

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

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

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

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

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

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

**Стаття надійшла до редакції** 23.09.2015 р.

УДК 330.322.05

АЧКАСОВА Л.М., канд. екон. наук,

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

## **ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ ДОСКОНАЛОСТІ EFQM ДЛЯ УПРАВЛІННЯ АТП**

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

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

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

## ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ СОВЕРШЕНСТВА EFQM ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ АТП

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблиця 1

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

Напрямок критерію	Фактори за критеріями
1	2
<b>1. Лідерство</b>	
<b>1а.</b> Місія, бачення, цінності та етика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розробка місії й культури організації;</li> <li>– моделювання цінностей, етичної та соціальної відповідальності;</li> <li>– ефективність індивідуального стилю керівництва;</li> <li>– стимулювання творчого підходу і введення інновацій</li> </ul>
<b>1б.</b> Вдосконалення системи менеджменту організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– коригування організаційної структури, відповідно до реалізації політики;</li> <li>– забезпечення розробки та впровадження системи управління процесами;</li> <li>– чітке визначення власників процесів</li> </ul>
<b>1в.</b> Взаємодія зі споживачами, партнерами і представниками суспільства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прийняття, усвідомлення і відповідна реакція на потреби і очікування;</li> <li>– встановлення та участь у партнерських відносинах;</li> <li>– участь у спільній діяльності з поліпшення;</li> <li>– визнання окремих зацікавлених сторін</li> </ul>
<b>1г.</b> Просування культури досконалості серед персоналу організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– інформування персоналу про місію, бачення, цінності, політику і стратегію, плани і цілі;</li> <li>– уміння прислухатися до думки людей;</li> <li>– допомога і підтримка персоналу у здійсненні планів і цілей;</li> <li>– мотивування участі в діяльності з удосконалення;</li> <li>– визнання командних та індивідуальних досягнень на всіх рівнях всередині організації у відповідній формі</li> </ul>
<b>1д.</b> Визначення та впровадження змін в організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначення та вибір змін;</li> <li>– керування розробкою плану змін;</li> <li>– забезпечення змін ресурсами, інвестиціями та підтримкою;</li> <li>– управління проектами змін;</li> <li>– гарантування ефективного впровадження змін;</li> <li>– роз'яснення змін персоналу;</li> <li>– можливість участі персоналу в керуванні змінами;</li> <li>– оцінка та перевірка результативності змін і розповсюдження отриманого досвіду</li> </ul>

Продовження табл. 1

1	2
<b>2. Політика і стратегія</b>	
<b>2а.</b> Потреби і очікування зацікавлених сторін	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збір і вивчення інформації для визначення ринку і сегментів ринку, в яких організація буде працювати зараз і в майбутньому;</li> <li>– визначення, розуміння і передбачення потреб і очікувань зацікавлених сторін;</li> <li>– визначення, розуміння і прогнозування розвитку ринку з урахуванням діяльності конкурентів</li> </ul>
<b>2б.</b> Інформація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз результатів вимірювань внутрішніх показників;</li> <li>– аналіз зовнішнього іміджу і довіри до бренду;</li> <li>– аналіз дій конкурентів;</li> <li>– аналіз даних про компетентність існуючих / потенційних партнерів;</li> <li>– аналіз даних, що стосуються соціальних, екологічних, ризикових і юридичних аспектів;</li> <li>– аналіз даних про вплив продукції й послуг впродовж їх життєвого циклу;</li> <li>– визначення та усвідомлення економічних і демографічних показників;</li> <li>– аналіз даних для визначення впливу нових технологій та бізнес-моделей на діяльність організації</li> </ul>
<b>2в.</b> Актуалізація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розробка, перегляд, актуалізація політики та стратегії відповідно до концепцій Досконалість;</li> <li>– узгодження короткострокових і довгострокових потреб і очікувань зацікавлених сторін;</li> <li>– оцінка ризиків і встановлення способів їх контролювання;</li> <li>– визначення поточних і майбутніх конкурентних переваг;</li> <li>– визначення основних можливостей і потреб партнерських відносин для реалізації політики та стратегії;</li> <li>– узгодження стратегії з партнерами та об'єднаннями;</li> <li>– встановлення критичних факторів успіху;</li> <li>– оцінка адекватності і результативності політики і стратегії</li> </ul>
<b>2г.</b> Ключові процеси	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначення та розробка ключових процесів, необхідних для реалізації політики і стратегії організації та виявлення зв'язку між процесами;</li> <li>– доведення політики і стратегії до зацікавлених сторін та оцінка її прийнятності для них;</li> <li>– узгодження, розстановка пріоритетів, розгортання і взаємопов'язування планів, цілей;</li> <li>– встановлення механізму звітності в організації для моніторингу виконання поставлених завдань.</li> </ul>
<b>3. Персонал</b>	
<b>3а.</b> Планування та управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розробка політики, стратегії та планування людських ресурсів;</li> <li>– залучення співробітників до цієї роботи;</li> <li>– узгодження планування людських ресурсів із політикою і стратегією, а організаційної структури – із ключовими процесами;</li> </ul>

