

Міністерство освіти і науки України

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
АВТОМОБІЛЬНО-ДОРОЖНІЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ЕКОНОМІКА
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ**

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

ВИПУСК 28

**ECONOMICS
OF THE TRANSPORT COMPLEX**

JOURNAL OF COLLECTED PAPERS

VOLUME 28

Харків
ХНАДУ
2016

УДК 338.47:656

*Друкується відповідно до рішення вченої ради
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету
від _____.2016 р. (протокол № ____).*

Редакційна колегія

Криворучко О.М., докт. екон. наук, проф., ХНАДУ, головний редактор,
Шинкаренко В.Г., докт. екон. наук, проф., ХНАДУ, відповідальний секретар,
Дмитрієв І.А., докт. екон. наук, проф., ХНАДУ, зам. головного редактора,
Бабич Д.В., докт. екон. наук, проф., ХНАДУ,
Дикань В.Л., докт. екон. наук, проф., УДАЗТ,
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. 28. – 128 с.

Подано наукові праці вчених, які виконують дослідження у сфері економіки, управління та підприємницької діяльності в галузі транспорту та його інфраструктури. Збірник розрахований на наукових працівників, студентів та здобувачів наукових ступенів, спеціалістів транспортного комплексу України.

Збірник включено до Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата економічних наук, що затверджений постановою президії ВАК України від 29 грудня 2014 року № 1528; реферується українським реферативним журналом «Джерело» і входить до загальнодержавної реферативної бази даних «Україніка наукова» (Україна); включено до міжнародних наукометричних баз даних: Scholar Google, Index Copernicus (Польща), Directory of Research Journal Indexing (Індія).

© ХНАДУ, 2016

З М І С Т

ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ**1. Шинкаренко В.Г.**

Управление конкурентоспособностью предприятия:
уточнение понятий 5

2. Федотова І.В.

Модель життєздатної системи управління інноваційною
діяльністю підприємства 17

3. Никоненко А.В.

Маркетинговий підхід до визначення понять
«конкурентоспроможність робочої сили» та
«конкурентоспроможність персоналу» 30

4. Шинкаренко В.Г., Малов В.С.

Інноваційна діяльність підприємства як об'єкт управління 41

5. Догадайло Я.В.

Методи бюджетного планування в підприємстві 52

6. Криворучко О.М., Водолажська Т.О.

Розробка стратегій управління персоналом методом
концептуального абстрагування 69

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

7. Криворучко О.Н.

Основы логистического управления качеством
транспортных услуг 84

8. Легкий С.А.

Аналіз цінності послуг пасажирського автомобільного
транспортного 97

9. Ачкасова Л.М.

Експрес-оцінювання ефективності управління підприємством 108

10. Водолажська Т.О.

Вибір рішень з реалізації стратегій управління персоналом
автотранспортного підприємства 118

TABLE OF CONTENTS

GENERAL ECONOMIC ISSUES OF TRANSPORT SYSTEM DEVELOPMENT

V. Shynkarenko

Management of enterprise competitiveness: specification
of concepts 5

I. Fedotova

The model of viable system of an enterprise innovation activity
management 17

A. Nykonenko

Marketing approach to the definition of «workforce competitiveness»
and «staff competitiveness» 30

V. Shynkarenko, V. Malov

Innovation activity of an enterprise as an object of management 41

Ya. Dogadaylo

Methods of budget planning at the enterprise 52

O. Kryvoruchko, T. Vodolazhska

Development of personnel management strategies by the method
of conceptual abstraction 69

ECONOMY OF TRANSPORT ENTERPRISES

O. Kryvoruchko

Fundamentals of logistics quality management in transport
services 84

S. Legkiy

Analyzing the value of passenger motor transport services 97

L. Achkasova

Express assessment of enterprise management efficiency 108

T. Vodolazhska

Selection of solutions for personnel management strategies
implementation at a motor transport enterprise 118

ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

УДК 656.078.89:339.137.2

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

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ: УТОЧНЕНИЕ ПОНЯТИЙ

***Аннотация.** Проблеме управления конкурентоспособностью предприятия посвящены научные работы многих ученых. Между тем, до настоящего времени нет единства мнений относительно сущности этого процесса. В связи с этим возникает задача разрешения возникших противоречий, неоднозначностей.*

В статье получил дальнейшее развитие методический подход к определению сложного понятия «управление конкурентоспособностью предприятия». Предложено считать, что «управление конкурентоспособностью предприятия» – это целесообразная деятельность, направленная на повышение конкурентоспособности предприятия для достижения целей его функционирования.

***Ключевые слова:** управление, конкурентоспособность, предприятие, цель функционирования.*

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

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: УТОЧНЕННЯ ПОНЯТЬ

***Анотація.** Проблемі управління конкурентоспроможністю підприємства присвячені наукові праці багатьох учених. Тим часом, дотепер немає єдності думок щодо сутності цього процесу. У зв'язку із цим виникає завдання вирішення виниклих протиріч, неоднозначностей.*

У статті набув подальшого розвитку методичний підхід до визначення складного поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства». Запропоновано вважати, що «управління конкурентоспроможністю підприємства» – це доцільна діяльність, спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства задля досягнення цілей його функціонування.

***Ключові слова:** управління, конкурентоспроможність, підприємство, ціль функціонування.*

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

MANAGEMENT OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS: SPECIFICATION OF CONCEPTS

Abstract. *The scientific studies of many scientists are devoted to the problem of management of enterprise competitiveness. Meantime, there has been no consensus about the nature of the process so far. As the result, the task arises to solve such contradictions, different interpretations.*

The article deals with the further improvement of the methodical approach to definition of the complex concept «management of enterprise competitiveness». It is suggested to consider that «management of enterprise competitiveness» is the purposeful activity aimed at improving the enterprise competitiveness in order to achieve the goals of its operation.

Key words: *management, competitiveness, enterprise, the goal of functioning.*

Постановка проблемы. Управление конкурентоспособностью предприятия является актуальнейшей проблемой развития экономических объектов. Исследованию этой проблемы посвящены труды украинских и зарубежных ученых: Л.В. Балабановой, В.Л. Диканя, Ю.Б. Иванова, С.Л. Клименко, О.Н. Криворучко, О.Е. Кузьмина, Л.И. Поддубной, Н.П. Тарнавской, Г.Л. Азоева, И. Ансоффа, И.М. Лифиц, Н.А. Савельевой, Р.А. Фатхутдинова, А.А. Царева. По многим вопросам данной проблемы среди ученых нет единства мнений. Эти расхождения начинаются с определения понятия «управление конкурентоспособностью предприятия». Понятия играют в науке особую роль. Еще Аристотель считал, что, описывая сущность, на которую указывает термин, мы объясняем его значение. Это позволяет нам понять данную вещь в ее глубочайшей сущности. В связи с этим задача уточнения понятий является актуальной.

Анализ последних достижений и публикаций. В литературных источниках [4–6, 11–15, 19, 25, 27, 29, 30] нет единства мнений относительно как необходимости выделения управления конкурентоспособностью предприятия в самостоятельный вид управления, так и определения его содержания.

Так, Р.А. Фатхутдинов [3, 43] отмечает: «менеджмент – это система достижения конкурентоспособности управляемого объекта». Таким образом, по его мнению, нет необходимости в системе

управления предприятием выделять подсистему управления конкурентоспособностью.

Большинство ученых [4, 5, 9, 14, 19, 24, 25, 27, 29], признавая необходимость такой подсистемы, расходятся во мнении относительно определения понятия «управление конкурентоспособностью предприятия» (табл. 1), а следовательно, и сущности этого процесса.

Таблица 1

**Определение понятия
«управление конкурентоспособностью предприятия»**

Автор	Содержание определения
1	2
Л.В. Балабанова [4, 115]	Управление конкурентоспособностью предприятия в условиях маркетинговой ориентации – это совокупность управленческих действий, направленных на исследование деятельности активных и потенциальных конкурентов, их сильных и слабых сторон, а также разработку конкурентных стратегий, которые обеспечивают формирование долгосрочных конкурентных преимуществ
А.М. Варфоломеева [5, 13]	Суть управления конкурентоспособностью предпринимательской структуры на основе процессного подхода заключается в управлении последовательностью процессов, каждый из которых объединяет элементы предпринимательской структуры определенным образом и направлен на реализацию определенной цели, ведущей к реализации общей цели предпринимательской структуры – обеспечения заданного уровня конкурентоспособности предпринимательской структуры
О.Е. Кузьмин [9, 116]	Под управлением конкурентоспособностью предприятия следует понимать совокупность рычагов и способов воздействия на сферы создания и реализации конкурентоспособных товаров, цели и соответствия субъектов хозяйствования, которые реализуются с помощью средств управления
Ю.М. Мануйлович [14, 6]	Управление конкурентоспособностью предприятия – это совокупность мероприятий, направленных на исследование внутренних и внешних условий функционирования предприятия и адаптацию к ним всех его функциональных сфер, с целью формирования и поддержания долгосрочных конкурентных преимуществ на целевом рынке, что позволит предприятию в дальнейшем удерживать моделирующие позиции

Продолжение табл. 1

1	2
	Маркетинговое управление конкурентоспособностью – это деятельность, направленная на реализацию маркетинговых управленческих решений относительно адаптации внутренней среды предприятия к внешним условиям хозяйствования, с целью получения устойчивых конкурентных преимуществ за счет предоставления более высокой ценности потребителям на целевом рынке
Л.И. Поддубная [19, 222]	Управление международной конкурентоспособностью предприятия – это система обеспечения жизнедеятельности предприятия как субъекта международной конкуренции, которая состоит из подсистем в соответствии с функциональными сферами предприятия и сфер его предназначения на релевантивном внешнем рынке
Н.А. Савельева [24, 66]	Управление конкурентоспособностью на уровне фирмы представляет собой управление процессом формирования, поддержания конкурентных преимуществ и преодоления конкурентных слабостей
И.Н. Станковская [25, 70]	Системное управление конкурентоспособностью предприятия на основе интеллектуализации – это комплекс действий, предусматривающий формирование четко организованной архитектуры системы управления как объекта экономической, технической, информационной, что эффективно реализует функции управления через последовательность методов, политик, процедур, правил формирования, обоснования, выбора и реализации системно-взаимосвязанных и функционально взаимосвязанных решений и действий, согласованных по целям, заданиям, срокам, ресурсам, ожидаемым результатам с учетом рисков, вызванных изменениями внешней и внутренней среды
Н.П. Тарнавская [27, 158]	Управление конкурентоспособностью предприятия – это процесс системного формирования, развития и использования совместного пролонгированного опыта соединения материальных и нематериальных активов (как комплекса знаний, умений и навыков) предприятия на стратегическом и тактическом уровнях через механизм инновационного развития, который обеспечивает продуцирование эксклюзивных конкурентных преимуществ

Окончание табл. 1

1	2
С.Л. Клименко [29, 380]	Управление конкурентоспособностью предприятия – определенный аспект менеджмента предприятия, направленный на формирование, развитие и реализацию конкурентных преимуществ и обеспечение жизнедеятельности предприятия как субъекта экономической конкуренции

Анализ данных таблицы 1 позволил выделить следующие используемые определения понятия «управление конкурентоспособностью предприятия»:

- управление конкурентоспособностью предприятия;
- маркетинговое управление конкурентоспособностью предприятия;
- управление конкурентоспособностью предприятия в условиях маркетинговой ориентации предприятия;
- управление конкурентоспособностью предпринимательской структуры на основе процессного подхода;
- системное управление конкурентоспособностью предприятия;
- системное управление конкурентоспособностью предприятия на основах интеллектуализации;
- управление международной конкурентоспособностью предприятия.

Таким образом, анализ рассмотренных определений понятия «управление конкурентоспособностью предприятия» показал их многообразие – 7 вариантов из 9, а также различия в объеме определений – от 63 слов (определение И.Н. Станковской) до 17 слов (определение Н.А. Савельевой).

Спорным является использование терминов «маркетинговое» или «системное управление». Действительно, одним из главных факторов повышения конкурентоспособности является маркетинг. Вместе с тем, кроме маркетинга, важными факторами повышения конкурентоспособности являются инновации, финансы, персонал, цена, качество и т.п. Поэтому не следует определять управление по фактору повышения конкурентоспособности, но это не значит, что нельзя использовать эти понятия при объяснении процесса повышения конкурентоспособности.

Это также относится к выделению в определении научных подходов (системного, логического, инновационного, комплексного, глобального, интегрального, маркетингового, функционального, структурного, ситуационного, нормативного) к управлению конкурентоспособностью предприятия, но не к самому управлению, а к процессу формирования конкурентоспособности предприятия.

Анализ содержания понятия «управление конкурентоспособностью предприятия» показал неоднозначность точек зрения авторов относительно:

- сущности управления конкурентоспособностью предприятия
- это определенный аспект менеджмента предприятия, направленный на формирование, развитие и реализацию конкурентных преимуществ; система обеспечения жизнедеятельности предприятия; процесс систематического формирования, развития и использования, продуцирования эксклюзивных конкурентных преимуществ; деятельность, направленная на формирование управленческих решений; деятельность, направленная на реализацию маркетинговых управленческих решений; совокупность управленческих мероприятий; совокупность рычагов и способов воздействия на сферы создания и реализации конкурентоспособных товаров; совокупность управленческих действий; управление последовательностью процессов, направленных на реализацию определенной цели; управление процессом формирования, поддержания конкурентных преимуществ и преодоления конкурентных слабостей;

- формирование цели – в одном случае формируется относительно результатов функционирования предприятия, в другом случае – к процессу формирования конкурентных преимуществ, обеспечения заданного уровня конкурентоспособности и т.п., в третьем случае вообще не указывается цель управления.

Эти и ряд других неточностей, спорных вопросов определили актуальность исследования понятия «управление конкурентоспособностью предприятия» и необходимость дальнейшего развития методического подхода к его обоснованию.

Формулирование целей статьи. Целью статьи является дальнейшее развитие методического подхода к определению экономических понятий вообще и, в частности, понятия «управление конкурентоспособностью предприятия».

Изложение основного материала исследования. Понятие – это мысль, в которой отражаются общие, и притом существенные, свойства (признаки) предметов и явлений. Существенными считаются признаки, каждый из которых необходим; их совокупность позволяет отличить данные предметы и явления от всех других. Несущественные признаки приходящи, приобретая или теряя их, предмет остается самим собою.

В основу методического подхода к определению понятий и, в частности, понятия «управление конкурентоспособностью предприятия» положим использование соотношения философских категорий «необходимость» и «случайность», а также логических приемов образования понятий.

Философские категории «необходимость» и «случайность» [10, 302] отражают различные типы связей предметов и явлений друг с другом. Необходимость – это внутренняя существенная связь, вытекающая из коренных особенностей явлений предмета. Это то, что при наличии определенных условий обязательно должно произойти.

Случайность имеет внешний по отношению к данному явлению характер. Она обусловлена побочными факторами, не связанными с сущностью этого явления. Это то, что в данных условиях может произойти, а может и не произойти.

Применительно к изучаемому понятию в его определении должны быть существенные признаки. Случайные признаки в нем могут быть и не быть.

Любое понятие имеет две характеристики: содержание и объем. Содержание понятия – это совокупность существенных признаков предметов или явлений, мыслимых в понятии. Объем понятия – множество тех предметов, на которые распространяется данное понятие.

На следующем этапе решается задача установления признаков понятия и их значимости. Методической основой решения этой задачи служат положения логики в части образования понятий [81, 33–62; 28, 19–36], а также разработанные практические рекомендации по определению понятий [20, 139–155; 7].

Понятие «управление конкурентоспособностью предприятия» является сложным, состоящим из двух составляющих (рис. 1).



Рис. 1. Компоненты понятия «управление конкурентоспособностью предприятия» и их подчиненность

В теории между взаимосвязанными понятиями могут иметь место следующие отношения: равнозначность, пересечение, подчинение и исключение.

Равнозначными считаются два понятия, объемы которых полностью совпадают. В отношении пересечения находятся два понятия, объемы которых совпадают частично. В отношении исключения находятся понятия, объемы которых полностью исключают друг друга (например, конкурентоспособное предприятие и неконкурентоспособное предприятие). В отношении подчинения находятся два понятия, объем одного из которых полностью входит в объем другого (например, управление и конкурентоспособность; конкурентоспособность и предприятие).

В последнем случае – при отношении подчинения, подчиняющее понятие («управление») называется родовым, так как объем этого понятия больше объема подчиненного понятия (конкурентоспособности). Следовательно, понятие «конкурентоспособность» по отношению к понятию «управление» является видовым. Поэтому обоснование определения понятия «управление конкурентоспособностью предприятия» следует начинать с выделения существенных признаков понятия «управление». Исходной информацией для решения данной задачи служат определения различных авторов понятия «управление» (табл. 2).

Таблица 2

Определение понятия «управление»

Автор	Содержание определения
1	2
Т.А. Акимова [1, с. 105]	– с позиций кибернетики управления – это целенаправленный информационно-организационный процесс, осуществляемый с помощью обратной связи

Продолжение табл. 2

1	2
В.С. Анфилатов [2, с. 9]	– процесс формирования целенаправленного поведения системы посредством информационных воздействий, вырабатываемых человеком (группой людей) или устройством
М.И. Круглов [11, с. 15]	– совокупность процессов, обеспечивающих поддержание системы в заданном состоянии и (или) перевод ее в новое (более желательное, планируемое) состояние путем организации и реализации целенаправленных управляющих воздействий
О.Є. Кузьмін [12, с. 9]	– цілеспрямована дія на об'єкт із метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин
А.С. Малин [13, с. 34]	– процесс целесообразного воздействия на систему, обеспечивающий повышение ее организованности, достижение того или иного полезного эффекта
М. Мескон [15, с. 48]	– процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации
В.И. Мухин [16, с. 52]	– управление – непрерывный и целенаправленный процесс воздействия на объект управления, которым может быть отдельная личность, коллектив, технологическая установка и т.д.
В.Д. Могилевский [16, с. 76]	– некоторое принуждение, насилие над системой как частью среды, призванное скорректировать естественное движение, определяемое начальными условиями, исходным энергетическим состоянием и обменными процессами в системе и его средой. Наградой за это насилие является достижение цели – особым образом ориентированное воздействие на объект (систему), которое обеспечивает придание ему требуемых свойств или состояний
Л.А. Пономаренко [20, с. 193]	– целесообразная деятельность одной системы на другую для изменения ее поведения (состояния) в соответствии с условиями изменяющейся внешней среды
Г.А. Таукач [18, с. 11]	– воздействие на процесс, объект, систему для сохранения их устойчивости или перевода из одного состояния в другое в соответствии с заданными целями
Б.А. Рейзберг [22, с. 20]	– управление – это сознательное воздействие человека на различные объекты и протекающие в окружающем мире процессы, на связанных с ними людей, которое осуществляется с целью придать процессам определенную направленность и получить желаемые результаты

Окончание табл. 2

1	2
С.В. Рогожин [23, с. 47]	– управление организацией – это непрерывный процесс влияния на производительность работника, группы или организации в целом для наилучших результатов с позиций достижения поставленных целей
Ю.П. Сурмин [26, с. 227]	– воздействие на систему в целях обеспечения ее функционирования, ориентированное на сохранение ее основного качества в условиях изменения среды, либо на выполнение некоторой программы, обеспечивающей устойчивость, гомеостат, достижение определенной цели

Для формирования определения понятия «управление» предлагается следующий алгоритм:

1. Выделить существенные признаки предмета, применив при этом ряд логических приемов:

1.1. сравнение – установка сходств или различий между предметами;

1.2. анализ – расчленение сходных предметов на элементы;

1.3. абстрагирование – выделение существенных признаков и отвлечение от несущественных;

1.4. синтез – соединение существенных признаков;

1.5. обобщение – распространение существенных признаков на все однородные предметы.

2. Установить точное значение понятия, с тем, чтобы употреблять его в строго определенном смысле.

3. Дать характеристику понятия по его содержанию и объему.

4. Определить, к какому виду относится данное понятие.

5. Определить отношение данного понятия к другому. Если они находятся в отношении подчинения, то:

5.1. установить, какое из них является родовым, а какое – видовым;

5.2. установить, посредством какой из операций (обобщение или ограничение) осуществляется переход от видового понятия к родовому и наоборот.

Используя эти приемы, на основе данных табл. 2, можно сформулировать абстрактное понятие **управления** – целесообразное воздействие на объект (систему) управления для достижения

целей его (ее) функционирования. Применительно к изучаемому нами объекту можно предложить следующее определение понятия **управление конкурентоспособностью предприятия** – целесообразное управленческое воздействие на процесс формирования конкурентоспособности для достижения целей функционирования предприятия.

Выводы. Таким образом, понятие «управление конкурентоспособностью предприятия» в своем составе должно содержать следующие обязательные составляющие:

1. целесообразное управленческое воздействие;
2. процесс формирования конкурентоспособности;
3. достижение целей функционирования предприятия.

Наполнение обязательных составляющих понятия конкретным содержанием, отражающим особенности точки зрения исследователя, позволяет учесть в определении понятия как необходимое, так и случайное, как сущность понятия, так и точку зрения, особенности предложений каждого исследователя. Дальнейшие исследования должны быть направлены на обоснование необходимого и случайного в каждой компоненте (управление, процесс повышения конкурентоспособности, цели управления) определения понятий.

Литература

1. Акимова Т.А. Теория организации : учеб. пособие для вузов / Т.А. Акимова. – М. : ОНИТИ - ДАНА, 2003. – 368 с.
2. Анфилатов В.С. Системный анализ в управлении : учеб. пособие / В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин ; под ред. А.А. Емельянова. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
3. Бажин И.И. Исследование систем управления: компакт-учебник / И.И. Бажин. – Х. : Консул, 2004. – 336 с.
4. Балабанова Л.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств: навчальний посібник / Л.В. Балабанова, Г.В. Кривенко, І.В. Балабанова. – К. : Професіонал, 2009. – 256 с.
5. Варфоломеева А.М. Управление конкурентоспособностью предпринимательской структуры на основе процессного подхода : автореф. дис. на соискание учен. степени к.э.н. : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / А.М. Варфоломеева. – Волгоград : ВГТУ, 2013. – 24 с.
6. Егорова Л.С. Управление конкурентоспособностью предприятия / Л.С. Егорова, А.А. Макарычев // Социология, психология, философия.

Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2008. – № 6. – С. 316–322.

7. Келлерман Ю. Моделирование системы понятий / Ю. Келлерман // Стандартизация, сертификация, качество. – 2004. – № 3. – С. 18–21.

8. Кириллов В.И. Логика : учебник для юридических вузов / В.И. Кириллов, А.А. Старченко. – М.: Юрист, 2007. – 256 с.

9. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики : монографія. М.І. Долішній, П.Ю. Беленькій, Н.І. Гомольська та ін; НАН України. НДЦ індустр. проблем розвитку; Харк. нац. економ. ун-т. –Х.: ІНЖЕК, 2006. – 248 с.

10. Краткий словарь по философии. – М. : Политиздат, 1970. – 398 с.

11. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: учебник для ВУЗов // М.И. Круглов. – М. : Русская Деловая Литература, 1998. – 758 с.

12. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту : підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К. : Академія, 2003. – 416 с.

13. Малин А.С. Исследование системы управления : учебник для вузов / А.С. Малин, В.И. Мухин – 3-е изд. – М.: Изд. дом ГУ ВШЕ, 2005. – 400 с.

14. Мануйлович Ю.М. Маркетингове управління підвищенням конкурентоспроможності машинобудівельних підприємств : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н. : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Ю.М. Мануйлович. – Хмельницьк : Хм. НУ, 2015. – 24 с.

15. Мескон М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1999. – 800 с.

16. Могилевский В.Д. Методология систем: вербальный подход / Вадим Дмитриевич Могилевский. – М. : Экономика, 1999. – 252 с.

17. Мухин В.И. Исследование систем управления: учебник / В.И. Мухин. – М.: Экзамен, 2002. – 384 с.

18. Основы управления производством : учебник / под ред. Г.Л. Таукача и В.П. Дубоноса. – К. : Вища пік. Головное изд-во, 1989. – 304 с.

19. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання і управління : монографія / Л.І. Піддубна. – Х. : ІНЖЕК, 2007. – 368 с.

20. Пономаренко Л.А. Основы економічної кібернетики : підручник / Л.А. Пономаренко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 432 с.

21. Пушкарь А.И. Основы научных исследований и организация научно исследовательской деятельности : учебное пособие / А.И. Пушкарь, Л.В. Поtrashкова. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 280 с.

22. Райзберг Б.А. Управление экономикой: учебник / Б.А. Райзберг, Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-синтез», 1999. – 784 с.

23. Рогожин С.В. Теория организации : учебник для вузов / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – М.: Экзамен, 2006. – 316 с.

24. Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы : учебник / Н.А. Савельева. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 382 с.

25. Станьковська І.М. Системне управління конкурентоспроможністю

підприємств на засадах інтелектуалізації / І.М. Станьковська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та розвитку: зб. наук. пр. – 2013. – № 77. – С. 67–73.

26. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ : учебное пособие / Ю.П. Сурмин. – К. : МАУП, 2003. – 368 с.

27. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія / Н.П. Тарнавська. – Тернополь: Економічна думка, 2008. – 570 с.

28. Тофтул М.Г. Логіка: підручник / М.Г. Тофтул. – К.: Академія, 2006. – 400 с.

29. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник / С.Л. Клименко, Т.В. Омельченко, Д.О. Барабась та ін. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.

30. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Маркетинг, 2002. – 892 с.

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

УДК 330.341.1

ФЕДОТОВА І.В., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

МОДЕЛЬ ЖИТТЄЗДАТНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. Запропоновано модель системи управління інноваційною діяльністю підприємства на базі методичного апарату кібернетичного моделювання життєздатних систем. Обґрунтовано використання системного підходу, що застосовується в концепції життєздатних систем, та більш прогресивного процесно-орієнтованого підходу, що дозволить підвищити універсальність розробленої моделі. Систему управління інноваційною діяльністю підприємства подано у вигляді суб'єкта (метасистеми) та об'єкта управління (операційного елемента), запропонованого у вигляді базових бізнес-процесів підприємства. Запропонована модель системи управління інноваційною діяльністю підприємства розроблена з використанням принципів побудови життєздатних систем, яка дозволяє зіставити потреби і можливості підприємства та реалізувати його потенціал, забезпечити стабільність функціонування підприємства, впровадження інновацій та адаптацію до умов зовнішнього середовища. Система управління інноваційною діяльністю підприємства може застосовуватися для будь-яких підприємств і організацій. За допомогою запропонованої системи управління особи, що приймають рішення, зможуть на різних рівнях управління

здійснювати узгоджене прийняття і реалізацію рішень щодо управління інноваційною діяльністю підприємства.

Ключові слова: інновація, інноваційна діяльність, система, життєздатна система, системний підхід, процесний підхід, бізнес-процес.

ФЕДОТОВА І.В., канд. екон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

МОДЕЛЬ ЖИЗНЕСПОСОБНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Предложена модель системы управления инновационной деятельностью предприятия на базе методического аппарата кибернетического моделирования жизнеспособных систем. Обосновано использование системного подхода, применяемого в концепции жизнеспособных систем, и более прогрессивного процессно-ориентированного подхода, что позволит повысить универсальность разработанной модели. Система управления инновационной деятельностью предприятия представлена в виде субъекта (метасистемы) и объекта управления (операционного элемента), который предложен в виде базовых бизнес-процессов предприятия. Предложенная модель системы управления инновационной деятельностью предприятия разработана с использованием принципов построения жизнеспособных систем, которая позволяет сопоставить потребности и возможности предприятия и реализовать его потенциал, обеспечить стабильность функционирования предприятия, внедрение инноваций и адаптацию к условиям внешней среды. Система управления инновационной деятельностью предприятия может применяться для любых предприятий и организаций. С помощью предложенной системы управления лица, принимающие решения, смогут на разных уровнях управления осуществлять согласованное принятие и реализацию решений по управлению инновационной деятельностью предприятия.

Ключевые слова: инновация, инновационная деятельность, система, жизнеспособная система, системный подход, процессный подход, бизнес-процесс.

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

THE MODEL OF VIABLE SYSTEM OF AN ENTERPRISE INNOVATION ACTIVITY MANAGEMENT

Abstract. The model of the system of an enterprise innovation activity management on the basis of the methodological apparatus of cybernetic modeling of viable systems has been suggested. Application of the system approach to the concept of viable systems and more advanced process-oriented approach for improving versatility of the developed model has been substantiated. The system of management of enterprise innovation activity is presented as a subject (meta-system) and object (operating element) of management offered as the basic business processes of the enterprise. The suggested model of the system of an enterprise innovation activity management, developed using the principles of constructing viable systems, allows balancing the needs

and possibilities of the enterprise and realizing its potential, ensuring the stability of enterprise operation, implementation of innovations and adaptation to environmental conditions. The system of an enterprise innovation activity management can be applied to any businesses and organizations. By means of this suggested management system decision-makers will be able to make concurrent decisions and implement them in management of enterprise innovation activity at different levels of management.

Key words: *innovation, innovation activity, system, viable system, system approach, process approach, business process.*

Постановка проблеми. В наш час все більша кількість українських підприємств усвідомлюють величезну роль інновацій в успішній організації своєї діяльності, завоювання нових ринків, посилення конкурентних переваг. Однак впровадження різного роду нововведень на вітчизняних підприємствах, як правило, здійснюється не на постійній основі, що зумовлюється нестачею фінансових та інших ресурсів, відсутністю належного досвіду в управлінні нововведеннями й ефективного інструментарію формування механізму управління інноваційною діяльністю в сучасних умовах ринкової економіки. Таким чином, для ефективного застосування інновацій необхідно створити систему управління, яка дозволить ефективно керувати інноваційною діяльністю підприємства. У зв'язку з цим формування моделі системи управління інноваційною діяльністю підприємства є актуальним.

Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність», інноваційна діяльність визначається як така, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг [1]. Інноваційна діяльність включає в себе процес доведення наукової ідеї або технічного винаходу до стадії практичного використання, що приносить дохід, а також прив'язані до цих процесів техніко-економічні та інші зміни в соціальному середовищі.

Незважаючи на велику кількість досліджень у галузі управління інноваціями та інноваційного менеджменту, інноваційна діяльність підприємств не повністю забезпечена теоретичними та методичними основами управління інноваціями та інноваційними процесами підприємства. Тому постає завдання розробити такі моделі системи управління інноваційною діяльністю, які дозволять розвивати підприємство відповідно до його можливостей і потреб. Таким чином, для успішного управління інноваційною діяльністю

необхідною умовою є формування і використання цілісної системи управління інноваційною діяльністю, яка передбачала би чітку впорядкованість її елементів і ефективність їх взаємодій. Постановка і подальше вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю є одними з основних завдань менеджменту з підвищення ефективності діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сучасній науковій літературі не існує єдності думок щодо формування системи управління інноваційною діяльністю підприємства. Автори не визначилися не тільки з об'єктом управління, але й зі структурою та функціями суб'єкта управління.

Частина науковців присвятила свої роботи питанню формування структури системи інноваційного менеджменту із точки зору системного підходу. Т.І. Балабанов [2, с. 133] запропонував формування системи інноваційного менеджменту із двох підсистем: суб'єкта та об'єкта управління. У своїй роботі автор виділяє такі функції управління інноваційною діяльністю: прогнозування, планування, організацію, регулювання, координацію, стимулювання, контроль.

