

12. Шинкаренко В.Г. Статистика автомобильного транспорта : учеб. пособие для вузов / В.Г. Шинкаренко, Н.И. Благоразумова. – Х. : Высшая шк. Изд-во при ХГУ, 1989. – 188 с.

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

Статья поступила в редакцию 3.02.2013 г.

УДК 65.012.34:658.8

ФЕДОТОВА І.В., канд. экон. наук, КІБЕЦЬ І.В., студентка,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГ-ЛОГІСТИКИ В АТП

Анотація. Удосконалено методичний підхід до оцінки результативності системи маркетинг-логістики в АТП, що відрізняється від існуючих багаторівневою структурою формування результуючого показника та базується на показниках результативності процесів. Запропоновано механізм визначення резервів поліпшення функціонування системи маркетинг-логістики, що передбачає виявлення її провальних точок з допомогою середньої величини інтегрованих показників за окремими підсистемами.

Ключові слова: маркетинг, логістика, маркетинг-логістика, інтегрована система, системний підхід, оцінка, процеси.

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

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГ-ЛОГИСТИКИ В АТП

Аннотация. Усовершенствован методический подход к оценке результативности системы маркетинг-логистики в АТП, который отличается от существующих многоуровневой структурой формирования результирующего показателя и базируется на показателях результативности процессов. Предложен механизм определения резервов улучшения функционирования системы маркетинг-логистики, который предполагает выявление ее провальных точек с помощью средней величины интегрированных показателей по отдельным подсистемам.

Ключевые слова: маркетинг, логистика, маркетинг-логистика, интегрированная система, системный подход, оценка, процессы.

I. FEDOTOVA, Cand. Econ. Sc., I. KIBETS, Student,
Kharkiv National Automobile and Highway University

EFFICIENCY EVALUATION OF THE MARKETING-LOGISTICS SYSTEM AT MOTOR TRANSPORT ENTERPRISES

Abstract. A methodological approach to evaluate the efficiency of marketing-logistics system at motor transport enterprises has been improved. The approach differs from the existing ones in its multi-level structure of the resultant parameter formation and is based on efficiency factors of processes. A mechanism to determine the reserves for improving the marketing-logistics system has been proposed; it involves the detection of its failure points with average integrated indicators of individual subsystems.

Key words: marketing, logistics, marketing-logistics, integrated system, system approach, evaluating, processes.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку економіки стають актуальними процеси інтеграції маркетингу та логістики, які утворюють взаємодію двох концепцій керівництва. Взаємодія маркетингу – як концепції управління, орієнтованої на ринок, і логістики – як концепції управління, орієнтованої на потік, створює можливості підвищення матеріальної та інформаційної корисності й цінності продукту, оцінюваних покупцем або клієнтом. Маркетинг і логістика не просто доповнюють один одного, а тісно взаємопов'язані та взаємозалежні. Таким чином, сутність логістики та маркетингу тісно переплітаються у процесі задоволення потреб споживачів при оптимальних витратах.

Маркетинг і логістика є рівноправними частинами одного цілого – системи надання послуг автотранспортного підприємства. При оптимальному одночасному використанні маркетингу та логістики підвищується не тільки ефективність збуту, але і всього підприємства.

Ефективна діяльність АТП в довгостроковій перспективі вимагає побудови результативної системи маркетинг-логістики та її постійного вдосконалення. Система маркетинг-логістики, з позиції системного підходу до організації діяльності АТП, являє собою стійку сукупність елементів комплексів маркетингу та логістики, взаємопов'язаних між собою і об'єднаних єдиним управлінням потоковими процесами всіх видів, для задоволення потреб споживачів найбільш ефективним способом з одночасною реалізацією власного

стратегічного плану. Така система взаємодії маркетингу і логістики (маркетингові підрозділи планують потокові процеси організаційно, а служби логістики займаються їхньою оптимізацією) дозволяє підвищити рівень обслуговування клієнтів.

У зв'язку з цим велике значення мають аналіз і оцінка результативності функціонування маркетинг-логістики, з метою визначення найбільш вразливих місць у системі, а також показників, що приносять найбільшу віддачу. Тому виникає потреба в пошуку і застосуванні науково обґрунтованих підходів до оцінки результативності функціонування інтегрованої системи маркетинг-логістики (СМЛ) в АТП. В науковій літературі мало приділяється уваги питанню оцінки результативності маркетингу та логістики як єдиного механізму підвищення конкурентоспроможності та добробуту підприємства. Саме це й обумовлює актуальність даної теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні стан справ у сфері вивчення та оцінки функціонування системи маркетинг-логістики як на підприємствах України взагалі, так і на автотранспортних зокрема, характеризується певною невизначеністю і має широке коло проблем. В науковій літературі немає єдиного підходу щодо оцінки результативності функціонування інтегрованої СМЛ в підприємстві, оскільки це новий напрям у сучасній науці. Науковий інтерес багатьох авторів найбільше спрямований на оцінку результативності чи ефективності функціонування логістичної системи [1–5], системи маркетингу [6–8], але досить мало робіт присвячено оцінці системи маркетинг-логістики підприємства [9, 10].

