприємства, оскільки це не відповідає концепції обраного її типу.

Всі подальші дії слід здійснювати окремо для кожного напрямку кадрової політики (блок дванадцятий).

Наступним – тринадцятим блоком – є розробка кадрових заходів за кожним *i*-м напрямком кадрової політики. Під кадровими заходами слід розуміти дії керівництва, спрямовані на досягнення відповідності персоналу завданням організації, здійснені з урахуванням етапу розвитку підприємства. Реалізується вказаний блок за допомогою методу мозкового штурму, який є найпоширенішим методом генерації нових ідей в результаті творчої співпраці групи фахівців. Для здійснення цього завдання обрано саме цей метод, оскільки кадрова політика формується та реалізується людьми і для людей, що свідчить про суб'єктну взаємодію керівництва та працівників. Крім того, вплив, який здійснює керівництво на персонал за допомогою кадрової політики, має зворотний зв'язок, і цей зв'язок повинен нести позитивний характер. Тому керівництву слід враховувати думку співробітників при розробці кадрової політики.

Здебільшого процес проведення мозкового штурму проходить 5 послідовних стадій: визначення проблеми, генерація ідей, аналіз ідей, пошук можливостей для їх реалізації та завершення.

Наприклад, напрямком кадрової політики «розвиток персоналу» може містити такі запропоновані кадрові заходи: організація адаптації персоналу; професійна орієнтація; своєчасна оцінка персоналу; перепідготовка працівників; підвищення кваліфікації працівників; ротація; планування кар'єри тощо.

Оскільки необхідним є додатковий критичний погляд на запропоновані кадрові заходи перед включенням їх до плану дій, необхідно провести оцінку та обрати пріоритетні кадрові заходи для кожного напрямку кадрової політики (чотирнадцятий блок). Вибір пріоритетних кадрових заходів доцільно здійснити за допомогою матриці «важливість – забезпеченість ресурсами» (рис. 4).

Важливість кадрового заходу	Вкрай важливий	Область кадрових заходів, що підлягають обговоренню	Область найбільш важливих кадрових заходів
	Важливий		
	Менш важливий	Область кадрових заходів, що виключаються з переліку	Область кадрових заходів, що підлягають обговоренню
		Незабезпечені ресурсами	Забезпечені на 50 % ресурсами
		Забезпеченість ресурсами	
		Забезпечені ресурсами	

Рис. 4. Матриця вибору пріоритетних кадрових заходів
«важливість – забезпеченість ресурсами»

Кожному учаснику «мозкового штурму», який знаходився на обговоренні кадрових заходів (блок тринадцятий), необхідно самостійно оцінити важливість і забезпеченість ресурсами кожного запропонованого кадрового заходу з точки зору досягнення цілей кадрової політики. Кадрові заходи, позначені цифрами, розміщуються на полях матриці. За тими позиціями, які не збігаються у різних експертів (мають найбільші розбіжності), необхідно провести подальше обговорення.

Пріоритетними кадровими заходами за i -м напрямком кадрової політики є ті, що потрапили до області найбільш важливих кадрових заходів.

Наступний – п'ятнадцятий блок – призначений для циклічної послідовності дій. Він передбачає перебирання усіх напрямків кадрової політики ($i < n$), тобто якщо $i < n$, то здійснюють розробку кадрових заходів, їх оцінку та вибір для наступного напрямку кадрової політики (блок шістнадцятий), якщо ні – переходять до сімнадцятого блоку.

Метою сімнадцятого блоку пропонованої блок-схеми процесу розробки кадрової політики підприємства є узгодження кадрових заходів за усіма напрямками кадрової політики.

У заключному вісімнадцятому блоці проводиться документальне оформлення кадрової політики підприємства.

Висновки. Таким чином, удосконалено теоретико-методичний підхід до розробки кадрової політики підприємства: виділено основні його етапи, конкретизовано та подано у вигляді блок-схеми дії з його впровадження. Розроблено методичний інструментарій для його реалізації. Основною відмінністю є системне врахування обраних типів кадрової політики за різними ознаками при формулюванні змісту узагальненої бажаної кадрової політики підприємства.

Література

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. для ВУЗов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремін. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 560 с.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підруч. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
3. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2010. – 688 с.
4. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учеб. / И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 570 с. – (Высшее образование)
5. Бортник В.А. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами»/ В.А. Бортник; ННЦ «Ін-т аграрної економіки» Української ААН. – К., 2010. – 20 с.
6. Мельничук Д.П. Кадрова політика машинобудівного підприємства: теорія реформування та практика: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд.

екон. наук: спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика» / Д.П. Мельничук; НАН України. Ін-т демографії та соц. дослідж. – К., 2004. – 20 с.

7. Шинкаренко В.Г. Системная доработка стратегии предприятия: монография / В.Г. Шинкаренко, В.А. Федорова. – Х.: ХНАДУ, 2010. – 160 с.

8. Криворучко О.М. Обґрунтування типів кадрової політики підприємства / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – 2015. – Вип. 25. – С. 88–98.

9. 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.

10. Водолажська Т.О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства» / Т.О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – 2014. – Вип. 24. – С. 55–64.

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

Стаття надійшла до редакції 6.10.2015 р.

УДК 658:656.13.033

АНАНКО І.М., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ПРОЦЕС ПРОЕКТУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ

Анотація. Бурхливий розвиток соціально-економічної сфери, ускладнення інформаційних зв'язків, інтенсивна поява нових технологій та технічних досягнень активізували пошук та впровадження сучасними підприємствами нових, більш гнучких підходів до організації бізнесу. Одним із таких підходів є розробка та впровадження логістичних систем для оптимізації управління потоковими процесами на підприємствах.

У статті визначено сутність поняття «проектування логістичної системи», удосконалено методичні основи розробки логістичних систем, керуючись основними принципами теорій діагностики та вирішення логістичних проблем. Практична цінність запропонованого процесу полягає у забезпеченні ефективного координування діяльності підприємства шляхом проектування та впровадження логістичних систем, що сприятимуть своєчасному здійсненню необхідних управлінських процедур, спрямованих на оптимізацію використання ресурсів та скорочення витрат.

Ключові слова: логістика, логістична система, проектування, діагностика логістичних проблем.

АНАНКО И.Н., канд. экон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ПРОЦЕСС ПРОЕКТИРОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Аннотация. Бурное развитие социально-экономической сферы, усложнение информационных связей, интенсивное появление новых технологий и технических достижений активизировали поиск и внедрение современными предприятиями новых, более гибких подходов к организации бизнеса. Одним из таких подходов является разработка и внедрение логистических систем для оптимизации управления потоковыми процессами на предприятиях.

В статье определена сущность понятия «проектирование логистической системы», усовершенствованы методические основы разработки логистических систем, руководствуясь основными принципами теорий диагностики и решения логистических проблем. Практическая ценность предложенного процесса заключается в обеспечении эффективного координирования деятельности предприятия путем проектирования и внедрения логистических систем, которые способствуют своевременному осуществлению необходимых управленческих процедур, направленных на оптимизацию использования ресурсов и сокращение затрат.

Ключевые слова: логистика, логистическая система, проектирование, диагностика логистических проблем.

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

THE PROCESS OF DESIGNING LOGISTICS SYSTEMS

Abstract. Rapid socio-economic development, an increase in the complexity of information links, intensive emergence of new technologies and technical achievements have resulted in enhancement of searching and implementing new more flexible approaches to business engineering of modern enterprises. One of such approaches is developing and implementing logistics systems to optimize management of flow processes at the enterprises.

In the article the essence of the concept «logistics system design» has been defined; the methodological basis for modeling logistics systems has been improved on the ground of basic principles to the diagnosis and solution of logistics problems. The practical value of the suggested process lies in ensuring effective coordination of the enterprises' activities by designing and implementing logistics systems, which give an opportunity to use timely management procedures for optimum employment of resources and cost reduction.

Key words: logistics, logistics system, designing, diagnostics of logistics problems.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку економіки значної актуальності набувають питання оптимізації витрат за

рахунок поліпшення управління бізнес-процесами підприємства. Для розробки і впровадження ефективної мережі управління поточковими процесами та успішного здійснення логістичної діяльності необхідне ретельне проектування логістичних систем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема проектування та впровадження логістичних систем у практику сучасних підприємств зацікавила багатьох зарубіжних та вітчизняних дослідників. Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує, що цим питанням займалися такі вчені, як Д. Дж. Бауерсокс, С. А. Бубнов, У. Доналд, Д. Дж. Клосс, Дж. Маліндретос, М. А. Окландер, І. Христодулу-Варотсі тощо. Безпосередньо для підприємств транспортної галузі в Україні проблем логістичної діяльності стосуються роботи В. Н. Амітана, В. І. Апатцева, В. М. Беляєва, В. І. Бережного, Є. В. Бережної, В. Л. Диканя, Л. Г. Зайончика, Р. Р. Ларіної, С. Б. Левіна, В. С. Лукінського, В. М. Ніколашина, В. Л. Пілюшенка, М. О. Устенко та інших.

Незважаючи на велику кількість наукових розробок у галузі логістики, практична діяльність підприємств не забезпечена в достатній мірі науково обґрунтованими методичними рекомендаціями з проблем розробки та впровадження логістичних систем, а також управління логістичною діяльністю.

Так, в літературі немає однозначного трактування як сутності самого поняття проектування, так і змісту цього процесу.

В ряді робіт термін «проектування» логістичних систем отожднюють із процесом створення проекту, прототипу, прообразу логістичної системи, що впливає із загального тлумачення поняття «проектування» [1, с. 330].

В іншому літературному джерелі [2, с. 11] із проектуванням логістичної системи пов'язують прийняття рішень із питань організації перевезень, постачання, управління запасами на складах, вибору місця розташування складу, досягнення бажаного рівня якості обслуговування клієнтів із якомога більш низькими експлуатаційними та капітальними витратами.

Крім того, проектування логістичних систем деякі автори отожднюють із реорганізацією та реінжинірингом [3] чи їх оновленням, тобто з істотними змінами у логістичних бізнес-процесах з метою якісного покращення важливих показників функціонування, таких як витрати, якість та швидкість обслуговування.

Автор поділяє думку І.М. Ваховича, який надає визначення проектування логістичних систем як комплексу цілеспрямованих дій зі створення чи вдосконалення функціонування логістичних систем, що характеризуватиметься оптимальними матеріальними, фінансовими й інформаційними потоками, сприяючи максимальному досягненню кінцевої мети функціонування логістичної системи та позитивним змінам у її діяльності за показниками обсягу, часу, витрат, якості тощо [4, с. 29; 5]. Виходячи з цього, зміст проектування полягає у трансформації логістичної системи з поточного стану в «бажаний» чи «ідеальний», тому поняття можна ототожнити з поняттям «удосконалення», сутність якого полягає саме в переведенні певного об'єкта з одного стану в інший – кращий, «бажаний».

Існує велика кількість робіт, що декларують основні принципи побудови логістичних систем [6 – 8] або присвячені розгляду основних заходів побудови систем логістики, аналізу факторів впливу на організацію логістичних об'єктів та операцій, розкриттю сутності основних етапів процесу проектування [9, с. 2]. Разом з тим, дискусійними залишаються питання розкриття змісту, визначення етапів процесу проектування логістичних систем у сучасних умовах процесного управління та його методичного забезпечення.

Формулювання цілей статті. Маємо на меті, базуючись на основних принципах діагностики та вирішення логістичних проблем, користуючись принципами застосування процесного підходу до управління діяльністю підприємств, визначити сутність і розкрити зміст етапів процесу проектування логістичних систем.

Виклад основного матеріалу дослідження. З метою трансформації існуючої логістичної системи в інший стан – кращий, в межах процесу її проектування доцільно почати з розгляду основних принципів діагностики логістичних проблем, а для розробки нової логістичної системи рекомендується скористатися теоретичними основами аналізу, структуризації та вирішення логістичних проблем.

Діагностика логістичних проблем – це виявлення відхилень між уявленням щодо цілі та прогнозованим станом об'єкта на певний період планування. Правильне та точне формулювання логістичної проблеми є першим та необхідним етапом дослідження логістичної системи і, як відомо, може бути запорукою вирішення проблеми. Проблеми логістичної системи та вимоги, яким вона по-

винна задовольняти, визначаються на основі аналізу цілей функціонування логістичної системи та обмежень зовнішнього середовища. До логістичної системи можуть висуватися такі вимоги: гнучкість, необхідність швидкої адаптації до змін навколишнього середовища в умовах політичної та економічної нестабільності, можливість функціонування в нерозвинутій інфраструктурі та сфері обігу тощо.

Послідовність аналізу логістичної проблеми є такою:

- проблема поділяється на складові, більш доступні для вирішення;
- обираються і використовуються найпридатніші спеціальні методи вирішення окремих підпроблем;
- окремі рішення поєднуються так, щоб можна було отримати загальне вирішення логістичних проблем.

Етапи аналізу логістичної системи ілюструє рис. 1:

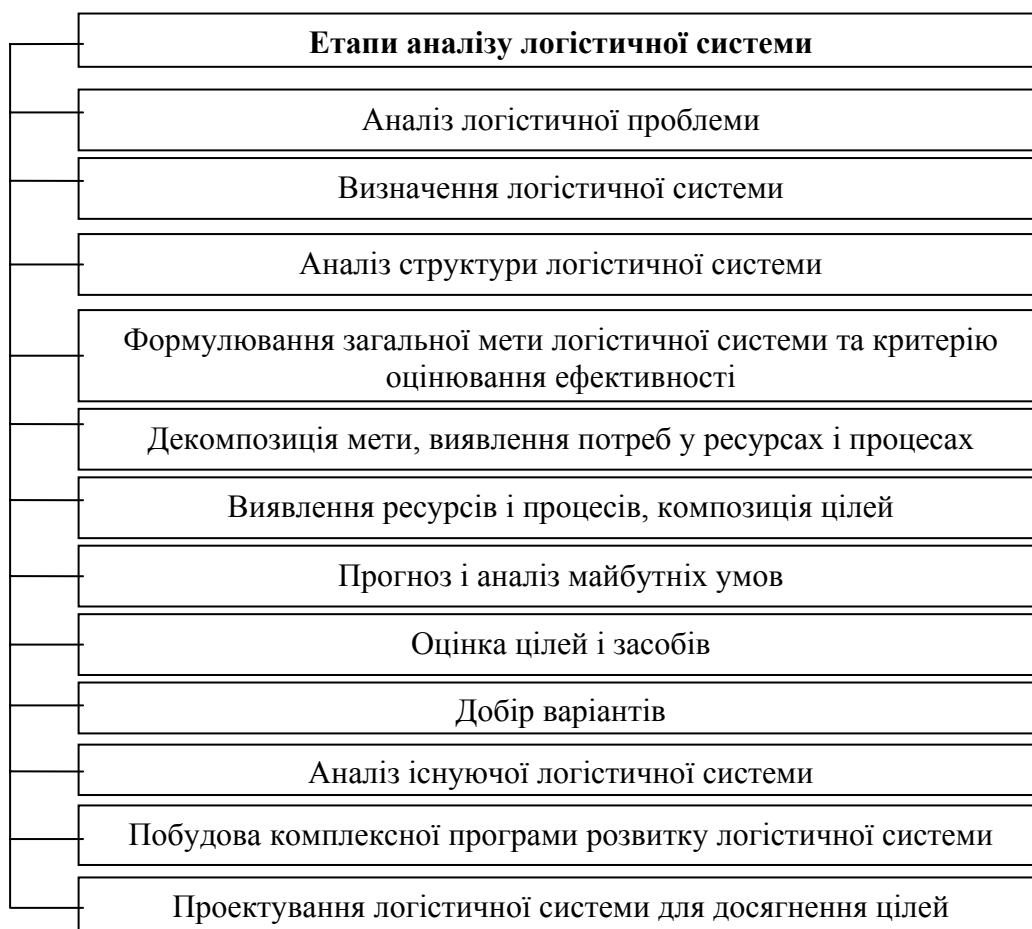


Рис. 1. Етапи аналізу логістичної системи [10, с. 78]

Щоб визначити логістичну систему, слід розкласти проблему на сукупність чітко сформульованих завдань. У складних логістичних системах створюються завдання, які утворюють ієрархію, тобто стосовно одного об'єкта дослідження вирішуються зовсім різні завдання. Позиція експерта з логістики полягає у виборі того чи іншого критерію вирішення проблеми.

Для того щоб сформулювати глобальну ціль логістичної системи, а також обрати критерій оцінки ефективності її функціонування, слід знати особливості логістичного бізнесу, теорію систем і технологію функціонування об'єкта дослідження.

В більшості логістичних систем вибір управлінського рішення пов'язаний зі значною трудомісткістю ув'язування цілі із засобами її досягнення шляхом декомпозиції цілей. При цьому найчастіше використовується метод побудови дерева цілей.

В логістичних системах підприємств не вдається логічно визначити мету та критерій ефективності функціонування системи. Тут не прийнятний аналіз, що базується на постійності потреб людини, оскільки вони безперервно змінюються.

Аналіз логістичних систем, як правило, проводиться з урахуванням перспектив розвитку. Інтерес викликає будь-яка інформація щодо майбутнього – щодо ситуації, ресурсів, законодавчих актів, продуктів та технологій. Тому прогнозування є найважливішою та найскладнішою частиною аналізу логістичних систем.

Цілий ряд соціальних, політичних, моральних, екологічних та інших факторів зовнішнього середовища, які беруться до уваги у процесі аналізу логістичних систем, неможливо оцінити кількісно. В такому випадку використовуються суб'єктивні оцінки експертів. Оскільки у процесі аналізу логістичних систем експерт із логістики має справу, як правило, з неструктурованими чи слабо структурованими проблемами, то отримання оцінок та їх обробка є необхідним етапом системного аналізу більшості логістичних проблем.

Основою прийняття рішень в аналізі логістичних систем є відсікання малозначущих цілей чи цілей, що не мають ресурсів для їх досягнення.

Одним з найважливіших завдань аналізу логістичних систем є удосконалення існуючих підрозділів управління. У зв'язку з цим виникає необхідність у діагностичному аналізі органів управління,

логістичної системи підприємства, що спрямований на виявлення їх можливостей та недоліків. Нова система впроваджується в тому випадку, якщо вона підвищує ефективність функціонування підрозділу управління. В результаті вирішення завдань аналізу логістичних систем розробляються програми розвитку.

На завершальному етапі аналізу логістичних систем здійснюється розробка логістичної організації. З метою розробки гнучких логістичних систем, які оперативно реагували б на мінливі ринкові умови, дозволяли б швидко налагоджувати партнерські відносини з постачальниками, вчасно відповідали б на зміну вимог споживачів та забезпечували б необхідну якість пропонованих послуг, доцільно використати принципи процесного підходу.

Таким чином, керуючись принципами теорії діагностики та аналізу проблем, подамо загальну схему процесу проектування логістичної системи у вигляді табл. 1.

Перший етап за приведеним алгоритмом передбачає ознайомлення членів та партнерів з обраною логістичною концепцією, системою вимог до логістичної системи; створення робочої групи з розвитку логістичної системи.

В загальному вигляді основні вимоги до формування логістичних систем є такими:

- інтеграція ланок ланцюга поставок в єдину систему, що забезпечує ефективне наскрізне управління матеріальними та інформаційними потоками;
- інтеграція систем контролю над рухом та використанням силовини та матеріалів;
- забезпечення ефективної взаємодії та узгодженості побудови й функціонування елементів логістичної системи;
- забезпечення узгодженості з діючими процесами та системами управління підприємством;
- впорядкованість та сумісність зі стилем управління, прийнятим на підприємстві, спрямованість на дії.

Проведення діагностики стану логістичної системи та самооцінки ступеня виконання вимог до неї доцільно здійснити відповідно до процедури інтегральної оцінки розвитку системи експертною групою.

Таблиця 1

Загальна схема проектування логістичної системи автотранспортного підприємства

Образ майбутньої логістичної системи			Рейнжиніринг		Впровадження	
Етап 1	Етап 2	Етап 3	Етап 4	Етап 5	Етап 6	
ВИЗНАЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ МІСІ	АУДИТ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ	СТВОРЕННЯ МОДЕЛІ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ	ПРОЕКТУВАННЯ ЛОГІСТИЧНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	ПІДГОТОВКА ПРОЕКТУ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ	ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТУ ЛС	
1. Створення робочої групи, відповідальної за розвиток логістичної системи; 2. Розробка вимог до сучасної ЛС; 3. Визначення логістичних проблем; 4. Формулювання місії ЛС, логістичних цілей та завдань	1. Діагностика проблем та рівня розвитку логістики на підприємстві в цілому; 2. Ідентифікація та документування існуючих логістичних процесів; 3. Збір та розподілення інформації щодо витрат ЛС за центрами та статтями в кожній декомпозиції процесів, функцій, дій; 4. Визначення ресурсомісткості існуючих логістичних процесів; 5. Визначення ступеня виконання вимог ЛС внутрішніх та зовнішніх клієнтів	1. Визначення бажаного стану розвитку ЛС; 2. Моделювання варіантів та вибір системи вимог для досягнення бажаного стану логістичної системи; 3. Техніко-економічне обґрунтування обраної моделі логістичної системи	1. Специфікація вимог до логістичних бізнес-процесів обраної моделі ЛС; 2. Моделювання (регламентація) бізнес-процесів ЛС; 3. Розробка переліку ключових показників оцінювання ефективності бізнес-процесів логістичної системи	1. Складення плану-графіка впровадження системи вимог до ЛС із зазначенням: - заходів; - строків їх виконання; - задіяних ресурсів; - відповідального та виконавчого персоналу; - трудомісткості робіт; - можливих ризиків проектних рішень. 2. Розрахунок бюджету проектних рішень; 3. Визначення джерел фінансування проекту ЛС	1. Контроль за виконанням затверджених планів-графіків проекту ЛС; 2. Порівняння отриманих результатів із бажаними та визначення нових напрямків розвитку ЛС; 3. Управління відхиленнями за заданими показниками ефективності ЛС	

Визначення бажаного стану розвитку логістичної системи здійснюється шляхом проведення мозкового штурму, експертизи та вибору можливих варіантів розвитку логістики учасниками. Згідно з обраними варіантами розвитку аналітичний відділ здійснює збір необхідної інформації та моделювання варіантів розвитку логістичної системи для досягнення бажаного стану. Затверджується варіант розвитку, а також альтернативний варіант – на випадок виникнення непередбачуваних обставин.

Виходячи з обраних варіантів розвитку, служба логістики підприємства разом із його структурними підрозділами готує проект бюджету змін згідно із планом-графіком впровадження системи вимог із зазначенням заходів, строків, ресурсів та задіяного персоналу, з розрахованою орієнтовною тривалістю робіт.

Сутність етапу реалізації змін логістичної системи доцільно подати у вигляді плану дій для кожного учасника: виконання плану-графіка робіт із впровадження системи вимог; бесіди у процесі реалізації проекту; самооцінка ступеня розвитку логістичної системи; зустрічі, обмін досвідом; доповіді в раді логістики щодо стану реалізації проекту; внесення змін щодо строків, бюджету; оцінка ефективності заходів та прогнозування розвитку ситуації; уточнення списку учасників внутрішніх змін логістичної системи; підготовка до переходу на наступний рівень розвитку підприємства, зміна організаційної структури; мотивація та заохочення учасників проекту змін; завершення проекту.

Після реалізації проекту підбиваються підсумки та порівнюються отримані результати з бажаними, у випадку відхилення – встановлюються причини, що є відправною точкою для розробки коректуючих та попереджувальних заходів.

Висновки. Таким чином, розширено методичні основи проектування логістичних систем за рахунок розкриття змісту його етапів, ґрунтуючись на теоретичних основах діагностування та аналізу проблем. Запропонований автором підхід до розкриття змісту процесу проектування може слугувати базою для формування подальших методичних рекомендацій щодо реалізації цього процесу у практичній діяльності підприємств.

Література

1. Організація та проектування логістичних систем: підручник / М.П. Денисенко, П.Р. Левковець, Л.І. Михайлова та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 336 с.
2. Транспортна логістика та інтермодальні перевезення : навч. посібник / Дж. Маліндретос, І. Христодулу-Варотсі, М.Я. Постан та ін. – Одеса: Астропринт, 2004. – 164 с.
3. Бауэрсокс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д.Дж Бауэрсокс, Д.Дж. Клосс; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2001. – 640 с.
4. Вахович І.М. Методологічні засади проектування логістичних систем промислових підприємств / І.М. Вахович, І.М. Камінська // Логістика: теорія та практика: наук. журнал Луцького нац. техн. університету. – 2011. – № 1. – С. 27–36.
5. Бубнов С.А. Методика проектирования логистических систем промышленных предприятий на основе концепции RCM [Электронный документ] / С.А. Бубнов. – Режим доступа: www.bestlog.narod.ru.
6. Леншин И.А. Основы логистики: учеб. пособие / И.А. Леншин. – М.: Машиностроение, 2002. – 464 с.
7. Лубочнов В.А. Маркетинговая логистика / В.А. Лубочнов // Риск. – 1996. – № 6 – 7. – С. 16–33.
8. Транспортная логистика : учеб. пособие / Л.Б. Миротин, Б.П. Безель, Т.О. Сулейменов и др.; под ред. Л.Б. Миротина. – М.: МГАДИ (ТУ) 1996. – 212 с.
9. Порохня Т.А. К вопросу о методологии проектирования логистических систем [Электронный ресурс] / Т.А. Порохня // Сборник научных трудов СевКавГТУ. Сер.: Экономика. – 2006. – № 4. – Режим доступа: <http://www.nestu.ru>.
10. Крикавський Є.В. Логістика: основи теорії: підручник / Є.В. Крикавський. – 2-ге вид. – Л.: Національний університет «Львівська політехніка», 2006. – 456 с.