Інші автори розширюють перелік підсистем інноваційного менеджменту. Так, Р.А. Фатхутдінов [3, с. 35] запропонував структуру системи інноваційного менеджменту організації та виділив такі елементи: підсистема наукового супроводу, цільова підсистема, підсистема забезпечення, керована та керуюча підсистеми. У свою чергу Л.Н. Огольова [4, с. 39] та С.М. Ілляшенко [5, с. 17] у структурі системи інноваційного менеджменту виділяють чотири підсистеми: управляючу, функціональну (керовану), наукову та підсистему забезпечення, кожна з яких, у свою чергу, складається з ряду підсистем. Виділені підсистеми інноваційного менеджменту є багаторівневими і містять підсистеми нижчого рівня. Так, наприклад, управляюча підсистема поділяється на підсистему цілей, функцій, методів та організаційних структур управління. Вхідні параметри системи – це матеріальні, енергетичні, інформаційні та когнітивні (наукові знання) потоки. Вихідні параметри являють собою нові процеси, продукти, послуги, прибуток, нові знання працівників, зростання виробництва, освоєння нових сегментів і нових ринків, соціальну відповідальність, задоволеність працівників.

Європейський стандарт UNE-CEN/TS 16555-1:2013 Innovation management system [6] є стандартом, який встановлює вимоги до системи інноваційного менеджменту (управління інноваціями) та виділяє наступні ключові елементи: інноваційна стратегія, супутні (впливові) фактори, методики (методи) інноваційного менеджменту, інноваційний процес, планування, оцінка, вдосконалення (поліпшення). Об'єктом виступає інноваційний процес, вхідними параметрами є ідеї, а виходом – результати інновації.

Таким чином, автори пропонують розглядати інноваційний менеджмент із позицій системного підходу як ієрархічну, складну, багатокомпонентну, відкриту, адаптивну (здатну до самоорганізації, саморегулювання, саморозвитку), динамічну систему ймовірнісного характеру. Суб'єктом управління в інноваційному менеджменті можуть бути менеджери і спеціалісти різного рівня залежно від об'єкта управління. Об'єктом управління в інноваційному менеджменті можуть бути інноваційні процеси, інноваційна діяльність, інновації, економічні відносини між учасниками ринку інновацій.

Інша група авторів розглядала систему управління інноваційною діяльністю. Так, автори В.Г. Шинкаренко та О.В. Клепікова [7] на підставі системно-кібернетичного підходу запропонували систему управління інноваційною діяльністю в АТП, в якій управлінські роботи організовані у вигляді розширеного та елементарного циклів управління. Розширений цикл відповідає стратегічному й тактичному горизонтам управління, елементарний цикл – оперативному. Для встановлення взаємозв'язку та послідовності реалізації управлінської функції у кожному циклі управління інноваційною діяльністю об'єднано у три блоки: вирішальний, перетворювальний та інформаційно-контрольний. Об'єктом управління є процеси інноваційної діяльності в підприємстві.

М.С. Рошка [8, с. 125–126] запропонував як об'єкти управління інноваційною діяльністю підприємства безпосередньо інновації, інноваційні процеси, реалізовані на конкретному підприємстві, а також економічні відносини, що виникають між учасниками інноваційної діяльності й ринку інновацій. Крім того, автор виділив такі підсистеми підприємства, які беруть участь у розробці та реалізації інноваційної діяльності й безпосередньо впливають на неї: макро- і мікросередовище, цільова підсистема, забезпечуюча підсистема,

взаємодіюча підсистема. Останні три підсистеми належать до підсистеми управління.

З позицій системно-функціонального підходу автори [9] запропонували управління інноваційною діяльністю підприємства розглядати як реалізацію основних функцій менеджменту, дія яких спрямована на організацію та управління такими складовими інноваційної підсистеми підприємства, як маркетингові дослідження, база знань підприємства, генерація ідей, комплекс досліджень і розробок, інтелектуальна власність та її захист із позицій розгляду їх як цілісної системи. Наведені частини інноваційної підсистеми підприємства приводяться в дію управлінським механізмом, а саме реалізацією комплексу класичних функцій менеджменту – планування, організація, мотивація, контроль та координація – у поєднанні з інформаційним забезпеченням інноваційної діяльності.

Схожої думки дотримуються дослідники [10, с. 262] та виділяють також такі структурно-функціональні систему: система прогнозування і планування, систему організації, систему мотивації та систему інформаційного забезпечення. Вчені В.С. Теленчук [11], В.В. Красношарпа [12] та О.Б. Бутнік-Сіверський, А.Г. Жарінова [13] запропонували виділити схожі ключові підсистеми управління інноваціями: у інформаційну підсистему; функціональну підсистему; організаційну підсистему та підсистему стимулювання. Вказані чотири підсистеми пов'язані між собою, доводять до згоди умови своєї діяльності із загальноекономічними та ринковими цілями на зовнішньому ринку, а також можуть мати вплив на створення окремих частин системи та загальних стратегічних цілей діяльності підприємства. Суб'єктом управління вище описаної системи може бути керівництво підприємства (керівництво структурних підрозділів). Об'єктом управління є процес інноваційного розвитку, що виконують працівники різних підрозділів підприємства.

Інша група авторів використовувала процесний підхід щодо подання системи управління інноваційною діяльністю. Так, на думку П.В. Машковцева [14, с. 178], найкращим рішенням є використання поєднання «функціонального» й «наскрізного» типів процесного управління. Особливості такого підходу полягають в тому, що «функціональні» й «наскрізні» бізнес-процеси на підприємстві застосовуються одночасно; у цьому процесі створення цінності для

клієнта формуються у вигляді «наскрізних» процесів, інші процеси підприємства формуються відповідно до функціональної структури. Інноваційний процес включає в себе частину основних операцій підприємства, – іншими словами, він частково дублює процес створення цінності для клієнта. Виходячи з цього, автор робить висновок, що оптимальним методом інтеграції інноваційного процесу в систему процесного управління є його об'єднання з бізнес-процесом створення цінності для клієнта.

Т.В. Гринько [15] для адаптивного управління інноваційним розвитком підприємства пропонує використовувати процесний підхід, який є поглядом на підприємство як на безліч пов'язаних між собою бізнес-процесів. Автор використовує концепцію організаційного моделювання життєздатних систем та виділяє п'ять основних підсистем: підсистему базових бізнес-процесів (виробничої та збутової діяльності); підсистему оперативної взаємодії; підсистему управління поточною діяльністю; підсистему прийняття стратегічних рішень та підсистему цілепокладання.

Існуючі підходи до формування системи управління інноваційною діяльністю розглядають лише окремі аспекти і напрями, а комплексне вивчення існуючих економічних реалій і проблем системного управління інноваційною діяльністю в наш час недостатньо вивчено. Ця обставина обумовлює необхідність обґрунтування нових методологічних підходів до побудови концепції системного управління інноваційною діяльністю.

Формулювання цілей статті. Ціллю статті є розробка моделі системи управління інноваційною діяльністю, що являє собою комплекс дій та процесів, націлений на досягнення або підтримання необхідного рівня життєздатності й адаптивності системи управління до зміни зовнішнього оточення.

Виклад основного матеріалу дослідження. При побудові життєздатної й адаптивної системи управління інноваційною діяльністю підприємства потрібно врахувати основні принципи здійснення інноваційної діяльності підприємством. На думку С. Ілляшенко, інноваційна діяльність підприємства повинна базуватися на таких принципах [16]: 1) адаптивності – прагнення до підтримання певного балансу зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку (внутрішніх спонукальних мотивів діяльності суб'єкта господарю-

вання і зовнішніх, що генеруються ринковим середовищем); 2) динамічності – динамічне приведення у відповідність цілей і спонукальних мотивів (стимулів) діяльності підприємства (зокрема його власників, менеджерів, фахівців, працівників); 3) самоорганізації – самостійне забезпечення умов функціонування, тобто самопідтримка обміну ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими) між елементами виробничо-збутової системи підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем; 4) саморегуляції – коригування системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства відповідно до змін умов функціонування; 5) саморозвитку – самостійне забезпечення умов тривалого виживання і розвитку підприємства (відповідно до його місії й ухвалені мотивації діяльності).

Найбільш повно перелічені принципи враховує система управління, побудована на базі апарату кібернетичного моделювання життєздатних систем С. Біра [17], яка базується на зіставленні економічного суб'єкта з живим організмом. Елементи системи управління підприємством при цьому порівнюються з елементами нервової системи людини. Адаптація системи загального управління підприємством у рамках поєднання функціонального та процесного управління на основі системного підходу запропонована автором у роботі [18], де наведено модель життєздатної системи управління АТП. Система управління підприємством подана у вигляді суб'єкта (метасистеми) та об'єкта управління (операційного елемента), запропонованого у вигляді базових бізнес-процесів АТП. Система управління інноваційною діяльністю повинна бути створена як підсистема в рамках системи загального менеджменту підприємства.

Враховуючи переваги та недоліки запропонованих систем управління інноваційною діяльністю підприємства, на рис. 1 подано модель життєздатної системи управління інноваційною діяльністю (ІД) підприємства на основі системного підходу та елементів концепції життєздатних систем. Запропонована система управління інноваційною діяльністю містить такі елементи: зовнішнє середовище, систему управління підприємством, що складається з метасистеми (суб'єкта управління) та операційного елемента (об'єкта управління).

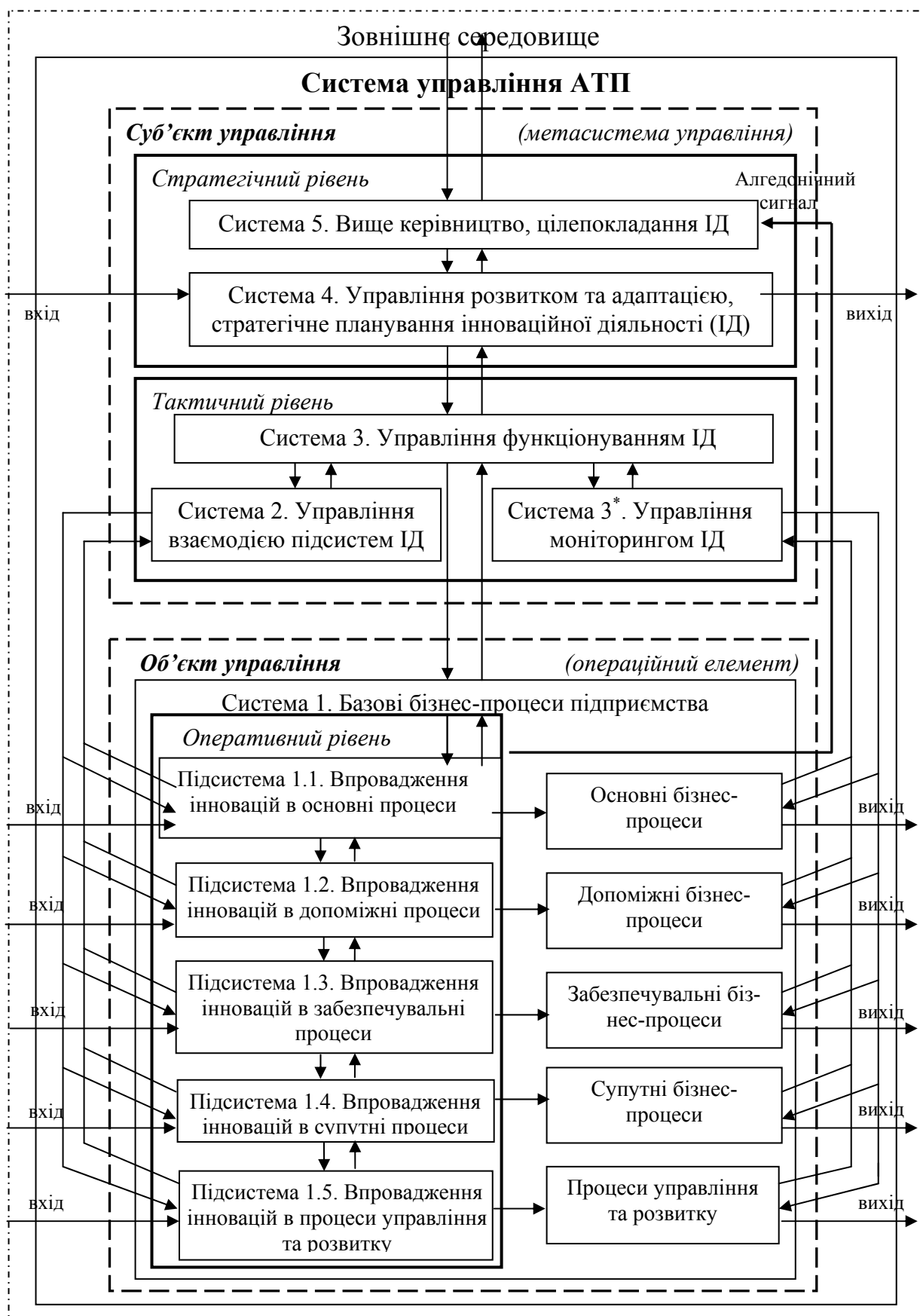


Рис. 1. Життєздатна система управління інноваційною діяльністю підприємства

Як об'єкт управління в системі управління інноваційною діяльністю розглядаються інновації та процеси їх впровадження на підприємстві для підвищення ефективності кожного з базових бізнес-процесів у довгостроковій перспективі, тобто система управління інноваційною діяльністю вирішує завдання управління як результатом, як і процесом створення інновацій.

Об'єкт управління реалізує бізнес-процеси, що забезпечують виконання основної мети функціонування інноваційної діяльності підприємства. Об'єкт управління (система 1) поділяється на п'ять підсистем, що відповідають за управління інноваціями в основних, допоміжних, супутніх, забезпечувальних процесах, а також бізнес-процесах управління та розвитку. За кожним процесом наведені вхідні та вихідні параметри, відповідно ресурси та результати функціонування кожного бізнес-процесу. В цій системі проходить управління проектами впровадження інновацій, контроль результатів впровадження, зворотний зв'язок. До цих підсистем належать процеси, пов'язані з підготовкою, розробкою та реалізацією інноваційних проектів, комплекс нормативно-технічних заходів.

Метасистема містить два рівні управління: стратегічний і тактичний. Система стратегічного управління включає дві підсистеми: систему 5 вищого керування та систему 4 управління розвитком і адаптацією інноваційної діяльності. Система 5 відповідає за цілепокладання, розробляє стратегічні цілі інноваційної діяльності, а система 4 – рішення, пов'язані зі стратегічним плануванням ІД, розробкою моделі ІД, адаптацією до зовнішнього середовища. Першим кроком при плануванні інноваційної діяльності є постановка її цілей, що впливає із завдань підприємства. Визначальною метою управління інноваційною діяльністю є формування і розвиток (наращування) інноваційного потенціалу підприємства, побудова такої низки інноваційних проектів, при якій підприємство отримає максимальний економічний ефект від розробки та їх впровадження. Планування передбачає розробку цілей і процесів, необхідних для досягнення результатів відповідно до цілей компанії, її інноваційної політики і стратегії. Розвиток та адаптація передбачають аналіз інноваційних процесів, розробку і реалізацію дій щодо постійного поліпшення загальних показників процесів та результатів інноваційної діяльності. На підставі сформульованих цілей, аналізу зовнішнього

середовища, ділового іміджу фірми, потенціалу підприємства, ступеня ризику, а також циклу його розвитку приймається інноваційна стратегія розвитку підприємства, що відображає загальний напрям його діяльності.

Система 3 – оптимізує функціонування системи управління ІД в цілому, координує розподіл зусиль і ресурсів між підрозділами. Підприємству необхідно визначити джерела фінансування для інноваційної діяльності та розвитку підприємства; постає питання про оптимізацію ресурсів підприємства на основі багатоцільового підходу до планування, оскільки інвестиції в такій ситуації необхідно розподіляти і на поточну, і на інноваційну діяльність. В системі проходить формування забезпеченості підприємства і його підрозділів усіма видами ресурсів, розробка тактичних планів і графіків діяльності підприємства, розподіл ресурсів для технологічного циклу.

Система 3* – управління аудитом, здійснює моніторинг, контроль та внутрішній аудит. Контроль базується на постійному вимірі процесів і результативності інноваційної діяльності порівняно із заявленими зобов'язаннями, цілями, вимогами подання результатів керівництву підприємства для аналізу й оцінки.

Система 2 – управління взаємодією, регулює взаємодію підрозділів, здійснює стимуляцію або гальмування їх функціонування, тобто вона є центром регулювання інноваційної діяльності підприємства та проводить проміжні підсумки роботи всіх підсистем 1. Ця система повинна забезпечувати узгодження інтересів всіх учасників в інноваційному процесі суб'єктів, формування зв'язків всередині і в зовнішньому середовищі підприємства, необхідних для ефективного здійснення інноваційної діяльності, також підвищення ефективності взаємодії з партнерами.

Між оперативним та стратегічним рівнями управління є зв'язок, який використовується в тих випадках, коли керівники вищого рівня безпосередньо отримують інформацію про роботу конкретних підрозділів нижчого рівня, і має назву «алгедонічний сигнал».

Перехід до управління інноваційною діяльністю підприємства на основі концепції життєздатних систем, базуючись на процесно-орієнтованому управлінні, дозволить підвищити універсальність розроблюваної концепції та її адаптивність до зміни зовнішнього середовища.

Висновки. Запропонована модель системи управління інноваційною діяльністю підприємства розроблена з використанням принципів побудови життєздатних систем, яка дозволяє зіставити потреби і можливості підприємства та реалізувати його потенціал, забезпечити стабільність функціонування підприємства, впровадження інновацій та адаптацію до умов зовнішнього середовища. За допомогою запропонованої системи управління особи, що приймають рішення, зможуть на різних рівнях управління здійснювати узгоджене прийняття і реалізацію рішень щодо управління інноваційною діяльністю підприємства.

Література

1. Про інноваційну діяльність: Закон України № 40 від 13.07.2002 р. / Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу до журналу: <http://portal.rada.gov.ua/rada/control/uk/index>.
2. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / И.Т. Балабанов – С.Пб. : Питер, 2001. – 304 с.
3. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – С.Пб. : Питер, 2005. – 448 с.
4. Инновационный менеджмент / Л.Н. Оголева, В.М. Радиковский, В.Н. Сумароков и др.; под ред. Л.Н. Оголевой. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 238 с.
5. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник / С.М. Ілляшенко. – Суми: ВТД – Університетська книга, 2010. – 334 с.
6. Innovation Management – Part 1: Innovation Management System: UNE-CEN/TS 16555-1:2013. – [Чинний від 2013-08-06]. – EUROPEAN COMMITTEE FOR STANDARDIZATION: Management Centre: Avenue Marnix 17, B-1000 Brussels, 2013. – 24 p. – Режим доступу до журн.: https://webshop.ds.dk/Files/Files/Products/M266665_attachPV.pdf.
7. Шинкаренко В.Г. Система управління інноваційною діяльністю в АТП / В.Г. Шинкаренко, О.В. Клепікова // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр. – 2010. – Вип. 16. – С. 73–81.
8. Рошка М.С. Управління інноваційною діяльністю торговельного підприємства / М.С. Рошка // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 4, Т. 2. – С. 123–127.
9. Оліх Л. Системно-функціональний підхід в управлінні інноваційною діяльністю підприємства / Л. Оліх, А. Маслюківська // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка: зб. наук. пр. – 2012. – Вип. 136. – Режим доступу до журн.: <http://cyberleninka.ru/article/n/system-functional-approach-in-enterprises-innovation-activity-management>.

10. Економіка та організація інноваційної діяльності : підручник / І.О. Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан та інші; під ред. О.І. Волкова та М.П. Денисенко. – 3-є вид. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 662 с.

11. Теленчук В.С. Теоретичні засади управління інноваційною діяльністю підприємства / В.С. Теленчук // Актуальні проблеми сучасної науки: матеріали шостої Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. – 2010. – Режим доступу до журн. : <http://intkonf.org/telenchuk-vs-teoretichni-zasadi-upravlinnyainnovatsiynoyu-diyalnistyu-pidpriemstva/>.

12. Красношاپка В.В. Формування системи управління інноваціями на підприємстві / В.В. Красношاپка, Т.В. Пархоменко // Ефективна економіка: Електронне наукове фахове видання. – 2014. – Режим доступу до журн. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2940>.

13. Бутнік-Сіверський О.Б. Теоретичні аспекти трансформації виробничої системи в умовах інноваційної діяльності / О.Б. Бутнік-Сіверський, А.Г. Жарінова // Збірник наукових праць. – 2008. – № 6. – С. 188–216.

14. Машковцев П.В. Формирование системы инновационной деятельностью в рамках процессного управления предприятием / П. В. Машковцев // Вестник Казанского технологического университета. – 2012. – Вып. 3, Т. 15. – С. 176–178.

15. Гринько Т.В. Концепция адаптивного управления инновационным развитием промышленного предприятия Т.В. Гринько // Экономика промышленности. – 2010. – Вып. 4 (52). – С. 113-119. – Режим доступу до журн. : http://econindustry.org/arhiv/html/2010/st_52_17.pdf.

16. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: навч. посіб. / С.М. Ілляшенко. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми : Університетська книга; К.: Княгиня Ольга, 2005. – 324 с.

17. Бир Ст. Мозг фирмы / Ст. Бир. – М.: УРСС, 2005. – 416 с.

18. Федотова І.В. Формування моделі життєздатної системи управління АТП / І.В. Федотова // Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – 2013. – Вип. 22. – С. 109–120.

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

УДК 331.5

НИКОНЕНКО А. В., канд. екон. наук,
Національний університет харчових технологій

МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТЬ «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ РОБОЧОЇ СИЛИ» ТА «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ»

Анотація. Незважаючи на велику кількість наукових праць, присвячених тематиці конкурентоспроможності працівників, на сьогодні поняття «конкурентоспроможність робочої сили» та «конкурентоспроможність персоналу» не є розмежованими достатньою мірою. На основі маркетингового підходу в статті запропоновано нове бачення вказаних понять, яке дозволяє не тільки чітко ідентифікувати відмінності між ними, але й протиставити їх одне одному. Моделі комплексу маркетингу, які визначено в ході проведеного дослідження, можуть виступати основою для розробки методик оцінювання конкурентоспроможності власника робочої сили на ринку праці та персоналу як головного чинника конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: конкурентоспроможність робочої сили, конкурентоспроможність персоналу, комплекс маркетингу, маркетинг робочої сили, маркетинг персоналу.

НИКОНЕНКО А. В., канд. экон. наук,
Национальный университет пищевых технологий

МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЙ «КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ РАБОЧЕЙ СИЛЫ» И «КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПЕРСОНАЛА»

Аннотация. Несмотря на большое количество научных работ, посвященных тематике конкурентоспособности работников, на сегодняшний день понятия «конкурентоспособность рабочей силы» и «конкурентоспособность персонала» не являются разграниченными в достаточной мере. На основе маркетингового подхода в статье предложено новое видение данных понятий, которое позволяет не только четко идентифицировать различия между ними, но и противопоставить их друг другу. Модели комплекса маркетинга, которые определены в ходе проведенного исследования, могут выступать основой для разработки методик оценки конкурентоспособности владельца рабочей силы на рынке труда и персонала как главного фактора конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: конкурентоспособность рабочей силы, конкурентоспособность персонала, комплекс маркетинга, маркетинг рабочей силы, маркетинг персонала.

A. NYKONENKO, Cand. Sc. (Econ.),
National University of Food Technologies

MARKETING APPROACH TO THE DEFINITION OF «WORKFORCE COMPETITIVENESS» AND «STAFF COMPETITIVENESS»

Abstract. *Despite the large number of scientific papers on the subject of workers competitiveness, today the definitions of «workforce competitiveness» and «staff competitiveness» are not as demarcated as they should be. A new vision of these definitions is suggested in the article on the basis of the marketing approach. It allows not only to identify the differences between these definitions clearly, but also to set them against each other. The models of the marketing mix which are defined in the course of the undertaken study, can serve as a basis for the development of methodologies for assessing the competitiveness of the workforce owner in the labor and staff market as the main factor of competitiveness of the enterprise.*

Key words: *workforce competitiveness, staff competitiveness, marketing mix, workforce marketing, staff marketing.*

Постановка проблеми дослідження. На сьогодні вітчизняні промислові підприємства характеризуються недостатньо високим рівнем конкурентоспроможності, щоб успішно функціонувати в умовах євроінтеграції. Це висуває на перший план пошук шляхів вирішення даної проблеми. Безперечно, важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності українських підприємств є модернізація виробництва, що зумовлено високим рівнем зносу основних засобів у вітчизняній промисловості. Проте оновлення техніки і технологій актуалізує роль персоналу в господарській діяльності. Це обумовлює важливість конкретизації змісту понять «конкурентоспроможність робочої сили» та «конкурентоспроможність персоналу» та їх ролі у формуванні конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед останніх публікацій, присвячених дослідженню проблем конкурентоспроможності робочої сили і персоналу, слід вказати на наукові праці таких авторів, як О. Арапова [1], Н. Васильчук [2], Д. Гриценко [3], Т. Заїка [4], Л. Майстер [6], М. Семікіна [8], Ю. Урсакий [9], І. Цветкова [10], І. Швець [11]. Достатньо велика кількість ґрунтовних робіт з цього напрямку дозволяє стверджувати, що сутність конкурентоспроможності робочої сили і персоналу та чинники їх формування досліджені на високому рівні.

Невирішені складові загальної проблеми. Взаємозв'язок між поняттями «конкурентоспроможність робочої сили» та «конкурентоспроможність персоналу» вимагає більш глибокого дослідження, а виявлені нові спільні та відмінні риси відповідних економічних явищ дозволяють конкретизувати їх зміст.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є формування маркетингового підходу до визначення понять конкурентоспроможності робочої сили та персоналу на основі глибокого їх аналізу та виявлення спільних і відмінних характеристик.

Виклад основного матеріалу. Дослідження сучасних наукових праць дозволяє визначити, що:

– під конкурентоспроможністю робочої сили (працівника) в цілому розуміється сукупність професійних та психологічних якостей працівника, які вигідно відрізняють його від інших власників робочої сили та дозволяють витримувати конкуренцію на ринку праці (акцент робиться на конкуренції між працівниками на ринку праці) [1; 9, с. 148; 10, с. 2; 11, С. 127–128];

– конкурентоспроможність персоналу в цілому визначається як спільна здатність працівників, що формують трудовий колектив, до досягнень у процесі своєї роботи, наслідком чого є підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема з напрямку випуску продукції, яка відповідає потребам ринку (акцент робиться на конкуренції між підприємствами на ринку товарів) [2, с. 49; 10, С. 120–121; 11, с. 128].

З позицій дослідників ці поняття є прямо взаємопов'язаними. При цьому Л. Майстер, визначаючи конкурентоспроможність персоналу, робить акцент на конкуренції між працівниками, а в центр уваги ставить власника робочої сили [6, с. 28]. В той же час І. Цветкова розглядає конкурентоспроможність робочої сили як складову формування конкурентоспроможності персоналу [10, с. 2].

Маркетинговий підхід дозволяє підійти до досліджуваних понять з іншої сторони. Маркетинг – це спосіб ведення бізнесу, сфокусований на клієнті. Іншими словами, поняття конкурентоспроможності робочої сили слід розглядати з позицій вигід працівника, а поняття конкурентоспроможності персоналу – з позицій вигід роботодавця.

Розглянемо такі умовні ситуації, які, тим не менш, нерідко мають місце в реальній практиці господарської діяльності.

Ситуація 1. На вакантне місце претендують дві особи. Перша особа характеризується меншим професійним досвідом, але достатньо високими комунікаційними якостями. Друга особа є більшим професіоналом у своїй сфері діяльності, проте має дуже низькі комунікаційні якості. Для даного робочого місця головну роль відіграють професійні характеристики претендента. Проте вищі комунікаційні якості стали вирішальним чинником працевлаштування саме першої особи, яка вигідніше себе показала під час співбесіди з роботодавцем.

В цій ситуації перша особа була більш конкурентоспроможною на ринку праці завдяки достатньо високим комунікаційним якостям. Але це в деякому сенсі негативно позначилося на конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме другий працівник більше підходив для вакантного робочого місця.

Таким чином, вища конкурентоспроможність робочої сили в окремих випадках може мати протилежний вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Ситуація 2. Промислове підприємство характеризується значним рівнем зносу основних засобів, який обмежує можливості випуску високоякісної продукції. Тому основним чинником забезпечення виживання в умовах жорсткої конкурентної боротьби є цінова конкурентоспроможність продукції. Знизити собівартість товару проблематично через високу енерго- та матеріаломісткість виробництва. Тому джерелом економії стають витрати на робочу силу. Найбільш привабливими працівниками для виробника в такому випадку будуть ті, які, за наявності достатнього для виробничих потреб досвіду, погоджуватимуться на відносно невисоку заробітну плату. В такому випадку високий рівень кваліфікації та значний виробничий досвід особи, які слугують підставами вимагати високої заробітної плати, стають чинниками зниження привабливості відповідного претендента. Оскільки в Україні переважна більшість промислових підприємств характеризується високим рівнем зносу основних засобів, відповідна особа виявляється недостатньо конкурентоспроможною на ринку праці у випадку, якщо вимагає високої заробітної плати.

В ситуації 2 показано, що привабливість працівника для роботодавця визначається не тільки його професійними та іншими якостями, але й тими витратами, яких він вимагає. Це не тільки витрати на заробітну плату, як у даній ситуації, це також і витрати на охорону праці, покращення санітарно-гігієнічних умов тощо.

Слід додати, що у маркетингу конкурентоспроможність розглядається як співвідношення споживчого ефекту та ціни споживання [7, С. 82–86], що є достатнім обґрунтуванням до включення «ціни» працівника (очікуваних пов'язаних з ним витрат) до чинників формування його конкурентоспроможності.

Іншим важливим висновком, який можна зробити із ситуації 2, є те, що висока конкурентоспроможність персоналу зовсім не означає наявності дуже високих якісних показників роботи працівників. Головне – це оптимальна відповідність поточним потребам роботодавця, яка дозволяє максимізувати дохід та рентабельність у даній конкретній ситуації.

Теоретично, відповідно до тенденцій науково-технічного прогресу, роботодавець має віддавати перевагу більш професійним та всебічно розвиненим працівникам (у творчому, комунікаційному, інформаційному та інших аспектах), не економлячи на соціальному пакеті. Фактично ж треба виходити з тієї соціально-економічної ситуації, що склалася у країні та, на жаль, не є сприятливою для інноваційного розвитку.

Маркетинг спрямований на забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства за рахунок якомога повнішого задоволення потреб клієнтів і базується на моделі 4Р (комплексу маркетингу) [5, С. 30–31, 315], яка визначає основні напрями маркетингового впливу на діяльність суб'єкта господарювання. Складовими цієї моделі є «product» (товар), «price» (ціна), «place» (збут), «promotion» (просування). Для сфери послуг цю модель розширюють, додаючи такі складові, як «physical evidence» (фізичне свідоцтво), «process» (процес) та «people» (клієнти). В такому випадку це вже модель 7Р.