Проаналізувавши запропоновані методики, можна виділити наступні підходи до оцінки результативності систем маркетингу та логістики. Так, автори [1, 4, 7] пропонують оцінювати систему через основні підсистеми або функції, які вона виконує. Інша група авторів [3, 5, 8] використовує процесний підхід, виділяє бізнес-процеси, оцінює кінцеві результати обраних процесів чи співвідносить потоки на вході та виході, саме цим і визначається результативність функціонування системи логістики. Також існують підходи, коли ефективність системи запропоновано оцінювати через інтегровані результуючі показники у вигляді співвідношення результатів (прибутку, обсягу товарів) до витрат або через окремі показники витрат, часу виконання, якості, задоволеності споживачів, підвищення рівня попиту, частки ринку та інші [2, 6, 9, 10].

Описані методики оцінки більш орієнтовані на оцінку ефективності систем логістики, маркетингу в цілому. Для якісної оцінки СМЛ в АТП потрібно більш детально та відокремлено оцінювати результативність кожної складової підсистеми. Оцінка необхідна для виявлення «вузьких місць», після чого можливе розроблення відповідних рекомендацій щодо їх покращення. Оскільки в цілому система маркетинг-логістики може давати добрі результати, тому потрібно акцентувати увагу на результативності функціонування окремих її компонентів. Тому на сьогодні більшої актуальності набуває оцінка результативності бізнес-процесів підсистем інтегрованої СМЛ.

Невирішені складові загальної проблеми. Зарубіжні та вітчизняні вчені для оцінки результативності маркетингової чи логістичної системи в більшості випадків враховують такі аспекти як витрати, якість, ціна, точність або кінцеві результати діяльності (прибуток, обсяг виробництва), а також пропонують на їх основі розраховувати відносні показники в цілому по підприємству або по окремих бізнес-процесах. Однак, незважаючи на різноплановість та глибину проведених досліджень, в роботах науковців не існує єдиної думки не тільки щодо виділення підсистем та критеріїв оцінки системи маркетинг-логістики підприємства, але й щодо використання методів оцінки результативності функціонування системи. Крім того, не враховано специфіки діяльності автотранспортних підприємств, тому що більшість процесів маркетингу та логістики в них співпадають чи розглядаються з різних точок зору.

Недосконалість наявних підходів до оцінки результативності СМЛ на підприємстві визначає необхідність удосконалення методичних основ визначення рівня результативності функціонування системи маркетинг-логістики в АТП.

Формулювання цілей статті. Ціллю даної статті є розробка та обґрунтування методичних основ оцінки результативності функціонування системи маркетинг-логістики в АТП, що охоплюють всі її підсистеми та базуватимуться на оцінці результативності бізнес-процесів запропонованих підсистем.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначення результативності бізнес-процесів окремих підсистем маркетинг-логістики є найважливішим ключовим завданням для визначення результативності та поточного стану усієї системи. Результатив-

ність – це ступінь досягнення запланованих результатів. В даному випадку розглядаємо результативність СМЛ як ступінь досягнення результатів, адекватних встановленим і передбачуваним цілям, що задовольняє певні потреби зацікавлених сторін і створює умови для постійного розвитку підприємства.

Розгорнутий алгоритм оцінки результативності функціонування системи маркетинг-логістики в АТП представлений на рис. 1. Спочатку підприємство ставить перед собою загальні цілі, в загальному вигляді визначає для себе бажані результати діяльності. Потім на основі даних, отриманих шляхом дослідження ринку, зіставляються наявні можливості АТП та вимоги, які висувають зацікавлені сторони (суб'єкти взаємодії). На основі цього виявляють пріоритетні процеси, їх характеристики (цілі, критерії, параметри, показники). На базі зібраної інформації про бізнес-процеси необхідно визначити, чи вступають вони у конфлікт між собою, із суб'єктами взаємодії. Цей етап є ключовим, оскільки СМЛ відповідає за відносини з ними. Далі визначаються конкретні показники, збирається інформація, безпосередньо оцінюється результативність процесів. Базуючись на отриманих даних, виявляються відхилення від еталонних параметрів. Залежно від отриманих відхилень з'являються два варіанти дій: збереження результатів при несуттєвих відхиленнях або проведення коригувальних дій.

Для оцінки системи маркетинг-логістики в АТП пропонується виділити показники результативності не за декількома критеріями, як робилося в попередніх роботах, а за кожною підсистемою маркетинг-логістики визначити основні процеси та показники, які їх відображають.

З точки зору системного підходу, систему маркетинг-логістики пропонується розглядати як сукупність взаємопов'язаних функціональних підсистем [11]: 1) підсистема збору та аналізу інформації (P1); 2) підсистема формування ціни (P2); 3) підсистема створення фізичного оточення (P3); 4) підсистема розробки комплексу просування послуг (P4); 5) підсистема матеріально-технічного забезпечення (P5); 6) підсистема розробки комплексу розподілу послуг (P6); 7) підсистема надання послуги (P7); 8) підсистема управління персоналом (P8); 9) підсистема підтримки якості процесу обслуговування (P9); 10) підсистема формування складського господарства (P10).