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

Стаття надійшла до редакції 07.10.2015 р.

УДК 625.76:658.15

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

ВИМІРЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті розглядається питання вимірювання економічної результативності діяльності підприємства. Основна мета дослідження полягає в удосконаленні методичних основ вимірювання економічної результативності шляхом забезпечення повносистемного її охоплення та формування основи для об'єктивного аналізу й оцінки економічної результативності. В роботі удосконалено інформаційну базу вимірювання економічної результативності підприємства, що являє собою поле економічної результативності, утворене за допомогою матричного методу на основі упорядкованих одинадцяти абсолютних показників, що характеризують основні напрями діяльності підприємства. Запропонована база забезпечує повносистемне охоплення економічної результативності, передає характер розвитку підприємства, відповідає сучасним вимогам стандартів бухгалтерського обліку і дозволяє здійснювати об'єктивний аналіз не тільки прибуткових, але і збиткових підприємств. На основі використання методу головних компонент, варимакс-обертання та інших статистичних методів дослідження уточнено інформаційну базу вимірювання критеріїв економічної результативності шляхом виділення в її полі блоків показників, що характеризуються спільністю змісту: прибутковості, продуктивності, економічності. Розгляд співвідношення темпів зміни вищенаведених блоків по відношенню один до одного дозволить визначати правильність і рівень виконання поставлених цілей з урахуванням характеру розвитку підприємства. Одержані результати досліджень можуть бути використані керівниками, які зацікавлені у забезпеченні економічної результативності роботи підприємства. Застосування запропонованих розробок забезпечить підприємства всебічною інформацією про хід виконання поставлених цілей, дозволить отримати детальне уявлення про характер як власного розвитку, так і конкурентів, та підвищить здатність своєчасно реагувати на критичні відхилення від визначених цілей. Все це є передумовами забезпечення успіху будь-якого підприємства в умовах ринку.

Ключові слова: результативність, економічна результативність, вимірювання, поле економічної результативності, підприємство.

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

ИЗМЕРЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье рассматривается вопрос измерения экономической результативности деятельности предприятия. Основная цель исследования заключается в совершенствовании методических основ измерения экономической результативности пу-

тём обеспечения полносистемного ее охвата и формирования основы для объективного анализа и оценки экономической результативности. В работе усовершенствована информационная база измерения экономической результативности предприятия, которая представляет собой поле экономической результативности, образованное с помощью матричного метода на основе упорядоченных одиннадцати абсолютных показателей, характеризующих основные направления деятельности предприятия. Предложенная база обеспечивает полносистемный охват экономической результативности, передаёт характер развития предприятия, соответствует современным требованиям стандартов бухгалтерского учёта и позволяет осуществлять объективный анализ не только прибыльных, но и убыточных предприятий. На основе использования метода главных компонент, варимакс-вращения и других статистических методов исследования уточнена информационная база измерения критериев экономической результативности путём выделения в ее поле блоков показателей, характеризующихся общностью содержания: прибыльности, производительности, экономичности. Рассмотрение соотношения темпов изменения выделенных блоков по отношению друг к другу позволит определять правильность и уровень выполнения поставленных целей с учётом характера развития предприятия. Полученные результаты исследований могут быть использованы руководителями, которые заинтересованы в обеспечении экономической результативности работы предприятия. Применение предложенных разработок обеспечит предприятия всесторонней информацией о ходе выполнения поставленных целей, позволит получить детальное представление о характере как собственного развития, так и конкурентов, и повысит способность своевременно реагировать на критические отклонения от поставленных целей. Все это является предпосылками обеспечения успеха любого предприятия в условиях рынка.

Ключевые слова: результативность, экономическая результативность, измерение, поле экономической результативности, предприятие.

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

MEASURING AN ENTERPRISE ECONOMIC PERFORMANCE

Abstract. The article is devoted to measuring economic performance of an enterprise. The main objective of the research is to improve the methodological foundations for the measurement of economic performance by ensuring its full-system coverage and providing a basis for objective analysis and evaluation of economic productivity. In this work the information base for measuring economic performance of an enterprise has been improved. It can be described as a field of economic performance formed by a matrix method based on ranking eleven absolute indicators, which specify the core activities of the enterprise. The suggested basis provides full-system coverage of the economic performance, describes characteristics of an enterprise development, meets modern demands of accounting standards and gives an opportunity to perform objective analysis not only of profitable enterprises, but also of loss-making ones. According to principal component analysis, varimax rotation and other statistical research methods the information base for measuring economic performance criteria has been specified by allocating the blocks of indicators in its field, which are characterized by the common content: profitability, productivity, efficiency. Considering the rates of change of the allocated blocks in relation to each other gives

an opportunity to determine the accuracy and the level of goal implementation taking into account the characteristics of enterprise development. The obtained results can be used by the leaders who are interested in improving economic performance of the enterprise. The application of the suggested developments can provide enterprises with comprehensive information on goal implementation, the detailed elucidation of their own characteristics of development as well as of those of competitors, and the ability to respond timely to critical deviations from the goals – all these factors are preconditions for success of any enterprise in the marketplace.

Key words: *performance, economic performance, measurement, field of economic performance, enterprise.*

Постановка проблеми. На сьогодні багато підприємств знаходяться у кризовому стані. В таких умовах керівникам підприємств необхідно вміти правильно визначати цілі підприємства та спрямовувати діяльність на безпосереднє їх досягнення з мінімально можливими витратами. Для цього необхідна повна інформація про результативність діяльності підприємства, яка є категорією, що відбиває успіх діяльності підприємства в умовах ринку. Завдання вимірювання, аналізу, оцінки результативності та прийняття коректив щодо її забезпечення є одночасно закінченням та початком циклу робіт, що забезпечують успіх підприємства в умовах ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання вирішення завдань вимірювання, аналізу та оцінки результативності діяльності підприємств розглядаються в роботах деяких вітчизняних та багатьох зарубіжних вчених. Серед вітчизняних дослідників варто згадати Г.А. Жучкову [1], М.О. Кизима, А.А. Пилипенка, В.А. Зінченка [2], О.І. Олексюка [3], Н.В. Поліщук [4], С.Ф. Покропивного [5], О.М. Тищенко [6]. Серед зарубіжних вчених особливо слід відмітити К. Адамса, П. Робертса [7], О.П. Градова [8], Й. Дака, Б. Валлерспіра [9], П.Ф. Друкера [10], Р. Каплана, К. Нортон [11], Г. Кокінза [12], Р. Лінча, К. Кросса [13], Л. Мейзела [13], М. Менкінса, Р. Стіла [11], Ф. Ніколса [13], Д. Парментера [14], Н.С. Пласкову [15], Х.К. Рамперсада [16], Т. Рейхмана [17], П. Роджерса, М. Бленко [11], Д.С. Синка [18], Д. Ексана [19] та ін.

Деякі вчені займалися результативністю функціонування сучасних економічних систем взагалі [4] або результативністю економічних процесів [1], інші – у своїх роботах [5, 8, 10, 18] розкривали загальні правила вимірювання результативності діяльності підприємства, обґрунтовували критерії оцінювання результативності або обов'язкові напрямки вимірювання результативності, але не пропо-

нували систему показників, що дозволила б всебічно виміряти результативність діяльності підприємства.

Більшість вчених незалежно або на підставі обраних критеріїв результативності розглядали певну модель результативності або систему показників, що пропонується для вимірювання результативності [2, 3, 6, 7, 9–17, 19, 20].

Крім того, дослідження існуючих систем показників вказують на те, що в останні роки більшість розробок передбачає обов'язкове використання як фінансових, так і нефінансових критеріїв, і в основному є продовженням або синтезуванням п'яти методичних підходів – збалансованої системи показників, системи AMBITE, TOPP-системи, системи ECOGRAI та системи ENAPS [21]. Таким чином, всі підходи до формування системи показників можна поділити на дві групи: системи показників, що вимірюють результативність діяльності підприємства, та системи показників, що спрямовані на вимірювання результативності процесів, які здійснюються на підприємстві [22]. До систем показників, що вимірюють результативність діяльності підприємства, відносяться: система показників Дюпона, система показників ZVEI, система показників RL, збалансована система показників, TOPP-система, BSC-модель Лоренца Мейсела, модель EP2M, система ECOGRAI, поле економічної результативності, система ECOGRAI/BSC тощо.

Результативність являє собою результат, який характеризує правильність та рівень досягнення поставлених цілей в результаті виконання необхідних дій з мінімально можливими витратами. Виходячи із сутності результативності, існуючі підходи до формування системи показників вимірювання результативності можна поділити на дві групи. Перша група – підходи до формування системи показників, які вирішують питання вимірювання результативності підприємства на стратегічному рівні. До неї належать: збалансована система показників (1992 рік), TOPP-система (1992 рік), BSC-модель Лоренца Мейсела (1993 рік), модель EP2M (1993 рік), система ECOGRAI (1990 рік, 2005 рік) та система ECOGRAI/BSC (2012 рік). Друга група – підходи до формування системи показників, які вирішують питання вимірювання результативності підприємства на тактичному та оперативному рівнях (системи показників, які вирішують питання вимірювання економічної результативності підприємства). До неї належать: система показників Дюпона (1919 рік),

система показників ZVEI (1969–2003 роки), система показників RL (1977–2001 роки) та поле економічної результативності (2005 рік). Економічна результативність (ЕР) являє собою економічний результат, який характеризує правильність та рівень досягнення поставлених цілей в результаті виконання необхідних дій з мінімально можливими витратами [6].

Проведені дослідження показали, що в сучасних умовах недостатньо уваги приділяється розробці системи показників вимірювання економічної результативності підприємства, що унеможливорює забезпечення об'єктивного вимірювання результативності підприємства. Оскільки на практиці існує тісний взаємозв'язок між стратегічними та оперативними цілями, який носить фундаментальний характер, виникає потреба у виборі або розробці узгодженої зі стратегічними цілями системи показників вимірювання економічної результативності підприємства.

Обрана система повинна бути позбавлена притаманних у цілому системам показників недоліків:

- неповносистемність охоплення всіх якісних співвідношень між кількісними показниками, що відображають найважливіші результати, до яких прагне підприємство, і ресурси, витрати, необхідні для їх досягнення;
- різна спрямованість зміни показників;
- неспівмірність і несумірність показників, розрахованих у різних одиницях вимірювання.

Ретельний аналіз існуючих систем показників вимірювання ЕР підприємства показав, що всіх перелічених недоліків позбавлена система показників «поле економічної результативності». Остання передбачає їх формування на підставі використання матричного методу моделювання [6]. Але зазначена система показників, по-перше, не дозволяє об'єктивно аналізувати збиткові підприємства, яких за останні роки стало досить багато; по-друге, не відповідає сучасним стандартам бухгалтерського обліку України.

Невирішені складові загальної проблеми. Вчені пропонують велику кількість різновидів системи показників вимірювання результативності підприємства, але питанню визначення системи показників вимірювання ЕР в сучасних умовах приділяється недостатньо уваги, тому за допомогою останніх неможливо здійснити об'єктивне вимірювання ЕР функціонування як прибуткових, так і

збиткових підприємств з урахуванням сучасних вимог стандартів бухгалтерського обліку України.

Таким чином, виникає потреба у перегляді існуючої системи показників із точки зору врахування сучасних змін у стандартах бухгалтерського обліку України та необхідності вимірювання результативності не тільки прибуткових, але і збиткових підприємств.

Формулювання цілей статті. Метою статті є удосконалення методичних основ вимірювання економічної результативності шляхом забезпечення: по-перше, повносистемного її охоплення; по-друге, формування основи для об'єктивного вимірювання економічної результативності як прибуткових, так і збиткових організацій; по-третє, відповідності сучасним вимогам бухгалтерського обліку; по-четверте, можливості вимірювання всіх критеріїв економічної результативності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повносистемне охоплення складного явища дозволяє здійснити матричний метод моделювання, розроблений естонським вченим У.І. Мересте [23]. Вказаний метод полягає в побудові матриці вимірювання складного явища, зокрема ефективності [23], та визначенні його поля. Під полем економічної результативності розуміється замкнуте поле, елементами якого є відносні показники, що формуються шляхом співвідношення елементів рядка та стовпця матриці між собою – вони є інформаційною базою вимірювання ЕР.

Таким чином, поле ЕР складається з двох частин. Перша частина – це абсолютні показники фінансово-господарської діяльності, що замикають поле ЕР і тим самим визначають його зміст. При цьому вони самі по собі не належать до поля ЕР. Друга частина – це система всіляких взаємозв'язків між абсолютними показниками (відносні показники), що формує поле ЕР [6]. Тобто ЕР вимірюється не певною кількістю абсолютних показників, а станом всього поля ЕР – станом всіх можливих співвідношень між абсолютними показниками, що тим самим забезпечує повносистемність охоплення зв'язків кількісних параметрів.

Необхідно сформулювати таку систему показників, яка б забезпечила детальне вимірювання ЕР та відповідала певним вимогам: універсальності, широти, лаконічності, доступності, інформативності та теоретичної обґрунтованості [6].

Універсальність полягає в тому, що кількість показників у сис-

темі повинна бути достатньою для відображення всіх аспектів діяльності і простою для сприйняття. Широта – це необхідність всебічного охоплення системою показників всіх видів діяльності підприємства: виробництво, фінанси, персонал, маркетинг, інновації, постачання, керівництво. Лаконічність означає, що кількість показників у системі повинна бути оптимальною. У практиці господарювання найкраще зарекомендували себе моделі у вигляді матриці розміром від 10:10 до 15:15 [23]. Доступність полягає в тому, що необхідна інформація для формування показників обраної системи чи самі показники повинні бути зафіксовані у звітності та плановій документації. Інформативність означає, що кожний показник повинен нести максимальний обсяг інформації, тобто бути абсолютним, а не відносним. Істотність пояснюється тим, що показники повинні давати правильні відповіді на будь-яке питання про господарську діяльність підприємства. Теоретична обґрунтованість означає, що показники мають носити не лише оцінний характер, а й дозволяти менеджерам приймати ефективні управлінські рішення.

Першу частину існуючої інформаційної бази вимірювання ЕР формують одинадцять показників у такій послідовності: прибуток від виконаних робіт (П), валовий прибуток (ВП), обсяг будівельно-монтажних робіт у договірній ціні, виконаних власними силами (О), власний капітал (ВК), операційні витрати (С), вартість матеріалів (М), вартість основних виробничих фондів (ОВФ), вартість оборотних коштів (ОК), позиковий капітал (ПК), витрати на оплату праці (ВОП) та чисельність робітників (Ч) [6].

Аналіз існуючої інформаційної бази вимірювання ЕР показав, що вона на сьогодні вимагає удосконалення, оскільки не відповідає встановленим вимогам повною мірою. По-перше, не дозволяє об'єктивно аналізувати збиткові підприємства, яких в останні роки стало досить багато, що не відповідає вимогам універсальності та істотності. По-друге, не розглядає витрати підприємства за критерієм реагування на зміни в його обсязі діяльності, що унеможливорює здійснення СVP-аналізу одного з найефективніших методів розробки та реалізації управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання прибутку на підприємстві [24]. Це не відповідає вимозі теоретичної обґрунтованості. По-третє, показники «прибуток від виконаних робіт» та «валовий прибуток» за своєю економічною

сутністю повинні розраховуватися однаково, але в роботі [6] розраховуються по-різному, тобто некоректно надано назву показнику «прибуток від виконаних робіт», який за сутністю є фінансовим результатом від звичайної діяльності до оподаткування. Це свідчить про недостатню відповідність назв та порядку розрахунку деяких складових інформаційної бази сучасним стандартам бухгалтерського обліку, що суперечить вимозі доступності.

В роботі пропонується замінити термін «показник прибутку від виконаних робіт» на «показник кеш-флоу», що являє собою кошти, зароблені власними силами підприємства. Він розраховується як фінансовий результат від звичайної діяльності, збільшений на величину амортизації. Цей показник характеризує як фінансову силу підприємства, так і його платоспроможність. У зв'язку з цим щомісячне спостереження за ним дозволить контролювати вплив поточної виробничої діяльності на платоспроможність підприємства й аналізувати його збиткову діяльність. Це дозволить удосконалений системі показників відповідати вимозі універсальності та істотності.

Термін «валовий прибуток» пропонується замінити на «маржинальний прибуток», що є частиною виручки, яка залишається на покриття постійних витрат і формування прибутку. Він визначається як різниця між чистим доходом підприємства та змінними витратами. Цей показник характеризує приріст прибутку підприємства за рахунок збільшення обсягу діяльності. У зв'язку з цим щомісячне спостереження за ним дозволить здійснювати ефективне управління прибутком. Для забезпечення універсальності запропонованої системи показників обсяг будівельно-монтажних робіт, виконаних власними силами, пропонується назвати «чистий дохід».

Для забезпечення розробки та реалізації управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання прибутку на підприємстві пропонується показники витрат – операційні витрати та вартість матеріалів – замінити на змінні витрати та постійні витрати, що забезпечить теоретичну обґрунтованість одержаної системи показників.

Таким чином, удосконалену інформаційну базу вимірювання ЕР щодо першої частини формують одинадцять показників у такій послідовності: показник кеш-флоу (П), маржинальний прибуток (МП), чистий дохід (ЧД), власний капітал (ВК), змінні витрати (Взм), постійні витрати (Впост), вартість основних виробничих фо-

ндів (ОВФ), вартість оборотних коштів (ОК), позиковий капітал (ПК), витрати на оплату праці (ВОП) та чисельність робітників (Ч). Визначені показники заносяться в перший рядок матриці як результати діяльності і в перший стовпчик як фактори, що впливають на них. На перетині рядків та стовбців розраховуються відповідні відносні показники. При цьому формуються поле ЕР і матриця в цілому, що дозволяє здійснити вимірювання складної величини і є інформаційною базою вимірювання ЕР діяльності підприємства (рис. 1).

Для полегшення отримання змістовних висновків за станом поля ЕР підприємства та забезпечення можливості вимірювання всіх її критеріїв відносні показники необхідно згрупувати за економічним змістом. Для цього було проведено дослідження з використанням методу головних компонент, варимакс-обертання й теорії множин, порядок проведення яких детально розкрито в роботі [6]. Як вихідні дані було використано піддіагональні елементи поля ЕР діяльності восьми підприємств дорожнього господарства за десятирічний період у розрізі кварталів. В результаті реалізації дослідження було виділено чотири блоки, що формують поле ЕР підприємства: прибутковості, продуктивності, витрат і виробничого потенціалу (рис. 1). Останні два блоки дозволяють врахувати неоднороззначність оцінки економічності функціонування підприємства з точки зору його подальшого розвитку, тобто дають можливість визначити характер причин її недотримання. Виділені блоки відносних показників під час проведеного дослідження співпали за сутністю із блоками, виділеними в роботі [6], але відрізняються від них складовими.

Результати дослідження та оцінка їх вірогідності наведені в таблиці 1, дані якої свідчать про доцільність виділення саме чотирьох компонент і достатньо високу вірогідність отриманого групування відносних показників поля ЕР діяльності підприємства.

Економічна результативність є складною величиною, що характеризується шістьма критеріями: прибутковістю, продуктивністю, економічністю, дієвістю, положенням на ринку та ефективністю розвитку.

Сформована матриця на базі прямого поля ЕР з визначенням його блоків дозволяє повносистемно здійснювати вимірювання шести критеріїв ЕР. При цьому його можна проводити за допомогою трьох матриць, сформованих за єдиною інформаційною базою:

– ефективності розвитку, що формується шляхом співвідношення фактичних результатів діяльності за звітний період з аналогічними за попередній;

	П	МП	ЧД	ВК	Взм	Впост	ОВФ	ОК	ПК	ВОП
П	1	Співвідношення МП та П	Співвідношення ЧД та П	Співвідношення ВК та П	Витратомісткість П за Взм	Витратомісткість П за Впост	Фондомісткість П	ОК на 1 грн П	Співвідношення ПК та П	Зарплатомісткість П
МП	Частка коштів, зароблених власними силами в МП	1	Співвідношення ЧД та МП	Співвідношення ВК та МП	Витратомісткість МП за Взм	Витратомісткість МП за Впост	Фондомісткість МП	ОК на 1 грн МП	Співвідношення ПК та МП	Зарплатомісткість МП
ЧД	Частка коштів, зароблених власними силами в МП	Коефіцієнт прибутку	1	Частка ВК в ЧД	Змінні витрати на 1 грн ЧД	Постійні витрати на 1 грн ЧД	Загальна питома фондомісткість	Коефіцієнт закріплення ОК	Частка ПК в ЧД	Зарплатомісткість ЧД
ВК	Прибутковість ВК	Співвідношення МП та ВК	Оборотність ВК	1	Співвідношення Взм та ВК	Співвідношення Впост та ВК	Співвідношення ОВФ та ВК	Співвідношення ОК та ВК	Співвідношення ПК та ВК	Співвідношення ВОП та ВК
Взм	Прибутковість змінних витрат	Співвідношення МП та Взм	Витратовіддача за змінними витратами	Співвідношення ВК та Взм	1	Співвідношення Впост та Взм	Співвідношення ОВФ та Взм	Співвідношення ОК та Взм	Частка ПК в Взм	Співвідношення ВОП та Взм
Впост	Прибутковість постійних витрат	Співвідношення МП та Впост	Витратовіддача за постійними витратами	Співвідношення ВК та Впост	Співвідношення Взм та Впост	1	Співвідношення ОВФ та Впост	Співвідношення ОК та Впост	Співвідношення ПК та Впост	Співвідношення ВОП та Впост
ОВФ	Прибутковість ОВФ	Співвідношення МП та ОВФ	Фондовіддача	Коефіцієнт інвестування	Співвідношення Взм та ОВФ	Співвідношення Впост та ОВФ	1	Співвідношення ОК та ОВФ	Співвідношення ПК та ОВФ	Співвідношення ВОП та ОВФ
ОК	Прибутковість ОК	Співвідношення МП та ОК	Оборотність ОК	Співвідношення ОК та ВК	Співвідношення Взм та ОК	Співвідношення Впост та ОК	Співвідношення ОВФ та ОК	1	Співвідношення ПК та ОК	Співвідношення ВОП та ОК
ПК	Прибутковість ПК	Співвідношення МП та ПК	Оборотність ПК	Коефіцієнт фінансування	Співвідношення Взм та ПК	Співвідношення Впост та ПК	Співвідношення ОВФ та ПК	Співвідношення ОК та ПК	1	Співвідношення ВОП та ПК
ВОП	Прибутковість ВОП	Співвідношення МП та ВОП	Віддача коштів на оплату праці	Співвідношення ВК та ВОП	Співвідношення Взм та ВОП	Співвідношення Впост та ВОП	Співвідношення ОВФ та ВОП	Співвідношення ОК та ВОП	Співвідношення ПК та ВОП	1
Ч	Кошти, зароблені власними силами на 1-го працюючого	МП на одного працюючого	Продуктивність працюючого	ВК на 1-го працюючого	Витратозаброєність за змінними витратами	Витратозаброєність за постійними витратами	Фондозаброєність	ОК на 1-го працюючого	ПК на 1-го працюючого	Середньорічна з/п 1-го працюючого

Умовні позначення:

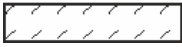
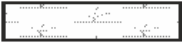
	- Блок прибутковості		- Блок витрат
	- Блок продуктивності		- Блок виробничого потенціалу

Рис. 1. Удосконалена інформаційна база вимірювання економічної результативності діяльності підприємства та її критеріїв

- дієвості, що формується шляхом співвідношення фактичних та запланованих результатів діяльності за звітний період;
- положення на ринку, що формується шляхом співвідношення фактичних результатів діяльності за звітний період з аналогічними показниками одного з конкурентів.