Для маркетингу робочої сили модель 7Р набуде такого вигляду (рис. 1):

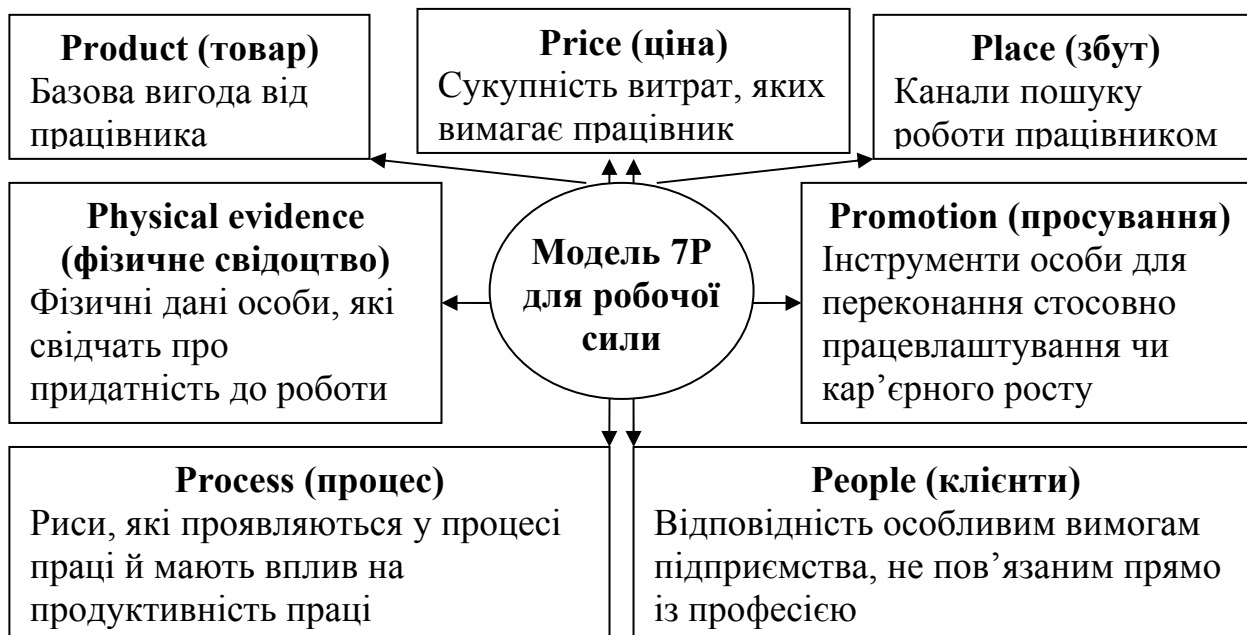


Рис. 1. Модель комплексу маркетингу для робочої сили
(розроблено автором)

Розглянемо детальніше елементи поданої на рис. 1 моделі.

До елемента «product» (товар) включено професійні якості працівника, а саме продуктивність праці, якість виконання роботи, рівень кваліфікації, освіти, досвід, координацію рухів [6, с. 224; 11, С. 129–131].

Елемент «price» (ціна) акумулює орієнтовні витрати підприємства, пов'язані з виплатою заробітної плати, премій тощо, створенням та підтримкою певного рівня санітарно-гігієнічних норм, соціальним пакетом працівника відповідно до його очікувань.

Елемент «place» (збут) – це канали пошуку роботи, пов'язані з наявними можливостями особи та її досвідом у цій сфері: Інтернет, Державна служба зайнятості, спеціалізовані газети та журнали, знайомі тощо.

До елемента «promotion» (просування) віднесено вміння особи ефективно переконувати роботодавця під час інтерв'ю, створювати якісні резюме, а також наявність дипломів, сертифікатів тощо, які є свідченням високої якості підготовки працівника.

Елемент «physical evidence» (фізичне свідоцтво) включає такі фізичні дані особи, як вік, стать, стан здоров'я, фізична підготовка, зовнішність. Перелік складових елемента та їх важливість залежать від професії, місця та умов роботи тощо [6, с. 226].

Елемент «process» (процес) складається з таких характеристик особи, які проявляються у процесі роботи і сприяють зростанню продуктивності праці: організованість, старанність, відповідальність, працелюбність, концентрація уваги, ретельність, наполегливість, уважність, дотримання трудової дисципліни [6, с. 226; 11, с. 130].

До елемента «people» (клієнти) віднесено відповідність особливим вимогам роботодавця, які не пов'язані прямо із професією особи: активність, комунікабельність, ініціативність, стійкість до стресів, самостійність, уміння ставити мету й наполегливо її досягати, умотивованість, бажання професійного росту, спроможність працювати у команді, зорієнтованість на результат, рівень культури [9, с. 148; 11, с. 130].

Подана на рис. 1 модель комплексу маркетингу для робочої сили демонструє елементи конкурентоспроможності особи на ринку праці, які дозволяють їй витримувати конкуренцію з боку інших представників економічно активного населення. Елементи «product» (товар), «promotion» (просування), «physical evidence» (фізичне свідцтво), «process» (процес) та «people» (клієнти) об'єктивно сприяють підвищенню корисності потенційного або наявного працівника в уявленні роботодавця. Елемент «place» (збут) дозволяє більш швидко знайти роботодавця, який підходить за певними критеріями для власника робочої сили, тому цей елемент можна розглядати як чинник підсилення елемента «promotion» (просування). Елемент «price» (ціна) показує очікувані витрати роботодавця, яких він знає у випадку працевлаштування даної особи.

Конкурентоспроможність робочої сили виступає як співвідношення усіх елементів моделі комплексу маркетингу з рис. 1 (крім ціни) до елемента «ціна». Таким чином, на основі маркетингового підходу можна сформулювати таке визначення цього поняття.

Конкурентоспроможність робочої сили – це спроможність особи принести більшу у розумінні роботодавця користь бізнесу порівняно з іншими працівниками, виходячи з тих витрат, які він готовий понести у зв'язку з утриманням такої особи.

Слід мати на увазі, що поняття «конкурентоспроможність робочої сили» пов'язане не тільки з процесом пошуку нової роботи особою, але й з її зайнятістю у трудовому процесі, планами щодо

кар'єрного зростання тощо. Забезпечення конкурентоспроможності робочої сили пов'язане з концепціями самомаркетингу та егомаркетингу [4].

В моделі 7P для маркетингу персоналу елементи ті самі, але їх зміст дещо відрізняється (рис. 2):



Рис. 2. Модель комплексу маркетингу для персоналу
(розроблено автором)

Елементи з поданої на рис. 2 моделі несуть таке змістове навантаження.

Елемент «product» (товар) пов'язаний з відповідністю кожного працівника його конкретному робочому місцю, яка чим вище, тим більшою буде продуктивність та якість праці. Сюди відноситься спроможність працювати на фактично наявному обладнанні з потрібною роботодавцю ефективністю. Якщо у найближчому майбутньому очікується модернізація виробництва, то обов'язковою вимогою до працівника стає готовність навчатися, здатність сприймати нові технології.

Елемент «price» (ціна) показує усі витрати підприємства, які воно несе на оплату праці персоналу, компенсаційні виплати, оплату пільг, надання безоплатних послуг персоналу, а також на організацію HR-маркетингу, спрямованого на формування певного унікального позитивного іміджу підприємства і його корпоративної культури. Роботодавець зацікавлений у тому, щоб віддача (корисний ефект) від усіх цих витрат був найбільшим і вів до зростання доходу і рентабельності.

Елемент «place» (збут) відображає спроможність персоналу підприємства стабільно працювати та самооновлюватися. Мова йде про взаємозамінність кадрів (яка стає актуальною під час хвороб або відряджень окремих працівників), наявність кадрового резерву та програм підвищення кваліфікації кадрів (які дають можливість замінити працівників, що звільняються або виходять на пенсію). Сюди також відноситься наявність інституту наставництва для нових працівників.

Елемент «promotion» (просування) відображає позитивний ефект у формі нематеріальної мотивації персоналу як наслідку певної внутрішньої кадрової політики, в першу чергу заходів HR-маркетингу, спрямованих на формування позитивного іміджу роботодавця, програм розвитку персоналу, які дають перспективи кар'єрного зростання.

Елемент «physical evidence» (фізичне свідectво) є тотожним аналогічному елементу з попередньої моделі (рис. 1), проте поширюється на весь персонал.

Елемент «process» (процес) відображає вплив наявного навантаження та умов праці (в першу чергу – санітарно-гігієнічних) на працездатність персоналу.

Елемент «people» (клієнти) показує специфічні вимоги вакантного робочого місця до претендента, які є наслідком певної кадрової політики та мікроклімату у трудовому колективі, вплив якого враховується менеджментом. Чим ефективнішим є HR-маркетинг на підприємстві, тим сильніше цей елемент прив'язаний до елемента «promotion» (просування). Забезпечується відбір таких працівників, які найбільш підходять за своїми психологічними якостями до конкретної корпоративної культури і колективу.

Як і в попередньому випадку, конкурентоспроможність персоналу слід визначати як відношення усіх елементів моделі з рис. 2

(крім ціни), які визначають ефективність організації роботи персоналу, до елемента «ціна», що показує усі витрати роботодавця на персонал. Визначення поняття за маркетингового підходу буде наступним.

Конкурентоспроможність персоналу – це спроможність трудового колективу підприємства в даних конкретних виробничих, соціально-психологічних, культурно-організаційних, управлінських умовах забезпечити більшу рентабельність діяльності свого підприємства, ніж це робить трудовий колектив конкурента в його умовах.

Таке визначення є цілком достовірним, оскільки персонал є унікальним ресурсом підприємства, який конкуренти не можуть скопіювати [10, с. 21]: якості персоналу формуються у специфічних умовах окремо взятого суб'єкта господарської діяльності.

Специфікою конкурентоспроможності персоналу виступає те, що її низький рівень не може однозначно трактуватися як ознака поганих якостей саме персоналу. Шляхами підвищення конкурентоспроможності персоналу можуть виступати як оновлення персоналу, так і покращення умов праці, підвищення рівня її оплати, поліпшення психологічного мікроклімату, модернізація обладнання тощо. Головне – правильно визначити негативний чинник та міру, в якій треба мінімізувати його вплив. Наприклад, значне підвищення заробітної плати персоналу може не дати очікуваного зростання продуктивності праці через неспроможність наявного обладнання до ефективної роботи. Оновлення обладнання, у свою чергу, не завжди вестиме до зростання продуктивності праці, оскільки може вимагати підвищення кваліфікації персоналу тощо.

Висновки. Зв'язок між поняттями «конкурентоспроможність робочої сили» та «конкурентоспроможність персоналу» носить де-що умовний характер, оскільки інтереси працівника, якого характеризує перший показник, та інтереси роботодавця, ефективність персоналу якого визначає другий показник, не завжди співпадають. Конкурентоспроможність робочої сили визначено як спроможність особи принести більшу, у сприйнятті роботодавця, користь бізнесу порівняно з іншими працівниками, виходячи з тих витрат, які він готовий понести у зв'язку з утриманням такої особи. Конкурентоспроможність персоналу охарактеризовано як спроможність трудового колективу підприємства в даних конкретних виробничих, соці-

ально-психологічних, культурно-організаційних, управлінських умовах забезпечити більшу рентабельність діяльності свого підприємства, ніж це робить трудовий колектив конкурента в його умовах.

Доцільно удосконалити методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності робочої сили та персоналу на основі запропонованих у даній статті моделей комплексу маркетингу.

Література

1. Арапова О. М. Конкурентоспроможність персоналу та її значення у діяльності підприємства / О. М. Арапова, К. М. Горицька // Ефективна економіка. – 2015. – № 7. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4203>.
2. Васильчук Н. О. Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства / Н. О. Васильчук // Економіка підприємства: теорія та практика: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. 21 жовт. 2010 р. – К. : КНЕУ, 2010. – С. 49–51.
3. Гриценко Д. С. Методи оцінки конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств / Д. С. Гриценко // Наукове товариство І. Кушніра. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76577>.
4. Заїка Т. М. Самомаркетинг як напрям самореалізації на ринку праці / Т. М. Заїка // Сайт rusnauka.com. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/36_PVMN_2013/Economics/6_154343.doc.htm.
5. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: пер. с англ. / Ф. Котлер, К.Л. Келлер; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – С.Пб. : Питер, 2010. – 814 с.
6. Майстер Л. А. Поняття конкурентоспроможності персоналу та фактори його формування / Л. А. Майстер // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 4. – С. 222–229.
7. Павлова Н. Н. Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности товара / Н. Н. Павлова // Маркетинг в России и за рубежом. – № 1 (39). – 2004. – С. 82–89.
8. Семикіна М. В. Науково-методичні засади управління продуктивністю праці / М. В. Семикіна // Економіка праці. Наук. вісн. ЧДІЕУ. – 2010. – № 2(6). – С. 160–167.
9. Урсакій Ю. А. Конкурентоспроможність персоналу як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Ю. А. Урсакій // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. – 2015. – Вип. 10, Ч. 4. – С. 147–150.
10. Цветкова І. І. Конкурентоспроможність персоналу: сутність та місце у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / І.І. Цветкова // Культура народов Причерноморья. – 2006. – № 88. – С. 119–125.

11. Швець І. Методика оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства / І. Швець, Г. Швець // Схід. – 2012. – № 1 (115). – С. 127–132.

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

УДК 330.341.1

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. екон. наук,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
МАЛОВ В.С., менеджер-економіст,
ПАТ «Крюковський вагонобудівельний завод»

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

Анотація. Розглянуто існуючі підходи до обґрунтування інноваційної діяльності як об'єкта управління: виділення об'єкта як системи із зовнішнього середовища; подання його як сукупності процесів; встановлено їх переваги і недоліки.

Запропоновано обґрунтування і візуальне подання об'єкта управління інноваційною діяльністю підприємства поєднанням процесного підходу з функціональним. Реалізація запропонованого підходу дозволить отримувати інформацію про функціонування не тільки процесу в цілому, але й кожної функції управління.

Ключові слова: інновації, діяльність, підприємство, управління, бізнес-процес, функції.

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. екон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет
МАЛОВ В.С., менеджер-экономист,
ПАТ «Крюковский вагоностроительный завод»

ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. Рассмотрены существующие подходы к обоснованию инновационной деятельности как объекта управления: выделение объекта как системы из внешней среды; представление его как совокупности процессов; установлены их преимущества и недостатки.

Предложены обоснование и визуальное представление объекта управления инновационной деятельностью предприятия сочетанием процессного подхода с функциональ-

ным. Реализация предложенного подхода позволит получать информацию о функционировании не только процесса в целом, но и каждой функции управления.

Ключевые слова: инновации, деятельность, предприятие, управление, бизнес-процесс, функции.

V. SHYNKARENKO, D. Sc. (Econ.),
Kharkiv National Automobile and Highway University
V. MALOV, managing economist,
«Kryukov Railway Car Building Works» PJSC

INNOVATION ACTIVITY OF AN ENTERPRISE AS AN OBJECT OF MANAGEMENT

Abstract. *The existing approaches to substantiation of an innovation activity as an object of management are considered: the singling out of an object from external environment as a system; its presentation as a set of processes; determining their advantages and disadvantages.*

A combination of process and functional approaches is suggested for substantiation and a visual presentation of the object of management of an enterprise innovation activity. Implementation of the suggested approach will allow getting information about functioning not only of the process on the whole, but also of each management function.

Key words: *innovations, activity, enterprise, management, business process, functions.*

Постановка проблеми. Наразі економіка України перебуває у кризі. Проблема виходу з кризи носить загальноєвропейський характер. Для її вирішення в березні 2010 р. державами ЄС була прийнята стратегія економічного розвитку «Європа–2020» та ряд програм: «Горизонт–2020» – рамкова програма наукових досліджень та інновацій, освітні програми «Tempus» та «Erasmus Mundus» та інші. Україна брала і бере активну участь у цих програмах у співпраці з державами ЄС. В Україні також розроблено «Стратегію сталого розвитку «Україна–2020»», складовою якої є доповідь «Інновація 2020» [1].

Цією доповіддю передбачено перехід на інноваційну модель розвитку України як на найбільш ефективний засіб подолання наслідків фінансово-економічної кризи. Розглянуто питання інноваційного розвитку на рівні держави, регіонів, підприємств, державного та приватного секторів.

На рівні окремого підприємства здійснення інноваційної діяльності є провідним чинником підвищення його конкурентоспро-

можності. Рівень впровадження інноваційної діяльності залежить від таких чинників, що характеризують підприємство: стан матеріально-технічної бази; організація управління; статус інноваторів; наявність матеріальних стимулів та умов творчої праці, власних грошових коштів для ведення інноваційної діяльності та інші. Серед цих чинників особливе місце займає організація управління. У зв'язку з цим питання управління інноваційною діяльністю як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств є актуальними.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням управління інноваційною діяльністю підприємств присвячені праці багатьох вітчизняних і закордонних вчених: Т.І. Балабанова [4], Л.Н. Огольової [7], Р.А. Фатхутдинова [17], Н.І. Чухрай [19] та інших. Вони вважають, що управління інноваційною діяльністю є системою управління (рис. 1).

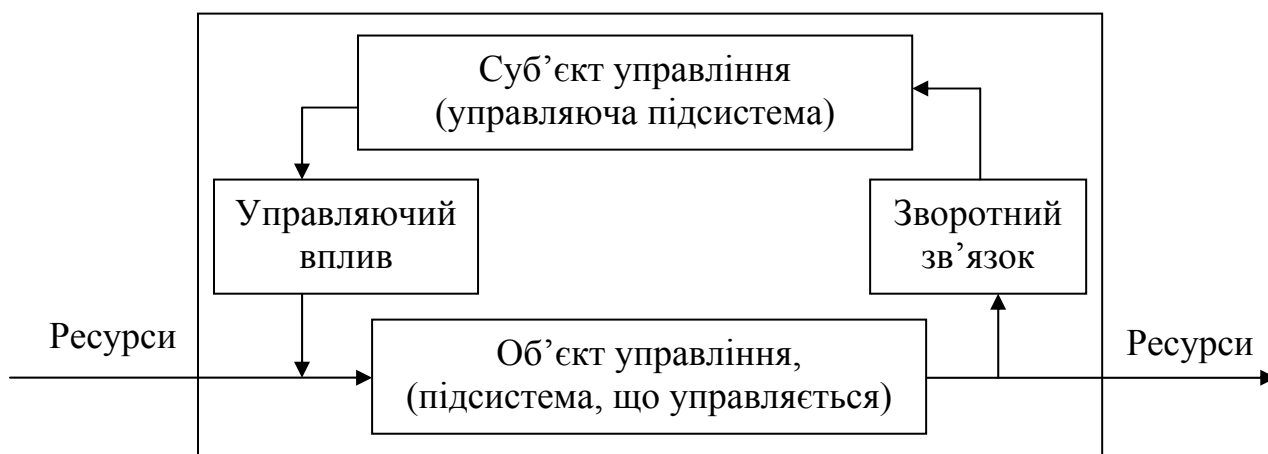


Рис. 1. Загальний вигляд системи управління

Як видно з рис. 1, система управління інноваційною діяльністю складається з двох підсистем: управляючої – суб'єкта управління та підсистеми, що управляється, – об'єкта управління. Зв'язок між цими підсистемами здійснюється за допомогою передачі інформації, що являє собою процес управління. Суб'єкт управління порівнює інформацію про функціонування об'єкта управління зі встановленими (плановими) вимогами і на підставі виниклих відхилень виробляє управлінські рішення та здійснює вплив на об'єкт управління, корегуючи його рух в напрямку досягнення системою мети управління.

Ефективність систем управління значною мірою залежить від обсягу й якості інформації, що поступає від об'єкта управління. Вербальний опис інноваційної діяльності не відображає послідовності та взаємозв'язку її складових. Часткове усунення цього недоліку за рахунок застосування процесного підходу запропоновано в роботі [10]. Методологія цього методу дозволяє визначити взаємозв'язок бізнес-процесів (дій), спрямованих на досягнення мети управління, та отримати більш повну інформацію про функціонування об'єкта управління. Разом з тим, метод не дозволяє отримати інформацію про функціонування об'єкта управління за окремими функціями.

Формування цілей статті. Метою статті є обґрунтування методичного підходу до отримання інформації про функціонування об'єкта управління не тільки за окремими бізнес-процесами, але й за усіма функціями.

Виклад основного матеріалу дослідження. В наш час має місце велика кількість визначень інноваційної діяльності (табл. 1), яку ми розглядаємо як об'єкт управління.

Таблиця 1

Основні визначення поняття «інноваційна діяльність»

Автор	Визначення інноваційної діяльності
1	2
Як вид діяльності	
Закон України «Про інноваційну діяльність» №40-IV від 04.07.2002 р. [1]	Діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок та сприяє випуску на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг
Н.П. Федоренко, [9, 17]	Це системний вид діяльності, спрямований на реалізацію, створення, впровадження і поширення інновацій
І.В. Федулова [18, 3]	Цілеспрямована й організована творча діяльність людей, яку здійснюють для вдосконалення і збалансованості різних сфер діяльності фірми та складено із сукупності різних видів робіт, які взаємопов'язані в єдиний процес зі створення і виробництва інновацій
В.П. Соловійов [15, 24]	Діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок та сприяє випуску на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг

Продовження табл. 1

1	2
Т.І. Лепейко [12, 18]	Діяльність підприємства, пов'язана з науково-технологічними розробками, інженерною підготовкою виробництва до переходу на новий продукт чи технологію, а також інвестування нововведень
Л.Г. Мельник [16, 796]	Вид діяльності суб'єктів господарювання, спрямований на появу нових або удосконалення рішень, оформлених в інноваціях
С.Д. Ільєнкова [8, 318]	Діяльність із доведення науково-технічних ідей, винаходів, розробок до результату, придатного до практичного використання. У повному обсязі інноваційна діяльність включає усі види наукової діяльності, проектно-конструкторські, технологічні, дослідницькі розробки, діяльність з освоєння нововведень у виробництві й у споживачів – реалізацію нововведень
Й.М. Петрович [13, 90]	Діяльність із перетворення результатів наукової й науково-технічної діяльності в інновації та використання останніх для забезпечення (або зміцнення) конкурентоспроможності, успішної роботи та економічного розвитку організаційно-виробничих систем
Як процес	
С. Покропівний [14, 24]	Процес, спрямований на розроблення й реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий чи вдосконалений продукт, реалізований на ринку, у новий чи вдосконалений технологічний процес, використовуваний у практичній діяльності, а також зв'язані з цим додаткові наукові дослідження й розробки
В.М. Ковальчук [11, 15]	Процес, спрямований на втілення результатів наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий чи вдосконалений продукт, у новий чи вдосконалений технологічний процес, який використовується у практичній діяльності
І.Т. Балабанов [4, 14]	Процес, спрямований на розробку інновацій, реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досліджень в новий або удосконалений продукт, що реалізується на ринку, в новий або удосконалений технологічний процес, що використовується у практичній діяльності, а також пов'язані з цим додаткові наукові дослідження і розробки

Закінчення табл. 1

1	2
С.М. Ілляшенко [6, 134]	Процес створення, впровадження і поширення інновацій
Р.А. Фатхутдинов [17, 25]	Процес стратегічного маркетингу, НДДКР, організаційно-технічної підготовки виробництва, виробництва й оформлення нововведень, їх впровадження (або перетворення на інновацію) і поширення в інші сфери

Таким чином, інноваційна діяльність розглядається як діяльність і як процес. При розгляді інноваційної діяльності як виду діяльності виділяють її спрямованість, при розгляді інноваційної діяльності як процесу – розуміється її склад. Пропонується розглянути *інноваційну діяльність* як вид діяльності, спрямований на створення інновацій і який полягає у перетворенні ідей у нові вироби, послуги, технології, їх реалізацію та просування.

Останнім часом при обґрунтуванні об'єктів управління, в тому числі й інноваційною діяльністю, використовується процесний підхід. При цьому дослідники ігнорують функціональний підхід, вважаючи його застарілим, реакційним. Ідея подальшого удосконалення методичного підходу для обґрунтування об'єктів управління полягає у поєднанні процесного і функціонального підходів для вирішення поставленого завдання. Одночасне використання цих підходів для удосконалення бухгалтерського обліку накладних витрат автотранспортних підприємств розглянуто в [20; 15]; для розробки і впровадження систем управління застосовано в роботі [5]. Реалізація цієї пропозиції передбачає визначення бізнес-процесів і функцій інноваційної діяльності підприємства.

Функція – це задача, яку вирішує підприємство для власного виживання і досягнення поставленої мети. Вона реалізується у процесі функціонування об'єкта управління за допомогою виконання певної сукупності робіт. Відповідно до характеру функцій і природи об'єкта управління можна виділити у загальному випадку три основних типи задач [22, 38]:

– задачі організаційного управління, що реалізують функції замкнутого контуру управління, тобто управління поведінкою і діями колективу та робітників організаційними, економічними та соціальними методами;

– задачі техніко-методичного управління, що реалізують функції замкнутого контуру управління і процесів функціонування виробничо-технологічної, техніко-технологічної та інформаційних структур управління, включаючи формування технологічних і методичних рішень;

– задачі основної (виробничо-технологічної) діяльності, що реалізують функції з перетворення матеріально-речових та інформаційних предметів праці у продукти праці з потрібними характеристиками.

Задачі управління окремими етапами створення інновацій відносяться до задач третього типу. У нашому випадку до їх складу відносять: генерацію ідей інновацій; вибір ідей, прийнятих для даного підприємства; розробку задуму товару і його перевірку; розробку стратегій маркетингу щодо просування інновацій на ринок; оцінку можливості досягнення підприємством показників, визначених у стратегії маркетингу; розроблення інновації, виготовлення дослідницьких зразків та їх випробування; випробування інновації в ринкових умовах; розгортання комерційного виробництва інновації в обсягах маркетингової програми. Поділ загальної задачі на окремі функції, типи робіт називається вертикальною декомпозицією, яка формує функціональну структуру об'єкта управління. Таким чином функції відповідають на питання: що робити для досягнення організації встановленої мети.

Етапи процесу інноваційної діяльності – бізнес-процеси розробки інновації – показують послідовність дій, спрямованих на досягнення кінцевого результату, вимірюють його і конкретизують [5, 33]. В той же час вони описують реалізацію функції у часі, послідовності і в певних варіантах, а також те, як функції взаємодіють між собою. При поділі процесу інноваційної діяльності на бізнес-процеси (етапи) здійснюється горизонтальна декомпозиція.

Таким чином, вертикальна і горизонтальна декомпозиція візуалізує поле функціонування об'єкта управління інноваційною діяльністю за двома ознаками: функціями управління та бізнес-процесами розроблення інновацій (рис. 2).

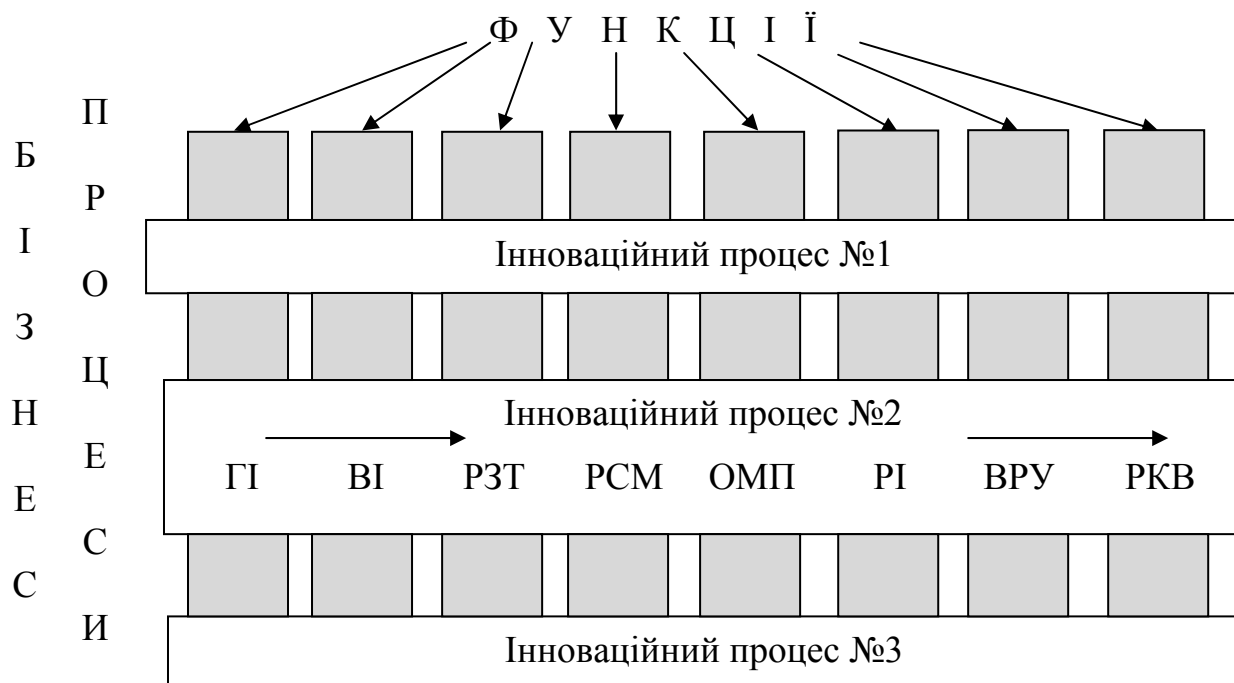


Рис. 2. Візуальна модель об'єкта при управлінні інноваційною діяльністю

Рисунок 2 демонструє, що бізнес-процеси і функції процесу створення інновації не є протилежностями, а являють собою лише різні рівні абстракції. На перехрещенні функцій управління і бізнес-процесів її реалізації маємо осередок отримання інформації про якісне і кількісне виконання кожної функції й бізнес-процесу створення інформації (табл. 2).

