

Міністерство освіти і науки України

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНІЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ЕКОНОМІКА
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ**

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

ВИПУСК 27

**ECONOMICS
OF THE TRANSPORT COMPLEX**

JOURNAL OF COLLECTED PAPERS

VOLUME 27

Харків
ХНАДУ
2016

УДК 338.47:656

*Друкується відповідно до рішення вченої ради
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету
від 10 червня 2016 р. (протокол № 8/16).*

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, заступник головного редактора,
Бабич Д.В., докт. екон. наук, проф., ХНАДУ,
Дикань В.Л., докт. екон. наук, проф., УДАЗТ,
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,
Федотова І.В., канд. екон. наук, доц., ХНАДУ.

Editorial board

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

Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – 2016. – Вип. 27. – 144 с.

Подано наукові праці вчених, які проводять 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 та 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*Криворучко О.М., Гладка О.І.*

Обґрунтування концепції маркетингу персоналу 5

Пипенко І.С.

Система управління потенціалом підприємства 15

*Криворучко О.М., Водолажська Т.О.*Методичні положення розробки стратегій за типами та цілями
кадрової політики 29*Криворучко О.Н.*Непрерывное совершенствование бизнес-процессов
предприятия 41*Саєнко Н.В., Понікаровська С.В.*Особливості формування професійної відповідальності
майбутніх економістів-менеджерів автомобільно-дорожньої
галузі 52*Гладкова А.Е.*

Сутність і зміст поняття «Всезагальний менеджмент якості» 65

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

*Шинкаренко В.Г.*Контроль конкурентоспособности автотранспортных
предприятий и услуг 72*Федотова І.В.*Формування та вибір портфеля інноваційних проектів підприємства
..... 89*Ачкасова Л.М., Гашинська А.О.*

Автоматизація інформаційної системи служби експлуатації АТП 107

*Матвєєв В.В., Матвєєв О.В.*Методичні підходи до розрахунку корпоративної вартості
авіапідприємств 119*Догадайло Я.В.*Калькулювання собівартості робіт організацій дорожнього
господарства 130

TABLE OF CONTENTS

GENERAL ECONOMIC ISSUES OF TRANSPORT SYSTEM DEVELOPMENT

O. Kryvoruchko, O. Gladka

Substantiation of the personnel marketing concept 5

I. Pypenko

System of enterprise potential management 15

O. Kryvoruchko, T. Vodolazhska

Methodical guidelines for developing strategies according to types
and objectives of personnel policy 29

O. Kryvoruchko

Continuous improvement of business processes of the enterprise 41

N. Sayenko, S. Ponikarovska

Features of developing professional responsibility of future
economists-managers in automobile and road sector 52

A. Gladkova

Nature and content of «Total quality management» concept 65

ECONOMY OF TRANSPORT ENTERPRISES

V. Shynkarenko

Control of competitiveness of motor transport enterprises and
services 72

I. Fedotova

Formation and selection of innovation projects portfolio of
enterprise 89

L. Achkasova, A. Gashynska

Automation information system of traffic department at
a motor transport enterprise 107

V. Matveev, O. Matveev

Methodical approaches to calculating the airline corporate cost 119

Ya. Dogadaylo

Calculating cost price of road sector organizations works 130

ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

УДК 656.07:331.5

КРИВОРУЧКО О.М., докт. екон. наук;

ГЛАДКА О.І., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОБҐРУНТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

Анотація. *Стаття присвячена теоретичним питанням маркетингу персоналу, як виду управлінської діяльності підприємства. Основною метою статті стало обґрунтування основних положень для формулювання концепції маркетингу персоналу. На сьогодні в літературних джерелах найчастіше автори вказують на існування окремих положень концепції маркетингу персоналу, але не обґрунтовують саму концепцію. Шляхом аналізу сучасних робіт були виявлені наявні положення маркетингу персоналу (такі, як «підвищення задоволення працівників працею», «підвищення лояльності працівників», «зменшення плинності кадрів» тощо), проаналізовано їх недоліки. У статті було обґрунтовано існування двох видів товару маркетингу персоналу на ринку праці, відповідно до чого концепція маркетингу персоналу може бути сформована з двох позицій: з позиції підприємства-роботодавця та з позиції персоналу. Однак доцільним стало обґрунтування положень концепції маркетингу персоналу з позиції підприємства-роботодавця, оскільки вона є основою сутності даного виду управлінської діяльності. Тому на засадах класичних положень концепції маркетингу, а також, враховуючи наявні та виявлені положення маркетингу персоналу, була обґрунтована концепція маркетингу персоналу (з позиції підприємства-роботодавця). Результати було також інтерпретовано графічно. Вони можуть бути застосовані як в теорії маркетингу персоналу, так і під час формування практичних рекомендацій щодо реалізації цього виду діяльності на підприємствах будь-якої галузі.*

Ключові слова: *маркетинг персоналу, концепція маркетингу, концепція маркетингу персоналу.*

КРИВОРУЧКО О.Н., докт. экон. наук;

ГЛАДКАЯ Е.И., канд. экон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ОБОСНОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА

Аннотация. *Статья посвящена теоретическим вопросам маркетинга персонала как вида управленческой деятельности предприятия. Основной целью статьи стало обоснование основных положений для формулировки концепции маркетинга персонала. На сегодня в литературных источниках чаще всего авторы указывают на существование*

отдельных положений концепции маркетинга персонала, но не обосновывают саму концепцию. Путем анализа современных работ были выявлены существующие положения маркетинга персонала (такие, как «повышение удовлетворенности работников трудом», «повышением лояльности работников», «уменьшение текучести кадров» и т.п.), проанализированы их недостатки. В статье было обосновано существовании двух видов товара маркетинга персонала на рынке труда, в соответствии с чем концепция маркетинга персонала может быть сформирована исходя из двух позиций: с позиции предприятия-работодателя и с позиции персонала. Однако целесообразным стало обоснование положений концепции маркетинга персонала с позиции предприятия-работодателя, поскольку она является основой сущности данного вида управленческой деятельности. Поэтому на основе классических положений концепции маркетинга, а также, учитывая существующие и выявленные положения маркетинга персонала, была обоснована концепция маркетинга персонала (с позиции предприятия-работодателя). Результаты были также интерпретированы графически. Они могут быть использованы как в теории маркетинга персонала, так и при формировании практических рекомендаций при реализации этого вида деятельности на предприятиях любой отрасли.

Ключевые слова: маркетинг персонала, концепция маркетинга, концепция маркетинга персонала.

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

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

Kharkiv National Automobile and Highway University

SUBSTANTIATION OF THE PERSONNEL MARKETING CONCEPT

Abstract. *The article deals with the theoretical issues of personnel marketing as a type of the managerial activity within a company. The main purpose of the article is to substantiate fundamental provisions for developing the personnel marketing concept. Today in the literature authors are most often pointing out to the existence of certain provisions that can be included in the personnel marketing concept, but at the same time these authors do not try to substantiate the concept. Analysis of the contemporary scientific papers has revealed the commonly accepted provisions of the personnel marketing concept (such as «increasing the employees' satisfaction with their labor», «increasing the employees' loyalty», «reduction of staff turnover», etc.), and their shortcomings have been identified. In the article the availability of two types of products of personnel marketing on the labor market has been substantiated; according to this assumption the personnel marketing concept can be formed from two perspectives - from the enterprise-employer' perspective and from the employees' one. However, it is expedient to substantiate provisions of the personnel marketing concept from the perspective of the enterprise-employer, because it reflects the basic essence of this type of managerial activity. Therefore, based on fundamental provisions of the classic marketing concept, as well as taking into account the existing and the identified personnel marketing provisions, the personnel marketing concept was substantiated (from the perspective of the enterprise-employer). The results were also interpreted graphically. They can be used both in the theory of personnel marketing, and for developing practical recommendations to implement this type of activity at enterprises from any economic sector.*

Key words: *personnel marketing, marketing concept, personnel marketing concept.*

Постановка проблеми. На теперішній час таку діяльність, як маркетинг персоналу пов'язують, в першу чергу, з діяльністю, метою якої є забезпечення підприємства необхідним персоналом або створення привабливості роботодавця на ринку праці чи створення лояльності персоналу по відношенню до роботодавця тощо. Саме при такому широкому наборі цілей даного виду діяльності постає питання того, яка ціль є першочерговою, а яка другорядною, або чи є цілі рівнозначними. Для цього необхідним вважається обґрунтування концепції маркетингу персоналу як основоположення для розвитку теоретичних засад з маркетингу персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на достатньо велику кількість робіт, присвячених маркетингу персоналу, на теперішній час серед авторів не існує однозначних підходів щодо обґрунтування положень концепції маркетингу персоналу.

Як відомо, концептуальні положення класичного маркетингу (рис. 1) наголошують на тому, що: «об'єктом загальної уваги підприємства/фірми є цільові клієнти та їх потреби; фірма інтегрує та координує свою діяльність із розрахунку на забезпечення задоволеності потреб клієнтів, отримуючи прибуток за рахунок створення та підтримки задоволеності потреб споживачів; підприємство виробляє те, що необхідно споживачу та отримує прибуток за рахунок максимального задоволення його потреб» [1].

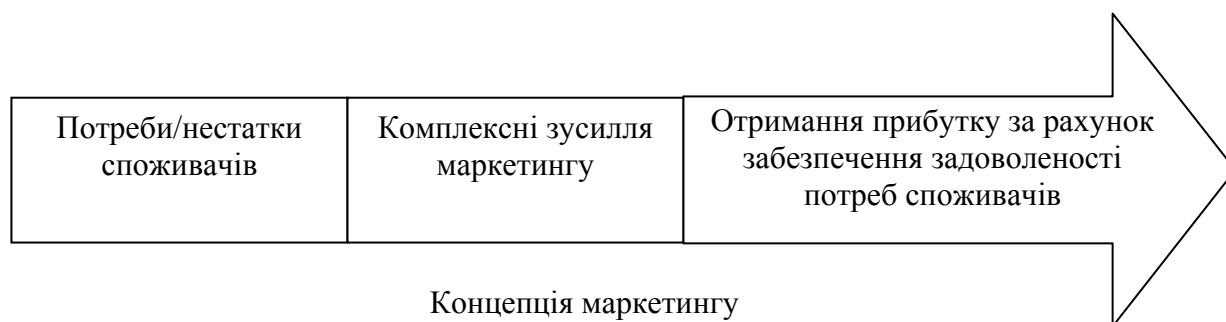


Рис. 1. Концепція маркетингу [1]

На засадах цих положень Ф. Котлер та Г. Армстронг [1] дають визначення різним поняттям, наприклад: «маркетинг організації», «маркетинг окремих осіб», «маркетинг місць» тощо.

Варто зазначити, що цю концепцію в рамках дослідження маркетингу персоналу врахували деякі вітчизняні автори. Так,

Ю.Г. Одегов та Г.Г. Руденко [2] стверджують, що маркетинговий підхід дозволяє підвищити задоволеність працею співробітників, лояльність їх до організації, зменшити плинність кадрів. Згідно з твердженням авторів, маркетинговий підхід до управління персоналом закладений в основу стратегії управління людськими ресурсами, в її ідеології, принципах і задачах. Відповідно до цього, «маркетинг персоналу є важливою умовою залучення до підприємства персоналу в необхідній кількості та з необхідними якісними характеристиками» [2]. Таким чином, авторами зазначено таке положення, згідно з яким, з одного боку, маркетинг персоналу спрямований на залучення до підприємства персоналу, а з іншого – дозволяє зменшити плинність кадрів та підвищити лояльність та задоволеність працею персоналу.

Треба відзначити, що існують й інші роботи [3–5], в яких автори також виділяють положення щодо важливості формування лояльності та задоволеності персоналу. Так, існує твердження [4], за яким «головним завданням маркетингу персоналу є досягнення задоволеності та лояльності персоналу організації», який виступає як «внутрішній споживач, клієнт».

Інші автори стверджують, що «маркетинг персоналу передбачає визначення вимог до персоналу, його потреб у процесі професійної діяльності та забезпечення задоволення цих вимог та потреб більш ефективним шляхом, ніж у конкурентів» [6, 7]. Це положення не враховує інтереси та вимоги потенційного персоналу, але в той же час маркетинг персоналу передбачає аналіз зовнішнього середовища та шляхів реалізації маркетингу персоналу у конкурентів.

Таким чином, аналізуючи існуючі положення в теорії маркетингу персоналу (табл. 1), треба зазначити, що в їх сутності закладена односпрямованість, тобто забезпечення персоналом підприємства шляхом формування лояльності задоволення працею працівників тощо. В її сутності не відображені основні положення класичної теорії маркетингу, які передбачають також виявлення потреб цільової аудиторії (працівників) та їх задоволення. Тобто положення повинні бути двоспрямовані: з одного боку, забезпечення підприємства в персоналі, а з іншого, – забезпечення персоналу в потребах.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика наявних положень
маркетингу персоналу і положень класичної теорії маркетингу**

Наявні положення маркетингу персоналу	Положення класичної концепції маркетингу
1. Підвищити задоволеність працею співробітників; 2. Формування у працівників лояльності до організації; 3. Зменшення плинності кадрів; 4. Забезпечення задоволення вимог підприємства до персоналу.	1. Об'єктом загальної уваги підприємства/фірми є цільові клієнти та їх потреби; 2. Фірма інтегрує та координує свою діяльність із розрахунку на забезпечення задоволеності клієнтів, отримуючи прибуток за рахунок створення та підтримки задоволеності споживачів; 3. Підприємство виробляє те, що необхідно споживачу, та отримує прибуток за рахунок максимального задоволення потреб споживача.

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість робіт, присвячених маркетингу персоналу, на сьогодні не існує чітко сформульованої концепції маркетингу персоналу, яка б враховувала положення, що відповідають управлінської діяльності підприємства.

Формулювання цілей статті. Сформулювати положення та обґрунтувати концепцію маркетингу персоналу, яка б враховувала засади класичної теорії маркетингу та відповідала діяльності з позиції підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглядаючи концепцію маркетингу персоналу, буде доречним звернутись до роботи І.Л. Петрової та І.В. Терона [8]. Автори висловлюють думку, за якою концепція маркетингу надає можливість зустрічного задоволення інтересів учасників ринку (тих, хто в пошуках роботи, роботодавців, посередників), дозволяє врахувати види конкуренції на ринку праці, забезпечуючи керованість поточного ринку праці як системи та визначаючи тенденції його розвитку у майбутньому. Згідно з твердженням авторів, регулювання ринку праці з позиції маркетингу ґрунтується на положенні про свободу вибору суб'єктів, що здійснюється в умовах конкуренції. Таке трактування дещо

обмежує діяльність маркетингу персоналу тільки на аналізі та прогнозуванні тенденцій на ринку праці; не пояснюється, саме з якою метою застосовується маркетинговий підхід та яку вигоду мають самі учасники ринку.

Поєднання засад класичної концепції, а також положення Д. Захарова про те, що «персонал-маркетинг повинен спрямовуватись на взаємовигідне задоволення потреб обох сторін» [9], було враховано в авторському визначенні О.В. Сардак [10]. Вона пропонує розглядати персонал-маркетинг «як вид діяльності, спрямований на трансформацію кадрового потенціалу з метою взаємовигідного задоволення потреб підприємства в персоналі та його компетенції, а також потреб реальних і потенційних працівників (у праці, умовах праці та можливостях розвитку) і посилення на цій основі позиції підприємства на ринку праці і на ринку основного виду діяльності», рис. 2.

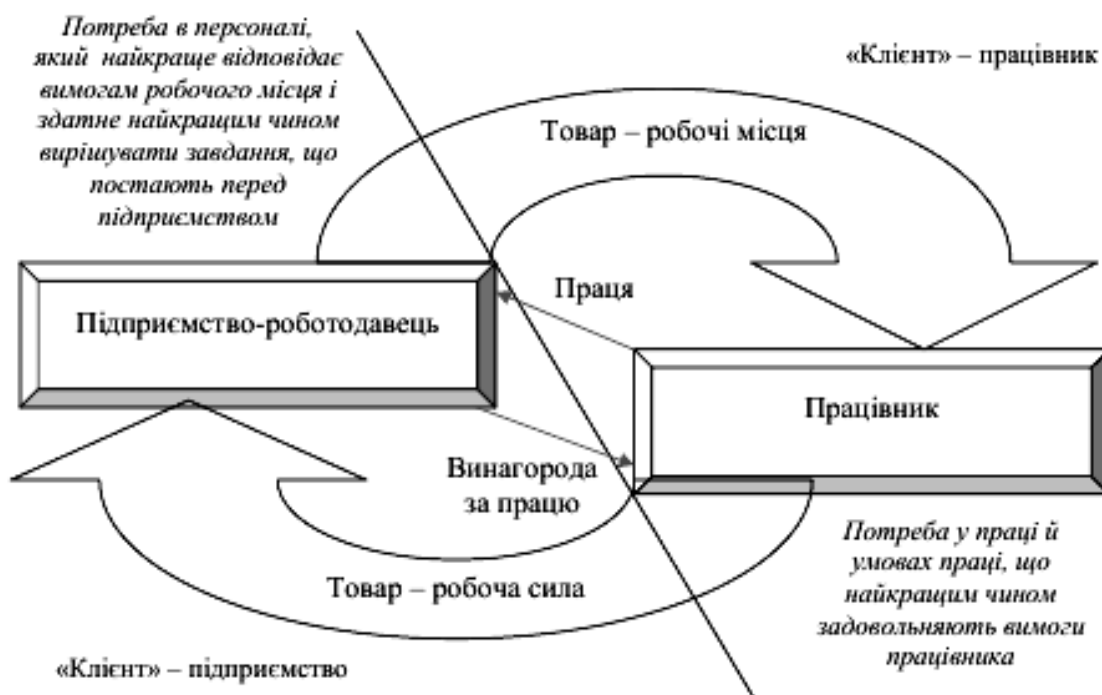


Рис. 2. Інтегрований підхід до визначення змісту персонал-маркетингу [10]

На нашу думку, подане визначення є найбільш точним серед наявних, воно вирізняється тим, що автор враховує двоспрямованість маркетингу персоналу (тобто враховано потреби

підприємства, з одного боку, та потреби працівників, з іншого), а також не оминає увагою деякі положення концепції маркетингу.

Схожої думки при визначенні маркетингу персоналу дотримується Л. В. Пащук. Автор вважає, що основним «призначенням системи маркетингу персоналу є забезпечення одночасного задоволення інтересів персоналу та підприємства в особі власників» [11]. У цьому разі автор визначає маркетинг персоналу як «теорію та практику управлінської діяльності, метою якої є задоволення потреб і узгодження інтересів роботодавця та наявного та потенційного персоналу шляхом аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства». Перевагою поданого визначення є те, що було виділено таке положення, як спрямованість діяльності на одночасне задоволення потреб роботодавця та персоналу, а також цільові групи персоналу (наявного та потенційного). У той же час не конкретизується, яким чином потреби повинні бути задоволені, адже, на нашу думку, такі потреби не можуть бути покриті тільки шляхом аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Також залишається під сумнівом твердження стосовного того, що маркетинг персоналу виступає теорією та практикою управлінської діяльності.

Узагальнюючи сказане, концептуальні положення маркетингу персоналу з позиції підприємства будуть такими.

1. Об'єктом загальної уваги підприємства-роботодавця є цільові аудиторії персоналу (наявного та потенційного), а також їх потреби на ринку праці та вимоги, що вони висувають до потенційних та наявних роботодавців.

2. Підприємство-роботодавець інтегрує та координує діяльність із розрахунку забезпечення задоволеності персоналу, забезпечуючи покриття своєї потреби у персоналі саме за рахунок створення та підтримки задоволення персоналу. Отже, найголовнішим завданням маркетингу персоналу як виду управлінської діяльності є визначення, з одного боку, потреб підприємства-роботодавця у персоналі (визначення кількісних та якісних характеристик необхідного персоналу), та, з іншого боку, виявлення тих вимог до роботодавця, що висуває персонал на ринку праці. Саме така двоспрямованість відрізняє маркетинг персоналу від інших видів діяльності, що пов'язані з персоналом (таких як, наприклад, пошук, рекрутинг,

розвиток, навчання персоналу тощо). Вирішення зазначеної двосторонньої задачі відбувається на основі маркетингових досліджень зовнішнього та внутрішнього (по відношенню до роботодавця) ринку праці, на основі планування та реалізації необхідних заходів та контролю їх ефективності.

3. Підприємство-роботодавець пропонує те, що необхідно споживачу, та забезпечує покриття своєї потреби у персоналі за рахунок максимального задоволення його потреб. У пошуку необхідної робочої сили підприємство пропонує такий вид товару, який зміг би задовольнити потреби персоналу. У рамках реалізації маркетингу персоналу таким товаром є робоче місце (або посада¹), його якісні та кількісні характеристики, що пропонує підприємство персоналу (наявному та потенційному). Шляхом обміну підприємство отримує необхідну робочу силу (що є товаром персоналу), забезпечуючи задоволеність персоналу в робочих місцях (що є товаром підприємства).

Таким чином, беручи до уваги існування двох видів товару на ринку праці, концепція маркетингу персоналу може бути сформована з двох позицій: з позиції підприємства-роботодавця та з позиції персоналу.

Згідно з першою позицією, підприємство намагається виявити потреби персоналу (потенційного та наявного) та відповідно задовольнити таку потребу персоналу шляхом надання своїх робочих місць (або посад) з відповідними кількісними та якісними характеристиками, задовольняючи тим самим свою потребу в необхідній робочій силі.

Згідно з другою позицією, персонал намагається виявити потреби роботодавця та відповідно задовольнити таку потребу підприємства шляхом надання своєї робочої сили з відповідними якісними та кількісними характеристиками, задовольняючи тим самим свою потребу в необхідних робочих місцях (або посадах).

На нашу думку, доцільно розглядати маркетинг з позиції підприємства, оскільки вона цілком задовольняє положенням концепції маркетингу персоналу (рис. 3).

¹ Вважається доцільним використовувати термін «посада», коли мова стосується управлінського складу персоналу, службовців, фахівців, технічних виконавців, та термін «робоче місце» для робітників, що беруть безпосередню участь у виробництві (основні, допоміжні).



Рис. 3. Концепція маркетингу персоналу (з позиції підприємства)

У цьому випадку логічно стверджувати, що потреба підприємства в персоналі є першочерговою, оскільки за рахунок неї на підприємстві ініціюють побудову, впровадження та реалізацію даного виду управлінської діяльності всередині підприємства.

Висновок. Таким чином, виявлено та проаналізовані наявні положення маркетингу персоналу. Передбачаючи існування двох видів товару маркетингу персоналу на ринку праці, обґрунтовано концепцію маркетингу персоналу (з позиції підприємства-роботодавця), враховуючи наявні положення теорії маркетингу персоналу, а також положення класичної теорії маркетингу.

Література

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. / Ф. Котлер, Г. Армстронг; пер. с англ. Т. В. Клекоти. – 9-е издание. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 1200 с.
2. Одегов Ю. Г. Экономика труда: учебник / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Волтерс Клувер, 2011. – 800 с.
3. Андреева И. В. Управление персоналом / И. В. Андреева, С. В. Кошелева, В. А. Спивак. – С.Пб.: Издательский дом «Нева»; ОЛМА-ПРЕСС. – 2003. – 224 с.
4. 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.
5. Турова Т. В. Антикризисное управление персоналом: системный подход / Т. В. Турова // Бизнес Информ. – 2010. – № 1. – С. 103–108.
6. Харламова Л. Н. Внутренний маркетинг персонала как эффективный инструмент управления кадрами предприятия / Л. Н. Харламова, А. В. Безбо-

родова // Вісник Донецького університету економіки та права. – 2011. – № 1. – С. 141–144.

7. Махметова А. Е. Методология развития персонал-маркетинга на промышленных предприятиях / А. Е. Махметова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2009. – № 3. – С. 111–115.

8. Петрова І. Л. Сучасні технології маркетингу на ринку праці / І. Л. Петрова, І. В. Терон // Менеджмент та маркетинг в бізнесі XXI століття. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vzuk/2008_18/tom_2/169_180.pdf.

9. Захаров Д. Целевые задачи маркетинга персонала / Д. Захаров // Кадриков. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 11. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hr-portal.ru/article/tselevye-zadachi-marketinga-personala> <http://www.lawmix.ru/bux/39642/>.

10. Сардак О. В. Інтегрований підхід до визначення змісту персонал-маркетингу підприємств / О. В. Сардак // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія: Економіка. – 2010. – Вип. 4 (52). – С. 202–209.

11. Пащук Л. В. Формування системи маркетингу персоналу на підприємстві: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Л. В. Пащук. – К., 2009. – 22 с.

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

Стаття надійшла до редакції 21.01.2016 р.

УДК 658.011.12

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

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Розглянуто теоретичні положення щодо встановлення суб'єкта під час управління потенціалом підприємства. Основною метою статті є обґрунтування складу системи управління потенціалом підприємства згідно з конструктивно-кібернетичним підходом. Розроблено систему управління потенціалом підприємства на підставі виділення цілеспрямованого контура, що організований у цикли: розширений та елементарні, в рамках яких відокремлені вирішальні, перетворювальні та інформаційно-контрольні блоки. Запропонована система управління містить обґрунтований склад управлінських робіт, необхідних для створення, реалізації та використання потенціалу підприємства. Сформована система управління має цільовий циклічний характер, дозволяє своєчасно адаптуватися до змін стану потенціалу підприємства, рівня використання кожного складового елемента, оперативно застосовувати отриману інформацію в керуючій підсистемі.

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

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

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Рассмотрено теоретические положения относительно установления субъекта при управлении потенциалом предприятия. Основной целью статьи является обоснование состава системы управления потенциалом предприятия согласно конструктивно-кибернетического подхода. Разработана система управления потенциалом предприятия на основе выделения целенаправленного контура, организованного в циклы: расширенный и элементарные, в рамках которых выделены решающие, преобразующие и информационно-контрольные блоки. Предложенная система управления содержит обоснованный состав управленческих работ, необходимых для создания, реализации, а также использования потенциала предприятия. Сформированная система управления имеет целевой циклический характер, позволяет своевременно адаптироваться к изменениям состояния потенциала предприятия, уровня использования каждого составного элемента, оперативно использовать полученную информацию в управляющей подсистеме.

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

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

SYSTEM OF ENTERPRISE POTENTIAL MANAGEMENT

Abstract. *The theoretical basics concerning the establishment of the subject of an enterprise potential management have been considered. The main purpose of the article is substantiation of a structure of the system of an enterprise potential management in accordance with a design-cybernetic approach. The system of an enterprise potential management is developed on the base of an allocation of the focused circuit organized in cycles - extended and elementary, within which the crucial, transforming and information and control blocks are highlighted. The offered management system comprises a grounded mix of administrative work required for creation, implementation and using of an enterprise potential. The formed management system has the targeted cyclical nature. It allows adapting timely to the changes in the state of an enterprise potential and to the level of use of each constituent element. Also it allows using the received information in the management subsystem promptly.*

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

Постановка проблеми. Сучасний стан економічних відношень в Україні свідчить про наявність різного роду ускладнень, що перешкоджають довготерміновому розвитку вітчизняних підприємств. Вирішення економічних, соціальних, технічних, технологічних та інших ускладнень значною мірою залежить від ефективного використання ресурсів та зусиль підприємств, які функціонують в умовах постійної адаптації до змін зовнішнього середовища.

Сучасні мінливі умови господарювання обумовлені необхідністю раціонального застосування усіх видів ресурсів та зусиль підприємства з їх залучення, що забезпечується належним рівнем потенціалу підприємства.

Формування та результативне використання потенціалу підприємства досягається управлінням. Забезпечення досягнення цілей управління потенціалом підприємства залежить від своєчасного вироблення управлінських рішень. Формою реального втілення таких рішень виступає система управління. Тому обґрунтування складу керуючої підсистеми управління потенціалом підприємства є актуальним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі з управління потенціалом підприємства [1–10] розглядаються окремі аспекти процесу управління: планування, аналіз, контроль, оцінка рівня використання складових елементів.

У роботах [1–3] розглядається модель управління потенціалом підприємства, яка містить роботи щодо організації, оцінки, діагностики, пошуку джерел резервів формування складових потенціалу підприємства.

Перевагою такої моделі є розгляд деяких функцій управління потенціалом підприємства. Разом з тим, основний недолік моделі – не відокремлення об'єкта та суб'єкта під час управління потенціалом підприємства. Виділені роботи у термінах системного підходу характеризують суб'єкт управління не повністю.

Аспект управління потенціалом підприємства набув певного розвитку у роботах [4–10], присвячених управлінню стратегічним, економічним, маркетинговим та іншим видам потенціалу підприємства.

На думку М.С. Лучкової [4], управління стратегічним потенціалом як складової 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.

По суті описаний підхід містить деякі види робіт щодо процесу оцінювання потенціалу підприємства, що є недостатнім у межах теми даного дослідження.

На думку Д. М. Васильківського [5], управління маркетинговим потенціалом підприємства має містити такі дії: визначення та формування структури потенціалу; аналіз конкурентних переваг і можливостей підприємства; виявлення взаємовпливу кожного елемента потенціалу; інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства.

У наведеному 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 на формування та використання потенціалу підприємства.

Окрема група вчених з питання управління потенціалом підприємства [6–10] наголошує на необхідності розробки системи управління та пропонує варіанти її структури.

Так, комплексна система управління маркетинговим потенціалом підприємства [6] містить такі підсистеми: управління ресурсним забезпеченням, управління маркетинговими зусиллями, управління конкурентоспроможністю, управління маркетинговими ризиками.

Автор роботи [7] в основу побудови інтегрованої системи управління економічним потенціалом пропонує покласти функціональний підхід, проте склад функцій потребує більш ретельного уточнення та обґрунтування.

Схожий підхід подано у роботі [8], у цьому випадку блок управління потенціалом підприємства реалізується таким складом функцій: аналізом, плануванням та контролем; у роботі [9] – прогнозуванням, плануванням, організацією та контролем.

Проаналізувавши зміст розглянутих систем управління потенціалом підприємства [6–9], зупинимось на основних недоліках. По-перше, жодна система управління не містить чіткого виділення об'єкта та суб'єкта управління. По-друге, більшість систем управління спрямовані на встановлення рівня конкурентоспроможності підприємства, що відрізняється від спрямованості на процес формування та використання потенціалу підприємства. По-третє, запропоновані види робіт не повною мірою відображають функції суб'єкта управління.

Усуненню вказаних недоліків деякою мірою сприяє механізм управління конкурентоздатним потенціалом підприємства, запропонований у роботі [10]. Механізм передбачає відокремлення суб'єкта та об'єкта управління, умов та інструментів їх функціонування (цілі, критерії, ресурси, методи впливу). Проте як об'єкт управління виступає конкурентоспроможність підприємства. Це свідчить, що система управління має трохи іншу мету спрямування.

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

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз наявних точок зору дозволяє встановити певні недоліки. По-перше, розглянуті системи управління різновекторні за цільовою спрямованістю. По-друге, не відображено сутність системи управління потенціалом підприємства у статиці та динаміці, їх відмінності. По-третє, недосконалим є склад та зміст управлінських робіт з формування та використання потенціалу підприємства.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є обґрунтування складу системи управління потенціалом підприємства на підставі методології конструктивно-кібернетичного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Обґрунтування складу системи управління потенціалом підприємства варто розпочати з уточнення сутнісної характеристики поняття системи управління.

Для відображення сутності системи управління потенціалом підприємства застосуємо основні положення загальної теорії систем.

Відповідно до теоретичних поглядів на природу та сутність системи управління, її формування можливо здійснити на підставі одного з підходів [11]: дескриптивного та конструктивного.

Дескриптивний підхід базується на тому, що властива дійсності системність та зовнішнє середовище виступають певною сукупністю систем, всезагальною системою систем, що кожна система принципово пізнавання, що в середині системи існує не випадковий зв'язок між її елементами, структурою і функціями, які вона здійснює. Звідси згідно з цим підходом характер функціонування системи пояснюється її структурою, елементами, що, в свою чергу, знаходить відображення у визначеннях системи, які називаються дескриптивними.

Дескриптивний підхід розглядає будь-який об'єкт як систему лише в тому аспекті, коли його зовнішній прояв (властивість, функція) задається його внутрішньою побудовою (відносинами, структурою, взаємозв'язками).

Цей підхід є основою системного аналізу і полягає в тому, що обґрунтовано виділяється структура системи, з якої формулюються її функції. Схема такого виокремлення має таку послідовність: виділяються елементи, що мають деяку просторово-тимчасову визначеність; визначаються зв'язки між елементами, а також системоутворюючі властивості, зв'язки та відносини; визначається структура та здійснюється аналіз функцій системи.

Зворотний характер, властивий конструктивному підходу, полягає у тому, що згідно зі встановленою функцією здійснюється конструювання структури, яка відповідає їй.

Конструктивний підхід полягає у такому: мета найчастіше виникає із проблемної ситуації, яка не може бути вирішена наявними засобами; саме система забезпечує усунення проблеми, що виникла. Виділення та побудова системи згідно з конструктивним підходом

така: по-перше, встановлюється мета, досягнення якої повинна забезпечувати система; по-друге, визначається функція (або функції), яка забезпечує досягнення встановленої мети; по-третє, потрібно знайти або створити структуру, що забезпечує здійснення функції.

Формування системи управління потенціалом підприємства здійснюємо з використанням конструктивного підходу. У цьому випадку конструктивне визначення системи управління потенціалом підприємства – кінцева множина функціональних елементів та відносин між ними, відокремлена із середовища згідно зі встановленою метою у межах певного часового інтервалу.

Розроблюючи системи управління потенціалом підприємства, необхідно врахувати його тісний взаємозв'язок з категоріями системного підходу: підсистемою, елементом, зв'язком, відносинами, структурою тощо.

У загальному вигляді система розглядається як множина елементів, що складають спільність, їх зв'язків та взаємодій між собою, між ними й зовнішнім оточенням, утворюючи притаманну даній системі цілісність, якісну визначеність та цілеспрямованість. Конструювання системи передбачає визначення складу – елементів, зв'язків, властивостей; структури – упорядкованих відносин, які пов'язують елементи системи та забезпечують її рівновагу; її організації – сукупності процесів становлення та придбання нових властивостей системи.

Отже, систему управління потенціалом підприємства доцільно визначати одночасно у статиці (як структуру) та у динаміці (як процес).

Система управління потенціалом підприємства як структура – система, що складається із сукупності структури з формування та використання потенціалу підприємства як керованого об'єкта, організаційної структури з повноваженнями щодо управління об'єктом та їх зв'язку.

Система управління потенціалом підприємства як процес – сукупність узагальнених циклів управління потенціалом підприємства, що реалізують процеси вироблення управлінських впливів із досягнення цілей стосовно створення, реалізації, використання потенціалу підприємства. У цьому випадку під циклом управління розуміють повну сукупність складових процесу управління, що періодично сліднують одна за одною; визначається сукупністю функцій управління, що здійснюються у системі.

Для успішного функціонування система управління потенціалом підприємства повинна підпорядковуватися основним системним принципам (володіти певними властивостями): обмеженості, цілісності, структурності, множинності описів [11, с. 56]. Так, система управління потенціалом підприємства відокремлена від навколишнього середовища межами, є цілісною, оскільки її елементам властива структурність, ієрархічність, взаємозв'язок із середовищем. Система управління потенціалом підприємства характеризується системним способом буття, яке містить її внутрішнє буття, пов'язане зі структурною організацією, та зовнішнє буття – функціонування.

До вирішення встановленого завдання щодо розроблення системи управління потенціалом підприємства доцільно скористатися основами кібернетичного підходу [12, 13]. Згідно з цим підходом система управління – це сукупність двох взаємодіючих підсистем (керуючої – суб'єкт управління та керованої – об'єкт управління), що утворюють нову систему. При цьому керуюча підсистема формує управлінський вплив, а керована – зазнає на собі сформовані впливи. 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 каналом прямого зв'язку впливає на об'єкт, коригуючи впливи на нього навколишнього середовища. Це призводить до зміни стану керованого об'єкта – він змінює свій вплив на навколишнє середовище.

Об'єктом управління виступає процес формування (створення, реалізації) та використання потенціалу підприємства. У цьому випадку входом процесу є вимоги до цього процесу, які доцільно виразити критеріями ресурсного наповнення елементів потенціалу або різновидами здатностей підприємства. Виходом або результатом процесу є рівень ресурсного наповнення потенціалу підприємства, а також рівень використання елементів потенціалу, що може бути забезпечено ресурсами внутрішнього та (або) зовнішнього середовища: трудових, фінансових, технічних, технологічних, просторових, системи управління, інформаційних. Так, коли галуззю виникнення ресурсів підприємства виступає внутрішнє середовище, то до цих ресурсів існує прямий доступ, коли галуззю виникнення ресурсів виступає зовнішнє середовище, то існує опосередкований доступ.

Управління процесом формування та використання потенціалу здійснюється суб'єктом управління, тому розглянемо побудову суб'єкта (керуючої підсистеми).

Суб'єкт управління потенціалом підприємства зобразимо у вигляді взаємозв'язку двох циклів управління: елементарного та розширеного, кожний з яких відрізняється рівнем та горизонтом управління. Керуючись тим, що існують стратегічний, тактичний і оперативний горизонти управління, доцільно зазначити їх відповідність основним циклам управління.