Таблиця 1

Характеристика одержаних результатів дослідження

Назва компоненти (блоку прямого поля ЕР)	Характеристика результату		Вірогідність результату		
	Сумарне факторне навантажен- ня ознак	Загаль- на дис- персія, %	Сумарне наванта- ження ознак, що беруть участь у назві компоненти	Коефіцієнт інформативності	
				нормативне значення	фактичне значення
Блок прибутковості	26,12	47,5	24,03	0,75–0,95	0,92
Блок продуктивності	7,00	12,73	5,39		0,77
Блок витрат	4,51	8,2	3,83		0,85
Блок виробничого потенціалу	3,41	6,2	2,59		0,76
Всього	41,04	74,63	–	–	–

Порівняння показників за звітний період (дієвість) дозволяє визначити фактори, що впливають на результати діяльності. Порівняння показників у динаміці (прибутковість, продуктивність та економічність) може визначити вплив змін умов господарювання на результати діяльності підприємства. Порівняння показників за різними підприємствами дозволяє отримати деяку інформацію відносно конкурентної позиції на ринку дорожніх робіт. Таким чином, можна здійснити комплексне всебічне вимірювання економічної результативності діяльності підприємства.

Висновки. У статті удосконалено інформаційну базу вимірювання економічної результативності підприємства шляхом включення до складових рядка та стовпця матриці маржинального прибутку, показника кеш-флоу, чистого доходу, змінних та постійних витрат та узгодження всіх показників з існуючими стандартами бухгалтерського обліку в Україні. Запропоноване поле економічної результативності забезпечує не тільки повносистемне охоплення вимірюваного явища, але і передає характер розвитку підприємства, відповідає сучасним вимогам стандартів бухгалтерського обліку і

дозволяє здійснювати об'єктивний аналіз як прибуткових, так і збиткових підприємств.

На основі використання методу головних компонент, варіант-макс-обертання та інших статистичних методів дослідження обґрунтовано інформаційну базу вимірювання критеріїв економічної результативності шляхом виділення в її полі блоків показників, що характеризуються спільністю змісту: прибутковості, продуктивності, економічності (включає два блоки – виробничого потенціалу та витрат). Розгляд співвідношення темпів зміни вищенаведених блоків по відношенню один до одного дозволить визначати правильність і рівень виконання поставлених цілей з урахуванням характеру розвитку підприємства.

Практична реалізація запропонованих розробок дозволить мати детальну інформацію, необхідну для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що є першоосновою успіху будь-якого підприємства в сучасних умовах.

Література

1. Жучкова Г.А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти визначення [Електронний ресурс] / Г.А. Жучкова // Ефективна економіка. – 2013. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=11&y=2013>.
2. Кизим М.О. Збалансована система показників: монографія / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2007. – 192 с.
3. Олексюк О.І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія / О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2008. – 362 с.
4. Поліщук Н. В. Функціонування економічних систем: моделі складових результативності: монографія / Н. В. Поліщук. – Вінниця: Вінницький національний аграрний університет, 2010. – 396 с.
5. Покропивний С.Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність / С.Ф. Покропивний, В.М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998. – 352 с.
6. Тищенко А.Н. Экономическая результативность деятельности предприятия: монография / А.Н. Тищенко, Н.А. Кизим, Я.В. Догадайло. – Х.: ИД «ИНЖЕК», 2005. – 144 с.
7. Попов Д. Эволюция показателей стратегии развития предприятия [Электронный ресурс] / Д. Попов // Управление компанией. – 2003. – № 2. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str070.html>.

8. Градов А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А.П. Градов, Б.И. Кузина. – С.Пб.: Спец. лит-ра, 1996. – 512 с.
9. Ducq Y. Definition and aggregation of a Performance Measurement System in three aeronautical workshops using the ECOGRAI Method / Y. Ducq, B. Vallespir // International Journal of Production Planning and Control. – 2005. – Vol. 16., № 2, March. – pp. 163 – 177.
10. Drucker P.F. The effective executive. The definitive guide to getting the right things done / P.F. Drucker. – New York: HarperCollins Publishers, 2006. – 178 с.
11. HBR's 10 Must-Reads on Strategy. – Boston: HBR, 2011. – 143 p.
12. Кокинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Гери Кокинз ; пер. с англ. П. Тимофеев. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 316 с.
13. Ивлеев В. Balanced Scorecard - альтернативные модели [Электронный ресурс] / В. Ивлеев, Т. Попова // Банки и технологии. – 2002. – № 4. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/balanced-scorecard-alternativnye-modeli>.
14. Parmenter David. Key performance indicators. Developing, implementing, and using winning KPIs / David Parmenter. – Canada: John Wiley & Sons, Inc., 2007. – 236 p.
15. Пласкова Н.С. Стратегический экономический анализ и оценка результативности деятельности коммерческих организаций: автореф. дис. на соиск. уч. степ. докт. экон. наук: спец. 08.00.12 «Бухгалтерский учёт, статистика» / Н.С. Пласкова. – Москва, 2008. – 48 с.
16. Рамперсад К. Х. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Х. К. Рамперсад; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 352 с.
17. Reichmann T. Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten / Thomas Reichmann. – 6 überarb. und erw. Aufl. – München : Vahlen, 2001. – 878 s.
18. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д.С. Синк ; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989. – 528 с.
19. Axson David A.J. Best practices in planning and performance management: Radically rethinking management for a volatile world / David A.J. Axson. – Canada: Wiley, 2010. – 320 p.
20. Abdelkabar Charkaoui Application of ECOGRAI/BSC Method for Controlling Logistic Performance: case of a Moroccan Clothing Company / Abdelkabar Charkaoui, Abdellah AitOuahman, BrahimBouayad // International Journal of Business, Humanities and Technology. – 2012. – Vol. 2., № 2, March. – pp. 26–35.

21. Янголь Г.В. Методичні підходи до вимірювання результативності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Г.В. Янголь // Стратегія економічного розвитку України. – 2013. – № 32. – С. 225–231. – Режим доступу: <http://www.sedu.com.ua/arhiv-nomeriv/>.

22. Navolotskaya V. Quality characteristics of process: analysis of existing approaches to the selection [electronic resource] / V. Navolotskaya. – Режим доступу: <http://www.rusregister.ru/upload/iblock/b76/Quality%20Characteristics%20of%20Processes.pdf>.

23. Венсел В. Измерение динамики экономической эффективности производства по матричной модели / В. Венсел // Матричное моделирование и комплексный анализ результатов хозяйствования: сб. науч. тр., 1985. – 144 с.

24. Догадайло Я. В. Формування системи показників управління прибутком підприємств дорожнього господарства / Я.В. Догадайло, Я.Е. Кісельова // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр. – 2012. – Вип. 19. – С. 102 – 111.

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

Стаття надійшла до редакції 3.10.2015 р.

УДК 658.011.12

ПИПЕНКО І.С., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Анотація. Розглянуто теоретичні положення щодо встановлення об'єкта управління потенціалом підприємства згідно із системно-кібернетичним підходом. Основною метою статті є обґрунтування моделі потенціалу підприємства як об'єкта управління. Встановлено склад і структуру об'єкта при управлінні потенціалом підприємства шляхом розробки контекстної та декомпозиційних діаграм. Запропоновану модель процесу формування та використання потенціалу підприємства наведено у вигляді послідовності пов'язаних підпроцесів: виявлення області виникнення ресурсів підприємства, умов доступу та сфери їх застосування; генерування альтернативних варіантів ресурсного наповнення елементів потенціалу підприємства; вибір одного варіанта або поєднання декількох з них, балансування потенціалу, реалізація потенціалу як результату взаємодії його елементів; визначення рівня його використання тощо. Удосконалену модель побудовано на основі процесного підходу з використанням методології структурного аналізу IDEF0.

Ключові слова: потенціал, ресурси, зусилля, елементи, процес, управління, об'єкт управління.

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

ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. Рассмотрены теоретические положения относительно установления объекта управления потенциалом предприятия согласно системно-кибернетическому подходу. Основной целью статьи является обоснование модели потенциала предприятия как объекта управления. Установлены состав и структура объекта при управлении потенциалом предприятия путём разработки контекстной и декомпозиционных диаграмм. Предложенная модель процесса формирования и использования потенциала предприятия представлена в виде последовательности взаимосвязанных подпроцессов: выявление области возникновения ресурсов предприятия, условий доступа и сферы их использования; генерирование альтернативных вариантов ресурсного наполнения элементов потенциала предприятия; выбор одного варианта или соединение нескольких их них, балансирование потенциала, реализация потенциала как результата взаимодействия его элементов; определение уровня его использования и др. Усовершенствованная модель построена на основе процессного подхода с использованием методологии структурного анализа IDEF0.

Ключевые слова: потенциал, ресурсы, усилия, элементы, процесс, управление, объект управления.

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

POTENTIAL OF AN ENTERPRISE AS AN OBJECT OF MANAGEMENT

Abstract. Theoretical statements related to the establishment of an object while managing the enterprise potential according to the system-cybernetic approach have been considered. The main objective of the article is substantiation of the model of the enterprise potential as an object of control. Composition and structure of the object while managing the enterprise potential have been established by means of developing contextual and decomposition diagrams. The proposed model of the process of formation and the use of the enterprise potential has been developed as a network of interconnected sub-processes: finding out the area of emerging the enterprise resources, conditions of access and sphere of their use; generating the alternatives of the resource filling of the elements of the enterprise potential; selecting one of them or combining some of them, accounting the potential, realization of the potential as a result of interaction of its elements; determination of the level of its use etc. The improved model has been built on the basis of the process approach with the use of methodology of IDEF0 structural analysis.

Key words: potential, resources, efforts, elements, process, management, object of management.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання підприємства характеризуються новизною та зростаючим темпом змін його зовнішнього середовища, складністю та невизначеністю ринкової діяльності. Успіх діяльності підприємства в таких умовах забезпечується формуванням належного потенціалу, який є узагальнюючою динамічною характеристикою 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. Раціональне застосування усіх видів ресурсів вимагає цілеспрямованого впливу на процес формування та результативного використання потенціалу підприємства, тобто управління ним.

Для забезпечення ефективного управління потенціалом підприємства, в першу чергу, необхідно визначити склад його об'єкта, тобто те, що піддається впливам та виконує управлінські команди. Досягнення цілей управління істотним чином залежить від чіткості та повноти визначення, чим керує суб'єкт і що повинно змінитися в результаті його дій. Тому актуальним завданням є встановлення об'єкта при управлінні потенціалом підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі з теорії потенціалу [1–12] розглядаються окремі аспекти процесу управління потенціалом підприємства – порядок створення, аналіз, контроль, оцінка рівня використання складових елементів.

У роботах [1–3] розглядається модель управління потенціалом підприємства. Розроблена авторами [1] модель управління передбачає спочатку аналіз конкурентного середовища, а потім, на основі цього, пошук необхідних можливостей і проектування стратегічної поведінки підприємства. Стосовно управління потенціалом підприємства дана модель містить такі види робіт: організація, оцінка, діагностика, прогноз розвитку.

Перевагою такої моделі є розгляд деяких функцій управління потенціалом підприємства. Разом з тим, основним недоліком моделі є повна невідповідність теоретичним положенням системного підходу, як наслідок – відсутнє поняття об'єкта при управлінні потенціалом підприємства.

Наступна модель управління [2] передбачає розробку, впровадження та реалізацію оцінно-аналітичного блоку робіт, що формує системи показників, критеріїв, індикаторів, параметрів розвитку всіх складових потенціалу підприємства, а також оцінки ефективності процесів управління ним.

Схожі види робіт виконуються згідно з моделлю управління потенціалом підприємства, поданою у [3]. У межах цієї моделі відокремлено процедури та етапи оцінки потенціалу; алгоритм пошуку джерел резервів його формування; заходи, спрямовані на підвищення рівня складових потенціалу підприємства.

Розглянуті моделі мають основний спільний недолік – не відокремлено об'єкт при управлінні потенціалом підприємства. Виділені роботи з оцінки, аналізу, діагностики, прогнозу розвитку потенціалу в термінах системного підходу характеризують суб'єкт управління.

Аспект управління потенціалом підприємства набув певного розвитку у роботах [4–12], присвячених стратегічному управлінню та управлінню складовими елементами потенціалу підприємства.

На думку Лучкової М. С. [4], управління стратегічним потенціалом як складовою стратегічного управління підприємством має таку структуру: визначення поточного рівня використання стратегічного потенціалу, оцінювання рівня використання стратегічного потенціалу, прийняття та впровадження відповідних рішень з управління стратегічним потенціалом; контроль використання стратегічного потенціалу підприємства.

За сутністю описаний підхід містить деякі види робіт щодо процесу оцінювання потенціалу підприємства, що є недостатнім у межах теми цього дослідження. Разом з тим наведений підхід не позбавлений основного недоліку у вищезазначених точках зору – потенціал підприємства не поданий як об'єкт управління.

У наступній науковій розробці [5] з питань управління потенціалом обґрунтований механізм управління маркетинговим потенціалом підприємства. Цей механізм охоплює чотири важливі процеси: формування збалансованого маркетингового потенціалу; реалізацію маркетингового потенціалу; оцінку рівня його використання та удосконалення маркетингового потенціалу підприємства.

Перевагою розглянутого підходу є структуризація видів робіт, які

відокремлюються в межах встановлених процесів. Разом з тим залишається не зрозумілим об'єкт при управлінні потенціалом підприємства.

На погляд Васильківського Д. М. [6], управління маркетинговим потенціалом підприємства має включати такі дії: визначення та формування структури потенціалу; аналіз конкурентних переваг та можливостей підприємства; виявлення взаємовпливу кожного елемента потенціалу; інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства.

У вказаному підході управлінський аспект має прояв лише через функцію аналізу та оцінки. Проте зазначена послідовність дій щодо управління маркетинговим потенціалом підприємства має іншу цілеспрямованість (конкурентоспроможність підприємства), що суттєво відрізняється від спрямованості обґрунтування об'єкта при управлінні потенціалом підприємства.

Окрема група вчених щодо питання управління потенціалом підприємства [7–12] наголошує на необхідності розробки системи управління та пропонує варіанти її структурного подання.

Проаналізувавши зміст розглянутих систем управління потенціалом підприємства [7–11], зупинимось на основних недоліках. По-перше, жодна система управління не містить чіткі об'єкт та суб'єкт управління. Відповідно не обґрунтований потенціал підприємства як об'єкт управління. По-друге, більшість систем управління спрямовані на встановлення рівня конкурентоспроможності підприємства, що не спрямований на процес формування та використання потенціалу підприємства.

Усуненню вказаних недоліків певною мірою сприяє механізм управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства, запропонований у роботі [12]. Механізм передбачає відокремлення суб'єкта та об'єкта управління, умов та інструментів їх функціонування (цілей, критеріїв, ресурсів, методів впливу). Проте як об'єкт управління виступає конкурентоспроможність підприємства. Це є свідченням того, що система управління має дещо інше цільове спрямування.

Загальний недолік існуючих підходів – відсутність системності у процесі управління потенціалом підприємства.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз існуючих точок зору свідчить: по-перше, відсутній підхід до формування об'єкта при управлінні потенціалом підприємства; по-друге, наявна

різноманітність у сприйнятті цільової спрямованості системи управління; по-третє, не враховано область виникнення, сфери застосування ресурсів підприємства, а також здатність здійснювати пошук / перерозподіл зусиль використання цих ресурсів.

Формулювання цілей статті. Ціль статті полягає в обґрунтуванні об'єкта управління потенціалом підприємства на основі методології структурного аналізу IDEF0.

Виклад основного матеріалу дослідження. У загальному вигляді управління являє собою безперервний та цілеспрямований вплив на процес, об'єкт, систему для збереження її стійкості або переведення з одного стану в інший на основі використання необхідних, достатніх способів та засобів впливу. При цьому процес управління характеризується сукупністю таких послідовних дій: збір інформації, передання її в пункти накопичення та переробки, аналіз інформації, що надходить, накопичується або є довідковою; прийняття суб'єктом управління рішення на підставі виконаного аналізу, вироблення відповідного управлінського впливу, доведення його до об'єкта управління.

Згідно із системно-кібернетичним підходом [13, 14] система управління як форма реального втілення певних управлінських впливів складається із двох взаємодіючих підсистем: керуючої – суб'єкт управління (формує управлінський вплив) та керованої – об'єкт управління (зазнає сформованих впливів). У кожній без виключення системі управління є прямий зв'язок – зв'язок керуючої підсистеми з керованою; протилежний за напрямом дії – зворотний зв'язок (від керованої підсистеми до керуючої). Так, суб'єкт управління через канал прямого зв'язку впливає на об'єкт, коригуючи впливи на нього навколишнього середовища. Це приводить до зміни стану керованого об'єкта – він змінює свій вплив на навколишнє середовище.

Процес управління потенціалом підприємства, згідно із системно-кібернетичним підходом, подамо у вигляді схеми (рис. 1).

Оскільки об'єктом управління виступає процес формування та використання потенціалу підприємства, то під управлінням потенціалом підприємства слід розуміти безперервний та цілеспрямований вплив на цей процес.

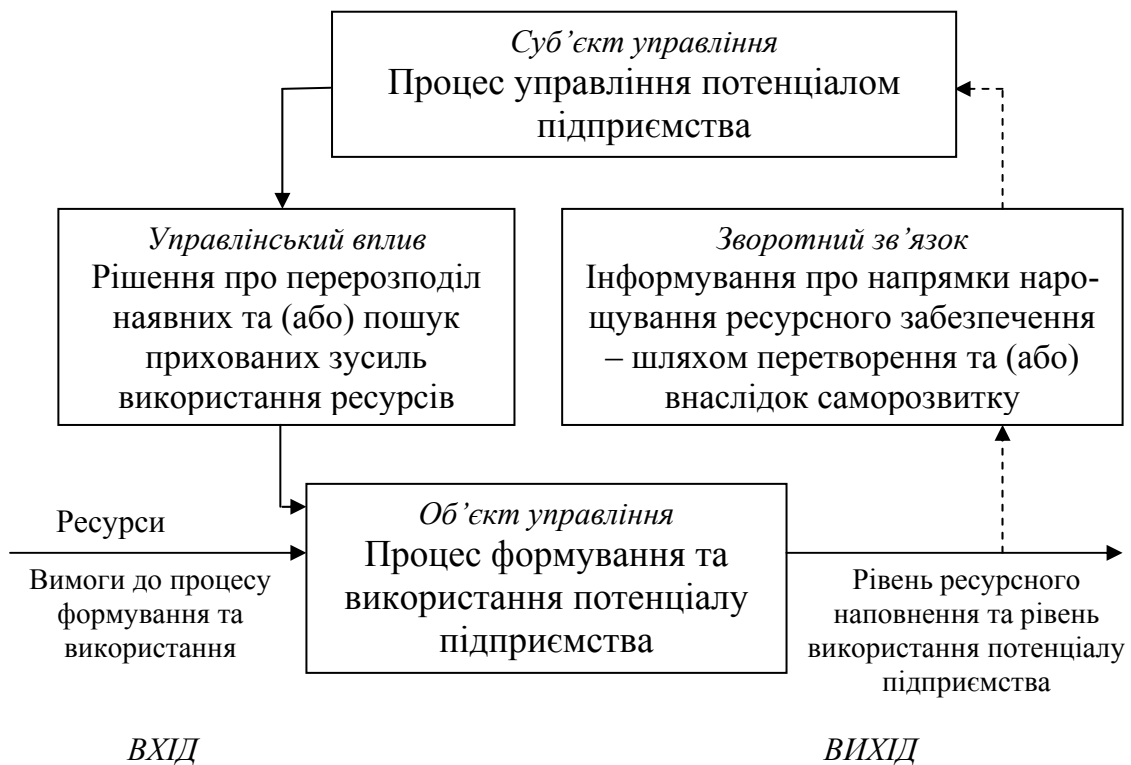


Рис. 1. Загальна схема процесу управління потенціалом підприємства згідно системно-кібернетичного підходу

Далі необхідно визначити те, на що спрямовано управлінський вплив, тобто об'єкт управління.

Процес формування об'єкта управління в загальному вигляді поданий у [15, с. 5–11]. За змістом зазначеної статті схема формування об'єкта управління має таку послідовність: формулювання проблеми управління; встановлення цілей управління об'єктом; задання критеріїв розмежування об'єкта і зовнішнього середовища; визначення характеру відносин об'єкта управління та середовища; моделювання об'єкта управління; встановлення особливостей та властивостей об'єкта управління; інформаційне забезпечення зв'язків між об'єктом, суб'єктом та завданнями управління.

Вказані етапи процесу формування об'єктів управління застосовують для цього дослідження.

На першому етапі на підставі зіставлення потреб суб'єкта та об'єкта в управлінні, інформації про об'єкт та можливості суб'єкта формулюється проблема та встановлюються цілі утворення й функціонування системи управління. Метою управління потенціалом пі-

дприємства є координування дій відповідальних служб щодо створення такого потенціалу, реалізація та використання якого максимально забезпечували б досягнення стратегічних напрямків розвитку підприємства.

З наступного етапу розпочинається безпосередньо опис об'єкта. Для цього задаються критерії, згідно з якими ті чи інші під'єкти включаються або не включаються до системи, визначається характер відносин між об'єктом управління та середовищем. Вибір об'єкта дослідження (стосовно потенціалу підприємства) згідно з певними критеріями, а також встановлення характеру зв'язків між елементами об'єкта обґрунтований у [16].

Наступний етап формування об'єкта управління передбачає побудову моделі, що містить елементи об'єкта управління та зв'язки між ними.

Теоретичною базою вирішення встановленого завдання є точка зору [17]. Згідно з положеннями науковця [17, с. 134] для структурного моделювання об'єкта управління можуть бути використані різні методи: ARIS eEPC – методика опису ланцюга процесу, що управляється через певні події; методологія структурного аналізу SADT (IDEF0, IDEF1, IDEF3).

В нашому дослідженні застосуємо метод, реалізований стандартом IDEF0, базою якого є графічне подання процесів у вигляді функціональних блоків. Кожний функціональний блок характеризується перетворенням входу (або необхідних для реалізації процесу ресурсів) у вихід (або результат, продукцію процесу). Ресурси процесу можуть бути матеріально-технічними, енергетичними, людськими, інформаційними. Слід зауважити, що не всі ресурси (входи) одночасно надходять у процес, тобто є первинні та вторинні входи. Первинні входи надходять на початку процесу, вторинні – з'являються під час реалізації процесу на підпроцесах, що його складають. Логічним є факт, що виходи також можуть бути первинними (прямий, запланований результат) та вторинними (неосновний продукт процесу). Процес здійснюється за допомогою певного механізму та керується конкретною особою. Функціональні блоки з'єднуються лініями, стрілками, що відображають зв'язки між ними.

Технологія моделювання об'єкта управління передбачає розробку контекстних та декомпозиційних діаграм.

Контекстна діаграма А0 (яка дає загальний опис об'єкта моделювання) процесу формування та використання потенціалу підприємства подана на рис. 2. Вона містить такі складові: вхід, вихід, управління та ресурси.

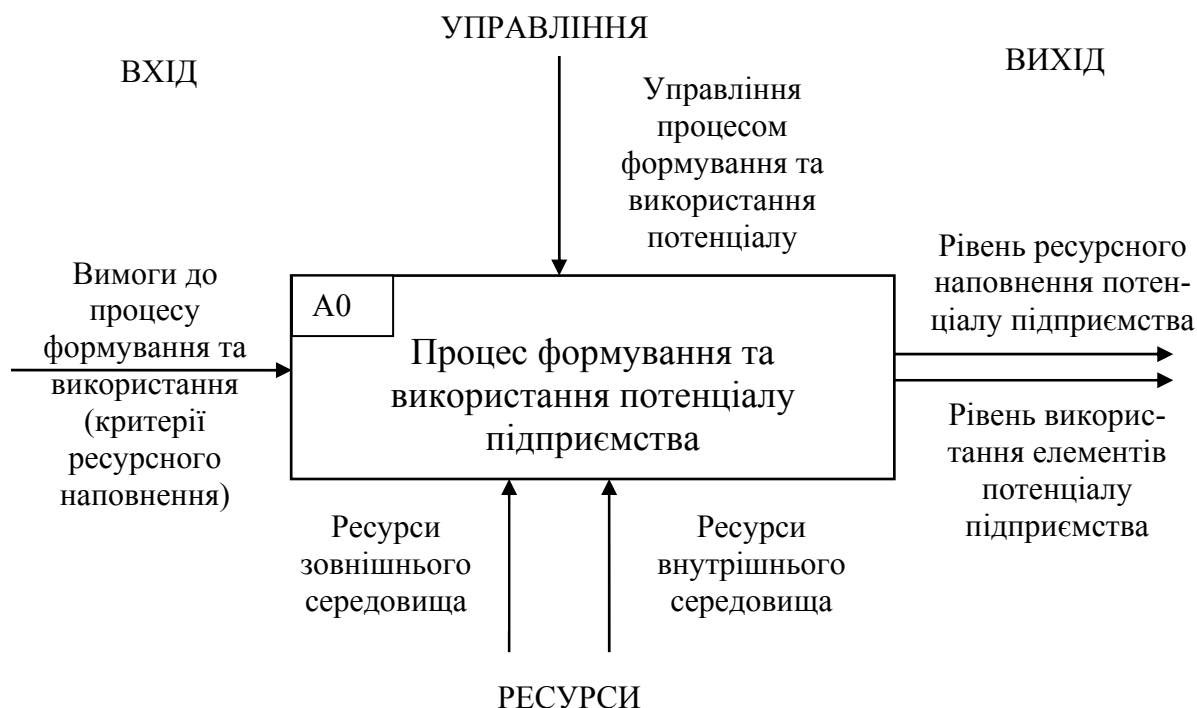


Рис. 2. Контекстна діаграма процесу формування та використання потенціалу підприємства

Входом процесу формування та використання потенціалу підприємства є вимоги до цього процесу, які доцільно виразити критеріями ресурсного наповнення елементів потенціалу або різновидами здатностей підприємства.