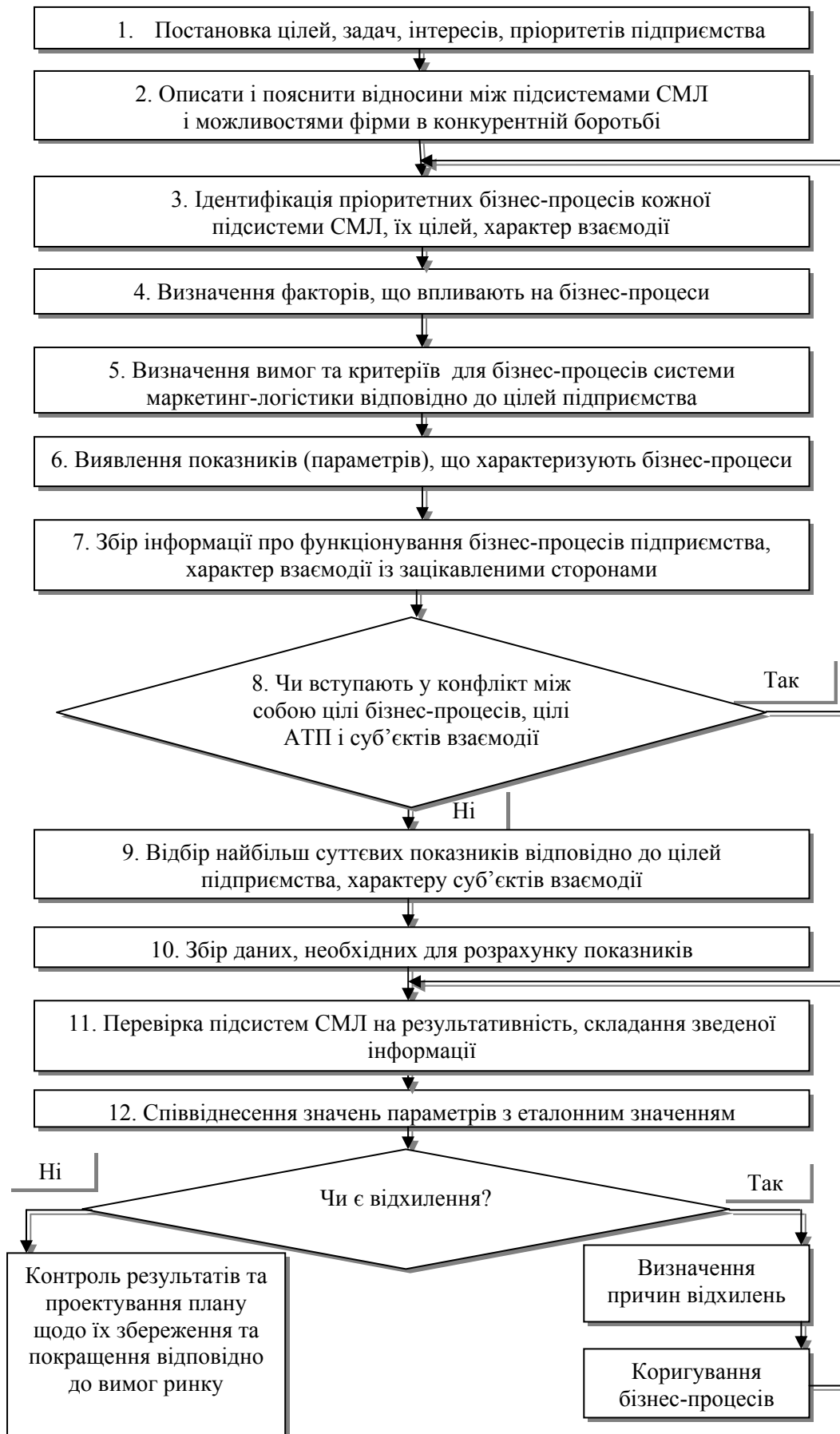


Рис. 1. Алгоритм оцінки результативності функціонування СМЛ в АТП

Для оцінки результативності функціонування системи маркетинг-логістики в АТП візьмемо за основу методичні інструментарії оцінки ефективності системи логістики [4] та визначення результативності системи менеджменту якості промислового підприємства, викладені в роботах [12, 13].

По-перше, ці методики є одними з небагатьох, що беруть за основу оцінку саме бізнес-процесів. По-друге, вони пропонують спосіб приведення всіх показників до єдиного вимірника (нормованого значення); це дуже зручно, оскільки оціночні показники СМЛ мають різноманітні одиниці виміру – відсотки, натуральні та умовні одиниці. По-третє, ці методики є свого роду універсальними – їх можна ув'язати для оцінки результативності підприємства буквально з будь-якою специфікою діяльності, вони є достатньо гнучкими – дозволяють оцінювачу самостійно відібрати бажані критерії оцінки. Методики є відносно нетрудомісткими та об'єктивними: дозволяють максимально враховувати всі фактори СМЛ, графічно відобразити бажаний та поточний стан виділених підсистем, а також розрахувати узагальнену оцінку результативності функціонування СМЛ в АТП.