Схема елементарного циклу визначає основні елементи оперативного горизонту, розширеного – стратегічного та тактичного горизонтів.

Розширений цикл відповідає управлінню потенціалом підприємства в цілому, а на елементарних циклах здійснюються роботи з управління процесом створення, реалізації та використання елементів потенціалу підприємства (рис. 1).

Для більшої конкретики будується контур управління, виділений на підставі об'єкта управління. Так, Є.Т. Удовиченко, Ю.І. Койфман та ін. [14, с. 36] пропонують виокремити три основні блоки (класи) функцій у контурі управління: вирішальний, перетворювальний та інформаційно-контрольний. У цьому випадку кожний блок функцій характеризується певними вхідними / вихідними повідомленнями, а також здійснюваними з ними перетвореннями.

У системі управління потенціалом підприємства на розширеному та елементарному циклах управління передбачається об'єднання функцій за блоками: вирішальним, перетворювальним та інформаційно-контрольним (рис. 2).

У вирішальному блоці розширеного циклу визначаються цілі з формування та використання потенціалу підприємства, розробляється стратегія використання потенціалу підприємства, плануються роботи з реалізації стратегії та оцінюється й аналізується потенціал підприємства в цілому.

Цілі підприємства визначають те, чого необхідно досягти в результаті реалізації деяких дій за певних умов та за фіксований період часу. Основна мета: створити такий потенціал, максимально можливий рівень використання якого забезпечуватиме досягнення стратегічних напрямків розвитку підприємства.



Рис. 1. Взаємозв'язок розширеного та елементарного циклів під час управління потенціалом підприємства

Сукупність цілей підприємства має ієрархічну структуру, побудова, аналіз якої здійснюється методом декомпозиції більш загальних цілей на їх складові, забезпечуючи повноту виявлення підцілей та їх взаємовідповідність за рівнем у ієрархії.

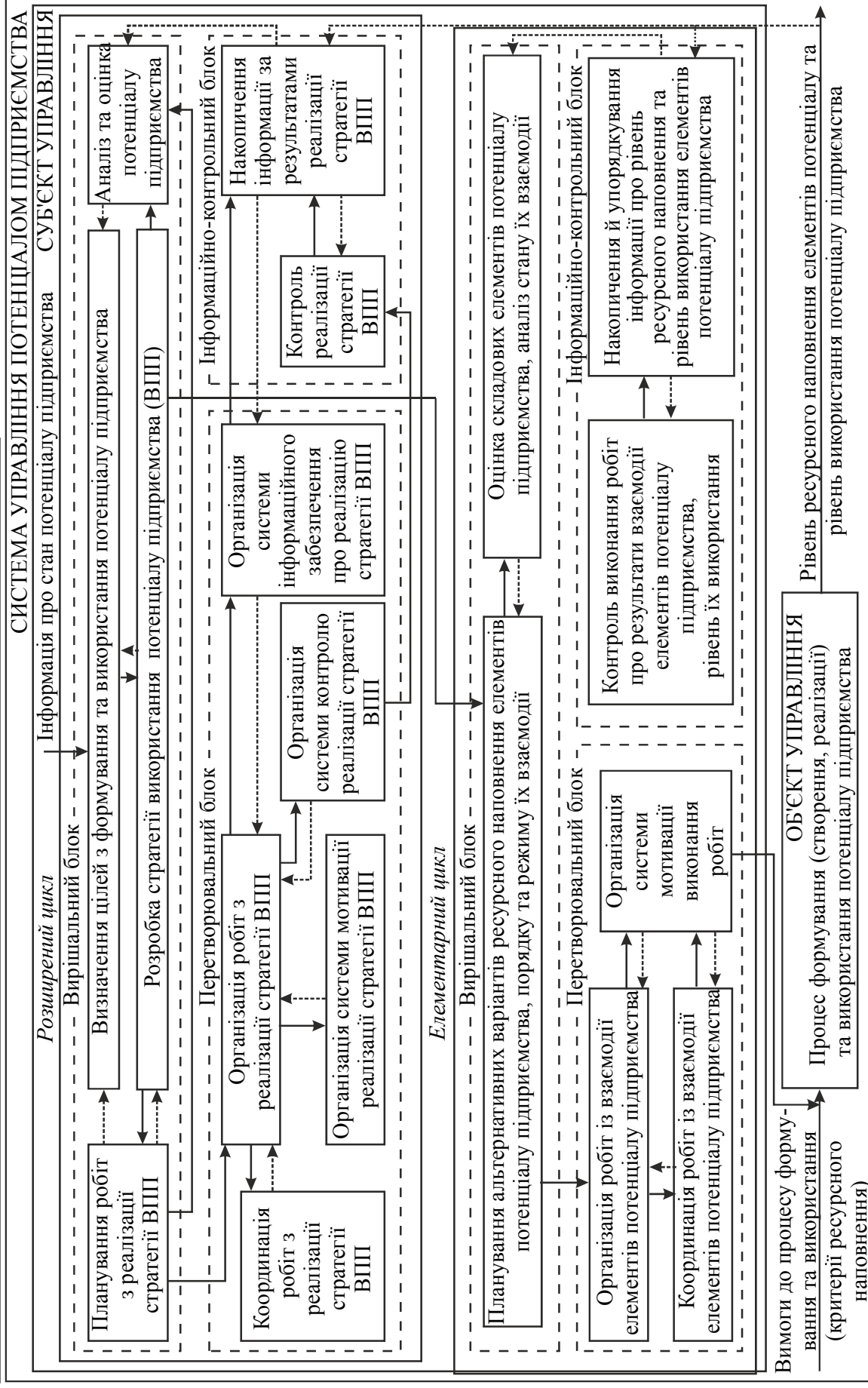


Рис. 2. Система управління потенціалом підприємства

Для реалізації поставлених цілей розробляється стратегія використання потенціалу підприємства, яка відображає способи досягнення цілей. У цьому випадку стратегію треба подавати як набір засобів, інструментів, принципів, правил та способів дій підприємства, спрямованих на досягнення відповідності наявного стану потенціалу стратегічним напрямкам розвитку підприємства.

Планування робіт з реалізації стратегії містить розробку конкретних заходів – системи планів із вказівкою календарного терміну та відповідальних виконавців. Шляхом планування керівництво намагається встановити основні напрямки зусиль та прийняття рішень щодо забезпеченості єдності мети для всіх працівників. Тобто за допомогою планування здійснюється єдине спрямування зусиль усього персоналу з досягнення загальних цілей підприємства.

Згідно зі стратегією та системою планів її реалізації на підставі інформації, одержаної під час контролю реалізації стратегії і даних елементарних циклів, здійснюється оцінка й аналіз потенціалу підприємства в цілому. На цій підставі вносяться зміни у цілі щодо їх використання.

Перетворювальний блок розширеного циклу припускає реалізацію функцій організації робіт з реалізації стратегії використання потенціалу підприємства: організацію системи мотивації, системи контролю та системи інформаційного забезпечення про реалізацію стратегії, а також координації робіт з реалізації стратегії.

Організація робіт з реалізації стратегії є створенням умов для здійснення робіт працівниками всіх рівнів, забезпечення їх зацікавленості, розробку механізмів інтеграції, узгодженості та взаємодії служб підприємства. Узгодженість у роботі всіх ланок підприємства досягається завдяки налагодженню раціональних зв'язків між ними. Останнє можливе завдяки координації робіт з реалізації стратегії.

Система мотивації передбачає розробку комплексу заходів зі стимулювання діяльності персоналу, що спрямований на досягнення цілей підприємства. Ефективна робота підприємства залежить від того, наскільки надійно та сумлінно кожний співробітник виконує свої обов'язки та докладає додаткові зусилля, проявляє ініціативу. Все це можливо під час створення здорового психологічного клімату на підприємстві, коли персонал задоволений своєю роботою, розуміє важливість встановлених цілей, коли забезпечується

постійне підвищення професійної кваліфікації співробітників. Організація системи мотивації необхідна для того, щоб кожен співробітник сприймав роботу як дещо важливе; відчував відповідальність за результати власної праці; знав її актуальні результати, особливо якість результатів.

Координація як функція управління забезпечує певну залежність одних дій від інших у процесі функціонування системи. Координація утворює певний апарат приведення до загальної мети автономних систем, узгоджує їх діяльність у тій частині, яка належить до галузі спільних інтересів чи пов'язана із задоволенням загальнозначущих пріоритетів.

В інформаційно-контрольному блоці розширеного циклу поряд з накопиченням інформації за результатами реалізації стратегії здійснюється контроль реалізації стратегії.

У системі управління контроль здійснюється за допомогою зворотних зв'язків та забезпечує кількісну й якісну оцінку результатів діяльності. Контроль реалізації стратегії передбачає порівняння запланованих показників роботи об'єкта управління з фактично досягнутими, визначення відхилень між ними. На підставі контролю як елемента зворотного зв'язку здійснюється коригування раніше прийнятих рішень, планів.

Отже, розширений цикл системи відповідає управлінню потенціалом підприємства в цілому.

Елементарні цикли забезпечують реалізацію робіт з управління процесами створення, реалізації, використання кожного складового елемента потенціалу підприємства.

У вирішальному блоці на елементарному циклі здійснюються функції аналізу та планування. Реалізація цих функцій базується на інформації, що надходить з інформаційно-контрольного блоку елементарного циклу. На основі накопиченої та упорядкованої інформації здійснюється оцінка складових елементів потенціалу, аналіз стану їх взаємодії, в ході чого визначається рівень використання кожного елемента. Визначаючи рівень використання потенціалу підприємства, треба врахувати наявні у його розпорядженні ресурси та зусилля, а також приховані – ті ресурси та зусилля, які шляхом перетворення або внаслідок саморозвитку можуть бути використані, однак ще не залучені.

З огляду на отримані результати плануються альтернативні варіанти ресурсного наповнення елементів потенціалу, порядок та режим їх подальшої взаємодії. Потрібно звернути увагу на те, що один і той самий за своїм якісним та кількісним складом набір ресурсів може використовуватися з різним ступенем ефективності залежно від рівня їх концентрації, оптимальності структури, інтенсивності та спроможності ефективно їх розподіляти. Обов'язковою умовою під час планування варіантів ресурсного наповнення є спроможність ефективно використати наявний вид ресурсів підприємства.

На основі результатів планування вирішального блоку функціонує перетворювальний блок елементарного циклу. Він передбачає організацію, координацію робіт щодо взаємодії елементів потенціалу підприємства, а також організацію системи мотивації здійснення робіт.

Управлінський вплив у вигляді рішення про перерозподіл наявних та (або) пошук прихованих зусиль використання ресурсів спрямовується на об'єкт управління.

Зворотний зв'язок здійснюється завдяки врахуванню результатів процесу формування та використання потенціалу підприємства. Якщо стратегічна мета діяльності підприємства досягнута, то виникає необхідність у визначенні нових цілей подальшого розвитку, якщо не досягнута – то швидше за все неправильно був обраний варіант ресурсного наповнення елементів потенціалу. Рішення на відповідні етапи приймаються у вигляді зворотного зв'язку. На основі інформування про напрямки нарощування ресурсного забезпечення здійснюється проектування подальших дій щодо використання потенціалу підприємства.

Висновки. Отже, подальшого розвитку отримала система управління потенціалом підприємства, яка, на відміну від наявних, зображена у вигляді цілеспрямованого контура та розкриває порядок і зміст управлінських робіт зі створення, реалізації, використання потенціалу підприємства на основі методології конструктивно-кібернетичного підходу. Сформована система управління має цільовий циклічний характер, дозволяє своєчасно адаптуватися до змін стану потенціалу підприємства, рівня використання кожного складового елемента, оперативно застосовувати отриману інформацію в керуючій підсистемі.

Література

1. Петрович Й. М. Формування конкурентного потенціалу організації на інноваційних засадах / Й. М. Петрович, Н. С. Луцзяк // 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. – 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. Васильківський Д. М. Сучасні засади управління маркетинговим потенціалом / Д. М. Васильківський // Наука й економіка. – 2011 – № 2. – С. 60 – 64.
6. Балабанова Л. В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, Р. В. Мажинський. – К.: Професіонал, 2006. – 288 с.
7. Толпежніков Р.О. Управління потенціалом промислового підприємства: формування організаційно-економічного механізму / Р.О. Толпежніков // Економіка. – 2012. – № 6 (120). – С. 81–85.
8. Отенко І.П. Формування механізму управління економічним потенціалом підприємства / І.П. Отенко // БізнесІнформ. – 2015. – № 3. – С. 241–246.
9. Васильєва Т. А. Концептуальні основи формування системи управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства на засадах маркетингу / Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. – С. 160–171.
10. Воронкова А. Э. Методологические основы формирования механизма управления конкурентоспособным потенциалом предприятия / А. Э. Воронкова // Вісник Східноукраїнського державного університету. – 2000. – № 4. – С. 33–40.
11. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ: учеб. пособ. / Ю. П. Сурмин. – К.: МАУП, 2003. – 368 с.
12. Пономаренко Л.А. Основы экономической кибернетики: підручник / Л.А. Пономаренко. – К.: КНТЕУ, 2002. – 432 с.
13. Малин А. С. Исследование систем управления: учеб. для вузов / А. С. Малин, В. И. Мухин. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005. – 400 с.

14. Удовиченко Е.Т. Комплексные автоматизированные системы управления качеством / Е.Т. Удовиченко, Ю.И. Койфман, Ю.А. Банин. – М.: Издательство стандартов, 1989. – 192 с.

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

Стаття надійшла до редакції 24.02.2016 р.

УДК 331.108:656.13

КРИВОРУЧКО О.М., докт. екон. наук;

ВОДОЛАЖСЬКА Т.О., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЙ ЗА ТИПАМИ ТА ЦІЛЯМИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

Анотація. У дослідженні розглянуто наявні в науковій літературі процеси розроблення стратегій управління персоналом за типами кадрової політики підприємства. Основна мета статті – запропонувати методичні положення щодо розробки стратегій управління персоналом за типами кадрової політики підприємства шляхом виділення та конкретизації основних етапів, встановлення взаємозв'язку між ними та розроблення методичного інструментарію здійснення цього процесу.

Виявлено, що переважна більшість наявних процесів розроблення стратегій, відповідно до типів кадрової політики підприємства, мають загальний характер та не містять пояснень і уточнень з їх реалізації у практичній діяльності.

Грунтовний аналіз розглянутих процесів дозволив дійти висновку, що разом із наявними теоретичними розробками вони мають певні обмеження та недоліки: запропоновані стратегії управління персоналом за типами кадрової політики є досить загальними та потребують уточнення їх змісту; відсутнє відображення чіткого взаємозв'язку між стратегіями управління персоналом, що розроблені за типами кадрової політики, виділеними за різними ознаками (або за однією із них); немає методичного інструментарію та положень щодо їх розробки.

Під час удосконалення процесу розробки стратегії управління персоналом відповідно до кадрової політики підприємства він містить етап щодо визначення узагальненого її типу шляхом комбінації доцільних типів за двома традиційними ознаками кадрової політики та основних її цілей. Такий підхід, на відміну від наявних, визначаючи доцільні стратегії управління персоналом відповідно до кадрової політики, дозволяє одночасно врахувати різні фактори, що суттєво впливають на таку стратегію.

Запропоновані методичні положення розробки стратегії управління персоналом за типами і цілями кадрової політики підприємства можуть застосовуватися для її вибору та впровадження на будь-яких підприємствах, що забезпечить підвищення ефективності використання їх персоналу.

Ключові слова: кадрова політика, стратегія, альтернативні рішення.

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

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИЙ ПО ТИПАМ И ЦЕЛЯМ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

***Аннотация.** В исследовании рассмотрены существующие в научной литературе процессы разработки стратегий управления персоналом по типам кадровой политики предприятия. Основная цель статьи – предложить методические положения по разработке стратегии управления персоналом по типам кадровой политики предприятия путем выделения и конкретизации основных этапов, установление взаимосвязи между ними и разработки методического инструментария осуществления этого процесса.*

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

Обстоятельный анализ рассматриваемых процессов позволил прийти к выводу, что вместе с имеющимися теоретическими разработками, они имеют определенные ограничения и недостатки: предлагаемые стратегии управления персоналом по типам кадровой политики являются достаточно общими и требуют уточнения их содержания; отсутствует отражение четкой взаимосвязи между стратегиями управления персоналом, разработанным по типам кадровой политики, выделенным по различным признакам (или одному из них); отсутствие методического инструментария и положений по их разработке.

При совершенствовании процесса разработки стратегии управления персоналом в соответствии с кадровой политикой предприятия в него включен этап по определению обобщенного ее типа путем комбинации целесообразных типов по двум традиционным признакам кадровой политики и основных ее целей. Такой подход, в отличие от существующих, при определении целесообразных стратегий управления персоналом в соответствии с кадровой политикой позволяет одновременно учитывать различные факторы, которые существенно влияют на такую стратегию.

Предложенные методические положения разработки стратегии управления персоналом по типам и целям кадровой политики предприятия могут применяться для ее выбора и внедрения на любых предприятиях, что обеспечит повышение эффективности использования персонала.

Ключевые слова: кадровая политика, стратегия, альтернативные решения.

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

METHODICAL GUIDELINES FOR DEVELOPING STRATEGIES ACCORDING TO TYPES AND OBJECTIVES OF PERSONNEL POLICY

Abstract. *The study has reviewed the processes for developing strategies of personnel management, which exist in scientific literature, according to the types of personnel policy of an enterprise. The main purpose of the article is to suggest methodical guidelines on developing the strategy of personnel management according to the types of personnel policy of the enterprise by distinguishing and defining the main stages, making links between them and developing methodical tools for the implementation of this process.*

It has been found out that the vast majority of existing processes for developing strategies according to the types of personnel policy of the enterprise are general in nature and do not contain explanations and clarifications on their implementation in practice.

The detailed analysis of the considered processes allowed us to come to the conclusion that along with the existing theoretical developments they have certain limitations and drawbacks: the suggested personnel management strategies according to the types of personnel policy are quite general and require clarification of their content; clear links between personnel management strategies developed by the types of personnel policy, distinguished according to various criteria (or one of them) are not reflected; there is a lack of methodical tools and guidelines for their development.

Improving the process of developing personnel management strategy in compliance with personnel policy of the enterprise involves the stage of defining its generic type by combining appropriate types according to two traditional characteristics of personnel policy and its major objectives. Such an approach, unlike the existing ones, can simultaneously take into account various factors that significantly affect this strategy when determining appropriate strategies for personnel management under personnel policy.

The suggested methodical guidelines for developing personnel management strategy according to the types and objectives of personnel policy of the enterprise can be applied to its selection and implementation at any enterprises to ensure the efficiency of the staff.

Key words: *personnel policy, strategy, alternative solutions.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах ринкового господарювання України, що характеризуються динамічністю, високим ступенем ризикованості, невизначеністю та посиленням конкурентної боротьби, основним стратегічним ресурсом будь-якого підприємства (в тому числі автотранспортного) є персонал. Тому успішність та можливість розвитку підприємства безпосередньо залежить від ефективності використання персоналу та його потенціалу; постійного дотримання, удосконалення, розширення переліку прин-

ципів роботи з ним; запровадження новітніх, адаптованих до сучасних умов, методів управління персоналом тощо.

Ефективність використання персоналу забезпечується шляхом формування та реалізації обґрунтованої стратегії управління персоналом (УП), під якою розуміють генеральний напрямок та комплексну програму дій і рішень, створених на підставі сукупності правил, принципів і норм, спрямованих на формування та ефективне використання персоналу, що забезпечує приведення у відповідність можливостей та довготермінових цілей і стратегії окремого виду бізнесу підприємства. При цьому сукупність правил, принципів та норм, що використовуються в процесі УП підприємства відповідно до його загальної стратегії, є кадровою політикою (КП). Тому під час розроблення стратегії УП необхідно враховувати її типи та основні цілі.

У наш час існують напрацювання вчених та науковців щодо розробки стратегії УП відповідно до типів КП [1-12], однак їм притаманний певний суб'єктивізм та недостатня обґрунтованість. Це обумовлює потребу у виробленні методичних положень розробки стратегії УП відповідно до КП підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ґрунтовний аналіз сучасної наукової літератури в галузі управління персоналом [1-12] дозволив дійти висновку, що переважна більшість науковців погоджуються із необхідністю забезпечення відповідності змісту стратегії УП типу КП, що існує. Так, наприклад, український вчений Ф.І. Хміль вважає, що «кадрова політика є дороговказом під час розроблення стратегії УП – комплексу довготривалих заходів з управління процесами зайнятості в організації» [1, с. 116] та «не вимагає безпосередніх дій, її формулюють для того, щоб лінійні та функціональні керівники дотримувалися її, аналізували можливі наслідки своїх рішень з кадрових питань ще до їх прийняття» [1, с. 119]. Саме тому формулювання змісту КП і, відповідно, змісту стратегії УП, в основному здійснюють у досить загальному вигляді без уточнень і чітких пояснень.

Разом з тим, вчені [1-12] наголошують, що, розроблюючи стратегії УП, доцільно враховувати типи КП, виділені за двома основними ознаками: рівнем усвідомленості правил і норм роботи з персоналом та ступенем здійснення його набору стосовно зовніш-

нього середовища (ЗС). У цьому випадку, формуючи стратегії УП, науковці пропонують враховувати тип КП або за однією із вищезгаданих ознак, або за кожною із цих ознак окремо. У цьому випадку в роботах авторів не наведено певних чітких положень щодо розроблення стратегії УП за типами КП підприємства; немає методичного інструментарію для здійснення цього процесу. Така ситуація ускладнює практичну реалізацію завдання із розроблення стратегії УП за типами КП підприємства.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз досліджень провідних вчених з питань розробки стратегії УП за типами КП дозволив з'ясувати таке: по-перше, запропоновані стратегії УП за типами КП є досить загальними та вимагають уточнення їх змісту; по-друге, відсутнє відображення чіткого взаємозв'язку між стратегіями УП, що розроблені за типами КП, виділеними за різними ознаками (або за однією із них); по-третє, немає методичного інструментарію та положень щодо розробки стратегії УП за типами КП підприємства.

Формулювання цілей статті. Запропонувати методичні положення щодо розробки стратегії УП за типами КП підприємства шляхом виділення та конкретизації основних етапів, встановлення взаємозв'язку між ними та розробки методичного інструментарію здійснення цього процесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Доцільну стратегію УП пропонується визначати відповідно до узагальненого типу та КП, що передбачає одночасне врахування двох основних ознак класифікації її типів, відповідно до цілей КП у такій послідовності (рис. 1).

На першому етапі здійснюється збір та оброблення загальної інформації про діяльність підприємства: спеціалізація, чисельність працівників за категоріями, стиль керівництва, стосунки між членами трудового колективу, рівень кваліфікації тощо.

Другий етап блок-схеми передбачає визначення наявного на підприємстві типу КП за ступенем відкритості здійснення набору персоналу стосовно ЗС: КП закритого або відкритого типу (зазвичай, встановлюють на підставі колегіальної думки керівництва).

На третьому етапі встановлюється наявний на підприємстві тип КП за рівнем усвідомленості правил і норм роботи з персоналом: КП активного, реактивного, превентивного або пасивного типу.

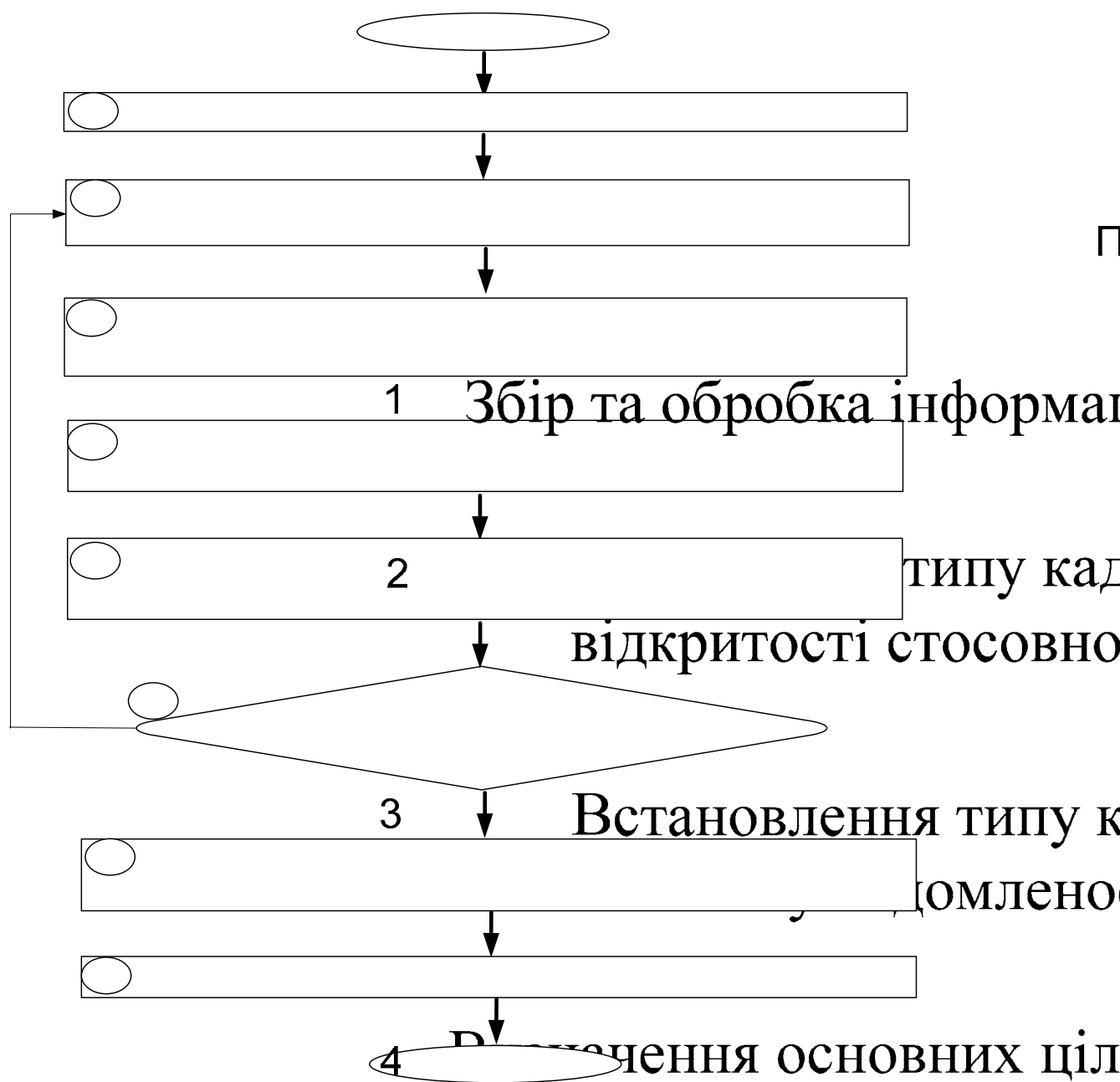


Рис. 1. Блок-схема розробки стратегії УП
за типами та цілями КП підприємства

Для цього доцільно скористатися методикою визначення типу КП із застосуванням елементів теорії нечітких множин, що застосовується в роботі [2, с. 365–367]. Ця методика передбачає: визначення правил розрахунку функцій належності для підприємства за допомогою КП за рівнем усвідомленості правил і норм роботи з персоналом»; формулювання гіпотез відносно типів КП за цією ознакою залежно від значень показників; визначення функцій належності за гіпотезами та

значеннями показників, що впливають на лінгвістичну змінну; встановлення типу КП за рівнем усвідомленості правил і норм роботи з персоналом за шкалою за допомогою певного набору показників:

$$КП_{\text{РІВ.УСВ}} = F(П_1, П_2, П_3, П_4, П_5, П_6), \quad (1)$$

де $П_1$ – прогноз розвитку кадрових ситуацій;

$П_2$ – засоби впливу на кадрові ситуації;

$П_3$ – засоби діагностики персоналу;

$П_4$ – прогноз кадрових потреб;

$П_5$ – кадрові програми;

$П_6$ – кадрові заходи.

Вибір зазначених показників ($П_1, П_2, П_3, П_4, П_5, П_6$) обґрунтовується тим, що саме за ними виявляються відмінності між типами КП за ознакою рівня усвідомленості правил і норм у роботі з персоналом.

Четвертий етап блок-схеми призначений для визначення пріоритетних цілей кадрової політики та стратегії управління персоналом. Його здійснюють в ході спільного обговорення концепції кадрової політики з урахуванням основних загальних цілей підприємства. Як правило, універсальними цілями КП та СУП є:

- своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості у необхідній кількості (ціль 1);
- раціональне використання кадрового потенціалу (ціль 2);
- забезпечення умов реалізації прав і обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством (ціль 3);
- формування та підтримка ефективної роботи трудових колективів (ціль 4).

На п'ятому етапі здійснюється вибір доцільної стратегії УП за типами і цілями КП за допомогою куба стратегій УП за типами і цілями КП (рис. 2).

Зміст стратегій УП за типами і цілями КП розкрито у табл. 1.

Після вибору стратегії УП за типами КП (п'ятий етап), встановлюють їх сумісність та відповідність (шостий етап). Коли вибрана стратегія УП суперечить наявній КП, повторно встановлюють її тип за обома ознаками та роблять вибір доцільної стратегії УП; у протилежному випадку (відсутності суперечностей) – переходять до наступного етапу.

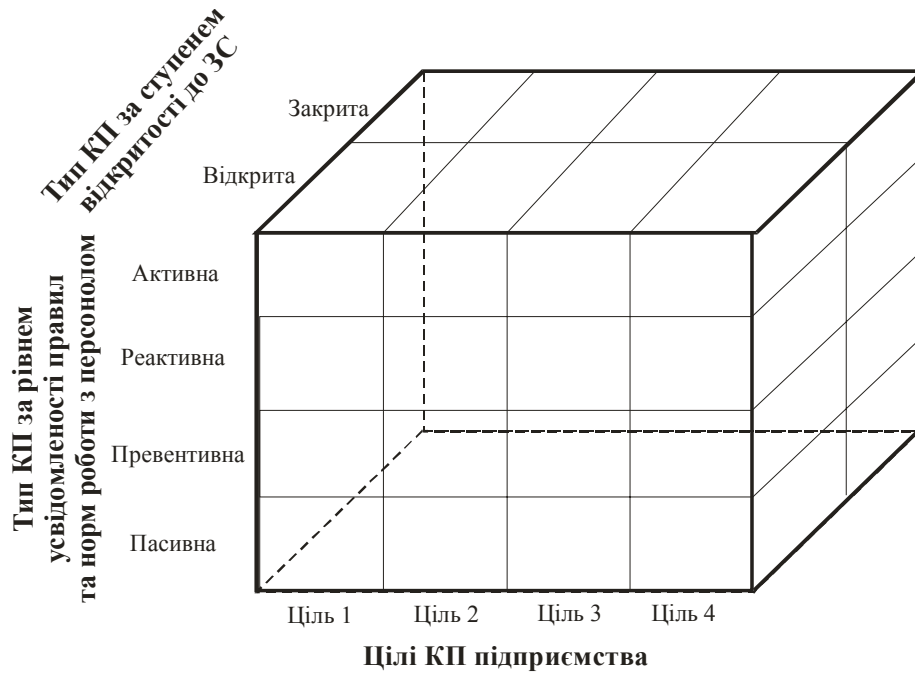


Рис. 2. Куб стратегій УП за типами та цілями КП

Таблиця 1

Зміст стратегій УП за типами та цілями КП

№ стратегії УП	Зміст стратегії УП за цілями			
	Ц1- своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості у необхідній кількості	Ц2- раціональне використання кадрового потенціалу	Ц3- забезпечення умов реалізації прав і обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством	Ц4- формування та підтримка ефективної роботи трудових колективів
1	2	3	4	5
1 активна відкрита	Складання та дотримання довгострокового плану потреби в персоналі із зовнішнього (ЗРП) та внутрішнього ринку праці (ВРП). Розвиток та утримання висококваліфікованого персоналу	Регулярний моніторинг, оцінка та аналіз роботи персоналу із ЗРП та ВРП. Впровадження мотиваційної політики	Забезпечення соціального захисту працівників та оплати праці відповідно до результатів, створення відповідних умов праці працівників ВРП та ЗРП	Розроблення нових форм організації праці відповідно до нових технологій
2 превентивна відкрита	Складання та дотримання коротко- та середньострокових планів потреби в персоналі із ЗРП та ВРП. Удосконалення системи розвитку персоналу	Періодична оцінка та контроль роботи персоналу із ЗРП та ВРП. Підвищення кваліфікації працівників із ЗРП та ВРП	Розвиток та покращення умов праці персоналу із ВРП та ЗРП	Розроблення програми стимулювання праці персоналу із ВРП та ЗРП

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5
3 реактивна відкрита	Складання та дотримання короткострокового плану потреби в персоналі із ЗРП та ВРП	Моніторинг роботи кваліфікованого персоналу із ЗРП та ВРП. Поліпшення системи перепідготовки кадрів	Забезпечення оплати праці відповідно до результатів працівників із ВРП та ЗРП	Налагодження морально-психологічного клімату в колективі
4 пасивна відкрита	-	Екстрене реагування на ситуації, що склалися	Створення елементарних умов праці	Підтримка морально-психологічного клімату в колективі працівників та налагодження із працівниками ЗРП
5 активна закрита	Складання та дотримання довгострокового плану потреби в персоналі переважно із ВРП. Розвиток та утримання висококваліфікованого персоналу переважно із ВРП	Регулярний моніторинг, оцінка та аналіз роботи персоналу переважно із ВРП. Удосконалення режиму праці та відпочинку працівників	Забезпечення соціального захисту працівників та оплати праці відповідно до результатів, створення відповідних умов праці працівників ВРП	Професійна орієнтація та адаптація персоналу, застосування наставництва
6 превентивна закрита	Складання та дотримання коротко- та середньострокового плану потреби в персоналі переважно із ВРП. Мотивація та розвиток персоналу із ВРП	Періодична оцінка та контроль роботи персоналу із ВРП. Підвищення кваліфікації працівників переважно із ВРП	Формалізація правил і норм поведінки персоналу	Розробка програми стимулювання праці працівників із ВРП
7 реактивна закрита	Складання та дотримання короткострокового плану потреби в персоналі	Моніторинг роботи кваліфікованого персоналу із ВРП. Раціональне використання робочого часу	Забезпечення оплати праці відповідно до результатів працівників із ВРП	Створення довірливих взаємовідносин між персоналом та керівництвом
8 пасивна закрита	-	Екстрене реагування на ситуації, що склалися	Створення елементарних умов праці	Підтримка морально-психологічного клімату в колективі працівників ВРП

Сьомий етап запропонованої блок-схеми передбачає розробку та вибір альтернативних рішень (АР) за видами інструментальних

стратегій управління персоналом (ІСУП), виділених за напрямками КП: планування потреби в персоналі, набір і звільнення персоналу, розвиток персоналу, контроль роботи персоналу.

Розробка АР проводиться для того, щоб знайти найкраще можливе рішення з огляду на всі фактори, які впливають на стратегію УП (рис. 3). Оцінка та вибір АР за видами ІСУП здійснюється за допомогою методу інтегральної оцінки із застосуванням лінгвістичної шкали: 0 – відсутність взаємодії; 0,1 – дуже слабка взаємодія; 0,3 – слабка взаємодія; 0,5 – середня взаємодія; 0,7 – сильна взаємодія; 0,9 – дуже сильна взаємодія; 1,0 – абсолютна взаємодія.

Результати проведеної оцінки доцільно зобразити у вигляді матриці (табл. 2).

Таблиця 2

**Інтегральна оцінка та вибір пріоритетних
альтернативних рішень**

Альтернативи	Важливість ІСУП				Інтегральна оцінка	Відібрані альтернативи
	a_1 (0,1)	a_2 (0,2)	a_3 (0,4)	a_4 (0,3)		
AP ₁₁	0,9	0,7	0,3	0,1	0,38	
AP ₁₂	0,9	0,7	0,5	0,3	0,52	
AP ₁₃	1,0	0,9	0,5	0,3	0,57	+
AP ₂₁	0,3	0,7	0,3	0,1	0,32	
AP ₂₂	0,5	0,9	0,1	0,1	0,30	
AP ₂₃	0,7	0,9	0,3	0,3	0,46	
AP ₂₄	0,3	0,7	0,7	0,3	0,54	+
AP ₃₁	0,5	0,5	1,0	0,3	0,64	+
AP ₃₂	0,1	0,1	0,9	0,7	0,60	
AP ₃₃	0,3	0,3	0,9	0,3	0,54	
AP ₄₁	0,7	0,3	0,7	0,9	0,68	
AP ₄₂	0,7	0,3	0,7	1,0	0,71	+
AP ₄₃	0,5	0,3	0,5	0,9	0,58	

Інтегральну оцінку АР розраховують шляхом підсумовування добутку важливості ІСУП та оцінки рівня взаємодії АР.

Вибір пріоритетних АР здійснюють на основі визначення максимального значення інтегральної оцінки АР за кожною ІСУП, тобто кожним напрямком КП.