Так, наприклад, для формування виробничого елемента потенціалу підприємства слід враховувати здатність забезпечити ефективне використання нематеріальних активів, основних засобів праці, оборотних та необоротних активів, здатність до аналізу поточного стану фондів підприємства; для формування фінансового – здатність забезпечити доходність діяльності, здатність підтримувати фінансову стійкість тощо.

Виходом або результатом процесу є рівень ресурсного наповнення потенціалу підприємства, а також рівень використання елементів потенціалу.

Так, залежно від мобілізації та трансформації ресурсів і зусиль у діяльність підприємства, відокремлюють три рівні використання потенціалу підприємства: реалізований (активна частина), нереалізований (пасивна частина) та бажаний (резервна частина). Усі три складають максимально можливий рівень використання потенціалу підприємства, результатом якого буде досягнення основної мети управлінського процесу.

Управління процесом формування та використання потенціалу здійснюється суб'єктом управління. Для цього розробляється система управління потенціалом підприємства, де керуюча підсистема (суб'єкт управління) виконує встановлену сукупність функцій управління.

Процес формування та використання потенціалу підприємства здійснюється за допомогою ресурсів внутрішнього та (або) зовнішнього середовища: трудових, фінансових, технічних, технологічних, просторових, системи управління, інформаційних. При цьому коли місцем виникнення ресурсів підприємства виступає внутрішнє середовище, то до цих ресурсів існує прямий доступ; коли ж місцем виникнення ресурсів виступає зовнішнє середовище, то до ресурсів існує опосередкований доступ.

Для структурного опису процесу формування та використання потенціалу підприємства розробляються декомпозиційні діаграми A1 та A2, які являють собою детальний опис процесу за складовими елементами і моделювання взаємозв'язків між ними. Діаграма A1 (рис. 3) структурно описує процес створення та реалізації потенціалу підприємства (тобто процес його формування), діаграма A2 – процес використання потенціалу підприємства.

Критерії ресурсного наповнення виступають входом підпроцесу виявлення та упорядкування інформації про місця виникнення ресурсів підприємства, умови доступу та сфери їх застосування. При цьому існує певний порядок виявлення та упорядкування (керуючий вплив): виходячи із сутності та елементного складу потенціалу підприємства. Процес створення та реалізації потенціалу спирається на ресурси, їх оптимальне поєднання, а також здатність підприємства здійснювати пошук додаткових зусиль та/або перерозподіл наявних зусиль щодо сфери використання ресурсів.



Рис. 3. Декомпозиційна діаграма процесу формування (створення та реалізації) потенціалу підприємства

Внутрішня характеристика потенціалу підприємства відображається ресурсами його внутрішнього середовища. Водночас слід враховувати, що підприємство функціонує у постійно змінюваному,

із високим ступенем невизначеності, середовищі. Зовнішнє середовище також має ресурси, оскільки елементи зовнішнього потенціалу підприємства формуються залежно від умов доступу до цих ресурсів. Тому до ресурсів внутрішнього середовища існує прямий доступ, до ресурсів зовнішнього середовища – опосередкований. Незалежно від осередків виникнення та умов доступу усі види ресурсів можуть застосовуватись у таких сферах: персонал, фінанси, виробництво, маркетинг, НДДКР.

Виходом цього підпроцесу є інформація про місця виникнення 7 видів ресурсів підприємства (трудових, фінансових, технічних, технологічних, просторових, системи управління, інформаційних), прямий/опосередкований доступ до них, сфери їх застосування.

На підставі цього генеруються альтернативні варіанти ресурсного наповнення елементів потенціалу підприємства. Обов'язковою умовою ресурсного наповнення (що передбачено методикою генерування – керуючим впливом підпроцесу) є здатність підприємства ефективно використовувати наявну сукупність ресурсів.

Із переліку альтернативних варіантів (вихід попереднього підпроцесу або вхід наступного підпроцесу) здійснюється вибір одного або поєднання кількох варіантів ресурсного наповнення елементів потенціалу підприємства за принципом збалансованості. Керуючим впливом є критерії вибору варіантів – залежно від цілей та завдань із формування потенціалу підприємства.

За результатами вибору варіантів ресурсного наповнення елементів потенціалу слід збалансувати загальний потенціал за рахунок характеристик складових та режиму їх використання.

Методика балансування (керуючий вплив підпроцесу) враховує поліструктурний характер елементів потенціалу підприємства. Відповідно ця структура може істотно змінюватися в результаті прийняття відповідного управлінського рішення щодо збереження збалансованості використання ресурсів.

Останнім підпроцесом у розбудові процесу формування потенціалу підприємства є реалізація потенціалу як результат взаємодії його складових елементів. Керуючий вплив – порядок реалізації взаємодії, що передбачає послідовність застосування ресурсів підприємства. Виходом підпроцесу є рівень ресурсного наповнення потенціалу.

Успішна реалізація зазначених підпроцесів забезпечується використанням ресурсів зовнішнього та внутрішнього середовищ

(трудових, фінансових, технічних, технологічних, просторових, системи управління, інформаційних).

Рівень ресурсного наповнення як результат підпроцесу реалізації елементів потенціалу у вигляді зворотного зв'язку впливає на усі підпроцеси формування загального потенціалу підприємства у майбутньому періоді.

Таким чином, запропоновано склад і структуру процесу створення та реалізації потенціалу підприємства, тобто процесу його формування. Наступним кроком є обґрунтування структури процесу використання потенціалу підприємства (рис. 4).

Визначення цілей оцінювання потенціалу підприємства здійснюється на підставі інформації про рівень ресурсного наповнення елементів потенціалу (вхід підпроцесу).

Оцінюванню підлягає як загальна величина потенціалу підприємства, так і величина його елементного складу.

Цілі оцінювання визначають те, чого необхідно досягти в результаті реалізації деяких дій у певних умовах та фіксованому періоді часу. Так, коли ініціаторами оцінювання потенціалу підприємства є зацікавлені сторони (кредитори, інвестори, акціонери, страхові компанії), вони бажають реалізувати свої інтереси, тому формулюються такі варіанти цілей: визначення кредитоспроможності підприємства і вартості застави за кредитування; укладання страхової угоди, у процесі якої виникає необхідність визначення вартості активів; здійснення інвестиційного проекту розвитку бізнесу; реструктуризація підприємства і т.і. У будь-якому випадку основна мета оцінювання потенціалу підприємства зводиться до встановлення величини потенціалу підприємства в цілому та/або його елементів зокрема у натуральному, вартісному або будь-якому іншому виразі.

Залежно від зацікавленої сторони-ініціатора оцінювання потенціалу встановлюється порядок визначення цілей як керуючий вплив даного підпроцесу. Виходом підпроцесу є перелік цілей оцінювання.

Далі формується комплекс показників оцінювання потенціалу підприємства. Для цього за кожним елементом обґрунтовуються одиничні показники з урахуванням особливостей сфер застосування ресурсів.

Входом вказаного підпроцесу є вихід попереднього підпроцесу (перелік цілей). Керуючий вплив – критерії отримання оцінки.

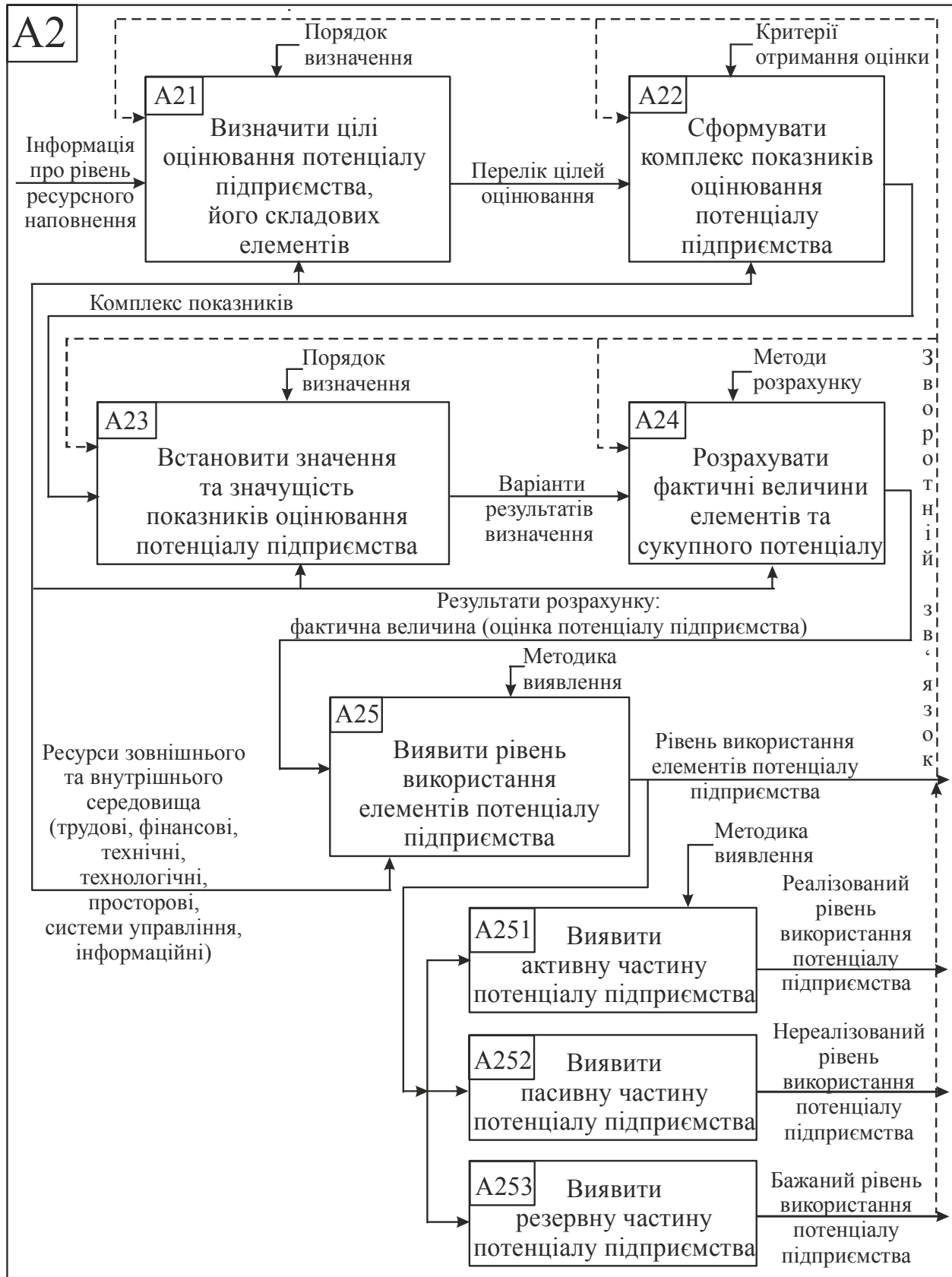


Рис. 4. Декомпозиційна діаграма процесу використання потенціалу підприємства

Сформований комплекс показників є входом підпроцесу визначення значень та значущостей показників оцінювання. Керуючим впливом є порядок визначення кількісних та якісних оцінок (кількісна оцінка здійснюється за допомогою відповідних критеріїв за певною шкалою; для розробки критеріїв оцінки показників, які не є можливим визначити кількісно, застосовується бальна шкала).

На базі цього розраховуються фактичні величини елементів потенціалу та сукупного потенціалу підприємства. При цьому керуючим впливом є методи оцінювання, які можуть бути кількісні та якісні (експертний, бальний, аналогій, рейтинговий порівняльний аналіз, факторний аналіз, методи моделювання, економіко-математичні).

Результати оцінки потенціалу підприємства є входом завершального підпроцесу: виявлення рівня використання потенціалу, його елементів. При цьому методика виявлення враховує наявні ресурси й зусилля, які на момент оцінювання використовуються, а також приховані ресурси і зусилля, які на момент оцінювання не залучені.

Під час визначення рівня використання потенціалу можливі декілька варіантів дій підприємства. Для реалізованого рівня використання потенціалу підприємства (активної частини) пошук наявних, а також прихованих ресурсів та зусиль не потрібний. Для нереалізованого рівня (пасивної частини) здійснюється пошук області перерозподілу наявних ресурсів та зусиль шляхом перетворення. Для бажаного рівня (резервної частини) здійснюється пошук прихованих ресурсів та зусиль шляхом перетворення та (або) внаслідок саморозвитку.

На підставі інформації про рівень використання потенціалу підприємства (в якості зворотного зв'язку) робиться висновок щодо відповідності отриманих результатів цілям управлінського процесу; суб'єктом управління розробляються управлінські рішення про напрямки використання та нарощування потенціалу підприємства.

Висновки. Отже, удосконалено модель процесу формування та використання потенціалу підприємства як об'єкта управління, що враховує область виникнення та умови доступу до ресурсів підприємства на основі процесного підходу з використанням методології структурного аналізу IDEF0. Така модель містить мережу пов'язаних підпроцесів щодо створення, реалізації та використання потенціалу підприємства, які ґрунтуються на місцях перерозподілу наявних ресурсів і зусиль та пошуку прихованих ресурсів і зусиль шляхом перетворення та (або) внаслідок саморозвитку.

Література

1. Петрович Й. М. Формування конкурентного потенціалу організації на інноваційних засадах / Й. М. Петрович, Н. С. Луцак // Проблеми економіки : зб. наук. пр. – 2011. – Вип. 7. – С. 3–10.
2. Божанова О. В. Управління економічним потенціалом підприємств: теоретичний аспект / О. В. Божанова // Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук.-практ. статей. – 2010. – Вип. 30. – С. 71–77.
3. Калетнік Г. М. Інноваційні моделі управління стратегічним економічним потенціалом сучасних економічних систем / Г. М. Калетнік, Г. М. Заболотний // Актуальні проблеми економіки: зб. наук. пр. – 2011. – Вип. 4 (118). – С. 3–11.
4. Лучкова М. С. Теоретичні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства / М. С. Лучкова // Економічні науки: зб. наук. пр. – 2012. – Вип. 9. – С. 77–83.
5. Балабаниць А. В. Механізм управління маркетинговим потенціалом взаємодії підприємства / А. В. Балабаниць // Вісник ДонНУЕТ: наук. журн. – 2009. – № 4. – С. 65–76.
6. Васильківський Д. М. Сучасні засади управління маркетинговим потенціалом / Д. М. Васильківський // Наука й економіка. – 2011. – № 2. – С. 60–64.
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. Плотицина Т. М. Управление конкурентным потенциалом автотранспортного предприятия / Т. М. Плотицина // Вопросы современной науки и практики : сб. науч. тр. – 2010. – Вып. 1–3. – С. 40–45.
9. Злыдень И. Н. Принципы системного управления конкурентным потенциалом предприятия / И. Н. Злыдень // Бизнес Информ. – 2005. – № 7–8. – С. 66–70.
10. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, Р. В. Мажинський. – К.: Професіонал, 2006. – 288 с.
11. Хомяков В. І. Управління потенціалом підприємства / В. І. Хомяков, І. В. Бакум. – К.: Кондор, 2009. – 400 с.
12. Воронкова А. Э. Методологические основы формирования механизма управления конкурентоспособным потенциалом предприятия / А. Э. Воронкова // Вісник Східноукраїнського державного університету: наук. – техн. журн. – 2000. – № 4. – С. 33–40.
13. Пономаренко Л. А. Основи економічної кібернетики: підручник / Л. А. Пономаренко. – К.: КНТЕУ, 2002. – 432 с.
14. Малин А. С. Исследование систем управления: учеб. для вузов /

А. С. Малин, В. И. Мухин. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005. – 400 с.

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

16. Пипенко І. С. Сутність та особливості елементного складу потенціалу АТП / І. С. Пипенко // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр. – 2013. – Вип. 21. – С. 162–170.

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

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

Стаття надійшла до редакції 23.09.2015 р.

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

УДК 658:656.13.032

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. екон. наук,

ЛЕГКИЙ С.А., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ФОРМУВАННЯ ЦІННОСТІ ПОСЛУГ ПАСАЖИРСЬКОГО АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

Анотація. У поданій статті обговорюється питання формування цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту. Метою статті є обґрунтування й розробка процесу формування цінності вказаних послуг. На основі аналізу існуючих процесів формування цінності товарів і послуг, розроблено методу встановлення параметрів та величини цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту, з використанням методу системного аналізу, розроблено процес формування цінності зазначених послуг. Запропонований процес дозволяє автотранспортним підприємствам здійснювати формування параметрів своєї послуги, що відображають її цінність, із забезпеченням їх максимальної наближеності до вимог пасажирів задля підвищення загальної цінності послуги, конкурентоспроможності й ефективності діяльності. Ми пропонуємо формувати параметри цінності послуг з урахуванням рівня задоволеності споживачів цими параметрами. Розроблений процес формування цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту може бути використаний для формування цінності інших послуг з урахуванням їх особливостей.

Ключові слова: послуга, цінність, пасажир, формування, задоволеність, шкала.

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. екон. наук,

ЛЕГКИЙ С.А., канд. екон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ФОРМИРОВАНИЕ ЦЕННОСТИ УСЛУГ ПАССАЖИРСКОГО АВТОМОБильНОГО ТРАНСПОРТА

Анотация. В данной статье обсуждается вопрос формирования ценности услуг пассажирского автомобильного транспорта. Целью статьи является обоснование и разработка процесса формирования ценности данных услуг. На основе анализа существующих процессов формирования ценности товаров и услуг, разработанного метода определения параметров и величины ценности услуг пассажирского автомобильного транспорта, с использованием метода системного анализа, разработан процесс формирования ценности данных услуг. Предложенный процесс позволяет автотранспортным предприятиям осуществлять формирование параметров своей услуги, отображающих ее

ценность, с обеспечением их максимальной приближенности к требованиям пассажиров для повышения общей ценности услуги, конкурентоспособности и эффективности деятельности. Мы предлагаем формировать параметры ценности услуг с учетом уровня удовлетворенности потребителей этими параметрами. Разработанный процесс формирования ценности услуг пассажирского автомобильного транспорта может быть использован для формирования ценности других услуг с учетом их особенностей.

Ключевые слова: услуга, ценность, пассажир, формирование, удовлетворенность, шкала.

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

FORMING THE VALUE OF SERVICES OF PASSENGER MOTOR TRANSPORT

Abstract. *The problem of forming the value of services of passenger motor transport is considered in this article. The purpose of the article is substantiation and development of the process of forming the value of these services. On the basis of the analysis of existent processes of forming the value of goods and services, the developed method for determining parameters and magnitude of value of passenger motor transport services, with the use of the systems analysis method, the process of forming the value of these services has been developed. The proposed process allows motor transport enterprises to form the parameters of the service which represent its value, providing their maximal closeness to the requirements of passengers for increasing the total value of the service, competitiveness and efficiency of activities. We suggest forming the parameters of the services value taking into account the level of customers' satisfaction with these parameters. The developed process of forming the value of services of passenger motor transport can be used for forming the value of other services taking into account their features.*

Key words: *service, value, passenger, forming, satisfaction, scale.*

Постановка проблеми. Сучасний ринок послуг пасажирського автомобільного транспорту відзначається високою динамікою зміни кон'юнктури, невизначеністю, спричиненою посиленням конкурентної боротьби, недосконалістю законодавства тощо. В таких умовах проблема створення та надання послуг, які найбільш повно відповідають усім вимогам споживачів, тобто які мають певну споживчу цінність, набуває великого значення. Вирішенням цієї проблеми займалися багато вітчизняних і зарубіжних вчених, однак ще не всі питання були розкриті. Тому завдання наукового обґрунтування та розробки процесу формування цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту є дуже актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У загальному вигляді формування є процесом організації, складання, створення чого-небудь [1]. Під формуванням цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту ми будемо розуміти процес створення таких умов для послуги, за яких вона найбільшою мірою відповідає вимогам споживачів.

Аналіз літературних джерел [2–11] дозволив дійти висновку, що вказані автори задоволення потреб та вимог споживачів розглядають у контексті створення ланцюга цінності або ланцюга доданої цінності. При цьому процес формування цінності (ланцюг цінності) ці дослідники подають як сукупність бізнес-процесів виготовлення товарів або надання послуг, спрямованих на створення цінності цих товарів або послуг за рахунок максимального задоволення потреб та вимог споживачів.

Безпосередньо на транспорті питаннями формування цінності послуг займалися дослідники [9–11], однак процеси формування цінності цих авторів не можуть бути без удосконалення використані для формування цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту. Зазначені удосконалення стосуються врахування особливостей послуг пасажирського автомобільного транспорту та їх цінності.

Формулювання цілей статті. Ціллю статті є обґрунтування та розробка процесу формування цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту відповідно до вимог споживачів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Питаннями визначення цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту займалися вчені [13; 14]. Під цінністю послуг пасажирського автомобільного транспорту вони розуміли сукупність корисних для споживачів їх параметрів [13]. Такі зазначені параметри, як відображення бажань, потреб та прагнень споживачів, визначаються за допомогою відповідного маркетингового дослідження. Отже, пропонується формувати цінність послуг пасажирського автомобільного транспорту на підставі результатів маркетингового дослідження [14].

Схема алгоритму процесу формування цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту подана на рис. 1.

На першому етапі, на підставі результатів маркетингового дослідження, встановлюються бажані параметри послуги, що визначають її цінність [13].

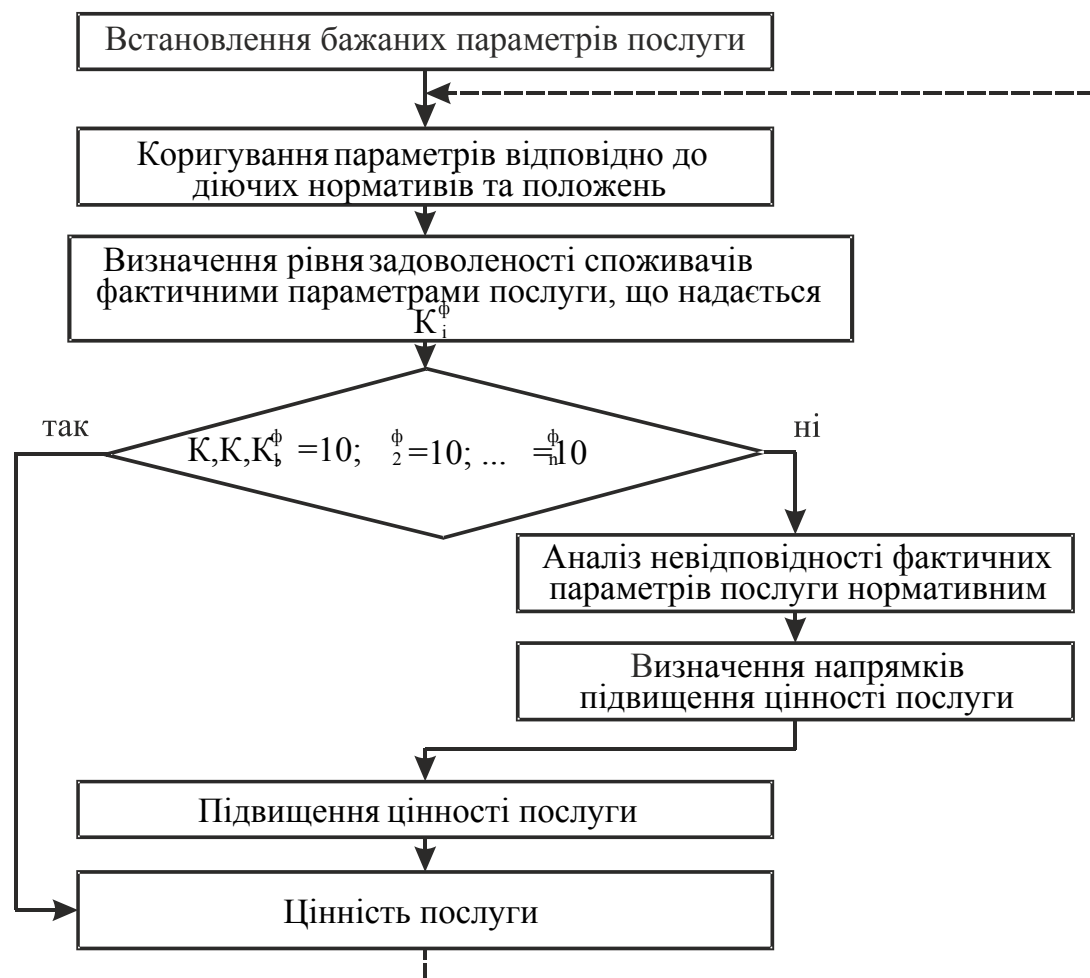


Рис. 1. Схема алгоритму процесу формування цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту

В результаті маркетингового дослідження, що проводилося на міському автобусному маршруті № 47 «ХБК–АС Центр» м. Донецька в рамках державної теми «Організація міських пасажирських перевезень» № 0107U002151, отримано такі бажані параметри послуги, що визначають її цінність (табл. 1).