Таблиця 2

Результати функціонування об'єкта управління інноваційною діяльністю підприємства

Бізнес-процеси		Задачі функціонування об'єкта	Функції бізнес-процесів	Результати функціонування бізнес-процесів
№	Умовне позначення			
1	2	3	4	5
1	ГІ	Генерація ідей інновації	– збір інформації про цільові ринки та дострокові тенденції їх розвитку; із внутрішніх джерел – робітників, що спілкуються зі споживачами; від клієнтів, конкурентів, постачальників, рекламних агентів і таке інше;	Варіанти ідей інновації

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5
			– збір інформації про потенційні можливості організації щодо розробки та освоєння продукції, визначення ступеня і розміру ризиків	
2	ВІ	Вибір ідей	– визначення можливостей і практичної реалізації ідей; – з'ясування ступеня технологічної спільності нових і традиційних виробів; – відповідність інновації стратегії розвитку	Відібрана ідея
3	РЗТ	Розробка задуму виробу і його перевірка	– розгорнуте подання перетворення ідеї у вигляді образу виробу; – письмовий опис передбачених вигод, що може отримати споживач при використанні пропонованого виробу; – оцінка відповідності задуму вимогам споживачів	– опис задуму виробу; – формулювання переваг пропонованого товару; – оцінка відповідності задуму вимогам споживачів
4	PCM	Розробка стратегії маркетингу щодо просування інновації на ринок	– визначення цільового ринку, на задоволення потреб якого буде зорієнтована інноваційна діяльність підприємства; – встановлення комплексу маркетингових заходів, що мають сприяти позитивному ставленню споживачів до нового товару; – формування позиції, яку має зайняти новий продукт у певному сегменті; – визначення обсягу реалізованого попиту; – розрахунок цін і прибутку на декілька років вперед	– цільовий ринок, для якого розробляється товар; – ціна товару; – обсяг реалізації товару; – прибуток від реалізації пропонованого виробу
5	ОМП	Оцінка можливостей досягнення підприємством показників, визначених стратегій маркетингу	– аналіз технологічних можливостей (виробничих потужностей, можливих обсягів виробництва тощо); – аналіз матеріально-технічного забезпечення відповідно до прогнозованого обсягу продажу; – аналіз життєвого циклу товару; – аналіз маркетингових можливостей; – аналіз фінансового забезпечення (оцінка обсягів і джерел інвестицій)	– оцінка маркетингових технологічних, кадрових можливостей підприємства; – оцінка матеріально-технічного і фінансового забезпечення підприємства; – загальна оцінка відповідності можливостей підприємства

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5
6	РІ	Розроблення інновації	– перетворення задуму в конкретно-створений виріб; – визначення набору вигід, які отримує споживач при використанні виробу	Оцінка виробу вимогам споживачів
7	ВРУ	Випробування інновацій в ринкових умовах	– встановлення можливих проблем у реальних ринкових умовах і визначення необхідності подальшої комерціалізації; – накопичення досвіду в галузі маркетингу даного продукту і самої маркетингової програми; – оцінка самого продукту, стратегії його позиціонування, реклами, ціни і бюджету; – визначення реакції споживачів і торгових посередників на появу, споживання і перепродаж; – уточнення прогнозів обсягів збуту і прибутку	– можливі проблеми при використанні виробу в реальних ринкових умовах; – позиція вибору на ринку; – прогнози збуту, прибутку, цін
8	РКВ	Розгортання комерційного виробництва інновації	– визначення моменту виходу з інновацією на ринок; – встановлення сфери випуску нового продукту; – визначення споживачів нового продукту та встановлення відповідності продукту цільовим сегментам	– момент виходу інновації на ринок; – межі ринку

Висновки. Таким чином, набув подальшого розвитку методичний підхід до обґрунтування і візуального подання об'єкта управління інноваційною діяльністю підприємства, який, на відміну від існуючого процесного підходу, ґрунтується на його поєднанні з функціональним підходом. Це дозволить при впровадженні запропонованої пропозиції в системі (контурі) управління інноваційною діяльністю підприємства отримувати інформацію й контролювати не лише виконання процесу розробки інновації в цілому, але і кожної його складової – функції, бізнес-процесу; оперативно і більш якісно управляти інноваційною діяльністю підприємства.

Література

1. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця; НАН країни. – К.: 2015. – 336 с.

2. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. Третье издание / ОЭСР; Евростат; пер. с англ. изд. второе исправленное. – М., 2010. – С. 31.
3. Про інноваційну діяльність: Закон України № 40-1 від 04.07.2002 р. – Режим доступу: з [http:// zakon.rada.gov.ua/](http://zakon.rada.gov.ua/).
4. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент / И.Т. Балабанов. – С.Пб. : Питер, 2000. – 208 с.
5. Ильин В.В. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика / В.В. Ильин. – М.: Вильямс, 2006. – 176 с.
6. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика : підручник / С.М. Ілляшенко. – Суми: Университетская книга, 2008. – 120 с.
7. Инновационный менеджмент / Л.Н. Оголева, В.М. Радиковский, В.Н. Сумароков и др.; под ред. Л.Н. Оголевой. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 238 с.
8. Инновационный менеджмент : учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, Л.М. Гольдберг, С.Ю. Ягудин и др.; под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 328 с.
9. Інноваційні процеси в змішаній економіці: монографія: у 2 т. / В.Г. Федоренко; за ред. В.Г. Федоренка, Н.П. Денисенко. – К.: Пік ДСЗУ, 2008. – Т. 1. – 194 с.
10. Клепікова О.В. Модель інноваційної діяльності на підприємстві / О.В. Клепікова // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – 2010. – Вип. 15. – 144 с.
11. Ковальчук В.М. Економічна сутність інновацій у ринковій економіці перехідного типу / В.М. Ковальчук // Академічний огляд. – 2005. – № 1. – С. 12–17.
12. Лепейко Т.І. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник / Т.І. Лепейко, В.О. Каюда, С.В. Лукашов. – Х. : ІНЖЕК, 2005. – 440 с.
13. Петрович Й.М. Управління діяльністю організаційно-виробничих систем : навч. посіб. / Й.М. Петрович. – К. : Знання, 2013. – 510 с.
14. Покропівний С.Ф. Інноваційний менеджмент у ринковій системі господарювання / С.Ф. Покропівний // Економіка України. – 1995. – № 2. – С. 24.
15. Соловьев В.П. Инновационная деятельность как системный процесс в конкурентной экономике (Синергетические эффекты инноваций) / В.П. Соловьев. – К. : Феникс, 2006. – 560 с.
16. Социально-экономический потенциал устойчивого развития : учебник / под ред. проф. М.Г. Мельника (Украина) и проф. Л. Хенса (Бельгия). – Сумы : Университетская книга, 2008. – 1120 с.
17. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – С.Пб.: Питер, 2002. – 400 с.
18. Федулова І.В. Теоретичні положення визначення категорій інноваційний процес та інноваційна діяльність / І.В. Федулова // Проблеми науки. – 2007. – № 2. – С. 2–7.

19. Чухрай Н.І. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві : підручник / Н.І. Чухрай, Р. Патора. – К. : КОНДОР, 2006. – 398 с.

20. Шинкаренко В.Г. Накладные расходы автотранспортных предприятий / В.Г. Шинкаренко. – М. : Транспорт, 1983. – 64 с.

21. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры / Й.А. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 456 с.

22. Удовиченко Е.Т. Комплексные автоматизированные системы управления качеством: (методы и средства проектирования) / Е.Т. Удовиченко, Ю.И. Койфман, Ю.А. Банин. – М. : Издательство стандартов, 1989. – 192 с.

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

УДК 625.76:658.15

ДОГАДАЙЛО Я.В., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

МЕТОДИ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ В ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. У статті вирішується питання аналізу й систематизації існуючих методів бюджетного планування та вибору найбільш доцільних для використання в підприємствах дорожнього господарства. Основна мета дослідження полягає в уточненні класифікації існуючих методів бюджетного планування шляхом ретельного аналізу їх сутності, переваг і недоліків та обґрунтуванні видів методів бюджетування, доцільних для використання підприємствами дорожнього господарства. В роботі уточнено сутність поняття «метод бюджетного планування» та удосконалено класифікацію методів бюджетного планування шляхом додавання цільового методу до ознаки вихідна база бюджетного планування та експериментально-дослідного, експертних оцінок та комплексного методів до ознаки способів розрахунку планових бюджетних показників. Запропонована класифікація дозволить комплексно охопити існуючі методи бюджетного планування та більш всебічно здійснювати планування діяльності з урахуванням не тільки існуючих тенденцій розвитку підприємства або їх відсутності, але і цільового розвитку підприємства, – останнє відповідає вимогам управління підприємством в умовах ринку. На основі аналізу специфіки роботи та принципів бюджетування для підприємств дорожнього господарства були обрані найбільш доцільні для використання методи бюджетного планування за кожною з шести ознак класифікації. Для класифікації та вибору методів бюджетного планування, доцільних для використання підприємствами дорожнього господарства, було застосовано такі методи дослідження: абстрагування, логіко-теоретичне узагальнення, аналогії, моделювання, формалізація, аналіз, синтез, дедукція та індукція. Запропоновані результати досліджень можуть бути використані керівниками, їх заступниками з еко-

номічних питань та працівниками, які зацікавлені в дійовому впровадженні бюджетування в підприємстві. Застосування запропонованої класифікації методів та реалізація обраних методів бюджетного планування забезпечить підприємствам здійснення бюджетування згідно з його принципами, що дозволить запобігти типовим помилкам бюджетування в сучасних умовах.

Ключові слова: бюджетування, метод, бюджетне планування, підприємство, класифікація, дорожнє господарство, вибір.

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

МЕТОДЫ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация. В статье решается вопрос анализа и систематизации существующих методов бюджетного планирования и выбора наиболее целесообразных для использования в предприятиях дорожного хозяйства. Основная цель исследования заключается в уточнении классификации существующих методов бюджетного планирования путём анализа их сущности, преимуществ и недостатков и обосновании видов методов бюджетирования, целесообразных для использования предприятиями дорожного хозяйства. В работе уточнена сущность понятия «метод бюджетного планирования» и усовершенствована классификация методов бюджетного планирования путём добавления целевого метода к признаку исходная база бюджетного планирования и экспериментально-исследовательского, экспертных оценок и комплексного методов к признаку способ расчёта плановых бюджетных показателей. Предложенная классификация позволит комплексно охватить существующие методы бюджетного планирования и более всесторонне осуществлять планирование деятельности с учётом не только существующих тенденций развития предприятия или их отсутствия, но и целевого развития предприятия, – последнее отвечает требованиям управления предприятием в условиях рынка. На основе анализа специфики работы и принципов бюджетирования для предприятий дорожного хозяйства были выбраны наиболее целесообразные для использования методы бюджетного планирования по каждому из шести признаков классификации. Для классификации и выбора методов бюджетного планирования, целесообразных для использования предприятиями дорожного хозяйства, были использованы следующие методы исследования: абстрагирование, логико-теоретическое обобщение, аналогии, моделирование, формализация, анализ, синтез, дедукция и индукция. Предложенные результаты исследований могут быть использованы руководителями, их заместителями по экономическим вопросам и работниками, которые заинтересованы в действенном внедрении бюджетирования на предприятии. Применение предложенной классификации методов и реализация выбранных методов бюджетного планирования обеспечит предприятиям осуществление бюджетирования согласно его принципам, что позволит предотвратить типичные ошибки бюджетирования в современных условиях.

Ключевые слова: бюджетирование, метод, бюджетное планирование, предприятие, классификация, дорожное хозяйство, выбор.

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

METHODS OF BUDGET PLANNING AT THE ENTERPRISE

Abstract. *The problems of analysis and systematization of the existing methods of budget planning and selection of the most appropriate ones to be used at the road sector enterprises have been solved in the paper. The main objective of the study is to clarify classifications of the existing methods of budget planning by analyzing thoroughly their nature, advantages and disadvantages, and substantiating types of budgeting methods appropriate for the road sector enterprises. In the paper the essence of the concept «method of budget planning» has been specified and the classification of methods of budget planning has been improved by adding the target method to the feature original base of budget planning, and the experimental and research, expert evaluation and multiple methods to the feature the technique of calculating the planned budgetary indicators. The proposed classification will allow to cover all existing methods of budget planning and carry out more comprehensively the planning activities, taking into account not only the current trends of the enterprise development, or their absence, but also the enterprise target development, the latter meets the requirements of business management in market conditions. On the basis of the specifics of the road sector enterprises operation and budgeting principles the most appropriate methods to be used for budget planning for each of the six classification characteristics have been selected. To classify and select budget planning methods, suitable for the road sector enterprises, the following research methods have been used: abstraction logical and theoretical generalization, analogy, modeling, formalization, analysis, synthesis, deduction and induction. The proposed results of the research can be used by managers, their deputies for economic issues and employees who are interested in effective implementation of budgeting at the enterprises. Application of the proposed classification of methods and implementation of the selected methods of budget planning will ensure enterprises budgeting according to its principles that will prevent typical mistakes in budgeting under the modern conditions.*

Key words: *budgeting, method, budget planning, enterprise, classification, road sector, selection.*

Постановка проблеми. Існуюча система планування більшості підприємств в умовах ринку потребує суттєвих змін, згідно з вимогами до якості планування, що склалися. Невідповідність існуючих підходів до планування сучасним умовам ведення бізнесу, одночасний дефіцит релевантної інформації та інформаційний надлишок взагалі, безперервні та переважно непередбачувані зміни в економічній, політичній та соціальній сферах призвели до того, що розроблені плани значно розбігаються з мінливою дійсністю, внаслідок чого втрачають свою значущість.

Таким чином, існує потреба в застосуванні підходів до планування діяльності підприємством, що ґрунтуються на:

- стратегічному та оперативному комплексному управлінні видами діяльності;
- аналізі та контролі виконання планів, що ураховують мінливість і непередбачуваність зовнішнього середовища та його вплив на зміни у внутрішньому середовищі підприємства;
- забезпеченні інформацією, релевантною для управління підприємством;
- розробці показників стану підприємства, що заздалегідь сигналізують про негативні тенденції та дозволяють виявляти причини дестабілізації для прийняття відповідних коригуючих дій.

Переліченим вимогам відповідає бюджетування як управлінська технологія підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні бюджетування як управлінська технологія викликає неабияке зацікавлення не лише у науковців та дослідників, а й у менеджерів, фахівців, підприємців тощо. Під бюджетуванням розуміється управлінська технологія складання бюджетів, що дає змогу пов'язати діяльність підприємства з його стратегічними цілями, планувати, організовувати, контролювати та мотивувати виконання бюджетів на підприємстві, тобто здійснювати процес управління підприємством, спрямований на досягнення поставлених перед підприємством цілей [1, с. 51]. Автор приєднується до погляду, що «бюджетування як ефективна управлінська технологія допомагає вирішити ряд проблем, а саме підвищити ефективність системи планування, зміцнити фінансову дисципліну, удосконалити управління грошовими ресурсами, покращити інвестиційну привабливість підприємства, підвищити вмотивованість співробітників у досягненні ключових цілей, зміцнити конкурентоспроможність підприємства тощо [2, с. 381]». А також забезпечить релевантною інформацією, дозволить урахувати мінливість зовнішнього середовища, виявляти причини дестабілізації роботи та приймати відповідні коригуючі дії.

Повноцінне бюджетування як управлінська технологія повинно включати три взаємопов'язані складові частини: технологію, організацію і автоматизацію фінансових розрахунків [1, с. 54, 55; 3, С. 17–19; 4, С.10, 11]. Якщо зі схеми випадає хоча б один складовий елемент, то навряд чи можна розраховувати на успіх постановки бюджетування [3, с. 19]. Технологія бюджетування є першоосновою

реалізації організації та автоматизації. Під технологією бюджетування розуміється складова частина бюджетування, що передбачає перетворення стратегії діяльності підприємства в короткостроковому періоді у конкретні підконтрольні показники та документи підприємства. Технологія бюджетування включає такі складові як: принципи бюджетування, цілі й задачі бюджетування, система підконтрольних показників, методи бюджетування, види бюджетів, формати бюджетів, схеми консолідації [1, с. 54]. Перелічені елементи технології розташовані автором в порядку послідовності їх розробки, на підставі аналізу характеру її взаємозв'язку. Так, обґрунтований вибір методів бюджетування (бюджетного планування) забезпечить правильний вибір видів та побудову форматів бюджетів.

На етапі визначення технології бюджетування важливу роль відіграє вибір відповідних методів бюджетного планування з урахуванням впливу різних чинників, таких як розмір організації, рівень централізації управління, динаміка й особливості середовища функціонування тощо [5, с. 15]. Для вибору необхідно дослідити існуючі методи бюджетного планування, виявити їх сутність, переваги, недоліки та класифікувати за певними ознаками. Таким чином для розробки та вибору методичних підходів щодо реалізації технології бюджетування необхідно спочатку систематизувати існуючі методи бюджетного планування.

Теоретичним, методичним та практичним аспектам здійснення бюджетного планування в підприємстві присвячені роботи багатьох науковців: В.Є. Хруцького, В.В. Гамаюнова, О.Є. Кузьміна, О.Г. Мельник, С.Ф. Голова, В.П. Савчука, В.М. Аньшина, І.М. Царькова, А.Ю. Яковлевої, Є.Ю. Добровольського, Б.М. Карбанова, П.С. Боровкова, Є.В. Глухова, О.П. Бреслави, І.Б. Немировського, І.А. Старожукової, К.В. Щиборща, В.М. Самочкіна, Г.Я. Гольдштейна, Г.О. Партина, Л.О. Меренкової, І.Д. П'ятничук та багатьох інших [2–23]. Але серед вчених та практиків не існує єдності думок щодо розгляду структури існуючих методів бюджетного планування. Це можна пояснити тим, що в більшості робіт класифікація методів бюджетного планування не розглядається, а розкриваються лише методи, що пропонуються для використання в даному випадку, в деяких випадках без акцентуації уваги на них як на методах [3, 8–18]. Так, наприклад, Є.М. Марченко,

С.В. Михайленко використовують лише метод нарахування [14]; у праці В.М. Самочкіна, А.А. Калюкіна, О.А. Тимофєєвої [15] розглядається метод гнучкого бюджетного планування; цей метод також застосовують Г.Я. Гольдштейн, А.М. Гуц [16]. Г.О. Партин [17] використовує методи бюджетного планування за вихідною базою бюджетного планування: метод бюджетного планування з нульової бази, метод бюджетного планування на базі попередніх бюджетів (від досягнутого: нарощування, пріоритетний). Все це унеможливило здійснення обґрунтованого вибору методів бюджетного планування при постановці бюджетування в будь-якому підприємстві. Вперше комплексна класифікація методів бюджетного планування зустрічається в роботах О.Є. Кузьміна та О.Г. Мельник (рис. 1) [4, с. 78; 6, с. 13; 7, с. 39]. Окрім того, авторами було розкрито сутність кожного методу, його переваги і недоліки та запропоновано рекомендації щодо вибору методів бюджетного планування залежно від характеристик функціонування підприємства. До їх точки зору в подальшому деякі вчені приєдналися [19, 20], а інші уточнили запропоновану класифікацію [2, 21, 22]. Щодо класифікації методів бюджетного планування О.Є. Кузьміна та О.Г. Мельник, необхідно відмітити, що в різні періоди вона відрізняється одна від одної лише наявністю методу бюджетної еластичності (гнучкості), але в роботах не указується, чому саме було здійснено таку зміну.

Невирішені складові загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість робіт, присвячених теоретичним, методичним та практичним аспектам впровадження та реалізації бюджетування в підприємстві, класифікації існуючих методів бюджетного планування уваги майже не приділялося. Це неприпустимо, оскільки в умовах мінливості та невизначеності зовнішнього середовища зростають вимоги щодо гнучкості й точності бюджетів. Тобто будь-які підприємства повинні мати можливість, здійснювати обґрунтований вибір методів бюджетного планування, підґрунтям реалізації якого є повне уявлення про всі існуючі методи бюджетного планування, що класифіковані відповідним чином. У свою чергу, серед невеликої кількості робіт, де це питання вирішувалося, єдності думок стосовно класифікації методів бюджетного планування не існує.



Примітка* В основі усіх методів бюджетного планування лежить балансовий підхід.

Рис. 1. Класифікація методів бюджетного планування на підприємстві [4, с. 78; 6, с. 13; 7, с. 39]

Формулювання цілей статті. Метою статті є уточнення класифікації методів бюджетного планування в підприємстві, на основі узагальнення існуючих підходів до їх класифікації та аналізу відповідності їх основним правилам (принципам) бюджетування, а також вибір найбільш доцільних методів для використання підприємствами дорожнього господарства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для здійснення аналізу існуючих підходів до класифікації методів бюджетного планування необхідно визначитися із сутністю останніх. Таке визначення надається в роботах О.Є. Кузьміна та О.Г. Мельник: методи бюджетного планування—це прийоми розроблення планових бюджетів організації [4, с. 76], це способи та прийоми формування бюджетів на підприємстві [6, с. 11], це способи й прийоми розроблення планових бюджетів організації [7, с. 38]. Як видно, єдиного визначення цього поняття у цих вчених не існує. Переважна кількість вчених використовує одне з вищезазначених визначень. Автор вважає недостатньо коректним називати бюджет плановим [4, с. 76, 7, с. 38], коли він за своєю суттю є плановим документом; також, на погляд автора, доцільно урахувувати при визначенні сутності обидва процеси—як формування, так и розроблення. Таким чином, існує потреба в уточненні змісту поняття «методи бюджетного планування». Для цього потрібно, по-перше, визначити сутність поняття «метод»; по-друге, визначити сутність поняття «бюджетне планування»; по-третє, виходячи із сутності цих понять та необхідності відповідності процесу бюджетного планування основним принципам бюджетування, визначити сутність поняття «метод бюджетного планування». Автор поділяє думку О.Є. Кузьміна та О.Г. Мельник [7, с. 37], що поняття «бюджетне планування» та «бюджетування» не є словами-синонімами. Бюджетування є значно ширшим поняттям, що охоплює всі функції менеджменту [7, с. 37], а не тільки планування.

Згідно з великим енциклопедичним словником [24] під методом розглядається засіб досягнення будь-якої мети, вирішення певного завдання; сукупність прийомів або операцій практичного або теоретичного засвоєння (пізнання) дійсності. За тлумачним словником Д.М. Ушакова [25] під методом розуміється шлях, засіб, прийом теоретичного дослідження або практичного здійснення чого-

небудь. Під методом, з точки зору мети дослідження, розуміється шлях, засіб, прийом досягнення будь-якої мети, тобто практичного здійснення чого-небудь. Бюджетне планування—процес формування бюджетів на обмежений період (рік, квартал, місяць), з метою визначення на засадах багатоваріантного аналізу в кількісній формі обсягу потреб та ресурсів (доходів і витрат, надходжень та видатків, активів та пасивів), оптимізації їх структури та кореспонденції, з метою досягнення установлених цілей організації із врахуванням наявності певних обмежень та впливу чинників середовища функціонування [4, с. 56]. Також необхідно відмітити, що «бюджетне планування є видом управлінської діяльності, який пов'язаний із розробленням в організації бюджетів різних видів і для різних об'єктів, формуванням моделі їх консолідації для отримання зведених бюджетів організації» [4, с. 56]. Виходячи з вищезазначеного та принципів бюджетування [1, с. 49, 50], під методом бюджетного планування пропонується розуміти шлях, засіб, прийом розробки та формування бюджетів у підприємстві.

Щоб мати повне уявлення про існуючі методи бюджетного планування, необхідно їх систематизувати шляхом класифікації. Під час здійснення класифікації необхідно дотримуватися таких вимог [7, с. 38]: відсутність перетинання класів; повнота охоплення методів; можливість доповнення новими методами; комплексність уявлення про методи—виділення видів методів за істотними ознаками, сукупність яких дає комплексне уявлення про методи.

О.Є. Кузьмін та О.Г. Мельник пропонують достатньо повну, комплексну класифікацію методів бюджетного планування за такими істотними ознаками, як порядок розроблення бюджетів, рівень пристосування бюджетного планування до змін середовища функціонування організації, рівень централізації бюджетного планування, вихідна база бюджетного планування, спосіб розрахунку планових бюджетних показників, вибір об'єктів бюджетного планування (рис. 1). Така класифікація дає змогу створити уявлення про можливості, шляхи, засоби та прийоми формування й розробки бюджетів. Але, як вже говорилося, в різні періоди вона відрізняється одна від одної лише наявністю методу бюджетної еластичності (гнучкості), але в роботах не указується, чому саме було здійснено таку зміну [4, с. 78; 6, с. 13; 7, с. 39]. На погляд автора, урахування вказаного

методу є доцільним, оскільки це відповідає принципу передбачуваності [1, с. 50]. Використання цього методу забезпечить можливість передбачати негативні ситуації під час досягнення цілей підприємства, оскільки його сутність полягає в урахуванні залежності між змінами бюджетних показників витрат та доходів від обсягу діяльності підприємства.

Л.О. Меренкова, О.І. Матюшенко [2, с. 385] вважають, що «суттєвим недоліком класифікації методів бюджетного планування є виділення класифікаційної ознаки «за об'єктом бюджетування», яка характеризує види бюджетів підприємства, а не методи їх формування». Тому до класифікаційної моделі методів бюджетного планування пропонують включати п'ять класифікаційних ознак [2, с. 387]: порядок розроблення бюджетів, рівень пристосування до змін зовнішнього середовища, рівень централізації, вихідна база бюджетного планування, спосіб розрахунку планових показників. Класифікаційну ознаку за об'єктом бюджетування вони пропонують віднести до класифікаційної моделі видів бюджетів підприємства. Також ними було запропоновано доповнити класифікацію за способом розрахунку планових показників чотирма методами: експертним, розрахунково-аналітичним, дослідно-статистичним та факторним [2, с. 385].

В подальших дослідженнях Л.О. Меренкова у своїй роботі [21, с. 108] стверджує, що повністю згодна з О.Є. Кузьмінім та О.Г. Мельник «щодо класифікації методів бюджетного планування за порядком розроблення бюджетів, за рівнем пристосування до зовнішнього середовища, за рівнем централізації, за вихідною базою бюджетного планування та за об'єктом бюджетування». Вона уточнює існуючу класифікацію за способом розрахунку планових показників, оскільки вона охоплює не усі загальновизнані методи фінансового планування, пропонуючи додати до нормативного, динаміко-статистичного, методу оптимізації планових рішень та економіко-математичного моделювання ще три методи: балансовий, розрахунково-аналітичний та метод грошових потоків. Необхідно відмітити, що в роботах [4, с. 78; 6, с. 13; 7, с. 39] зазначається, що в основі всіх методів бюджетного планування, розглянутих в їх класифікації, лежить балансовий підхід. При розрахунково-аналітичному методі фінансові показники розраховуються на основі аналізу досягнутих

величин показників за минулі періоди, індексів їх розвитку і експертних оцінок цього розвитку в плановому періоді [21, с. 109]. Також, виходячи із сутності запропонованого розрахунково-аналітичного методу, можна зробити висновок, що це комбінування динаміко-статистичного методу, запропонованого в роботах [4, с. 78; 6, с. 13; 7, с. 39], та методу експертних оцінок. Тому, на погляд автора, класифікацію за способом розрахунку доцільно доповнити методом експертних оцінок, що полягає у формування планових показників за допомогою експертів.

І.Д. П'ятничук [22, с. 232, 233] пропонує розширити класифікацію Л.О. Меренкової [21, с. 108] методів бюджетного планування за ознакою «спосіб розрахунку планових показників» ще на два методи: експериментально-дослідний, що полягає у розробці планових бюджетних показників на основі проведення та вивчення результатів експериментів і досліджень, та комплексний, що полягає у застосуванні декількох методів розрахунку планових показників одночасно. Автор погоджується з доцільністю додавання цих методів, оскільки експериментально-дослідний метод, незважаючи на свою високу вартість, дозволить одержати найбільш точні планові показники, а необхідність поєднання методів за способом розрахунку показників відображається у появі таких методів, які розглядаються як самостійний метод, а насправді є поєднанням двох методів або більше—це: розрахунково-аналітичний, дослідно-статистичний та інші методи. Необхідність використання комплексного методу, на погляд автора, є актуальною, «оскільки застосування на практиці методів у чистому вигляді має свої недоліки, а їх поєднання дозволить ефективніше здійснювати процес бюджетування» [22, с. 233]. Окрім того, комплексний метод забезпечить неможливість виникнення дублюючих методів, що є поєднанням існуючих.

Таким чином, на підставі проведених досліджень автор вважає за доцільне розширити класифікацію методів бюджетного планування О.Є. Кузьміна та О.Г. Мельник [4, с. 78; 6, с. 13; 7, с. 39] за способом розрахунку бюджетних показників трьома методами: експертних оцінок, експериментально-дослідним та комплексним (рис. 2).



Примітка* В основі усіх методів бюджетного планування лежить балансовий підхід. [---] – метод, що запропонований.

Рис. 2. Класифікація методів бюджетного планування в підприємстві, що пропонується

На погляд автора, класифікація методів бюджетного планування О.Є. Кузьміна та О.Г. Мельник [4, с. 78; 6, с. 13; 7, с. 39] з урахуванням наведених доповнень відповідає майже всім основним принципам бюджетування [1, с. 49, 50]. Виключення становлять принципи релевантності інформації та зв'язаності зі стратегією підприємства – даним принципам частково відповідають два методи бюджетного планування на базі попередніх періодів у комплексі: пріоритетний метод та факторний метод. На погляд автора, замість них до класифікаційної моделі доцільно внести цільовий метод, згідно з яким як база для розрахунку бюджетних показників розглядаються кількісні показники поставлених перед підприємством цілей. Таким чином, удосконалену класифікацію методів бюджетного планування підприємства подано на рис. 2.

Цільовий метод є поєднанням пріоритетного та факторного методів. Він базується на використанні цільових показників як вихідної бази планування, передбачає обґрунтування пріоритетних напрямів скорочення чи збільшення бюджетних сум на підставі поставлених перед підприємством цілей та допускає коригування бюджетних показників з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таким чином, в результаті проведених досліджень було удосконалено класифікацію методів бюджетного планування шляхом виділення цільового методу за ознакою «вихідна база бюджетного планування», замість факторного та пріоритетного методів, та додаткового виділення за ознакою «спосіб розрахунку бюджетних показників» трьох методів: експериментально-дослідного, експертних оцінок та комплексного. Сутність кожного запропонованого методу було розкрито раніше.

На підставі запропонованої класифікації можна здійснювати вибір методів бюджетування для підприємств дорожнього господарства. В роботі [5] вже здійснювався вибір методів бюджетування для підприємств дорожнього господарства. Але він потребує уточнення, у зв'язку з удосконаленням класифікації методів бюджетного планування (рис. 2) та обґрунтуванням принципів бюджетування [1, с. 49, 50]. Дорожнє господарство, як і будь-який інший вид господарської діяльності, має ряд своїх специфічних особливостей [5, 25]:

1. Дорожня продукція має територіальну закріпленість та лінійний характер розміщення.
2. Дорожні роботи проводяться на відкритому повітрі, а тому залежать від погодно-кліматичних умов.
3. Дорожнє будівництво є доволі матеріалоемним, трудомістким та енергоємним процесом.
4. Продукція дорожнього будівництва має індивідуальний характер.
5. Дорожні організації використовують власні заводи для виготовлення напівфабрикатів.
6. Дорожнє будівництво здійснюється різними організаціями зі своїми традиціями, особливостями та технологіями.

Виходячи з принципів бюджетування та специфіки роботи підприємств дорожнього господарства, пропонується для них використовувати такі методи:

– за порядком розроблення – метод синхронного планування, що дозволяє розробляти оптимальні бюджети та узгоджувати інтереси всіх керівників та підрозділів підприємства;

– за рівнем пристосування до змін середовища функціонування – метод гнучкого бюджетування, що враховує песимістичні й оптимістичні прогнози, дозволяє розробляти ринково адекватні прогнози та коректувати бюджети;

– за рівнем централізації–комбінований метод, що одночасно враховує реальні умови роботи в підрозділах, думку менеджерів низової ланки, а також допомагає здійснювати координацію та спрямовує вертикальні й горизонтальні бюджети на цілі організації;

– за вихідною базою бюджетного планування – метод бюджетного планування на базі попередніх бюджетів, зокрема цільовий метод, що ґрунтується на використанні цільових показників підприємства та допускає коригування базових бюджетних показників з урахуванням впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища;

– за способом розрахунку планових бюджетних показників – комбінований метод, що включає нормативний метод, метод бюджетної еластичності та оптимізаційно-варіантний. Використовуючи нормативний метод, береться до уваги те, що розрахунок потреби в матеріалах, машинах та коштах на оплату праці здійснюється за нормативами, що доводяться централізовано. Для забезпечення

релевантності бюджетної інформації доцільно використовувати метод бюджетної еластичності. Оптимізаційно-цільовий метод дозволяє враховувати принцип багатоваріантності;

– за вибором об'єктів бюджетного планування – змішаний, що включає проектно-програмно-цільовий метод та метод бюджетного планування за видами бізнесу. Проектно-програмно-цільовий метод оптимально відповідає принципам бюджетної системи України [26].