Продовження табл. 1

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– управління набором кадрів, планування їх кар’єрного росту;</li> <li>– використання різних видів зворотного зв’язку для удосконалення політики, стратегії та планування людських ресурсів</li> </ul>
<b>Зб.</b> Компетентність персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– приведення у відповідність знань і компетентності персоналу з потребами організації;</li> <li>– розкриття повного потенціалу персоналу;</li> <li>– підвищення кваліфікації;</li> <li>– розвиток навичок роботи в команді;</li> <li>– узгодження індивідуальних і командних цілей з цілями організації;</li> <li>– оцінка і допомога персоналу в поліпшенні діяльності</li> </ul>
<b>Зв.</b> Повноваження	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підтримка індивідуальної і командної участі в діяльності з удосконалення;</li> <li>– підтримка залучення персоналу до справ організації;</li> <li>– навчання менеджерів розвитку і здійсненню директив щодо доручення персоналу проводити будь-які дії;</li> <li>– заохочення командної роботи</li> </ul>
<b>Зг.</b> Комунікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначення потреб у комунікаціях;</li> <li>– розробка політики, стратегії та планів у сфері комунікації;</li> <li>– розробка і впровадження каналів обміну інформацією;</li> <li>– визначення та забезпечення можливості розповсюдження знань і кращої практики</li> </ul>
<b>Зд.</b> Винагородди	<ul style="list-style-type: none"> <li>– узгодження винагород, перетворень, скорочень та інших моментів зайнятості з політикою і стратегією;</li> <li>– заохочення персоналу з метою підтримки залученості й відкриття можливостей;</li> <li>– підтримка залученості у здоров’я, безпеку, навколишні умови і питання соціальної відповідальності;</li> <li>– встановлення соціальних виплат;</li> <li>– просування соціальної та культурної діяльності;</li> <li>– представлення ресурсів і сервісу, які задовольняють справедливую необхідність.</li> </ul>
<b>4. Партнерство і ресурси</b>	
<b>4а.</b> Зовнішні партнерські відносини	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначення основних можливостей партнерства між організацією і суспільством;</li> <li>– структурування партнерства і відносин із постачальниками для створення і збільшення цінності;</li> <li>– формування ланцюга поставок, що забезпечує підвищення цінності для споживача;</li> <li>– визначення та використання основних здібностей партнерів і підтримка спільного розвитку;</li> <li>– обмін досвідом із партнерськими організаціями</li> </ul>
<b>4б.</b> Управління фінансами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розробка і здійснення фінансової стратегії та процесів використання фінансових ресурсів у реалізації політики і стратегії в цілому;</li> <li>– розробка планування фінансів і механізму звітності;</li> <li>– встановлення системи звітності;</li> </ul>



Продовження табл. 1

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оцінка інвестицій;</li> <li>– використання фінансових механізмів і параметрів для забезпечення результативної та ефективної структури ресурсів;</li> <li>– управління ризиками, що стосуються фінансових ресурсів</li> </ul>
<b>4в.</b> Екологічний менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розробка стратегії управління будівлями, обладнанням і матеріалами для реалізації політики і стратегії організації;</li> <li>– управління змістом і утилізацією ресурсів для удосконалення життєвого циклу продукції;</li> <li>– управління безпекою активів;</li> <li>– вимірювання і управління несприятливим впливом ресурсів організації на суспільство і службовців;</li> <li>– екологічна чистота утилізації ресурсів протягом усього життєвого циклу продукції;</li> <li>– оптимізація матеріальних запасів;</li> <li>– оптимізація витрат на утилізацію;</li> <li>– оптимізація транспортувань</li> </ul>
<b>4г.</b> Управління технологіями	<ul style="list-style-type: none"> <li>– управління технологіями для реалізації політики і стратегії організації;</li> <li>– управління наявними технологіями, включаючи визначення і заміну застарілих технологій;</li> <li>– розвиток інноваційних та екологічно чистих технологій;</li> <li>– використання інформаційних технологій для підтримки та удосконалення функціонування організації</li> </ul>
<b>4д.</b> Управління інформацією і знаннями	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначення вимог до знань та інформації;</li> <li>– збір, структурування і управління інформацією та знаннями;</li> <li>– надання необхідного доступу до інформації та знань для внутрішніх і зовнішніх користувачів;</li> <li>– використання інформаційних технологій для підтримки внутрішніх зв'язків і управління інформацією та знаннями;</li> <li>– забезпечення достовірності, законності та безпеки інформації;</li> <li>– генерування творчих та інноваційних ідей за допомогою використання інформаційних ресурсів і знань.</li> </ul>
<b>5. Процеси</b>	
<b>5а.</b> Розробка і управління процесами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розробка процесів організації;</li> <li>– встановлення системи управління процесами;</li> <li>– застосування до системи стандартів;</li> <li>– впровадження показників процесів і встановлення цілей по них;</li> <li>– аналіз результативності мережі процесів у реалізації політики і стратегії</li> </ul>
<b>5б.</b> Удосконалення процесів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначення пріоритетних шляхів удосконалень і змін;</li> <li>– стимулювання і використання творчих та інноваційних здібностей персоналу, споживачів і партнерів для поліпшень;</li> <li>– встановлення відповідних методів для проведення змін;</li> <li>– управління впровадженням нових або змінених процесів;</li> <li>– інформування всіх зацікавлених сторін про внесення змін до процесів;</li> <li>– забезпечення досягнення прогнозованих результатів при зміні процесів</li> </ul>