Таблиця 1

Параметри цінності послуги

Параметр послуги, що визначає її цінність	Значення параметрів:		
	бажані	нормативні (рекомендовані)	скориговані
1	2	3	4
1. Наповнюваність салонів автобусів	1–2 чол. на 1 м ²	3–5 чол. на 1 м ² , $\gamma=1,0$	3 чол. на 1 м ² , $\gamma=1,0$

Продовження табл. 1

1	2	3	4
2. Посадкова висота	200–250 мм	360–430 мм	400 мм
3. Ширина дверного прорізу	1200–1500 мм	650–1200 мм	725 мм
4. Санітарно-гігієнічний стан салону	достатній	до виходу в черговий рейс повинно бути проведене вологе прибирання	до виходу в черговий рейс повинно бути проведене вологе прибирання
5. Освітлення салону	достатнє	люмінесцентні світильники – не менше 100 лк, лампи розжарювання – не менше 60 лк.	60 лк
6. Кліматичні умови у салоні	достатні	не нижче $+10^{\circ}\text{C}$ за зовнішньої температури -15°C – -25°C й не нижче $+5^{\circ}\text{C}$ за зовнішньої температури до -40°C	$+10^{\circ}\text{C}$
7. Технічний стан автобусів, що впливає на комфортність поїздки	достатній	рівень шуму в салоні не більше 80 дБ, відсутність сторонніх запахів	рівень шуму в салоні не більше 80 дБ, відсутність сторонніх запахів
8. Інформативність	достатня	витяг із [18] (у частині прав та обов'язків водія і пасажирів); позначення входу та виходу та ін. відповідно [18]	відповідно [18]
9. Швидкість доставки	висока, в межах дозволених ПДР	не більше 60 км/год, у житлових і пішохідних зонах – 20 км/год; технічна швидкість 25–30 км/год	не більше 60 км/год, у житлових і пішохідних зонах – 20 км/год; технічна швидкість 25–30 км/год

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
10. Режим роботи	5 ³⁰ –22 ⁰⁰	–	6 ⁰⁰ –19 ⁴⁶
11. Обслуговування у години пік	дотримання інтервалу руху, непереповнені салони	дотримання інтервалу руху, непереповнені салони	дотримання інтервалу руху, непереповнені салони
12. Обслуговування залежно від погодних умов	дотримання інтервалу руху, непереповнені салони	дотримання інтервалу руху, непереповнені салони	дотримання інтервалу руху, непереповнені салони
13. Час очікування транспортних засобів	5 хв	1,5 хв в години пік, 7,5 хв в міжпікові години	5 хв

Другий етап передбачає коригування цих параметрів відповідно до чинних норм, нормативів, положень у сфері розробки та надання послуг пасажирського автомобільного транспорту. Визначенню нормативів у сфері розробки та надання послуг пасажирського автомобільного транспорту присвячені роботи В.Г. Шинкаренка [15; 16], О.Ф. Кузькіна [17]. Головна проблема при визначенні нормативів полягає у тому, що в Україні відсутні нормативи на велику кількість показників (параметрів) послуги. Так, наприклад, не затверджені державні санітарні норми і правила окремо для автобусів, тролейбусів, трамваїв, вагонів метрополітену, таксі, автомобілів на замовлення. Тому зазначені автори для встановлення нормативів на параметри послуг, які не мають державного затвердження, використовують загальні вимоги, що існували у попередні роки (в СРСР) на цей або аналогічний вид транспорту. Отже, при встановленні параметрів послуги пасажирського автомобільного транспорту, що визначають її цінність, ми будемо керуватися чинними нормативами [18–23], а за їх відсутності – результатами робіт [15–17].

На маршруті № 47 використовуються автобуси марки ПАЗ-32054 місткістю 37 пасажирів, що відповідає потужності пасажиропотоку цього маршруту. Наповнюваність салонів автобусів, посадкова висота, ширина дверного прорізу регламентуються [19; 22].

Санітарно-гігієнічний стан салону, освітлення салону, кліматичні умови у салоні, технічний стан автобусів, що впливає на комфортність поїздки, регламентуються [21; 23]. Інформативність регламентується [18]. На швидкість доставляння державних норм не існує, тому можна керуватися [15–17]. Також необхідно відзначити, що швидкість руху повинна відповідати [20]. Час очікування транспортних засобів не нормується, тому керуємося [15–17] (інтервал руху автобусів). На режим роботи маршруту нормативів не існує. Однак на міських, приміських та міжміських маршрутах режим роботи встановлюють замовники перевезень (виконавчі органи міської ради, обласні держадміністрації тощо). На таких маршрутах, як правило, режим роботи не змінюють. На інших маршрутах нормативний режим роботи повинен відповідати характеру розподілу пасажиропотоку. На обслуговування у години пік, обслуговування залежно від погодних умов також нормативів не існує, тому їх значення візьмемо згідно з вимогами споживачів до цих параметрів. Результати коригування параметрів цінності послуги заносимо до табл. 1 (графа 5).

На третьому етапі, на підставі результатів маркетингового дослідження, встановлюється рівень задоволеності споживачів фактичними параметрами послуги K^{Φ}_i , що надається. Якщо рівень задоволеності споживачів за всіма параметрами послуги є максимальним ($K^{\Phi}_i = 1,0$), то вважається, що послуга відповідає вимогам споживачів та має максимальну цінність. Тому послуга надається споживачам без зміни її параметрів. В разі, якщо рівень задоволеності споживачів хоча б за одним параметром послуги менше максимального, необхідно розробити та впровадити заходи з підвищення цінності послуги, що й буде змістом наступних етапів процесу її формування.

В результаті обробки даних маркетингового дослідження на маршруті № 47 отримано такі значення коефіцієнта задоволеності споживачів параметрами послуги (табл. 2).

Рівень задоволеності споживачів за всіма 13 параметрами цінності нижче максимального ($K^{\Phi}_i < 1,0$).

Далі проводиться аналіз невідповідності фактичних параметрів послуги нормативним, що полягає у встановленні взаємозв'язку між окремими параметрами цінності, їх впливу на загальну цінність та визначенні переліку параметрів, які підлягають покращенню.

Таблиця 2

**Розрахунок коефіцієнтів задоволеності споживачів
параметрами послуги, що визначають її цінність [14]**

Параметр послуги, що визначає її цінність	Коефіцієнт задоволеності споживачів якістю параметра послуги
1. Наповнюваність салонів автобусів	0,67
2. Посадкова висота	0,34
3. Ширина дверного прорізу	0,31
4. Санітарно-гігієнічний стан салону	0,92
5. Освітлення салону	0,8
6. Кліматичні умови у салоні	0,69
7. Технічний стан автобусів, що впливає на комфортність поїздки	0,75
8. Інформативність	0,83
9. Швидкість доставляння	0,88
10. Режим роботи	0,82
11. Обслуговування у години пік	0,67
12. Обслуговування залежно від погодних умов	0,9
13. Час очікування транспортних засобів	0,5

Аналіз невідповідності фактичних параметрів послуги нормативним на маршруті № 47 дозволяє дійти таких висновків: залежність між загальною цінністю та окремими її параметрами є прямою (за зростання цінності окремих параметрів послуги її загальна цінність також зростає); існує прямий зв'язок між такими параметрами цінності послуги, як «обслуговування у години пік», «обслуговування залежно від погодних умов», «наповнюваність салонів автобусів» та «час очікування транспортних засобів» (за зростання цінності параметрів «наповнюваність салонів автобусів» та «час очікування транспортних засобів» зростає цінність параметрів «обслуговування у години пік», «обслуговування залежно від погодних умов»); існує прямий зв'язок між такими параметрами цінності послуги як «час очікування транспортних засобів» та «швидкість доставляння» (за зростання цінності параметра «швидкість доставляння» зростає цінність параметра «час очікування транспортних засобів»).

Наступний етап передбачає визначення напрямків підвищення цінності послуги. На цьому етапі розробляються заходи з покращення

щення параметрів цінності послуги відповідно до можливостей підприємства та чинних норм, нормативів, положень у сфері розробки та надання послуг пасажирського автомобільного транспорту. Наприклад, для покращення такого параметра цінності послуги, як наповнення салонів автобусів, необхідно вжити таких заходів: передбачити використання автобусів із місткістю, що відповідає потужності пасажиропотоку; збільшення кількості автобусів на маршруті тощо.

Однак впровадження цих заходів може бути обмежене можливостями підприємства та вимогами чинних нормативів та положень. Також на цьому етапі встановлюється можливий рівень підвищення задоволеності споживачів.

Аналіз параметрів послуги на маршруті № 47 (табл. 1) дозволяє зробити висновок, що покращення таких параметрів, як «санітарно-гігієнічний стан салону», «інформативність» можливе тільки в якісному вигляді (зробити краще, доповнити) через те, що вони мають якісне вираження при їх оцінці споживачами. Тому підвищення рівня задоволеності споживачів цими параметрами, з урахуванням можливостей перевізника, здійснюється до максимального ($K^{\Phi}_i = 1,0$).

Параметри цінності послуги «обслуговування у години пік» та «обслуговування залежно від погодних умов» також покращуються в якісному вигляді. Однак за підвищення рівня задоволеності споживачів цими параметрами необхідно врахувати їх залежність від параметрів «наповнюваність салонів автобусів» та «час очікування транспортних засобів».

Параметри цінності послуги «освітлення салону», «кліматичні умови у салоні», «технічний стан автобусів, що впливає на комфортність поїздки» мають якісне вираження при їх оцінці споживачами, але при встановленні вони визначаються кількісно. Однак перевізник не має можливості постійно вимірювати ці параметри та можливостей їх підтримки в межах норми. Тому підвищення рівня задоволеності споживачів цими параметрами також здійснюється до максимального при їх якісній оцінці.

Параметр цінності послуги «режим роботи» має кількісне вираження при його оцінці споживачами. Однак, враховуючи те, що цей параметр не нормується, його значення встановлюється на рівні вимог споживачів, а рівень задоволеності споживачів – на максимальному.

Параметри цінності послуги «наповнюваність салонів автобусів», «посадкова висота», «ширина дверного прорізу», «час очікування транспортних засобів» мають кількісне вираження при їх оцінці споживачами. Це дозволяє наочно встановити межі значень цих параметрів та рівень задоволеності ними споживачів. Для цього пропонується поєднати шкалу діапазонів зміни коефіцієнта задоволеності споживачів параметрами послуги [14] та зміни значень параметрів послуги (рис. 2). При цьому значення параметрів послуги, що відповідають максимальній цінності, встановлюють на рівні вимог споживачів, якщо вони знаходяться в межах нормативних значень; в іншому випадку – встановлюють на рівні нормативних значень. Значення параметрів послуги, що відповідають мінімальній цінності, встановлюються на рівні фактичного значення коефіцієнта задоволеності споживачів.

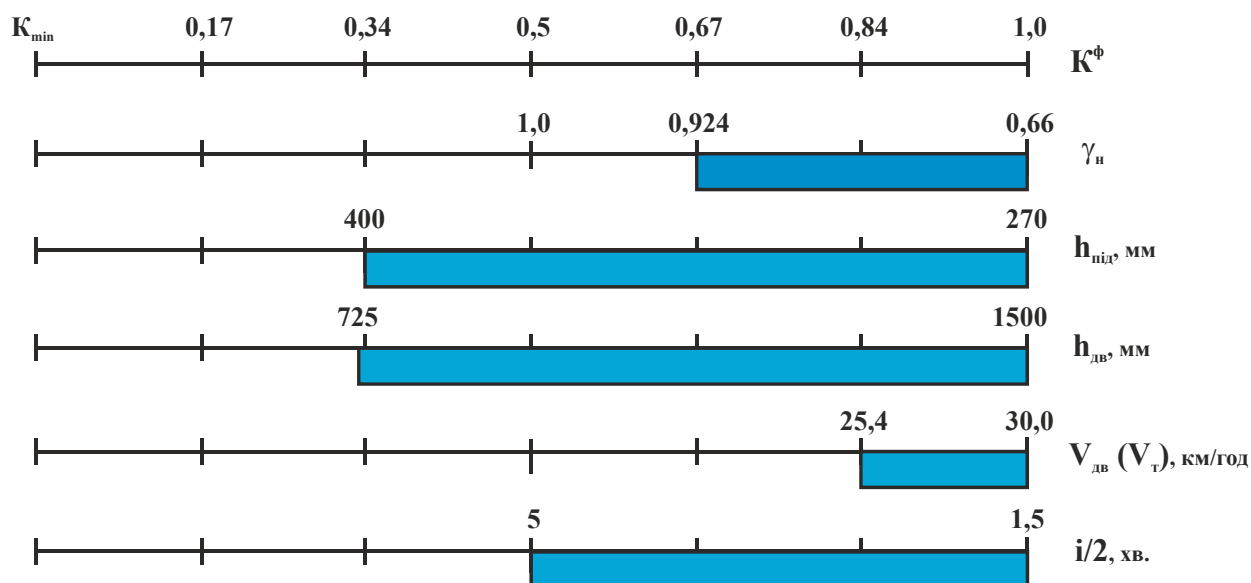


Рис. 2. Межі значень параметрів послуги пасажирського автомобільного транспорту, що визначають її цінність та мають кількісне вираження

Встановлення значень таких параметрів послуги й відповідних їм значень рівня задоволеності споживачів виконуємо з урахуванням можливостей підприємства та визначених нормативів за допомогою методу інтерполяції, однак при цьому можна використовувати й методи, що базуються на теорії нечітких множин [24].

Незважаючи на те, що параметр послуги «швидкість доставляння» не має кількісного вираження при оцінці споживачами, його при встановленні можна визначити кількісно, а покращення його значення та рівня задоволеності ним споживачів можна встановити за шкалою на рис. 2. При цьому межі швидкості доставки встановлюються аналітичним способом (за результатами маркетингового дослідження та методом інтерполяції). Також необхідно враховувати зв'язок між параметрами «час очікування транспортних засобів» та «швидкість доставляння».

Далі виконується етап підвищення цінності послуги, що полягає у прийнятті рішення щодо вибору напрямків підвищення цінності (встановлення покращених параметрів цінності послуг). Результати підвищення цінності послуги заносимо до табл. 3 (графа 3).

Таблиця 3

Результати підвищення цінності послуги

№ з/п	Параметр послуги, що визначає її цінність	Рівень коефіцієнта задоволеності споживачів параметром послуги	Значення параметра послуги, що визначає його цінність
1	2	3	4
1	Наповнюваність салонів автобусів	0,67	3 чол. на 1 м ² , $\gamma=1,0$
2	Посадкова висота	0,34	400 мм
3	Ширина дверного прорізу	0,31	725 мм
4	Санітарно-гігієнічний стан салону	1,0	до виходу в черговий рейс повинно бути проведене вологе прибирання
5	Освітлення салону	1,0	60 лк
6	Кліматичні умови у салоні	0,69	+10 ⁰ С
7	Технічний стан автобусів, що впливає на комфортність поїздки	1,0	рівень шуму в салоні не більше 80 дБ, відсутність сторонніх запахів

Закінчення табл. 3

1	2	3	4
8	Інформативність	1,0	відповідно [18]
9	Швидкість доставки	1,0	не більше 60 км/год, у житлових і пішохідних зонах – 20 км/год; технічна швидкість 25–30 км/год
10	Режим роботи	1,0	$6^{00}-19^{46}$
11	Обслуговування у години пік	0,73	дотримання інтервалу руху, непереповнені салони
12	Обслуговування залежно від погодних умов	0,96	дотримання інтервалу руху, непереповнені салони
13	Час очікування транспортних засобів	0,62	4 хв.

На заключному етапі послуга зі зміненими параметрами (з підвищеною цінністю) надається споживачам.

Висновки. Таким чином, удосконалено обґрунтування та розробку процесу підвищення цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту відповідно до вимог споживачів. Новизна цього результату полягає у формуванні параметрів цінності послуг з урахуванням рівня задоволеності споживачів цими параметрами.

Література

1. Ушаков Д.Н. Толковый словарь современного русского языка / Д.Н. Ушаков. – М.: Аделант, 2013. – 800 с.
2. Разумовская А.Л. Маркетинг услуг. Настольная книга российского маркетолога-практика / А.Л. Разумовская, В.М. Янченко. – М.: Вершина, 2006. – 496 с.
3. Маркова В.Д. Дополнительная ценность для потребителей: методические аспекты формирования / В.Д. Маркова, А.И. Курцевич // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. – 2007. – Т. 7., Вып. 2. – С. 48–52.
4. Архипов Е.А. Методические основы формирования ценности бренда в сфере услуг / Е.А. Архипов // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2011. – № 7, Т. 81. – С. 105–109.

5. Безноєва А.В. Основи формування споживчої цінності як результату взаємодії та інтеграції маркетингу і логістики / А.В. Безноєва // Механізм регулювання економіки. – 2008. – № 4, Т. 2. – С. 226–232.
6. Андрушкевич З.М. Формування споживчої цінності товару в сучасних умовах господарювання / З.М. Андрушкевич // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 6, Т. 2. – С. 75–79.
7. Шульгіна Л.М. Механізм формування споживчої цінності продукції поліграфічних підприємств: монографія / Л.М. Шульгіна, В.М. Гуляйко. – К.: Univest PrePress, 2015. – 224 с.
8. Наконечна Т.В. Формування цінності для споживачів на ринку склопрозорих конструкцій / Т.В. Наконечна // Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ»: збірник наукових праць. – 2012. – Вип. 9. – С. 358–364.
9. Калда К.О. Формування ланцюга створення цінності при пасажирських авіаперевезеннях / К.О. Калда // Наукові праці Миколаївського державного гуманітарного університету: науково-методичний журнал. Серія: Економіка. – 2008. – № 82, Т. 95. – С. 6–9.
10. Калда К.О. Логістичний підхід до формування ланцюгів створення цінності та вартості авіатранспортної продукції / К.О. Калда // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 1. – С. 206–211.
11. Ботнарюк М.В. Формирование ценности услуг морского транспортного узла: новые ориентиры / М.В. Ботнарюк // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. – № 6. – С. 43–51.
12. Легкий С.А. Основы определения цены услуги пассажирского транспорта с учетом ее ценности / С.А. Легкий // Економіка транспортного комплексу : збірник наукових праць. – 2010. – Вип. 16. – С. 164–171.
13. Шинкаренко В.Г. Параметри споживчої цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту / В.Г. Шинкаренко, С.А. Легкий // Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – 2012. – Вип. 20. – С. 102–110.
14. Шинкаренко В.Г. Обґрунтування споживчої цінності послуги пасажирського автомобільного транспорту / В.Г. Шинкаренко, С.А. Легкий // Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – 2012. – Вип. 19. – С. 68–79.
15. Шинкаренко В.Г. Оценка восприятия потребителями материальной среды предоставления услуг / В.Г. Шинкаренко // Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – 2012. – Вип. 20. – С. 5–17.
16. Шинкаренко В.Г. Разработка автотранспортных услуг: монография / В.Г. Шинкаренко, И.М. Ананко. – Х.: ХНАДУ, 2012. – 252 с.
17. Кузькін О.Ф. Нормативно-правові аспекти оцінки якості послуг маршрутного пасажирського транспорту загального користування / О.Ф. Кузь-

кін // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Технічні науки. – 2010. – Т. 2, № 2 (53). – С. 79–84.

18. Про затвердження Правил надання послуг пасажирського автомобільного транспорту [Електронний ресурс] / Постанова Кабінету Міністрів України № 176 від 18 лютого 1997 року // Законодавство України. Інформаційний портал. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/176-97-%D0%BF>.

19. Про затвердження Державного класифікатора соціальних стандартів та нормативів [Електронний ресурс] / Наказ Міністерства праці та соціальної політики України № 293 від 17.06.2002 року // Інформаційний портал України. – Режим доступу: <http://ua-info.biz/legal/basepe/ua-xmwxwr/index.htm>.

20. Про Правила дорожнього руху [Електронний ресурс] / Постанова Кабінету Міністрів України № 1306 від 10 жовтня 2001 року // Законодавство України. Інформаційний портал. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1306-2001-%D0%BF/page>.

21. Про затвердження Порядку визначення класу комфортності автобусів, сфери їхнього використання за видами сполучень та режимами руху [Електронний ресурс] / Наказ Міністерства Транспорту та Зв'язку України № 285 від 14 травня 2014 р. // Законодавство України. Інформаційний портал. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0499-07>.

22. Єдині технічні приписи, щодо офіційного затвердження маломісних дорожніх транспортних засобів, загального користування. (Правила ЕСК ООН №52-01:1996.IDT) ДСТУ UN/ECE R 52–01:2002. – К.: Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики, 2002 – Національний стандарт України.

23. Об утверждении Методических указаний по государственному санитарному надзору за перевозками населения городским пассажирским транспортом [Электронный ресурс] / Приказ заместителя Главного государственного санитарного врача СССР № 2537-82 від 23 марта 1982 года // Документы СССР. Информационно–правовой портал. – Режим доступа: <http://bestpravo.ru/sssр/eh-dokumenty/n8n.htm>.

24. Миротин Л.Б. Транспортная логистика: учебник для транспортных вузов / Л.Б. Миротин, Ы.Э. Ташбаев, В.А. Гудков и др.; под общей редакцией Л.Б. Миротина. – М.: Экзамен, 2003. – 512 с.

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

Стаття надійшла до редакції 23.05.2015 р.

УДК 656.078

ПОПОВА Н.В., канд. екон. наук,

Харківський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ VUCA-СВІТУ

Анотація. У статті розглянуто особливості розвитку підприємств транспортно-логістичної системи, які обумовлені характеристиками сучасного світу – мінливістю, невизначеністю, складністю та багатозначністю. Ці умови вимагають від підприємств швидкої реакції на зміни, глобального мислення та адаптивності. В дослідженні розглянуто таку дефініцію як «розвиток», обґрунтовано сценарний підхід до стратегічного планування розвитку підприємства, розглянуто питання адаптації, впровадження сучасних комунікацій та запропоновано концептуальну модель розвитку підприємств транспортно-логістичної системи у зазначених умовах. На підставі поданої концептуальної моделі сформульовано комплекс центральних питань, які розкривають методологію стратегічного розвитку підприємства транспортно-логістичної системи в умовах сучасного світу. Розвиток розглянутий також на тлі впровадження ефективних організаційних форм у вигляді кластеру або холдингових компаній, які дають можливість побудувати довгострокові взаємовідносини в усьому ланцюгу створення цінностей.

Ключові слова: розвиток, мінливість, невизначеність, складність, багатозначність, підприємство, транспортно-логістична система, VUCA.

ПОПОВА Н.В., канд. экон. наук,

Харьковский торгово-экономический институт Киевского национального торгово-экономического университета

ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ В УСЛОВИЯХ VUCA-МИРА

Аннотация. В статье рассмотрены особенности развития предприятий транспортно-логистической системы, которые обусловлены характеристиками современного мира – изменчивостью, неопределенностью, сложностью и многозначностью. Эти условия требуют от предприятий быстрой реакции на изменения, глобального мышления и адаптивности. В исследовании рассмотрена такая дефиниция как «развитие», обоснован сценарный подход к стратегическому планированию развития предприятия, рассмотрены вопросы адаптации, внедрения современных коммуникаций и предложена концептуальная модель развития предприятий транспортно-логистической системы в указанных услови-

ях. На основаних представленої концептуальної моделі сформульовано комплекс центральних питань, розкриваючих методологію стратегічного розвитку підприємства транспортно-логістичної системи в умовах сучасного світу. Розвиток розглянуто також на фоні впровадження ефективних організаційних форм у вигляді кластера або холдингових компаній, які дають можливість побудувати довгострокові взаємовідносини по всій ланцюжку створення цінностей.

Ключові слова: розвиток, змінюваність, невизначеність, складність, багатозначність, підприємство, транспортно-логістична система, VUCA.

N. POPOVA, Cand. Sc. (Econ.),

Kharkiv Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics

CHARACTERISTICS OF THE DEVELOPMENT OF TRANSPORTATION LOGISTICAL ENTERPRISES IN A VUCA WORLD

Abstract. The characteristics of the development of transportation logistical enterprises, which are caused by the features of the modern world - volatility, uncertainty, complexity and ambiguity, have been studied. These features force businesses to respond to changes very quickly, to apply global thinking and to be highly adaptable. The term «development» has been defined, the scenario approach to strategic planning of enterprise development has been justified, the issues of the adaptation as well as the introduction of modern communications have been considered and the conceptual model of the development of transportation logistical enterprises in these conditions has been suggested in this article. Based on the suggested conceptual model, a number of core issues revealing the methodology of the strategic development of transportation logistical enterprises in the modern world have been determined. Development has also been considered on the basis of the introduction of effective forms of organization such as a cluster or holding companies which provide the opportunity to build long-term relationships along the value chain.