Базою розрахунку слугуватимуть нормовані значення показників результативності процесів за кожною окремою підсистемою маркетинг-логістики підприємства. Показники результативності лежать в діапазоні від 0 до 1. Тобто частина показників прагне до максимуму (до 1), а частина – до мінімуму (до 0).

Для визначення інтегрального показника функціонування підсистеми необхідно вирішити проблему різноспрямованості показників оцінки процесів підсистеми. При цьому використовують процес їх нормування. На першому кроці необхідно виділити інтервали допустимих значень та їх найкращі значення; залежно від змісту показника найкращі значення можуть бути максимальними, мінімальними чи іншими оптимальними. Потім необхідно провести процес нормування значень показника за допомогою лінійної функції приналежності значень показника до стандартного інтервалу $[0; 1]$. При нормуванні показників існують наступні припущення:

1. Якщо ріст показника розглядається як позитивна тенденція і фактичне значення показника більше максимально допустимого, то нормоване значення показника приймається рівним 1 (якщо менше мінімально допустимого, то 0);

2. Якщо ріст показника розглядається як негативна тенденція і фактичне значення показника більше максимально допустимого, то нормоване значення показника приймається рівним 0 (якщо менше мінімально допустимого, то 1).

За цих припущень нормоване значення показника визначається за допомогою лінійної функції приналежності показника до стандартного інтервалу $[0;1]$ за формулою

$$k = 1 - \frac{x_2 - x}{x_2 - x_1}, \quad (1)$$

де x – фактичне значення показника;

x_1 – мінімально допустиме значення показника;

x_2 – максимально допустиме значення показника;

k – нормоване значення показника.

Після цього розраховуються показники результативності за виділеними бізнес-процесами (E_j) за кожною i -ою підсистемою СМЛ АТП та для наочності будується діаграма результативності процесів, яка має такий порядок:

- на вісь X наносять назву кожного процесу підсистеми;
- на вісь Y наносять планові значення критеріїв у вигляді стовпчика, а потім поверх наносять фактичні значення результативності процесів – також у вигляді стовпчика. Це необхідно, щоб наочно показати зону перетину фактичного значення показника і критеріїв;
- будують криву кумулятивних сум фактичних значень показників;
- будують криву кумулятивних сум значень критеріїв;
- визначають результативність підсистеми маркетинг-логістики як відношення сум фактичних значень показників до суми значень критеріїв.

Отже результативність функціонування i -ої підсистеми маркетинг-логістики буде визначатися за формулою

$$P_i = \frac{\sum_{j=1}^n k_j^{\Phi}}{\sum_{j=1}^n k_j^{\Pi}}, \quad (2)$$

де P_i – результативність функціонування i -ої підсистеми СМЛ;

k_j – нормоване значення показника функціонування j -го процесу;
 k_j^{Φ} – фактичне нормоване значення функціонування j -го процесу;
 k_j^H – нормативне значення функціонування j -го процесу;
 n – кількість процесів i -ої підсистеми маркетинг-логістики.

Як приклад розрахуємо результативність підсистеми матеріально-технічного забезпечення (P5). Для цього виділимо основні процеси, що вона виконує: E1 – планування потреби в матеріальних ресурсах за кожним видом матеріалів; E2 – визначення джерел покриття річної потреби в ресурсах; E3 – визначення оптимальної кількості та розміру замовлень матеріальних ресурсів; E4 – вибір постачальників матеріалів; E5 – укладення договорів з постачальниками; E6 – контроль за виконанням графіка поставок; E7 – забезпечення виробництва оптимальними за кількістю та якістю матеріальними ресурсами; E8 – оптимізація виробничих запасів; E9 – співставлення даних щодо фактичного використання ресурсів з потребами в них за виробничими нормами; E10 – виявлення резервів економії матеріальних ресурсів.

Приклад діаграми результативності підсистеми матеріально-технічного забезпечення СМЛ в АТП зображено на рис. 2.