Висновки. Таким чином, у статті уточнено сутність поняття «метод бюджетного планування», удосконалено класифікацію методів бюджетного планування в підприємстві та обрано найбільш доцільні методи для використання підприємствами дорожнього господарства. Запропонований набір методів бюджетного планування дозволить підприємствам дорожнього господарства найкраще використати обмежені ресурси для досягнення бажаного результату та зробить бюджетування прозорим, що в умовах ринку є найбільш важливим. Автор погоджується з думками науковців, які вважають, що «на вибір методів бюджетного планування впливають такі чинники: розмір підприємства; етап життєвого циклу підприємства; рівень розвитку бюджетної системи на підприємстві; ...» [4, с. 103, 104; 7, с. 45, 46; 22, с. 235]. Таким чином, подальші дослідження будуть присвячені пошуку або розробці методичного підходу щодо вибору набору методів бюджетного планування в підприємстві, що забезпечить обґрунтований вибір набору методів бюджетного планування, застосування яких забезпечить реалізацію бюджетування в підприємстві як управлінської технології.

Література

1. Догадайло Я.В. Теоретичні основи бюджетування на підприємстві: монографія: в 3 кн. К 2 / Я.В. Догадайло // Эффективные подходы к развитию предприятий, отраслей, комплексов. – Одесса : КУПРИЕНКО СВ, 2013. – С. 46–63.
2. Меренкова Л.О. Види бюджетів підприємства та методи бюджетного планування / Л.О. Меренкова, О.І. Матюшенко // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. – 2007. – № 77. – С. 381-388. – Режим доступу: http://eprints.kname.edu.ua/409/1/381-388_%D0%9C%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf.
3. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование : Настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 464 с.

4. Кузьмін О.Є. Бюджетування на підприємстві / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Кондор, 2008. – 312 с.
5. Догадайло Я.В. Вибір методів бюджетування підприємств дорожньої галузі / Я.В. Догадайло // Современные проблемы и пути их решения в науке, транспорте, производстве и образовании 2009: материалы международной научно-практической конференции. – Одесса : Черноморье, 2009. – Том 6. Экономика. – С. 14–16.
6. Мельник О.Г. Бюджетування в системі управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / О. Г. Мельник. – Львів, 2004. – 30 с.
7. Мельник О.Г. Методи бюджетного планування / О.Г. Мельник // Фінанси України. – 2003. – № 12. – С. 37–46.
8. Голов С.Ф. Управленческий учет / С.Ф. Голов – Х. : Фактор, 2009. – 784 с.
9. Савчук В.П. Управление прибылью и бюджетирование / В.П. Савчук. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 432 с.
10. Аньшин В.М. Бюджетирование в компании: Современные технологии постановки и развития : учебн. пособ. / В.М. Аньшин, И.Н. Царьков, А.Ю. Яковлева. – М. : Дело, 2005. – 240 с.
11. Бюджетирование: шаг за шагом / Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровков и др. – С.Пб. : Питер, 2007. – 448 с.
12. Немировский И.Б. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство / И.Б. Немировский, И.А. Старожукова. – М. : Вильямс, 2006. – 512 с.
13. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К.В. Щиборщ. – М. : Дело и Сервис, 2004. – 592 с.
14. Марченко Е.М. Постановка бюджетирования и процесс развития информационной системы управления производственными предприятиями / Е.М. Марченко, С.В. Михайленко // Економіка підприємства. – 2005. – № 11. – С. 30.
15. Самочкін В.Н. Бюджетування як інструмент управління промисловим підприємством / В.Н. Самочкін, А.А. Калюкин, О.А. Тимофєєва // Фінанси України. – 2004. – № 12. – С. 55–59.
16. Гольдштейн Г.Я. Экономический инструментарий принятия управленческих решений. Основной бюджет фирмы. Система бюджетирования, ее роль в менеджменте / Г.Я. Гольдштейн, А.Н. Гуц. – Таганрог : Управленческий Портал, 1999–2002. – 456 с.
17. Партин Г.О. Бюджетування у системі управління витратами підприємства / Г.О. Партин // Фінанси України. – 2003. – № 5. – С. 50–54.
18. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.Л. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М. : ЮНИТИ, 2004. – 280 с.

19. Качагіна Л.В. Бюджетування як найбільш ефективний напрямок фінансового менеджменту / Л.В. Качагіна // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – № 4 (20). – С. 65–69. – Режим доступу: http://www.nbuuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vkei/2009_4/15.pdf.

20. Ілляшенко Т.О. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств / Т.О. Ілляшенко, К.В. Ілляшенко, М.В. Скобенко // Вісник СумДУ. Серія: Економіка. – 2012. – № 3. – С. 36–44. – Режим доступу: http://www.nbuuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/VSU_ekon/2012_3/12toiudp.pdf.

21. Меренкова Л.О. Критичний аналіз системи методів бюджетного і фінансового планування на підприємстві / Л.О. Меренкова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – № 26. – С. 106–110. – Режим доступу: <file:///G:/Chrome/Downloads/critical-analysis-of-budgetary-system-methods-and-enterprises-financial-planning.pdf>.

22. П'ятничук І.Д. Систематизація підходів до визначення принципів і методів бюджетування / І.Д. Пятничук // Науково-інформаційний вісник ЕКОНОМІКА. – 2015. – № 12. – С. 228–236. – Режим доступу: <http://visnyk.iful.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/34-12-15.pdf>.

23. Большой Энциклопедический словарь // Академик. – Режим доступу: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc3p/196602>.

24. Толковый словарь русского языка в 4 т. / ред. Д.Н. Ушаков. – М.: Гос. ин-т «Сов. энцикл.»; ОГИЗ; Гос. изд-во иностр. и нац. слов., 1935–1940. – Режим доступу: <http://ushakova-slovar.ru/description/metod/29675>.

25. Дорожнє виробництво. Організація, планування і управління: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І.В. Кіяшко, М.С. Стороженко, В.М. Зінченко, Є.Д. Прусенко. – Х. : ХНАДУ, 2003. – 216 с.

26. Бюджетний кодекс України [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради. – 2010. – № 50–51. – Ст. 572. – С. 1778 (з подальшими змінами і доповненнями). Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.

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

УДК 331.108:656.13

КРИВОРУЧКО О.М., докт. екон. наук;

ВОДОЛАЖСЬКА Т.О., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕТОДОМ КОНЦЕПТУАЛЬНОГО АБСТРАГУВАННЯ

Анотація. У дослідженні розглянуто існуючі в науковій літературі методи розробки стратегій управління персоналом. Основною метою статті є запропонувати доцільний метод розробки стратегій управління персоналом підприємства, максимально звільнений від суб'єктивізму, та на його підставі – методичні положення розробки загальної стратегії управління персоналом та інструментальних стратегій управління персоналом.

У результаті ґрунтовного аналізу виявлено, що застосовувані методом розробки стратегій управління персоналом притаманний певний суб'єктивізм; немає методичного інструментарію та положень щодо розробки загальної та інструментальних стратегій управління персоналом підприємства.

У дослідженні запропоновано методичні положення розробки стратегій управління персоналом за видами інструментальних стратегій та їх альтернативних рішень із застосуванням методу концептуального абстрагування, враховуючи принципи компетентнісного підходу. Такий підхід, на відміну від існуючих, при визначенні доцільних стратегій управління персоналом є альтернативою одноваріантним стратегіям.

Запропоновані методичні положення розробки загальної стратегії управління персоналом та інструментальних стратегій управління персоналом підприємства можуть застосовуватися для їх вибору та впровадження на будь-яких підприємствах, що дозволить забезпечити підвищення ефективності використання їх персоналу.

Ключові слова: стратегія управління персоналом, альтернативні рішення, метод концептуального абстрагування.

КРИВОРУЧКО О.Н., докт. экон. наук;

ВОДОЛАЖСКАЯ Т.А., канд. экон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ МЕТОДОМ КОНЦЕПТУАЛЬНОГО АБСТРАГИРОВАНИЯ

Аннотация. В исследовании рассмотрены существующие в научной литературе методы разработки стратегий управления персоналом. Основной целью статьи является предложить целесообразный метод разработки стратегий управления персоналом предприятия, максимально избавленный от субъективизма, и на его основании – методические положения разработки общей стратегии управления персоналом и инструментальных стратегий управления персоналом.

В результате основательного анализа выявлено, что применяемым методам разработки стратегий управления персоналом присущ определенный субъективизм; нет методического инструментария и положений по разработке общей и инструментальных стратегий управления персоналом предприятия.

В исследовании предложены методические положения разработки стратегий управления персоналом по видам инструментальных стратегий и их альтернативных решений с применением метода концептуального абстрагирования, учитывая принципы компетентностного подхода. Такой подход, в отличие от существующих, при определении целесообразных стратегий управления персоналом является альтернативой одновариантным стратегиям.

Предложенные методические положения разработки общей стратегии управления персоналом и инструментальных стратегий управления персоналом предприятия могут применяться для их выбора и внедрения на любых предприятиях, что позволит обеспечить повышение эффективности использования их персонала.

Ключевые слова: стратегия управления персоналом, альтернативные решения, метод концептуального абстрагирования.

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

DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGIES BY THE METHOD OF CONCEPTUAL ABSTRACTION

Abstract. *The methods of development of personnel management strategies, existing in scientific literature, have been considered in the research. The main goal of this article is to offer a suitable method of developing the strategies of an enterprise personnel management, which is to the greatest extent free from subjectivism, and methodological provisions of development of the common strategy of personnel management and instrumental strategies of personnel management on its basis.*

In the result of a thorough analysis it was revealed that the methods used for development of personnel management strategies are marked by a certain subjectivism; there are neither methodological tools nor provisions for the development of a common strategy nor instrumental strategies of personnel management at the enterprise.

A number of methods of developing personnel management strategies by the types of instrumental strategies and their alternative solutions using the method of conceptual abstraction, taking into consideration the principles of competency-based approach have been suggested in the research. This approach, unlike the existing ones, is an alternative to the single-variant strategies when specifying the appropriate personnel management strategies.

Methodical provisions of working out a common strategy of personnel management and instrumental personnel management strategies of an enterprise can be applied for their choice and implementation at any enterprises which fact will allow increasing the efficiency of personnel performance.

Key words: *the strategy of personnel management, alternative solutions, the method of conceptual abstraction.*

Постановка проблеми. Сучасна економічна ситуація в Україні є досить складною та характеризується посиленням конкурентної боротьби між підприємствами та організаціями. Гарантування утримування сильної конкурентної позиції кожного підприємства досягається шляхом забезпечення високого рівня конкурентоспроможності його персоналу. Основним інструментом підвищення конкурентоспроможності працівників підприємства є розробка та реалізація обґрунтованої стратегії управління персоналом (УП), під якою розуміють генеральний напрям 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 довгострокових цілей і стратегії окремого виду бізнесу підприємства.

Процес розробки стратегії управління персоналом підприємства та її складових – інструментальних стратегій управління персоналом (ІСУП) є складним, оскільки передбачає врахування значної кількості факторів впливу. Тому нагальним є завдання застосування дієвого методу розробки стратегії управління персоналом, що дозволяє при виробленні ІСУП провести формування та вибір альтернативних рішень (АР), доцільних у кожному окремому випадку.

У наш час існують напрацювання вчених та науковців щодо розробки стратегії управління персоналом різними методами [1–15], однак їм притаманний певний суб'єктивізм та недостатня обґрунтованість. Це обумовлює потребу у виборі та застосуванні більш доцільного методу розробки стратегії управління персоналом підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі в галузі управління персоналом [1–15] існує певна кількість методів, що застосовуються для розробки стратегій управління персоналом підприємства.

Переважає більшість таких методів зводиться до теоретичного аналізу в поєднанні з інтуїцією розробників, якими, в першу чергу, повинні бути суб'єкти, що деталізують і реалізують стратегію. Тому стратегія управління персоналом не може бути продумана і прорахована до кінця та потребуватиме коригування при зміні зовнішніх і внутрішніх умов.

Найбільш поширеним традиційним методом формування стратегій управління персоналом є SWOT-аналіз [1–4], що передбачає

виявлення сильних і слабких сторін підприємства в галузі управління персоналом, а також можливостей, які воно має, і загроз, яких слід уникати. Виявлення сильних і слабких сторін відображає самооцінку організації й дозволяє їй порівняти себе з основними конкурентами на ринку праці і, можливо, на ринку збуту. Оцінка проводиться за окремими показниками і функціями управління персоналом за допомогою так званого «конкурентного профілю».

Також для розробки стратегії управління персоналом застосовують матричні методи [4]. Матрицею передбачена оцінка існуючого і бажаного стану персоналу за 10-бальною шкалою. Величина розриву між бажаним і майбутнім визначає пріоритетні напрямки розробки стратегії управління персоналом. Сформульована стратегія управління персоналом повинна відображати рух у напрямку усунення розриву між справжнім і бажаним майбутнім підприємства.

Разом з наявністю розробок науковців щодо застосовуваних методів формування стратегій управління персоналом, в роботах не наведено певних чітких положень та методичного інструментарію для здійснення цього процесу. Особливо це стосується розробки та вибору ІСУП. Така ситуація ускладнює практичну реалізацію завдання із розробки стратегії управління персоналом підприємства.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз досліджень провідних вчених з питань розробки стратегій управління персоналом дозволив з'ясувати наступне: по-перше, застосовуванням методом розробки стратегій управління персоналом притаманний певний суб'єктивізм; по-друге, немає методичного інструментарію та положень щодо розробки ІСУП підприємства.

Формулювання цілей статті. Маємо на меті запропонувати доцільний метод розробки стратегії управління персоналом підприємства, максимально звільнений від суб'єктивізму, та на його підставі – методичні положення розробки загальної стратегії управління персоналом та ІСУП.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розробку доцільної стратегії управління персоналом підприємства та ІСУП пропонується здійснювати, застосовуючи метод концептуального абстрагування.

Суть цього методу полягає в тому, що у процесі пізнання людина відмовляється від ряду несуттєвих властивостей предметів і

відношень між ними і виділяє одночасно деякі сторони, які цікавлять дослідника.

Метод концептуального абстрагування дає змогу виділити групу можливих стратегічних альтернатив без урахування найменш значущих деталей, характеристик, властивостей, зосередившись на дослідженні найбільш значущих сторін, та обрати оптимальну з них. Саме тому він є найбільш доцільним для розробки альтернативних рішень стратегій управління персоналом та ІСУП.

Концептуальне абстрагування є прагненням змінити площину розгляду проблеми за рахунок розуміння її суті на більш високому рівні абстракції. На підставі цього вдається послідовно розробити безліч варіантів вирішення проблеми.

Застосування методу концептуального абстрагування передбачає розробку так званого концептуального віяла. Концептуальне віяло Едварда де Бона базується на тому, що послідовне абстрагування створює свого роду віялоподібну ієрархічну структуру варіантів рішення. Прогресуюче абстрагування Хорста Гешка дозволяє послідовно наближатися до суті проблеми або, іншими словами, повертатися у своїх роздумах «до самого початку» [5, с. 170–172].

Основу концептуального віяла альтернативних рішень ІСУП підприємства наведено на рис. 1.



Рис. 1. Основа концептуального віяла альтернативних рішень за видами ІСУП на основі компетентнісного підходу

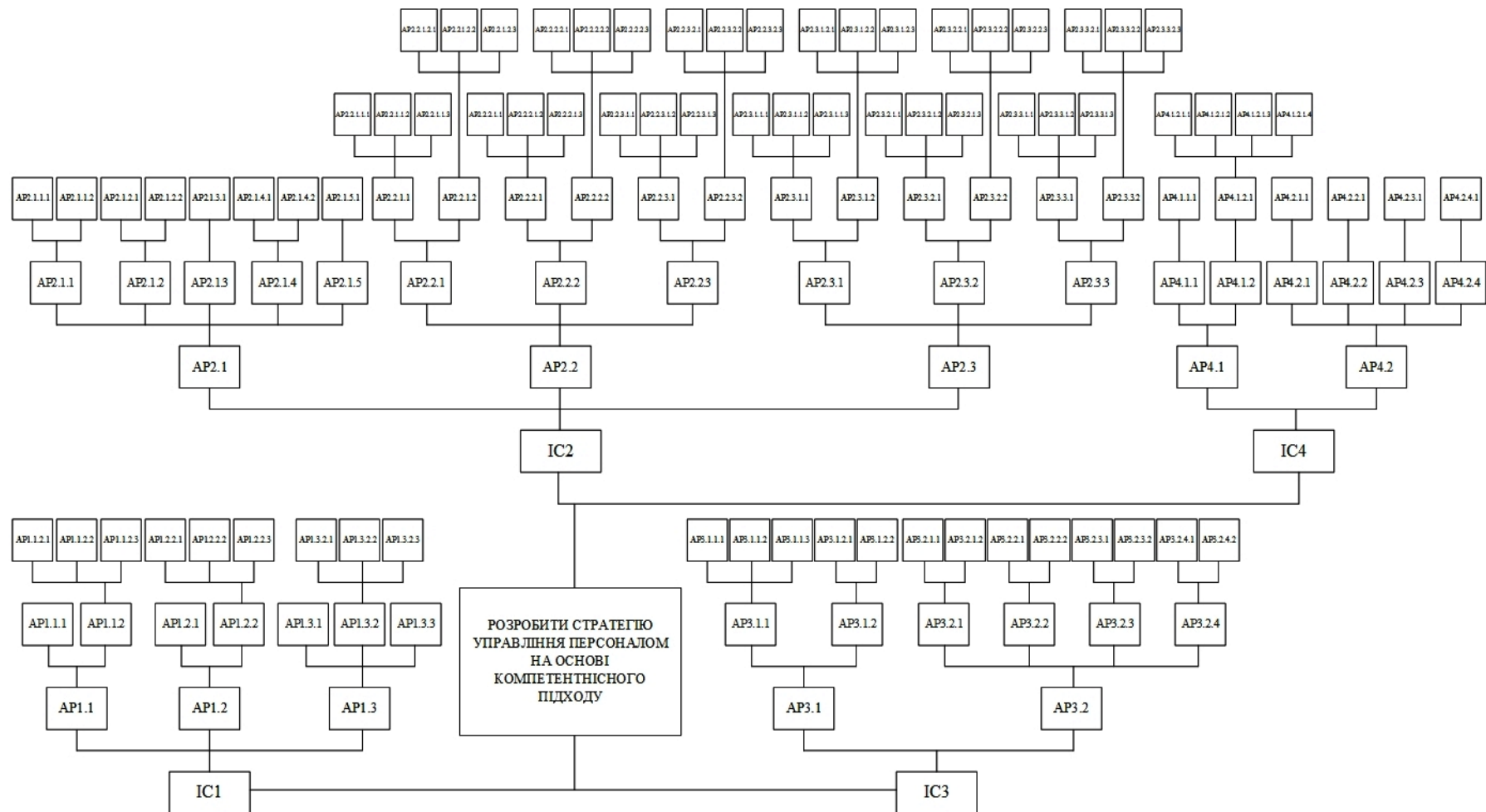


Рис. 2. Концептуальне віяло альтернативних рішень за видами ІСУП підприємства

Концептуальне віяло альтернативних рішень (АР) за видами ІСУП, з урахуванням умовних позначень, наведено на рис. 2, умовні позначення до нього – в табл. 1. При цьому видами ІСУП є: планування потреби в персоналі; підбір; мотивація; контроль за роботою працівників.

Таблиця 1

Умовні позначення до концептуального віяла ІСУП

Ум. позн.	Зміст	Ум. позн.	Зміст
1	2	3	4
ІС1	Розробити ІСУП із планування потреби в персоналі	ІС3	Розробити ІСУП із мотивації персоналу
AP1.1	Скласти план потреби в персоналі з достатнім рівнем ключових компетенцій працівників	AP3.1	Впровадити систему мотивації праці з матеріального стимулювання
AP1.1.1	Державні центри зайнятості	AP3.1.1	Грошові стимули
AP1.1.2	Вищі навчальні заклади	AP3.1.1.1	Премії
AP1.1.2.1	Студенти 1–3-х курсів та факультету заочного навчання	AP3.1.1.2	Доплати
AP1.1.2.2	Студенти 4-го курсу, спеціалісти	AP3.1.1.3	Надбавки
AP1.1.2.3	Студенти 5-го курсу, магістранти	AP3.1.2	Негрошові стимули
AP1.2	Скласти план потреби у працівниках, рівень компетенцій яких необхідно підвищити	AP3.1.2.1	Пільги
AP1.2.1	Державні центри зайнятості	AP3.1.2.2	Надання транспорту
AP1.2.2	Вищі навчальні заклади	AP3.2	Впровадити систему мотивації праці з нематеріального стимулювання персоналу
AP1.2.2.1	Студенти 1-3-х курсів та факультету заочного навчання	AP3.2.1	Соціальні стимули
AP1.2.2.2	Студенти 4-го курсу, спеціалісти	AP3.2.1.1	Престижність праці
AP1.2.2.3	Студенти 5-го курсу, магістранти	AP3.2.1.2	Можливість росту
AP1.3	Скласти план потреби у працівниках, рівень компетенцій яких є достатнім або потребує підвищення	AP3.2.2	Моральні стимули
AP1.3.1	Державні центри зайнятості	AP3.2.2.1	Визнання у колективі
AP1.3.2	Вищі навчальні заклади	AP3.2.2.2	Повага
AP1.3.2.1	Студенти 1-3-х курсів та факультету заочного навчання	AP3.2.3	Творчі стимули
		AP3.2.3.1	Самовдосконалення
AP1.3.2.2	Студенти 4-го курсу, спеціалісти	AP3.2.3.2	Самореалізація
AP1.3.2.3	Студенти 5-го курсу, магістранти	AP3.2.4	Соц.-психологічні стимули
AP1.3.3	Рекомендації співробітників підприємства	AP3.2.4.1	Спілкування
		AP3.2.4.2	Клімат у колективі

Продовження табл. 1

1	2	3	4
IC2	Розробити ІСУП із підбору кадрів	AP2.2.3.1	Службовці
AP2.1	Провести підбір персоналу документальними методами	AP2.2.3.1.1	Керівники
AP2.1.1	Аналіз та перевірка анкети	AP2.2.3.1.2	Спеціалісти
AP2.1.1.1	Агентства з працевлаштування	AP2.2.3.1.3	Інші службовці
AP2.1.1.2	Державні центри зайнятості	AP2.2.3.2	Виробничий персонал
AP2.1.2	Аналіз біографії	AP2.2.3.2.1	Водії
AP2.1.2.1	Молодіжні громадські організації	AP2.2.3.2.2	Ремонтні робітники
AP2.1.2.2	Державні центри зайнятості	AP2.2.3.2.3	Допоміжні робітники
AP2.1.3	Аналіз листа-заявки	AP2.3	Провести підбір персоналу контактними методами
AP2.1.3.1	Агентства з підбору персоналу	AP2.3.1	Професійні випробування
AP2.1.4	Аналіз та перевірка документації	AP2.3.1.1	Службовці
AP2.1.4.1	Агентства з працевлаштування	AP2.3.1.1.1	Керівники
AP2.1.4.2	Професійні клуби	AP2.3.1.1.2	Спеціалісти
AP2.1.5	Аналіз фотографії	AP2.3.1.1.3	Інші службовці
AP2.1.5.1	Агентства з підбору персоналу	AP2.3.1.2	Виробничий персонал
AP2.2	Підбір кадрів методом тестування	AP2.3.1.2.1	Водії
AP2.2.1	Тест продуктивності	AP2.3.1.2.2	Ремонтні робітники
AP2.2.1.1	Службовці	AP2.3.1.2.3	Допоміжні робітники
AP2.2.1.1.1	Керівники	AP2.3.2	Центр Оцінки
AP2.2.1.1.2	Спеціалісти	AP2.3.2.1	Службовці
AP2.2.1.1.3	Інші службовці	AP2.3.2.1.1	Керівники
AP2.2.1.2	Виробничий персонал	AP2.3.2.1.2	Спеціалісти
AP2.2.1.2.1	Водії	AP2.3.2.1.3	Інші службовці
AP2.2.1.2.2	Ремонтні робітники	AP2.3.2.2	Виробничий персонал
AP2.2.1.2.3	Допоміжні робітники	AP2.3.2.2.1	Водії
AP2.2.2	Тест на інтелект	AP2.3.2.2.2	Ремонтні робітники
AP2.2.2.1	Службовці	AP2.3.2.2.3	Допоміжні робітники
AP2.2.2.1.1	Керівники	AP2.3.3	Співбесіда
AP2.2.2.1.2	Спеціалісти	AP2.3.3.1	Службовці
AP2.2.2.1.3	Інші службовці	AP2.3.3.1.1	Керівники
AP2.2.2.2	Виробничий персонал	AP2.3.3.1.2	Спеціалісти
AP2.2.2.2.1	Водії	AP2.3.3.1.3	Інші службовці
AP2.2.2.2.2	Ремонтні робітники	AP2.3.3.2	Виробничий персонал
AP2.2.2.2.3	Допоміжні робітники	AP2.3.3.2.1	Водії
AP2.2.3	Особистісний тест	AP2.3.3.2.2	Ремонтні робітники
		AP2.3.3.2.3	Допоміжні робітники
IC4	Розробити ІСУП із контролю за роботою працівників		
AP4.1	Впровадити систему контролю процесу роботи працівників		
AP4.1.1	Періодичний контроль		
AP4.1.1.1	Фотографія робочого дня		
AP4.1.2	Постійний контроль		
AP4.1.2.1	Програми контролю роботи користувачів на персональному комп'ютері		
AP4.1.2.1.1	Контроль із періодичністю в 1 годину		

Закінчення табл. 1

1	2
AP4.1.2.1.2	Контроль із періодичністю в 1 день
AP4.1.2.1.3	Контроль із періодичністю в 1 тиждень
AP4.1.2.1.4	Контроль із періодичністю в 1 місяць
AP4.2	Впровадити систему контролю за результатом роботи працівників
AP4.2.1	Контроль результатів роботи за місяць
AP4.2.1.1	Звітні дані роботи підприємства (відділу, підрозділу) за місяць
AP4.2.2	Контроль результатів роботи за квартал
AP4.2.2.1	Звітні дані роботи підприємства (відділу, підрозділу) за квартал
AP4.2.3	Контроль результатів роботи за півріччя
AP4.2.3.1	Звітні дані роботи підприємства (відділу, підрозділу) за півріччя
AP4.2.4	Контроль результатів роботи за рік
AP4.2.4.1	Звітні дані роботи підприємства (відділу, підрозділу) за рік

Фрагмент концептуального віяла AP ІСУП із планування потреби в персоналі наведено на рис. 3. Так, до інструментальної стратегії із планування потреби в персоналі пропонується ряд таких AP (рис. 3): скласти план потреби в персоналі з достатнім рівнем значень ключових компетенцій працівників; скласти план потреби в працівниках, рівень ключових компетенцій яких необхідно підвищити; скласти план потреби у працівниках, рівень ключових компетенцій яких є достатнім або потребує підвищення.



Рис. 3. Концептуальне віяло AP ІСУП із планування потреби в персоналі

При цьому АР для кожного плану потреби в персоналі – рекомендації співробітників підприємства, державні центри зайнятості або вищі навчальні заклади (студенти 1–3-х курсів та факультету заочного навчання; студенти 4-го курсу, спеціалісти; студенти 5-го курсу, магістранти).

До інструментальної стратегії з підбору працівників при прийомі на роботу пропонуються такі альтернативні рішення: провести підбір персоналу документальними методами; здійснити його методом тестування кандидатів; підібрати нових співробітників контактними методами (рис. 4).

Підбір персоналу документальними методами є можливим за рядом альтернатив: аналіз та перевірка анкети (агентства з працевлаштування, державні центри зайнятості); аналіз біографії (молодіжні громадські організації, державні центри зайнятості); аналіз листа-заявки (агентства з підбору персоналу); аналіз та перевірка рекомендацій (агентства з працевлаштування, професійні клуби); аналіз фотографії (агентства з підбору персоналу).

АР для методу тестування кандидатів: тест продуктивності; тест на інтелект; особистісний тест.

Можлива оцінка контактними методами за такими альтернативами: професійні випробування; центр оцінки; співбесіда.

Тестування та контактні методи проводяться за категоріями працівників автотранспортного підприємства, а саме за категоріями «службовці» (керівники, спеціалісти, інші службовці) та «виробничий персонал» (водії, ремонтні робітники, допоміжні робітники).

Інструментальна стратегія з мотивації персоналу може включати два альтернативні рішення:

1. Впровадити систему мотивації праці з матеріального стимулювання: грошові стимули (премії, доплати, надбавки) та негрошові стимули (пільги, надання транспорту).

2. Впровадити систему мотивації праці з нематеріального стимулювання: соціальні стимули (престижність праці, можливість росту), моральні стимули (визнання у колективі, повага), творчі стимули (самовдосконалення, самореалізація) та соціально-психологічні стимули (спілкування, клімат у колективі) (рис. 5).