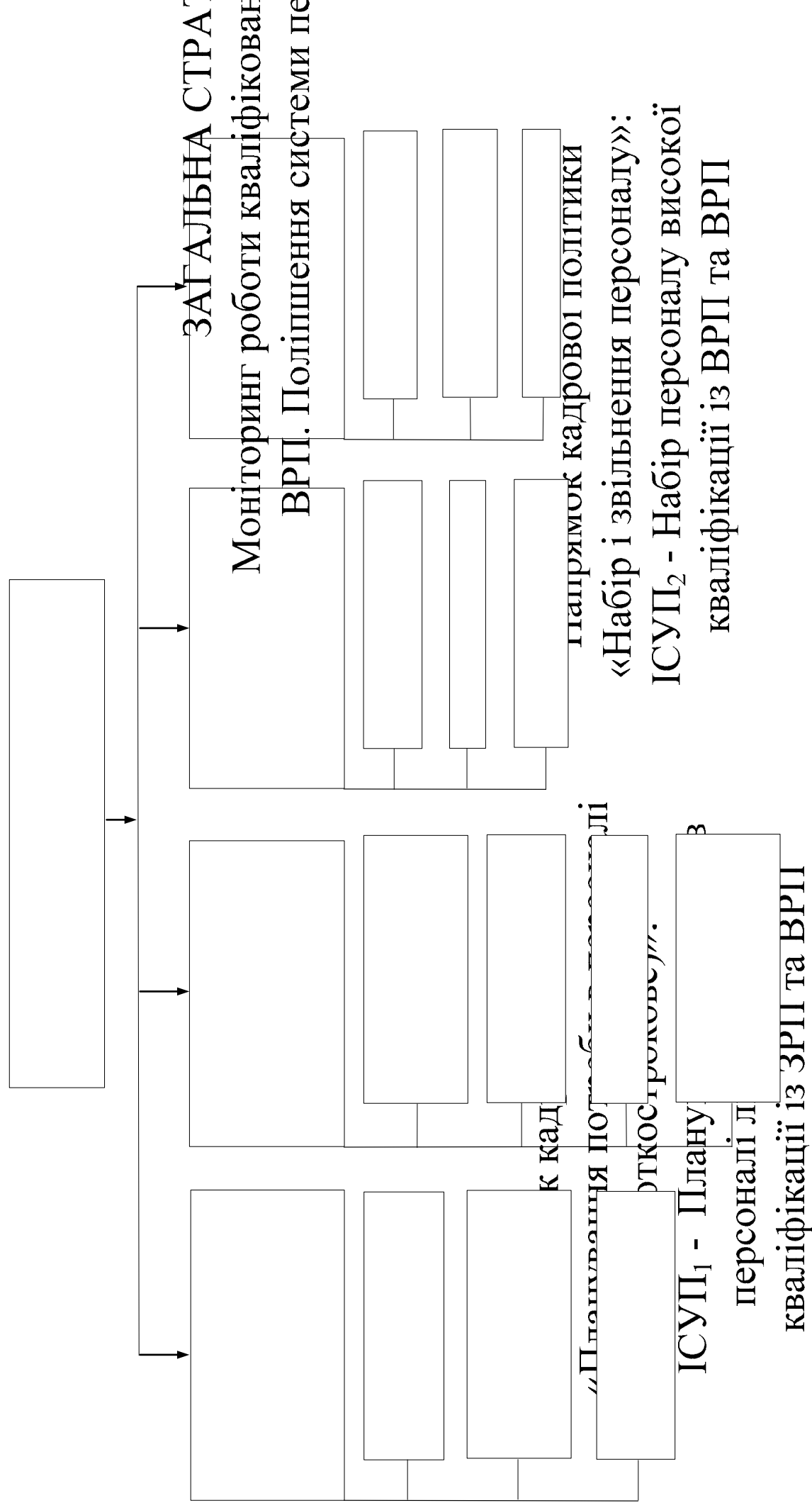


Рис. 3. Альтернативні рішення стратегії УП за напрямками кадрової політики

AP₁₁ - Класти план потреби в персоналі високої кваліфікації із ЗРП та ВРП

AP₂₁ - Набір персоналу шляхом розміщення

Висновки. Таким чином, запропоновано методичні положення розроблення стратегій управління персоналом, що, на відміну від наявних, базуються на одночасному врахуванні типів та цілей кадрової політики та передбачають розробку і вибір альтернативних рішень за видами інструментальних стратегій управління персоналом (напрямів кадрової політики). Розроблено методичний інструментарій для їх реалізації.

Література

1. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
2. 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.
3. Водолажська Т.О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства» / Т.О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – 2014. – Вип. 24. – С. 55–64.
4. 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.
5. Мельничук Д.П. Кадрова політика машинобудівного підприємства: теорія реформування та практика: автореф. дис. на здобуття наукового ступ. канд. екон. наук: спец. 08.09.01 «Економіка та управління підприємствами за видами економічної діяльності»/ Д.П. Мельничук 08.09.01. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. К., 2004. – 20 с.
6. Комаревцева О.В. Удосконалення кадрової політики на автотранспортних підприємствах / О.В. Комаревцева // Економіка підприємства: матеріали. І-ша Всеукраїнська наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, 18-19 грудня, 2012: – Д.: НГУ, 2013. – С. 46–50. Режим доступу: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/21613/46-50.pdf?sequence=1>.
7. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підр. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
8. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. для ВУЗов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 560 с.
9. Бортник В.А. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / В.А. Бортник; – К., 2010. – 20 с.
10. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2010. – 688 с.

11. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учеб. / И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 570 с. – (Высшее образование)

12. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – С.Пб.: Питер, 2005. – 832 с.

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

Стаття надійшла до редакції 28.02.2016 р.

УДК 65.018

КРИВОРУЧКО О.Н., докт. экон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

НЕПРЕРЫВНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Рассмотрены теоретические основы непрерывного совершенствования бизнес-процессов предприятия. Предлагается базовыми положениями непрерывного совершенствования бизнес-процессов установить: реализацию цикла Шухарта-Деминга, мотивацию изменений и управление знаниями. Обоснованы этапы непрерывного совершенствования бизнес-процессов: определение потребности в улучшении (изменении); сбор данных о реализации бизнес-процессов, контроль эффективности; мотивация исполнителей и постановка целей; планирование достижения целей; создание возможностей для реализации изменений (управление знаниями, стимулирование и т.п.). Реализация предложенных этапов непрерывного совершенствования бизнес-процессов обеспечит обоснованный выбор соответствующих методов, эффективность бизнес-процессов и заинтересованность персонала в проводимых изменениях.

Ключевые слова: бизнес-процессы, непрерывное совершенствования бизнес-процессов, мотивация изменений, управление знаниями.

КРИВОРУЧКО О.М., докт. экон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

БЕЗПЕРЕРВНЕ УДОСКОНАЛЕННЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Розглянуто теоретичні засади безперервного вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Пропонується базовими положеннями безперервного вдосконалення бізнес-процесів встановити: реалізацію циклу Шухарта-Демінга, мотивацію змін і управління знаннями. Обґрунтовано етапи безперервного вдосконалення бізнес-процесів: визначення потреби в поліпшенні (зміні); збір даних про реалізацію бізнес-процесів, конт-

роль ефективності; мотивація виконавців і ставлення цілей; планування досягнення цілей; створення можливостей для реалізації змін (управління знаннями, стимулювання тощо). Реалізація запропонованих етапів безперервного вдосконалення бізнес-процесів забезпечить обґрунтований вибір відповідних методів, ефективність бізнес-процесів і зацікавленість персоналу в змінах, що проводяться.

Ключові слова: бізнес-процеси, безперервне удосконалення бізнес-процесів, мотивація змін, управління знаннями.

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

CONTINUOUS IMPROVEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE

Abstract. *Theoretical bases of continuous improvement of business processes of the enterprise have been considered. It is proposed to set realization of Shukhart-Deming cycle, motivation of changes and knowledge management as fundamentals of continuous improvement of business processes. The stages of continuous improvement of business processes are grounded, i.e. identifying the requirements for improvement (changes); collecting data of business processes realization, monitoring performance; motivating the executors and aim setting; planning goal achievement; creating the possibilities for realization of the changes (knowledge management, promotion, etc.). Implementing proposed stages of continuous improvement of business processes will provide reasonable selection of appropriate methods; efficiency of business processes and staff interest in changes which are carried out.*

Key words: *business processes, continuous improvement of business processes, motivation of changes, knowledge management.*

Постановка проблеми. Динамичность бизнес-процессов, связанная с изменениями потребностей рынка, ориентацией производства товаров и услуг на индивидуальные запросы и требования потребителей; высокий уровень конкуренции; проблемы повышения эффективности бизнеса обуславливают применение процессного подхода к управлению предприятиями и реализуемым процессам. При этом особого внимания требуют основные БП предприятия, так как они обеспечивают достижение конечной цели, которой является продукция, приобретенная потребителем, или оказанные услуги (удовлетворенный потребитель), а также выполненные требования собственников бизнеса. Повышение эффективности бизнес-процессов и их непрерывной адаптации к изменяющимся внешним условиям обеспечивается внедрением непрерывного постоянного совершенствования.

Анализ последних исследований и публикаций. В настоящее время непрерывное совершенствование рассматривается с двух позиций. Во-первых, как этап шестиступенчатой схемы системного совершенствования БП: 1) планирование, 2) анализ, 3) редизайн, 4) привлечение ресурсов, 5) внедрение, 6) непрерывное совершенствование [1–6]. При этом непрерывное совершенствование БП заключается в регулярной оценке эффективности выбранного процесса и при необходимости внесение дополнительных изменений. Такой подход является достаточно обобщенным, он не раскрывает сферы и направления дополнительных изменений, мотивацию их внедрения, методику выработки и т.п.

Второй подход связан с рассмотрением непрерывного совершенствования (Continuous Improvement, CI) как долгосрочного, непрерывного развития БП организации, осуществляемого постепенно, снизу вверх, на основе резервов, имеющих в существующих технологиях предприятия, и характеризующихся сохранением социального равновесия в силу естественного характера изменений их на основе самоорганизации людей и коллективов. Этот подход базируется на идеи замкнутого цикла Шухарта-Деминга, а также современных его модификациях [7, 8], сохраняющих суть непрерывного улучшения за счет последовательных действий от идеи до внедрения остается неизменной (рис. 1, 2).

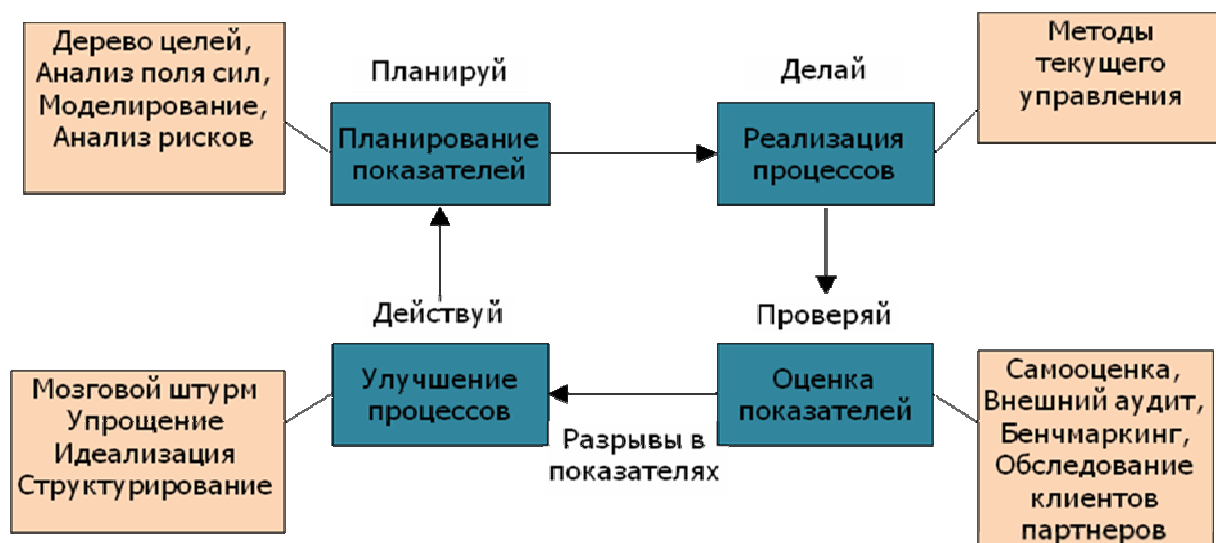


Рис. 1. Схема реализации непрерывного совершенствования БП [7]

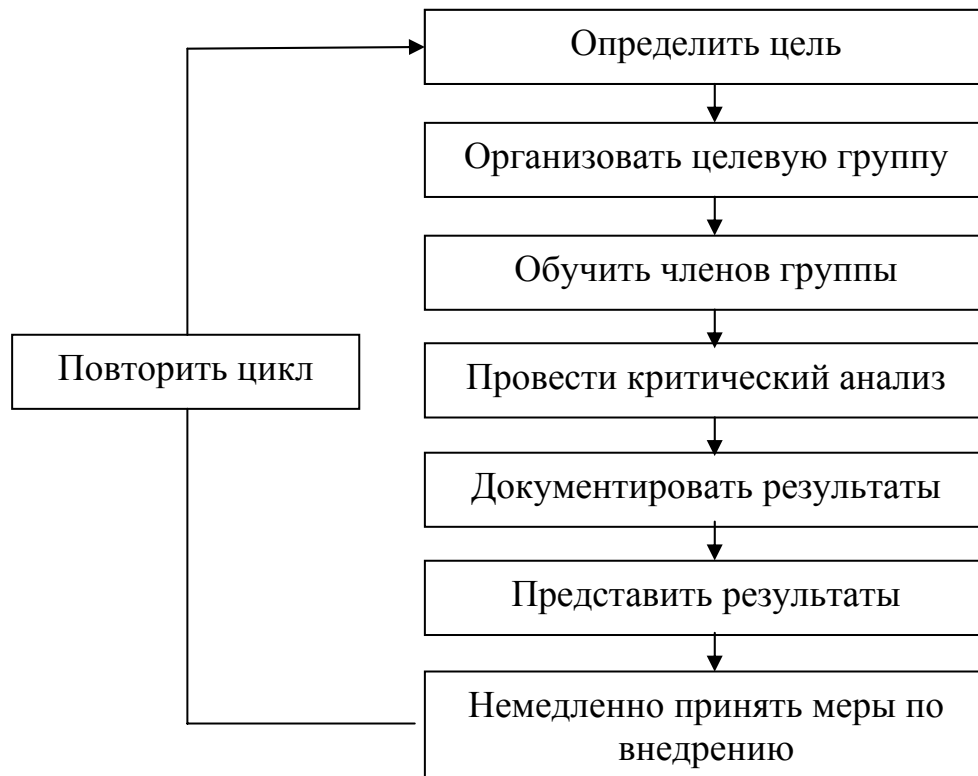


Рис. 2. Фазы непрерывного улучшения процесса [8, с. 78]

При этом речь идет о технологии непрерывного улучшения всех бизнес-функций в рамках БП предприятия самими исполнителями, небольшие предложения от каждого сотрудника не приводят к существенным затратам, но накапливаются и в результате приводят к росту качества, снижению совокупных затрат, сокращению длительности цикла БП.

Отдельные методические аспекты применения процесса непрерывного совершенствования описаны в работах [1–6]. Так, модель постоянного улучшения, разработанного школой бизнеса Портсмутского университета, основывается на десяти ключевых критериях, которые являются важным фундаментом, необходимым для создания и поддержания постоянного улучшения.

К ним относятся: конкретные обязательства высшего руководства и его активное участие в деятельности организации, в том числе в области постоянного улучшения; эффективное руководство и конкретные обязательства, демонстрируемые руководителями на всех уровнях; нацеленность на потребности заинтересованных сторон; объединение деятельности по постоянному улучшению в стратегические цели во всей организации, за её пределами и на всех

уровнях; установление культуры для постоянного улучшения, способствующей новаторству и творчеству; нацеленность на процессы, особенно на критические для качества; нацеленность на работу с персоналом по четырём направлениям: участие персонала в работе по постоянному улучшению, делегирование полномочий, групповая работа и создание групп по постоянному улучшению, обучение и повышение квалификации; стандартизация достижений в рамках документированной СМК; создание системы измерений и обратной связи; извлечение уроков из результата постоянного улучшения.

При управлении качеством широко пропагандируется опыт Японии применения кайзен. В японской парадигме управления «кайзен» (kaizen – в переводе с японского – «медленная, непрекращающаяся оптимизация») акцент делается именно на необходимости постоянной адаптации и оптимизации бизнес-процессов.

Эта концепция заключается во внедрении непрерывных изменений с целью усовершенствований маленькими приростами за более длинный период времени, не требующих больших инвестиций и фундаментальных изменений. Принципы этой философии не основываются на фундаментальных технологических изменениях, изменениях производственного оборудования, но они имеют большое влияние на человеческую ментальность. Кайзен вынуждает работников стать осведомленными с целью более полного использования их навыков, улучшения производственного процесса, более успешного ведения бизнеса.

Нерешенные составляющие общей проблемы. Применение существующих подходов к непрерывному совершенствованию БП требует уточнения теоретических основ их реализации, определения основных принципов и обоснование этапов.

Формулирование целей статьи. Уточнить теоретические аспекты и обосновать этапы реализации непрерывного совершенствования процессов формирования качества на предприятии на основе принципов мотивации работников со стороны управленческого персонала, управлении знаниями, а также их самоорганизации.

Изложение основного материала исследования. Непрерывное совершенствование процессов формирования качества на предприятии предлагается рассматривать как совокупность трех элементов (рис. 3).



Рис. 3. Базовые элементы непрерывного совершенствования БП

Этапы в соответствии с циклом Шухарта-Деминга обеспечивают действия по непрерывному совершенствованию БП в ходе их реализации. К таким действиям следует отнести: планирование эффективности БП; выполнение БП; контроль показателей эффективности БП; анализ эффективности БП; корректировка факторов, влияющих на эффективность БП.

На первом этапе проводится планирование эффективности бизнес-процесса по определенным показателям. На втором этапе происходит собственно выполнение бизнес-процесса (возможно, нескольких циклов бизнес-процесса за определенное время).

Далее реализуются контрольные функции и функции оперативного управления. Необходимо обеспечить оперативный контроль показателей эффективности бизнес-процесса, что должно приводить к возможности «наблюдать» процесс и управлять им. На четвертом этапе выполняется анализ бизнес-процессов по заданным критериям. Среди должностных лиц, проводящих анализ, два лица отвечают за улучшение показателей процесса: владелец конкретного процесса и руководитель предприятия.

Разработка корректирующих мероприятий (пятый этап) осуществляется по трем направлениям: изменения регламентов выполнения бизнес-процессов, изменения по персоналу (обучение, повышение квалификации, аттестация, прием/увольнение и т.д.),

изменения в инфраструктуре (новые средства производства, автоматизации, связи и т.п.).

Мотивация изменений включает следующие процессы:

- осознание необходимости перемен («вынужденная» или «побуждающая» мотивация);
- привлечение посредников для оценки ситуации (самотивация к выживанию);
- диагностика организации (самотивация и мотивация посредников);
- поиск альтернативных вариантов решения проблемы (самотивация к обеспечению эффективности);
- выбор наилучшего варианта (самотивация к обеспечению эффективности);
- мотивация людей для принятия ими изменений (мотивация коллектива);
- экспериментальное внедрение изменений и выявления отрицательных черт (самотивация к обеспечению изменений);
- корректировка выбранного решения и окончательное внедрение изменений (самотивация к обеспечению изменений);
- контроль за результатами проведенных изменений (самотивация к обеспечению изменений и эффективности).

Управление знаниями (УЗ) как элемент непрерывного совершенствования БП – это систематический процесс идентификации, использования и передачи информации, знаний, которые работники могут создавать, совершенствовать и применять; процесс, в ходе которого организация генерирует знания, накапливает их и использует в интересах получения конкурентных преимуществ.

Существует два сформировавшихся подхода к управлению знаниями [9, с. 41–46]. Первый (подход первого поколения УЗ) исходит из того, что ценные знания в организации уже существуют, они уже созданы, поэтому их необходимо должным образом зафиксировать, закодировать и распространить. В соответствии с этой системой взглядов, деятельность по УЗ начинается после того, как знание произведено. Следовательно, целью УЗ в этом случае является не совершенствование процесса производства (создания) знаний, а лишь его использование (применение в практической деятельности). Второй подход (второго поколения УЗ) предполагает,

что знания не существуют в готовом виде. Фактически, они непрерывно производятся в процессе обработки знаний (knowledge processing). Использование знаний в бизнес-процессах проверяет знания и выявляет новые проблемы, формируя спрос на новые знания и его удовлетворение. Взаимосвязь среды обработки знаний и выполнения бизнес-процессов, в соответствии со вторым подходом, показана на рис. 4.



Рис. 4. Связь между процессами работы со знаниями и БП

Управление знаниями включает в себя следующие компоненты: стимулирование прироста знаний; отбор и аккумуляция значимых сведений из внешних по отношению к данной организации источников; сохранение, классификацию, трансформацию, обеспечение доступности знаний; распространение и обмен знаниями, в том числе в рамках организации; использование знаний в деловых процессах, в том числе при принятии решений; воплощение знаний в продуктах, услугах, документах, базах данных и программном обеспечении; оценку и защиту знаний.

В общем виде этапы непрерывного улучшения БП приведены на рис. 5.

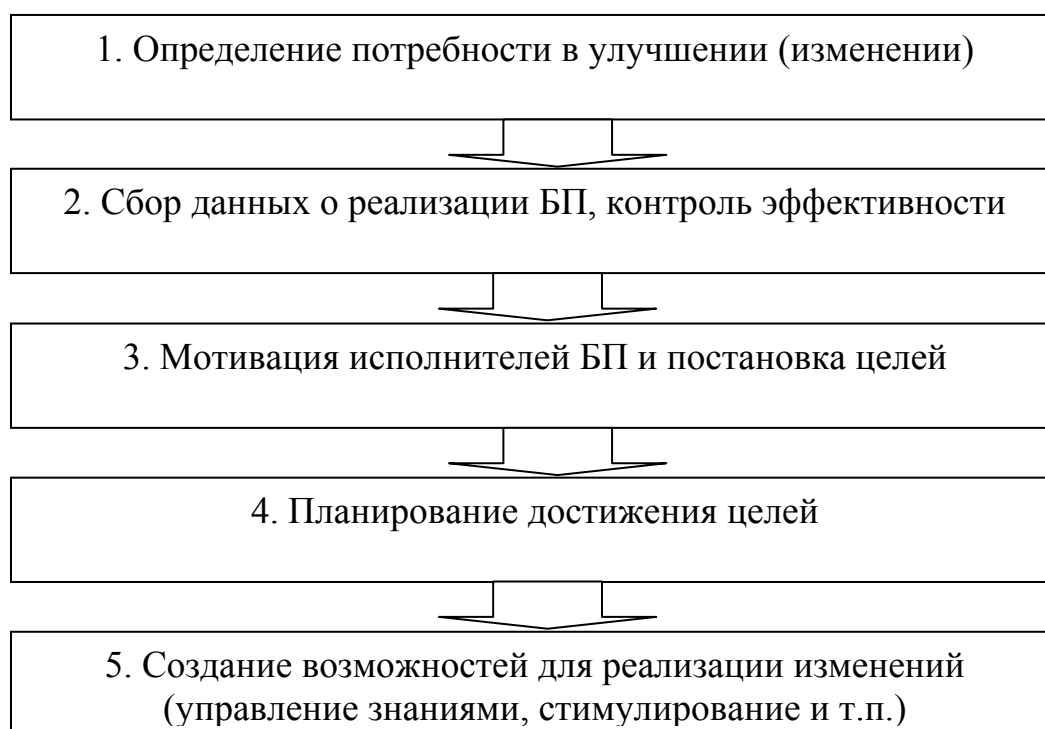


Рис. 5. Этапы непрерывного совершенствования БП

Потребности в улучшениях (этап 1) обусловлены постоянным изменением требований рынка, отдельных потребителей, следовательно, необходимостью внесения изменений в процесс обслуживания, условия, мотивацию и т.п.

На 2 этапе производится измерение текущих показателей, сравнение с результатами измерений, выполненными в предыдущем цикле, при этом рекомендуется использовать сравнительный анализ – сравнение достигнутого уровня показателей с уровнями различных внешних эталонов.

К методам сравнительного анализа можно отнести: внешний аудит – документальная проверка данных, которая выполняется внешним аудитором с целью установления соответствия принятым стандартам, нормам; бенчмаркинг – сравнение ключевых показателей организации с соответствующими показателями конкурентов или со средним уровнем в отрасли; анализ требований клиентов – выявление запросов клиентов, оценка степени их удовлетворенности.

Мотивация исполнителей и постановка целей (3 этап) предполагает изучение потребностей исполнителей, мотивов их деятельности, возможностей к проведению улучшений и на основе этой информации разработку соответствующих управленческих воздействий, конкретных стимулов.

Мероприятия по совершенствованию БП (4 этап) планируются, исходя из:

- характеристик БП, улучшение которых является наиболее выгодным как с точки зрения потребителя продукции, так и с точки зрения предприятия;
- любых изменений в потребностях рынка, требующих изменений видов предоставляемых услуг;
- любых отклонений от установленных параметров качества услуги и БП вследствие неэффективности или недостаточности средств контроля;
- резервов снижения затрат при сохранении и улучшении БП.

5 этап связан с созданием возможностей для проведения запланированных совершенствований.

Выводы. Таким образом, установлены теоретические основы непрерывного совершенствования БП и обоснованы основные этапы его реализации на основе принципов мотивации работников, управления знаниями и цикла Шухарта-Деминга. Направлениями дальнейших научных исследований является разработка систем мотивации изменений и управления знаниями на предприятии.

Литература

1. Менеджмент процессов / под ред. Й. Бекеера, Л. Вилкова, В. Тарахунина, М. Кугелера, М. Роземанна; [пер. с нем.]. – М.: Эксмо, 2008. – 384 с.
2. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Харм Ван Нимвеген. – С.Пб.: Азбука, 2002. – 318 с.
3. Криворучко О.М. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств: монографія / О.М. Криворучко, Ю.О. Сукач. – Х.: ХНАДУ, 2012. – 244 с.
4. Криворучко О.М. Вибір методів поліпшення бізнес-процесів підприємства / О. М. Криворучко, Ю. О. Сукач // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр. – 2013. – Вип. 22. – С. 7–21.

5. Абдикеев Н.М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов, А.Д. Киселев. – М.: Эксмо, 2005. – 592 с.
6. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология / Тельнов Ю.Ф. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 320 с.
7. Управление проектом по оптимизации. Тема 5.1. Управление оптимизацией. Часть 5. Оптимизация бизнес-процессов // portal.tpu.ru: 7777/SHARED/v/VAS/Work/Tab2/МАБП_5.ppt.
8. Ефимов В. В. Улучшение качества проектов и процессов: учебное пособие / В. В. Ефимов. – Ульяновск: УлГТУ, 2004. – 185 с.
9. Тузовский А.Ф. Системы Т 817 управления знаниями (методы и технологии) / А.Ф. Тузовский, С.В. Чириков, В.З. Ямпольский; под общ. ред. В.З. Ямпольского. – Томск: Изд-во НТЛ, 2005. – 260 с.
10. Smith H. Businessprocessmanagement: thethirdwave / H. Smith, P. Fingar. – London, MeghanKifferPr, 2013. – 312. p.
11. Weske M. Businessprocessmanagement / M. Weske. – Berlin, Springer, 2012. – p. 403.

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

Статья поступила в редакцию 20. 01. 2016 г.

УДК 378.147

САЄНКО Н.В., докт. пед. наук, проф.;

ПОНІКАРОВСЬКА С.В., ст. викладач,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МАЙБУТНІХ ЕКОНОМІСТІВ- МЕНЕДЖЕРІВ АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНЬОЇ ГАЛУЗІ

Анотація. У статті підкреслена потреба України у високорозвиненому автомобільно-дорожньому комплексі як передумови входження країни до співтовариства провідних європейських держав. Наголошено на необхідності підвищення професійної відповідальності майбутніх фахівців автомобільно-дорожньої галузі перед суспільством, що є одним із вирішальних факторів ефективності галузевих реформ. Розкрито сутність професійної відповідальності економістів-менеджерів галузі як комплексу особистісних якостей фахівця, що забезпечує усвідомлення та переживання ним особистісної відповідальності за здійснення та результати своєї професійної діяльності. Зауважено, що відповідальне ставлення майбутнього фахівця автомобільно-дорожньої галузі до профе-

сійних обов'язків є результатом цілеспрямованого комплексного впливу на особистість студента, який має бути забезпечений створенням певних організаційно-педагогічних умов.

Ключові слова: автомобільно-дорожня галузь, економіст-менеджер, професійна відповідальність, формування, педагогічні умови.

САЕНКО Н.В., докт. пед. наук, проф.;
ПОНИКАРОВСКАЯ С.В., ст. преподаватель,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БУДУЩИХ ЭКОНОМИСТОВ-МЕНЕДЖЕРОВ АВТОМОБИЛЬНО-ДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ

Аннотация. В статье подчеркивается потребность Украины в высокоразвитом автомобильно-дорожном комплексе как условии вхождения страны в сообщество передовых европейских стран. Сделан акцент на необходимости повышения профессиональной ответственности будущих специалистов автомобильно-дорожной отрасли перед обществом, что является одним из решающих факторов эффективности отраслевых реформ. Раскрыта сущность профессиональной ответственности экономистов-менеджеров отрасли как комплекса личностных качеств специалиста, который обеспечивает осознание и переживание им личной ответственности за выполнение и результаты своей профессиональной деятельности. Обращается внимание на то, что ответственное отношение будущего специалиста автомобильно-дорожной отрасли к своим профессиональным обязанностям является результатом целенаправленного комплексного влияния на личность студента, которое должно быть обеспечено созданием определенных организационно-педагогических условий.

Ключевые слова: автомобильно-дорожная отрасль, экономист-менеджер, профессиональная ответственность, формирование, педагогические условия.

N. SAYENKO, Dr. Sc. (Ped.), Prof.;
S. PONIKAROVSKA, Asst. Prof.,
Kharkiv National Automobile and Highway University

FEATURES OF DEVELOPING PROFESSIONAL RESPONSIBILITY OF FUTURE ECONOMISTS-MANAGERS IN AUTOMOBILE AND ROAD SECTOR

Abstract. The demand for highly developed automobile and road sector in Ukraine as a condition for entering the community of leading European countries has been underlined in the article. The necessity to increase professional responsibility of the future specialists in the auto-

mobile and road sector to the society, which is one of the crucial factors of efficiency of sectoral reforms, has been stressed out. The essence of professional responsibility of economist-managers of the sector as a complex of personal features of the specialist which ensures awareness and experience of personal responsibility for fulfillment and results of his professional activity has been revealed. Special attention is paid to the fact that responsible attitude of the future specialist in the automobile and road sector to his professional responsibilities is a result of purposeful complex influence on the student's personality, which must be ensured by creation of certain organizational and pedagogical conditions.

Key words: *automobile and road sector, economist-manager, professional responsibility, formation, pedagogical conditions.*

Постановка проблеми. Для забезпечення інтеграції України в європейську економіку наявність високорозвиненого автомобільно-дорожнього комплексу стає вирішальною умовою ефективного входження країни у європейське співтовариство. Проте на сьогодні рівень розвитку комплексу не відповідає світовим стандартам, що вимагає значних зусиль у вирішенні проблем підготовки висококваліфікованих фахівців для галузі.

Жодна реформа в автомобільно-дорожній галузі не буде ефективною, якщо її працівники не ставитимуться до виконання професійних обов'язків відповідально, не будуть відчувати свій громадянський обов'язок перед державою та суспільством. Іншими словами, подолання зазначених негативних явищ вимагає сформованості у фахівців автомобільно-дорожньої галузі такої професійної якості, як соціальна відповідальність, яку розглядаємо як загально-методологічне поняття, що охоплює всі форми відповідальності (політичну, громадянську, професійну, правову, моральну, відповідальність у сфері сімейно-побутових стосунків тощо).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз літератури з проблем формування етичної культури особистості, її відповідальності щодо навколишнього світу свідчить, що основи розуміння феномену відповідальності знайшли своє відображення в історії зарубіжної та вітчизняної науки (Арістотель, Конфуцій, Платон, Ж.-Ж. Руссо, Сократ, Г. Сковорода та ін.).

Значний внесок в осмислення феномена відповідальності внесли зарубіжні дослідники, серед яких А. Бандура, Л. Берковіц, А. Гезелл, І. Дарлен, Л. Кольберг, Б. Латанеє, К. Луттерман, А. Маслоу, Ж. Піаже, Р. Селман, А. Фернхейм, В. Франкл, Е. Фромм, М. Хайдеггер, Ф. Хайдер, Р. Харре, П. Хейвен, К. Хелькам, Е. Еріксон та ін.

Проблеми професійної етики розглядалися в працях М. Вебера, Т. Гоббса, Дж. Локка, Протагора та інших філософів і педагогів минулого. Взаємозв'язок етики з людською діяльністю висвітлено в роботах сучасних науковців (О. Бобир, С. Богдан, Н. Вознюк, В. Губін, Г. Йонас, Э. Сабат), співвідношення загальнолюдського й професійного компонентів моралі досліджували Д. Волкогонов, Т. Герет, Ф. Кузин та ін. Формування морально-етичних якостей фахівців різних професій вивчали Н. Тимченко, А. Москаленко, А. Болдова, О. Лапузіна, О. Романовський, О. Кривошеева, Н. Сопнєва, Л. Хоружа, І. Чернокозов, загальні проблеми гуманізації та гуманітаризації вищої освіти висвітлені в працях В. Андрущенка, Л. Барановської, І. Беха, С. Гончаренка, І. Зязюна, О. Коваленко, В. Кудіна, Н. Ничкало, Л. ТОВАЖНЯНСЬКОГО та ін.

Невирішені складові загальної проблеми. Однак практично немає наукових розробок з формування професійної відповідальності майбутніх економістів-менеджерів автодорожньої галузі, відсутній належний аналіз факторів формування професійної відповідальності студентів економічних спеціальностей, обмежена кількість методик вивчення рівня професійної відповідальності студентів, а також відсутні педагогічні умови, спеціально розроблені для формування професійної відповідальності майбутніх менеджерів автомобільно-дорожньої галузі в умовах ВНЗ.

Формулювання цілей статті. Маємо на меті визначити особливості професійної відповідальності економістів-менеджерів автомобільно-дорожньої галузі, встановити критерії, показники та рівні сформованості професійної відповідальності та охарактеризувати педагогічні умови формування відповідальності у майбутніх фахівців галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Незадовільні показники роботи автомобільно-дорожніх підприємств є, на думку фахівців [3; 5; 7; 8], результатом проблем галузі, а саме: недостатній ступінь використання геополітичного положення України та можливостей її транспортних комунікацій для міжнародного транзиту вантажів територією України; незадовільний транспортно-експлуатаційний стан автодоріг; невідповідність технічних стандартів автомобільних доріг України стандартам ЄС за якістю та ваговими навантаженнями; незадовільний рівень безпеки дорожнього руху; відставання розвитку автомобільних доріг загального корис-

тування від темпів автомобілізації країни; низький рівень сервісного обслуговування користувачів; недостатній обсяг фінансування та інвестицій у розбудову доріг і розвиток галузі.

Модернізація автомобільно-дорожньої галузі, залучення масштабних іноземних інвестицій, новітніх технологій можливі лише за умови формування в країні стійкої, відкритої до зовнішнього світу господарської системи, органічного включення України в систему глобального розподілу праці. Хоча в країні є сотні підприємств, зорієнтованих на зовнішнього споживача, після розпаду СРСР більшість із них втратила доступ на міжнародні ринки. Але, попри тривалу і глибоку економічну кризу, в Україні зберігаються передумови для створення конкурентоспроможної економіки та зміцнення позицій на міжнародних ринках – це, насамперед, багаті природні ресурси, вигідне географічне розташування, кваліфікована та порівняно дешева робоча сила, високі технології та відносно ефективна система освіти. Для того, щоб Україна не втрачала нерозсудливо свій потенціал, необхідні фахівці, які спроможні відстоювати національні інтереси держави, нести відповідальність за її розвиток і процвітання.

Наразі зроблено ряд реформ на державному рівні задля подолання кризи в економіці країни та інших галузях.

Боротьба з цими проблемами вимагає не тільки єднання зусиль всіх інститутів громадянського суспільства, кардинальних змін законодавства, перебудови основ галузевого менеджменту, впровадження інноваційних методик і технологій, налагодження плідної міжнародної співпраці. Як показує практика, будь-які навіть найпрогресивніші реформи приречені на невдачу, якщо не змінюються свідомість і поведінка виконавців, а це вже вимагає змін у якості підготовки фахівців відповідної галузі.

В умовах глобалізації світової економіки бізнес змушений брати на себе відповідальність за багато напрямків розвитку суспільства: екологію, соціальні програми в галузі освіти, охорону здоров'я та праці, культуру, спорт, що вимагає підготовки соціально-зорієнтованих фахівців, здатних брати на себе відповідальність за соціальні та гуманітарні аспекти розвитку країни.