Key words: development, volatility, uncertainty, complexity, ambiguity, enterprise, transportation logistical system, VUCA.

Постановка проблеми. Сучасний світ сьогодні характеризується мінливістю, невизначеністю, складністю та багатозначністю. Ці характеристики впливають на розвиток економіки усіх країн, регіонів, галузей та підприємств, в тому числі підприємств транспортно-логістичної системи. Їх розвиток має свої особливості, які відображають характеристику ситуації, що склалася, та можливості підприємства адаптуватися до неї.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам розвитку підприємств присвячені роботи як зарубіжних, так і вітчизняних

вчених. Серед них М. Х. Мескон, В.А. Забродський, С.О. Єфремов, М.О. Кизим, Е.М. Коротков, О.І. Новакова, М.С. Погорелов, В.Г. Шинкаренко, О. Шубравська, О.А. Шведчиков та ін. Їх дослідження присвячені різним аспектам розвитку підприємств, співставленню таких понять, як «розвиток», «зростання», «сталість», «зміни» тощо.

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість публікацій з проблем розвитку підприємств, недостатньо уваги приділяється питанням, що стосуються розвитку підприємств транспортно-логістичної системи в умовах мінливості, невизначеності, складності та багатозначності розвитку світу.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є визначення особливостей розвитку підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу та розробка концептуальної моделі, що відображає ключові аспекти такого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначення особливостей та ключових аспектів, на які підприємство повинно спиратися у своєму розвитку, потребує розгляду такої дефініції як «розвиток».

Дефініція «розвиток» в науковому обігу набула широкого використання в середині ХХ століття. Це було пов'язано з динамікою змін у суспільстві, економіці, нарощуванням виробництва та обсягів послуг, обмеженням ресурсів тощо. Однак поняття «розвиток» не має однозначного тлумачення. Розглянемо цю дефініцію з різних точок зору (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення поняття «розвиток»

Визначення	Особливості	Джерело
1	2	3
Розвиток – це поступальний рух, еволюція, перехід від одного стану до іншого	Розвиток протиставляється «творінню», «вибуху», появі з нічого, а також спонтанному формуванню з хаосу і «катастрофізму», що припускає раптове, одномоментне заміщення наявних об'єктів абсолютно новими	Філософія: Енциклопедичний словник [1]

Закінчення табл. 1

1	2	3
Розвиток – це необоротна, спрямована, закономірна зміна матеріальних та ідеальних об'єктів	Тільки одночасна наявність всіх трьох вказаних властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін	Філософський енциклопедичний словник [2]
Розвиток, також еволюція, генезис – закономірна зміна матерії і свідомості, їх універсальна властивість; власне «розгортання» доти «згорнутого», виявлення речей, частин, станів, властивостей, відносин, які були й раніше, вже були підготовлені, але не були доступні сприйняттю, особливо в сенсі сходження від нижчого і малозначного до вищого і повноцінного	Розвиток буває або екстенсивним, тобто проявом і збільшенням вже наявного, або інтенсивним, тобто виникненням якісно нових форм. З іншого боку, розвиток буває або екзогенним, тобто обумовленим тільки ззовні, або ендегенним, джерело якого знаходиться всередині об'єкта, що розвивається	Філософський енциклопедичний словник [3]
Розвиток – це вищий тип руху, зміни матерії і свідомості; перехід від однієї якості стану до іншого, від старого до нового	Розвиток характеризується специфічним об'єктом, структурою (механізмом), джерелом, формами і спрямованістю	Філософська енциклопедія [4]
Розвиток – вищий тип руху і зміни в природі і суспільстві, пов'язаний з переходом від однієї якості, стану до іншого, від старого до нового	Усякий розвиток характеризується специфічними об'єктами, структурою (механізмом), джерелом, формами і спрямованістю	Нова філософська енциклопедія [5]
Розвиток – це характеристика якісних змін об'єктів, появи нових форм буття, інновацій та нововведень і сполучена з перетворенням їх внутрішніх і зовнішніх зв'язків	Висловлюючи процеси змін, розвиток припускає збереження (системного) якості об'єктів, що розвиваються. Концепції розвитку тісно пов'язані з розумінням процесуальності та історичної мінливості систем і явищ	Соціологія: Енциклопедія [6]

Виходячи з визначення поняття «розвиток», розглянемо тлумачення поняття «розвиток підприємства (організації)» різними вченими. Так, з точки зору М. Х. Мескона, розвиток підприємства (органі-

зації) – це довгострокова програма вдосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здатностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації [7].

Е.М. Коротков розглядає термін «розвиток підприємства» як сукупність змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища [8]. В.А. Забродський та М.О. Кизим конкретизують поняття розвитку підприємства як економіко-виробничої системи. Вони вважають, що розвиток економіко-виробничих систем являє собою процес переходу економіко-виробничої системи у новий, більш якісний стан шляхом нагромадження кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, наслідком чого є підвищення її здатності чинити опір руйнівному впливу зовнішнього середовища та ефективність функціонування [9].

З точки зору М.С. Погорєлова, розвиток підприємства – це безперервний процес, що відбувається за штучно встановленою або природною програмою, як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим, ніж попередній, через що у підприємства як у більш складної системи виникають, розкриваються і можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, зміцнює його позиціонування у зовнішньому середовищі і підвищує здатність протистояти його негативним впливам [10].

Шубравська О. розглядає поняття «розвиток підприємства» з точки зору системного підходу. Так, під «розвитком підприємства» вона розуміє процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик [11]. Системний підхід наявний і у визначенні Єфремова С.О., який розглядає поняття «розвиток підприємства» як керовану кількісну або якісну позитивну динаміку стану об'єкта за результатами впливу інтенсивних чинників [12]. Шведчиков О.А. розглядає «розвиток підприємства» як сукупність змін, що відбуваються на підприємстві та обумовлюють процес його переходу у новий, більш якісний стан шляхом різних форм взаємодій елементів внутрішнього та зовнішнього середовищ, спрямованих на підвищення життєздатності підприємства [13]. Новакова О.І. об'єднує поняття зростання та сталос-

ті й визначає, що «розвиток підприємства» – це динамічна гармонія його зросту та сталості [14]. Таким чином, є багато підходів до визначення поняття розвитку підприємства, кожен з яких відображає точку зору науковців стосовно різних аспектів їх наукових досліджень.

На думку автора, розвиток підприємства – це зміна його стану під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів у бік нової якості на основі пошуку та реалізації шляхів найбільш ефективної адаптації підприємства до умов існування.

Розвиток підприємств, у тому числі транспортно-логістичної системи, має певні особливості, пов'язані з характеристиками сучасного світу. Так, сучасний світ характеризується значним динамізмом, невизначеністю та складністю взаємовідносин. Концепція, що описує нестабільність сучасного і, швидше за все, майбутнього світу, отримала назву VUCA. Це акронім, утворений початковими літерами чотирьох слів: Volatility (мінливість, нестабільність, нестійкість, волатильність), що означає швидкість змін і непередбачуваність ситуації; Uncertainty (невизначеність), що означає значну складність у визначенні майбутнього на основі минулого; Complexity (складність), що означає наявність багатьох фактів, причин і факторів, які впливають на ситуацію; Ambiguity (багатозначність), що означає багатоваріантність основних умов та ситуацій.

За словами Кевіна Робертса, ми живемо у світі, який називають світом VUCA – нестабільному, невизначеному, складному і неоднозначному. Для того, щоб перемогти в VUCA-світі бізнесменам, маркетологам і всім креативним людям важливо зрозуміти: все, що вони роблять, має приносити людям радість саме зараз, у сьогоденні. Це означає перехід від економіки уваги до економіки участі, від епохи потоку інформації до епохи натхнення. Маркетинг повинен надихати людей на дію, отже тепер маркетингом керують емоції [15].

Важливе значення в умовах VUCA-світу має системне мислення – розгляд проблем із глобальної точки зору, який спирається на такі поняття, як «динамічна система», «система взаємодій і взаємозалежних частин». Так, відносно підприємства важливим є розгляд його як бізнес-системи, яка входить до системи вищого порядку – транспортно-логістичної системи. Бізнес-система має взаємозв'язки з партнерами, споживачами, конкурентами тощо, які впливають на її поведінку та потребують прийняття певних рішень.

Мінливість ситуації сьогодні стає не тенденцією, а постійними умовами сучасного життя. Прийняття ідеї мінливості означає, що підприємство повинно швидко реагувати на зміни, які відбуваються у глобальному світі, країні, регіоні або на конкретному ринку. Іншими словами, єдиним способом виживання підприємства в цих умовах є скорочення часу реакції на зміни. Реакція на зміни в зовнішньому середовищі потребує адаптації підприємств відносно різних аспектів його діяльності. Вона повинна спиратися на визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також розробку стратегії на основі можливих сценаріїв розвитку ситуації.

Невизначеність та динамізм процесів, які відбуваються у насколишньому середовищі, ускладнюють або унеможливлюють прогнозування розвитку підприємства на основі минулих тенденцій. Сьогодні основним завданням менеджменту та маркетингу є не довгострокове виживання підприємства та класичні методи розробки його стратегії, а своєчасна трансформація, адаптація до нових умов функціонування. Сценарний підхід надає можливість розглядати стратегії розвитку підприємства у різних ситуаціях, що можуть статися, тобто погляд повинен бути не в минуле, а в майбутнє, і необхідно мати різні стратегії руху бізнес-системи у невизначеному бізнес-середовищі. Наявність останніх дає змогу швидко реагувати на зміни, адаптуватися до розвитку зовнішнього середовища та задає правильний вектор руху.

Складність ситуації для підприємства транспортно-логістичної системи визначається тим, що на його роботу впливають багато різних факторів. Це фактори, пов'язані із загально-економічною ситуацією, розвитком транспортно-логістичної системи, регіональні фактори, фактори, що виникають у співпраці з іншими учасниками кластеру, поведінка споживачів транспортно-логістичних послуг, розвиток взаємовідносин тощо. Однак викликає складність сама кількість факторів впливу і кількість можливих сценаріїв розвитку підприємства. Складність пов'язана також із кількістю взаємозв'язків між партнерами та споживачами, характером взаємодії між ними. Все це означає багатозначність ситуацій, що складаються, і потребує багатоваріантності прийняття управлінських рішень та адаптації до складнощів розвитку підприємств транспортно-логістичної системи у сучасних умовах.

Важливе значення для адаптації підприємств в умовах VUCA мають комунікації. Це комунікації з партнерами, зовнішнім середовищем, споживачами, а також із власним персоналом, з метою донесення основних цілей підприємства та шляхів їх досягнення. Комунікації з партнерами по кластеру, споживачами, особливо в умовах глобалізації та євроінтеграції, потребують розвитку полікультурних компетенцій персоналу. Це означає знання іноземних мов, вміння комунікувати із представниками різних культур, толерантність та емоційну стриманість. Тому важливе значення має кроскультурний менеджмент, завданням якого є формування та розвиток полікультурної компетентності персоналу. Комунікації зі споживачами повинні ґрунтуватися на інтеграції різних інструментів маркетингового просування з метою отримання синергетичного ефекту.

Розвиток підприємств в умовах VUCA потребує нових підходів до відбору та навчання персоналу. Компетенції, які необхідні в нових умовах розвитку, значно відрізняються від тих, на які робився наголос раніше. Тому потрібна нова модель управління персоналом, основою якої є ефективна адаптація до умов VUCA.

Особливі вимоги VUCA-світ висуває і до топ-менеджерів, їх вміння комунікувати із власним персоналом та зовнішнім середовищем. Сьогодні авторитет топ-менеджера ґрунтується на впливі, а не на контролі або посадовій владі. За словами Кевіна Робертса, у новому світі перемагають не владні лідери, а креативні. Креативні лідери вміють перетворювати проблеми в можливості та надихати інших. Креативні лідери створюють суспільство, в якому забезпечені відповідальність, навчання, визнання і радість. Саме в такому суспільстві народжуються ідеї. Замість того, щоб місяцями планувати, обговорювати і вести переговори, креативні лідери націлені на конкретні дії. Креативний лідер повинен навчитися терпіти невдачі і швидко виправляти свої помилки [15]. Таким чином, комунікації з власним персоналом, побудовані на роз'ясненні ситуації, вмінні надихати людей на креатив та ефективну працю, є основною компетенцією лідерів. Ті підприємства, топ-менеджери яких це розуміють, зможуть адаптувати підприємство до сучасних умов розвитку бізнесу.

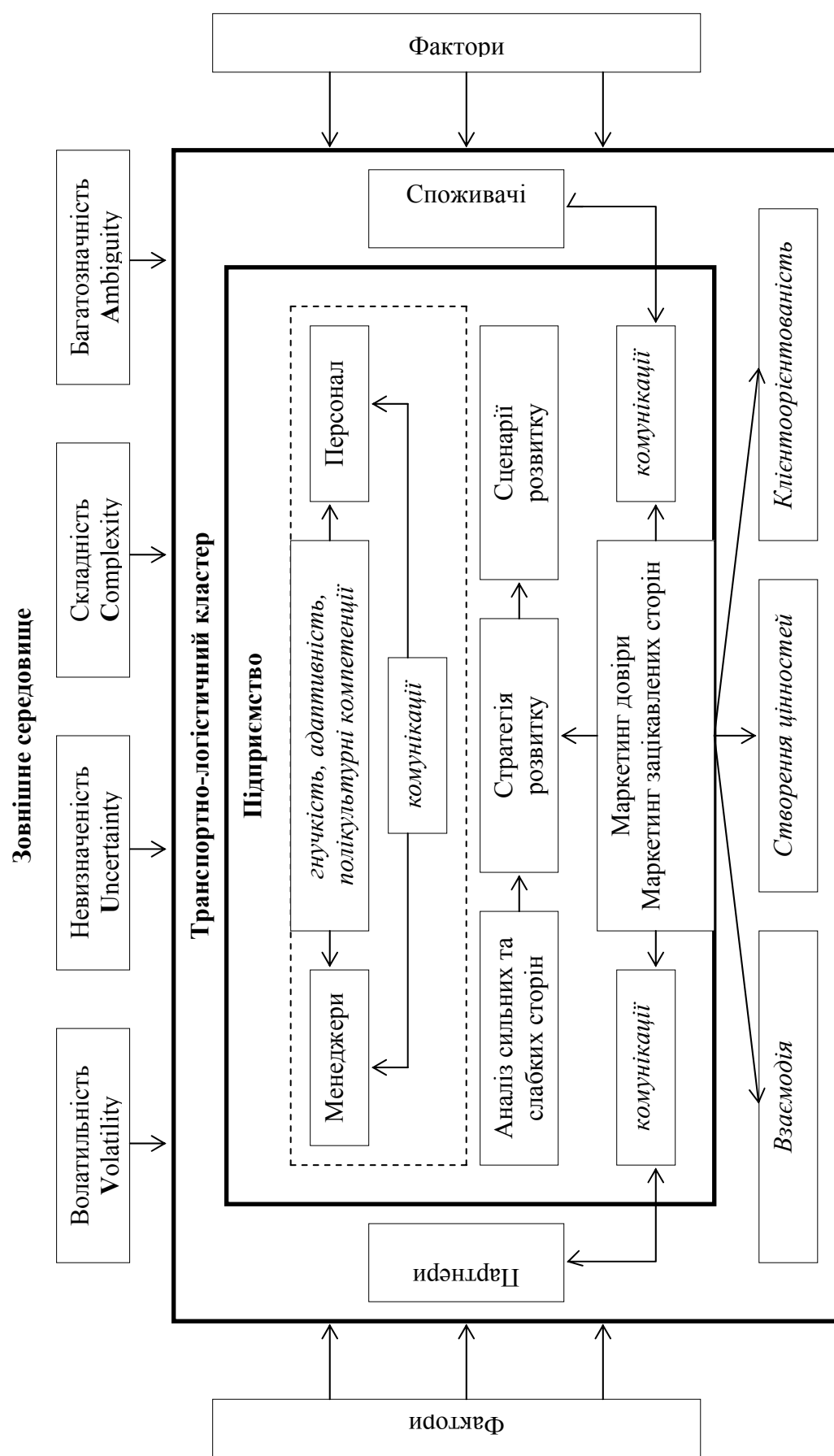
В умовах VUCA-світу значної уваги потребують також процеси побудови взаємовідносин між підприємством, його партнерами

та споживачами. Взаємодія між ними визначається партнерськими взаємовідносинами, формуванням лояльності споживачів, які спираються на сучасні концепції маркетингу – маркетинг довіри та маркетинг зацікавлених сторін. Його розвиток потребує переосмислення поведінки споживачів, орієнтації на ціннісний підхід та формування довіри на основі ефективного й якісного задоволення потреб споживачів та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін.

В умовах взаємодії, крім споживчої цінності, необхідно створювати цінність також для кожного його учасника. Так, Клайтон Крістенсен визначає мережу цінності як сукупність постачальників і ринкових каналів, а також сервісних провайдерів, що підтримують загальну бізнес-модель у галузі [16]. Л. Гераклеос і Й. Вірц проголошують, що компаніям треба створювати не лінійний ланцюжок цінності, а ділову екосистему як розгалужену мережу взаємопов'язаних компаній, що підтримують стратегію розвитку підприємства [17]. Таким чином, сукупність цінностей можна розглядати як взаємопов'язану мережу партнерів, націлених на задоволення потреб споживачів з урахуванням інтересів зацікавлених сторін.

Окреслюючи особливості розвитку підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA та проблеми, які потребують вирішення для їх реалізації, розглянемо концептуальну модель (рис. 1), яка враховує взаємозв'язок між підприємством, партнерами та споживачами, а також зовнішнім середовищем і факторами його впливу; розглядає потребу у полікультурній компетентності персоналу; враховує сценарний підхід при створенні стратегії розвитку підприємства та спирається на маркетинг довіри та маркетинг зацікавлених сторін у взаємовідносинах зі споживачами та партнерами.

Висновки. Таким чином, проблеми розвитку підприємств транспортно-логістичної системи пов'язані з умовами сучасного світу, який характеризується мінливістю, невизначеністю, складністю та багатозначністю. Розвиток підприємств транспортно-логістичної системи у таких умовах повинен спиратися на сучасні інструменти управління, концепції маркетингу, які дозволяють гнучко реагувати



Взаємодія

Створення цінностей

Клієнтоорієнтованість

Рис. 1. Концептуальна модель ключових аспектів розвитку підприємства в умовах VUCA-світу
[запропонована автором]

на зовнішнє середовище, адаптуватися до нього та створювати умови для ефективної взаємодії зі споживачами та партнерами. Запропонована концептуальна модель розвитку підприємств транспортно-логістичної системи в умовах VUCA-світу потребує подальшого дослідження з метою наукового обґрунтування її складових.

Література

1. Философия: Энциклопедический словарь / под ред. А. А. Ивина. – М.: Гардарики, 2004. – 1072 с.
2. Философский энциклопедический словарь / под ред. Л. Ф. Ильичёв, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалёв, В. Г. Панов. – М.: Советская энциклопедия, 1983. – 840 с.
3. Философский энциклопедический словарь / Академик. Ру. – Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/1013. – Загл. с экрана.
4. Философская энциклопедия: в 5 т. / под ред. Ф. В. Константинова. – М.: Советская энциклопедия, 1960 – 1970. – 3002 с.
5. Новая философская энциклопедия: в 4 т./ под редакцией В. С. Стёпина – М.: Мысль, 2001. – 736 с.
6. Социология: энциклопедия [Электронный ресурс] / сост. А. А. Грицанов, В. Л. Абушенко, Г. М. Евелькин, и др. – Режим доступа: <http://voluntary.ru/dictionary/568/word/razvitie>. – Загл. с экрана.
7. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1994. – 680 с.
8. Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э. М. Коротков. – М.: Дека, 1997. – 304 с.
9. Забродский В. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. – Х.: Бизнес Информ, 2000. – 72 с.
10. Погорелов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис [Електронний ресурс] / Ю. С. Погорелов. – Режим доступу: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2012_27_1/Zb27_1_04.pdf. – Назва з екрану.
11. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження / О. Шубравська // Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 36–42.
12. Єфремов С. О. Ідентифікація контексту предметної галузі інноваційного розвитку підприємства / С. О. Єфремов // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля: науковий журн. – 2010. – № 11 (153), Ч. 2. – С. 182–189.
13. Шведчиков О. А. Термінологічний аналіз основних понять системи розвитку підприємства / О. А. Шведчиков // Вісник Східноукраїнського наці-

онального університету ім. В. Даля: науковий журн. – 2010. – № 11 (153), Ч. 2. – С. 177–182.

14. Новакова О. И. Экономическое развитие предприятия: монография / О. И. Новакова, Г. С. Мерзликина. – Волгоград: РПК «Политехник», 2004. – 208 с.

15. Кевин Робертс. Менеджмент умер. Маркетинг умер. Стратегия умерла [Электронный ресурс] / Робертс Кевин // Slon. – Режим доступа: <https://slon.ru/calendar/event/821687/>. – Загл. с экрана.

16. Christensen C. The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business, Collins Business Essentials, 296.

17. Гераклеос Л. Сингапурские авиалинии: баланс противоречий / Л. Гераклеос, Й. Вирц // Гарвард Бизнес Ревью. – Октябрь, 2010. – С. 89–94.

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

Стаття надійшла до редакції 23.09.2015 р.

УДК 330.322.05

АЧКАСОВА Л.М., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ ДОСКОНАЛОСТІ EFQM ДЛЯ УПРАВЛІННЯ АТП

Анотація. У статті обговорюються питання управління автотранспортним підприємством. Метою дослідження є формування складових факторів моделі EFQM з урахуванням особливостей АТП. Управління автотранспортним підприємством – це складна багатокритеріальна задача, тому вибір і застосування найбільш комплексної моделі управління є актуальним питанням. Існуючі моделі й підходи до управління підприємствами і організаціями частіше застосовуються для вирішення задач управління окремими аспектами діяльності підприємств. Застосування саме моделі досконалості EFQM пояснюється наявністю найбільш повного складу критеріїв, за якими відбувається управління. Ця модель розроблена Європейським фондом управління якістю і включає 9 складових критеріїв управління, кожен з яких розділяється на напрями. Застосування моделі досконалості EFQM можливе за умови розробки системи факторів, які впливають на процес управління АТП і результати цього процесу в рамках кожного з напрямів. Стаття містить уточнену систему факторів, яка розкриває основні задачі, що стоять перед АТП для забезпечення ефективного управління підприємством.

Ключові слова: модель досконалості EFQM, управління ефективністю АТП, система факторів управління.

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

ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ СОВЕРШЕНСТВА EFQM ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ АТП

Аннотация. В статье обсуждаются вопросы управления автотранспортным предприятием. Целью исследования является формирование составляющих факторов модели EFQM с учетом особенностей АТП. Управление автотранспортным предприятием – это сложная многокритериальная задача, поэтому выбор и применение наиболее комплексной модели управления является актуальным вопросом. Существующие модели и подходы к управлению предприятиями и организациями чаще применяются для решения задач управления отдельными аспектами деятельности предприятий. Применение именно модели совершенства EFQM объясняется наличием наиболее полного состава критериев, по которым происходит управление. Эта модель разработана Европейским фондом управления качеством и включает 9 составляющих критериев управления, каждый из которых разделен на направления. Применение модели совершенства EFQM возможно при условии разработки системы факторов, которые влияют на процесс управления АТП и результаты этого процесса в рамках каждого из направлений. Статья содержит уточненную систему факторов, которая раскрывает основные задачи, стоящие перед АТП для обеспечения эффективного управления предприятием.

Ключевые слова: модель совершенства EFQM, управление эффективностью АТП, система факторов управления.

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

APPLICATION OF THE EFQM EXCELLENCE MODEL FOR MANAGEMENT OF MOTOR TRANSPORT ENTERPRISES

Abstract. The problems of auto transportation enterprise management have been considered in the article. The purpose of the research is to single out the factors constituting the EFQM Model taking into account the characteristics of motor transport enterprises. Management of motor transport enterprises is a complex multiobjective problem, so the choice and application of the most complex management model is a topical issue. Existing models and approaches to the management of enterprises and organizations are often used to solve the problems concerning certain individual aspects of the enterprise management. Application of the EFQM Excellence Model is explained by the presence of the most part of the criteria which determine the management procedure. This model was developed by the European Foundation for Quality Management and includes 9 components of management criteria; each of them is divided into areas. Application of the EFQM Excellence Model will be possible if the system of factors affecting the motor transport enterprise management process and the results of this process in each of the areas is determined. This article contains a revised system of factors which reveals the main challenges faced by motor transport enterprises in terms of their management effectiveness.

Key words: EFQM Excellence Model, performance management at motor transport enterprises, system of management factors.