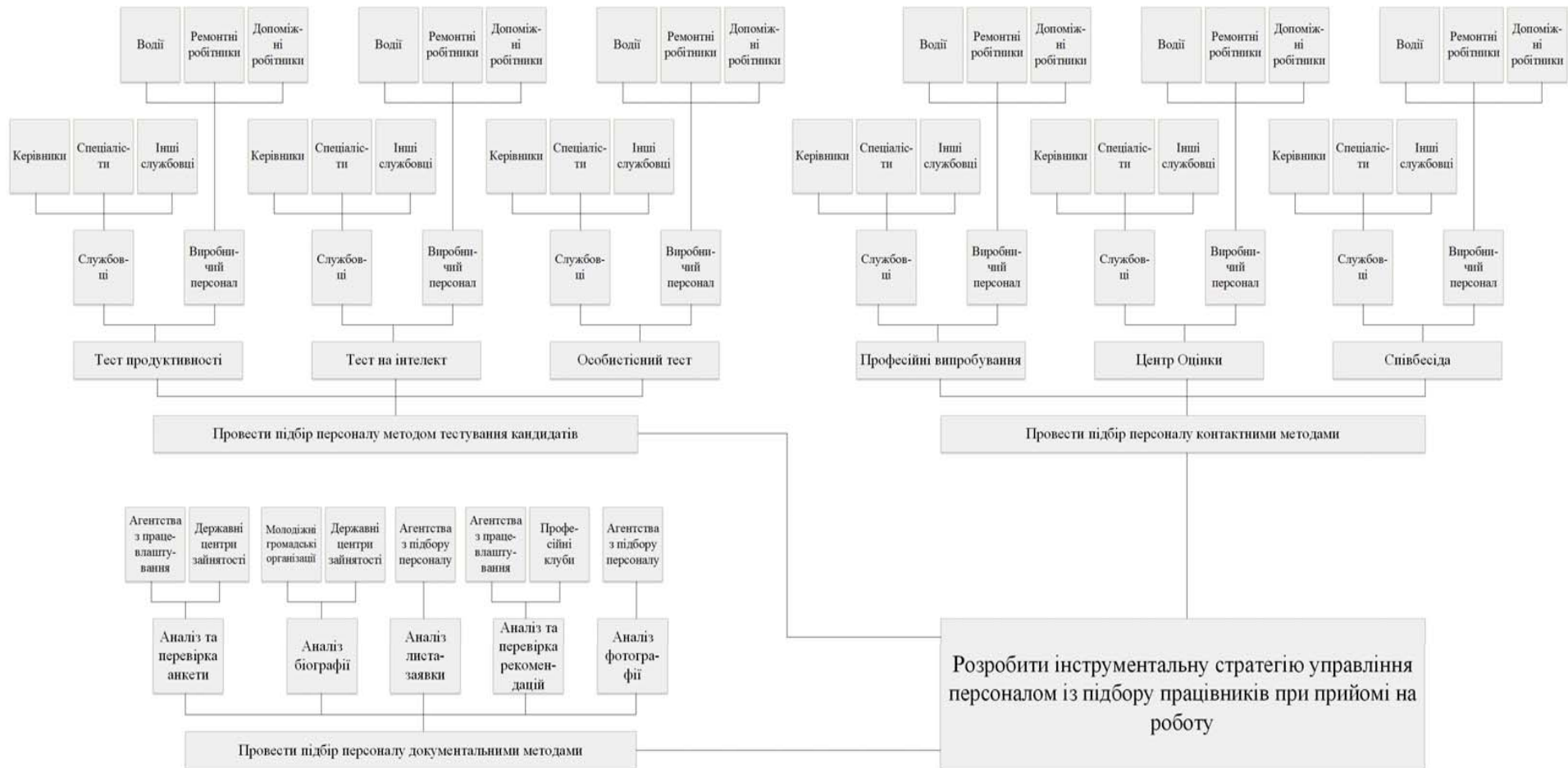


Рис. 4. Концептуальне віяло альтернативних рішень ІСУП із підбору працівників при прийомі на роботу



Рис. 5. Концептуальне віяло альтернативних рішень ІСУП із мотивації персоналу

До ІСУП із контролю роботи працівників можуть бути включені такі альтернативні рішення: впровадити систему контролю процесу роботи працівників; впровадити систему контролю результату роботи працівників (рис. 6).

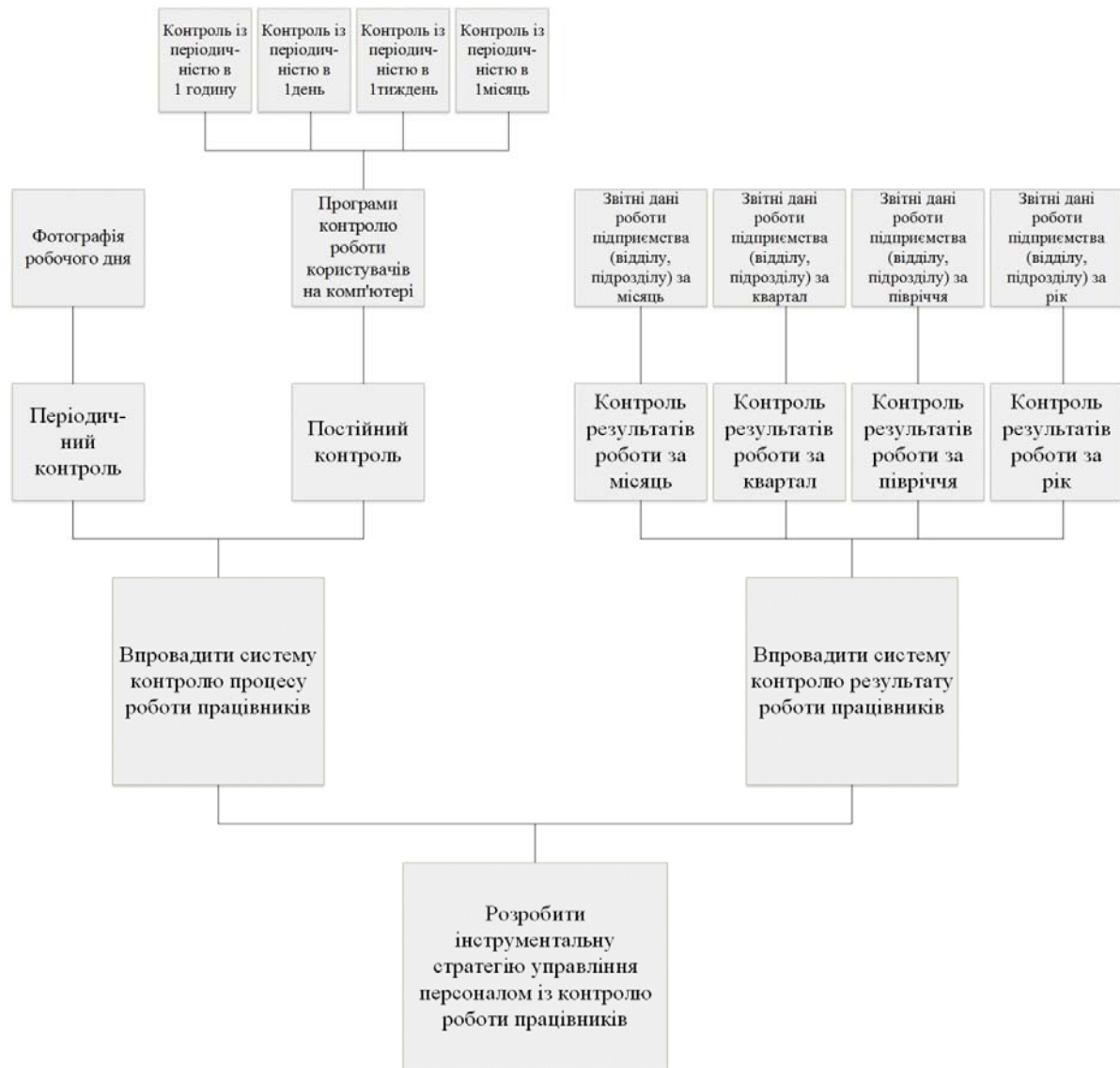


Рис. 6. Концептуальне віяло альтернативних рішень ІСУП із контролю роботи працівників

Контроль процесу роботи працівників може бути періодичним (фотографія робочого дня) або постійним (програми контролю роботи користувачів на комп'ютері з періодичністю в 1 годину, день, тиждень, місяць).

Контроль результату роботи працівників проводиться на підставі звітних даних із періодичністю в місяць, квартал, півріччя, рік.

Висновки. Таким чином, запропоновано методичні положення розробки стратегій управління персоналом за видами інструментальних стратегій та їх альтернативних рішень, що, на відміну від існуючих, ґрунтуються на застосуванні методу концептуального абстрагування із врахуванням принципів компетентнісного підходу, та є альтернативою одноваріантним стратегіям. Розроблено методичний інструментарій для їх реалізації.

Література

1. Кабаченко Д.В. Выбор и реализация стратегии управления персоналом предприятия / Д.В. Кабаченко, А.В. Луценко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2015. – Вип. 15 (Ч.1). – С. 58–62. – Режим доступу : http://ej.kherson.ua/journal/-economic_15/1/16.pdf.
2. Этапы и методы разработки стратегии управления персоналом. – Режим доступа : <http://poznayka.org/s14616t1.html>.
3. Никифорова В.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / В.Г. Никифорова. – Одеса : Атлант, 2014. – 210 с. – Режим доступа : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2279/1/Стратегічне%20управління%20людськими%20ресурсами.pdf>.
4. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент / Ю.Н. Лапыгин. – М. : Инфра-М, 2007. – 464 с.
5. Лапыгин Ю.Н. Диссертационное исследование магистранта, аспиранта, докторанта / Ю.Н. Лапыгин. – М. : Эксмо, 2009. – 378 с.
6. Нёльке М. Техники креативности / М. Нёльке ; пер. с нем. М.Э. Реш. – М. : Омега-Л, 2006. – 144 с.
7. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : моногр. / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.
8. Гриньова В.М. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства: моногр. / В.М. Гриньова І.А. Грузіна. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 300 с.
9. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – С.Пб. : Питер, 2005. – 832 с.
10. Балабанова Л.В. Управление персоналом : підруч. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
11. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика : учеб. / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2010. – 688 с.

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

13. Криворучко О.М. Формування стратегій управління персоналом підприємства: моногр. /О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська. – Х.: ХНАДУ, 2014. – 188 с.

14. Шинкаренко В.Г. Обґрунтування інструментальних стратегій управління персоналом підприємства / В.Г. Шинкаренко, О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська // Вчені записки Харківського інституту управління : наук. журнал. – 2014. – Вип. 36. – С. 99–107.

15. Криворучко О.М. Методичні положення розробки стратегій за типами і цілями кадрової політики / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. праць. – 2016. – Вип. 27. – С. 29–41.

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

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

УДК 658.3

КРИВОРУЧКО О.Н., докт. экон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ОСНОВЫ ЛОГИСТИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ТРАНСПОРТНЫХ УСЛУГ

Аннотация. Рассмотрены теоретические аспекты логистического управления качеством как интеграции логистического менеджмента и базовых положений управления качеством, реализуемых на основе концепции *Total Quality Management*. Логистическое управление качеством направлено на производство продукции (услуг) с учетом требований потребителей и норм на основе повышения эффективности использования имеющихся в распоряжении материальных, финансовых, информационных и кадровых ресурсов.

Выделены основные идеи логистического подхода к управлению качеством: 1) интеграция логистики предприятия и управления качеством на основе методологии общей кибернетической теории систем; 2) процессный подход к логистическому потоку и потоку формирования качества; 3) принцип комплексности; 4) общий акцент в организации материальных потоков и качества как потока; 5) необходимость установления оптимального уровня обслуживания клиентов (под клиентом понимается любой потребитель товаров, работ, услуг, предлагаемых предприятием на рынке); 6) принцип взаимосвязи и взаимовлияния процессов логистической цепи; 7) необходимость создания и поддержки деловых, партнерских отношений с другими предприятиями.

Ключевые слова: логистика, управление качеством, логистическое управление качеством, транспортная услуга, процессы, поток.

КРИВОРУЧКО О.М., докт. экон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ

Анотація. Розглянуто теоретичні аспекти логістичного управління якістю як інтеграції логістичного менеджменту і базових положень управління якістю, що реалізуються на основі концепції *Total Quality Management*. Логістичне управління якістю спрямоване на виробництво продукції (послуг) з урахуванням вимог споживачів і норм на основі підвищення ефективності використання наявних у розпорядженні матеріальних, фінансових, інформаційних і кадрових ресурсів.

Виділено основні ідеї логістичного підходу до управління якістю: 1) інтеграція логістики підприємства й управління якістю на основі методології загальної кібернетичної

теорії систем; 2) процесний підхід до логістичного потоку і потоку формування якості; 3) принцип комплексності; 4) загальний акцент в організації матеріальних потоків і якості як потоку; 5) необхідність встановлення оптимального рівня обслуговування клієнтів (під клієнтом розуміється будь-який споживач товарів, робіт, послуг, пропонованих підприємством на ринку); 6) принцип взаємозв'язку і взаємовпливу процесів логістичного ланцюга; 7) необхідність створення і підтримки ділових, партнерських стосунків з іншими підприємствами.

Ключові слова: логістика, управління якістю, логістичне управління якістю, транспортна послуга, процеси, потік.

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

FUNDAMENTALS OF LOGISTICS QUALITY MANAGEMENT IN TRANSPORT SERVICES

Abstract. *The theoretical aspects of logistics quality management have been studied as the integration of the logistics management and the fundamental quality management issues implementing the Total Quality Management approach. Logistics quality management aims at producing products (services) satisfying the consumer needs and the standards based on more efficient usage of available material, financial, informational and human resources.*

The following concepts of the logistics quality management approach have been highlighted: 1) integration of enterprise logistics and quality management based on the general cybernetic system theory; 2) the process approach to the logistics flow and the quality formation flow; 3) the principle of comprehensiveness; 4) general key points in the organization of material flow and the quality as a flow; 5) the need to establish an optimum level of customer service (a customer is considered as any consumer of goods, activity and services offered by a company on the market); 6) the principle of interrelation and interaction of logistics chain processes; 7) the requirement to create and maintain business and partnership relations with other companies.

Key words: *logistics, quality management, logistics quality management, transport services, processes, flow.*

Постановка проблеми. В рыночной экономике центральное место занимает проблема качества. Производство продукции или предоставление услуг высокого качества способствует достижению устойчивого положения на рынке, повышению конкурентоспособности, обеспечению удовлетворенности и лояльности потребителей и сотрудников организации, позволяет снизить издержки, связанные с устранением различного рода несоответствий. Решение проблемы обеспечения качества связано с разработкой и поиском новых методов управления, внедрением и сертификацией систем качества в соответствии с международными стандартами и т.п.

В настоящее время эффективным подходом к управлению качеством является логистический, предполагающий системное рассмотрение совокупности процессов организации, создание интегрированной эффективной системы регулирования и контроля материальных и информационных потоков, обеспечивающей высокое качество продукции (услуг). Несмотря на стремительное развитие логистического подхода к управлению предприятием в целом, а также отдельными его сферами, существует объективная необходимость обоснования теоретических положений по применению логистического подхода к управлению качеством продукции (услуг) и разработке новых логистико-ориентированных концепций обеспечения качества.

Анализ последних исследований и публикаций. Начало развития идей интеграции логистики и управления качеством продукции (услуг) связано с работами [1–5]. По мнению В.И. Гиссина [1, с. 81], во-первых, качество является не только экономической категорией, но и категорией логистики, так как оно определяет динамику и интенсивность товародвижения; во-вторых, логистическая концепция качества предусматривает, с одной стороны, применение принципов и методов логистики для управления качеством, а с другой – формирование логистической системы соответствующей организации и адекватные управляющие воздействия на качество как объект управления. Однако в работе не раскрыта реализация логистической концепции качества применительно к технологическим процессам организации.

Взаимосвязь логистики и управления качеством в работе [6] рассматривается с позиций реализации принципов менеджмента качества, таких как взаимовыгодные отношения с поставщиками, процессный подход, системный подход и ориентация на заказчика (рис. 1).

Действительно, в рамках этих логистических систем реализуются основные принципы управления качеством. Однако взаимосвязь логистических процессов и процессов качества не рассматривается; систему CRM следует отнести к маркетинговым системам.

Авторы работы [7] пропагандируют идею логистизации качества как процесса формирования потока или представления управляемого объекта в виде потока для оптимизации его параметров. Поточковая природа качества, в соответствии с логистическим подходом, позволит оперативно реагировать на своевременно идентифицируемые несоответствия и вносить коррективы в технологический процесс в режиме он-лайн.

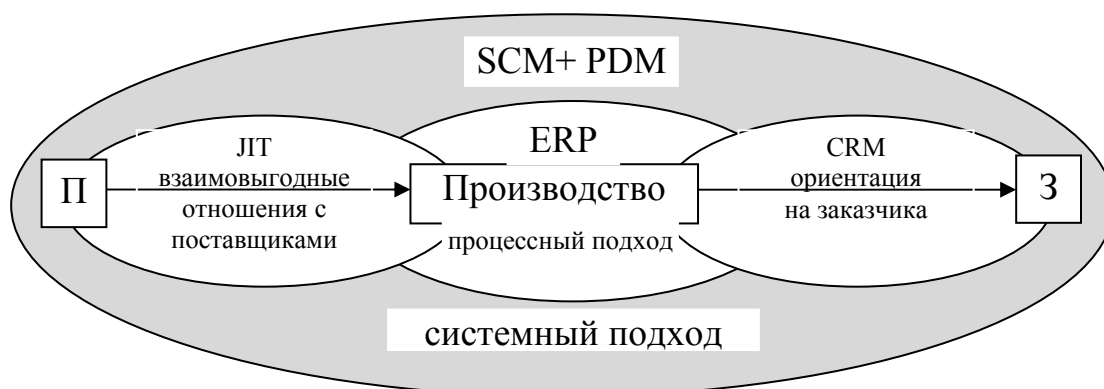


Рис. 1. Комплекс логистических систем на предприятии:

ЛТ (Just-In-Time) – принцип отказа от излишних запасов и сокращения сроков производства;

CRM (Customer Relationship Management) – управление отношениями с заказчиками;

ERP (Enterprise Resource Planning) – планирование ресурсов предприятия;

SCM (Supply Chain Management) – управление цепочкой поставок;

PDM (Product Data Management) – управление данными о продукции - обеспечивает электронный документооборот, идентификацию и прослеживаемость.

Концепция и принципы логистики для повышения качества транспортных услуг [8] применяются на стадии организации внутренней деятельности транспортных компаний и проявляются на стадии непосредственного оказания услуги по перевозке грузов или пассажиров. Логистика транспортной компании оказывает прямое влияние на критерии качества услуг: качество транспортного средства и качество поставки груза или перевозки пассажиров. Центральная роль логистики в качестве транспортных услуг заключается в «сквозном» сохранении качества на всех этапах деятельности компании (рис. 2).

Например, деятельность компании на стадии закупок (обозначена на рисунке цифрой 2) : приобретение транспортных средств, запасных частей и горюче-смазочных материалов, осуществляемая на основе логистической концепции и принципов закупочной логистики, приводит к удовлетворенности клиента качеством транспортных средств. Однако закупленные в соответствии с принципами закупочной логистики материальные ресурсы могут не привести к удовлетворенности клиента при некомпетентной организации деятельности на стадии преобразования (например, при несвоевре-

менном техническом обслуживании и ремонте). Поэтому деятельность компании на стадиях закупки и преобразования ресурсов взаимосвязана. Она осуществляется в рамках закупочной логистики и оказывает прямое влияние на составляющую качества для потребителя «Качество транспортного средства».



Рис. 2. Модель влияния логистики транспортной компании на качество оказываемых услуг

Аналогичным образом связана деятельность компании на стадии преобразования ресурсов и оказания услуги. Также учтена обратная связь влияния (обозначена на рисунке цифрой 6*): разработка маршрутов, графиков и схем доставки груза должна осуществляться с учетом особенностей инфраструктуры.

Нерешенные составляющие общей проблемы. Несмотря на наличие имеющихся разработок по применению логистического подхода к управлению качеством продукции (транспортных услуг), проблема интеграции управления качеством и логистики требует уточнения теоретических основ их реализации, определения основных принципов формирования и реализации.

Формулирование целей статьи. Целью статьи является уточнение теоретических аспектов формирования и реализации логистического управления качеством транспортных услуг.

Изложение основного материала исследования. В самом общем виде логистический подход заключается в комплексном представлении потоковых процессов в экономической деятельности на основе построения логистических систем и цепей с целью их совершенствования.

Для уточнения теоретических аспектов использования логистического подхода к управлению качеством примем за основу тезис о том, что логистическое управление и управление качеством являются общим процессом организации производства на предприятии, направленным на повышение эффективности использования имеющихся в распоряжении материальных, финансовых, информационных и кадровых ресурсов в цепях поставок. При этом качество определяет, какой продукт или услугу нужно производить с учетом требований потребителей и норм, а логистика – каким образом достичь необходимого уровня производства, уровня организации процессов и уровня затрат.

Подтверждение этого тезиса базируется на следующих определениях понятий качества продукции (услуги) и логистического управления.

Под качеством продукции (услуги) понимается «совокупность свойств и характеристик продукции (услуги), уровень которых формируется взаимоотношениями всех заинтересованных сторон и позволяет удовлетворять различные уровни постоянно изменяющихся потребностей» [10, с. 24].

Акцент на формировании качества взаимоотношений различных заинтересованных сторон указывает на различные этапы технологических и организационных процессов, устранение несоответствий в ходе их реализации и т.п. Следовательно, с одной стороны, качество рассматривается как поток, функционирующий в заданных границах, а потоки различных видов (материальные, информационные, финансовые) являются объектом логистики. С другой стороны, реализация различных взаимоотношений (поставщиков, потребителей и др.) позволяет обосновывать общие процессы формирования качества и логистики.

Например, взаимосвязь процессов обслуживания потребителей транспортных услуг (как основного процесса формирования качества в автотранспортном предприятии) и процессов транспортной логистики отображена в табл. 1.

Таблица 1

Процессы формирования качества и логистики

Процессы обслуживания потребителей автотранспортных услуг [10, с. 168]	Процессы транспортной логистики на микроуровне [11]				
	Получение и обработка заказа	Оформление сопроводительных документов	Выполнение заказа	Передача груза в месте назначения	Контроль за реализацией транспортной услуги
1	2	3	4	5	6
Обращение потребителя и назначение времени обслуживания	+				
Прибытие потребителя в АТП; приветствие	+				
Установление потребностей и требований	+	+			
Оформление заказа и договора		+			
Развертывание услуги и ее качества					
Выбор подвижного состава		+			
Выбор погрузочно-разгрузочных механизмов		+			
Выбор водителя автомобиля		+			

Окончание табл. 1

1	2	3	4	5	6
Сравнение параметров услуги с требованиями					
Оформление ТТД		+			
Выезд водителя на линию и прибытие к потребителю			+		
Погрузка груза			+		
Перевозка			+		
Разгрузка груза			+	+	
Оформление ТТД		+		+	
Оплата счетов					+
Опрос (беседа) об удовлетворенности услугой					+

Следовательно, процессы формирования качества и логистические процессы тесно переплетаются, поэтому их целесообразно рассматривать в составе одной системы.

Кроме этого, процессы формирования качества транспортных услуг рассматриваются как интегрированные в единый процесс, в котором интегрирующие звенья (процессы потребителя; процесс обслуживания потребителей; вспомогательные процессы; обслуживающие процессы, процессы управленческой подготовки) образуют последовательное соединение, при котором «выход» предыдущего звена является «входом» в следующее звено. Такое соединение вполне можно рассматривать как логистическую цепь, параметрами потока которой являются различные показатели качества, формируемые в ходе реализации интегрированного процесса, т.е. логистическая цепь отображает поток изменяющихся показателей качества. Каждый этап преобразования качества транспортной услуги представляет собой звено логистической системы, что позволяет достичь необходимую логистизацию качества и использовать принципы и методы логистики.

Логистическое управление предприятием представляет собой «управление движением материальных и информационных потоков в пространстве и во времени от их первичного источника до конечного потребителя с целью достижения предприятием поставленных целей» [9, с. 147]. При этом логистическое управление не ограничи-

вается классическими его функциями, как складирование и транспортировка, – в нем интегрируются различные функции, в том числе и управление качеством.

Схематично отличия традиционного и логистического подходов к управлению отображены на рис. 3.

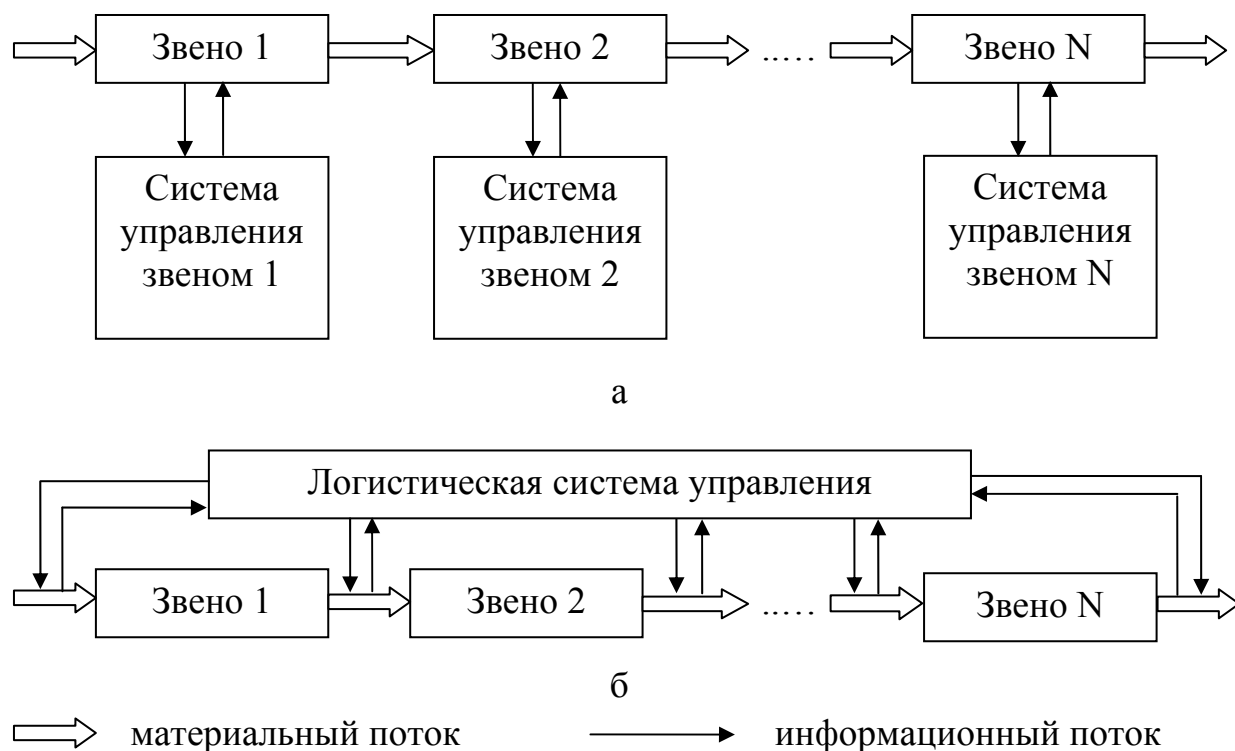


Рис. 3. Подходы к управлению:
а – традиционный; б – логистический

Систему управления качеством в АТП представляется целесообразным считать логистической системой управления [10, с. 117]. Это связано с тем, что объектом при управлении качеством (управляемой системой) выступает система интегрированных процессов по его формированию, их «входов» (предъявляемых требований) и «выходов» (результатов реализации). Интегрированные процессы включают: потребителя, его обслуживания, вспомогательные, обслуживающие производство и процессы управленческой подготовки, т.е. все интегрированные процессы являются звеньями логистической цепи. Для координации и осуществления общего руководства предполагается подсистема общего менеджмента качества, включающая цикл по управлению системой интегрированных процессов, т.е. ее можно рассматривать как логистическую систему управления (рис. 4).

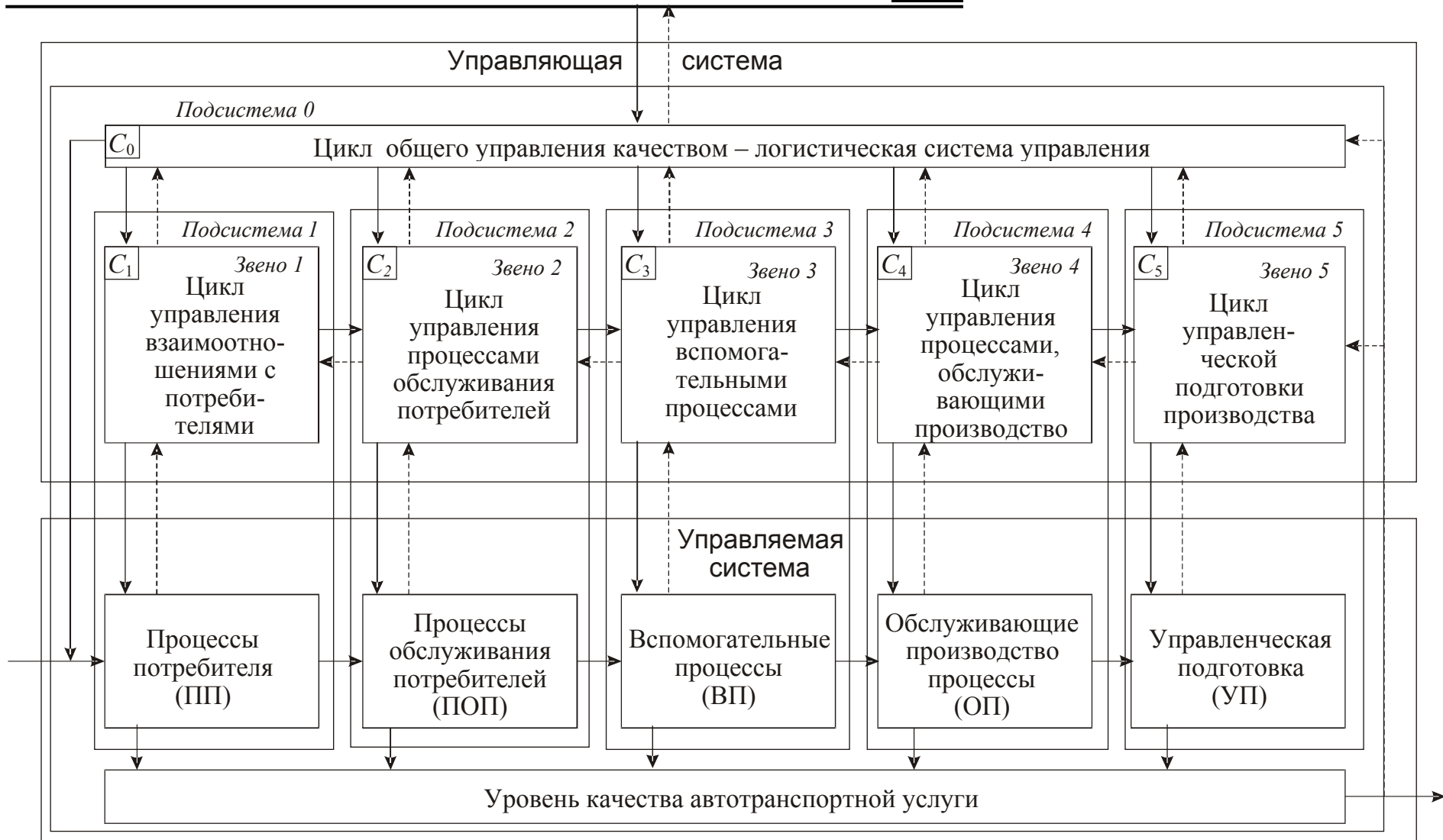


Рис. 4. Логистическая система управления качеством в автотранспортном предприятии

Таким образом, логистическое управление качеством предусматривает, с одной стороны, применение принципов и методов логистики для управления качеством, а с другой стороны – формирование логистической системы соответствующей организации с адекватными управляющими воздействиями на качество как объект управления.

С целью обоснования интеграции управления качеством и логистики (логистического подхода [5, 7, 9, 12, 13]) выделим их общие характеристики и различия (табл. 2).