Сучасна реформа вищої освіти зорієнтована на компетентнісний підхід. До універсальних компетенцій фахівця будь-якої галузі діяльності належить і соціальна відповідальність. Тобто, соціальна

відповідальність як елемент універсальних компетенцій фахівця відіграє важливу роль у процесі становлення майбутнього економіста-менеджера і повинна бути включена в універсальні стандарти компетенцій для економічних спеціальностей.

Вказані обставини актуалізують проблему дослідження професійної відповідальності майбутніх економістів-менеджерів, спонукають до пошуку способів її формування в процесі навчання на економічних спеціальностях ВНЗ. Окрім цього актуальність дослідження зумовлюється наявністю низки протиріч: між загостренням морально-етичних питань діяльності фахівця у зв'язку з пріоритетністю прибутку над загальнолюдськими моральними цінностями в умовах ринкової економіки і недостатнім дослідженням регулятивного потенціалу відповідальності, що здійснює духовно-орієнтовну та нормативно-регулятивну функції; між об'єктивною необхідністю формування професійної відповідальності менеджера автодорожніх організацій і недостатньою розробленістю теоретико-методологічних і науково-методичних основ її формування на етапі навчання у системі вищої професійної освіти; між об'єктивною потребою ринку праці у фахівцях з високим рівнем професійної відповідальності та недостатньою розробленістю педагогічних умов її формування в умовах ВНЗ.

У науково-педагогічній літературі професійна відповідальність визначається як здійснюваний у різних формах контроль і самоконтроль у діяльності суб'єкта з точки зору здійснення ним прийнятих норм і правил, як морально й професійно значуща якість майбутнього фахівця (О. Богатська, С. Гаврилушкін та ін.)

Професійну відповідальність економістів-менеджерів автомобільно-дорожньої галузі визначаємо як комплекс особистісних якостей фахівця, що забезпечує усвідомлення і переживання ним особистісної відповідальності за виконання та результати своєї професійної діяльності, відповідність вимогам соціально і професійно схвалюваної поведінки.

Відповідно до кваліфікаційних характеристик, економісти-менеджери автодорожньої галузі відповідають за: розробку перспективних і поточних планів підприємства та його підрозділів; розробку бізнес-планів конкретних проектів (створення або реорганізація підприємства, освоєння нових видів діяльності, технічне переозброєння або реконструкція окремих підрозділів); визначення доходів і

витрат підприємства, розробку оптових (роздрібних) цін, тарифів на роботи (послуги), розрахунок податків для підприємства; проведення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства; розробку маркетингової політики підприємства та підтримку його конкурентоспроможності, колег і підлеглих; належне використання матеріальних і фінансових ресурсів; здійснення обов'язків перед державою та роботодавцями, постачальниками, партнерами, клієнтами; власну професійну компетентність тощо.

Стосовно структури відповідальності, дослідники (А. Гулевська, Л. Дементій, О. Немчінов, О. Плахотний та ін.) найчастіше визначають такі її компоненти та їх характерні ознаки: 1) мотиваційний компонент містить у собі мотиви соціально відповідальної поведінки. У студентському віці відбуваються якісні зміни у розвитку самосвідомості, на перший план виступає усвідомлення свого місця в суспільстві, відповідальності за свою поведінку. Формуються мотиви суспільно значущої діяльності, моральні прагнення в реалізації відповідальних вчинків, спонукання свідомо регулювати свою діяльність у соціально-професійному співтоваристві; 2) когнітивний компонент як система засвоєних особистістю знань про соціальну відповідальність, про сутність прав і обов'язків, норми і правила поведінки людини в соціумі, про способи регулювання стосунків між суспільством і індивідуумом. Основою когнітивного компонента є науковий світогляд, що активно формується в студентському віці; 3) діяльнісний компонент реалізується в готовності студента здійснювати усвідомлений вибір лінії поведінки, приймати рішення, оцінювати їх наслідки, визначати необхідні обмеження в поведінці на основі сформованого світогляду і розвиненої самосвідомості.

Структурними компонентами професійної відповідальності економістів-менеджерів галузі вважаємо такі: ціннісний (переконання, ідеали, потреби, етичні принципи); мотиваційний (установка на прийняття відповідальних рішень); когнітивний (знання про професійну відповідальність як комплекс фахових, етичних, правових знань); діяльнісний (володіння вміннями та навичками відповідального виконання професійних обов'язків, забезпечення процесу переходу від простого виконавця до соціально активного суб'єкта професійної діяльності).

Показником ціннісного критерію вважаємо усвідомлення сутності професійної відповідальності з такими рівнями, як базовий, виконавчий та понаднормативний. Показником мотиваційного критерію обрано сформованість установки на відповідальне ставлення до виконання професійних обов'язків з такими рівнями, як безвідповідальне ставлення, нестійка відповідальність і стійка відповідальність. Показником когнітивного критерію є якість (повнота) економічних, етичних, правових тощо знань з такими рівнями, як низький, середній і високий. Характеристиками діяльнісного критерію є прояв самостійності, проактивності етичної поведінки, що виявляються на низькому, середньому та високому рівнях.

Комплексне врахування цих показників дає змогу визначити три рівні сформованості професійної відповідальності майбутніх економістів-менеджерів автомобільно-дорожньої галузі: високий, середній та низький.

Високий рівень сформованості професійної відповідальності свідчить про наявність сформованої соціальної і професійної позиції майбутнього фахівця, стійку систему професійних цінностей та інтересів, негативну оцінку безвідповідальних вчинків; сумлінне виконання професійних обов'язків виступає як єдиний прийнятний спосіб діяльності, для особистості характерне прагнення до творчої професійної діяльності та принесення суспільної користі. Студенту властива готовність відповідати за свої дії та вчинки, прагнення перевершувати нормативні показники та проявляти творчу ініціативу, діяти в екстремальних умовах, шукати нові способи вирішення професійних завдань. Він прагне до раціоналізаторства, ініціативи, пошуку невикористаних ресурсів, творчої професійної діяльності та принесення суспільної користі. Для нього характерна наявність твердих уявлень щодо професійних обов'язків, честь, гідність фахівця, усвідомленість застосування професійно-етичних знань; добре володіння теоретико-методологічними знаннями в галузях економіки, екології, права; прояв активної життєвої позиції, ініціативи та творчості; здатність до емоційно-вольової саморегуляції поведінки і відносин, емоційна стійкість, стресостійкість, високий ступінь самовладання; стійка готовність у повному обсязі виконувати професійні обов'язки в звичайних і екстремальних умовах. Він може використовувати різні способи здійснення діяльності з метою

підвищення її ефективності, бути здатним брати на себе відповідальність за наслідки помилкових рішень і оперативно виправляти їх.

Середній рівень сформованості професійної відповідальності передбачає усвідомлення студентом доцільності сумлінного ставлення до професійних обов'язків, готовність до виконання діяльності, проте тільки за шаблоном. Він негативно оцінює виробничі ситуації, поведінка в яких чітко не регламентована нормативними документами. Володіє достатнім рівнем теоретико-методологічних знань в галузях економіки, етики, екології, права; але тільки епізодично включається в соціально та професійно значущі акції та діяльність. Для нього характерні ситуативний прояв ініціативи, недостатній рівень самоконтролю й емоційної стабільності в ситуаціях підвищеної емоційної напруженості. У цьому випадку він цілком володіє навичками виконання професійних обов'язків у повному обсязі в звичайних умовах, коректно вирішує всі виробничо-економічні завдання.

Низький рівень сформованості професійної відповідальності означає невизначеність соціальної і професійної позиції студента, індиферентне ставлення до виконання свого професійного обов'язку; формальне дотримання вимог, інструкцій і правил поведінки. Він не готовий відповідати за свої вчинки, негативно ставиться до майбутньої професійної діяльності; проявляє вузькість професійних інтересів, не прагне до вдосконалення організації виробничого процесу; не усвідомлює потреби відповідального виконання професійних обов'язків, індиферентно ставиться до професійно-етичних знань; обмежено володіє теоретико-методологічними знаннями в галузях економіки, етики, екології, права. Студент бере участь тільки в оцінювальній діяльності, у нього відсутній досвід вирішення професійно-етичних завдань; він не здатний до емоційно-вольової саморегуляції, контролю своєї діяльності та поведінки; володіє шаблонним репертуаром дій у звичайних умовах професійної діяльності, здатний вирішувати виробничо-економічні завдання тільки на репродуктивному рівні. Для нього характерні реактивна модель поведінки, конформний характер прийняття рішень.

Завданням ВНЗ є створення таких умов, які сприятимуть зростанню кількості студентів з високим рівнем сформованості професійної відповідальності.

«На відміну від знань або навичок, – зазначає С. Букша, – відповідальне ставлення до професійних обов’язків формується не так швидко й не так помітно. Воно є результатом цілеспрямованого комплексного впливу на особистість студента протягом тривалого часу за допомогою багатьох засобів, методів, прийомів організації діяльності, уся сукупність яких визначається поняттям “педагогічні умови”» [1].

Педагогічні умови як категорія трактуються по-різному. Загальнофілософське та, відповідно, загальнонаукове тлумачення поняття зводиться до розуміння істотного компоненту комплексу об’єктів, за наявності якого здійснюється існування цього явища [6, с. 707].

Організаційно-педагогічними умовами формування професійної відповідальності економістів-менеджерів автомобільно-дорожньої галузі вважаємо такі: включення студентів у різноманітну за формою і змістом навчальну діяльність з метою інтеріоризації професійно-етичних цінностей; формування рефлексивної позиції студентів; інтегроване використання активних методів навчання та технологій рефлексивного характеру; використання можливостей позааудиторної виховної роботи, науково-дослідної діяльності, виробничої практики.

Одним із системоутворюючих чинників освітньої діяльності та освітнього процесу є освітні технології, що забезпечують цілісність, особистісну та соціально-економічну корисність. У контексті дослідження поділяємо точку зору таких учених, як В. Беспалько, І. Ісаєв, А. Кушнір, В. Сластьонін та інших і розглядаємо педагогічну технологію як спосіб, процес комунікації, заснований на певному алгоритмі, системі взаємодії учасників педагогічного процесу. І. Ісаєв, розглядаючи педагогічну технологію як компонент професійно-педагогічної культури, визначає її як сукупність прийомів і способів цілісної навчально-виховної діяльності викладача. Процес вирішення педагогічних завдань у ході технології представлений, на думку дослідника, послідовністю способів і дій з педагогічного аналізу ситуації, конструювання системи, оцінки її функціонування, організації діяльності системи та її корекції [4].

Система дидактичних засобів, що може бути використана для формування професійної відповідальності майбутніх економістів-менеджерів автомобільно-дорожньої галузі в умовах ВНЗ, є сукупністю таких взаємопов’язаних і взаємообумовлених компонентів, як орга-

нізація регулярного виконання студентами навчально-практичних завдань професійно-етичної спрямованості, цілеспрямована активізація практико-діяльнісної підготовки студентів, актуалізація пізнавальної самостійності студентів засобами позанавчальної діяльності.

Всі методи, які можуть бути використані для формування професійної відповідальності майбутніх фахівців автомобільно-дорожньої галузі, можна розділити на такі групи: словесні методи (лекції інтерактивного характеру, бесіди, есе професійно-етичної спрямованості, проблемний усний виклад, діалоги, полілоги тощо); практичні методи (репродуктивні, творчі та пошукові завдання, реферати, лабораторно-практичні роботи тощо); активні методи (ділові ігри, проекти, тренінги, вікторини тощо); наочні методи (колажі, таблиці, плакати, моделі, Інтернет-ресурси та ін.).

У роботі з формування професійної відповідальності фахівця доцільно орієнтуватися на ідеї контекстного навчання, викладені в роботах О. Вербицького [2] та його послідовників. Вибір методів контекстного навчання зумовлений тим, що основною одиницею діяльності студента є вчинок, за допомогою якого майбутній фахівець не тільки виконує предметні дії відповідно до вимог та норм професії, а й отримує моральний досвід, оскільки діє відповідно до норм відносин, прийнятих у конкретному суспільстві та професійному співтоваристві. Тим самим вирішується проблема єдності навчання і виховання в рамках цілісного освітнього процесу.

Значущим інструментом формування професійної відповідальності фахівця є навчально-ділові ігри. Автори виділяють такі положення, важливі під час розробки навчально-ділових ігор: імітаційне моделювання конкретної виробничої діяльності та виробничих стосунків, пов'язаних з професійною відповідальністю; проблемність у змісті навчально-ділової гри та процесу її розгортання в навчально-професійній діяльності майбутніх фахівців; організація спільної діяльності студентів в умовах рольової взаємодії, розподілу та інтеграції імітованих у грі виробничих функцій фахівців; орієнтація на діалогічне спілкування у взаємодії партнерів у грі під час прийняття відповідальних рішень; двоплановість цілей навчально-ділової гри – досягнення ігрових цілей служить засобом формування професійної відповідальності майбутніх фахівців автомобільно-дорожньої галузі.

Потужний імпульс розвитку професійної відповідальності дає змогу проводити в студентських групах диспутів, де предметом обговорення є питання сенсу життя, відповідального ставлення людини до праці, розуміння найважливіших моральних і професійних цінностей: честь, обов'язок, совість, гідність, дисциплінованість, гордість, точність, обов'язковість, старанність, їх ролі в процесі досягнення людиною життєвої мети та щастя. Значний інтерес студентів викликає обговорення традицій і норм професійної спільноти в інших країнах, їх соціальної та професійної відповідальності за якість і результати своєї праці.

Ефективними є ситуації включення в реальні професійно-трудові стосунки, участь у конкурсах, виставках, презентаціях, прохання, доручення, поради, трудові завдання, приклад життя та діяльності старших колег, регулярні виходи на виробництво, стажування. Реальне включення у процес професійної діяльності, в ситуації прийняття самостійних рішень і необхідність відповідати за свої дії, колективні трудові акції та справи факультетів, курсів і груп є потужним інтегруючим чинником, що сприяє емоційному підйому студентів, розширенню діапазону їхніх інтересів, кола спілкування, набуттю навичок емоційно вольової саморегуляції.

Серед сучасних методів навчання важливе місце посідає метод проектів. У процесі професійного становлення особистості він розглядається як педагогічна діяльність, спрямована на виховання творчої, відповідальної, компетентної особистості як суб'єкта та проєктувальника професійної діяльності. Виконання студентами колективних та індивідуальних проєктів передбачає залучення їх до виявлення, аналізу та розв'язання реальних техніко-виробничих та етичних проблем із використанням для цього практичної дослідно-пошукової роботи. Все це, з одного боку, вимагає від них належного рівня відповідальності, а з іншого, – сприяє повноцінному формуванню зазначеної якості.

Висновки. Отже, із вищезазначеного можна дійти висновку, що реформи в автомобільно-дорожній галузі України є життєво-необхідною умовою інтеграції України у європейську економіку. Але жодна реформа галузі не буде ефективною без підвищення професійної відповідальності фахівця перед державою та суспільством. Професійна відповідальність економістів-менеджерів автомо-

більшо-дорожньої галузі є особистісною відповідальністю фахівця за результати своєї професійної діяльності. Відповідальне ставлення до професійних обов'язків формується завдяки цілеспрямованому комплексному впливу на особистість студента, який може бути забезпечений створенням певних організаційно-педагогічних умов.

Література

1. Букша С. Б. Теоретичне обґрунтування педагогічних умов формування професійної відповідальності майбутніх учителів основ здоров'я / С. Б. Букша // Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. – 2014. – № 5 (2). – С. 139–146.
2. Вербицкий А. А. Новая образовательная парадигма и контекстное обучение / А. А. Вербицкий. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 1999. – 75 с.
3. Галушко В. О. Проблеми та перспективи розвитку дорожньої галузі / В. О. Галушко // Дорожня галузь. – 2011. – № 2. – С. 12–15.
4. Исаев И. Ф. Профессионально-педагогическая культура преподавателя / И. Ф. Исаев. – М.: Академия, 2004. – 208 с.
5. Мікловда В. П. Сучасний стан та рівень розвитку автомобільної інфраструктури України / В. П. Мікловда, Я. В. Шевчук // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. – 2011. – Вип. 32. – С. 6–13.
6. Философский энциклопедический словарь / гл. ред.: Л. Ф. Ильичев, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалев, В. Г. Панов. – М.: Сов. энциклопедия, 1983. – 840 с.
7. Шевчук Я. В. Регіональна політика розвитку автотранспортної інфраструктури в Україні / Я. В. Шевчук // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 1. – С. 108–114.
8. Юхновський І. Р. Транспортний комплекс України. Автомобільні дороги: проблеми та перспективи / І. Р. Юхновський, Г. Б. Лебеда, Т. І. Попова – К.: ФАДА, ЛТД, 2004. – 177 с.

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

Стаття надійшла до редакції 25.02.2016 р.

УДК 65.018:338

ГЛАДКОВА А.Е., асистент,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

СУТНІСТЬ І ЗМІСТ ПОНЯТТЯ «ВСЕЗАГАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ»

Анотація. У наш час існує безліч точок зору на сутність поняття «Всезагальний менеджмент якості», які мають суттєві відмінності одна від одної. Це викликає певні труднощі під час впровадження «Всезагального менеджменту якості на вітчизняних підприємствах.

У результаті проведеного дослідження було визначено поняття «Всезагальний менеджмент якості» як концепцію, що передбачає поступове і безперервне поліпшення організації, спрямоване на забезпечення якості у всіх сферах діяльності організації, для досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення вимог споживачів, членів організації та суспільства в цілому. Також пропонується перелік складових всезагального менеджменту якості, дотримання яких дозволяє забезпечити всезагальну якість.

Ключові слова: менеджмент, якість, підприємство.

ГЛАДКОВА А.Е., ассистент,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЯ «ВСЕОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА»

Аннотация. В наше время существует множество точек зрения на сущность понятия «Всеобщий менеджмент качества», которые имеют существенные отличия друг от друга. Это вызывает определенные трудности при внедрении «Всеобщего менеджмента качества на отечественных предприятиях.

В результате проведенного исследования было определено понятие «Всеобщий менеджмент качества» как концепцию, предусматривающую постепенное и непрерывное улучшение организации, направленное на обеспечение качества во всех сферах деятельности организации, для достижения долгосрочного успеха путем удовлетворения требований потребителей, членов организации и общества в целом. Также предлагается перечень составляющих всеобщего менеджмента качества, соблюдение которых позволяет обеспечить всеобщее качество.

Ключевые слова: менеджмент, качество, предприятие.

A. GLADKOVA, Assistant,
Kharkiv National Automobile and Highway University

NATURE AND CONTENT OF "TOTAL QUALITY MANAGEMENT" CONCEPT

Abstract. Nowadays there are many points of view on the nature of «Total quality management» concept that have significant differences. This causes certain difficulties in the implementation of «Total quality management» at the local enterprises.

The study has defined the notion of «Total quality management» as a concept that involves gradual and continuous improvement of an organization, is aimed at ensuring the quality in all areas of the organization's work and achieving a long-term success through meeting the demands of consumers, members of organizations and the society in general. Also a list of components of total quality management is suggested, whose implementation ensures total quality.

Key words: management, quality, enterprise.

Постановка проблеми. Із введенням міжнародних стандартів ISO, адекватних їм українських стандартів, використанням закордонного досвіду на підприємствах України все більшого поширення набуває всезагальний менеджмент якості (TQM). Незважаючи на єдність ідеї щодо його націленості на всезагальну якість, сутність, зміст та принципи TQM по-різному трактуються провідними вітчизняними та зарубіжними вченими, що викликає певні труднощі при його впровадженні на підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній літературі та практиці існують різні точки зору на сутність TQM. Під TQM розуміють філософію [1], ідеологію організації [2], напрямок [3], систему дій [4, 5], метод [6, 7], підхід [8, 9], концепцію [10, 11].

Найбільш узагальненими є визначення, що надані з розумінням TQM як філософії та ідеології.

Так, у роботі [1, с. 36] «TQM – це філософія організації, що заснована на прагненні до якості та практиці управління, що призводить до всезагальної якості»; в роботі [2, с. 21] «TQM – це ідеологія, що дозволяє компанії постійно поліпшувати якість роботи та домогтися додаткової конкурентної переваги».

Ці визначення не дають чіткого уявлення про суть, зміст TQM.

В одній із фундаментальних робіт [3] TQM розглядається як «напрямок, орієнтований на застосування підходів якості на всіх рівнях компанії і до всіх її функцій». У цьому визначенні не позначені

види ресурсів, що мають бути мобілізовані, та на кого має бути покладена відповідальність за досягнення мети TQM. Але, на відміну від визначень поданих вище, воно вказує на необхідність впровадження засад TQM на всіх рівнях організаційної структури підприємства.

Інші автори [5] визначають TQM як «систему дій, що спрямовані на досягнення задоволення і залучення споживачів (клієнтів), зростання можливостей працівників, більш високі, довгострокові доходи та менші витрати». Це визначення характеризує TQM як систему, основною метою якої є максимізація доходів та мінімізація витрат. Якість в даному визначенні виступає як засіб для отримання максимального прибутку, а не головна мета функціонування організації. Таке визначення не відображає справжньої суті TQM.

Напрямки, на які має бути спрямована увага під час реалізації концепції всезагального управління якістю, повною мірою визначив у своїй роботі [4, с. 32] Мозолюк В.О. Він визначає TQM як «систему, що будується на таких основних концепціях: орієнтація на результат; концентрація уваги на споживачах; лідерство та відповідність цілям; управління, що ґрунтується на процесах і фактах; розвиток персоналу, його вдосконалення; постійні навчання, інновації, розвиток партнерства; відповідальність перед суспільством». Але неточністю цього визначення є те, що воно має на увазі орієнтацію на результат, а якість у TQM є самою сутністю організації. Орієнтація на якість має бути присутня у всіх напрямках діяльності підприємства та при здійсненні всіх функцій та процесів.

Ці неточності усуваються в визначенні, що наведене в стандартах серії ISO [8, 9].

«TQM – це принципово новий підхід до управління будь-якою організацією, націленою на якість, оснований на участі усіх її членів (персоналу у всіх підрозділах і на усіх рівнях організаційної структури) і спрямований на досягнення довгострокового успіху через задоволення вимог споживача і вигоди як для членів організації, так і суспільства (тобто врахування вимог суспільства)».

У роботі М.Г. Круглова та Г.М. Шишкова [6, с. 79] під всезагальним управлінням якістю пропонується розуміти «метод управління організацією, що заснований на співпраці всіх її співробітників, орієнтований на якість та який забезпечується через задоволення

запитів споживачів, досягнення цілей довготермінового підприємницького успіху та вигоди для всіх працівників організації та господарства в цілому».

Недоліки поняття, що наведене в міжнародних стандартах серії ISO та в роботі М.Г. Круглова і Г.М. Шишкова, усуває в своїй роботі В.В. Окрепилов [14, с. 189]. Він визначає «загальне управління якістю як концепцію, що передбачає всебічне, цілеспрямоване і добре скоординоване застосування систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності від досліджень і розробок до післяпродажного обслуговування за участю керівництва та службовців усіх рівнів і під час раціонального використання технічних можливостей». Неповнота цього визначення полягає в тому, що воно розглядає раціональне використання тільки технічних можливостей і нехтує іншими інтенсивними факторами підвищення ефективності діяльності. Також робиться акцент на керівників та службовців, а забезпечення якості більшою мірою досягається зусиллями безпосередніх виконавців.

По-різному визначають автори і результати, що можуть бути отримані під час застосування TQM, більшість авторів як результат визначають задоволення вимог споживачів і отримання вигоди для суспільства в цілому [4, 6 – 10, 14], але деякі виділяють отримання додаткових конкурентних переваг [2] чи збільшення доходів та мінімізацію витрат [8].

Формулювання цілей статті. Метою статті є вдосконалення поняття «Всезагальний менеджмент якості» як певної концепції на основі теоретичних узагальнень, логічного та системного аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначення поняття передбачає проведення логічного аналізу, що спрямований на розкриття його змісту, визначення основної точки зору на предмет, його визначаючих характеристик, результати якого наведені в табл. 1.

Таким чином, найбільш суттєвою ознакою науковці вважають задоволення вимог споживачів (ранг 1); менш вагомими – застосування підходів якості, охоплення всіх сфер діяльності.

На підставі вищевикладеного сформулюємо визначення. Отже, всезагальний менеджмент якості – це концепція, що передбачає поступове і безперервне поліпшення організації, спрямоване на забезпечення якості у всіх сферах діяльності організації, для досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення вимог споживачів, членів організації та суспільства в цілому.

Таблиця 1

Головні ознаки поняття «Всезагальний менеджмент якості»

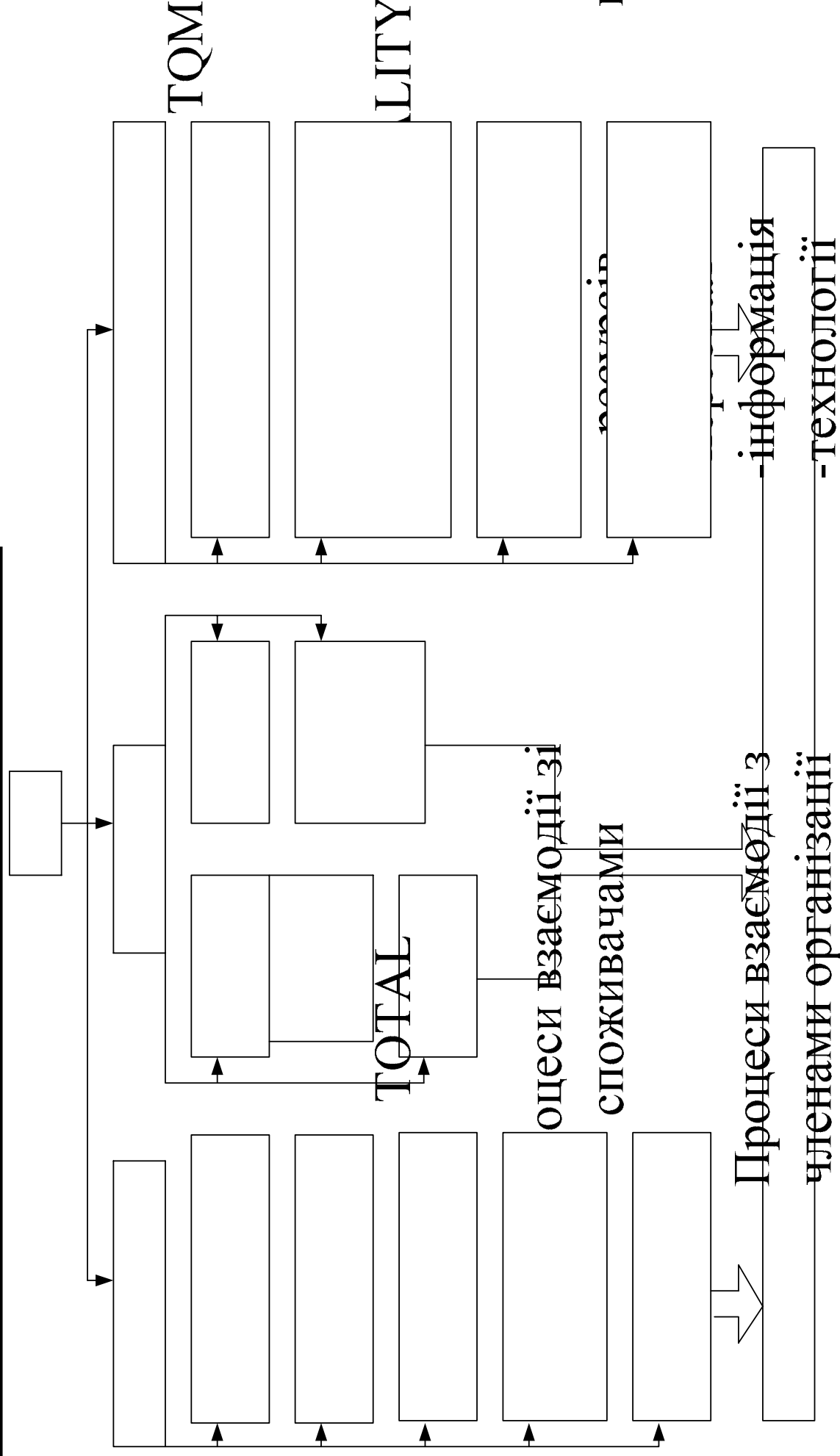
Ознаки поняття	Автори							Ранг
	Типанова О.	Yuran Y.M.	Kanyı Gopal K.	Мозолюк В.О.	Стандарти ISO	Круглов М.Г., Шишков Г.М.	Окрепилов В.В.	
Прагнення до якості	+				+	+		2–3
Застосування підходів якості		+						5–6
Досягнення задоволення споживачів			+	+	+	+		1
Орієнтація на результат				+	+			4
Участь усіх членів організації					+	+	+	2–3
Охоплення всіх сфер діяльності							+	5–6

Загальне уявлення про поняття «всезагальний менеджмент якості» доцільно формувати, виходячи з основних його складових.

Так, Н.К. Розова у своїй роботі [12, с. 37] визначає такі складові концепції TQM: споживачі, суспільство, члени організації, підрозділи та процеси; якість керівництва, якість процесів, якість продукції, якість послуг; стратегія та політика якості, цілі в галузі якості, комплексне рішення задач, нестійкість та цілеспрямованість.

Проте не виділені окремо партнери, ресурси та не зазначено підпорядкування всіх функцій менеджменту ідеям TQM. Також доцільно визначати саме процеси взаємодії зі споживачами, членами організації, партнерами, контактними аудиторіями та суспільством. Оскільки саме слово «взаємодія» підкреслює співучасть усіх суб'єктів у загальній діяльності. А без охоплення всіх функцій менеджменту неможливо досягти кінцевого результату – якості організації в цілому.

Розвиваючи ідею Н.К. Розової, складові концепції всезагального менеджменту якості зображені на рис. 1.



Висновки. Визначено поняття «всезагальний менеджмент якості» як концепцію, що передбачає поступове і безперервне поліпшення організації, спрямоване на забезпечення якості у всіх сферах діяльності організації, для досягнення довгострокового успіху, шляхом задоволення вимог споживачів, членів організації та суспільства в цілому.

Література

1. Типанова Е. Всеобъемлющее управление качеством / Е. Типанова // Современный бухгалтер. – 2007. – № 24. – С. 36–43.
2. Корчагіна А. TQM – Тотальне управління якістю / А. Корчагіна // Державні закупівлі України. – 2006. – № 12. – С. 21–24.
3. Yuran Y. M. A history of managing for quality / Y.M. Yuran, 1995. – 688 с.
4. Мозолюк В.О. Системне управління якістю / В.О. Мозолюк. – Миколаїв: НУК, 2005. – 104 с.
5. Kanyi Gopal K. Total quality management / Gopal K Kanyi // Total quality management. – 1999. – Vol. 1. – С. 26 – 33.
6. Круглов М.Г. Менеджмент качества как он есть / М.Г. Круглов, Г.М. Шишков. – М.: Эксмо, 2006. – 544 с.
7. Рамперсад Хьюберт К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения / Хьюберт К. Рамперсад – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 256 с.
8. Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2001. Чинний від 2009-06-22 – К.: Держстандарт України, 2009. – 23 с.
9. Системи управління якістю. Основні положення: ДСТУ ISO 9000: 2009. – На заміну ДСТУ ISO 9004-1-95. Чинний від 2001-06-27. К.: Держстандарт.
10. Криворучко О.М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія і практика Монографія / О.М. Криворучко – Х.: ХНАДУ, 2006. – 404 с.
11. Окрепилов В.В. Управление качеством / В.В. Окрепилов – М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1998. – 640 с.
12. Розова Н.К. Управление качеством / Н.К. Розова. – К.: МАУП, 2000. – 196 с.
13. Басовский Л.Е. Управление качеством / Л.Е. Басовський, В.Б. Простасьев. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 212 с.
14. Фомичев С.К. Основы управления качеством / С.К. Фомичев, А.А. Старостина, Н.И. Скрябина. – К.: МАУП, 2000. – 196 с.

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

Стаття надійшла до редакції 15.03.2016 р.

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

УДК 338.246.025.2:656.078.89

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. экон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

КОНТРОЛЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АВТОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И УСЛУГ

Аннотация. Определена система контроля конкурентоспособности автотранспортных предприятий и его услуг: установлено ее место в системе управления предприятием и системе управления конкурентоспособностью предприятия и его услуг; дано ее системное представление в виде контура управления, включающего функции планирования, организации, мотивации и корректировки уровня конкурентоспособности и факторов ее формирования. Разработан процесс контроля конкурентоспособности предприятия и его услуг, включающий: установление стандартов конкурентоспособности, оценку ее уровня и отклонения от стандартов, анализ причин возникновения отклонений и выработку корректирующих действий на процессы формирования конкурентоспособности предприятий и их услуг.

Ключевые слова: управление, контроль, система, процесс, конкурентоспособность, предприятия, услуги.

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. экон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

КОНТРОЛЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ І ПОСЛУГ

Анотація. Визначена система контролю конкурентоспроможності автотранспортних підприємств і його послуг: установлено її місце в системі управління підприємством і системі управління конкурентоспроможністю підприємства і його послуг; надане її системне управління у вигляді контуру управління, що містить функції планування, організації, мотивації та коректування рівня конкурентоспроможності й факторів її формування. Розроблений процес контролю конкурентоспроможності підприємства і його послуг, що містить: установлення стандартів конкурентоспроможності, оцінку її рівня і відхилення від стандартів, аналіз причин виникнення відхилень і вироблення корегувальних дій на процеси формування конкурентоспроможності підприємств і їх послуг.

Ключові слова: управління, контроль, система, процес, конкурентоспроможність, підприємства, послуги.

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

CONTROL OF COMPETITIVENESS OF MOTOR TRANSPORT ENTERPRISES AND SERVICES

Abstract. *The system of competitiveness of motor transport enterprises and its services has been defined: its place in the enterprise system of control and in the system of control of an enterprise competitiveness and its services has been determined; its system management is presented in the form of management outline, which includes the functions of planning, organizing, motivating and adjusting the competitiveness level and the factors of its forming. The process of control over the competitiveness of enterprise and its services has been developed, including: establishing competitiveness standards, estimating its level and deviations from the standards, analyzing the origin of declinations and correcting the processes of forming the competitiveness of enterprises and their services.*

Key words: *management, control, system, process, competitiveness, enterprises, services.*

Постановка проблемы. Функционирование предприятий в условиях постоянно изменяющейся внешней среды ведет к нарушению нормального функционирования предприятий и их подразделений. Это находит свое отражение в изменении показателей результативности деятельности предприятий – абсолютных показателей объема производства, доходов, прибыли и других, а также относительных показателей эффективности работы – конкурентоспособности, рентабельности, фондоотдачи и т. п.

Эффективным средством стабилизации деятельности предприятий в этих условиях является управление и контроль. Результаты контроля конкурентоспособности автотранспортных предприятий (АТП) и автотранспортных услуг (АТУ) являются предметом внимания как работников АТП, так и потребителей, конкурентов, органов местной власти.

Так, для работников АТП результаты контроля, прежде всего оценки конкурентоспособности АТУ, необходимы для обоснования принимаемых решений при комплексном изучении рынка и выборе направлений коммерческой деятельности предприятия, оценки перспектив реализации услуг и формировании структуры продаж, разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности АТУ – выявлению и устранению недостатков в производственно-хозяйственной и маркетинговой деятельности предприятия, контро-

ле качества АТУ, разработке предложений по развитию потенциала предприятия, установлении цен на услуги, подготовке материалов для рекламных роликов и т. д.

Для потребителей АТУ результаты контроля конкурентоспособности необходимы для облегчения выбора услуг, оценки степени удовлетворения запросов потребителей, решения экономических аспектов потребления и потребления услуг, оценки возможности АТП обеспечить доступ потребителей к предоставляемой услуге.

Для конкурентов результаты контроля имеют ценность в установлении сильных и слабых сторон АТП, в построении на этой основе конкурентной стратегии борьбы за потребителя.

Необходимость контроля в управленческой деятельности связана со следующими обстоятельствами:

- позволяет устранить неопределенность – никакое планирование, даже самое тщательное, не может предвидеть возможные отклонения от нормального хода производственного процесса. Контроль выявляет эти отклонения и дает возможность устранить их, обеспечить достижения производством своей цели;

- выявляются не только отрицательные отклонения, но и возникают конструктивные отклонения, позволяющие выявить эффективные решения, определить перспективные направления деятельности.

Анализ последних достижений и публикаций. Решению проблемы управления конкурентоспособностью АТП и его услуг посвящены труды многих научных и практических работников автомобильного транспорта. В этом плане, прежде всего, следует отметить результаты научных исследований С.М. Аболонина, М.Н. Бедняка, А.В. Базалюк, И.А. Дмитриева, О.Н. Криворучко и др.

Вместе с тем, многие вопросы управления деятельностью АТП пока еще не нашли должного решения. К ним, прежде всего, следует отнести:

- не рассматривается вопрос системного представления контроля в системе управления предприятием;

- делается попытка объединить в одном алгоритме функции оценивания и содержания процедур реализации этих функций;

- необходимо разграничение понятий контроля и оценки конкурентоспособности.