Постановка проблеми. В умовах постійно зростаючої конкуренції в усіх галузях народного господарства набуває загострення проблема їх ефективного управління. Це пов'язано з необхідністю зниження собівартості продукції з одночасним підвищенням її якості, забезпеченням швидкої реакції підприємств на постійно змінювані зовнішні впливи ринку та іншими питаннями, які вирішуються для досягнення підприємством своїх цілей.

Діяльність автотранспортних підприємств має свою специфіку і відбувається в умовах жорсткої конкуренції. Тому для цієї галузі особливої актуальності набуває підбір оптимального підходу до ефективного управління діяльністю таких підприємств.

Наявність великої кількості підходів і моделей управління діяльністю підприємств свідчить про необхідність підбору найбільш ефективних з них для вирішення широкого комплексу задач управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні найбільш розповсюдженим в управлінні діяльністю підприємств є використання збалансованої системи показників (ЗСП), процесно-орієнтованого підходу, Economic Value Add (додавання економічної вартості), VBM (ціннісно-орієнтоване управління), EFQM (Система досконалого управління), Total Quality Model (Повна модель якості), MBO (Management by Objectives) П. Друкера та інші.

Збалансовану систему показників частіше використовують для того, щоб цілі організації зробити зрозумілими для співробітників, для полегшення контролю і впровадження механізму моніторингу відхилень для своєчасного впровадження коригуючих впливів. Ця система стає фундаментом системи управління підприємством.

Процесно-орієнтовний підхід базується на управлінні діяльністю, на відміну від управління структурами, яке є характерним для функціонального управління. Це дає змогу організувати діяльність таким чином, щоб вона була гнучкою, націленою на постійне поліпшення якості кінцевого продукту, зниження його собівартості та задоволення клієнта. Однак цей підхід не є комплексним, з причини непрямого впливу на такі складові управління, як лідерство, політика підприємства, партнерство.

Методи Economic Value Add (додавання економічної вартості) та VBM (ціннісно-орієнтоване управління) в основному концентрують увагу на кінцевих результатах діяльності підприємств, залишаючи в тіні безпосередньо процеси управління.

Методи управління CRM, BPM, EPM є набором управлінських процесів (планування, організації виконання, контролю та аналізу), які дозволяють бізнесу визначити стратегічні цілі, а потім оцінювати й управляти діяльністю з досягнення поставлених цілей при оптимальному використанні ресурсів організації. Ці орієнтовані системи на принципи управління вартістю бізнесу і прямо не впливають на такі складові процесу управління, як споживачі, керівництво, партнерство.

Деякі з існуючих підходів і систем є добре розробленими і набули конкретного змісту в умовах автотранспортних підприємств (АТП). Окремим аспектам управління АТП з використанням процесно-орієнтовного підходу присвячені дослідження Криворучко О.М., Шинкаренка В.Г., Сукач Ю.В. та інших авторів [1–3]. Питанням управління АТП з використанням збалансованої системи показників присвячені роботи Ханалієва Г.І., Левченко О.П. та інших [4, 5]. Модель досконалості EFQM в умовах діяльності АТП не є достатньо розробленою, що ускладнює її використання. Ця модель є найбільш комплексною, оскільки охоплює практично всі аспекти управління, починаючи з керівництва і закінчуючи результатами. Однак ця модель потребує конкретизації й уточнення факторів управління.

Результати досліджень, пов'язаних із використанням цієї моделі підприємствами і організаціями [6], показують, що в середньому їх прибуток зростає на 48 %, а продажі – на 37 %.

До систем управління ефективністю прийнято відносити і Європейську організацію грамотного управління (EFQM). Європейський фонд з управління якістю (EFQM®) висунув концепцію партнерства з подібними національними організаціями в Європі, з метою сприяння досягненню стійкого рівня досконалості європейських організацій. Ці національні організації співпрацюють з EFQM у просуванні Моделі досконалості EFQM.

Незалежно від сектора діяльності, розміру, структури та зрілості організацій, щоб бути успішними, їм необхідно встановити відповідну систему менеджменту. Модель досконалості EFQM – це практичний інструмент, який використовується організаціями в різ-

них цілях: як інструмент для самооцінки при визначенні свого положення на шляху до досконалості допомагає зрозуміти свої проблеми і стимулює до пошуку їх рішень; як основи загальної для всіх підрозділів організації мови і способу мислення; як системи для реалізації існуючих ініціатив, щоб уникнути дублювання і прогалин; як структури системи менеджменту організації [7].

Більшій популярності ця система набула в європейських країнах, ніж у США чи Росії. Модель досконалості EFQM виходить з того, що менеджмент можна вважати досконалим, якщо організація здійснює свою діяльність так, що її результати не тільки відповідають очікуванням всіх зацікавлених сторін, але і перевершують їх. До систем управління ефективністю EFQM можна віднести, якщо розглядати досконалість як досягнення результатів, які задовольняють всі зацікавлені сторони. Це корекція політики, цілей і стратегії відповідно до зміни інтересів. Це реалізація стратегії компанії через мережу взаємопов'язаних процесів, які постійно поліпшуються. Смісловим завершенням «повного пакету» вдосконалення бізнесу, за версією EFQM, є матриця оцінки RADAR. RADAR – це оцінний механізм на базі моделі EFQM. Абревіатура RADAR означає цикл оцінки системи: Results (результати) – Approach (підхід) – Deployment (впровадження, розгортання підходу за рівнями організації) – Assessment and Review (оцінка (або самооцінка) і перегляд (аналіз для перегляду і спроб актуалізації)) [6].

Таким чином, модель EFQM є комплексною і потребує більш детальної розробки з урахуванням особливостей АТП.

Невирішені складові загальної проблеми. Відсутність досвіду використання моделі EFQM в Україні виявляє необхідність конкретизації складових моделі.

Формулювання цілей статті. Метою статті є уточнення складових моделі EFQM.

Виклад основного матеріалу дослідження. Модель ефективного управління EFQM складається з 9 критеріїв: лідерство, персонал, політика і стратегія, партнерство і ресурси, процеси, результати для персоналу, результати для споживача, результати для суспільства та ключові результати. Перші п'ять критеріїв відносяться до групи «Можливості», а останні чотири – до групи «Результати». Склад кожного з критеріїв є розробленим і поданий в [6].

Вивчення означеної моделі показало, що уточнення потребують складові кожного з критеріїв моделі. Таке уточнення дозволить

конкретизувати напрямки управлінських дій для забезпечення ефективного управління, проводити оцінку реалізації цих напрямків. Далі пропонується уточнений склад факторів, які впливають на процес управління АТП і результати цього процесу. Склад факторів за групою критеріїв «Можливості» подано в табл. 1.

Таблиця 1

**Перелік факторів за групою критеріїв «Можливості»
моделі EFQM**

Напрямок критерію	Фактори за критеріями
1	2
1. Лідерство	
1а. Місія, бачення, цінності та етика	– розробка місії й культури організації; – моделювання цінностей, етичної та соціальної відповідальності; – ефективність індивідуального стилю керівництва; – стимулювання творчого підходу і введення інновацій
1б. Вдосконалення системи менеджменту організації	– коригування організаційної структури, відповідно до реалізації політики; – забезпечення розробки та впровадження системи управління процесами; – чітке визначення власників процесів
1в. Взаємодія зі споживачами, партнерами і представниками суспільства	– прийняття, усвідомлення і відповідна реакція на потреби і очікування; – встановлення та участь у партнерських відносинах; – участь у спільній діяльності з поліпшення; – визнання окремих зацікавлених сторін
1г. Просування культури досконалості серед персоналу організації	– інформування персоналу про місію, бачення, цінності, політику і стратегію, плани і цілі; – уміння прислухатися до думки людей; – допомога і підтримка персоналу у здійсненні планів і цілей; – мотивування участі в діяльності з удосконалення; – визнання командних та індивідуальних досягнень на всіх рівнях всередині організації у відповідній формі
1д. Визначення та впровадження змін в організації	– визначення та вибір змін; – керування розробкою плану змін; – забезпечення змін ресурсами, інвестиціями та підтримкою; – управління проектами змін; – гарантування ефективного впровадження змін; – роз'яснення змін персоналу; – можливість участі персоналу в керуванні змінами; – оцінка та перевірка результативності змін і розповсюдження отриманого досвіду

Продовження табл. 1

1	2
2. Політика і стратегія	
2а. Потреби і очікування зацікавлених сторін	– збір і вивчення інформації для визначення ринку і сегментів ринку, в яких організація буде працювати зараз і в майбутньому; – визначення, розуміння і передбачення потреб і очікувань зацікавлених сторін; – визначення, розуміння і прогнозування розвитку ринку з урахуванням діяльності конкурентів
2б. Інформація	– аналіз результатів вимірювань внутрішніх показників; – аналіз зовнішнього іміджу і довіри до бренду; – аналіз дій конкурентів; – аналіз даних про компетентність існуючих / потенційних партнерів; – аналіз даних, що стосуються соціальних, екологічних, ризикових і юридичних аспектів; – аналіз даних про вплив продукції й послуг впродовж їх життєвого циклу; – визначення та усвідомлення економічних і демографічних показників; – аналіз даних для визначення впливу нових технологій та бізнес-моделей на діяльність організації
2в. Актуалізація	– розробка, перегляд, актуалізація політики та стратегії відповідно до концепцій Досконаlostі; – узгодження короткострокових і довгострокових потреб і очікувань зацікавлених сторін; – оцінка ризиків і встановлення способів їх контролювання; – визначення поточних і майбутніх конкурентних переваг; – визначення основних можливостей і потреб партнерських відносин для реалізації політики та стратегії; – узгодження стратегії з партнерами та об'єднаннями; – встановлення критичних факторів успіху; – оцінка адекватності і результативності політики і стратегії
2г. Ключові процеси	– визначення та розробка ключових процесів, необхідних для реалізації політики і стратегії організації та виявлення зв'язку між процесами; – доведення політики і стратегії до зацікавлених сторін та оцінка її прийнятності для них; – узгодження, розстановка пріоритетів, розгортання і взаємопов'язування планів, цілей; – встановлення механізму звітності в організації для моніторингу виконання поставлених завдань.
3. Персонал	
3а. Планування та управління	– розробка політики, стратегії та планування людських ресурсів; – залучення співробітників до цієї роботи; – узгодження планування людських ресурсів із політикою і стратегією, а організаційної структури – із ключовими процесами;

Продовження табл. 1

1	2
	– управління набором кадрів, планування їх кар'єрного росту; – використання різних видів зворотного зв'язку для удосконалення політики, стратегії та планування людських ресурсів
3б. Компетентність персоналу	– приведення у відповідність знань і компетентності персоналу з потребами організації; – розкриття повного потенціалу персоналу; – підвищення кваліфікації; – розвиток навичок роботи в команді; – узгодження індивідуальних і командних цілей з цілями організації; – оцінка і допомога персоналу в поліпшенні діяльності
3в. Повноваження	– підтримка індивідуальної і командної участі в діяльності з удосконалення; – підтримка залучення персоналу до справ організації; – навчання менеджерів розвитку і здійсненню директив щодо доручення персоналу проводити будь-які дії; – заохочення командної роботи
3г. Комунікації	– визначення потреб у комунікаціях; – розробка політики, стратегії та планів у сфері комунікації; – розробка і впровадження каналів обміну інформацією; – визначення та забезпечення можливості розповсюдження знань і кращої практики
3д. Винагороди	– узгодження винагород, перетворень, скорочень та інших моментів зайнятості з політикою і стратегією; – заохочення персоналу з метою підтримки залученості й відкриття можливостей; – підтримка залученості у здоров'я, безпеку, навколишні умови і питання соціальної відповідальності; – встановлення соціальних виплат; – просування соціальної та культурної діяльності; – представлення ресурсів і сервісу, які задовольняють справедливую необхідність.
4. Партнерство і ресурси	
4а. Зовнішні партнерські відносини	– визначення основних можливостей партнерства між організацією і суспільством; – структурування партнерства і відносин із постачальниками для створення і збільшення цінності; – формування ланцюга поставок, що забезпечує підвищення цінності для споживача; – визначення та використання основних здібностей партнерів і підтримка спільного розвитку; – обмін досвідом із партнерськими організаціями
4б. Управління фінансами	– розробка і здійснення фінансової стратегії та процесів використання фінансових ресурсів у реалізації політики і стратегії в цілому; – розробка планування фінансів і механізму звітності; – встановлення системи звітності;

Продовження табл. 1

1	2
	– оцінка інвестицій; – використання фінансових механізмів і параметрів для забезпечення результативної та ефективної структури ресурсів; – управління ризиками, що стосуються фінансових ресурсів
4в. Екологічний менеджмент	– розробка стратегії управління будівлями, обладнанням і матеріалами для реалізації політики і стратегії організації; – управління змістом і утилізацією ресурсів для удосконалення життєвого циклу продукції; – управління безпекою активів; – вимірювання і управління несприятливим впливом ресурсів організації на суспільство і службовців; – екологічна чистота утилізації ресурсів протягом усього життєвого циклу продукції; – оптимізація матеріальних запасів; – оптимізація витрат на утилізацію; – оптимізація транспортувань
4г. Управління технологіями	– управління технологіями для реалізації політики і стратегії організації; – управління наявними технологіями, включаючи визначення і заміну застарілих технологій; – розвиток інноваційних та екологічно чистих технологій; – використання інформаційних технологій для підтримки та удосконалення функціонування організації
4д. Управління інформацією і знаннями	– визначення вимог до знань та інформації; – збір, структурування і управління інформацією та знаннями; – надання необхідного доступу до інформації та знань для внутрішніх і зовнішніх користувачів; – використання інформаційних технологій для підтримки внутрішніх зв'язків і управління інформацією та знаннями; – забезпечення достовірності, законності та безпеки інформації; – генерування творчих та інноваційних ідей за допомогою використання інформаційних ресурсів і знань.
5. Процеси	
5а. Розробка і управління процесами	– розробка процесів організації; – встановлення системи управління процесами; – застосування до системи стандартів; – впровадження показників процесів і встановлення цілей по них; – аналіз результативності мережі процесів у реалізації політики і стратегії
5б. Удосконалення процесів	– визначення пріоритетних шляхів удосконалень і змін; – стимулювання і використання творчих та інноваційних здібностей персоналу, споживачів і партнерів для поліпшень; – встановлення відповідних методів для проведення змін; – управління впровадженням нових або змінених процесів; – інформування всіх зацікавлених сторін про внесення змін до процесів; – забезпечення досягнення прогнозованих результатів при зміні процесів

Закінчення табл. 1

1	2
5в. Вимоги і очікування споживачів	– використання маркетингових досліджень, опитувань споживачів та інших видів зворотного зв'язку для визначення поточних очікувань і вимог споживача до послуг; – передбачення і визначення удосконалень, спрямованих на поліпшення продукції та обслуговування відповідно до можливих майбутніх вимог і очікувань споживачів та інших зацікавлених сторін; – розробка і розвиток нової продукції та послуг спільно зі споживачем і партнерами для створення доданої цінності споживачу; – розуміння і передбачення потенціалу та впливу нових технологій на продукцію та послуги; – розробка нових послуг як для сьогоденного ринку, так і для отримання доступу до інших ринків; – використання творчого потенціалу, нововведень і компетентності персоналу і зовнішніх партнерів для розробки і розвитку конкурентоспроможної продукції та послуг
5г. Виробництво послуг і післяпродажне обслуговування	– виробництво та придбання послуг відповідно до розробок і розвитку; – збутовий маркетинг, оформлення і здійснення поставок послуг існуючим і потенційним споживачам; – доставка послуг споживачу
5д. Управління відносинами зі споживачами	– визначення та задоволення щоденних споживчих вимог; – залучення споживача до справ організації з метою виявлення та обговорення його потреб, очікувань та інтересів; – встановлення партнерських відносин зі споживачами, які додають цінність ланцюгу поставок; – використання регулярних опитувань, інших видів збору структурованої інформації та щоденного збору даних з метою визначення та підвищення рівня задоволеності споживача відносинами з ним.

Склад факторів і результатів за групою критеріїв «Результати» моделі EFQM подано в табл. 2.

Таблиця 2

**Перелік факторів і результатів за групою критеріїв
«Результати» моделі EFQM**

Напрямок критерію	Фактори і результати за критеріями
1	2
1. Результати для споживачів	
1а. Результати сприйняття	– імідж: доступність; легкість комунікації; прозорість; гнучкість; ініціативна поведінка; відповідна реакція; чуйність і розуміння; – продукція та послуги: якість; вартість; надійність; придатність; новизна; доставка; екологічна сторона;

Продовження табл. 2

1	2
	– продаж і подальший сервіс: здібності і поведінка персоналу; рекомендації та підтримка; звернення з претензіями; час відповіді на запит; технічна підтримка; гарантія та гарантійне обслуговування; – лояльність: готовність до повторних заявок; готовність до придбання інших послуг організації; готовність рекомендувати організацію
16. Результати діяльності	– імідж: кількість позитивних відгуків споживачів; – продукція та послуги: конкурентоспроможність / співвідношення ціни і якості; кількість дефектів і помилок; досягнення цілей, орієнтованих на споживачів; кількість заявок на гарантійне обслуговування; претензії; логістичні показники; – продаж і післяпродажне обслуговування: звернення з претензіями; швидкість реакції на звернення; – лояльність: тривалість взаємин; ефективні рекомендації; частота і вартість замовлень; кількість позитивних і негативних відгуків; нові та / або втрачені області бізнесу; утримання споживача.
2. Результати для персоналу	
2а. Результати сприйняття	– мотивація: кар'єрний ріст; комунікації; наділення повноваженнями; рівні можливості; залученість; лідерство; можливості для навчання та досягнення результатів; визнання; постановка цілей і оцінок; цінності, місія, бачення, політика та стратегія організації; навчання і розвиток; – задоволеність: управлінням організацією; умовами роботи; послугами і пільгами; забезпеченням безпеки та охороною здоров'я; гарантією зайнятості; заробітною платою і бонусами; рівноправними взаємовідносинами; управлінням змінами; екологічною політикою організації; робочою обстановкою
2б. Результати діяльності	– досягнення: співвідношення необхідного і наявного рівнів компетентності; продуктивність; результативність тренінгів і навчання; зовнішнє визнання; – мотивація і залученість: залученість до груп з удосконалення; залученість до схем розгляду пропозицій; рівень навчання та розвитку; вимірні переваги командної роботи; визнання (індивідуальне і групове); швидкість реакції на результати опитувань персоналу; – задоволеність: кількість невиходів на роботу і випадків хвороби; кількість нещасних випадків; скарги; тенденції в наборі персоналу; реорганізація штату і лояльність; використання пільг і бонусів, що надаються організацією.
3. Результат для суспільства	
3а. Результати сприйняття	– імідж: реакція на контакти як роботодавця; – діяльність із позиції цивільної відповідальності: відкритість інформації, важливої для суспільства; надання на практиці рівних можливостей; внесок у регіональну, національну економіку; взаємини з владою; – залученість у суспільство за місцем знаходження організації: залученість у громадські організації; підтримка соціального та медичного забезпечення; підтримка спорту і дозвілля; добровільна робота і благодійність; скорочення і запобігання нещасним випадкам і шкоді від

Закінчення табл. 2

1	2
	використання продукції та шкідливих впливів на всіх стадіях виробництва; загроза здоров'ю і ризики нещасних випадків; шум і запахи; інциденти (безпека); забруднення і токсичні викиди; аналіз ланцюга постачання; оцінка екологічної діяльності; – звіт за діяльністю, відносно збереження і підтримки рівня ресурсів: вибір транспорту; вплив на екологію; скорочення та ліквідація відходів; заміна рідкісних видів сировини або інших складових; використання вторинних ресурсів
3б. Результати діяльності	– участь у зміні рівня зайнятості; – відносини з владою стосовно приводу: сертифікації; дозволів; імпорту / експорту; планування; реалізації послуг.
4 Ключові результати	
4а. Ключові результати діяльності	– фінансові показники: виконання бюджету; показники, що підлягають аудиту (доходи, витрати); прибутковість інвестицій; перевищення доходів над витратами; – нефінансові підсумки: частка ринку; терміни просування на ринок; рейтинги; обсяги робіт; відповідність законодавству і професійній етиці; результати обов'язкових аудитів та інспекцій; показники процесів
4б. Ключові показники діяльності	– фінансові: рух готівкових коштів; падіння ринкових цін; витрати на господарсько-технічне обслуговування; витрати на перевезення; оцінка кредитоспроможності; – нефінансові: процеси (виконання, оцінки, інновації; тривалість циклу); показники по постачальниках (вартість поставок, додана цінність від спільних проектів із партнерами); будівлі, обладнання та матеріали (інтенсивність відмов, оборотність запасів запчастин і матеріалів, утилізація); технології: (інтенсивність інновацій, використання інформаційних технологій); інформація і знання: (доступність, повнота, значення інтелектуального потенціалу).

В табл. 1 та 2 подано уточнену систему факторів, яка розкриває основні задачі, що стоять перед АТП для забезпечення ефективного управління підприємством.

Висновки. Таким чином, запропонована уточнена система факторів моделі EFQM дає можливість удосконалювати процес управління підприємством і охоплює всі аспекти діяльності підприємства. Подана система факторів дозволить проводити самооцінку підприємства і відстежувати найбільш слабкі місця у процесі управління, з метою визначення пріоритетних напрямків удосконалення цього процесу.

Література

1. Криворучко О.М. Формування бізнес-процесної моделі автотранспортного підприємства / О.М. Криворучко, Ю.О. Сукач // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – 2014. – Вип. 23. – С. 91–103.
2. Криворучко О.М. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств: монографія / О.М. Криворучко, Ю.О. Сукач. – Х.: ХНАДУ, 2012. – 240 с.
3. Шинкаренко В.Г. Объект управления конкурентоспособностью автотранспортных услуг / В.Г. Шинкаренко // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – 2014. – Вип. 24. – С. 78–91.
4. Ханалиев Г.И. Развитие системы сбалансированного управления предприятием автомобильного транспорта в условиях изменяющейся экономической среды / Г.И. Ханалиев // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2010. – № 3 (15). – С. 118–125.
5. Левченко О.П. Реалізація стратегії розвитку АТП на базі збалансованої системи показників / О.П. Левченко, Г.А. Прокопавічюс // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – 2014. – Вип. 23. – С. 103–111.
6. Модель Совершенства EFQM: дорога к совершенству – Режим доступа: http://www.lne.uniyar.ac.ru/img_auth.php/15/5c/Introducing_excellence.pdf.
7. Гусаков Ю. Модель делового совершенства EFQM и ее применение в России / Ю.Гусаков, Е.Тавер // quality.eur.ru. – 2015. – Режим доступа : http://quality.eur.ru/MATERIALY11/model_efqm.htm.

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

Стаття надійшла до редакції 29.09.2015 р.

УДК 656.07:331.5

ГЛАДКА О.І., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

СУТНІСТЬ ТА ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

Анотація. Стаття присвячена питанням щодо встановлення сутності та змісту внутрішнього та зовнішнього видів маркетингу персоналу. У статті було поставлено декілька цілей: уточнення відмінних характеристик внутрішнього та зовнішнього маркетингу персоналу та їх класифікація, а також уточнення їх понять. В сучасній літературі найчастіше йде змішування таких понять як «маркетинг персоналу», «внутрішній

маркетинг персоналу» та «зовнішній маркетинг персоналу». Шляхом контент-аналізу визначення понять були класифіковані у три групи, що дозволило провести розмежування між двома видами маркетингу персоналу. Було визначено їх зміст та сутність, завдяки чому стало можливим виділити основні відмінні характеристики за основними ознаками: ціль діяльності, цільова аудиторія, завдання діяльності та засоби реалізації. Положення щодо взаємозв'язку та взаємодоповнюваності діяльності внутрішнього й зовнішнього маркетингу персоналу дозволили визначити та схематично відобразити їх реалізацію на підприємстві, в якій враховано одночасність дій двох видів маркетингу персоналу, спрямованих на наявний та потенційний персонал. На засадах визначених положень та розробленої класифікації було запропоновано визначення для двох видів маркетингу персоналу, що відображають їх сутність та зміст та які не суперечать цілям основного виду діяльності – маркетингу персоналу. Результати можуть бути застосовані як у теорії маркетингу персоналу, так і під час його реалізації на підприємствах.

Ключові слова: внутрішній маркетинг персоналу, зовнішній маркетинг персоналу, реалізація маркетингу персоналу.