Таблица 2

**Характеристика управления качеством и
логистического менеджмента**

Признак	Логистический менеджмент	Управление качеством
1	2	3
Цель	достижение долгосрочного успеха путем максимального удовлетворения требований и запросов потребителя, сотрудников, владельцев и других заинтересованных лиц, общества в целом; получение синергетического эффекта, способствующего повышению доли фирм на рынке и достижению преимуществ перед конкурентами	
Ключевая концепция	процессная теория и методология управления процессами	
Реализация	своевременно, качественно и с минимальными затратами доставить материальные ценности от поставщика к потребителю	
Объект	логистический поток – совокупность материального, информационного, финансового и др. потоков, которые движутся в пределах логистической цепи	Поток качества – совокупность материального, информационного, финансового и др. потоков
Предмет	Оптимизация потоков за счет сбалансированного взаимодействия и использования синергетических связей	
Субъект	Организационно обособленные субъекты процессов или управленческий персонал в функциональных областях логистики и управления качеством на предприятии	
Концепции	«Just-in-time» (точно в срок), «Requirements / resource planning» (планирование потребностей / ресурсов), «Demand-driven Logistics» (логистика, ориентированная на спрос), «Time-based Logistics» (логистика, ориентированная на время), «Integrated Supply Chain Management» (интегрированный менеджмент логистической цепи), TQM – Total Quality Management	

Окончание табл. 2

1	2
Системный подход	Рассмотрение взаимодействия основных составляющих логистического потока (потока качества) как совокупности элементов и подсистем; эмерджентные, целостные свойства и параметры функционирования предприятия как логистической системы
Функции	Комплекс общепринятых управленческих действий со специфическими свойствами конкретной логистической системы, связанными с планированием, организацией и контролем за процессом обслуживания потребителей по всей цепочке «поставщик–потребитель»

С учетом общности характеристик логистического менеджмента и управления качеством основные идеи логистического подхода к управлению качеством можно сформулировать следующим образом:

1. Интеграция логистики предприятия и управления качеством на основе методологии общей кибернетической теории систем: цели создания системы логистики и управления качеством; обоснованный выбор их элементов и структуры, направленных на достижение поставленной цели; функционирование этой системы, ее взаимодействие с внешней средой; анализ результатов деятельности и сравнение его с поставленной целью.

2. Процессный подход к логистическому потоку и потоку формирования качества – рассмотрение взаимодействия основных составляющих потоков как совокупности операций и процедур формирования и обслуживания движения ресурсов и их преобразования в потоки готовой продукции.

3. Принцип комплексности – интеграция функций формирования хозяйственных связей с функциями планирования, организации и управления потоковыми процессами, в координации стратегии и тактики управления во всех звеньях логистической цепи и процессов формирования качества.

4. Общий акцент в организации материальных потоков и качества как потока – учет потребностей рынка.

5. Необходимость установления оптимального уровня обслуживания клиентов (под клиентом понимается любой потребитель товаров, работ, услуг, предлагаемых предприятием на рынке).

6. При совершенствовании, проектировании, организации логистической цепи (интегрированного процесса формирования качества) звенья или процессы рассматриваются не изолированно, а во взаимосвязи и взаимовлиянии, т.е. необходимо учитывать, как изменения в одном звене логистической цепи (процессе) повлияют на весь материальный поток и общие результаты.

7. Необходимость создания и поддержки деловых, партнерских отношений с другими предприятиями-участниками логистической цепи (процессов формирования качества) – на основе учета взаимных интересов и компромиссов.

Выводы. Таким образом, уточнены теоретические основы логистического управления качеством транспортных услуг на базе интеграции логистического менеджмента и базовых положений управления качеством, реализуемых путем формирования и использования концепции Total Quality Management. Направлениями дальнейших научных исследований является разработка логистических систем управления качеством транспортных услуг, функций и механизмов их реализации.

Литература

1. Гиссин В.И. Управление качеством / В.И. Гиссин. – 2-е изд. – М. : ИКЦ «МарТ», Ростов-н/Д: Издательский центр «МарТ», 2003. – 400 с.
2. Всеобщее управление качеством : учебник для вузов / О.П. Глудкин, Н.М. Горбунов, А.И. Гуров, Ю.В. Зорин; под ред. О.П. Глудкина. – М.: Радио и связь, 1999. – 600 с.
3. Сачков И.Ю. Концепция логистического управления качеством технологического процесса / И.Ю. Сачков, Д.В. Антипов, Ю.Г. Гусян // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и Менеджмент. – 2012. – Вып. № 44 (303). – С 174–179.
4. Самсонова М. В. Всеобщее управление качеством : учебное пособие / М. В. Самсонова. – Ульяновск : УлГТУ, 2014. – 232 с.
5. Плоткин Б. К. Логистический менеджмент и концепция TQM : учебное пособие / Б. К. Плоткин. – С.Пб. : Изд-во СПбГЭУ, 2014. – 64 с.
6. Воробьев Д.О. Применение стандартов логистики в управлении качеством [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://quality.eup.ru/materialy13/log-uk.htm>.
7. Гусян Ю. Г. Логистический подход к обеспечению качества изготовления деталей машин // Управление, вычислительная техника и информатика. – Режим доступа : <http://izdat.istu.ru/index.php/vestnik/article/download/2163/931>.
8. Иванов С.В. Влияние логистики транспортной компании на качест-

во оказываемых услуг // Евразийский международный научно-аналитический журнал проблемы современной экономики: п 2 (34), 2010. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nartid=3130>.

9. Колобов А.А. Менеджмент высоких технологий. Интегрированные производственно-корпоративные структуры: организация, экономика, управление, проектирование, эффективность, устойчивость / А.А. Колобов, И.Н. Омельченко, А.И. Орлов. – М. : Экзамен, 2008. – 620 с.

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

11. Иващенко Т.И. Оптимизация процессов в транспортной логистике / Т.И. Иващенко // Ученые заметки ТОГУ: электронное научное издание. – 2015. – Том 6, № 1. – С. 224 – 228.

12. Управление процессами в транспортных логистических системах : учеб. пособие / В.М. Беляев, Л.Б. Миротин, А.Г. Некрасов, А.К. Покровский; под общ. ред. А.Г. Некрасова. – М.: МАДИ, 2011. – 128 с.

13. Pfohl H. Ch. Systemy logistyczne. Biblioteka Logistyke / H. Ch. Pfohl. – Poznań, 1998. – 420 s.

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

УДК 656.13.072.6

ЛЕГКИЙ С.А., канд. экон. наук,

Автомобільно-дорожній інститут ДВНЗ «ДонНТУ»

АНАЛІЗ ЦІННОСТІ ПОСЛУГ ПАСАЖИРСЬКОГО АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

Анотація. У поданій статті обговорюється питання аналізу цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту. Метою статті є обґрунтування методики проведення аналізу цінності вказаних послуг. На основі розгляду існуючих методик проведення аналізу цінності товарів і послуг, розроблено методу визначення параметрів і величини цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту, з використанням методу системного аналізу, розроблено методику проведення аналізу цінності цих послуг. Запропонована методика дозволяє автотранспортним підприємствам виконувати аналіз параметрів цінності пропонованої послуги для оцінки загального рівня цінності послуги, розробки плану її формування й підвищення. Ми пропонуємо проводити аналіз цінності послуг на основі визначення коефіцієнтів задоволеності споживачів параметрами цінності послуги за результатами їхнього експертного опитування та анкетування. Розроблена методика проведення аналізу цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту може бути використана для аналізу цінності інших послуг з урахуванням їх особливостей.

Ключові слова: метод, аналіз, послуга, цінність, пасажир.

ЛЕГКИЙ С.А., канд. экон. наук,
Автомобильно-дорожный институт ГВУЗ «ДонНТУ»

АНАЛИЗ ЦЕННОСТИ УСЛУГ ПАССАЖИРСКОГО АВТОМОБИЛЬНОГО ТРАНСПОРТА

Аннотация. В данной статье обсуждается вопрос анализа ценности услуг пассажирского автомобильного транспорта. Целью статьи является обоснование методики проведения анализа ценности данных услуг. На основе рассмотрения методик проведения анализа ценности товаров и услуг, разработанного метода определения параметров и величины ценности услуг пассажирского автомобильного транспорта, с использованием метода системного анализа, разработана методика проведения анализа ценности данных услуг. Предложенная методика позволяет автотранспортным предприятиям выполнять анализ параметров ценности предлагаемой услуги для оценки общего уровня ценности услуги, разработки плана ее формирования и повышения. Мы предлагаем проводить анализ ценности услуг на основе определения коэффициентов удовлетворенности потребителей параметрами ценности услуги по результатам их экспертного опроса и анкетирования. Разработанная методика проведения анализа ценности услуг пассажирского автомобильного транспорта может быть использована для анализа ценности других услуг с учетом их особенностей.

Ключевые слова: метод, анализ, услуга, ценность, пассажир.

S. LEGKIY, Cand. Sc. (Econ.),
Automobile and Highway Institute SHEI «DonNTU»

ANALYZING THE VALUE OF PASSENGER MOTOR TRANSPORT SERVICES

Abstract. The issues of analyzing the value of passenger motor transport services are studied in this article. The aim of the article is to confirm the methods of analyzing the values of these types of service. The method to analyze the values of these types of service has been developed using the analysis of the existent methods to analyze the value of goods and services, the developed method of determining the parameters and the volume of the value of passenger motor transport services with the implementation of the system analysis method. The offered method allows motor transport enterprises to analyze the parameters of the offered service value to estimate the general level of the service value, to make a plan of its developing and increasing. We suggest conducting the analysis of the service value on the basis of evaluating the coefficients of consumer satisfaction with the parameters of the service value by the results of their expert polling and questionnaires. The developed method of analyzing the value of passenger motor transport services can be applied to analyze the value of other services taking into account their specific features.

Key words: method, analysis, service, value, passenger.

Постановка проблеми. В сучасних ринкових умовах цінність послуг є однією з найголовніших конкурентних переваг для підприємств пасажирського автомобільного транспорту. Високий рівень цінності послуг, що надаються, сприяє збільшенню кількості споживачів послуг, формуванню сприятливого іміджу та покращенню фінансових показників діяльності підприємств, що зумовлює необхідність постійного її підвищення. Однак встановлення шляхів підвищення цінності послуги не можливе без попереднього аналізу, спрямованого на вивчення її складових елементів та причин їх зміни. Тому завдання наукового обґрунтування методики аналізу цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту є актуальним.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту передбачає визначення її складових елементів (параметрів), зв'язків і залежностей між ними та причин їх зміни.

В теорії управління та менеджменті [1–6] аналіз розглядається як одна з основних функцій управління, без якої не можливе прийняття обґрунтованих управлінських рішень та яка служить основою прогнозування, планування, управління економічними об'єктами та процесами, що відбуваються у них. При цьому одні вчені [1–3] виділяють аналіз як окрему функцію управління, інші [4–6] – відзначають його важливу роль в управлінні, але як функцію не виділяють. Зокрема Г.Я. Гольдштейн вважає, що «аналіз – середина між контролем і плануванням у «кільці управління». Ним закінчується один цикл управління (аналіз результатів) і починається наступний (аналіз вихідної позиції)» [6].

Під аналізом ми будемо розуміти метод наукового дослідження (пізнання) явищ і процесів, в основі якого лежить вивчення складових частин, елементів досліджуваної системи [7].

Аналіз останніх досліджень та публікацій [8–10] дозволив дійти висновку, що вчені, які розглядали питання цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту, основну увагу приділяють визначенню (оцінці) її рівня (визначенню параметрів цінності послуги, вартісній їх оцінці, визначенню загального рівня цінності в цілому). Однак результати цієї оцінки не повною мірою дозволяють встановити зв'язки і залежності між параметрами

цінності послуги, розкрити причини їх зміни та визначити напрями покращення (підвищення їх цінності).

Існуючі методики аналізу якості транспортних та інших послуг [11–15] як найважливішого фактора формування цінності [8] не можуть бути без удосконалення використані для аналізу цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту. Ці удосконалення стосуються врахування особливостей формування та оцінювання цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування методики аналізу цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту пропонується робити на основі [8–10] за таким алгоритмом (рис. 1).

На першому етапі здійснюється збір даних про значущість параметрів, що визначають цінність послуги, їх фактичні значення та рівень задоволеності ними споживачів. При цьому перелік можливих параметрів цінності послуги визначається на підставі узагальнення існуючих наукових робіт, власних досліджень, з дотриманням системності підходу та базуючись на елементах комплексу маркетингу [8]. Збір зазначених даних здійснюється за допомогою маркетингових досліджень, спрямованих на встановлення параметрів (складових) цінності послуги та визначення вартісної оцінки й рівня задоволеності споживачів цими параметрами [16]. Ці маркетингові дослідження проводилися на міському автобусному маршруті № 47 «ХБК – АС Центр» м. Донецька в рамках державної теми «Організація міських пасажирських перевезень» (номер держреєстрації 0107U002151). Результати цих досліджень наведені в роботах [8–10].

На другому етапі встановлюються параметри, що визначають цінність послуги згідно з методикою [8; 10; 16]. Виділення з можливих параметрів цінності послуги основних, які мають суттєвий вплив та визначають її цінність, може здійснюватися за допомогою їх вартісної оцінки [8] або двома методами: за допомогою їх вартісної оцінки та на підставі експертного опитування споживачів [10; 16]. Результати встановлення параметрів, що визначають цінність послуги на міському автобусному маршруті № 47, наведені в роботах [8; 10].

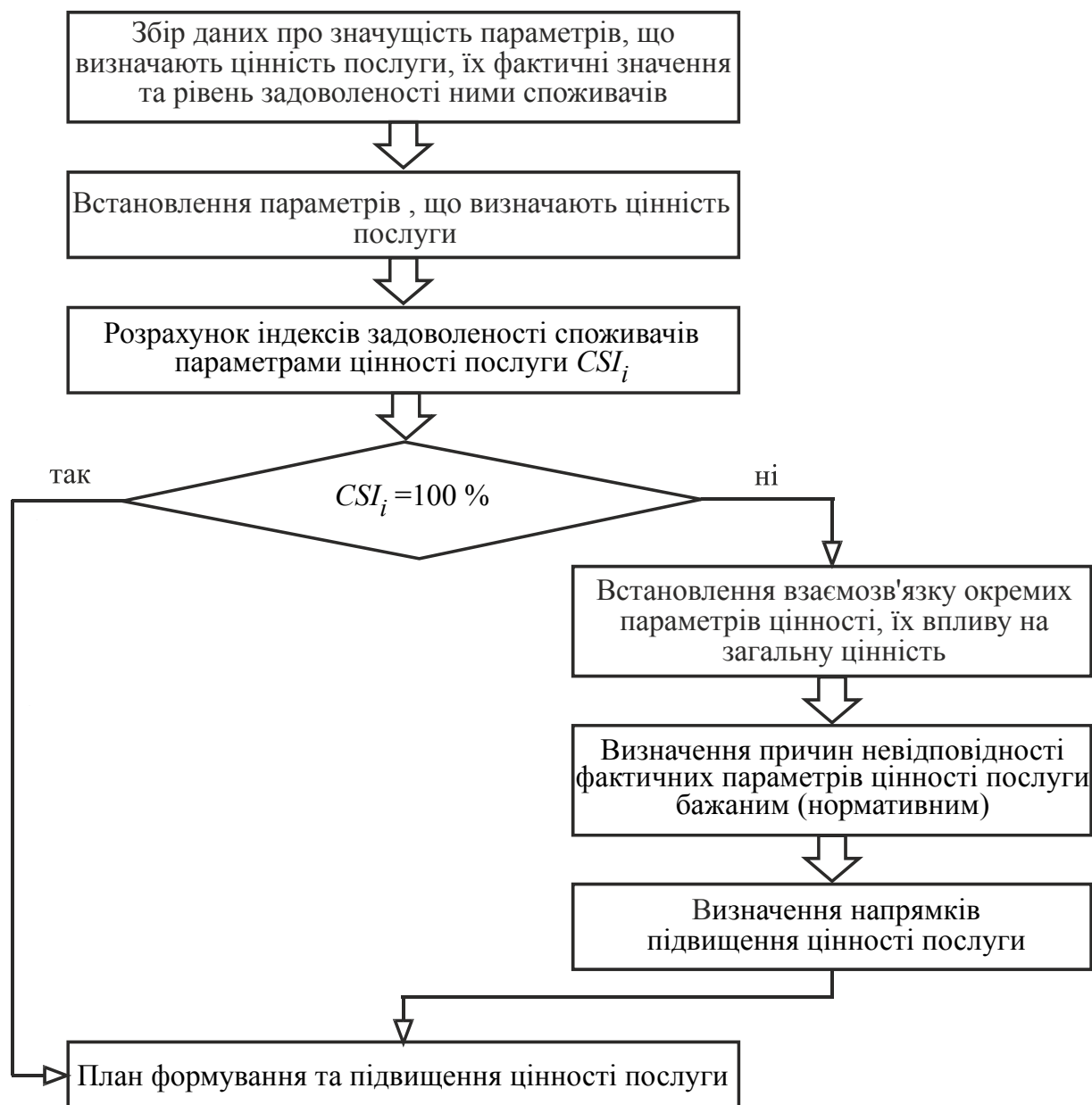


Рис. 1. Алгоритм аналізу цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту

Третій етап передбачає розрахунок індексів задоволеності споживачів визначеними параметрами цінності послуги CSI_i . Розрахунок цих індексів виконується згідно з [14; 15] шляхом перетворення коефіцієнтів задоволеності споживачів параметрами цінності послуги K_i [9] в індекси задоволеності CSI_i за такою формулою (коефіцієнт задоволеності споживачів є індексом задоволеності, розрахованим у частках)

$$CSI_i = K_i \cdot 100, \%, \quad (1)$$

де K_i – коефіцієнт задоволеності споживачів параметрами цінності послуги.

Результати розрахунку індексів задоволеності споживачів визначеними параметрами цінності послуги заносимо до табл. 1.

Якщо індекс задоволеності споживачів окремим параметром цінності послуги є максимальним ($CSI_i = 100 \%$), що вказує на повне задоволення цим параметром, то цей параметр відображається (використовується) у плані формування та підвищення цінності послуги (сьомий етап). Якщо індекс задоволеності споживачів окремим параметром цінності послуги менше максимального ($CSI_i < 100 \%$), що вказує на не повне задоволення цим параметром, то необхідно розробити заходи з підвищення цінності послуги (покращення цього параметра). Для цього передбачено етапи 4–6.

На четвертому етапі здійснюється встановлення взаємозв'язку окремих параметрів цінності, їх впливу на загальну цінність послуги. Результати визначення вартісної оцінки споживчої цінності послуги пасажирського автомобільного транспорту за кожним параметром і послугою в цілому [9] дозволяють дійти таких висновків: залежність між загальною цінністю та окремими її параметрами є прямою (за зростання цінності окремих параметрів послуги загальна цінність зростає); існує прямий зв'язок між такими параметрами цінності послуги, як «обслуговування у години пік», «обслуговування залежно від погодних умов», «наповнюваність салонів автобусів» та «час очікування транспортних засобів» (за зростання цінності параметра «наповнюваність салонів автобусів» та «час очікування транспортних засобів» зростає цінність параметрів «обслуговування у години пік», «обслуговування залежно від погодних умов»); існує прямий зв'язок між такими параметрами цінності послуги, як «час очікування транспортних засобів» та «швидкість доставляння» (за зростання цінності параметра «швидкість доставляння» зростає цінність параметра «час очікування транспортних засобів») [17].

На наступному етапі визначаються причини невідповідності фактичних параметрів цінності послуги бажаним (нормативним). Визначення причин невідповідності параметрів цінності послуги, які є її техніко-експлуатаційними показниками, здійснюють відповідно до [18; 19]. Результати цього етапу заносимо до табл. 1.

Таблиця 1

**Рекомендації щодо підвищення цінності послуги
пасажирського автомобільного транспорту**

Параметр цінності послуги	Індекс задоволеності параметром цінності послуги, %	Причина невідповідності фактичних параметрів цінності послуги бажаним (нормативним)	Перелік рекомендацій щодо підвищення цінності послуги
1	2	3	4
Наповнюваність салонів автобусів	67	Використання автобусів з місткістю, що не відповідає потужності пасажиропотоку. Недостатня кількість автобусів на маршруті	Замінити рухомий склад Збільшити кількість автобусів
Посадкова висота	34	Конструкція автобусів	Замінити рухомий склад
Ширина дверного прорізу	31	Конструкція автобусів	Замінити рухомий склад
Санітарно-гігієнічний стан салону	92	Забруднення салону, сидінь тощо	Збільшити періодичність та підвищити якість вологого прибирання
Освітлення салону	80	Фізичне зношення ламп. Недостатня кількість ламп	Обновити лампи. Збільшити кількість ламп
		Характеристики використовуваних ламп	Використовувати лампи з більшим світловим потоком
Кліматичні умови у салоні	69	Недостатня продуктивність системи обігріву та вентиляції салону. Фізичне зношення вузлів та деталей системи обігріву та вентиляції салону. Відсутність кондиціонера. Недостатнє ущільнення салону	Обновити або замінити систему. Замінити зношені вузли та деталі системи. Встановити кондиціонер. Ущільнити салон

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Технічний стан автобусів, що впливає на комфорт поїздки	75	Низька якість ТО та ремонту автобусів. Фізичне зношення вузлів та деталей двигуна, підвіски, трансмісії тощо	Підвищити якість ТО та ремонту автобусів. Замінити зношені вузли та деталі двигуна, підвіски, трансмісії
Інформативність	83	Відсутність достатньої інформації (права та обов'язки водія і пасажирів, позначення входу та виходу тощо). Відсутність системи оголошення зупинок	Доповнити необхідною інформацією салони автобусів відповідно [20]. Встановити систему оголошення зупинок
Швидкість доставляння	88	Конструкція автобусів (потужність двигуна, динамічні якості, технічний стан, планування салону тощо). Траса маршруту (тип покриття та його стан, ширина проїжджої частини, освітленість і видимість, розміщення та кількість проміжних зупинок тощо)	Провести заходи з підвищення швидкості руху відповідно [21]
		Дорожні умови (інтенсивність руху і склад потоку, кількість перехресть, пішохідних переходів на 1 км шляху тощо). Організація перевезень (інтервал та регулярність руху, режим руху, нормування часу рейсу, кваліфікація водіїв тощо)	
Режим роботи	82	Неоптимальний час початку та закінчення роботи маршруту	Встановити оптимальний час початку та закінчення роботи маршруту

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
Обслуговування у години пік	67	Переповнення салонів автобусів.	Замінити рухомий склад.
Обслуговування залежно від погодних умов	90	Неоптимальний інтервал руху автобусів	Збільшити кількість автобусів на маршруті. Провести заходи з підвищення швидкості руху відповідно [21]. Збільшити кількість автобусів на маршруті
Час очікування транспортних засобів	50	Недостатня кількість автобусів на маршруті Низька швидкість руху автобусів	Збільшити кількість автобусів на маршруті. Провести заходи з підвищення швидкості руху відповідно [21]

На шостому етапі визначаються напрями підвищення цінності послуги. При цьому необхідно враховувати можливості підприємства та чинні норми, нормативи, положення у сфері розробки та надання послуг пасажирського автомобільного транспорту [20; 22; 23]. Результати цього етапу заносимо до табл. 1.

На останньому етапі скориговані параметри цінності послуги використовуються для складання плану формування та підвищення цінності послуги пасажирського автомобільного транспорту.

Висновки. Таким чином, обґрунтовано методику аналізу цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту, яка, на відміну від існуючих, базується на визначенні коефіцієнтів задоволеності споживачів параметрами цінності послуги за результатами їхнього експертного опитування та анкетування.

Література

1. Теория управления : учебник / Ю.П. Алексеев, А.Н. Алисов, Ю.Н. Барышников и др. ; под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.Л. Панкрухина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во РАГС, 2010. – 558 с.

2. Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента : учебник / Н.Д. Эриашвили; под ред. И.В. Бородушко, В.В. Лукашевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 272 с.
3. Сигидов Ю.И. Место управленческого учета и анализа в системе управления организации и их влияние на эффективность подготовки и принятия управленческих решений / Ю.И. Сигидов, В.В. Шоль, А.А. Баранников // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ). – 2013. – № 91 (07). – С. 101 – 130. – IDA [article ID]: 0911307007. – Режим доступа : <http://ej.kubagro.ru/2013/07/pdf/07.pdf>.
4. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. и ред. О.И. Медведь. – 3-е изд. – М. : И.Д. Вильямс, 2008. – 672 с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник для вузов / И.Н. Герчикова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 500 с.
6. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн. – 2-е изд., доп. и перераб. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2003. – 250 с.
7. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь. – Б.А. Райсберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 512 с.
8. Шинкаренко В.Г. Параметри споживчої цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту / В.Г. Шинкаренко, С.А. Легкий // Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. – 2012. – Вип. 20. – С. 102–110.
9. Шинкаренко В.Г. Обґрунтування споживчої цінності послуги пасажирського автомобільного транспорту / В.Г. Шинкаренко, С.А. Легкий // Економіка транспортного комплексу : збірник наукових праць. – 2012. – Вип. 19. – С. 68–79.
10. Шинкаренко В.Г. Формування тарифів на послуги пасажирського автомобільного транспорту : монографія / В.Г. Шинкаренко, С.А. Легкий. – Х. : Точка, 2015. – 186 с.
11. Криворучко О.Н. Анализ уровня качества автотранспортных услуг О.Н. Криворучко // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. праць. – 2005. – Вип. 8. – С. 73–84.
12. Кучерук Г.Ю. Аналіз забезпечення необхідного рівня якості надання авіатранспортних послуг / Г.Ю. Кучерук, Т.О. Сімкова // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : зб. наук. пр. – 2011. – Вип. 32. – С. 129–133.
13. Кучерук Г.Ю. Аналіз забезпечення рівня якості транспортних послуг залізничним транспортом / Г.Ю. Кучерук // Зб. наук. праць Державного економіко-технологічного університету транспорту: Серія: Економіка і управління. – 2011. – Вип. 18, Ч. 1. – С. 77–80.

14. Карчевская Е.Н. Маркетинговый анализ качества туристских услуг гомельского региона / Е. Н. Карчевская, Е.Г. Юрченко // Псковский регионально-логический журнал. – 2013. – № 16. – С. 157–162.

15. Бедрадіна Г.К. Методика аналізу якості обслуговування споживачів на туристичному підприємстві / Г.К. Бедрадіна, В.Г. Герасименко // Экономика Крыма : научно-практический журнал. – 2010. – № 1 (30). – С. 178–183.

16. Легкий С.А. Маркетингові дослідження споживчої цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту / С.А. Легкий // Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник наукових статей. – 2015. – № 51. – С. 132–138.

17. Шинкаренко В.Г. Формування цінності послуг пасажирського автомобільного транспорту / В.Г. Шинкаренко, С.А. Легкий // Економіка транспортного комплексу : збірник наукових праць. – 2015. – Вип. 26. – С. – 106–119.

18. Спирин И.В. Организация и управление пассажирскими автомобильными перевозками : учебник для студ. учреждений сред. проф. образования / И.В. Спирин. – 5-е изд., перераб. – М. : Академия, 2010. – 400 с.

19. Пассажирские автомобильные перевозки : учебник для вузов / В.А. Гудков, Л.Б. Миротин, А.В. Вельможин, С.А. Ширяев ; под ред. В.А. Гудкова. – М. : Горячая линия – Телеком, 2006. – 448 с.

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

21. Большаков А.М. Повышение качества обслуживания пассажиров и эффективности работы автобусов / А.М. Большаков, Е.А. Кравченко, С.Л. Черникова. – М. : Транспорт, 1981. – 206 с.

22. Про затвердження Порядку організації перевезень пасажирів та багажу автомобільним транспортом : Наказ Міністерства інфраструктури України № 480 від 15.07.2013 року // Законодавство України. Інформаційний портал. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1282-13>.

23. Про затвердження Положення про робочий час і час відпочинку водіїв колісних транспортних засобів: Наказ Міністерства транспорту та зв'язку України № 340 від 07.06.2010 року // Законодавство України. Інформаційний портал. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0811-10>.

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

УДК 330.322.05

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

ЕКСПРЕС-ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. У статті вирішуються питання аналізу існуючих підходів до оцінювання ефективності управління підприємством. Основна мета статті полягає в удосконаленні методичного підходу до експрес-оцінювання ефективності управління підприємством за рахунок застосування нормативної системи показників. Вона дозволяє упорядкувати показники шляхом присвоєння їм відповідних закономірностей співвідношення темпів їх зростання. В роботі обґрунтовано застосування нормативної системи показників, запропоновано таку систему, яка відповідає правилам її побудови. На її основі проведено аналіз звітних даних автотранспортного підприємства і зроблено висновки про рівень ефективності управління на підприємстві. Стаття містить описання кроків та результат експрес-оцінювання. Методика дозволяє швидко отримати результат оцінювання, визначити напрями покращення управління і не потребує великої кількості вихідної інформації для розрахунків.

Ключові слова: ефективність управління підприємством, нормативна система показників, ранговий метод.

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

ЭКСПРЕСС-ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Аннотация. В статье решаются вопросы анализа существующих подходов к оценке эффективности управления предприятием. Основная цель статьи заключается в совершенствовании методического подхода к экспресс-оценке эффективности управления предприятием за счет применения нормативной системы показателей. Она позволяет упорядочить показатели путем присвоения им соответствующих закономерностей соотношения темпов их роста. В работе обосновано применение нормативной системы показателей, предложена такая система, которая соответствует правилам ее построения. На ее основе проведен анализ отчетных данных автотранспортного предприятия и сделаны выводы об уровне эффективности управления на предприятии. Статья содержит описание шагов и результат экспресс-оценки. Методика позволяет быстро получить результат оценки, определить направления улучшения управления и не требует большого количества исходной информации для расчетов.

Ключевые слова: эффективность управления предприятием, нормативная система показателей, ранговый метод.

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

EXPRESS ASSESSMENT OF ENTERPRISE MANAGEMENT EFFICIENCY

Abstract. *The existing approaches to assessing enterprise management efficiency have been analysed in the article. The main purpose of the article is to improve the methodological approach to express assessment of the enterprise management efficiency through the application of standard system of scoring criteria. This system allows classifying the criteria by assigning them the relevant laws of their rate of growth ratio. The use of standard system of scoring criteria has been justified, and the system that complies with its construction rules has been offered in the article. On the basis of that system the accounting data of a motor transport enterprise have been analyzed and the conclusions about the level of the enterprise management efficiency have been drawn. The article contains the description of steps and the result of the express assessment. The technique allows for fast assessment results, provides means for identifying areas for management improvement and does not require large amounts of reference information for calculations.*

Key words: *enterprise management efficiency, standard system of scoring criteria, ranking method.*

Постановка проблеми. У практичній діяльності управління виступає як процес, в якому людина або колектив, виконуючи функції управління, забезпечує досягнення певного результату.

Ефективність управління є результативністю діяльності конкретної керуючої системи, яка відображається в різних показниках як об'єкта управління, так і, власне, управлінської діяльності (суб'єкта управління), причому ці показники мають, в основному, кількісні характеристики.

Оцінювання ефективності управління є важливим елементом розробки проектних і планових рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності діючого процесу, проектів, що розробляються, або планових заходів і проводиться з метою вибору найбільш раціонального варіанта процесу управління або способу його вдосконалення. Ефективність управління повинна оцінюватися на стадії проектування, при аналізі процесу управління діючих організацій для планування і здійснення заходів щодо вдосконалення управління.

Критерієм ефективності при порівнянні різних варіантів процесу управління служить можливість найбільш повного і стійкого досягнення кінцевих цілей системи управління за відносно менших витрат на її функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процедура оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства висуває проблему вибору методу, на підставі якого вона має здійснюватись. Проблемам оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Серед них є роботи У. Мересте [1], Дж. К. Лафти [2], А. Н. Тіщенко, Н. А. Кизіма, Я. В. Догадайло [3], Р. С. Каплана, Д. П. Нортон [4], І. І. Мазура [5] та інших.

Різні автори для оцінювання ефективності управління застосовують різні методи. Найбільш поширеними з них є метод угруповань, методи порівняння, матричний метод, методи математичної статистики, метод факторного аналізу та інші методи.