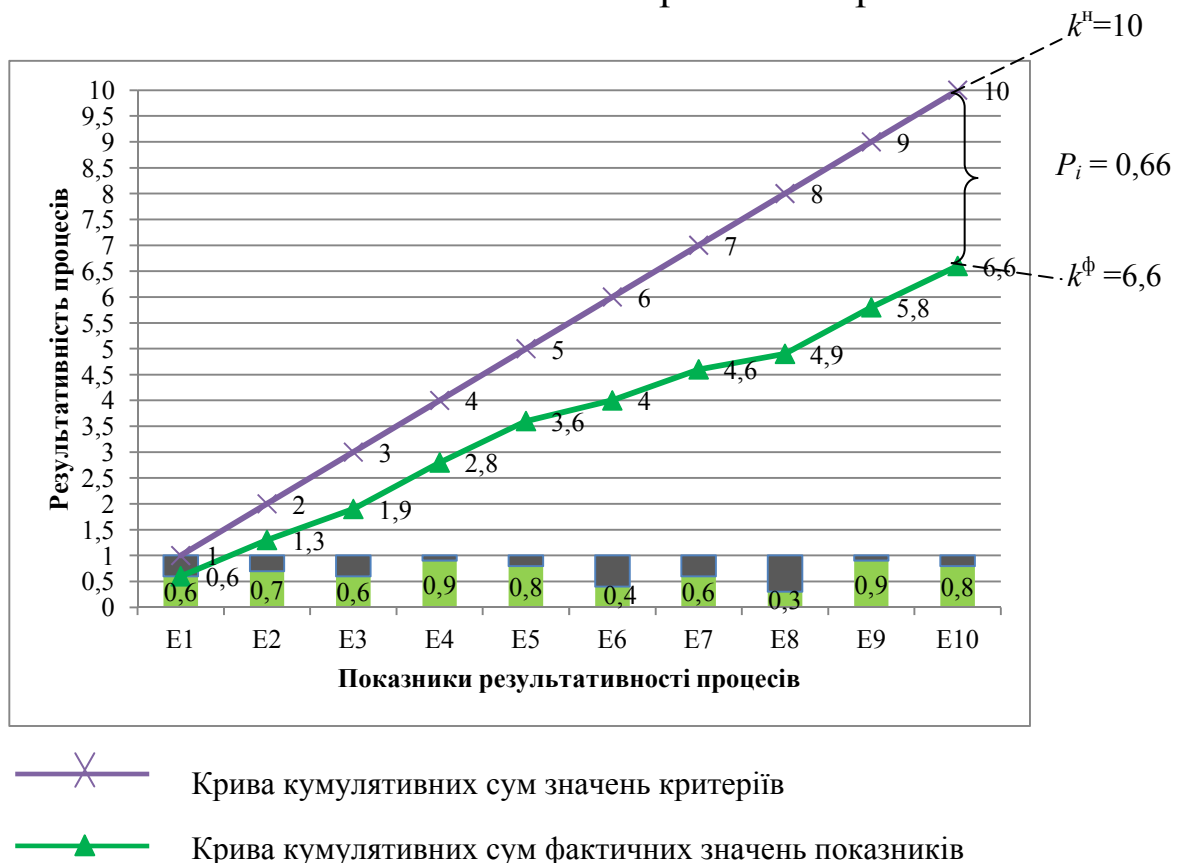


Рис. 2. Діаграма результативності i -ої підсистеми СМЛ в АТП

Для оцінки функціонування перерахованих процесів визначаємо показники, що відображають ефективність функціонування кожного процесу.

Зрозуміло, що еталонна результативність процесів дорівнює 1 (згідно з формулою (1)). Тому на рисунку еталонну результативність відображено темно-сірими стовпчиками, поверх яких нанесено стовпчики, що відображають фактичну результативність процесу. Криві кумулятивних сум значень результативності дозволяють оцінити результативність підсистеми в цілому шляхом ділення фактичних кумулятивних сум на планові кумулятивні суми.

$$P_5 = \frac{0,6+0,7+0,6+0,9+0,8+0,4+0,6+0,3+0,9+0,8}{1+1+1+1+1+1+1+1+1+1} = \frac{6,6}{10} = 0,66.$$

Така діаграма будується для кожної підсистеми СМЛ в АТП. Кожна діаграма включає стільки процесів, скільки містить відповідна їй підсистема.

Факторний аналіз дозволяє визначити резерви поліпшення функціонування системи маркетинг-логістики в АТП, для чого використовуємо метод ізольованого впливу факторів на зміну результуючого показника. Передбачається, що динаміка показників-факторів підтримується або на нормативно-встановленому рівні, або нижче нього. Вплив факторів оцінюється за тим, наскільки вони знизили оцінку результативності підсистеми у порівнянні з ідеальною (еталонною). Інакше кажучи, за факторами розподіляється не сама фактична оцінка результативності, а різниця між максимальною і фактичною оцінками так

$$\Delta P_j = P_e - P_j, \quad (3)$$

де ΔP_j – зниження оцінки результативності під впливом j -го процесу;

P_e – оцінка еталонної результативності підсистеми ($P_e = 1$);

P_j – оцінка результативності, розрахована тільки на основі порушень, викликаних j -м процесом.

Для більшої наочності та зручності використання розраховується частка впливу кожного процесу на загальне зниження рівня результативності підсистеми СМЛ в АТП

$$\delta_j = \frac{\Delta P_j}{\sum_{j=1}^n \Delta P_j} \cdot 100\%. \quad (4)$$

Приклад розрахунків впливу окремих процесів на функціонування підсистеми матеріально-технічного забезпечення наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Відхилення показників результативності процесів підсистеми матеріально-технічного забезпечення АТП

№ з/п	Процес	Відхилення	Кумулятивне відхилення	Відсоток невідповідностей	Кумулятивний відсоток невідповідностей
8	E8	0,07	0,07	20,59	20,59
6	E6	0,06	0,13	17,65	38,24
1	E1	0,04	0,17	11,76	50,00
3	E3	0,04	0,21	11,76	61,76
7	E7	0,04	0,25	11,76	73,53
2	E2	0,03	0,28	8,82	82,35
5	E5	0,02	0,3	5,88	88,24
10	E10	0,02	0,32	5,88	94,12
4	E4	0,01	0,33	2,94	97,06
9	E9	0,01	0,34	2,94	100,00
Загалом		0,34		100,00	

Графа «відхилення» в табл. 1 визначалася на основі формули (3). Наприклад, відхилення результативності підсистеми матеріально-технічного забезпечення під впливом процесу E1 на основі використаного методу ізольованого впливу факторів на результуючий показник буде складати:

$$\Delta P_{E1} = 1 - \frac{0,6 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 1}{10} = 0,04.$$

Відхилення ранжуються за їх значущістю (величиною), тобто найбільш значущими вважаються найбільші відхилення, на які в першу чергу звертається увага.