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

СУЩНОСТЬ И СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ВНУТРЕННЕГО И ВНЕШНЕГО МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА

Аннотация. Статья посвящена вопросам относительно установления сущности и содержания внутреннего и внешнего видов маркетинга персонала. В статье были поставлены несколько целей: уточнение отличительных характеристик внутреннего и внешнего маркетинга персонала и их классификация, а также уточнение их понятий. В современной литературе чаще всего идет смешивание таких понятий как «маркетинг персонала», «внутренний маркетинг персонала» и «внешний маркетинг персонала». Путем контент-анализа определения понятий были классифицированы в три группы, что позволило провести разграничение между двумя видами маркетинга персонала. Были определены их содержание и сущность, благодаря чему стало возможным выделить основные отличительные характеристики по основным признакам: цель деятельности, целевая аудитория, задание деятельности и средства реализации. Положения о взаимосвязи и взаимодополняемости деятельности внутреннего и внешнего маркетинга персонала позволили определить и схематично отразить их реализацию на предприятии, в которой учтена одновременность действий двух видов маркетинга персонала, нацеленных на имеющийся и потенциальный персонал. На основе определенных положений и разработанной классификации были предложены определения для двух видов маркетинга персонала, отражающие их сущность и содержание и не противоречащие целям основного вида деятельности – маркетинга персонала. Результаты могут быть применены как в теории маркетинга персонала, так и при его реализации на предприятиях.

Ключевые слова: внутренний маркетинг персонала, внешний маркетинг персонала, реализация маркетинга персонала.

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

ESSENCE AND COMPARATIVE CHARACTERISTICS OF PERSONNEL INTERNAL AND EXTERNAL MARKETING

Abstract. *The main task of the presented paper is to establish the essence and the content of the personnel internal and external marketing. Several goals were set in the paper, namely: to specify and classify distinctive characteristics of personnel internal and external marketing; to specify their definitions. In the recent publications devoted to the identified problems the authors usually do not make distinction between such terms as «personnel marketing», «personnel internal marketing» and «personnel external marketing». Through the content-analysis these terms were classified into three groups; this classification allowed to identify differences between the two types of personnel marketing. Identification of their content and essence allowed determining their distinctive characteristics according to the following features: the purpose of the activity, the target audience, the task of the activity, and the means of realization. The suggested statement about the complementary and mutual interdependence (of the both type of personnel marketing) allowed to identify the way of their realization within an enterprise. It was shown on a scheme which displays the simultaneity of actions aiming to attract the potential personnel and to retain the existing personnel. According to the developed statements and classification the definitions for two types of personnel marketing were formulated. These definitions are reflecting the identified essence and content of the activities and they are not contradicting the higher level activity – the personnel marketing. The results can be implemented in the theory of personnel marketing as well as when introducing it at the enterprise.*

Key words: *personnel internal marketing, personnel external marketing, personnel marketing implementation.*

Постановка проблеми. Зміст діяльності з маркетингу персоналу залежить від цільової аудиторії (наявного та потенційного персоналу), на яку спрямована така діяльність. Відповідно до цільової аудиторії формуються два види маркетингу персоналу: внутрішній маркетинг персоналу (спрямований на утримання персоналу) та зовнішній маркетинг персоналу (спрямований на залучення персоналу). Отже, зовнішній та внутрішній види маркетингу персоналу є необхідними та важливими видами діяльності всередині самого підприємства та на зовнішньому ринку – ринку праці. Тому постає необхідність встановлення їх сутності та ролі в рамках підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на достатньо велику кількість робіт, присвячених маркетингу персоналу, на сьогодні серед авторів не існує однозначності щодо визначення внутрішнього та зовнішнього маркетингу персоналу. Однією з при-

чин цього, на нашу думку, є відсутність чітких відмінних характеристик кожного з видів маркетингу персоналу.

Результати контент-аналізу праць авторів і дослідників у сфері маркетингу персоналу [1–17] дозволив розподілити їх на три групи.

До першої групи відносяться роботи [1–3], в яких маркетинг персоналу розглядають із позиції зовнішнього. Деякі науковці вважають, що [1] «маркетинг персоналу являє собою умову зростання кадрового потенціалу за рахунок пошуку та залучення із зовнішніх ресурсів необхідної робочої сили». А інші вчені формулюють, що «він [маркетинг персоналу] має на увазі акцент на довгостроково орієнтоване регулювання привабливості підприємства в очах релевантних цільових груп потенційних співробітників» [3]. Таким чином, автори, розглядаючи аспекти зовнішнього маркетингу персоналу, залишають поза увагою іншу цільову групу – наявний персонал, а також внутрішні аспекти діяльності, що пов'язані з ним, такі як, наприклад, розвиток наявного персоналу, його мотивація, залучення до виробництва тощо.

До другої групи можна віднести роботи сучасних вітчизняних та закордонних вчених [4–9], де маркетинг персоналу розглядається як внутрішній, або такі роботи, в яких особлива увага відводиться окремому вивченню внутрішнього маркетингу персоналу. Так, згідно з твердженням Л.М. Черчика [4], «маркетинг персоналу повинен забезпечити оптимальне використання людських ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці, що в результаті приведе до підвищення її ефективності, професійного розвитку та професійно-кваліфікаційного просування працівника». Іншими дослідниками [5, 9] зазначено, що застосування внутрішнього маркетингу персоналу набуває особливої актуальності в умовах кризи. «Коли підприємства не мають широких можливостей (а в певних випадках і необхідності) для залучення зовнішнього персоналу, основна увага в управлінні персоналом (із застосуванням елементів маркетингу персоналу) повинна бути зосереджена саме на співробітниках, які вже працюють на підприємстві. В цьому випадку маркетинг персоналу передбачає застосування маркетингового підходу до працівників, що полягає у стимулюванні, координуванні та інтегруванні персоналу для ефективної реалізації стратегій підприємства, з одного боку, й задоволенні потреб співробітників, з

іншого боку» [5]. Безперечно, внутрішній маркетинг персоналу є необхідним видом діяльності при управлінні наявним персоналом, а особливо в таких аспектах, які завжди були актуальними на підприємствах: підвищення продуктивності праці, мотивація персоналу та його розвитку. Також слід погодитись, що актуальності проблема набуває в умовах кризи, коли особливу увагу слід приділяти утриманню персоналу на підприємстві. Адже у випадку нехтування аспектами зовнішнього маркетингу персоналу, який повинен доповнювати внутрішній маркетинг персоналу, втрачається цілісність реалізації самого маркетингу персоналу на підприємстві за будь-яких умов.

До третьої групи ми віднесли роботи авторів [10–15], які розглядають маркетинг персоналу через ознаки обох видів маркетингу, але при цьому не проводять належного розмежування між цими видами. Так, наприклад, В.М. Колпаков [15] розкриває сутність маркетингу персоналу, характеризуючи його з боку зовнішнього маркетингу персоналу, – «маркетинг персоналу виступає умовою залучення до фірми персоналу в необхідній кількості та з необхідними якостями»; разом з тим автор зазначає такі аспекти, що дають характеристику маркетингу персоналу з позиції внутрішнього: «маркетинговий підхід дозволяє підвищити задоволеність працею співробітників, їх лояльність до організації та знизити плинність кадрів». До цієї групи ми також відносимо наукові праці [10–13], де маркетинг персоналу досліджується через функції зовнішнього та внутрішнього маркетингу персоналу. У таких дослідженнях також не має розмежування між двома видами маркетингу. Так, О. Сардак, в одній зі своїх робіт [13], визначаючи місце маркетингу персоналу у системі управління персоналом, пропонує розглядати його як підсистему та розкриває його через сукупність елементів, функцій чи процесів зовнішнього та внутрішнього маркетингу персоналу (маркетингові дослідження ринку праці та HR-потенціалу, планування і прогнозування потреби в персоналі, організація залучення та відбору працівників, виявлення і задоволення потреб персоналу, внутрішньофірмовий маркетинг, управління HR-брендом, управління різноманітністю, управління лояльністю персоналу). Автор іншої роботи [10] розглядає реалізацію маркетингу персоналу через функції (інформаційну, комунікаційну, інтелектуальну), що одночасно спрямовані на

реалізацію зовнішнього та внутрішнього маркетингу персоналу. Невісними залишаються поетапність процесів реалізації обох видів, оскільки деякі аспекти зовнішнього та внутрішнього маркетингу персоналу є однаковими (наприклад, «аналіз внутрішнього ринку праці» та «аналіз зовнішнього ринку праці», процес моніторингу ринку праці). З нашої точки зору, недоцільно їх об'єднувати в один елемент процесу, адже вони можуть та іноді повинні виконуватись неодноразово.

У своїй роботі А.Е. Махметова [16], визначаючи окремо маркетинг персоналу, розкриває його сутність через характеристики зовнішнього МП: «ціллю персонал-маркетингу є аналіз ситуації на ринку праці для ефективного покриття потреби в персоналі для реалізації цілей організації». Натомість внутрішній маркетинг персоналу він характеризує так: «внутрішній маркетинг відносять до одного із аспектів менеджменту, він найбільш прийнятний у роботі з персоналом та в управлінні якістю, сприяє формуванню лояльності працівника до підприємства та до систем стимулювання та оплати праці». У першому випадку мова йде про зовнішній маркетинг персоналу, а у другому – про внутрішній маркетинг персоналу, але в жодному з них визначення не були адекватно сформульовані.

З одного боку, зовнішній та внутрішній маркетинг персоналу не доцільно розглядати окремо один від одного. Оскільки зовнішній маркетинг персоналу повинен доповнювати внутрішній в одному процесі реалізації маркетингу персоналу та навпаки. Але також треба проводити розмежування між ними всередині самого процесу, не поєднуючи їх складові в єдиному елементі цього процесу. Адже, незважаючи на те, що ці два види маркетингу персоналу спрямовані на досягнення однієї мети, а саме – забезпечення підприємства персоналом, – її досягнення може відрізнятись інструментарієм та послідовно пов'язаними складовими, елементами, функціями, оскільки, спираючись на концепцію маркетингу, вони матимуть різні цільові аудиторії (в одному випадку це буде наявний персонал та в іншому – потенційний персонал).

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість робіт, присвячених внутрішньому та зовнішньому маркетингу персоналу, на сьогодні не існує чітко класифікованих їх відмінних ознак, що ускладнює трактування їх понять.

Формулювання цілей статті. Маємо на меті встановити відмінні характеристики зовнішнього та внутрішнього маркетингу

персоналу та структурувати їх; уточнити визначення понять зовнішнього та внутрішнього маркетингу персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найбільш детально, на наш погляд, два види маркетингу персоналу були досліджені А.Я. Кібановим та І.Б. Дураковою [17]. Автори визначають їх таким чином: зовнішній маркетинг персоналу – це ті підходи та інструментарії, що організація реалізує на зовнішньому ринку робочої сили, щодо демонстрування своєї привабливості, вибору шляхів комунікації та зворотного зв'язку з кандидатами, забезпечення себе кандидатами, формування пропозиції для нових співробітників; внутрішній маркетинг персоналу – це коли організація бере до уваги та формує п'ять найбільш важливих факторів її привабливості для існуючих співробітників (що полягають у поясненні функціональних зобов'язань співробітника, наданні можливостей професійного росту, розвитку кар'єри та підвищення кваліфікації, побудові виробничого клімату, мотивації та стимулюванні співробітників до праці).

В інших роботах найчастіше виділяють такі характеристики зовнішнього маркетингу персоналу:

- зовнішній маркетинг стосується потенційних співробітників та спрямований на залучення та відбір персоналу [5];

- зовнішній маркетинг передбачає застосування підприємством відповідного маркетингового підходу та інструментарію на зовнішньому ринку [5];

- маркетинг на ринку праці потрібно розглядати як систему діяльності, що дозволяє його суб'єктам оцінювати стан ринку праці, тенденції його зміни і приймати обґрунтовані управлінські рішення у сфері найму (працевлаштування) і сприяння зайнятості [14].

До характеристик внутрішнього маркетингу відносять:

- внутрішній маркетинг персоналу сфокусований на співробітниках, які вже працюють на підприємстві, та спрямований на утримання наявного персоналу [5];

- персонал розглядається як внутрішні клієнти організації [15];

- внутрішній маркетинг персоналу припускає застосування маркетингового підходу до співробітників, який полягає у стимулюванні, координації та інтеграції персоналу для ефективної реалізації стратегії підприємства, з однієї сторони, та задоволенні потреб співробітників – з іншої [6];

– сутність внутрішнього маркетингу полягає у тому, що відносини «підприємство-персонал» будуються на тих же підставах, що й відношення «підприємство-клієнт» [16];

– внутрішній маркетинг означає застосування функцій маркетингу у сфері управління персоналом і орієнтує систему управління персоналом на впровадження методів маркетингових досліджень, стимулювання персоналу до зростання показників діяльності підприємства та створення ефективних внутрішніх комунікацій у середині підприємства [7].

Узагальнюючи вищенаведене, можна дійти таких висновків:

– ціллю зовнішнього та внутрішнього маркетингу персоналу є покриття потреби підприємства в необхідному персоналі (цілі зовнішнього маркетингу персоналу – це залучення та відбір персоналу; ціль внутрішнього – це утримання наявного, його розвитку, мотивації);

– зовнішній маркетинг персоналу стосується потенційного персоналу, а внутрішній – наявного персоналу.

Зазначене вище пропонується структурувати згідно з визначенням маркетингу персоналу, що було запропоноване в роботі [18] (табл. 1).

Таблиця 1

Відмінні характеристики внутрішнього та зовнішнього маркетингу персоналу

Ознаки порівняння	Маркетинг персоналу	
	внутрішній	зовнішній
Ціль діяльності	Задоволення потреб підприємства у необхідному персоналі (шляхом утримання наявних працівників)	Задоволення потреб підприємства у необхідному персоналі (шляхом залучення потенційних працівників)
Цільова аудиторія	Наявний персонал	Потенційний персонал
Завдання діяльності	Утримання персоналу (через забезпечення привабливості робочих місць, винагород тощо)	Залучення персоналу (через забезпечення привабливості робочих місць, винагород тощо)
Засоби реалізації	Управління персоналом через систему комунікацій	Комунікація з потенційним персоналом через систему управління персоналом

Оскільки зовнішній та внутрішній види маркетингу персоналу спрямовані на задоволення потреби підприємства, то вони матимуть цілі, досягнення яких пов'язане із вирішенням завдань щодо залучення або утримання визначених цільових аудиторій.

На наш погляд, діяльність маркетингу персоналу здійснюється у двох напрямках згідно з двома видами маркетингу персоналу (рис. 1).

У випадку, коли мова йде про внутрішній маркетинг персоналу, виконується ланцюг «із середини назовні». Тобто спочатку виконуються дії (заходи), які впроваджуються на підприємстві, що пов'язані з утриманням наявного персоналу; інформація про такі дії (заходи) повідомляється системою управління персоналом всередині підприємства через систему комунікацій і, згодом, на ринку праці для потенційного персоналу).

У випадку, коли мова йде про зовнішній маркетинг персоналу, виконується ланцюг «іззовні всередину». В даному випадку спочатку виконуються дії (заходи), які впроваджуються на підприємстві, що пов'язані із залученням потенційного персоналу, який згодом переходить у категорію наявного та очікує від обраного роботодавця те, що той йому раніше пропонував на ринку праці через систему комунікацій. При цьому система управління персоналом служить для того, щоб виконати надані раніше обіцянки.

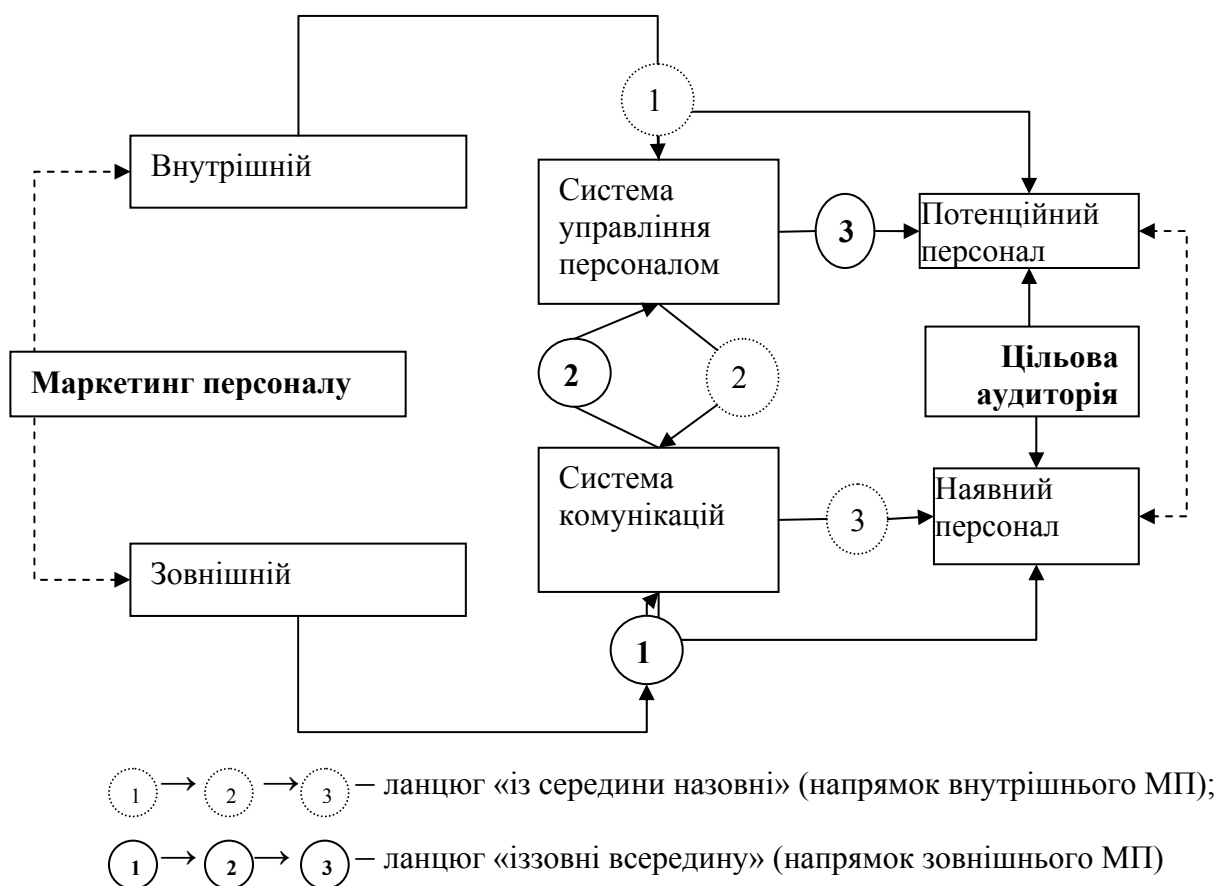


Рис. 1. Види маркетингу персоналу та їх реалізація

Таким чином, внутрішній та зовнішній маркетинг персоналу тісно пов'язані із системою управління персоналом, а також із системою комунікацій.

Головна роль системи комунікацій всередині підприємства – це донесення необхідної інформації до наявного персоналу про ті дії (заходи), що підприємство виконує (реалізує) за допомогою системи управління персоналом по відношенню до свого наявного персоналу, що, у свою чергу, повинно сприяти утриманню персоналу. При цьому «система комунікацій» має два напрями відповідно: «із середини назовні» (коли комунікація використовується, в першу чергу, всередині підприємства, а головним реципієнтом такої комунікації виступає наявний персонал) та «іззовні всередину» (коли комунікація використовується на ринку праці, а головним реципієнтом цього виду комунікації є потенційний персонал).

Роль системи комунікацій на зовнішньому ринку – це донесення до цільової аудиторії такої інформації, яка сприятиме залученню нового персоналу, тобто це інформація про те, що підприємство виконує чи обіцяє виконувати по відношенню до потенційного персоналу через систему управління персоналом після прийому на роботу.

Таким чином, система комунікацій відповідає за формування інформації стосовно робочих місць, винагород за працю тощо, які пропонує роботодавець та які формуються в системі управління персоналом, а також за передачу відповідним цільовим аудиторіям такої інформації (для їх залучення або утримання). До складу цієї системи входять внутрішні та зовнішні агенти (менеджери з управління персоналом, менеджери з виробництва, менеджери з внутрішньої комунікації, співробітники, посередники послуг у сфері PR тощо) та засоби масової інформації ЗМІ (Інтернет, Інтранет, радіо і телебачення тощо).

На підставі проведеного аналізу можна сформулювати визначення, що не суперечать існуючим визначенням та відповідають вимогам основного виду діяльності – маркетингу персоналу:

– внутрішній маркетинг персоналу – це вид управлінської діяльності підприємства, спрямований на одночасне взаємовигідне задоволення потреб підприємства у необхідному персоналі та виявлених потреб наявних працівників шляхом утримання через забезпечення привабливості робочих місць, винагород за працю тощо;

– зовнішній маркетинг персоналу – це вид управлінської діяльності підприємства, спрямований на одночасне взаємовигідне задоволення потреб підприємства у необхідному персоналі та виявлених потреб потенційних працівників шляхом залучення через забезпечення привабливості робочих місць, винагород за працю тощо.

Висновки. Таким чином, удосконалено класифікацію відмінних характеристик двох видів маркетингу персоналу. Удосконалено понятійний апарат. Сутність та зміст понять «внутрішнього маркетингу персоналу» та «зовнішнього маркетингу персоналу» акцентують увагу на задоволенні потреб підприємства в необхідному персоналі та потреб цільових аудиторій – наявного та потенційного персоналу.

Література

1. Статив Ж. Г. Управление персоналом: учеб. пособие / Ж. Г. Статив. – 2-е изд., стереот. – М.: МГИУ, 2005. – 196 с.
2. Цветкова И. И. Маркетинг персонала как фактор повышения конкурентоспособности туристского предложения / И. И. Цветкова // Ежемесячный научно-практический журнал Крымского отделения Академии экономических наук Украины. – 2002. – № 4. – С. 37–39.
3. Морковський О. В. Система маркетингу персоналу на виробничому підприємстві / О. В. Морковський, О. В. Іванова // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Фінанси і кредит. – 2011. – № 1. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/Vsnau/2011_1/44Markovsky.pdf.
4. Черчик Л. М. Розвиток персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Черчик // Економіка та менеджмент: зб. наук. пр. – 2010. – Вип. 7 (26), Ч. 3. – С. 3–11.
5. Сардак О. В. Формування маркетингової концепції у сфері управління персоналом підприємств / О. В. Сардак // Торгівля і ринок України: зб. наук. праць. – 2009. – № 28, Т.3. – С. 65–71.

6. Харламова Л. Н. Внутренний маркетинг персонала как эффективный инструмент управления кадрами предприятия / Л. Н. Харламова, А. В. Безбоорова // Вісник Донецького університету економіки та права: зб. наук. пр. – 2011. – № 1. – С. 141–144.
7. Майорова Н. І. Практична адаптація технології внутрішнього маркетингу до системи управління персоналом промислового об'єкту / Н. І. Майорова // Вісник Хмельницького національного університету: наук. журн. – 2010. – № 6, Т. 4. – С. 355–358.
8. Гуляєва Н. Маркетинговий підхід до формування персоналу готелів / Н. Гуляєва, О. Полтавська // Вісник КНТЕУ: наук. журн. – 2011. – № 1. – С. 20–30.
9. Турова Т. В. Антикризисное управление персоналом: системный подход / Т. В. Турова // Бизнес Информ. – 2010. – № 1. – С. 103–108.
10. Михайлова А. Б. Персонал-маркетинг – новый подход к управлению человеческими ресурсами на горных предприятиях / А. Б. Михайлова // Горный информационно-аналитический бюллетень: научно-технический журнал МГГУ. – 2009. – Т. 6, № 12. – С. 240–253.
11. Торяник Ж. І. Головні напрями використання маркетингу персоналу в системі управління персоналом / Ж. І. Торяник // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. – 2010. – Вип. 1. – С. 161–168.
12. Білецький О. М. Управлінські аспекти маркетингу персоналу в процесі реінжинірингу / О. М. Білецький // Вчені записки університету «Крок». Серія: Менеджмент и маркетинг в бізнесі ХХ ст. – 2008. – Т. 2, № 18. – С. 35–40.
13. Сардак. О. В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств / О. В. Сардак // Економічний аналіз. Тернопільський національний університет. – 2011. – Вип. 8, Ч. 2. – С. 303–307.
14. Матвіїв М. Персонал в комплексі маркетингу на ринку праці / М. Матвіїв // Галицький економічний вісник. Проблеми мікро- та макроекономіки України. – 2010. – № 3 (28). – С. 50–56.
15. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент: учеб. пособие / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП. – 2005. – 504 с.
16. Махметова А. Е. Методология развития персонал-маркетинга на промышленных предприятиях / А. Е. Махметова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета: науч. журн. – 2009. – № 3. – С. 111–115.

17. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова – М: ИНФРА-М, 2005. – 300 с.

18. Криворучко О. М. Встановлення сутності поняття «маркетинг персоналу» / О. М. Криворучко, О. І. Гладка // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – 2012. – Вип. 19. – С. 5–16.

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

Стаття надійшла до редакції 05.10. 2015 р.

Наукове видання

**ЕКОНОМІКА
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ**

Збірник наукових праць

Випуск 26

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.А. Нестерової

Підписано до друку .2015 р. Формат 60×84 1/16. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman Cyr. Віддруковано на ризографії.
Ум. друк. арк. 9,1. Обл.-вид.арк. 7,6.
Зам. № Наклад прим. Ціна договірна.

ВИДАВНИЦТВО
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету

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

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