Формулирование целей статьи. Разработать систему и процесс контроля конкурентоспособности автотранспортного предприятия и его услуг.

Изложение основного материала исследования. Термин «контроль» происходит от латинского «контра ротулюс», от которого затем образовалось французское словосочетание «contrerole», что означает «сопоставление или протипоставление фактического и должного, заранее установленного (измерение с целью восстановления)». Его целью является выявление слабых мест и ошибок, своевременное их исправление и недопущение повторения.

М.К. Мескон считает, что контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей [13, с. 432].

Данный подход к определению понятия и процесса контроля разделяет большинство зарубежных и отечественных ученых: Н.В. Афанасьев [2, с. 205], Ф.И. Хмиль [17, с. 285], Р.Л. Дафт [7, с. 726], А.М. Гирняк [6, с. 108] и др.

Вместе с этим особо следует остановиться на точке зрения по этому вопросу отечественных ученых Н.М. Мартыненко и О.Е. Кузьмина. Так, Н.М. Мартыненко отмечает, что «сама функция контроля – понятие отнюдь не однозначное. Виды деятельности, включаемые по функциональному признаку в управление, так широки, что для того чтобы увидеть их в процессе управления, необходимо рассмотреть их на широком фоне определенных понятий и влияний ...» [12, с. 247]. По его мнению, контроль охватывает три значения:

- контроль как одна из общих функций управления, обеспечивающая: плавное осуществление производственного процесса, стандарты контроля качества выпускаемой продукции, эффективность деятельности организации, финансовую конкурентоспособность организации, гарантию надлежащего исполнения управленческого решения, установление обратной связи в процессе коммуникации;

- контроль как вид управленческой деятельности, которая сводится к сопоставлению менеджерами двух результатов – результата, установленного планами организации, и фактически полученного результата;

– контроль как способ соблюдения людьми и организациями установленных стандартов.

Сутью контрольной деятельности является выявление отклонений сопоставлением фактического и желаемого состояния объекта контроля. О.Е. Кузьмин поддерживает данную точку зрения на содержание контроля, отмечая: «контроль – элемент і чинник управління економічними суб'єктами, процесами, який полягає у нагляді за ними з метою перевірки відповідності їх стану законодавчим нормам, визначеним стратегіям, цілям, програмам розвитку тощо» [11, с. 186].

Исходя из концептуальных положений представляется возможным сформировать систему контроля конкурентоспособности АТП и его услуг. Для этого необходимо определить:

- ее место в системе управления предприятием, конкурентоспособностью автотранспортного предприятия и его услуг;
- организационную и функциональную структуру системы контроля;
- целевую ориентацию системы, ее структурные элементы и показатели их функционирования;
- требования к информационным потокам, комплексу регламентирующих документов и порядку их определения.

Место системы контроля конкурентоспособности автотранспортных услуг в системах высшего уровня представлено на рис. 1.

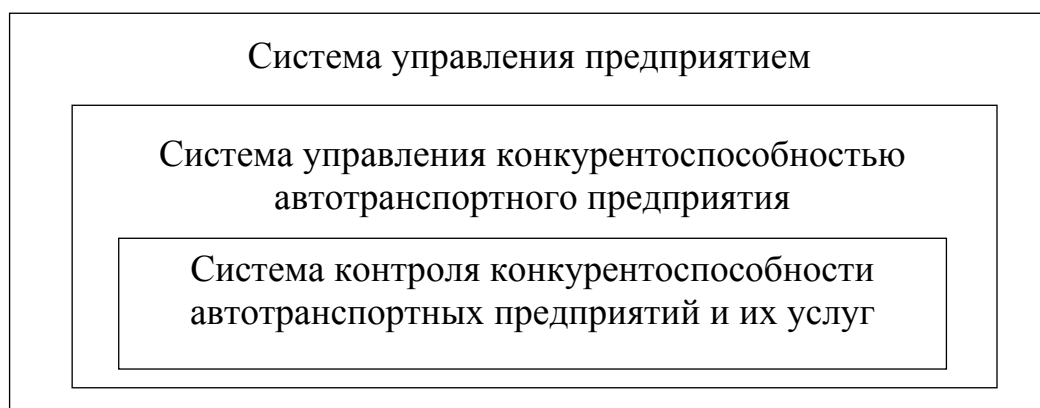


Рис. 1. Место системы контроля в системе управления предприятием

Таким образом, система контроля и управления конкурентоспособностью автотранспортного предприятия функционирует не изолированно, а в рамках общей системы управления предприятием.

Последняя, как понятие, является частичным случаем общего понятия «система». Ее отличие от системы вообще представляется как отличие частного от общего, части от целого.

В основу системного представления контроля предлагаем выделить в системе управления конкурентоспособностью предприятий и их услуг контур, направленный на реализацию следующих функций: планирования, организации, координации (рис. 2).

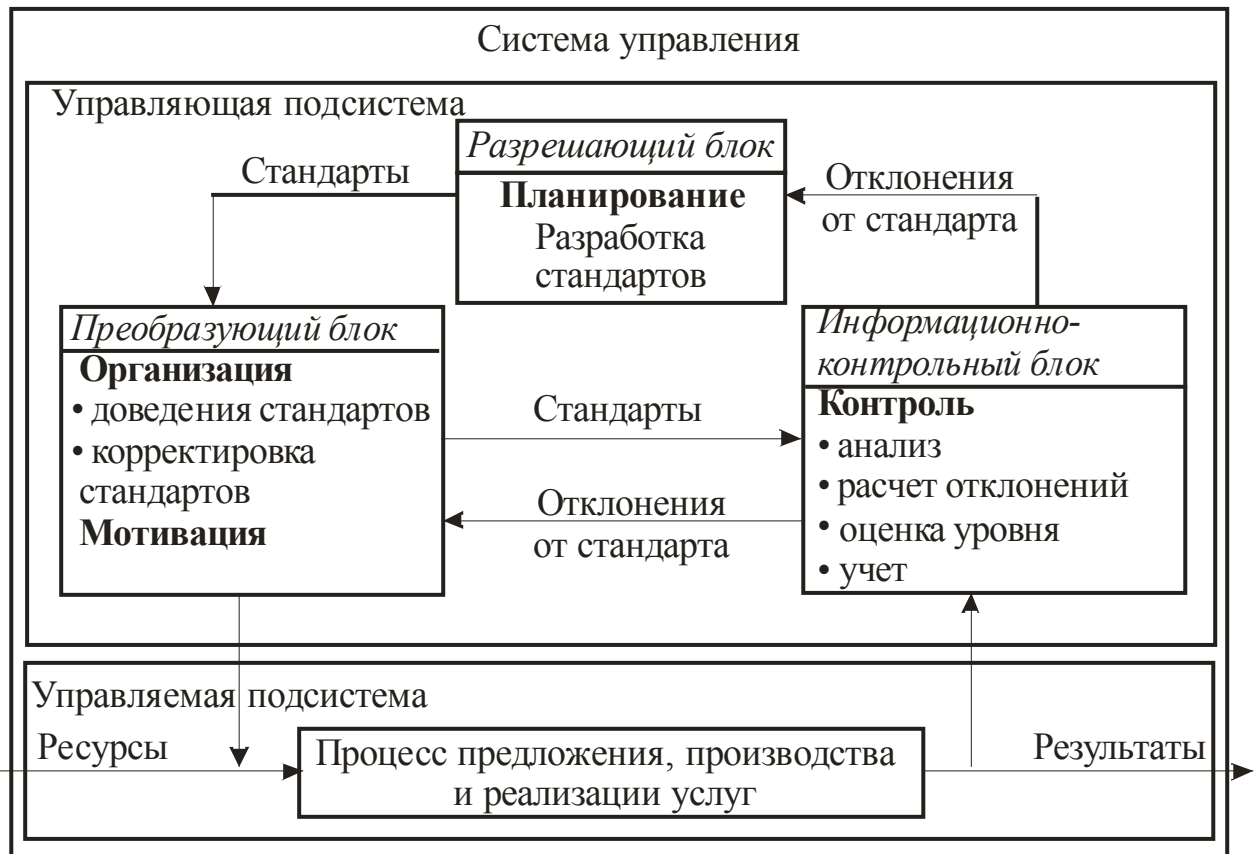


Рис. 2. Контур системы контроля

Представленный контур определяет организационную и функциональную структуру системы контроля.

Основными элементами системы контроля конкурентоспособности являются: субъект контроля – специалисты, осуществляющие контроль по уровням управления; субъекты принятия решений по результатам контроля – менеджеры, принимающие решения относительно достижения фактического и желаемого уровня конкурентоспособности; объект контроля – предприятие, стратегические единицы бизнеса; предмет контроля – совокупность показателей и критериев конкурентоспособности объектов контроля.

К методам контроля относят: согласование решений, действий, проектов документов; обследование – изучение и оценка объектов контроля; проверка – сопоставление (сравнение) реального положения объекта на соответствие нормативам, стандартам, требованиям; бенчмаркенг – метод сравнения с аналогом; SWOT-анализ: возможности, угрозы, сильные и слабые стороны; математические методы (расчеты, замеры и т.п.); информационные методы – учетная политика, правила отражения хозяйственных операций и т. д.; коммуникативные методы – интервью, анкеты, опросы.

Реализация функций контроля осуществляется в процессе контроля конкурентоспособности – деятельности объединенных в определенную структуру субъектов контроля, гарантирующих достижение желаемого уровня конкурентоспособности путем реализации определенных задач контроля и применения соответствующих принципов, видов, методов и технологий контроля.

Основными принципами создания и функционирования процесса контроля конкурентоспособности предприятий и его услуг являются:

- базирование на развитой системе управления предприятием;
- проблемно-целевая ориентация процесса контроля на конкурентоспособность;
- системность разработки, внедрения и развития процесса контроля конкурентоспособности;
- единство функционирования системы контроля и управления конкурентоспособности.

Реализация первого принципа предполагает базирование проблемного ориентированного контура контроля конкурентоспособности на существующей системе управления конкурентоспособностью. Это означает, что процессы контроля осуществляются в рамках контуров и циклов функционирования в системе управления конкурентоспособности. Различия состоят в содержании процедур управления и контроля конкурентоспособности.

Принцип проблемно-целевой направленности процесса контроля конкурентоспособности отражает его ориентацию на достижение целей предприятия. Он реализуется путем разработки и внедрения задач подсистем контроля и управления конкурентоспособностью, согласованных с задачами достижения предприятием поставленных целей.

Принцип системности разработки, внедрения и развития процесса контроля конкурентоспособности устанавливает необходимость взаимосвязанного осуществления всех работ, направленных на решение задач, стоящих перед системой [3, с. 88]:

- формирование проблемы, цели и задач разработки и развития системы;
- установление субъектов контроля и субъектов принятия решений;
- выделение объектов и предметов контроля;
- установление целей и задач функционирования и критериев их достижения;
- выделение конкретных функций, способов и методов их реализации, видов работ и операций.

Контроль конкурентоспособности следует производить на трех уровнях. На стратегическом уровне контролируются следующие параметры: уровень конкурентоспособности предприятия, выход на новые рынки, усиление конкурентных преимуществ, доля рынка, финансовое положение.

На уровне стратегической единицы бизнеса контролируется уровень конкурентоспособности услуг на каждом виде и объекте перевозок, а также факторы ее формирования.

На уровне отдельной услуги контролю подвергается процесс выполнения отдельными водителями нормированных заданий.

Результат контроля должен отвечать следующим требованиям:

- быть всеобъемлющим, каждый менеджер должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если это ему не поручили;
- ориентироваться на конечные результаты, в этом контексте контроль рассматривается как средство достижения целей;
- должен носить непрерывный и регулярный характер;
- быть гибким, т.е. не мешать выполнению основной работы;
- отвечать содержанию тех работ, которые контролируются, проверять не только количество и срок, но и качество работы;
- быть понятным для тех, кого контролируют и проверяют;
- быть своевременным, чтобы иметь возможность вмешательства в корректирование происходящих процессов;

- обеспечить проверяющих полной, необходимой, понятной и лаконичной информацией;
- быть экономным, т. е. затраты на его проведение не могут быть больше, чем результаты, которые достигнуты в процессе контроля;
- должен быть действенным, т. е. не ограничиваться выявлением фактического состояния объекта, но и сопровождаться соответствующими решениями.

В настоящее время нет однозначной точки зрения относительно количества и содержания этапов процесса контроля экономических явлений и процессов [7, 11–13]. С учетом этого предлагается в процессе контроля конкурентоспособности выделить следующие этапы:

- установление стандартов конкурентоспособности предприятия и услуг;
- оценка фактического уровня конкурентоспособности и его отклонения от стандартов;
- анализ причин возникших отклонений и выработка необходимых корректирующих действий на процессы формирования конкурентоспособности автотранспортных предприятий и их услуг.

Установление стандартов конкурентоспособности предприятий и услуг. Стандарты – это конкретные цели различных сфер деятельности. Они должны включать: цель (назначение), область применения, срок действия, термины, базы для разработки, описание методики, ответственность, внесение изменений. При управлении конкурентоспособностью стандарты, критерии – это эталонная мера, идеал, желаемое состояние, к которым должны стремиться конкретно установленные показатели, характеризующие конкурентоспособность.

Стандарты конкурентоспособности изменяются по объектам контроля и устанавливаются в процессе планирования их деятельности. Для автотранспортных предприятий в качестве стандартов в зависимости от поставленных целей могут быть использованы показатели конкурентоспособности разных предприятий (рис. 3).



Рис. 3. Виды предприятий-конкурентов

1. Ближайшие конкуренты. В состав ближайших конкурентов относят предприятия, оказывающие аналогичные услуги, объем реализации которых в натуральном и стоимостном выражении наиболее близок к соответствующим значениям АТП. Такой подход позволяет выбрать достаточно узкий состав объектов анализа и, следовательно, сократить объем последующей аналитической работы. Выводы подобного анализа будут касаться текущих, позиционных действий. Их нельзя распространять на отдаленную перспективу и тем более строить на их основе стратегические планы.

В условиях олигополистической конкуренции ближайшим (главным) конкурентом может быть одно предприятие. В такой ситуации успех конкурента на исследуемом рынке однозначно отрицательно сказывается на деятельности рассматриваемого АТП и наоборот. Таким образом, анализ главного конкурента может дать необходимую и достаточную информацию для разработки мер противодействия как в тактическом, так и стратегическом аспектах.

2. Более мощные конкуренты – это предприятия более мощные в финансовом отношении, рыночная доля которых выше. Обычно это предприятие определяет характер конкурентной борьбы и имеет явные конкурентные преимущества. Результаты анализа позволяют строить модели наиболее эффективного конкурентного поведения на данном рынке и разрабатывать средства их реализации (имитация, поиск новых путей, конфронтация с лидером и т. д.).

3. Предприятия, обладающие значительной суммарной долей на рынке. Как правило, это наиболее представительная часть предприятий (суммарная доля рынка $> 50\%$), определяющих основные

тенденции и традиции данного рынка автотранспортных услуг. Анализ на основе такой базы более полный и трудоемкий. Он позволяет детализировать спектр как атакующих, так и оборонительных действий.

4. Все действующие конкуренты в рамках географических границ рынка. Такой выбор дает возможность провести системный анализ конкуренции в отрасли за счет полноты и представительности состава рассматриваемых объектов. Результаты анализа могут использоваться в перспективных планах развития предприятий.

5. Все возможные конкуренты. Помимо действующих предприятий, в эту группу входят и потенциальные конкуренты, которые могут в ближайшей перспективе появиться на анализируемом рынке. Среди таких предприятий могут быть: строящиеся предприятия отрасли; предприятия, не работающие в данной области, но способные преодолеть «входной барьер» без существенных затруднений или имеющие производственные мощности, которые могут быть перепрофилированы на оказание аналогичных автотранспортных услуг без существенных затрат времени и ресурсов; предприятия инновационного характера; новые предприятия, образовавшиеся в результате приобретения аутсайдеров данной отрасли крупными предприятиями из других отраслей; новые совместные предприятиями и др.

В качестве стандартов контроля конкурентоспособности автотранспортных услуг используются различные базы сравнения.

Номенклатура и величина параметров потребностей покупателей, оцениваемых конкурирующих услуг, которыми потребитель пользуется при оценке услуг на рынке, а также весомости этих параметров, в общем их наборе производится, как правило, на основе опроса потребителей.

Величина необходимого для потребителя полезного эффекта услуг (например, объем транспортной работы для транспортных средств, объем и сложность обработки для обрабатывающих станков), а также сумма средств, которые потребитель готов израсходовать на приобретение и потребление (эксплуатацию) услуги.

Образец – применяется, если у оцениваемой услуги на рынке существуют аналоги. Услуга-образец моделирует потребность и выступает в качестве материализованных требований, которым должна удовлетворять услуга, подлежащая оценке.

Критерии выбора образца:

- образец и анализируемая услуга должны принадлежать к одному классу по назначению и условиям эксплуатации и ориентироваться на одну группу потребителей;
- образец должен удовлетворять цели оценки конкурентоспособности;
- при оценке с наиболее широко сбываемым на рынке услуг за образец берется услуга, по которой зарегистрирован объем сбыта;
- при проведении оценки для определения цены услуги основным является требование наибольшей близости классификационных параметров образца и анализируемой услуги;
- информация по образцу должна быть достоверной, так как образец является конкурентом – это представительность (объем продаж), параметры образца в момент оценки конкурентоспособности и тенденции изменения в перспективе, объем продаж, так как имеет важное значение для оценки рентабельности производства и услуги, размера капиталовложений;
- учет фактора времени: чем длинней планируемый период разработки новой услуги и чем дольше намечается сбывать ее на рынке, тем выше должна быть начальная конкурентоспособность и, следовательно, совершеннее и перспективнее образец, поэтому на этапе формирования концепции услуги в анализ должны включаться прогнозные показатели оценки совершенства услуги и соответствующий ей объем сбыта в будущем;
- при оценке предоставляемой услуги базовые образцы должны выбираться среди услуг, уже реализуемых на данном рынке, по которым зарегистрирован наибольший объем продаж с учетом динамики сбыта других образцов, пользующихся спросом.

Гипотетический образец, который представляет собой среднее значение параметров группы услуг. Применяется, когда информации по конкретному образцу-аналогу недостаточно. Фактически речь идет об анализе потребности, которой может и не существовать, поэтому эта оценка должна рассматриваться как ориентировочная и подлежащая дальнейшему уточнению.

Наиболее простыми методами выбора эталона-образца для оценки конкурентоспособности как предприятия, так и услуг являются следующие:

- выбор из рассматриваемых предприятий или услуг тех из них, которые имеют лучшие значения факторов формирования конкурентоспособности;

- формирование идеального образца как предприятия, так и услуг на основе совокупности лучших значений факторов формирования конкурентоспособности из всех анализируемых, сравниваемых объектов.

Выбор метода установления образца-эталона определяется условиями и особенностями конкурентной борьбы на рынке. При низком уровне конкуренции на оцениваемом рыночном сегменте более целесообразно сравнивать услуги различных видов между собой. Если же конкуренция на рынке ожесточенная, то более успешной будет услуга, чья характеристика в наибольшей степени приближена к идеалу, то есть полнее всего удовлетворяет требования потребителей.

На втором этапе процесса контроля производится оценка фактического уровня конкурентоспособности и его отклонения от желаемого состояния (рис. 4).

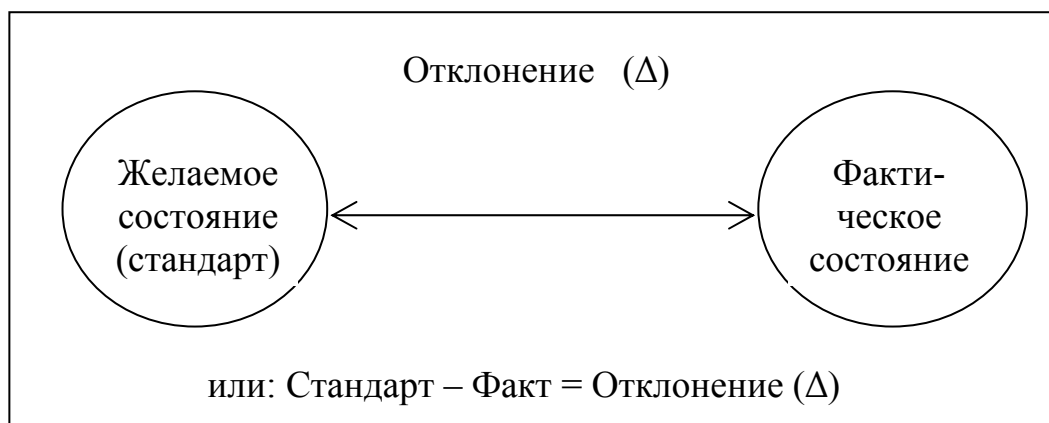


Рис. 4. Основной алгоритм контрольной деятельности

Анализ существующих подходов к оцениванию конкурентоспособности свидетельствует о том, что среди научных и практических работников нет единства мнений относительно:

- сущности категориального аппарата оценивания конкурентоспособности услуг;
- порядка и содержания работ, необходимых для проведения оценивания конкурентоспособности услуг;

– содержания процесса оценивания конкурентоспособности автотранспортных услуг.

Современный категориальный аппарат предусматривает использование двух понятий: оценка и оценивание. Так, «Большой экономический словарь» под редакцией А.Н. Азрилияна дает следующие определения этих понятий: оценивание – определение цены кого(чего)-либо, установление качества кого(чего)-либо, высказывание мнения, суждения о ценности или значении кого(чего)-либо; *оценка* – процедура определения цены, ценности, мнение о ценности, уровне или значении, отметка по бальной системе [5, с. 646]. Аналогичные определения этих понятий даются в «Большой толковый словарь русского языка» Д.Н. Ушакова [4], Толковом словаре русского языка под редакцией Т.Ф. Ефремовой [9]; Толковом словаре русского языка С.И. Ожегова, Н.Ю. Шведова [14]. Несмотря на различия сущности этих понятий – действие и результат, в большинстве работ ученых-экономистов эти понятия не разделяются – в обоих случаях используется термин «оценка».

Учитывая различия в толковании рассматриваемых понятий, под:

«оцениванием» конкурентоспособности автотранспортного предприятия и его услуг будем понимать процесс определения и анализа количественных и качественных характеристик предприятия и его услуг;

«оценкой» будем понимать результат определения уровня конкурентоспособности предприятий и услуг.

Результат процесса оценивания может быть представлен в словесной форме, в виде одного или ряда числовых значений, в графическом или каком-либо другом виде.

Полученная оценка конкурентоспособности автотранспортного предприятия и его услуг должна отражать: свойства самого объекта оценки; соответствие запросам потребителей; экономическую эффективность приобретения и пользования услугами предприятия.

Оценка и анализ конкурентоспособности автотранспортных услуг рассмотрены в работе [18]. В данной методике представлен

порядок определения эталона, фактического уровня конкурентоспособности и их соответствия как в целом по услуге, так и за счет каждого фактора формирования конкурентоспособности.

Анализ причин возникших отклонений и выработка необходимых корректирующих действий осуществляется на третьем этапе контроля конкурентоспособности предприятия и его услуг. При этом необходимо:

- оценить по величине отклонения фактического уровня конкурентоспособности от стандарта;
- провести пофакторный анализ величины отклонения фактического уровня конкурентоспособности от стандарта;
- выбрать корректирующие воздействия по результатам пофакторного анализа.

Различают три варианта воздействий в зависимости от величины фактического уровня конкурентоспособности от стандарта.

Первый вариант воздействия – ничего не делать – применяется для случая, при котором выявленные отклонения свидетельствуют о том, что цели достижимы и лучше не предпринимать никаких дополнительных мер. Тем не менее, необходимо анализировать и учитывать отклонения фактических значений факторов формирования конкурентоспособности от стандарта, так как при общем достижении цели могут быть отклонения уровня конкурентоспособности по отдельным факторам.

Второй вариант – пересмотр стандартов – применяется, если установлено, что стандарты либо завышены, либо занижены. В этом случае прибегают к пересмотру стандартов в сторону сближения их с более реальными условиями. Не рекомендуется устанавливать несправедливо высокие и нереальные с позиций возможностей осуществления стандарты деятельности. Одновременно они не должны быть легкими для исполнения, так при этом может снижаться их мотивационное воздействие.

Третий вариант – устранять отклонения – сводится к выявлению истинных причин возникшего отклонения от стандарта. При

этом следует учитывать отклонение не только конкурентоспособности, но и факторов ее формирования.

Реализация предложенного процесса контроля позволит обеспечить эффективное функционирование предприятия на рынке, достижение высокого уровня конкурентоспособности автотранспортных предприятий и их услуг.

Вывод. Таким образом, определена система контроля конкурентоспособности автотранспортных предприятий и его услуг: установлено ее место в системе управления предприятием и системе управления конкурентоспособностью предприятия и его услуг; дано ее системное представление в виде контура управления, включающего функции планирования, организации, мотивации и корректировки уровня конкурентоспособности и факторов ее формирования. Разработан процесс контроля конкурентоспособности предприятия и его услуг, включающий: установление стандартов конкурентоспособности, оценку ее уровня и отклонения от стандартов, анализ причин возникновения отклонений и выработку корректирующих действий на процессы формирования конкурентоспособностью предприятий и их услуг.

Литература

1. Анфилов В.С. Системный анализ в управлении: учеб. пособие / В.С. Анфилов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин; под ред. А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
2. Афанасьев М.В. Основы менеджменту: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / М.В. Афанасьєв, А.Г. Шамаєва, В.С. Верлока; за редакцією проф. М.В. Афанасьєва. – Х.: ІНЖЕК, 2003. – 484 с.
3. Бажин И.И. Исследование систем управления: компакт-учебник / И.И. Бажин. – Х.: Консул, 2004. – 336 с.
4. Большой толковый словарь русского языка: В 4 т. / под ред. Д.Н. Ушакова. – М.: Русский язык, 1989. – 736 с.
5. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – 5-е изд., доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.

6. Гірняк О.М. Менеджмент: підручник для студентів вищих закладів освіти / О.М. Гірняк, В.П. Нечаєв, П.П. Лазановський. – Львів: Магнолія плюс, 2005. – 352 с.
7. Дафт Р.Л. Менеджмент / пер. с англ. Р.Л. Дафт. – 6-е изд. – С.Пб.: Питер, 2008. – 864 с.
8. Должанский И.З. Конкурентоспособность предприятия: навчальний посібник / И.З. Должанский, Т.О. Загорная. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
9. Ефремова Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный. – М.: Русский язык, 2000.
10. Криворучко О.Н. Управление качеством услуг предприятий пассажирского автомобильного транспорта: монография / О.Н. Криворучко, Т.Е. Василенко. – Х.: ХНАДУ, 2006. – 154 с.
11. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академ-видав; 2003. – 416 с.
12. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента: учебник / Н.М. Мартыненко. – К.: Каравелла, 2003. – 496 с.
13. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1999. – 800 с.
14. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – М.: Норинт, 2000. – 1536 с.
15. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В.П. Сладкевич. – К.: Персонал, 2008. – 496 с.
16. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ: учебное пособие / Ю.П. Сурмин. – К.: МАУП, 2003. – 368 с.
17. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. – К: Академвидав, 2003. – 608 с.
18. Шинкаренко В.Г. Оценка и анализ конкурентоспособности автотранспортных услуг / В.Г. Шинкаренко // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – 2013. – Вип. 21. – С. 7–14.

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

Статья поступила в редакцию 26.01.2016 г.

УДК 001.895:330.341.1

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

ФОРМУВАННЯ ТА ВИБІР ПОРТФЕЛЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті розглядаються основні методики формування та вибору портфеля інноваційних проектів підприємства. Основною метою дослідження є розробка методичних рекомендацій з формування та вибору оптимального портфеля інноваційних проектів підприємства. Удосконалено методичні основи вибору пріоритетних напрямів упровадження інновацій на підприємстві, які, на відміну від наявних, ґрунтуються на використанні сценарного підходу та дозволяють зосередитися на тих напрямках діяльності підприємства, які найбільше потребують інновацій. На цій підставі підприємство може формувати в подальшому портфель необхідних інноваційних проектів. Удосконалені методичні рекомендації щодо формування портфеля інноваційних проектів на підприємстві дозволяють обрати оптимальний альтернативний варіант портфеля інноваційних проектів підприємства за допомогою морфологічного аналізу та синтезу. На підставі морфологічної матриці сформовані альтернативні варіанти портфелів інноваційних проектів підприємства і з урахуванням різних критеріїв за допомогою методу аналізу ієрархій обраний кращий з них. Методичний підхід щодо вибору пріоритетних напрямів упровадження інновацій та формування оптимального портфеля інноваційних проектів може застосовуватися для будь-яких підприємств і організацій. Запропонована методика дозволяє зіставляти бажання і можливості підприємства щодо реалізації інноваційних проектів у різних бізнес-процесах підприємства.

Ключові слова: інновація, інноваційний проект, портфель проектів, напрями інновацій, морфологічний аналіз, альтернативи, оптимальний портфель, аналіз ієрархій.

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

ФОРМИРОВАНИЕ И ВЫБОР ПОРТФЕЛЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье рассматриваются основные методики формирования и выбора портфеля инновационных проектов предприятия. Основной целью исследования является разработка методических рекомендаций по формированию и выбору оптимального портфеля инновационных проектов предприятия. Усовершенствованы методические основы выбора приоритетных направлений внедрения инноваций на предприятии, которые, в отличие от существующих, базируются на использовании сценарного подхода и позволяют сосредоточиться на тех направлениях деятельности предприятия, которые больше всего нуждаются в инновациях. На этой основе предприятие может формировать в дальнейшем портфель необходимых инновационных проектов. Усовершенствован

ные методические рекомендации по формированию портфеля инновационных проектов на предприятии позволяют выбрать оптимальный альтернативный вариант портфеля инновационных проектов предприятия с помощью морфологического анализа и синтеза. На основе морфологической матрицы сформированы альтернативные варианты портфелей инновационных проектов предприятия, и с учетом различных критериев с помощью метода анализа иерархий выбран лучший из них. Методический подход к выбору приоритетных направлений внедрения инноваций и формирования оптимального портфеля инновационных проектов может применяться для любых предприятий и организаций. Предложенная методика позволяет сопоставлять желания и возможности предприятия по реализации инновационных проектов в различных бизнес-процессах предприятия.

Ключевые слова: инновация, инновационный проект, портфель проектов, направления инноваций, морфологический анализ, альтернативы, оптимальный портфель, анализ иерархий.

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

FORMATION AND SELECTION OF INNOVATION PROJECTS PORTFOLIO OF ENTERPRISE

Abstract. This article discusses the main methods of formation and selection of a company's innovative projects portfolio. The main purpose of the research is to develop guidelines for the formation and selection of the optimal portfolio of company's innovation projects. The methodology for selecting innovation priorities of the enterprise has been improved based on the scenario approach, unlike the existing techniques, which will allow focusing on those directions of the enterprise's activities which call for innovation most notably. On this basis, the company can form its portfolio of the required innovation projects. The improved guidelines for the formation of innovative projects portfolio of the company make it possible to select the best alternative portfolio of the enterprise's innovative projects by means of morphological analysis and synthesis. On the basis of the morphological matrix, alternative portfolios of the enterprise's innovative projects have been formed, and taking into account various criteria and using the analytic hierarchy process, the best portfolio has been selected. This technique for selecting innovation priorities and creating the optimal portfolio of innovation projects can be applied to any businesses and organizations. The proposed method allows us to correlate the willingness of the enterprise with its ability for the innovative projects implementation in various business processes.

Key words: innovation, innovation project, project portfolio, innovation priorities, morphological analysis, alternatives, optimal portfolio, analytic hierarchy process.

Постановка проблеми. У сучасних умовах високої конкуренції відповідність внутрішнього середовища підприємства вимогам ринку є найважливішим чинником успішної діяльності. Головною рушійною силою економічного зростання сьогодні є інновації. З'являється необхідність виділяти найважливіші інноваційні проек-

ти й грамотно розподіляти ресурси для досягнення стратегічних бізнес-цілей підприємства. З огляду на це стає очевидним, що аналіз окремих проектів не дозволяє адекватно оцінити ситуацію на корпоративному рівні. Наявна на даний час методологія портфельного управління реальними проектами далека від досконалості, не володіє методологічною єдністю, і, крім того, з'являються нові ідеї та підходи, які потребують узагальнення та розвитку. Інструментальні засоби управління портфелями інноваційних проектів забезпечують найкращі можливості управління інноваціями, підвищують їх ефективність, і, як наслідок, підвищують прибуток підприємства, забезпечують його розвиток. Тому питання формування та вибору портфелів інноваційних проектів підприємства для забезпечення оптимальної структури інноваційних проектів є досить актуальними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Портфель інновацій містить різноманітні проекти: великі та дрібні, довгострокові й короткострокові, різні за призначенням і принципами реалізації. Це необхідно для вдалого впровадження інновацій з високою результативністю фінансово-економічних показників, а також для підтримки високого рівня конкурентоздатності підприємства. Зміст портфеля слід регулярно піддавати ревізії та оновленню, але його основа повинна бути стабільною й оптимальною.

У науковій літературі автори по-різному підходили до формування портфеля інноваційних проектів. У стандарті управління портфелями РМІ [1] присутні в алгоритмічному зв'язку один з одним методи оцінки пріоритетів проектів у портфелі, методи балансування портфеля, методи оцінки та зниження ризику. У цьому випадку рівень деталізації та розкриття вмісту кожного з методів мінімальний у розрахунку на підготовлених читачів. Однак це приховує наявність невирішених приватних проблем у багатьох окремих методах, які впливають на застосування всієї методології портфельного управління загалом.

У роботах Д.І. Кендалл та С.К. Роллінз [2] основну увагу приділено питанням стратегічного планування у формуванні та управлінні портфелями проектів та питанням організації проектного офісу. Одночасно питання багатопроектного планування та управління висвітлені недостатньо. Те саме можна сказати і про працю Р.Д. Арчибальда [3]. Більша частина цього дослідження присвячена традиційним аспектам управління проектами, а питання управління портфелями проектів висвітлені менш докладно.

У своїй роботі В.В. Царьов [4] навів таку класифікацію математичних моделей, з використанням яких можна сформувати портфель проектів: 1) детерміновані моделі: лінійні, нелінійні, динамічні, графічні; 2) моделі стохастичного програмування; 3) моделі з елементами непередбачуваності: теорія ігор, імітаційне моделювання.

Графічний підхід до формування оптимального портфеля проектів запропонував Б.П. Воловіков [5] за допомогою матриці формування інноваційних портфелів за показниками інвестиційної привабливості та ризикованості проектів. Однак ця методика враховує незначну кількість критеріїв вибору проектів.

На підставі комбінування фінансових і нефінансових критеріїв А.О. Демченко [6] запропонував підхід до відбору проектів на основі скорингової моделі. Для зниження фактора суб'єктивізму в скорингових моделях запропонував застосування аналітичного процесу визначення ієрархії цілей (Analytic Hierarchy Process, АНР) й обґрунтовані рівні прийняття рішень у формуванні портфеля проектів. Використання АНР-методу дозволяє істотно скоротити суб'єктивність оцінок, формалізувати процедуру призначення ваг критеріїв.

Вибір альтернативних варіантів інноваційних проектів, що входять у портфель проектів підприємств в умовах невизначеності, запропоновано автором [7] з використанням методу нечітких множин. Цей метод ураховує оцінки витрат різних ресурсів та трудомісткість робіт, коли на підставі слабоструктурованих даних і гіпотез застосовуються складні інвестиційні рішення.

Група авторів [8] розглядала в своїй роботі різні моделі оптимізації портфеля проектів, що орієнтуються на максимізацію корисного результату чи мінімізацію ризику, витрат на основі побудови цільової функції, визначення взаємозалежності проектів портфеля, побудові оптимізаційної моделі, формуванні моделі розподілу ресурсів між проектами портфеля, застосування теорії нечітких множин до задач формування портфеля проектів та ін.

На практиці використовують підходи до формування портфеля інноваційних проектів, що засновані на принципі доцільності, з використанням критеріїв індексу рентабельності (IRR) та чистої приведеної вартості проекту (NPV), ураховуючи бюджетні обмеження, які можуть визначатися як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками [8, 9].

Проаналізувавши різні методики та підходи багатьох науковців, можемо сказати, що немає не тільки єдиного підходу до формування портфеля інноваційних проектів, але й об'єкт оцінки в авторів різний. Тому треба вдосконалювати методику оцінки та вибору інноваційних проектів, яка дозволить сформувати та управляти портфелем інноваційних проектів підприємства.

Формулювання цілей статті. Ціллю статті є розробка методичних рекомендацій з формування та вибору оптимального портфеля інноваційних проектів підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Головною метою формування портфеля інноваційних проектів підприємства має стати створення такої сукупності інноваційних проектів, за якої підприємство одержить максимальний економічний ефект від розробки та впровадження інновацій.

Для досягнення мети інноваційної діяльності підприємства часто буває недостатньо розробити й реалізувати один проект, також одночасно існує ймовірність, що один проект виявиться неспроможним. Для цілей диверсифікації, а також у разі, якщо для реалізації стратегії необхідно розробляти проекти в різних сферах, складаються портфелі проектів. Портфель інновацій – це комплексно обґрунтований перелік нововведень, які необхідно розробити самостійно в організації, або придбати для подальшого впровадження.