Результативність процесу E1 береться на рівні факту, всі інші показники беруться на ідеальному рівні.

Для графічного подання відносної важливості факторів пропонується використати діаграму Парето (рис. 3). В даному випадку діаграма Парето будується на основі значень відхилень кожного показника результативності, розрахованих за формулами (3) і (4).

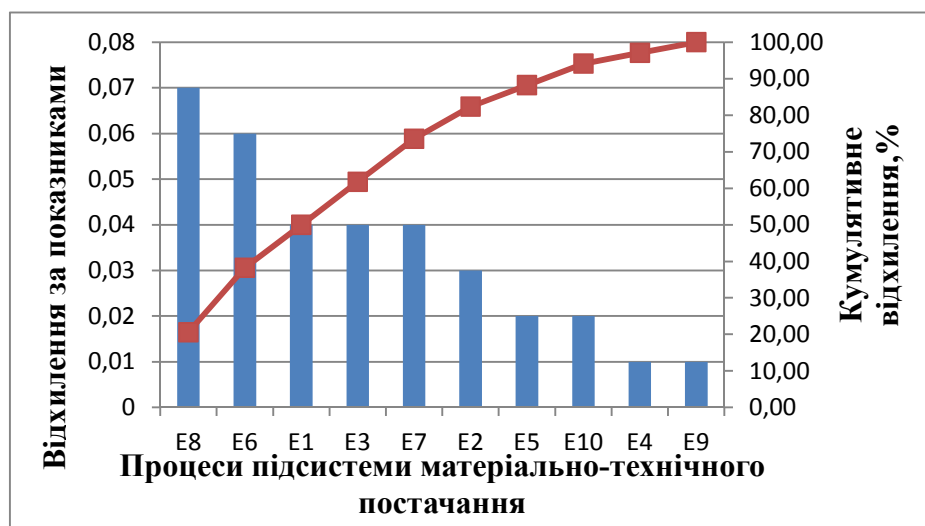


Рис. 3. Показники відхилення результативності підсистеми матеріально-технічного забезпечення АТП

Факторний аналіз дозволяє упорядкувати показники результативності підсистеми з урахуванням пріоритетності прийняття заходів щодо підвищення результативності системи маркетинг-логістики в АТП.

Резерв функціонування кожної підсистеми СМЛ буде розраховуватися так

$$R_i = 1 - P_i. \quad (5)$$

Цей показник визначає міру близькості показників до показників еталонної підсистеми. Тобто при ідеальному функціонуванні підсистеми значення резерву буде дорівнювати 0, при гіршому – 1.

Далі потрібно побудувати криву результативності функціонування СМЛ. Крива результативності – це відхилення фактичного рівня результативності функціонування системи від еталонного (максимального) рівня. Ця крива задається лінійною функцією

$$R_{\text{СМЛ}} = F(i, R_i) \quad (6)$$

де i – порядковий номер підсистеми оцінюваної системи (вісь абсцис);

R_i – значення показника резерву результативності i -ої підсистеми (вісь ординат).

Обмеження по осі абсцис: $i \geq 1$;

Обмеження по осі ординат: $0 \leq R_i \leq 1$.

Крива результативності дозволяє виявити вузькі місця функціонування системи маркетинг-логістики в АТП. Провальна точка – це елемент, що володіє найнижчим рівнем результативності. Для визначення провальних точок необхідно розрахувати середню величину показників результативності функціонування підсистем СМЛ. Середня величина резерву результативності підсистем розраховується за правилами визначення середнього арифметичного

$$R_{\text{сер}} = \frac{\sum_{i=1}^n R_i \cdot \alpha_i}{n}, \quad (7)$$

де i – порядковий номер підсистеми СМЛ;

R_i – значення показника резерву результативності i -ої підсистеми;

α_i – питома вага i -ої підсистеми;

n – кількість підсистем.

На рис. 4 графічно зображено резерви результативності кожної підсистеми маркетинг-логістики АТП, визначено провальні точки функціонування системи маркетинг-логістики. Підсистема вважається провальною точкою, якщо величина показника резерву результативності даної підсистеми є більшою за середньозважену величину $R_{\text{сер}}$. Отже провальними точками функціонування СМЛ АТП є підсистеми: формування ціни (Р2), створення фізичного оточення (Р3), розробки комплексу просування послуг (Р4), розробки комплексу розподілу послуг (Р6), управління персоналом (Р8).

Для представлення наочного вигляду результативності функціонування СМЛ в АТП будується своєрідний радар, що містить показники результативності всіх її підсистем (рис. 5). Білим кольором на рис. 5 відображено резерви підвищення результативності, а темна область показує загальну результативність всієї СМЛ в АТП.