Метод угруповань базується на виділенні серед підприємств окремих груп за визначеними ознаками [3]. Отримані результати оцінки не завжди є об'єктивними, оскільки серед досліджуваних підприємств можуть бути як типові представники, так і нетипові.

Особливістю методів просторового і динамічного порівняння [3] є те, що вони базуються на вивченні всієї сукупності показників і дають характеристику рівня ефективності управління за виявленими відхиленнями фактичних значень від базових. Для цих методів спостерігається неоднозначна інтерпретація результату з причини одночасного покращення результату за одними показниками і погіршення – за іншими.

Матричний метод оцінювання [1] базується на побудові поля ефективності. Він використовується для узагальню оцінки виробничо-господарської діяльності й дозволяє провести порівняльний аналіз у динаміці та визначити узагальнювальний показник. Крім того, побудова поля ефективності виключає існування різнонацілених показників. Цей метод є дуже інформативним і трудомістким.

Якщо має місце сукупність показників, між якими існує функціональна залежність, як правило, використовують методи математичної статистики. Вони дозволяють встановити залежність одного показника від сукупності інших. Ці методи потребують великої кількості початкової інформації й не завжди дозволяють встановити взаємозв'язки між всіма показниками.

Метод рангового оцінювання, запропонований І. М. Сироежним [6], дозволяє оцінювати рівень ефективності управління, базу-

ючись на нормативній системі показників. Цей метод не дозволяє дати однозначну оцінку, якщо нормативна система не враховує всіх аспектів діяльності підприємства.

Методи експертних оцінювань, які також використовують для визначення рівня ефективності управління підприємством, мають високий рівень суб'єктивізму.

Всі існуючі методи оцінювання ефективності управління підприємством є достатньо громіздкими і потребують великої кількості вихідної інформації, що ускладнює процес оцінювання. Для підприємства в деяких випадках потрібна швидке, оперативне оцінювання (експрес-оцінювання) ефективності управління. Воно дозволяє швидко реагувати на негативні зміни і виробляти заходи щодо підвищення ефективності.

Таким чином, серед усіх існуючих методів немає такого, який би давав змогу отримати експрес-оцінювання ефективності управління.

Невирішені складові загальної проблеми. Відсутність оперативного методу оцінювання не дозволяє проводити швидке, об'єктивне оцінювання рівня ефективності управління підприємством.

Формулювання цілей статті. Метою цієї статті є удосконалення методичного підходу до оперативного оцінювання ефективності управління підприємством за рахунок використання рангового методу для побудови нормативної системи показників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Принципове значення для оцінювання ефективності управління підприємством має вибір бази для порівняння або визначення рівня ефективності, який береться за нормативний. Один з підходів диференціювання зводиться до порівняння з показниками, що характеризують ефективність організаційної структури еталонного варіанта процесів управління. Еталонний варіант може бути розроблений і спроектований з використанням усіх наявних методів і засобів проектування процесів управління. Характеристики такого варіанта беруться як нормативні. Може застосовуватися також порівняння з показниками ефективності й характеристиками процесу управління, обраного як еталон, який визначає допустимий або достатній рівень ефективності організаційної структури.

Часто замість методів використовується експертне оцінювання організаційно-технічного рівня аналізованого і проектного процесу, а також окремих його підсистем та прийнятих проектних і планових рішень, або комплексне оцінювання процесу управління, що ґрунтується на використанні якісного підходу, що дозволяє оцінювати ефективність управління за великою сукупністю факторів.

Показники, що використовуються при оцінюванні ефективності процесу управління і його організаційної структури, можуть бути розбиті на такі три взаємопов'язані групи.

1. Група показників, що характеризують ефективність процесу управління, що виражаються через кінцеві результати діяльності організації, і витрати на управління. При оцінюванні ефективності на основі показників, що характеризують кінцеві результати діяльності організації, як ефект, зумовлений функціонуванням або розвитком процесу управління, може розглядатися обсяг, прибуток, собівартість, обсяг капітальних вкладень, якість продукції, терміни впровадження нової техніки тощо.

2. Група показників, що характеризують зміст і організацію процесу управління, в тому числі безпосередні результати і витрати управлінської праці. Як витрати на управління враховуються поточні витрати на утримання апарату управління, експлуатацію технічних засобів, утримання будівель і приміщень, підготовку й перепідготовку кадрів управління.

3. Група показників, що характеризують раціональність управлінського процесу та її технічно-організаційний рівень. До процесів відноситься поділ системи управління на ланки, рівень централізації функцій управління, прийняті норми керованості, збалансованість розподілу прав і відповідальності.

При оцінюванні ефективності процесу управління використовуються показники, які можуть оцінюватися як кількісно, так і якісно. Ці показники набувають нормативного характеру і можуть використовуватися як критерій ефективності обмежень, коли організаційний процес змінюється в напрямку поліпшення одного або групи показників ефективності без зміни (погіршення) інших. До нормативних характеристик процесу управління можуть бути віднесені такі: продуктивність, економічність, адаптивність, гнучкість, оперативність та надійність.

Якщо мова йде про експрес-оцінювання, то найбільш розповсюдженими показниками ефективності є показники прибутковості.

Іншим економічним критерієм ефективності, що підкоряється критерію прибутковості, є продуктивність, яка характеризується показниками індивідуальної та групової продуктивності праці, обсягом продукції, що випускається, якістю продукції. Сюди ж відносяться показники використання матеріальних ресурсів (показники збалансованості товарно-матеріальних запасів, поточні прямі й накладні витрати і таке ін.), людських ресурсів (витрати на наймання робочої сили, на підготовку та підвищення кваліфікації, показники організації праці), впровадження нововведень (наявність відповідних потужностей, виробничі резерви).

У той же час наявність декількох варіантів рішень в організації управління ставить питання про зіставлення результатів із витратами. Це зіставлення ставатиме все більш необхідним у міру зростання свободи вибору, з одного боку, і з інтенсифікацією використання ресурсів – з іншого.

У такій інтерпретації ефективність управління все частіше ототожнюється з економічністю: корисний результат порівнюється з витратами діяльності, причому серед останніх виділяються витрати, що дійсно впливають на отримання корисного результату, а також неминучі (передбачені) і невиправдані втрати.

Ефективність управління відображає результативність забезпечення соціально-економічного розвитку підприємства. У зв'язку з цим ефективність управління проявляється в досягнутих показниках результативності всієї діяльності підприємства.

Ефективність як показник результативності припускає порівняння витрат із результатом. Як останній розглядається прибуток як кінцевий результат діяльності, а як витрати – основні виробничі фонди й оборотні кошти. Однак результат як економічне поняття ширше такого тлумачення. Результат має різноманітні прояви.

Так, Д. Скотт Синк розглядає 7 різних результатів: дієвість, економічність, якість, прибутковість, продуктивність, якість трудового життя, впровадження нововведень [8].

При цьому під дієвістю розуміється ступінь досягнення системою поставлених перед нею цілей, ступінь завершення «потрібної» роботи. Цей результат може бути виражений темпами зростання обсягів виробництва і продажу, а також темпами зростання прибутку.

Економічність відображає ступінь використання ресурсів. Цей показник є вимірником результативності організаційної системи щодо витрат. Цей результат може бути виражений відношенням прибутку до матеріальних витрат виробництва.

Якість пов'язана з поняттям якісних ознак, які відображають конкретні властивості, які закладаються у продукт при його створенні. Цей результат є багатоаспектним і забезпечується як станом виробничих фондів, так і кваліфікацією персоналу підприємства та його мотивованістю. Тобто цей результат можна відображати через співвідношення таких показників, як вартість виробничих фондів, фонд заробітної плати та чисельність персоналу.

Прибутковість є співвідношенням між валовим доходом і сумарними витратами.

Продуктивність відображає співвідношення кількості реалізованої продукції й витрат праці на її виготовлення. Цей показник може бути поданий і співвідношенням виготовленої та реалізованої продукції до витрат живої й матеріалізованої праці. Показник містить елементи попередніх показників результативності. Так, обсяг реалізації (продажу) пов'язаний з якістю і кількістю продукції, в ньому знаходять відображення перші дві умови дієвості: якість продукції та її обсяг. Використання в розрахунку критерію продуктивності сукупності живої й матеріалізованої праці пов'язує цей показник з економічністю.

Якість трудового життя – критерій, який відображає реакцію працівників на соціально-технічні умови праці, їх психологічний стан у процесі роботи. Одним з основних показників цього результату є фонд заробітної плати.

Впровадження нововведень – критерій, що відображає, яке місце займає оновлення технічної бази в підвищенні ефективності діяльності підприємства. Цей результат може бути виражений через темпи зростання вартості основних виробничих фондів.

Таким чином, для формування нормативної системи показників (НСП) пропонується обрати такі: прибуток, обсяг продажів, вартість основних виробничих фондів, матеріальні витрати, фонд заробітної плати, чисельність персоналу.

Ці показники були обрані ще і тому, що вони відповідають правилам побудови НСП: цей набір показників не містить похідних

показників, для цих показників періодичність обліку не більше, ніж інтервал регулювання режиму, і вони відповідають напрямам впливу суб'єкта управління.

Далі були встановлені пріоритети показників, шляхом встановлення співвідношень між їх зростанням. Для цього використовують економічні закономірності зростання ефективності. Так, із закономірності зростання прибутку виходить, що зростання цього показника має випереджати зростання всіх інших показників.

Далі, із закономірності зростання продуктивності праці випливає, що зростання обсягу продажів повинно обганяти зростання чисельності працюючих; із закономірності зростання фондівіддачі випливає, що зростання обсягу продажів повинно обганяти зростання основних фондів; із закономірності зростання фондоозброєності праці – зростання основних фондів повинно обганяти зростання чисельності.

Таким чином, зростання прибутку повинно випереджати зростання обсягу продажів, який, у свою чергу, повинен випереджати зростання основних фондів, а зростання основних фондів – зростання чисельності робітників. Зростання фонду заробітної плати має випереджати зростання чисельності виробничого персоналу, інакше не буде забезпечене зростання середньої заробітної плати.

Таким чином, нормативна система розглянутих нами показників буде виглядати таким чином: перший ранг – прибуток, другий – обсяг продажів, третій – вартість основних виробничих фондів, четвертий – матеріальні витрати, п'ятий – фонд заробітної плати і шостий – чисельність виробничого персоналу.

Математичний апарат рангової статистики базується на порівнянні двох множин чисел – упорядкованої і неупорядкованої і оцінюванні їх відмінності між собою. Як упорядкована множина виступає НСП, в якій кожен показник має свій ранг – фіксоване місце в упорядкуванні. Як неупорядкована множина виступають фактичні ранги показників, які визначаються за величиною фактичного зростання.

При цьому в процесі порівняння визначаються: відхилення рангів шляхом вирахування за кожним показником оптимального рангу від фактичного; й інверсії, яка являє собою порушення нормального порядку елементів у перестановці. Вона показує кількість показників, які порушили порядок рангів щодо показника, за яким здійснюється розрахунок.

Далі, на прикладі результатів роботи автотранспортного підприємства були розраховані фактичні ранги показників, відхилення рангів та інверсія (табл. 1).

Для оцінювання відмінності фактичних рангів від нормативних використовуються коефіцієнти Спірмена і Кендалла. Оптимальним значенням цих коефіцієнтів є 1. Вона вказує на відсутність відхилень за рангами.

За результатами розрахунків цих коефіцієнтів отримані такі результати: коефіцієнт відхилення склав 0,429, коефіцієнт інверсії дорівнює 0,334. Відповідно коефіцієнт результативності склав 0,476. Таким чином, досягнута на підприємстві ефективність управління нижче очікуваної майже в 2 рази ($1 / 0,476 = 2,1$).

Таблиця 1

Розрахунок відхилень та інверсії

Показники	Ранговий ряд, взятий за оптимальний (НСП) (S)	Індекс зростання за останній рік	Фактичний ранговий ряд (X _S)	Відхилення рангів		Інверсія (M _S)
				Y _s	Y _s ²	
Прибуток	1	1,11	3	2	4	2
Обсяг продажів	2	1,10	4	2	4	2
Вартість основних виробничих фондів	3	1,13	2	1	1	0
Матеріальні витрати	4	1,14	1	3	9	0
Фонд заробітної плати	5	1,07	6	1	1	1
Чисельність виробничого персоналу	6	1,08	5	1	1	0
РАЗОМ					20	5

Аналіз відхилень дозволяє виявити наступні причини: основний вплив на фактичну ефективність справляло зниження обсягу продажів, що природно відбилося на прибутку. Причина зростання матеріальних витрат могла полягати у проведенні організаційно-технічних заходів, оскільки індекс зростання основних виробничих фондів перевищив очікуваний за НСП.

Висновки. Таке експрес-оцінювання має переваги перед іншими методиками розрахунку ефективності. По-перше, здійснюється системний підхід до аналізу діяльності підприємств. Всі показники, що входять у НСП, відображають основні чинники зростання ефективності. По-друге, відомі закономірності зростання ефективності узагальнюються в єдиний критерій зростання ефективності. По-третє, показники, що входять до НСП, відображають як результати діяльності підприємства, так і ресурси, які є у нього. По-четверте, оскільки в НСП фіксується тільки відносна величина – темп зростання показників, то в неї можуть входити найрізноманітніші показники, як натуральні, так і вартісні. Крім того, НСП є дуже динамічною, тому можна змінювати ранги відповідно до поточних вимог.

Література

1. Мересте У. Матричная концепция изучения экономической эффективности / У. Мересте // Изучение эффективности производства, 1981. – С. 15–37.
2. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации : учебное пособие / Лафта Дж. К. – М. : Русская Деловая Литература, 2009. – 320 с.
3. Тищенко А.Н. Экономическая результативность деятельности предприятий : монография / А.Н. Тищенко, Н.А. Кизим, Я.В. Догадайло. – Х. : ИНЖЭК, 2005. – 144 с.
4. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 320 с.
5. Мазур И. И. Эффективный менеджмент / Мазур И.И. – М. : Высшая школа, 2013. – 556 с.
6. Сыроежин И. М. Совершенствование системы показателей эффективности и качества / И. М. Сыроежин. – М. : Экономика, 1990. – 192 с.
7. Височина М.В. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства / М.В. Височина. – Режим доступу http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/KNP/161/knp161_86-89.pdf.
8. Синк Скотт Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Скотт Д. Синк. – М. : Прогресс, 1999. – 528 с.

Рецензент: І. В. Федотова, канд. екон. наук, доц., ХНАДУ.

УДК 331.108:656.13

ВОДОЛАЖСЬКА Т.О., канд. екон. наук,

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ВИБІР РІШЕНЬ З РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті досліджено застосовувані в сучасній літературі методи розробки та вибору альтернативних рішень стратегій управління персоналом. Головною метою статті є запропонувати найбільш дієвий метод та методичні положення вибору альтернативних рішень загальної та інструментальних стратегій управління персоналом підприємства, максимально звільнені від суб'єктивізму та інших недоліків.

Встановлено, що в наш час існує значна кількість напрацювань вчених та науковців з питань розробки альтернативних рішень стратегій управління персоналом за видами інструментальних стратегій різними методами. Однак немає єдиного підходу, універсального методу та механізму вибору розроблених альтернативних рішень таких стратегій.

У статті запропоновано методичні положення вибору альтернативних рішень загальної та інструментальних стратегій управління персоналом підприємства із застосуванням сукупності дієвих методів – методу парних порівнянь та методу концептуального абстрагування, а також принципів компетентнісного підходу. Такий підхід, на відміну від існуючих, дає змогу обрати найбільш ефективні альтернативні рішення за видами інструментальних стратегій, які є дуже близькими за сутністю та змістом.

Запропоновані методичні положення вибору альтернативних рішень загальної та інструментальних стратегій управління персоналом підприємства можуть застосовуватися для їх впровадження на будь-яких підприємствах, що забезпечить плідну роботу персоналу та підприємства в цілому.

Ключові слова: стратегія управління персоналом, альтернативні рішення, метод парних порівнянь.

ВОДОЛАЖСКАЯ Т.А., канд. экон. наук,

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

ВЫБОР РЕШЕНИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АВТОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье исследованы применяемые в современной литературе методы разработки и выбора альтернативных решений стратегий управления персоналом. Главной целью статьи является предложить наиболее действенный метод и методические положения выбора альтернативных решений общей и инструментальных стратегий управления персоналом предприятия, максимально освобожденные от субъективизма и других недостатков.

Установлено, что в настоящее время существует значительное количество разработок ученых по вопросам разработки альтернативных решений стратегий управления персоналом по видам инструментальных стратегий различными методами. Однако нет единого подхода, универсального метода и механизма выбора разработанных альтернативных решений таких стратегий.

В статье предложены методические положения выбора альтернативных решений общей и инструментальных стратегий управления персоналом предприятия с применением совокупности действенных методов – метода парных сравнений и метода концептуального абстрагирования, а также принципов компетентностного подхода. Такой подход, в отличие от существующих, дает возможность выбрать наиболее эффективные альтернативные решения по видам инструментальных стратегий, которые являются очень близкими по сущности и содержанию.

Предложенные методические положения выбора альтернативных решений общей и инструментальных стратегий управления персоналом предприятия могут применяться для их внедрения на любых предприятиях, что обеспечит плодотворную работу персонала и предприятия в целом.

Ключевые слова: стратегия управления персоналом, альтернативные решения, метод парных сравнений.

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

SELECTION OF SOLUTIONS FOR PERSONNEL MANAGEMENT STRATEGIES IMPLEMENTATION AT A MOTOR TRANSPORT ENTERPRISE

Abstract. *The methods of development and selection of alternative strategies of personnel management which are described in modern literature have been analyzed in the article. The main purpose of the article is to offer the most effective method and methodological recommendations for selecting alternative solutions for general and instrumental personnel management strategies which would be free of subjectivity and other flaws.*

It has been established that nowadays there is a significant number of scientist papers on the development of alternative strategies of personnel management according to the type of instrumental strategies using various methods. However, there exists no single approach, no universal method or technique of selecting the developed alternative solutions for such strategies.

Methodological recommendations for selecting alternative solutions for general and instrumental personnel management strategies using a set of effective methods – the method of paired comparisons and the method of conceptional abstraction, as well as the principles of competence-based approach – have been suggested in the article. This approach, unlike the existing ones, provides an opportunity to choose the most effective alternative solutions for the types of instrumental strategies that are very similar in their nature and content.

The proposed methodological recommendations for selecting alternative solutions for general and instrumental personnel management strategies can be used for their implementation at any enterprise that will provide effective work of its personnel and the whole enterprise.

Key words: personnel management strategy, alternative solutions, paired comparison method.

Постановка проблеми. Сьогодні в Україні основним стратегічним ресурсом будь-якого підприємства є його персонал, ефективно використання якого виступає запорукою плідної роботи всієї організації.

Для найбільш ефективного використання персоналу здійснюють формування загальної стратегії управління персоналом (УП) підприємства та її складових – інструментальних стратегій управління персоналом (ІСУП). Розробка таких стратегій передбачає вироблення множини альтернатив стратегічних рішень, що носять багатоваріантний характер, тому потребують подальшого належного обґрунтованого їх вибору. У зв'язку з цим при формуванні ІСУП нагальним є завдання застосування дієвого методу оцінки та вибору альтернативних рішень ІСУП, доцільних у кожному окремому випадку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні існує значна кількість напрацювань вчених та науковців (І. Ансофф, А. А. Томсон, А. Дж. Стрікланд, Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Д. Лемпел, В. С. Єфремов, О. М. Криворучко, Є. В. Меркулова, В. П. Несторенко тощо [1–11]) щодо питань розробки альтернативних рішень стратегій управління персоналом за видами ІСУП різними методами. Однак у наш час не існує єдиного підходу, універсального методу та механізму вибору розроблених альтернативних рішень таких стратегій.

Найчастіше вибір альтернативних рішень ІСУП підприємства вчені та науковці [1, 2] здійснюють методом інтегральної оцінки. Його застосування передбачає побудову матриці взаємодії альтернативних рішень зі стратегічного управління персоналом; безпосередньо оцінку взаємодії таких АР ІСУП за допомогою лінгвістичної шкали від 0 до 1; розрахунок інтегральної оцінки та вибір АР з максимальним значенням оцінки за кожним видом ІСУП.

При цьому існує певний ступінь умовності оцінки, результати якої можуть змінюватись зі зміною бази порівняння. Крім того, обраним альтернативним рішенням притаманні недостатня обґрунтованість та певний суб'єктивізм.

Це зумовлює потребу у застосуванні більш дієвого методу вибору альтернативних рішень інструментальних стратегій управління персоналом підприємства.

Невирішені складові загальної проблеми. Застосовувані методи вибору альтернативних рішень загальної та інструментальних стратегій управління персоналом підприємства не дозволяють зробити обґрунтований вибір АР ІСУП та певною мірою є суб'єктивними.

Формулювання цілей статті. Метою статті є запропонувати доцільний метод і методичні положення вибору альтернативних рішень загальної та інструментальних стратегій управління персоналом підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. В результаті попереднього дослідження встановлено, що розробку дієвої стратегії управління персоналом підприємства та ІСУП доцільно здійснювати застосовуючи метод концептуального абстрагування. Відповідно до цього методу в праці також побудовано концептуальне віяло альтернативних рішень ІСУП підприємства за видами: планування потреби в персоналі; підбір; мотивація; контроль за роботою працівників.

Оцінку та вибір АР за видами ІСУП пропонується здійснювати за допомогою методу парних порівнянь, оскільки розроблені альтернативні рішення за видами інструментальних стратегій управління персоналом є дуже близькими за сутністю та змістом.

Метод парних порівнянь полягає у визначенні переваг елементів, розташованих у лівому стовпці, над елементами, розташованими у верхньому рядку. При цьому складається матриця, за рядками і стовпцями якої розташовують об'єкти, що порівнюються [4, с. 160].

Безпосередній вибір АР доцільно здійснювати окремо за кожним видом ІСУП, оскільки вони є рівнозначними та не передбачають взаємовиключення. Набір обраних АР за кожним видом ІСУП складає загальну стратегію управління персоналом підприємства.

Матриця парних порівнянь АР ІСУП мотивації персоналу наведена у табл. 1, умовні позначення до неї – в табл. 2.

Таблиця 1

Матриця парних порівнянь АР ІСУП із мотивації персоналу

Альтернативні рішення	AP _{3.1.1.1}	AP _{3.1.1.2}	AP _{3.1.1.3}	AP _{3.1.2.1}	AP _{3.1.2.2}	AP _{3.2.1.1}	AP _{3.2.1.2}	AP _{3.2.2.1}	AP _{3.2.2.2}	AP _{3.2.3.1}	AP _{3.2.3.2}	AP _{3.2.4.1}	AP _{3.2.4.2}	Всього	Ранг
AP _{3.1.1.1}	–	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	9	1
AP _{3.1.1.2}	0	–	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	6	5–7
AP _{3.1.1.3}	0	0	–	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	5	
AP _{3.1.2.1}	1	0	1	–	0	1	1	1	0	0	1	1	1	8	2–3
AP _{3.1.2.2}	0	0	1	1	–	1	0	0	0	1	1	1	0	6	5–7
AP _{3.2.1.1}	1	1	0	0	0	–	0	0	1	1	0	0	0	4	
AP _{3.2.1.2}	0	1	0	0	1	1	–	1	1	0	0	1	1	7	4
AP _{3.2.2.1}	0	1	0	0	1	1	0	–	0	1	1	0	0	5	
AP _{3.2.2.2}	1	0	0	1	1	0	0	1	–	1	1	1	1	8	2–3
AP _{3.2.3.1}	0	0	1	1	0	0	1	0	0	–	0	0	1	4	
AP _{3.2.3.2}	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	–	1	0	5	
AP _{3.2.4.1}	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	–	1	5	
AP _{3.2.4.2}	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	–	6	5–7

Таблиця 2

Умовні позначення до матриці парних порівнянь АР ІСУП із мотивації персоналу

Умовні позначення	Зміст	Умовні позначення	Зміст
АР 3.1	Впровадити систему мотивації праці з матеріального стимулювання	АР 3.2.1.2	Можливість зростання
АР 3.1.1	Грошові стимули	АР 3.2.2	Моральні стимули
АР 3.1.1.1	Премії	АР 3.2.2.1	Визнання у колективі
АР 3.1.1.2	Доплати	АР 3.2.2.2	Повага
АР 3.1.1.3	Надбавки	АР 3.2.3	Творчі стимули
АР 3.1.2	Негрошові стимули	АР 3.2.3.1	Самовдосконалення
АР 3.1.2.1	Пільги	АР 3.2.3.2	Самореалізація
АР 3.1.2.2	Надання транспорту	АР 3.2.4	Соціально-психологічні стимули
АР 3.2	Впровадити систему мотивації праці з нематеріального стимулювання	АР 3.2.4.1	Спілкування
АР 3.2.1	Соціальні стимули	АР 3.2.4.2	Клімат у колективі
АР 3.2.1.1	Престижність праці		

Проаналізувавши побудовану матрицю парних порівнянь (табл. 1), можна дійти висновку, що найвищий ранг має АР_{3.1.1.1} («Премії» – «Грошові стимули»), отже доцільне альтернативне рішення – «Впровадити систему мотивації праці з матеріального стимулювання».

Аналогічним чином будують матриці парних порівнянь АР за кожним видом ІСУП.

В матриці парних порівнянь АР ІСУП із планування потреби в персоналі АР_{1.1.2.3} («Студенти 5-го курсу, магістранти» – «Вищі навчальні заклади») має найбільшу сумарну кількість балів (9) та, відповідно, найвищий ранг – 1. Тому за концептуальним віялом АР ІСУП із планування потреби в персоналі та на основі проведених розрахунків обрано альтернативне рішення «Скласти план потреби в персоналі з достатнім рівнем значень ключових компетенцій працівників».

За матрицею парних порівнянь ІСУП із підбору персоналу при прийомі на роботу обрано АР_{2.3.3.2.1} («Водії» – «Співбесіда»), тому доцільно обрати альтернативне рішення «Підбір персоналу контактними методами».

Таблиця 3

Обрані АР за видами ІСУП на прикладі ПАТ «АТП-16365», м. Харків

Види ІСУП	Зміст ІСУП для ПАТ «АТП-16365»	Обрані АР за видами ІСУП
Планування потреби в персоналі	Складання плану потреби в персоналі віком 20–30 років на 5 років за усіма категоріями працівників	АР _{1.1.2.3} – Скласти план потреби в персоналі із ВНЗ (переважно студенти 5-го курсу, магістранти) з достатнім рівнем значень ключових компетенцій працівників
Підбір працівників при прийомі на роботу	Удосконалення процесу підбору персоналу при прийомі на роботу протягом 1 року шляхом застосування компетентнісного підходу	АР _{2.3.3.2.1} – Підбір персоналу за категорією «водії» контактними методами (співбесіда)
Мотивація персоналу	Впровадження нових методів стимулювання праці впродовж 3 років	АР _{3.1.1.1} – Впровадити систему мотивації праці з матеріального стимулювання за допомогою премій (грошові стимули)
Контроль роботи працівників	Посилення контролю на 15 % за допомогою введення комп'ютерних програм	АР _{4.1.2.1.2} – Впровадити систему контролю процесу роботи працівників з періодичністю в 1 день, використовуючи програми контролю роботи користувачів на комп'ютері

Відповідно до результатів розрахунків у матриці парних порівнянь АР за ІСУП із контролю за роботою працівників доцільним є

AP_{4.1.2.1.2} («Контроль з періодичністю в 1 день» – «Програми контролю роботи користувачів на комп'ютері» – «Постійний контроль»), а саме – «Впровадити систему контролю процесу роботи працівників».

Таким чином, здійснено оцінку та вибір АР за видами ІСУП (планування потреби в персоналі, підбір працівників при прийомі на роботу, мотивація персоналу та контроль за роботою працівників) за допомогою методу парних порівнянь. Обрано такі АР за видами ІСУП: AP_{1.1.2.3}, AP_{2.3.3.2.1}, AP_{3.1.1.1} та AP_{4.1.2.1.2} (табл. 3).

Висновки. Таким чином, запропоновано методичні положення вибору альтернативних рішень загальної та інструментальних стратегій управління персоналом за видами, що, на відміну від існуючих, базуються на застосуванні сукупності дієвих методів – методу парних порівнянь та методу концептуального абстрагування, а також принципів компетентнісного підходу. Застосування такого набору методів дає змогу обрати найбільш ефективні альтернативні рішення за видами ІСУП, оскільки вони є близькими за сутністю та змістом.

Література

1. Стратегія управління персоналом. – Режим доступу : <http://www.frontmanagement.org/fomants-1113-1.html>.
2. Криворучко О.М. Сценарний підхід до розробки стратегій управління персоналом АТП / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. праць. – 2014. – Вип. 23. – С. 77–90.
3. Алексеев С. Б. Вибір стратегічних альтернатив на підставі стратегічного потенціалу торговельного підприємства / С. Б. Алексеев // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу : наук. екон. журн. – 2014. – Вип. 4 (28). – С. 62–67. – Режим доступу : http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/16_5.pdf.
4. Лапыгин Ю.Н. Системное решение проблем / Ю.Н. Лапыгин. – М. : Эксмо, 2008. – 336 с.
5. Кабаченко Д.В. Выбор и реализация стратегии управления персоналом предприятия / Д.В. Кабаченко, А.В. Луценко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2015. – Вип. 15 (Ч.1). – С. 58–62. – Режим доступу : http://ej.kherson.ua/journal/economic_15/1/16.pdf.
6. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент / Ю.Н. Лапыгин. – М. : Инфра-М, 2007. – 465 с.
7. Балабанова Л.В. Управление персоналом : підруч. / Л.В. Балабанова,

О.В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.

8. Никифороенко В.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. – Одеса : Атлант, 2014. – 208 с. – Режим доступа : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2279/1/Стратегічне%20управління%20людськими%20ресурсами.pdf>.

9. Криворучко О.М. Методичні положення розробки стратегій за типами і цілями кадрової політики / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська // Економіка транспортного комплексу : зб. наук. праць. – 2016. – Вип. 27. – С. 29–41.

10. Зміст процесу формування стратегій управління персоналом підприємства / Т.О. Водолажська // Економіка. Фінанси. Право : щоміс. інформ.-аналіт. журн. – 2015. – Вип. 10/1. – С. 37–39.

11. Криворучко О.М. Формування стратегій управління персоналом підприємства : моногр. / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська. – Х. : ХНАДУ, 2014. – 188 с.

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

Наукове видання

**ЕКОНОМІКА
ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ**

Збірник наукових праць

Випуск 28

Засновник – Харківський національний автомобільно-дорожній університет

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

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

Відповідальний за випуск *В.Г. Шинкаренко*

Редактори: К.В. Хорошилова
О.Ю. Шاپіна

Комп'ютерна верстка Н. А. Нестерової

Підписано до друку 16.12.2016 р. Формат 60×84 1/16. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman Cyr. Віддруковано на ризографії.
Ум. друк. арк. 7,4. Обл.-вид.арк. 6,2.
Зам. № 723/16 Наклад 100 прим. Ціна договірна.

ВИДАВНИЦТВО
Харківського національного автомобільно-дорожнього університету

Видавництво ХНАДУ, 61200, Харків-МСП, вул. Ярослава 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.*