Процес реалізації інноваційної діяльності на будь-якому підприємстві передбачає розробку та впровадження інноваційних проектів. Найскладнішим завданням перед керівниками є безпосередньо обґрунтування вибору заходів серед великої кількості альтернативних варіантів.

Найчастіше автори пропонують орієнтуватися на джерела покриття потреби в проектах, на їх доступність та можливість їх здійснення. Згідно з цим формуються заходи щодо залучення нових або утримання наявних інноваційних проектів.

Але перед тим як сформувати портфель інноваційних проектів, потрібно обрати напрями впровадження інновацій на підприємстві. Для цього розглядаються базові бізнес-процеси підприємства та виявляється потреба впровадження інновацій у ці процеси. Для формування загальної схеми процесу вибору напрямів упровадження інновацій слід керуватися технологією формування та оцінювання цільових сценаріїв – сценарного підходу [10, 11]. Основними етапами створення зазначеної технології є:

- розробка сценарію, що відтворює порядок виконання операцій, орієнтований на досягнення цілей (підцілей);
- отримання експертних оцінок цілей і факторів, що впливають на їх досягнення;
- агрегація оцінок, вибір альтернатив і підготовка рекомендацій для особи, яка приймає рішення.

Будь-які цілі інноваційної діяльності необхідно узгоджувати з загальною стратегією підприємства. Тому цілі та напрями впровадження інновацій слід формувати насамперед ґрунтуючись на загальних цілях підприємства.

Виконання аналізу розпочинається з визначення можливих інновацій за запропонованими напрямками інноваційної діяльності. Наприклад, у контексті необхідності впровадження інновацій на підприємстві запропоновано розглядати такі бізнес-процеси: основні, допоміжні, управлінські, супутні та забезпечувальні.

Наступним кроком визначаються можливі інновації, їх зв'язок та значущість на підставі застосування факторно-цільового аналізу, оскільки будь-яке планування портфеля інноваційних проектів починається з постановки та оцінки напрямів упровадження інновацій. Запропоновані напрями упровадження інновацій у бізнес-процесах розгортаються у вигляді «дерева». Їх зміст наведений у табл. 1. Позначення вершин кожного наступного рівня утворюється з позначенням C_{ij} , де i відповідає рівню напрямку впровадження інновації, а j – порядковому номеру в даному рівні.

Після побудови «дерева» визначається вага кожного напрямку впровадження інновацій за їх значущістю для підприємства. Для визначення ваги напрямів упровадження інновацій першого рівня необхідно використовувати експертну оцінку, а для елементів другого рівня вага інноваційних проектів устанавлюється, враховуючи умову, що сума ваги підпорядкованих напрямів упровадження інновацій нижчого рівня дорівнює вазі напрямів упровадження інноваційних проектів вищого рівня:

$$W_{ij} = \sum_{j=1}^n W_{i+1,j}, \quad (1)$$

де W_{ij} – вага j -ого напрямку упровадження інновацій i -го рівня;
 n – кількість напрямів упровадження інновацій на рівні $(i+1)$.

Таблиця 1

Зміст напрямів упровадження інновацій

Позначення напрямку	Зміст напрямку впровадження інновацій
C ₀	Упровадження інновацій у діяльність підприємства
C ₁	Упровадження інновацій у основні процеси
C ₂	Упровадження інновацій у процеси управління
C ₃	Упровадження інновацій у допоміжні процеси
C ₄	Упровадження інновацій у супутні процеси
C ₅	Упровадження інновацій у забезпечувальні процеси
C _{1.1}	Упровадження процесних інновацій в основні процеси
C _{1.2}	Упровадження продуктових інновацій в основні процеси
C _{1.3}	Упровадження технологічних інновацій в основні процеси
C _{1.4}	Упровадження технічних інновацій в основні процеси
C _{2.1}	Упровадження організаційних інновацій у процеси управління
C _{2.2}	Упровадження маркетингових інновацій у процеси управління
C _{2.3}	Упровадження економічних інновацій у процеси управління
C _{2.4}	Упровадження соціальних інновацій у процеси управління
C _{2.5}	Упровадження екологічних інновацій у процеси управління
C _{3.1}	Упровадження процесних інновацій у допоміжні процеси
C _{3.2}	Упровадження продуктових інновацій у допоміжні процеси
C _{3.3}	Упровадження технологічних інновацій у допоміжні процеси
C _{3.4}	Упровадження технічних інновацій у допоміжні процеси
C _{4.1}	Упровадження процесних інновацій у супутні процеси
C _{4.2}	Упровадження продуктових інновацій у супутні процеси
C _{4.3}	Упровадження технологічних інновацій у супутні процеси
C _{4.4}	Упровадження технічних інновацій у супутні процеси
C _{5.1}	Упровадження процесних інновацій у забезпечувальні процеси
C _{5.2}	Упровадження продуктових інновацій у забезпечувальні процеси
C _{5.3}	Упровадження технологічних інновацій у забезпечувальні процеси
C _{5.4}	Упровадження технічних інновацій у забезпечувальні процеси

Після цього експерти приймають рішення щодо пріоритетності напрямів упровадження інноваційних проектів на свій розсуд, спираючись на запропоновану шкалу (табл. 2).

Таблиця 2

**Шкала оцінки «важеля пріоритетності»
напрямів упровадження інновацій**

Шкала відношень	Шкала найменувань
1	Не існує
1,25	Незначний
1,5	Слабкий
1,75	Середній
2	Високий

Далі, враховуючи «важіль пріоритетності» інновацій, вага інновацій коректується експертами та перераховується за формулою:

$$SW_{ij} = W_{ij} \cdot V, \quad (2)$$

де V – важіль, обраний експертами (значення за табл. 2);

SW_{ij} – скорегована вага для j -ї цілі впровадження інновацій i -го рівня.

Отже, для обраного експертами «важеля пріоритетності» вагу напрямів упровадження інновації буде визначено в табл. 3.

Таблиця 3

**Визначення ваги напрямів упровадження
інновацій на АТП**

Цілі		Вага W_{ij}			Важіль V					Скорегована вага SW_{ij}
Рівень	C_{ij}	I рівня	II рівня	загальна	1	1,25	1,5	1,75	2	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
I	C_1	0,31	1	0,31						
II	$C_{1,1}$		0,32	0,10		+				0,13
	$C_{1,2}$		0,41	0,13				+		0,23
	$C_{1,3}$		0,11	0,03					+	0,06
	$C_{1,4}$		0,16	0,05				+		0,09
I	C_2	0,28	1	0,28						
II	$C_{2,1}$		0,31	0,09					+	0,18

Закінчення табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
II	C _{2,2}	0,28	0,25	0,07			+			0,11
	C _{2,3}		0,21	0,06		+				0,08
	C _{2,4}		0,12	0,03				+		0,05
	C _{2,5}		0,11	0,03		+				0,04
I	C ₃	0,12	1	0,12						
II	C _{3,1}		0,32	0,04			+			0,06
	C _{3,2}		0,21	0,03				+		0,05
	C _{3,3}		0,30	0,04		+				0,05
	C _{3,4}		0,17	0,02			+			0,03
I	C ₄	0,18	1	0,18						
II	C _{4,1}		0,41	0,07					+	0,14
	C _{4,2}		0,17	0,03			+			0,05
	C _{4,3}		0,31	0,06				+		0,11
	C _{4,4}		0,11	0,02					+	0,04
I	C ₅	0,11	1	0,11						
II	C _{5,1}		0,31	0,03			+			0,05
	C _{5,2}		0,28	0,03			+			0,05
	C _{5,3}		0,29	0,03				+		0,05
	C _{5,4}		0,12	0,01		+				0,01

Після цього виникає необхідність кількісної оцінки та ранжування напрямів упровадження інновацій для вибору найбільш значущих.

Для вирішення даної задачі будується матриця взаємодії інновацій та проводиться перевірка того, наскільки впровадження однієї інновації впливає на досяжність іншої. Такий вплив може бути подвійним: або інновація позитивно впливає на досягнення іншої, або перешкоджає. У першому випадку клітинка на перетині рядка однієї інновації та стовпця другої інновації позначається знаком «+», у другому – знаком «-». У випадку, коли інновації не впливають одна на одну, клітинка залишається порожньою.

Силу взаємодії інновацій слід оцінювати лінгвістичними поняттями та виражати кількісними величинами з інтервалу {0;1}. Для інтерпретації пропонується така вербально-числова шкала (табл. 4).

Таблиця 4

Шкала оцінки взаємодії інновацій

Лінгвістичне значення	Числове значення
Відсутність взаємодії	0 (пуста клітинка)
Дуже слабка взаємодія	0,1
Слабка взаємодія	0,3
Середня взаємодія	0,5
Сильна взаємодія	0,7
Дуже сильна взаємодія	0,9
Абсолютна взаємодія	1

Знаходження інтегральної оцінки (Q_i) взаємодії інновацій за формулою:

$$Q_i = \sum_{j=1}^n SW_{ij} \cdot X_{ij}, \quad (3)$$

де X_{ij} – експертна оцінка, що ставиться в клітинку на перетині стовпчика та рядка напрямів інновацій.

За результатами розрахунків інтегральної оцінки ранжують напрями впровадження інновацій за таким критерієм: чим більше значуща інновація для підприємства та його процесів, тим більша її інтегральна оцінка.

Унаслідок відбору переважають інновації, які потрібно впроваджувати в основні процеси підприємства. На підставі проведеної оцінки (табл. 5) були обрані десять пріоритетних напрямів упровадження інновацій в основні бізнес-процеси підприємства.

Щоб сформувати портфель інноваційних проектів для АТП та обрати найбільш прийнятні для підприємства альтернативи, необхідно використовувати морфологічний аналіз [12].

Основною ідеєю морфологічного аналізу є впорядкування процесу висування й розгляду різних варіантів рішення задачі. Розрахунок будується на тому, що в поле зору можуть потрапити варіанти, які раніше не розглядалися.

Для вибору альтернатив інноваційних проектів (Z_{ij}) потрібно сформувати морфологічну матрицю за обраними напрямками впровадження інновацій, яка наведена в табл. 6.

Таблиця 5

Матриця взаємодії напрямів упровадження інновацій

Вага	0,13	0,23	0,06	0,09	0,18	0,11	0,08	0,05	0,04	0,06	0,05	0,05	0,03	0,14	0,05	0,11	0,04	0,05	0,05	0,05	0,01	Інтег- ральна оцінка	Відбі- рані напрями (місяця)
Напрями інновацій	C _{1.1}	C _{1.2}	C _{1.3}	C _{1.4}	C _{2.1}	C _{2.2}	C _{2.3}	C _{2.4}	C _{2.5}	C _{3.1}	C _{3.2}	C _{3.3}	C _{3.4}	C _{4.1}	C _{4.2}	C _{4.3}	C _{4.4}	C _{5.1}	C _{5.2}	C _{5.3}	C _{5.4}		
C _{1.1}	+1	+0,7		+0,5	+0,7	+0,1			+0,5	+0,9		+0,1	+0,7	+0,7		+0,5		+0,3		+0,3	0,744	4	
C _{1.2}	+0,7	+1	+0,9	+0,7	+0,3	+0,7		+0,1			+0,5			+0,9	+1	+0,9			+0,3		0,889	2	
C _{1.3}		+0,9	+1	+0,9		+0,7		+0,3			+0,7			+0,5		+0,1					0,556	9	
C _{1.4}	+0,5	+0,7	+0,9	+1	+0,1	+1		+0,5	+0,3		+0,7			+0,9	+0,7	+0,1	+0,1				+0,1	0,747	3
C _{2.1}	+0,7	+0,3		+0,1	+1		+0,5	+0,1	+0,1	+0,1		+0,5	+0,5	+0,3			+0,5	+0,5	+0,5		+0,3	0,559	8
C _{2.2}	+0,1	+0,7	+0,7	+1		+1	+0,3	+0,3	+0,5	+0,5	+0,7	+0,1		+0,1	+0,3		+0,5	+0,3			+0,3	0,612	5
C _{2.3}					+0,5	+0,3	+1		+0,3	+0,1		+0,3		+0,5			+0,5	+0,5			+0,5	0,356	17
C _{2.4}		+0,1	+0,3	+0,5	+0,1	+0,3		+1	+0,7			+0,3	+0,1									0,233	21
C _{2.5}	+0,5			+0,3	+0,1	+0,5	+0,3	+0,7	+1	+0,1			+0,1	+0,3			+0,5	+0,3			+0,3	0,353	18
C _{3.1}	+0,9				+0,1	+0,5	+0,1		+0,1	+1	+0,7	+1	+0,9				+0,5					0,394	14
C _{3.2}		+0,5	+0,7	+0,7		+0,7				+0,7	+1	+0,3	+0,7				+0,3				+0,1	0,438	11
C _{3.3}	+0,1				+0,5	+0,1	+0,3	+0,3		+1	+0,3	+1	+0,9	+0,3	+0,1	+0,1	+0,5				+0,3	0,386	15
C _{3.4}	+0,7				+0,5			+0,1	+0,1	+0,9	+0,7	+0,9	+1	+0,1	+0,1		+0,5	+0,1		+0,3		0,413	12
C _{4.1}	+0,7	+0,9	+0,5	+0,9	+0,3	+0,1	+0,5		+0,3			+0,3	+0,1	+1		+0,9	+1	+0,5	+0,7	+0,3	+0,7	0,905	1
C _{4.2}		+1		+0,1		+0,3						+0,1	+0,1		+1	+0,1		+0,5	+0,1	+0,5		0,396	13
C _{4.3}	+0,5	+0,9	+0,1	+0,1								+0,1		+0,9	+0,1	+1	+0,1			+0,9	+0,5	0,587	7
C _{4.4}				+0,1	+0,5	+0,5	+0,5		+0,5	+0,5	+0,3	+0,5	+0,5	+1		+0,1	+1	+0,7	+0,5	+0,9	+1	0,605	6
C _{5.1}					+0,5	+0,3	+0,5		+0,3				+0,1	+0,5	+0,5		+0,7	+1	+0,1		+0,3	0,359	16
C _{5.2}	+0,3				+0,5									+0,7	+0,1		+0,5	+0,1	+1		+0,3	0,31	20
C _{5.3}		+0,3											+0,3	+0,3	+0,5	+0,9	+0,9			+1	+0,7	0,337	19
C _{5.4}	+0,3			+0,1	+0,3	+0,3	+0,5		+0,3		+0,1	+0,3		+0,7		+0,5	+1	+0,3	+0,3	+0,7	+1	0,475	10

Таблиця 6

**Морфологічна матриця пропонованих альтернативних
інноваційних проектів за обраними напрямками для АТП**

Напрями інновацій	Упровадження нового	Удосконалення
С₁ Інноваційні проекти для основних процесів		
С _{1.1}	Z _{1.1.1} Придбання нового РС	Z _{1.1.2} Удосконалення наявного РС
С _{1.2}	Z _{1.2.1} Розробка нової технології обслуговування клієнтів	Z _{1.2.2} Удосконалення технології перевезень вантажів
С _{1.3}	Z _{1.3.1} Розробка системи заказу послуги он-лайн замовлення	Z _{1.3.2} Індивідуальне формування наявної послуги для клієнта
С _{1.4}	Z _{1.4.1} Упровадження нової послуги	Z _{1.4.2} Удосконалення наявної послуги
С₂ Інноваційні проекти для управлінських процесів		
С _{2.1}	Z _{2.1.1} Упровадження концепції тотального управління якістю	Z _{2.1.2} Удосконалення системи контролю якості послуг
С _{2.2}	Z _{2.2.1} Вихід на новий ринок	Z _{2.2.2} Розширення асортименту послуг
С₄ Інноваційні проекти для супутніх процесів		
С _{4.1}	Z _{4.1.1} Розробка системи GPS-моніторингу автомобілів	Z _{4.1.2} Удосконалення системи відстеження вантажів
С _{4.3}	Z _{4.3.1} Розробка системи доставки «від дверей – до дверей»	Z _{4.3.2} Удосконалення експедирування вантажів
С _{4.4}	Z _{4.4.1} Придбання нового автоматизованого обладнання для організації експедирування вантажу	Z _{4.4.2} Удосконалення наявного обладнання для організації експедирування вантажу
С₅ Інноваційні проекти для забезпечувальних процесів		
С _{5.4}	Z _{5.4.1} Придбання нового обладнання для організації забезпечення ресурсами	Z _{5.4.2} Удосконалення наявного обладнання для організації забезпечення ресурсами

Грунтуючись на класифікації інновацій, було запропоновано два типи інновацій – упровадження нового та удосконалення наявного. Це дозволить усебічно оцінити різні альтернативи впровадження інновацій на підприємстві. Щоб сформувати портфель інноваційних проектів та обрати найбільш прийнятні для підприємства альтернативи, необхідно використовувати метод аналізу ієрархій.

Його основною ідеєю є структуризація задач прийняття рішень шляхом побудови багаторівневої ієрархії, яка об'єднує всі компоненти завдання, що мають інтерес, далі вони порівнюються між собою за допомогою спеціально розроблених для цього процедур. Унаслідок цього стає можливим отримання численних оцінок інтенсивності взаємовпливу елементів ієрархії, на підставі яких оцінюється ступінь переваги альтернатив головної цілі.

Вибір альтернатив інноваційних проектів для входження в портфель підприємства рекомендовано проводити за такими критеріями: K_1 – терміновість проекту, K_2 – наявність ресурсів для впровадження, K_3 – необхідність проекту, K_4 – реальність проекту.

Отже, проведемо аналіз методом попарного порівняння, для цього отримуємо матрицю переваг критеріїв (табл. 7).

Таблиця 7

Матриця переваг критеріїв

	K_1	K_2	K_3	K_4	Добуток	Ступінь	Пріоритет
K_1	1	0,14	0,33	0,33	0,02	0,351	0,076
K_2	7	1	5	0,2	7	1,627	0,353
K_3	3	0,2	1	5	3	1,316	0,285
K_4	3	5	0,2	1	3	1,316	0,285

Аналогічно формуються матриці переваг інноваційних проектів (Z_{ij} , $Z_{i,j+n}$) щодо критеріїв K_1 , K_2 , K_3 , K_4 та результати отриманих пріоритетів за інноваційними проектами зіставимо з вагою критеріїв.

Вектори пріоритетів для матриць порівняння інноваційних проектів (табл. 6) мають такий вигляд за критеріями:

$W_A^{K_1} = \{0,142; 0,073; 0,008; 0,010; 0,073; 0,021; 0,021; 0,051; 0,005; 0,014; 0,016; 0,044; 0,006; 0,014; 0,042; 0,022; 0,143; 0,072; 0,145; 0,078\}$ – пріоритет альтернатив щодо критерію K_1 ;

$W_A^{K_2} = \{0,012; 0,023; 0,023; 0,043; 0,129; 0,061; 0,061; 0,131; 0,009; 0,044; 0,033; 0,072; 0,156; 0,078; 0,020; 0,020; 0,010; 0,039; 0,013; 0,023\}$ – пріоритет альтернатив щодо критерію K_2 ;

$W_A^{K_3} = \{0,089; 0,028; 0,016; 0,015; 0,053; 0,053; 0,009; 0,028; 0,029; 0,010; 0,016; 0,058; 0,144; 0,110; 0,010; 0,016; 0,098; 0,060; 0,130; 0,029\}$ – пріоритет альтернатив щодо критерію K_3 ;

$W_A^{K_4} = \{0,008; 0,017; 0,068; 0,037; 0,137; 0,038; 0,038; 0,157; 0,017; 0,076; 0,017; 0,017; 0,150; 0,079; 0,039; 0,040; 0,017; 0,039; 0,010; 0,011\}$ – пріоритет альтернатив щодо критерію K_4 .

$X = \{0,076; 0,353; 0,285; 0,285\}$ – пріоритет критеріїв.

Об'єднуючи дані вектори пріоритетів інноваційних проектів та критеріїв, отримаємо такий вигляд:

$$[A][X] = \begin{bmatrix} 0,043 \\ 0,026 \\ 0,033 \\ 0,031 \\ 0,105 \\ 0,049 \\ 0,037 \\ 0,103 \\ 0,017 \\ 0,041 \\ 0,022 \\ 0,050 \\ 0,139 \\ 0,082 \\ 0,024 \\ 0,025 \\ 0,047 \\ 0,047 \\ 0,056 \\ 0,025 \end{bmatrix}.$$

Тепер необхідно безпосередньо скласти комбінації альтернатив варіантів портфеля інноваційних проектів. Згідно з даними

табл. 6 можна формувати запропоновані альтернативи інноваційних проектів у портфелі безліччю способами. Тому для спрощення задачі в практичній діяльності використовуються різноманітні методи синтезу раціональних систем. Основою всіх методів є метод деревоподібного синтезу [12], який запропоновано використовувати. Він належить до методів морфологічного послідовного детермінованого пошуку й дозволяє суттєво зменшити кількість операцій порівняно з повним перебором варіантів, що містяться в морфологічній таблиці.

Значення результативності використовуються для визначення рангу проекту. Інноваційні проекти з найменшою пріоритетністю будуть мати останні ранги й останніми будуть розглядатися для комбінування альтернатив. За основу формування портфеля інноваційних проектів обираємо інноваційний проект з найвищою пріоритетністю за найважливішим критерієм K_2 «наявність ресурсів для впровадження проекту» (див. табл. 7). За цим критерієм обрано інноваційний проект – Розробка системи GPS-моніторингу автомобілів ($Z_{4.1.1}$). Результати деревоподібного синтезу портфеля інноваційних проектів подано на рис. 1.

Отже, найкращий варіант оптимального варіанта портфеля інноваційних проектів АТП – є комбінація альтернатив проектів $Z_{4.1.1}$ $Z_{1.4.2}$ $Z_{1.3.1}$ $Z_{4.1.2}$ $Z_{4.4.1}$ $Z_{2.2.2}$.

Найоптимальніший варіант портфеля інноваційних проектів АТП у межах стратегії компромісу наведено у табл. 8.

Таблиця 8

Оптимальний портфель інноваційних проектів АТП

Позначення	Інноваційні проекти
$Z_{4.1.1}$	Розробка системи GPS-моніторингу автомобілів
$Z_{1.4.2}$	Удосконалення наявної послуги
$Z_{1.3.1}$	Розробка системи замовлення послуги он-лайн
$Z_{4.1.2}$	Удосконалення системи відстеження вантажів
$Z_{5.4.1}$	Придбання нового автоматизованого обладнання для організації забезпечення ресурсами
$Z_{2.2.2}$	Розширення асортименту послуг

Етап 1																	
$Z_{1,1,1}$	$Z_{1,1,2}$	$Z_{1,1,3}$	$Z_{1,1,4}$	$Z_{1,1,5}$	$Z_{1,1,6}$	$Z_{1,1,7}$	$Z_{1,1,8}$	$Z_{1,1,9}$	$Z_{1,1,10}$	$Z_{1,1,11}$	$Z_{1,1,12}$	$Z_{1,1,13}$	$Z_{1,1,14}$	$Z_{1,1,15}$	$Z_{1,1,16}$	$Z_{1,1,17}$	$Z_{1,1,18}$
$Z_{2,2,1}$	$Z_{2,2,2}$	$Z_{2,2,3}$	$Z_{2,2,4}$	$Z_{2,2,5}$	$Z_{2,2,6}$	$Z_{2,2,7}$	$Z_{2,2,8}$	$Z_{2,2,9}$	$Z_{2,2,10}$	$Z_{2,2,11}$	$Z_{2,2,12}$	$Z_{2,2,13}$	$Z_{2,2,14}$	$Z_{2,2,15}$	$Z_{2,2,16}$	$Z_{2,2,17}$	$Z_{2,2,18}$
Обрана альтернатива $Z_{4,1,1}$																	
$Z_{1,1,1}$	$Z_{1,1,2}$	$Z_{1,1,3}$	$Z_{1,1,4}$	$Z_{1,1,5}$	$Z_{1,1,6}$	$Z_{1,1,7}$	$Z_{1,1,8}$	$Z_{1,1,9}$	$Z_{1,1,10}$	$Z_{1,1,11}$	$Z_{1,1,12}$	$Z_{1,1,13}$	$Z_{1,1,14}$	$Z_{1,1,15}$	$Z_{1,1,16}$	$Z_{1,1,17}$	$Z_{1,1,18}$
$Z_{2,2,1}$	$Z_{2,2,2}$	$Z_{2,2,3}$	$Z_{2,2,4}$	$Z_{2,2,5}$	$Z_{2,2,6}$	$Z_{2,2,7}$	$Z_{2,2,8}$	$Z_{2,2,9}$	$Z_{2,2,10}$	$Z_{2,2,11}$	$Z_{2,2,12}$	$Z_{2,2,13}$	$Z_{2,2,14}$	$Z_{2,2,15}$	$Z_{2,2,16}$	$Z_{2,2,17}$	$Z_{2,2,18}$
$Z_{1,1,1}$	$Z_{1,1,2}$	$Z_{1,1,3}$	$Z_{1,1,4}$	$Z_{1,1,5}$	$Z_{1,1,6}$	$Z_{1,1,7}$	$Z_{1,1,8}$	$Z_{1,1,9}$	$Z_{1,1,10}$	$Z_{1,1,11}$	$Z_{1,1,12}$	$Z_{1,1,13}$	$Z_{1,1,14}$	$Z_{1,1,15}$	$Z_{1,1,16}$	$Z_{1,1,17}$	$Z_{1,1,18}$
0,1820	0,1658	0,1720	0,1701														
Етап 2																	
$Z_{4,1,1}$ $Z_{1,4,2}$																	
$Z_{1,1,1}$	$Z_{1,1,2}$	$Z_{1,1,3}$	$Z_{1,1,4}$	$Z_{1,1,5}$	$Z_{1,1,6}$	$Z_{1,1,7}$	$Z_{1,1,8}$	$Z_{1,1,9}$	$Z_{1,1,10}$	$Z_{1,1,11}$	$Z_{1,1,12}$	$Z_{1,1,13}$	$Z_{1,1,14}$	$Z_{1,1,15}$	$Z_{1,1,16}$	$Z_{1,1,17}$	$Z_{1,1,18}$
$Z_{2,2,1}$	$Z_{2,2,2}$	$Z_{2,2,3}$	$Z_{2,2,4}$	$Z_{2,2,5}$	$Z_{2,2,6}$	$Z_{2,2,7}$	$Z_{2,2,8}$	$Z_{2,2,9}$	$Z_{2,2,10}$	$Z_{2,2,11}$	$Z_{2,2,12}$	$Z_{2,2,13}$	$Z_{2,2,14}$	$Z_{2,2,15}$	$Z_{2,2,16}$	$Z_{2,2,17}$	$Z_{2,2,18}$
$Z_{1,1,1}$	$Z_{1,1,2}$	$Z_{1,1,3}$	$Z_{1,1,4}$	$Z_{1,1,5}$	$Z_{1,1,6}$	$Z_{1,1,7}$	$Z_{1,1,8}$	$Z_{1,1,9}$	$Z_{1,1,10}$	$Z_{1,1,11}$	$Z_{1,1,12}$	$Z_{1,1,13}$	$Z_{1,1,14}$	$Z_{1,1,15}$	$Z_{1,1,16}$	$Z_{1,1,17}$	$Z_{1,1,18}$
0,2848	0,2687	0,2748															
Етап 3																	
$Z_{4,1,1}$ $Z_{1,4,2}$ $Z_{1,3,1}$																	
$Z_{1,1,1}$	$Z_{1,1,2}$	$Z_{1,1,3}$	$Z_{1,1,4}$	$Z_{1,1,5}$	$Z_{1,1,6}$	$Z_{1,1,7}$	$Z_{1,1,8}$	$Z_{1,1,9}$	$Z_{1,1,10}$	$Z_{1,1,11}$	$Z_{1,1,12}$	$Z_{1,1,13}$	$Z_{1,1,14}$	$Z_{1,1,15}$	$Z_{1,1,16}$	$Z_{1,1,17}$	$Z_{1,1,18}$
$Z_{2,2,1}$	$Z_{2,2,2}$	$Z_{2,2,3}$	$Z_{2,2,4}$	$Z_{2,2,5}$	$Z_{2,2,6}$	$Z_{2,2,7}$	$Z_{2,2,8}$	$Z_{2,2,9}$	$Z_{2,2,10}$	$Z_{2,2,11}$	$Z_{2,2,12}$	$Z_{2,2,13}$	$Z_{2,2,14}$	$Z_{2,2,15}$	$Z_{2,2,16}$	$Z_{2,2,17}$	$Z_{2,2,18}$
$Z_{1,1,1}$	$Z_{1,1,2}$	$Z_{1,1,3}$	$Z_{1,1,4}$	$Z_{1,1,5}$	$Z_{1,1,6}$	$Z_{1,1,7}$	$Z_{1,1,8}$	$Z_{1,1,9}$	$Z_{1,1,10}$	$Z_{1,1,11}$	$Z_{1,1,12}$	$Z_{1,1,13}$	$Z_{1,1,14}$	$Z_{1,1,15}$	$Z_{1,1,16}$	$Z_{1,1,17}$	$Z_{1,1,18}$
0,3784	0,3622	0,3684															
Етап 4																	
$Z_{4,1,1}$ $Z_{1,4,2}$ $Z_{1,3,1}$ $Z_{4,1,2}$																	
$Z_{1,1,1}$	$Z_{1,1,2}$	$Z_{1,1,3}$	$Z_{1,1,4}$	$Z_{1,1,5}$	$Z_{1,1,6}$	$Z_{1,1,7}$	$Z_{1,1,8}$	$Z_{1,1,9}$	$Z_{1,1,10}$	$Z_{1,1,11}$	$Z_{1,1,12}$	$Z_{1,1,13}$	$Z_{1,1,14}$	$Z_{1,1,15}$	$Z_{1,1,16}$	$Z_{1,1,17}$	$Z_{1,1,18}$
$Z_{2,2,1}$	$Z_{2,2,2}$	$Z_{2,2,3}$	$Z_{2,2,4}$	$Z_{2,2,5}$	$Z_{2,2,6}$	$Z_{2,2,7}$	$Z_{2,2,8}$	$Z_{2,2,9}$	$Z_{2,2,10}$	$Z_{2,2,11}$	$Z_{2,2,12}$	$Z_{2,2,13}$	$Z_{2,2,14}$	$Z_{2,2,15}$	$Z_{2,2,16}$	$Z_{2,2,17}$	$Z_{2,2,18}$
$Z_{1,1,1}$	$Z_{1,1,2}$	$Z_{1,1,3}$	$Z_{1,1,4}$	$Z_{1,1,5}$	$Z_{1,1,6}$	$Z_{1,1,7}$	$Z_{1,1,8}$	$Z_{1,1,9}$	$Z_{1,1,10}$	$Z_{1,1,11}$	$Z_{1,1,12}$	$Z_{1,1,13}$	$Z_{1,1,14}$	$Z_{1,1,15}$	$Z_{1,1,16}$	$Z_{1,1,17}$	$Z_{1,1,18}$
0,4608	0,4446	0,4508															
Етап 5																	
$Z_{4,1,1}$ $Z_{1,4,2}$ $Z_{1,3,1}$ $Z_{4,1,2}$ $Z_{5,4,1}$																	
$Z_{1,1,1}$	$Z_{1,1,2}$	$Z_{1,1,3}$	$Z_{1,1,4}$	$Z_{1,1,5}$	$Z_{1,1,6}$	$Z_{1,1,7}$	$Z_{1,1,8}$	$Z_{1,1,9}$	$Z_{1,1,10}$	$Z_{1,1,11}$	$Z_{1,1,12}$	$Z_{1,1,13}$	$Z_{1,1,14}$	$Z_{1,1,15}$	$Z_{1,1,16}$	$Z_{1,1,17}$	$Z_{1,1,18}$
$Z_{2,2,1}$	$Z_{2,2,2}$	$Z_{2,2,3}$	$Z_{2,2,4}$	$Z_{2,2,5}$	$Z_{2,2,6}$	$Z_{2,2,7}$	$Z_{2,2,8}$	$Z_{2,2,9}$	$Z_{2,2,10}$	$Z_{2,2,11}$	$Z_{2,2,12}$	$Z_{2,2,13}$	$Z_{2,2,14}$	$Z_{2,2,15}$	$Z_{2,2,16}$	$Z_{2,2,17}$	$Z_{2,2,18}$
$Z_{1,1,1}$	$Z_{1,1,2}$	$Z_{1,1,3}$	$Z_{1,1,4}$	$Z_{1,1,5}$	$Z_{1,1,6}$	$Z_{1,1,7}$	$Z_{1,1,8}$	$Z_{1,1,9}$	$Z_{1,1,10}$	$Z_{1,1,11}$	$Z_{1,1,12}$	$Z_{1,1,13}$	$Z_{1,1,14}$	$Z_{1,1,15}$	$Z_{1,1,16}$	$Z_{1,1,17}$	$Z_{1,1,18}$
0,5163	0,5002	0,5063	0,5044	0,5227	0,5102	0,4903	0,5148	0,4959	0,5238	0,4979	0,4984	0,5208	0,5211	0,4991			

Рис. 1 Деревоподібний синтез альтернатив портфеля інноваційних проєктів АТП

Отже, унаслідок застосування методики були обрані найефективніші та найвигідніші відповідно до встановлених критеріїв варіанти формування портфеля інноваційних проектів АТП.

Виходячи з вищенаведеного, пропонується алгоритм здійснення процесу вибору та формування оптимального варіанта портфеля інноваційних проектів АТП за допомогою методу морфологічного аналізу та аналізу ієрархій, що наведений на рис. 2.



Рис. 2. Процес вибору оптимального варіанта портфеля інноваційних проектів

Висновки. Таким чином, були вдосконалені методичні основи вибору пріоритетних напрямів упровадження інновацій та формування портфеля інноваційних проектів на підприємстві, які, на відміну від наявних, ґрунтуються на використанні сценарного підходу, морфологічному аналізі та аналізі ієрархій. Запропонована методика дозволяє зіставляти бажання й можливості підприємства з реалізації інноваційних проектів у різних бізнес-процесах підприємства.

Література

1. Стандарт управления портфелями РМІ / [пер. с англ. А. Ревина]. – М.: Московское отделение РМІ, 2011. – 144 с.
2. Кендалл Д.И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами; пер. с англ. / Д.И. Кендалл, С.К. Роллинз. – М.: ПМ Софт, 2004. – 576 с.
3. Арчибальд Р.Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами; пер. с англ. / Р.Д. Арчибальд. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004. – 472 с.
4. Царев В.В. Оценка экономической эффективности инвестиций / В.В. Царев. – С.Пб.: Питер, 2004. – 464 с.
5. Воловиков Б.П. Формирование инновационного портфеля промышленного предприятия / Б.П. Воловиков // Вестник Омского университета. – 2011. – № 1. – С. 142–145.
6. Демченко А.О. Формирование портфеля проектов инновационно-активных предприятий: автореф. дисс. на соиск. учен. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (управление инновациями)» / А.О. Демченко. – С.Пб., 2011. – 20 с.
7. Низамова А.Ш. Оценка эффективности инновационных проектов методом нечетких множеств / А.Ш. Низамова // Управление экономическими системами. Электронный научный журнал. – 2012. – Режим доступа к журн.: <http://uecs.ru/uecs40-402012/item/1241-2012-04-10-06-36-09>.
8. Модели управления портфелем проектов в условиях неопределенности / В.М. Аньшин, И.В. Демкин, И.М. Никонов, И.Н. Царьков. – М.: МАТИ, 2007. – 118 с.
9. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др.; под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 328 с.
10. Юдицкий С.А. Целевое моделирование организационных систем / С.А. Юдицкий // Приборы и системы управления. – 2000. – № 6. – С. 82–86.
11. Юдицкий С.А. Технология выбора целей при проектировании бизнес-систем / С.А. Юдицкий // Приборы и системы управления. – 2002. – № 12. – С. 60–64.
12. Андрейчиков А.В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 368 с.

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

Стаття надійшла до редакції 23.01.2016 р.

УДК 330.322.05

АЧКАСОВА Л.М., канд. екон. наук; ГАШИНСЬКА А.О., студентка,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

АВТОМАТИЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ СЛУЖБИ ЕКСПЛУАТАЦІЇ АТП

Анотація. У статті обговорюється питання створення автоматизованої інформаційної системи служби експлуатації автотранспортного підприємства за допомогою СУБД Microsoft Access. Цей інструмент надає ефективний набір засобів, які дозволяють швидко організувати облік даних, звітність і спільний доступ до даних. Стаття містить описання кроків та ілюстрації результатів створення інформаційної системи. У запропонованій програмі розроблені таблиці даних, в яких запропонована певна їх організація та зв'язки між таблицями, визначені дії з даними, які необхідно буде робити у процесі експлуатації бази даних, та визначена система звітів, що будуть виводитися на друк. Запропонована програма дозволяє користувачу самостійно вносити, за необхідності, корективи й доповнення безпосередньо в програму, значно підвищує швидкість обробки та обміну інформацією, дозволяє перейти до безпаперової технології, підвищити оперативність прийняття рішень.

Ключові слова: інформаційна система, база даних, служба експлуатації АТП, СУБД Microsoft Access.