Отже, за допомогою вищеописаного алгоритму можна отримати інформацію про результативність роботи кожної підсистеми СМЛ в АТП з розбивкою за кожним процесом та оцінити «розрив» між бажаним (еталонним) результатом роботи та тим результатом, який показує на даний момент АТП.

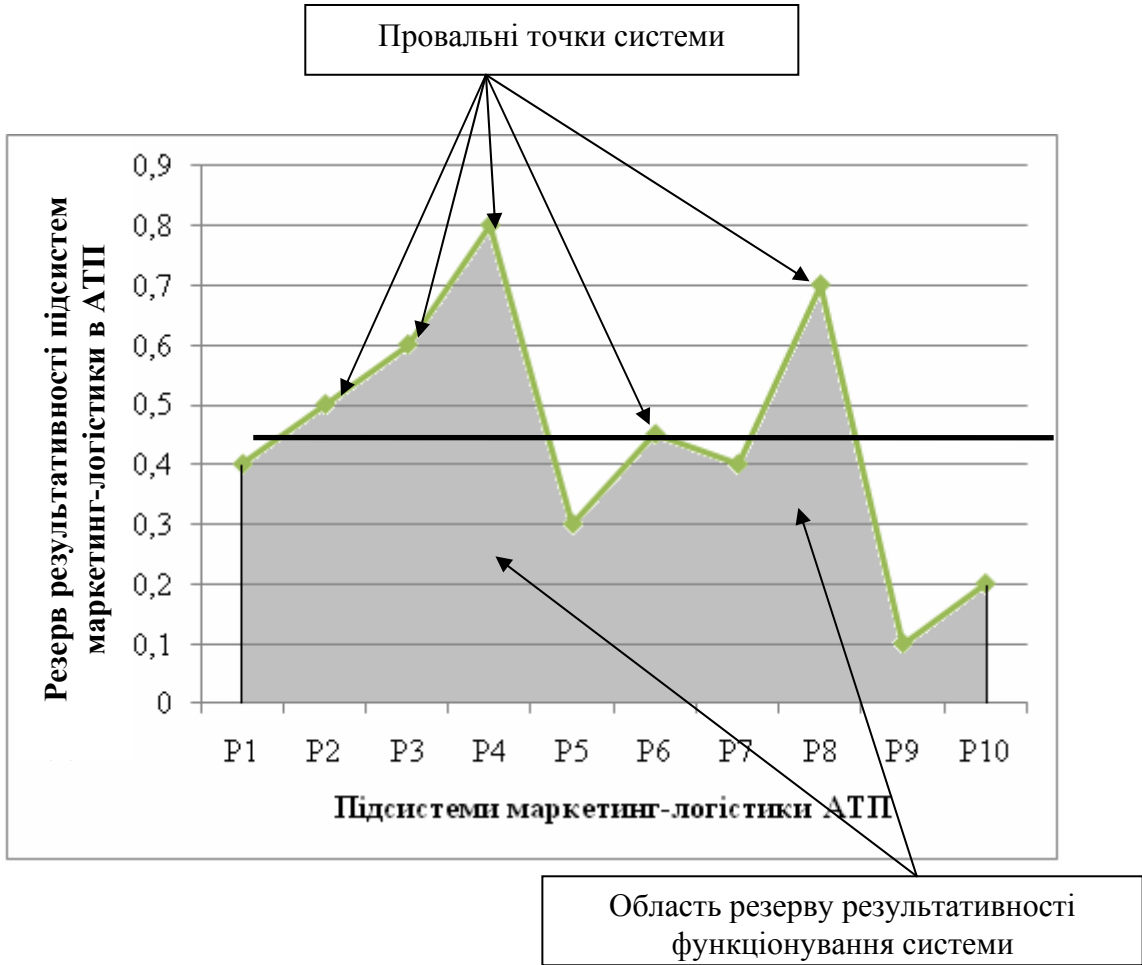


Рис. 4. Поточний стан результативності функціонування системи маркетинг-логістики в АТП

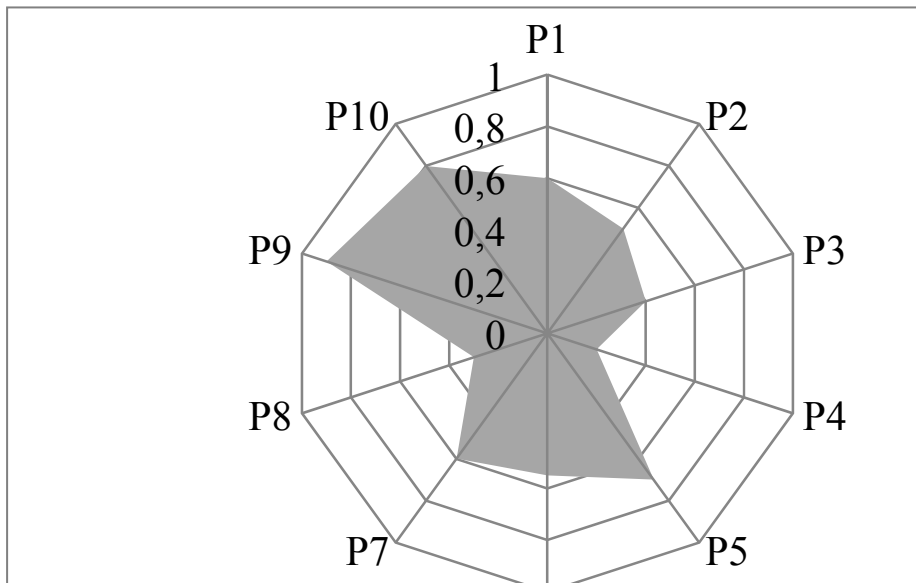


Рис. 5. Результативність роботи СМЛ в АТП

Висновки. Запропонований методичний підхід дозволяє максимально врахувати вплив кожного процесу на загальну результативність функціонування системи маркетинг-логістики в АТП. Розроблено напрям визначення резервів результативності функціонування СМЛ, що базується на кривій результативності та передбачає виявлення її провальних точок за допомогою середньої величини інтегрованих показників за окремими підсистемами.

Література

1. Левчук Є. А Процессный подход в управлении логистикой промышленного предприятия / Є. А. Левчук // Економічний вісник Донбасу. – 2006. – № 1. – С. 122–125.
2. Гуц С.В. Оценка эффективности логистических систем / С.В. Гуц // Вестник СПбГУ. – 2007. – № 4. – С. 44–61.
3. Кочубей Д. Оцінка ефективності функціонування системи торговельних підприємств / Д. Кочубей // Вісник КНТЕУ. – 2009. – № 4. – С. 59–66.
4. Мифтяхетдинов И.А. Оценка эффективности функционирования логистических систем : автореф. дис. на соискание степени канд. эконом. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / И.А. Мифтяхетдинов. – Москва, 2010. – 24 с.
5. Шутенко Т.Н. Анализ среды функционирования логистической системы / Т.Н. Шутенко // Вісник Одеси. – 2011. – № 1. – С. 195–203.
6. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учебник для вузов / Генри Ассэль. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 804 с.
7. Моисеева Н.К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии : учеб. пособие / Н.К. Моисеева, М.В. Коньшева. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 304 с.
8. Ойнер О.К. Оценка результативности маркетинга с позиций системы управления бизнесом / О.К. Ойнер // Российский журнал менеджмента. Том 6. – 2008. – № 2. – С. 27–46.
9. Овечкина Е.А. Маркетинговое планирование / Е.А. Овечкина. – К. : МАУП, 2002. – 264 с.
10. Осташков А.В. Маркетинг / А.В. Осташков. – М. : ПГУ, 2005. – 294 с.
11. Федотова І.В. Взаємозв'язок маркетингу та логістики в автотранспортному підприємстві / І.В. Федотова, І.В. Кібець // Економіка транспортного комплексу : збірник наукових праць. – 2012. – Вип. 19. – С. 57–67.
12. Самородов В.А. Разработка и оценка результативности системы менеджмента качества промышленного предприятия : автореф. дис. на соискание степени канд. техн. наук: спец. 05.02.23 «Стандартизация и управление качеством продукции» / В.А. Самородов. – Москва, 2004. – 16 с.

13. Модель комплексной оценки результативности. Методы оценки и расчета [Электронный ресурс] / Н.В. Терещенко, Н.С. Яшин // Методы менеджмента качества. – 2006. – № 4. – Режим доступа до журналу: <http://www.management.com.ua/qm/qm094.html>.

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

Стаття надійшла до редакції 14.02.2013 р.

УДК 658.310

ВОДОЛАЖСЬКА Т.О., аспірант,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗА ВИДАМИ БІЗНЕСУ АТП

***Анотація.** Запропоновано методичний підхід до розробки стратегії управління персоналом відповідно до видів бізнесу АТП, який відрізняється від існуючих комплексним урахуванням типу стратегії бізнес-одиниці та її стадії життєвого циклу. Сформовано матрицю стратегій управління персоналом за цими ознаками, сформульовано загальний та детальний їх зміст. Розроблено критерії для оцінювання рівня витрат, якості послуг та впровадження інновацій окремого виду бізнесу АТП, що ґрунтуються на використанні методу балних оцінок.*

***Ключові слова:** стратегія управління персоналом, стратегія окремого виду бізнесу, життєвий цикл виду бізнесу.*

ВОДОЛАЖСКАЯ Т.А., аспирант,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПО ВИДАМ БИЗНЕСА АТП

***Аннотация.** Предложен методический подход к разработке стратегии управления персоналом соответственно видам бизнеса АТП, который отличается от существующих комплексным учетом типа стратегии бизнес-единицы и ее стадии жизненного цикла. Сформирована матрица стратегий управления персоналом по этим признакам, сформулировано общее и детальное их содержание. Разработаны критерии для оценивания уровня расходов, качества услуг и внедрения инноваций отдельного вида бизнеса АТП, основывающиеся на использовании метода балльных оценок.*

***Ключевые слова:** стратегия управления персоналом, стратегия отдельного вида бизнеса, жизненный цикл вида бизнеса.*