АЧКАСОВА Л.Н., канд. экон. наук; ГАШИНСКАЯ А.А., студентка,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

АВТОМАТИЗАЦИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ СЛУЖБЫ ЭКСПЛУАТАЦИИ АТП

Аннотация. В статье обсуждается вопрос создания автоматизированной информационной системы службы эксплуатации автотранспортного предприятия с помощью СУБД Microsoft Access. Этот инструмент предоставляет эффективный набор средств, которые позволяют быстро организовать учет данных, отчетность и доступ к данным. Статья содержит описание шагов и иллюстрации результатов создания информационной системы. В предлагаемой программе разработаны таблицы данных, в которых предложена определенная их организация и связи между таблицами, определенные действия с данными, которые необходимо будет делать в процессе эксплуатации базы данных и определенная система отчетов, которые будут выводиться на печать. Предложенная программа позволяет пользователю самостоятельно вносить, при необходимости, коррективы и дополнения в саму программу, значительно повышает скорость обработки и обмена информацией, позволяет перейти к безбумажной технологии, повысить оперативность принятия решений.

Ключевые слова: информационная система, база данных, служба эксплуатации АТП, СУБД Microsoft Access.

L. ACHKASOVA, Cand. Sc. (Econ.); A. GASHYNSKA, Student,
Kharkiv National Automobile and Highway University

AUTOMATION OF INFORMATION SYSTEM OF TRAFFIC DEPARTMENT AT A MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE

Abstract. *The issue of creation of an automated information system of traffic department at motor transport enterprise (MTE) with the aim of Microsoft Access DBMS is considered in the article. This tool provides a powerful set of options that allows you to organize data accounting, reports, and data access quickly. The article contains description of the steps and the illustrations of the results of an information system creation. The offered program has the developed data tables, which suggest their specific organization and connections between the tables, the specific actions with the data which will be necessary to do during the database operational process, and the specific reporting system, which will be printed. The offered program allows the users to make the adjustments and the additions to the program by themselves when it is necessary. Also it increases the speed of processing and exchange of information significantly; it allows to switch over to the paperless technology and increase the efficiency of decision-making.*

Key words: *information system, database, traffic department at motor transport enterprise, Microsoft Access DBMS.*

Постановка проблеми. В останні десятиліття інформацію розглядають як один з основних ресурсів розвитку суспільства, а інформаційні системи та технології – як засіб підвищення продуктивності праці та ефективності роботи персоналу. Сучасні темпи розвитку бізнесу вантажоперевезень указують на необхідність активного впровадження нових методів роботи, що відповідають зростаючим потребам споживачів. У зв'язку з цим виникає необхідність автоматизації роботи служби експлуатації підприємства вантажоперевезень.

Практично всі інформаційні системи в наш час організовуються на основі засобів автоматики й обчислювальної техніки, тому існує широкий спектр програмних систем, які вирішують завдання електронної обробки документів. Створення цілісної інформаційної системи служби експлуатації АТП з урахуванням багатьох конкретних факторів цієї предметної галузі потребує вивчення та аналізу вже наявних програмних комплексів, на підставі яких можна виконувати вдосконалення інформаційної системи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розробки й дослідження інформаційних систем знайшли відображення в роботах таких науковців: О.Л. Голіцин, В.Н. Ветлінський, В.Ф. Ситник, А.М. Береза, І.Ф. Рогач, але дослідження вчених цієї галузі не

охоплюють усіх аспектів розглянутої проблеми, а саме специфіки автотранспортних підприємств.

Комплексна автоматизація автотранспортного підприємства впроваджується шляхом установаження необхідного програмного забезпечення і містить автоматизацію бухгалтерської та податкової діяльності, а також управлінського обліку.

Вартість упровадження системи автоматизації варіюється від 10 тис. до 1 млн грн, залежно від складності проекту, необхідності додаткових доопрацювань, розробки концепції впровадження проекту до його початку, терміну впровадження, кількості робочих місць, що підлягають автоматизації, перенесення в базу даних довідників та залишків тощо [1].

Наслідками автоматизації підприємства будуть не лише усунення наявних проблем, а й такі покращення:

- скорочення витрат: автоматизація допоможе виявити недоліки у веденні обліку палива, запчастин, матеріалів, ремонтів тощо;
- уся інформація про діяльність підприємства локалізується в одному місці і може бути використана для прийняття будь-яких поточних і стратегічних рішень;
- з'являється можливість проводити складні розрахунки автоматично.

Для автоматизації автотранспортних підприємств існують три класи систем: FMS-, TMS-системи, системи GPS-моніторингу.

FMS-система (англ. Fleet Management System) – система управління автогосподарством, основними завданнями якої є відображення рейсів у базі даних, розрахунок витрат палива, облік роботи автомобілів, складський облік та облік ремонтів, облік праці та зарплати водіїв, планування ТО, облік витрат для кожного автомобіля окремо. Більшість систем даного класу розроблені на платформі 1С. Це пов'язано з низькою вартістю як безпосередньо програмних продуктів, так і послуг щодо їх впровадження.

TMS-система (англ. Transportation Management System) – система управління автотранспортом, що поєднує роботу із замовленнями, автоматизацію транспортної логістики, планування оптимальних маршрутів, розрахунок вартості перевезень.

Система GPS-моніторингу – програмне забезпечення, яке компанія отримує у процесі купівлі GPS-обладнання. Таке програмне забезпе-

чення дозволяє відстежувати місцезнаходження автомобілів, зливи ПММ, роботу двигуна тощо залежно від установлених датчиків [2].

На ринку компаній, що розробляють програмні продукти для автотранспортного підприємства, наразі існує дві найбільш надійні: «Парус» та «ІС». Цими компаніями розроблено для АТП комплексні програмні продукти: «jПарус – Управління автотранспортом» та «ІС: Управління автотранспортом Стандарт для України».

Рішення jПарус «Управління автотранспортом» дозволяє автоматизувати облік подорожніх листів, доходів та витрат, маршрутів, ПММ, запчастин, акумуляторів, шин, ремонтів, складання графіків ТО. Також за допомогою системи можна отримувати уявлення про рентабельність роботи підприємства, знизити рівень зловживань з боку персоналу, отримувати різні звіти та аналітичні зведення. Рішення інтегрується з GPS-системами та дозволяє вести GPS-моніторинг автотранспорту.

Система володіє функціональними можливостями, що забезпечують:

- облік замовлень на транспортне обслуговування;
- оформлення, облік та обробку подорожніх листів (зокрема Міжнародного дорожнього листа (Форма № 1), для вантажного автомобіля (Форма № 2), для легкового автомобіля (Форма № 3);
- розрахунок нормативної та фактичної витрати пального для автомобілів;
- розрахунок виробітку в подорожніх листах із подальшою обробкою інформації;
- облік ТО та ремонтів;
- завантаження даних процесингових центрів за деталізацією заправок ПММ;
- облік пального, придбаного за готівку, безготівковим розрахунком, отриманим за талонами, і виданого зі складу або отриманого від третьої особи;
- облік наданих послуг та виконаних робіт у розрізі замовників;
- калькуляція ремонтних робіт. Планування ТО з контролем терміну та пробігу. Замовлення на ремонт, створення ремонтного листа та акта виконаних робіт;
- створення авансового звіту на підставі даних про заправки ПММ подорожнього листа;

– GPS-трекінг. Інтеграція з GPS-системами з метою повного контролю пересування та місцезнаходження автомобіля. Візуалізація маршруту на карті, побудова часового графіка швидкості автомобіля на маршруті.

На відміну від програмного продукту «jПарус», компанія «1С» у своєму програмному продукті запровадила можливість відслідкування статусу виконання завдань з перевезень, обліку замовлень на сервісне обслуговування транспортних засобів, обліку ремонтів, що виконані як на власній ремонтній базі, так і в сторонніх автосервісах і т. ін. [3]. Безумовно, пропоновані програмні продукти є комплексними, але вони розраховані на середні й великі автотранспортні підприємства й їх вартість становить від 300 євро за 1 модуль з установкою на 1 робочій станції. Крім того, ці програмні продукти потребують відповідної підготовки для їх використання.

Зараз на ринку автотранспортних послуг домінують невеликі АТП та приватні перевізники. Для цих підприємств не завжди вигідно купувати подібні програмні продукти. Це пов'язано з використанням не повною мірою можливостей цих програмних продуктів. У наявних невеликих АТП здебільшого використовують ексклюзивно розроблені програмні продукти. Більш вигідним у цих випадках є автоматизація на підставі наявних інструментів: електронних таблиць Excel та СУБД Access.

Дотепер залишається невирішеним питання автоматизації обробки інформації в службі експлуатації, розрахованої для малих автотранспортних підприємств.

Невирішені складові загальної проблеми. Відсутність на ринку програмних продуктів таких, які були б доступними для малих АТП, привело до необхідності розробки питання автоматизації інформаційної бази служби експлуатації таких АТП.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є створення автоматизованої інформаційної системи служби експлуатації автотранспортного підприємства за допомогою СУБД Microsoft Access.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для автоматизації інформаційної системи служби експлуатації АТП необхідним є питання створення інформаційно-логічної моделі бази даних (БД), склад таблиць БД, обстеження маршрутів руху документів цієї слу-

жби тощо. Усі ці питання були раніше розглянуті та зроблені пропозиції, які наведені в [4].

Одним з основних елементів СУБД Access, як і взагалі будь-якої СУБД, є таблиця. Саме в таблицях БД зберігають усю свою інформацію, і робота з новою БД починається зі створення таблиць [5].

Говорячи мовою СУБД, кожний рядок таблиці містить дані про один об'єкт (клієнтів, автомобілі). Так, рядок містить довідкові дані, а стовпці таблиці – різні характеристики цих об'єктів – атрибути.

Робота з таблицями складається з трьох основних етапів: створення таблиць (опис структури); установлення зв'язку між ними; робота з даними в таблицях: введення, перегляд, зміна, пошук і т. п. Склад таблиць, опис їх структури і зв'язки між ними запропоновано в [4]. Унаслідок роботи з елементом «Таблиця в СУБД Access 2007» були сформовані «Довідник працівників», «Довідник клієнтів», «Довідник автомобілів», «Довідник марок», «Довідник маршрутів», «Подорожній лист». Приклад «Довідника працівників» наведено на рис. 1.

Имя поля	Тип данных	Описание
КодПрацівника	Счетчик	
ТабельнийНомер	Числовой	
ПІБ	Текстовый	
Посада	Текстовый	
Розряд	Текстовый	
Оклад	Числовой	
Стаж	Числовой	
ІндКод	Числовой	

Свойства поля	
Общие	Подстановка
Размер поля	Длинное целое
Новые значения	Последовательные
Формат поля	
Подпись	
Индексированное поле	Да (Совпадения не допускаются)
Смарт-теги	
Выравнивание текста	Общее

Рис. 1. Таблиця «Довідник працівників» в Access 2007

Наступним кроком після створення таблиць є встановлення зв'язків між ними. «Зв'язки» дозволяють установити правила взаємодії між таблицями, завдяки чому часто вдається значно зменшити обсяг будь-якої бази даних, особливо в тих випадках, коли інформація повторюється. Крім того, забезпечується високий рівень захисту від некоректного введення інформації і з'являється можливість уникнути багатьох проблем, пов'язаних зі зміною даних у таблицях.

Зв'язки в реляційних базах даних визначаються за збігом значень полів у різних таблицях.

Для роботи зі зв'язками між таблицями в Access використовується схема даних (рис. 2). Щоб відкрити схему даних, необхідно виконати команду «Сервіс → Схема даних». Усі зв'язки встановлювалися відповідно до ІЛМ, наведеної в [4].

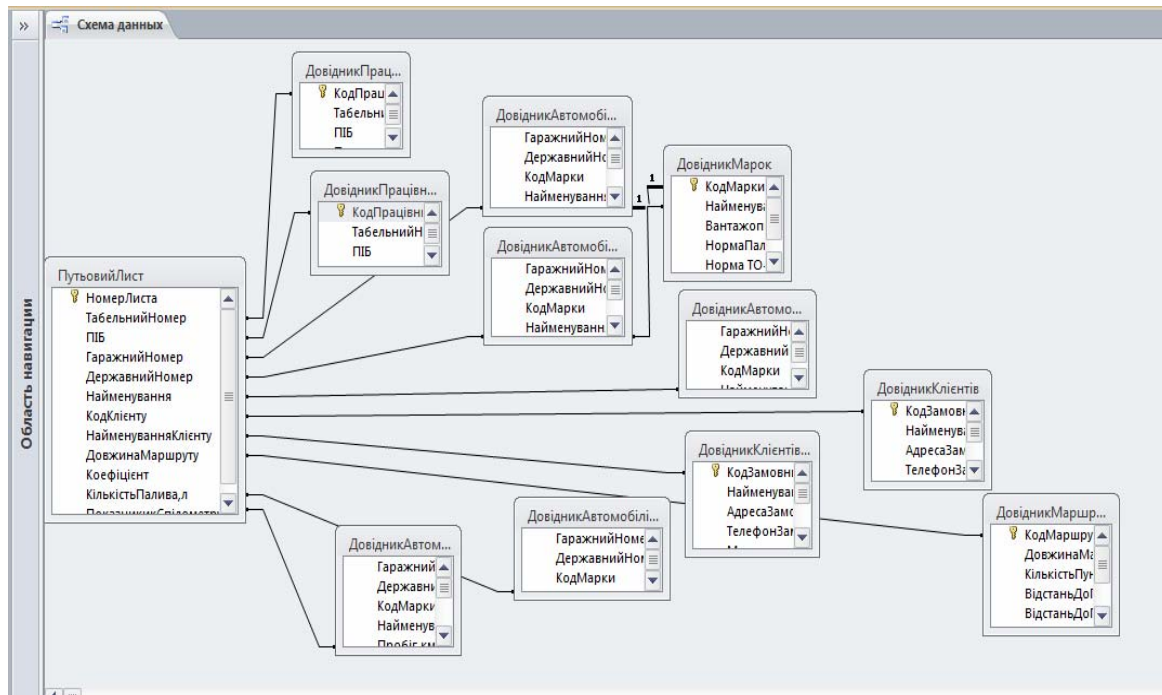


Рис.2. Схема зв'язків даних в Access 2007

Основним оброблюваним документом запропонованої бази даних є подорожній лист. За допомогою цієї БД буде повністю автоматизована його виписка. Це дозволить скоротити час на виписку, знизити ймовірність допущення помилок, а також автоматизувати обробку подорожнього листа після здійснення процесу доставки вантажу.

Наступним кроком було створення форм. Access дозволяє організувати зручний та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс користувача для роботи з даними за допомогою форм. Формами називаються діалогові вікна, що налаштовуються та зберігаються в базі даних у вигляді об'єктів спеціального типу. Форми використовуються в додатку для введення й відображення даних з таблиць і запитів.

Форми в пропонуваній базі були створені для всіх таблиць БД. Приклад отриманої форми «Довідник автомобілів» наведено на рис. 3.

У роботі будь-якої служби АТП є необхідність створення паперових документів. В Access створення таких документів можливе за допомогою елемента «Звіти».

ДовідникАвтомобілів

ГаражнийНомер	ДержавнийНомер		
111	7852		
КодМарки			
АК			
Найменування	Пробіг,км	ПробігДоТО-1	ПробігДоТО-2
ГАЗ-5240	11	5	5
КількістьПалива, л	ПоказникСпідометр	КодАвтомобіля	
100	90	1	

Рис. 3. Форма «Довідник автомобілів» в Access 2007

Звіти забезпечують надання користувачам БД необхідної інформації в зручному вигляді. Вони дозволяють вибрати з бази даних необхідну користувачу інформацію й оформити її у вигляді документів, які можна переглянути й надрукувати. Джерелом даних для звіту може бути таблиця або запит. Крім даних, отриманих з таблиць, у звіті можуть відображатися обчислені за вихідними даними значення. Приклад створення звіту «Маршрути» на основі «Довідника клієнтів» та «Довідника маршрутів» наведено на рис. 4.

ДовідникМаршрутів

Ідентифікатор Маршруту	КількістьПунктів	НайменуванняЗамовника	АдресаЗамовника	ТелефонЗамовника
45	2	"Зірка"	м. Харків вул. Сумська 8	
		"ХімЗавод"	м. Київ вул. Кірова 7	
		"ХТЗ"	м. Харків вул. Тимуровцев 5А	
20	2	"ХТЗ"	м. Харків вул. Тимуровцев 5А	
100	5	"Стірол"	м. Київ вул. Пушкінська 89	

28 листопада 2015 р. Стр. 1 из 2

Рис. 4. Звіт «Маршрути» в Access 2007

Реалізовані форми й звіти дозволяють здійснювати подання даних у зручному для користувача вигляді, забезпечують високий рівень коректності у роботі із БД, надають можливість надання користувачеві підсумкових даних.

Робота в СУБД Access передбачає роботу з наявними таблицями БД. Сутність цієї роботи зводиться до створення запитів та фільтрів.

Фільтри є набором умов, що дозволяють відбирати підмножину записів або сортувати їх. Фільтри мають обмежені можливості і застосовуються, коли в таблиці або запиті необхідно відтворити групу записів, що відповідають певним умовам. Фільтри не є окремим об'єктом, а лише однією з функцій у роботі із записами в Access.

Для контролю роботи водіїв на підставі фільтрації записів «Довідника працівників» були отримані результати, наведені на рис. 5.

Одним із стандартних об'єктів Access є запит. Запити використовуються для перегляду, аналізу й зміни даних в одній або декількох таблицях. Наприклад, можна використати запит для відображення даних з однієї або декількох таблиць і відсортувати їх у певному порядку, виконати обчислення над групою записів, здійснити вибірку з таблиці за певними умовами. Сам запит не містить даних, але дозволяє вибирати дані з таблиць і виконувати над ними низку операцій [5].

ДовідникПрацівників									
КодПрацівн	ТабельнийНомер	ПІБ	Посада	У	Розряд	Оклад	Стаж	ІндКод	L
8		Робко Н.Г.	водій		2	3000	5		
9	1698	Катилivecь Д.В.	водій		1	3000	5	978965489	
13	8596	Лукьянченко Л.П.	водій		3	3000	3	823564879	
17	5698	Хабенко М.Е.	водій		5	3500	5	120365891	
18	2356	Боков В.В.	водій		5	3500	8	187569583	
19	1236	Баканов Е.Р.	водій		2	3000	8	336587520	
20	1254	Марченко Д.Д.	водій		2	3000	20	269658745	
21	1236	Мачуженко Г.І.	водій		2	3000	10	236954868	
22	3658	Ждан Д.А.	водій		1	3000	10	123684593	
28	2004	Грішин А.А.	водій		4	3000	1	130547962	
29	6950	Злобін В.Г.	водій		3	3000	1	584729143	
30	1289	Тептелев Д.В.	водій		3	3000	3	254897658	

Рис. 5. Результати фільтрації даних

Для створення запиту, що містить інформацію про працівників та їх оклад, було створено запит з параметрами (рис. 6).

	ПІБ	Посада	Оклад
1858	Гриченко В.К.	директор	5500
2695	Мельник М.Н	заступник директора	5000
1245	Громзай С.Н.	директор	5500
1239	Чернецький Л.П.	заступник директора	5000
1258	Мілевський М.Ю.	секретар	4000
4785	Винник Л.І.	менеджер по експлуатації	3500
1256	Светіна В.Л.	черговий диспетчер	4500
1414	Мармутта А.Г.	старший диспетчер	3500
1265	Лукьяненко Ф.В.	лінійний диспетчер	4500
4582	Вовк Л.П.	головний інженер	5000
1256	Чорноус К.Н.	головний інженер	5000
1478	Мароховська М.Д	секретар	4000
5698	Хабенко М.Е.	водій	3500
2356	Боков В.В.	водій	3500
2585	Гулик А.В.	секретар	4000
1212	Гашинська А.А.	лінійний диспетчер	4500
3415	Зеленохат Г.І.	головний інженер	4500
1274	Пахоменко В.А.	менеджер по експлуатації	4500
8978	Лоріна Д.А.	секретар	4000

Рис. 6. Результат виконання запиту

Реалізація запитів дозволяє робити вибірку даних за певними умовами, що є підставою для автоматизованого ведення документообігу.

У запропонованій БД головним елементом графічного інтерфейсу стане кнопкова форма, що забезпечує швидкий доступ до всіх об'єктів БД.

Кнопкові форми містять кнопки, що дозволяють обирати основні функції або підсистеми додатку. Кнопкова форма запропонованої БД «Freight traffic» наведена на рис. 7.



Рис. 7. Головна сторінка Freight traffic

Таким чином, очевидно, що разом з технічними питаннями організації БД дуже важливо забезпечити додаток зручним інтерфейсом. Access дозволяє забезпечити базу даних усіма необхідними елементами інтерфейсу – меню й панелями інструментів, формами для введення даних. Усе це оптимізує роботу з базою даних та надає додатку закінченого вигляду.

Висновки. Основними цілями автоматизації інформаційної системи є підвищення якості функціонування об'єкта інформатизації за рахунок підвищення швидкості обробки інформації, зниження трудомісткості отримання довідкових даних, переходу до безпаперової технології, підвищення швидкості обміну даними між підсистемами. Створена програма «Freight traffic» призначена для зберігання та обліку інформації в службі експлуатації АТП. Створення та впровадження програми «Freight traffic» дозволяє вести більш оперативний облік у сфері діяльності підприємства. Використання програми «Freight traffic» дозволить поліпшити, прискорити та спростити облікову роботу підприємства, що підвищить ефективність роботи АТП.

Література

1. Деркач Є. Автоматизація автотранспортного підприємства. Актуальні проблеми та їх вирішення / Є. Деркач // Перевізник . – 2014. – № 2 (49). – С. 24–26.
2. Деркач Є. Автоматизація автотранспортного підприємства. Актуальні проблеми та їх вирішення / Є. Деркач // Перевізник. – 2014. – № 3 (50). – С. 15–17.
3. 1С: Управление автотранспортом. Стандарт для Украины. – Электронный ресурс Режим доступа: http://rarus.com.ua/transp/1s_upravlenie_avtotransportom_standart_dlya_ukrainy_/#uat 1.
4. Ачкасова Л.М. Розробка інформаційної системи служби експлуатації АТП / Л.М. Ачкасова // Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – 2007. – Вип. 11. – С. 71–77.
5. Бекаревич Ю. Самоучитель Microsoft Access 2000 / Ю. Бекаревич, Н. Пушкина. – С.Пб.: БХВ – Санкт-Петербург, 2007. – 480 с.

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

Стаття надійшла до редакції 22.02.2016 р.

УДК 338.534:629.73(045)

МАТВЄЄВ В.В., канд. екон. наук, професор;
МАТВЄЄВ О.В., аспірант (НАУ),
Національний авіаційний університет

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРАХУНКУ КОРПОРАТИВНОЇ ВАРТОСТІ АВІАПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У даній статті досліджуються особливості управління вартістю авіатранспортних підприємств. Установлюються та вдосконалюються методичні підходи до розрахунку корпоративної вартості авіатранспортного підприємства з метою забезпечення економічної надійності підприємства в інтеграційних умовах глобалізаційного ринку авіапослуг. Розглядаються джерела, що використовуються для оцінки бізнесу методами дохідного підходу. Порівнюються реальна та корпоративна вартості авіатранспортних підприємств та їх вплив на економічну ефективність. Отримані результати даної статті дозволяють здійснювати подальші дослідження щодо питання підходів розрахунку корпоративної вартості авіапідприємств.

Ключові слова: авіатранспортне підприємство, вартість підприємства, корпоративна вартість авіапідприємства, управління вартістю авіатранспортних підприємств, розрахунок корпоративної вартості.

МАТВЕЕВ В.В., канд. экон. наук, профессор;
МАТВЕЕВ А.В., аспирант (НАУ),
Национальный авиационный университет

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАСЧЕТУ КОРПОРАТИВНОЙ СТОИМОСТИ АВИАПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В данной статье исследуются особенности управления стоимостью авиатранспортных предприятий. Устанавливаются и совершенствуются методические подходы к расчету корпоративной стоимости авиатранспортного предприятия с целью обеспечения экономической надежности предприятия в интеграционных условиях глобализационного рынка авиауслуг. Рассматриваются источники, используемые для оценки бизнеса методами доходного подхода. Сравниваются реальная и корпоративная стоимости авиатранспортных предприятий и их влияние на экономическую эффективность. Полученные результаты данной статьи позволяют осуществлять дальнейшие исследования вопроса относительно подходов расчета корпоративной стоимости авиапредприятий.

Ключевые слова: авиатранспортное предприятие, стоимость предприятия, корпоративная стоимость авиапредприятия, управление стоимостью авиатранспортных предприятий, расчет корпоративной стоимости.

V. MATVEEV, Cand. Sc. (Econ.), Professor;
O. MATVEEV, postgraduate (NAU),
National Aviation University

METHODOLOGICAL APPROACHES TO CALCULATING THE AIRLINE CORPORATE COST

Abstract. *The peculiarities of airline cost management are examined in the article. Methodological approaches to calculating the airline corporate cost to ensure economic reliability of the enterprise in integration circumstances of airline globalization market are established and improved. The sources of business valuation using income approach methods are considered. The real and corporate cost of airlines and their impact on economic efficiency are compared. The obtained results of the article allow us to conduct further research of approaches to calculating the airline corporate cost.*

Key words: *airline, enterprise cost, airline corporate cost, airline cost management, corporate cost calculation.*

Постановка проблеми. Об'єднавши весь попередній досвід розвитку концепцій управління, вартісний підхід відображає якісний стрибок в ідеології оцінки та прийняття управлінських рішень. Від традиційного аналізу фінансових результатів за період та їх зіставлення з аналогічними показниками минулого менеджмент переходить до довгострокового прогнозу грошових потоків і безперервного моніторингу випереджальних нефінансових індикаторів. Найважливішою проблемою стає максимізація вартості компанії, а головною відмітною рисою корпоративного управління – націленість на майбутнє. Існує велика кількість методів збільшення вартості підприємства, в основу яких покладено визначення кількісної величини активів. Проте жоден з наявних методичних підходів не враховує особливості авіатранспортних підприємств, а саме: умови конкурентного середовища, розподіл доходів (відповідно величини активів) від авіаційної та неавіаційної діяльності; корпоративний статус підприємства, унаслідок чого розрахунковий результат не орієнтований на зростання інвестиційної активності суб'єктів ринку авіаперевезень. У зв'язку з вищесказаним загальний результат не може гарантувати максимальної інвестиційної привабливості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У ході дослідження нами було проаналізовано публікації вчених, що розглядають проблеми управління вартістю підприємств, а також дослідження, що

висвітлюють розв'язання даної проблеми для підприємств авіатранспортної галузі провідними вченими: Д. Леонов, Б. Стеценко [1], Ж.К. Нестеренко, Т.А. Афанасьєва [2], Г.В. Остапова, О.В. Арєф'єва, [5], О.М. Скібіцький, Л.І. Скібіцька [4], О.С. Железная [7] та інші.

Невирішені складові загальної проблеми. У літературі на сьогодні недостатньо широко висвітлене питання розрахунку корпоративної вартості авіатранспортного підприємства. Також мало розгорнуте питання щодо методів оцінки пакета корпоративних часток та їх вплив на вартість авіатранспортних підприємств.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження методичних підходів до розрахунку корпоративної частки для забезпечення ефективності управління вартістю авіатранспортного підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління вартістю не повинно зводитися до методології вартісної оцінки. Його головне завдання – визначити цілі й шляхи зміни корпоративної культури менеджера, орієнтованого на вартість, тонкощі організаційної поведінки, що турбують не менше, ніж використання вартості як критерію ефективності та інструменту для прийняття рішень [7].

Корпоративна вартість підприємства характеризує ринкову вартість, яка визначається за допомогою показників: обсяг та джерела надходження інвестиційних ресурсів, частки інвесторів, коефіцієнт платоспроможності тощо [5]. У свою чергу, корпоративна стійкість відображає ступінь концентрації корпоративних часток у розпорядженні окремого учасника або групи учасників, що пов'язані між собою економічними інтересами. Цей показник виключає будь-яку можливість відчуження корпоративних частки або їх перехід іншим особам. Таким чином, корпоративна вартість зумовлюється економічною надійністю підприємства та характеризується стабільністю його функціонування.

Пакет корпоративних часток є наявною у власності одного й того ж акціонера визначеною кількістю корпоративних часток (акцій, паїв) (більше однієї) одного й того ж емітента. Експертна оцінка пакета корпоративних часток (акцій, паїв) може проводитися із використанням трьох загальноприйнятих методів: методу затрат, методу аналогів продажу, методу потенційної прибутковості. Метод

затрат використовується у визначенні номінальної вартості пакета корпоративних часток (акцій, паїв), а також для оцінки витрат акціонерного товариства, які спрямовуються або мають бути спрямовані на збереження та утримання частки ринку, що займає підприємство. Метод аналогів продажу застосовується у визначенні співвідношення між ринковою ціною корпоративних часток підприємств-аналогів і доходів підприємства, акції якого оцінюються (коефіцієнт дивіденду на корпоративні частки). Метод потенційної прибутковості передбачає використання способу прямої капіталізації, якщо за результатами аналізу прогнозуються стабільні доходи від експлуатації підприємства, акції якого оцінюються, а також способу дисконтування майбутніх грошових потоків у випадку, коли доходи підприємства змінюються в часі [8].

Використання зазначених методів оцінки передбачає врахування того, що оцінюваний пакет корпоративних часток (акцій, паїв) є часткою ринкової вартості підприємства й має властивості, які відрізняються від властивостей підприємства загалом.

Ринкова вартість корпоративних часток (акцій, паїв) визначається як частка ринкової вартості підприємства, яку має пакет акцій, з урахуванням галузевих характеристик корпоративних часток, основних їх характеристик, характеристик пакета корпоративних часток (акцій, паїв).

Оцінка пакета корпоративних часток (акцій, паїв) залежно від галузевої належності підприємства може здійснюватися, виходячи з ознак галузі за показниками – рівень дивідендів, курсова вартість, ризикованість, ліквідність.

Метод оцінки вартості корпоративних часток є єдиним корисним показником реальної ціни у випадку, якщо ні покупець, ні продавець не мають переваг один над одним.

Єдиним способом оцінки вартості акцій, основаної на вартості активів, що впливає на встановлення ціни акції, є оцінка на підставі ліквідаційної, чи «роздільної» вартості

Ліквідаційна вартість акцій є сума грошей, яку отримують власники акцій у тому випадку, якщо підприємство буде ліквідовано, активи «розроблені» та продані вроздріб різним покупцям.

Оцінка за відновлюваною вартістю є сумою, що була б витрачена, якби активи підприємства потрібно було замінити в їх поточ-

ному стані й за поточними цінами. За деякими винятками оцінка активів за відновлюваною вартістю є достовірним показником їх вартості для підприємства за умови, що підприємство планує продовжувати операції. Отже, оцінка за відновлюваною вартістю є оцінкою «вартості діючого підприємства».

Як альтернативу у завданні бази для оцінки вартості акцій можна використовувати величину дивідендів. Покупець акції платить гроші за очікуваний майбутній дохід від дивідендів, які він отримує, поки не продасть акцію. Продавець акції отримує гроші зараз, а натомість відмовляється від майбутнього доходу від дивідендів. Оцінка на підставі дивідендного доходу – найкращий метод оцінки пакетів акцій дрібних акціонерів, тому що тільки великий акціонер може впливати на політику розподілу доходів компанії.

Оцінка бізнесу із застосуванням методів дохідного підходу здійснюється на підставі доходів підприємств, тих економічних вигод, які одержує власник від володіння підприємством (бізнесом). Оцінка вартості авіапідприємства із застосуванням методів дохідного підходу основана на принципі, що потенційний покупець не заплатить за частку в підприємстві (бізнесі) більше, ніж вона може принести доходів у майбутньому [8]. Застосування методу дохідного підходу є обов'язковим у разі оцінки вартості підприємства, що має прибуток.

Основними джерелами, які використовуються для оцінки бізнесу методами дохідного підходу, є:

- 1) бухгалтерська звітність, аудиторські висновки, дані бухгалтерського обліку, зокрема інформація про розміри виплачуваних товариством дивідендів, інформація про реалізовані інвестиційні проекти, інша інформація про фінансові та виробничі показники підприємства за минулі звітні періоди;

- 2) бізнес-плани, а також інші документи підприємства з планування фінансових і виробничих показників;

- 3) результати анкетування та проведення інтерв'ю з керівництвом, адміністрацією підприємства, відповіді підприємства на запити оцінювача;

- 4) інформація про економічну ситуацію та тенденції розвитку галузі (галузей), до яких належить оцінюване підприємство;

- 5) інформація про економічну ситуацію та тенденції розвитку регіону (регіонів), до яких належить оцінюване підприємство;
- 6) інформація про ризики, пов'язані з діяльністю підприємства;
- 7) інформація про котирування акцій і мінливості курсу акцій оцінюваного підприємства, підприємств галузі, до якого належить оцінюване підприємство, та фондового ринку загалом;
- 8) інформація про макроекономічну ситуацію в економіці та тенденції її розвитку.

Визначені методи не дозволяють зробити якісну ринкову оцінку вартості корпоративних часток, що належать юридичній особі – учаснику. Це, у свою чергу, є наслідком відсутності системи стимулювання інвестиційної активності в корпоративних підприємствах.

З метою створення зацікавленості юридичними особами – учасниками щодо сприяння ефективного функціонування та розвитку авіапідприємств, пропонується використовувати метод розрахунку корпоративної вартості для подальшого коригування величини корпоративних часток бізнес-одиниць авіатранспортної галузі. Збільшення частки неавіаційних бізнес-структур забезпечує підвищення рівня надання послуг та рівня задоволеності клієнтів і, відповідно, підвищення попиту. Таким чином, урахування рівня концентрації корпоративних часток дозволяє забезпечити зростання корпоративної вартості підприємства та обґрунтовує утворення корпоративної вартості та збільшення номінальної вартості. Методичний підхід до перерахунку корпоративних часток бізнес-одиниць авіатранспортного підприємства дозволяє забезпечити економічне стимулювання їх інвестиційної активності та виконання ними інвестиційних зобов'язань.

Для визначення вартості авіатранспортного підприємства можуть застосовуватися різні методи, кожний з яких має свої особливості та сфери використання. Варто виокремити метод оцінювання активів (витратний), метод оцінювання на підставі прибутковості, дисконтування грошових потоків, ринкового порівняння, метод визначення можливостей для реструктуризації на основі максимально можливого збільшення вартості за рахунок використання внутрішніх і зовнішніх джерел.

Витратний підхід до оцінки вартості найпростіше реалізується у простому балансовому методі. Витратний метод виходить з вартості майна підприємства на момент оцінювання. Цей метод полягає в

оцінюванні окремих груп активів підприємства. Оцінювання активів передбачає визначення тієї вартості, за якою аналогічні засоби виробництва на ринку можна купити або продати. Реальна вартість підприємства визначається як різниця між сумою його активів і величиною боргових зобов'язань. За основу оцінки, як правило, беруть баланс підприємства на певну дату.

Метод оцінювання на підставі прибутковості підприємства ґрунтується на дисконтованих грошових потоках, які мають надійти на підприємство у подальшому, і тому цей метод виходить із цілої низки даних про майбутній розвиток компанії, зміни цін, відомостей про необхідні інвестиції та особливості впливу навколишнього середовища на ефективність господарювання. Застосування методу дисконтованих грошових потоків передбачає створення плану доходів і витрат підприємства за кілька років.

Для аналізу дисконтованих майбутніх грошових потоків ризик можна визначити як оцінений ступінь невизначеності щодо одержання фінансових результатів функціонування підприємств.

Розрахунок корпоративної вартості провідних авіакомпаній України (табл. 1) за даними [9] 2013 р. враховує поточний фінансовий стан та інвестиційну привабливість. Даний показник має значення від 0 до 1 і безпосередньо залежить від корпоративної стійкості авіапідприємства. Показники корпоративної стійкості визначаються за допомогою індексації частки статутного капіталу авіакомпанії в альянсах та частки участі авіакомпанії на ринку надання авіапослуг також у моделі враховується коефіцієнт покриття поточних зобов'язань матеріальними запасами [9].

Порівняння розрахунків корпоративної вартості із ринковою вартістю, наприклад авіапідприємства «Дніпроавіа», свідчить про використання як інструменту управління рухом коштів значення саме корпоративної вартості. Це підвищення враховується у процесі визначення вартості підприємства як об'єкта застави в разі залучення кредитних ресурсів та підвищує цінність фінансових інструментів підприємства як об'єктів корпоративних угод.

Таблиця 1

**Розрахунок корпоративної вартості авіапідприємств
з урахуванням величини корпоративних часток**

Назва авіапідприємства	Загальна величина корпоративних часток		Показник корпоративної стійкості (X1)	Інвестиційна привабливість авіапідприємств	Корпоративна вартість підприємства (млн грн)
	Величина статутного капіталу (тис. грн)	Кількість акцій (шт.)			
Приватне акціонерне товариство «Авіакомпанія “Міжнародні Авіалінії України”»	103034	544000	абсолютна	1	245454,0
Приватне акціонерне товариство «Авіакомпанія “Авіалінії України”»	46971	4597050	абсолютна	1	47486,0
Відкрите акціонерне товариство «Авіакомпанія “Одеські авіалінії”»	24128	24127900	абсолютна	1	24572,0
Відкрите акціонерне товариство «Авіаційна компанія «Дніпроавіа»	29596	111956480	абсолютна	1	401386,0
Відкрите акціонерне товариство «Рівненська авіакомпанія “Універсал-Авіа”»	5908	5895299	висока	0,643	6330,3
Публічне акціонерне товариство «Хмельницьке авіапідприємство “Поділля-Авіа”»	2714	10312440	висока	0,503	5335,1
Приватне акціонерне товариство «Міжнародна акціонерна авіаційна компанія “УРГА”»	17372	820827	абсолютна	1	21141,0
Відкрите акціонерне товариство «Луцьке авіапідприємство»	1213530	3710325	висока	0,704	855106,5
Приватне акціонерне товариство «Авіакомпанія “Константа”»	2338	9336375	абсолютна	1	2933,6

Перебільшення корпоративної вартості над залишковою та ринковою вказує на забезпечення додаткового припливу коштів (за результатами продажу інструментів підприємства за корпоративною вартістю) та подальше зростання чистого доходу, зменшення чистого збитку та зростання грошових потоків підприємства. Економічний ефект в економічній практиці вимірюється як різниця між грошовими доходами від такої діяльності та грошовими витратами на її здійснення. Економічний ефект передбачає будь-який корисний результат, виражений у вартісній оцінці.

Залежно від способу виміру економісти розрізняють валовий ефект, умовно чистий ефект, чистий ефект. Під валовим економічним ефектом розуміють валовий дохід фірми як суму валової виручки від реалізації продукції чи послуг. Валовий дохід без урахування експлуатаційних витрат (амортизації, матеріалів, заробітної плати) створюють умовно чистий ефект. Відповідно чистий ефект має у своєму складі умовно чистий ефект після відрахування податків і прирівняних до них витрат [4].

Показники прибутку можуть бути різними, що відповідають необхідності відрахування з валового прибутку різних податків і зборів, а також розрахунку прибутку за різні проміжки часу: за місяць, рік або за весь період виробництва продукції, освоєної за допомогою інвестиції. Реальна вартість характеризує фактичну ефективність діяльності авіатранспортного підприємства та використання його основного та оборотного капіталу з урахуванням потенціалу, інвестиційної привабливості та бренду авіакомпанії на ринку послуг. Урахування фактора потенціалу дозволяє розраховувати корпоративну вартість.

У проведенні аналізу для порівняння реальної та корпоративної вартості АТП було використано приріст чистого прибутку за рахунок зростання перспективної виручки від реалізації з урахуванням перебільшення корпоративної вартості над реальною (табл. 2). Через корпоративну вартість здійснюється управління оборотним капіталом, тобто збільшення та зростання цього капіталу збільшує його ефект.

Таблиця 2

**Порівняння реальної та корпоративної вартості
авіатранспортного підприємства**

Назва авіапідприємства	Реальна вартість, млн грн	Корпоративна вартість, млн грн	Різниця вартостей (3-2)
1	2	3	4
Приватне акціонерне товариство «Авіакомпанія “Міжнародні Авіалінії України”»	22536,8	245454,0	+222917,2
Приватне акціонерне товариство «Авіакомпанія “Авіалінії України”»	0,0037	47486,0	+47486,0
Відкрите акціонерне товариство авіакомпанія «Одеські авіалінії»	74514,0	24572,0	-49942,0
Відкрите акціонерне товариство «Авіаційна компанія “Дніпроавіа”»	298529,9	401386,0	+102856,1
Відкрите акціонерне товариство «Рівненська авіакомпанія “Універсал-Авіа”»	2098,4	6330,3	+4231,8
Публічне акціонерне товариство «Хмельницьке авіапідприємство “Поділля-Авіа”»	134,7	5335,1	+5200,4
Приватне акціонерне товариство «Міжнародна акціонерна авіаційна компанія “УРГА”»	133936,2	21141,0	-112795,2
Відкрите акціонерне товариство «Луцьке авіапідприємство»	5630,3	855106,5	+849476,1
Приватне акціонерне товариство «Авіакомпанія “Константа”»	4735,3	2933,6	-1801,7

Висновки. Корпоративна вартість характеризує ринкову вартість авіатранспортного підприємства, яка визначається за допомогою показників корпоративної стійкості. У свою чергу, корпоративна стійкість відображає ступінь концентрації корпоративних часток у розпорядженні окремого авіатранспортного підприємства або їх об'єднань, що пов'язані між собою економічними інтересами. Цей показник виключає будь-яку можливість відчуження корпоративних часток або їх перехід іншим особам. Таким чином, обґрунтовано, що корпоративна вартість зумовлюється економічною надійністю підприємства та характеризується стабільністю його функціонування.

Щоб визначити вартість авіатранспортного підприємства, можуть застосовуватися різні методи, кожний з яких має свої особливості та сфери використання. Одними з основних є метод оцінювання активів (витратний), метод оцінювання на підставі при-

бутковості, дисконтування грошових потоків, ринкового порівняння, метод визначення можливостей для реструктуризації на основі максимально можливого збільшення вартості за рахунок використання як внутрішніх, так і зовнішніх джерел.

Література

1. Леонов Д. Факторний аналіз фінансового стану акціонерного товариства методом Дюпон (у контексті оцінки ефективності корпоративного фінансового управління) / Д. Леонов, Б. Стеценко // Ринок цінних паперів України. – 2006. – № 1–2. – С. 47–55.
2. Нестеренко Ж.К. Удосконалення оцінки підприємств методами доданої вартості / Ж.К. Нестеренко, Т.А. Афанасьєва // Економічний простір: збірник наукових праць. – 2010. – № 37. – С. 231–243.
3. Терещенко О.О. Управління вартістю підприємства в системі фінансового менеджменту / О.О. Терещенко, М.В. Стецько // Фінанси України. – 2007. – № 3. – С. 91–99.
4. Скібіцька Л. І. Менеджмент підприємницької діяльності. Книга 1. Організація бізнесу: навч. посіб. / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. – К.: Кондор, 2009. – 896 с.
5. Організаційно-економічний механізм управління авіатранспортним підприємством: монографія / Г.В. Астапова, О.В. Арєф'єва, В.В. Матвєєв та ін. – К.: НАУ, 2014. – 304 с.
6. Матвєєв В.В. Інструменти оцінки якості відносин власності авіакомпаній // Збірник наукових праць ДонДУУ, – 2013. – С. 114–119.
7. Матвєєв В.В. Управління ефективністю авіатранспорту: монографія / В.В. Матвєєв, О.С. Железная. – К.: НАУ, 2013. – 226 с.
8. Matveev V.V. Problems of optimization costs to the formation of international economic agreements / V.V. Matveev, V.S. Novik // RIN. – 2013. – № 7. – S. 507–509.
9. Електронний ресурс: Відомості національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/>.

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

Стаття надійшла до редакції 03.11.2015 р.

УДК 625.76:658.15

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

КАЛЬКУЛЮВАННЯ СОБІВАРТОСТІ РОБІТ ОРГАНІЗАЦІЙ ДОРОЖНЬОГО ГОСПОДАРСТВА

Анотація. У даній статті здійснено класифікацію методів калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) за трьома ознаками, що доповнюють одна одну та забезпечують виконання певної передумови здійснення процесу управління витратами.

Також наведено основні результати, одержані автором шляхом виконання визначеної мети дослідження. Основна мета полягала в обґрунтуванні методу калькулювання собівартості робіт з експлуатаційного утримання, ремонту, будівництва та реконструкції автомобільних доріг, який необхідно використовувати сучасним організаціям дорожнього господарства згідно з вимогами управління витратами в умовах ринку та одержання релевантної інформації для прийняття управлінських рішень. Вимоги полягають у забезпеченні можливості виконання запропонованим методом кожної функції контролінгу з урахуванням специфіки дорожнього господарства. У роботі одержав подальший розвиток процес калькулювання собівартості дорожніх робіт шляхом застосування методу «Позамовний усічений стандарт-кост». Для надання можливості практичного застосування запропонованого методу було визначено послідовність дій з калькулювання собівартості дорожніх робіт та формування фінансового результату організації. Для обґрунтування методу було використано такі методи дослідження, як абстрагування, логіко-теоретичне узагальнення, порівняння, моделювання, формалізація, дедукція та індукція. Запропоновані результати досліджень можуть бути використані керівниками організацій дорожнього господарства або їх заступниками з економічних питань, які зацікавлені у підвищенні ефективності роботи організації.

Ключові слова: витрати, собівартість, калькулювання, метод калькулювання, контролінг, функції контролінгу, дорожнє господарство.

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

КАЛЬКУЛИРОВАНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ РАБОТ ОРГАНИЗАЦИЙ ДОРОЖНОГО ХОЗЯЙСТВА

Аннотация. В данной статье осуществлена классификация методов калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг) по трем признакам, которые дополняют друг друга и обеспечивают выполнение одной из предпосылок осуществления процесса управления затратами. Также приведены основные результаты, полученные автором путем выполнения цели исследования. Основная цель заключалась в обосновании метода калькулирования себестоимости работ по эксплуатационному содержанию, ремонту, строительству и реконструкции автомобильных дорог, который необходимо использо-

вать современным организациям дорожного хозяйства согласно требованиям управления затратами в условиях рынка и получения релевантной информации для принятия управленческих решений. Требования заключаются в обеспечении возможности выполнения предложенным методом каждой функции контроллинга с учетом специфики дорожного хозяйства. В работе получил дальнейшее развитие процесс калькулирования себестоимости дорожных работ путем применения метода «Показанный усеченный стандарт-кост». Для предоставления возможности практического применения предложенного метода была определена последовательность действий по калькулированию себестоимости дорожных работ и формированию финансового результата организации. Для обоснования метода были использованы такие методы исследования, как абстрагирование, логико-теоретическое обобщение, сравнение, моделирование, формализация, дедукция и индукция. Предложенные результаты исследований могут быть использованы руководителями организаций дорожного хозяйства или их заместителями по экономическим вопросам, которые заинтересованы в повышении эффективности работы организаций.

Ключевые слова: затраты, себестоимость, калькулирование, метод калькулирования, контроллинг, функции контроллинга, дорожное хозяйство.

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

CALCULATING COST PRICE OF ROAD SECTOR ORGANIZATIONS WORKS

Abstract. The methods of calculating cost price of products (works, services) by the three characteristics that supplement each other and ensure compliance with certain conditions of the cost management process have been classified in this article. The main results obtained by the author by accomplishing the research purposes have also been given. The main purpose was to substantiate the method of calculating the cost price of works on operational maintenance, repair, construction and reconstruction of motor roads, which modern road sector organizations should use according to the requirements of cost management in market conditions and receipt of relevant information for management decisions. The requirements are to ensure the possibility of implementing by the proposed method each function of controlling taking into account the specifics of the road sector. The calculation process of road works cost using the method of «order-by-order cut standard cost» has been further developed in the work. The sequence of operations to calculate road works cost price and form financial result of the organization has been determined to enable the practical application of the method proposed. Such research methods as abstraction, logical-theoretical generalization, comparison, modeling, formalization, deduction and induction have been used to substantiate the method. The proposed research results may be used by the heads of road sector organizations or their deputies on economic issues, who are interested in increasing the efficiency of organizations.

Key words: costs, cost price, calculation, calculation method, controlling, functions of controlling, road sector.

Постановка проблеми. В умовах ринку господарювальний об'єкт несе відповідальність за результати діяльності безпосередньо

своїм майном. Розмір результатів знаходиться у функціональній залежності з величинами доходів та витрат. Більшу частину доходів дорожні організації одержують шляхом виконання державного замовлення, що свідчить про їх низьку можливість впливати на збільшення доходів. Таким чином, основним джерелом підвищення результатів є зниження витрат шляхом удосконалення процесу управління ними. У дорожньому господарстві виробництво є дуже матеріаломістким, трудомістким, машиномістким та енергомістким процесом, тому воно є достатньо витратомістким. У загальних витратах дорожньої організації переважна частка належить собівартості виконаних робіт, тому насамперед необхідно вдосконалювати процес управління нею.

Собівартість виконаних робіт є грошовим вираженням витрат на виробництво й реалізацію робіт (продукції, послуг) організацій дорожнього господарства. Для забезпечення ефективного управління собівартістю підприємства необхідно насамперед визначитися з методом її калькулювання, який визначає технічні прийоми розрахунку собівартості робіт за допомогою певних процедур [1–3]. Отже, обґрунтування найбільш доцільного методу калькулювання собівартості виконаних робіт є першочерговим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних літературних джерелах, присвячених питанням управління витратами та собівартістю [1–21], розглядають достатньо широке коло методів калькулювання собівартості: позамовний, попередільний, попроцесний, нормативний, абзорбпшен-кост, стандарт-кост, директ-кост, АВС-метод та ін. Аналіз сутності, переваг та недоліків кожного методу наведено у табл. 1. Сьогодні немає єдиної та загальноприйнятої класифікації методів калькулювання собівартості продукції, робіт та послуг підприємства [3, 7–9, 13]. На підставі проведеного аналізу розглянуті методи калькулювання собівартості продукції, робіт та послуг було поділено на три групи:

- за об’єктом калькулювання: позамовний, попередільний, попроцесний та АВС-метод;
- за засобом контролю витрат: нормативний метод, метод стандарт-кост;
- за повнотою обліку та калькулювання витрат: метод абзорбпшен-кост (за повною собівартістю) та метод директ-кост.

Таблиця 1

Аналіз методів калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) [1–21]

Назва методу	Сутність методу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Позамовний	визначення собівартості в розрізі статей калькуляції за окремими виробничими замовленнями	– простота технології калькулювання собівартості замовлення; – можливість розподілення непрямих витрат з більшою точністю; – можливість аналізу причин відхилень	– собівартість може бути визначена після виконання замовлення; – призводить до збільшення облікової роботи
Нормативний	складання нормативної калькуляції за чинними на даний період нормативами	– упровадження на підприємстві прогресивних норм і нормативів; – можливість аналізу причин відхилень; - прискорення розрахунку витрат; – можливість контролю за витратами	– необхідність постійно керувати системою норм і нормативів; – складність обліку великого обсягу витрат; – нетиповість окремих звітних періодів
Попроцесний	визначення собівартості певного процесу виготовлення продукції	– простота технології калькулювання; – відсутність необхідності калькулювання собівартості щодо кожної стадії виробництва окремо	собівартість окремих видів робіт залежить від наявності залишків незавершеного будівництва
Попередільний	відображення прямих витрат в аналітичному обліку за переділами та визначення собівартості переділу	відносна простота технології калькулювання	існує проблема розподілення витрат між готовою продукцією та залишками незавершеного виробництва
Директ-кост	складання калькуляції на підставі розподілення витрат на змінні та постійні, у цьому випадку на продукцію відносяться лише змінні витрати, постійні витрати в калькуляції не враховуються	– відносна простота технології калькулювання; – можливість цілеспрямованого управління як змінними витратами, так і маржинальним прибутком; – зменшення трудомісткості розподілу накладних витрат; – отримання інформації, релевантної для прийняття управлінських рішень	– складність віднесення витрат до змінних чи постійних; – слабка увага до постійних витрат; – перекручування фінансового результату через зменшення або збільшення вартості раніше виробленої продукції

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
Абзоршн-кост	метод калькулювання собівартості продукції з розподілом усіх витрат між реалізованою продукцією та залишками продукції на складі	– відсутність поділу витрат на постійні й змінні; – більш точне визначення фінансового результату діяльності підприємства; – відображення покриття доходом від реалізації продукції кожного виду або виду діяльності не тільки прямих змінних витрат, але й постійних накладних витрат	– установлення фактичної собівартості продукції тільки наприкінці періоду; – умовний характер розподілу накладних витрат; – включення до собівартості продукції витрат, безпосередньо не пов'язаних з виробництвом; – недостатня увага до характеру поведінки витрат залежно від обсягу діяльності
Стандарт-кост	для кожного виду витрат (матеріальних, трудових та ін.) визначають обґрунтовані норми витрат (стандарт) ресурсу на одиницю продукції. Витрати ресурсів за нормами та відхиленнями від норм споживання ресурсів ураховують окремо	– формування необхідної інформаційної бази для аналізу й контролю витрат; – наочність у відображенні відхилень від плану у процесі формування витрат; – мінімізація облікової роботи, пов'язаної з калькулюванням собівартості; - вчасне забезпечення менеджерів інформацією про очікувані витрати на виробництво	– застосування для періодично повторювальних витрат; – успішність застосування залежить від складу та якості нормативної бази; – неможливість установити норми щодо окремих видів витрат
Метод ABC	визначення тільки вартості витрат та іншої інформації в розрізі бізнес-процесів (операцій) організації – у виробництві, маркетингу, продажу, доставці, технічній підтримці, наданні послуг, обслуговуванні клієнтів, у забезпеченні якості і т.ін.	– простота, наочність і точність ABC-аналізу дозволяє правильно виявити основні проблеми; – ABC-аналіз діаграми Парето може бути досить легко автоматизований	– у побудові складної, не завжди чітко структурованої діаграми можливі неправильні висновки

Запропонована класифікація передбачає використання під час калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) методу за кожною класифікаційною ознакою, оскільки остання розкриває певну передумову здійснення процесу управління витратами.

Використання різних методів визначення собівартості спрямовано на одержання вірогідної інформації про витрати на окрему продукцію. Ця інформація може бути використана як для контролю дотримання запланованого рівня витрат у процесі виробництва, так і для визначення прибутковості окремих видів продукції (робіт, послуг) та прийняття на цій основі рішень у галузі ціноутворення та асортиментної політики [11, с. 131]. Тобто обрані методи калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) повинні відповідати вимогам щодо управління витратами в сучасних умовах.

На теперішній час в організаціях дорожнього господарства для калькулювання собівартості виконаних робіт використовуються такі методи: позамовний, нормативний та за повною собівартістю. Позамовний метод калькулювання собівартості робіт є обов'язковим. Згідно з установленими нормами ДСТУ Б Д.1.1-1:2013 «Правила визначення вартості будівництва» на роботи з будівництва, експлуатації та утримання автомобільних доріг установлюється договірна ціна, яка передбачає узгодження ціни із замовником робіт та послуг і ринковими реаліями. Таким чином, під час калькулювання собівартості виконаних робіт дорожніми організаціями не враховується цільова спрямованість їх розвитку, не приділяється достатньо уваги характеру поведінки витрат залежно від обсягу діяльності, виконується достатньо великий обсяг облікової роботи (табл. 1), який не відповідає вимогам одержання релевантної інформації для прийняття управлінських рішень.

Невирішені складові загальної проблеми. Методи калькулювання собівартості виконаних робіт, що використовуються сучасними дорожніми організаціями, недостатньо відповідають вимогам управління витратами в умовах ринку та не дозволяють повністю одержати релевантну інформацію для прийняття управлінських рішень.

Формулювання цілей статті. Обґрунтування методів калькулювання собівартості дорожніх робіт, які доцільно використовувати сучасним організаціям дорожнього господарства згідно із вимогами

управління витратами в умовах ринку та одержання релевантної інформації для прийняття управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Гарантоване існування підприємства та його пристосування до розвитку ринків та зовнішнього середовища потребують:

- виконання додаткових вимог до системи управління підприємством: зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього; збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства; постійне спостереження змін, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства; використання продуманої системи дій із забезпечення функціонування підприємства та запобігання кризових ситуацій;

- побудови механізму координації всередині системи управління внаслідок ускладнення систем управління підприємством;

- побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління за умови одночасного інформаційного буму та дефіциту релевантної (значимої, істотної) інформації [10].

Усе це забезпечує впровадження на підприємстві контролінгу [10, 22, 23]. Контролінг – це підсистема управління, що координує підсистеми інформаційного забезпечення, обліково-контрольну, аналітичну, планування та мотивації на комплексну реалізацію специфічних функцій: коментуючої та розвитку управління. Останні забезпечують досягнення як оперативних, так і стратегічних цілей підприємства й орієнтацію на майбутній розвиток шляхом безперервного системного вдосконалення роботи підприємства, що є основою антикризового управління.

Вузловими компонентами концепції контролінгу є [22]:

- орієнтація на ефективну роботу організації у відносно довгостроковій перспективі – філософія дохідності;

- формування організаційної структури, що орієнтована на досягнення стратегічних та тактичних цілей;

- створення інформаційної системи, що адекватна завданням цільового управління;

- групування завдань контролінгу на цикли, що забезпечує ітеративність планування, контролю виконання та прийняття корегувальних рішень.

Найбільш вагомими є філософія дохідності та групування завдань контролінгу на цикли.

Філософія дохідності означає: переважну орієнтацію мислення та дій робітників організації на рентабельність; чітке розуміння контролю витрат та заходів щодо їх зниження як безперервного процесу; гармонійне поєднання орієнтації на клієнтів і на дохід; зв'язок системи стимулювання робітників з їхнім конкретним внеском у досягнення цілей підприємства; синхронізацію цілей підприємства та власних цілей; ріст суми активів організації як один з можливих заходів щодо досягнення стратегічної мети; безперервну оцінку клієнтів за критерієм дохідності, тобто знання того, скільки організація заробила на конкретному клієнті [22].

Передумовою здійснення безперервного процесу управління витратами є класифікація витрат на змінні та постійні й оперування саме цими величинами [24]. Тому в організації необхідно здійснювати облік та контроль постійних та змінних витрат.

За результатами проведених досліджень, виходячи з визначення сутності контролінгу, було виявлено, що даній підсистемі притаманні такі функції:

- інформаційна, яка виявляється у забезпеченні релевантною інформацією для управління за допомогою трансформації даних, що надходять до відділу контролінгу;

- аналітична, суть якої виявляється в розробці основних підконтрольних показників, що дозволяють оцінити ефективність роботи підприємства, у визначенні ступеня впливу різних чинників на величину кінцевого результату, у виробленні заходів щодо усунення та запобігання відхилень у майбутньому, у розрахунку прибутковості й доцільності тієї або іншої комерційної операції [23];

- планування, суть якої виявляється в розробці планових підконтрольних показників, виконання яких дозволить забезпечити виконання оперативних та стратегічних цілей підприємства;

- координаційна, метою якої є координація окремих виробничих планів щодо загального плану в межах як короткострокового, так і довгострокового планування;

- мотивації, метою якої є забезпечення узгодженої зацікавленості робітників центрів бути відповідальними в досягненні поставлених перед підприємством оперативних та стратегічних цілей;

- обліково-контрольна, яка використовується у процесі зіставлення планових і фактичних величин для вимірювання й оцінки ступеня досягнення мети;
- коментуюча функція (специфічна функція контролінгу) суть якої полягає у виробленні широкого спектру можливих шляхів реалізації намічених цілей з обґрунтуванням та поясненням кожного [23];
- розвитку управління (специфічна функція контролінгу) передбачає забезпечення раціональності та постійного оновлення використовуваних методів та інструментів управління, а також удосконалення організації роботи підприємства.

Одним з основних об'єктів контролінгу є витрати [10], найбільшим складником яких у дорожньому господарстві є собівартість робіт на ремонт, експлуатаційне утримання, будівництво та реконструкцію автомобільних доріг, тому під час вибору методу калькулювання робіт дорожніх організацій необхідно насамперед урахувати можливість реалізації методом кожної функції контролінгу, виходячи зі специфічних особливостей функціонування організацій дорожнього господарства (табл. 2).

Таблица 2

Реалізація функцій контролінгу в застосуванні методів калькулювання собівартості дорожніх робіт

[illegible]

Порівняльний аналіз даної можливості за кожним методом калькулювання собівартості дорожніх робіт подано у табл. 2. У таблиці взяті такі позначки: «+», «-» – відповідно функція в застосуванні методу реалізується або не реалізується. Комплексність реалізації функції показує, на скільки відсотків метод калькулювання, що досліджується, дозволяє реалізувати всі вісім функцій контролінгу. Таким чином, унаслідок проведеного дослідження видно, що жодний метод не відповідає стовідсотковій комплексності реалізації функцій контролінгу. Тобто доцільно використовувати комплексний підхід до застосування методу калькулювання собівартості дорожніх робіт, за кожною ознакою класифікації наявних методів, щоб забезпечити стовідсоткове значення комплексності реалізації функцій контролінгу та урахувати всі умови здійснення процесу управління витратами.

За кожною класифікаційною ознакою був обраний той метод, який має найбільше значення показника «комплексність реалізації функцій контролінгу». Таким чином, з усіх перелічених методів калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг), найбільш доцільним для використання в організаціях дорожнього господарства є поєднання застосування методів позамовного, стандарт-кост та директ-кост (табл. 2), тобто здійснення калькулювання собівартості замовлення за плановими показниками витрат з розділенням їх на постійні та змінні, у цьому випадку на замовлення відносять тільки змінні витрати.

Оскільки доцільно впровадження методів одночасно автор вважає, що об'єднані методи доречно назвати позамовним усіченим стандарт-костом? Позамовний усічений стандарт-кост передбачає калькулювання собівартості на основі планових змінних прямих та планових змінних загальновиробничих витрат, унаслідок чого в обліку формується стандартна виробнича собівартість, за якою роботи й послуги списуються на реалізацію.

Для практичного застосування даного методу було визначено послідовність дій щодо калькулювання собівартості дорожніх робіт (рис. 1) та визначення фінансового результату підприємства (рис. 2) за запропонованим методом.

У розподілі витрат на постійні та змінні будуть ураховуватися відхилення від планових показників та їх аналіз зі значним ступе-

нем деталізації за видами замовлень (робіт) (i , $i+1$, n), що забезпечить точний контроль над витратами та можливість перспективного планування за замовниками.



Рис. 1. Калькулювання собівартості дорожніх робіт за методом «позамовний усічений стандарт-кост»

Таким чином, калькулювання собівартості дорожніх робіт за допомогою позамовного усіченого стандарт-косту значно зменшує трудомісткість розрахунку, оскільки облік ведеться лише за змінними витратами, а постійні у свою чергу списуються на загальні витрати. Це дозволяє вирішити проблему неточного розподілу постійних витрат. У процесі розрахунку фінансового результату за позамовним усіченим методом буде врахована зміна маржинального доходу, що дозволить ураховувати дорожні роботи з великою

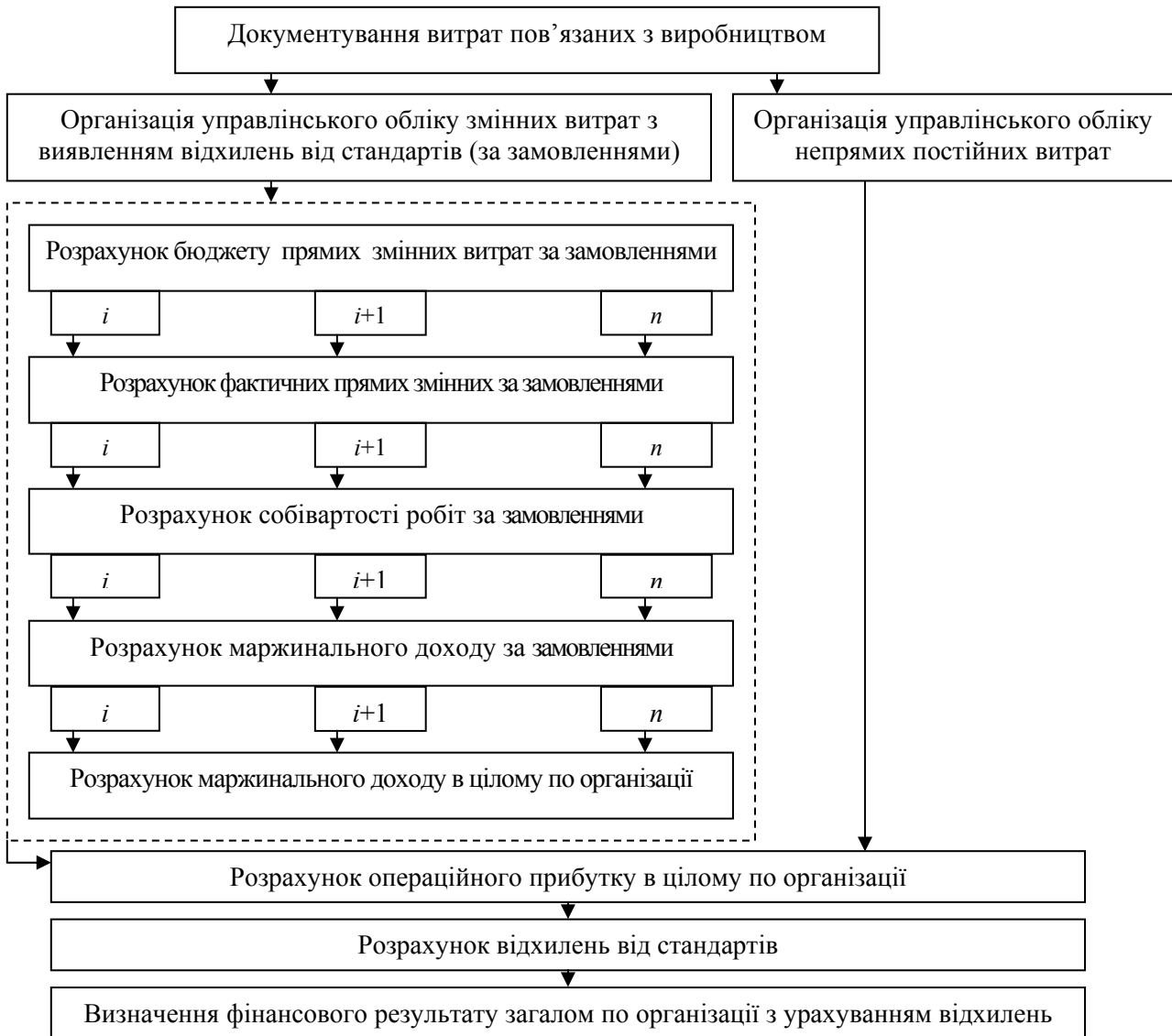


Рис. 2. Визначення фінансового результату за методом “позамовний усічений стандарт-кост”

рентабельністю, щоб переходити в основному на їх виробництво, оскільки під час списання постійних непрямих витрат різниця між продажною ціною й сумою змінних витрат не приховується. Запропонований метод дозволить керівництву приймати оперативні управлінські рішення. Насамперед це стосується можливості проводити ефективну політику ціноутворення, порівняння собівартості дорожніх робіт різних замовлень, періодів за рахунок зменшення статей собівартості; спростити облік, контроль та аналіз витрат. Це значно полегшить процес прийняття оперативних управлінських рішень щодо зниження витрат. Перевагами методу є: підвищення ефективності контролю над витратами; можливість аналізу причин

відхилень; висока надійність результатів за рахунок виключення похибки віднесення постійних витрат на окремі види продукції у процесі їх розподілення; можливість управління змінними витратами та маржинальним доходом; можливість урахувати вироби з більшою рентабельністю; можливість проведення ефективної цінової політики.

Для розподілу витрат на постійні та змінні пропонується використовувати метод, що розглядається в роботах [26, 27], оскільки він ураховує специфіку дорожнього господарства та дозволяє сформувати перелік постійних та змінних витрат, одержуючи у цьому випадку функцію витрат, надійність якої перевищує інші, що одержані наявними методами, які дозволяли здійснювати операційний аналіз тільки на підставі даних за минулі періоди, тобто неможливо було врахувати рівень інфляції та зміну постачальників матеріалів.

Висновки. Таким чином, як метод калькулювання собівартості дорожніх робіт уперше запропоновано використовувати позамовний усічений стандарт-кост. Для його практичного застосування було визначено послідовність дій щодо реалізації калькулювання собівартості дорожніх робіт, виявлення фінансового результату та обрано метод класифікації витрат за критерієм реагування на зміни обсягу діяльності організацій дорожнього господарства.

Література

1. Атамас П.Й. Управлінський облік: навч. посіб. / П.Й. Атамас. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 440 с.
2. Бухгалтерський управлінський облік: підручник / Ф.Ф. Бутинець, Т.В. Давидюк, Н.М. Малюга, Л.В. Чижевська. – Житомир: Рута, 2005. – 480 с.
3. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учебник [для студ. высш. учебн. завед.] / М.А. Вахрушина. – М.: Омега-Л, 2010. – 570 с.
4. Голов С.Ф. Управленческий учет / С.Ф. Голов. – Х.: Фактор, 2009. – 784 с.
5. Давидович І. Є. Управління витратами: навч. посіб. / І. Є. Давидович. – К.: Центр навчальної літератури, 2008. – 320 с.
6. Добровський В.М. Управлінський облік: навч. посіб. / В.М. Добровський, Л.В. Гнилицька, Р.С. Коршикова. – К.: КНЕУ, 2005. – 278 с.
7. Долгова А.В. Выбор метода учета затрат в строительстве [Электронный ресурс] / А.В. Долгова // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 2. – Режим доступа: www.science-education.ru/116-12883.

8. Ерохина О.С. Обоснование метода учёта затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции в системе управления затратами [Электронный ресурс] / О.С. Ерохина, Т.В. Федорович // Проблемы учета и финансов. – 2012. – № 2 (6). – С. 51–58. – Режим доступа: <http://journals.tsu.ru/uploads/import/964/files/06-051.pdf>.
9. Золотухина А.Д. Методы учёта затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг) [Электронный ресурс] / А.Д. Золотухина // Аудит и финансовый анализ. – 2009. – № 2. – С. 30–38. – Режим доступа: <http://www.auditfin.com/fin/2009/2/Zolotuhina/Zolotuhina%20.pdf>.
10. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилошкин, Н.Г. Даниловкина и др.; под ред. Н.Г. Даниловкиной. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 280 с.
11. Лебедев В. Г. Управление затратами на предприятии / В. Г. Лебедев, Т.Г. Дроздова, В. П. Кустарев. – С.Пб.: Бизнес-пресса, 2006. – 265 с.
12. Миерманова С.Т. Традиционные методы учета затрат в системе управленческого учета [Электронный ресурс] / С.Т. Миерманова // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 2 (46). – С. 132–135. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=4545>.
13. Рыбакова О.В. Бухгалтерский управленческий учет и управленческое планирование / О.В. Рыбакова. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 464 с.
14. Трубочкина Н. И. Управление затратами предприятия / Н.И. Трубочкина. – М.: ИНФРА – М, 2009. – 160 с.
15. Турило А. М. Управління витратами підприємства: навч. посіб. / А.М. Турило, Ю. Б. Кравчук, А.А. Турило. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 120 с.
16. Управленческий учет / Э.А. Аткинсон, Р.Д. Банкер, Р.С. Каплан, М.С. Янг; пер. с англ. А.Д. Рахубовского, Д.А. Рабуховской. – М.: Вильямс, 2007. – 880 с.
17. Управління витратами: навч. посіб. / М.Г. Грещак, В.М. Гордієнко, О.С. Коцюба та ін.; за заг. ред. М.Г. Грещака. – К.: КНЕУ, 2008. – 264 с.
18. Управління затратами підприємства: монографія / Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, Л. Ю. Хлапьянов, Г. А. Макухін. – К.: Лібра, 2007. – 320 с.
19. Хорнгрен Ч.Т. Бухгалтерский учёт: управленческий аспект / Ч.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер; пер. с англ. Я.В. Сокол. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 416 с.
20. Череп А.В. Управління собівартістю: монографія / А.В. Череп. – Х.: ИНЖЕК, 2005. – 376 с.
21. Юровский Б.С. Планирование, учёт и анализ себестоимости продукции / Б.С. Юровский. – Х.: Консульт, 2006. – 368 с.
22. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 256 с.

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

24. Савчук В.П. Управление прибылью и бюджетирование / В.П. Савчук. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 432 с.

25. Догадайло Я.В. Удосконалення методу класифікації витрат на постійні та змінні / Я.В. Догадайло // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр. – 2007. – № 11. – С. 107–112.

26. Догадайло Я. В. Усовершенствование метода статистического анализа бухгалтерских счетов / Я.В. Догадайло, Я.Э. Киселева // Теория и практика трансформационных процессов в экономике регионов, отраслей и предприятий: материалы IV Междунар. науч.-практ. конф., 23 декабря 2013 г. – Курск: Деловая полиграфия. – 2014. – Ч. 2. – С. 93–97.

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

Стаття надійшла до редакції 17.02. 2016 р.

Наукове видання

**ЕКОНОМІКА
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ**

Збірник наукових праць

Випуск 27

Засновник – Харківський національний автомобільно-дорожній університет

*Свідоцтво
про державну реєстрацію
КВ № 6387 від 24.07.2002 р.*

Адреса редакції: 61002, м. Харків, вул. Я. Мудрого, 25, тел. 707-37-03.

Відповідальний за випуск *В.Г. Шинкаренко*

Редактори: *О.Ю. Шапіна*

Комп'ютерна верстка *Н.А. Нестерової*

Підписано до друку .2016 р. Формат 60×84 1/16. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman Cyr. Віддруковано на ризографії.
Ум. друк. арк. . Обл.-вид.арк. .
Зам. № Наклад прим. Ціна договірна.

ВИДАВНИЦТВО
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету

Видавництво ХНАДУ, 61200, Харків-МСП, вул. Я. Мудрого, 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.*