Закінчення табл. 1

1	2
<b>5в.</b> Вимоги і очікування споживачів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– використання маркетингових досліджень, опитувань споживачів та інших видів зворотного зв'язку для визначення поточних очікувань і вимог споживача до послуг;</li> <li>– передбачення і визначення удосконалень, спрямованих на поліпшення продукції та обслуговування відповідно до можливих майбутніх вимог і очікувань споживачів та інших зацікавлених сторін;</li> <li>– розробка і розвиток нової продукції та послуг спільно зі споживачем і партнерами для створення доданої цінності споживачу;</li> <li>– розуміння і передбачення потенціалу та впливу нових технологій на продукцію та послуги;</li> <li>– розробка нових послуг як для сьогоденного ринку, так і для отримання доступу до інших ринків;</li> <li>– використання творчого потенціалу, нововведень і компетентності персоналу і зовнішніх партнерів для розробки і розвитку конкурентоспроможної продукції та послуг</li> </ul>
<b>5г.</b> Виробництво послуг і післяпродажне обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– виробництво та придбання послуг відповідно до розробок і розвитку;</li> <li>– збутовий маркетинг, оформлення і здійснення поставок послуг існуючим і потенційним споживачам;</li> <li>– доставка послуг споживачу</li> </ul>
<b>5д.</b> Управління відносинами зі споживачами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначення та задоволення щоденних споживчих вимог;</li> <li>– залучення споживача до справ організації з метою виявлення та обговорення його потреб, очікувань та інтересів;</li> <li>– встановлення партнерських відносин зі споживачами, які додають цінність ланцюгу поставок;</li> <li>– використання регулярних опитувань, інших видів збору структурованої інформації та щоденного збору даних з метою визначення та підвищення рівня задоволеності споживача відносинами з ним.</li> </ul>

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

Таблиця 2

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

Напрямок критерію	Фактори і результати за критеріями
1	2
<b>1. Результати для споживачів</b>	
<b>1а.</b> Результати сприйняття	<ul style="list-style-type: none"> <li>– імідж: доступність; легкість комунікації; прозорість; гнучкість; ініціативна поведінка; відповідна реакція; чуйність і розуміння;</li> <li>– продукція та послуги: якість; вартість; надійність; придатність; новизна; доставка; екологічна сторона;</li> </ul>

Продовження табл. 2

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– продаж і подальший сервіс: здібності і поведінка персоналу; рекомендації та підтримка; звернення з претензіями; час відповіді на запит; технічна підтримка; гарантія та гарантійне обслуговування;</li> <li>– лояльність: готовність до повторних заявок; готовність до придбання інших послуг організації; готовність рекомендувати організацію</li> </ul>
<b>1б.</b> Результати діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– імідж: кількість позитивних відгуків споживачів;</li> <li>– продукція та послуги: конкурентоспроможність / співвідношення ціни і якості; кількість дефектів і помилок; досягнення цілей, орієнтованих на споживачів; кількість заявок на гарантійне обслуговування; претензії; логістичні показники;</li> <li>– продаж і післяпродажне обслуговування: звернення з претензіями; швидкість реакції на звернення;</li> <li>– лояльність: тривалість взаємин; ефективні рекомендації; частота і вартість замовлень; кількість позитивних і негативних відгуків; нові та / або втрачені області бізнесу; утримання споживача.</li> </ul>
<b>2. Результати для персоналу</b>	
<b>2а.</b> Результати сприйняття	<ul style="list-style-type: none"> <li>– мотивація: кар'єрний ріст; комунікації; наділення повноваженнями; рівні можливості; залученість; лідерство; можливості для навчання та досягнення результатів; визнання; постановка цілей і оцінок; цінності, місія, бачення, політика та стратегія організації; навчання і розвиток;</li> <li>– задоволеність: управлінням організацією; умовами роботи; послугами і пільгами; забезпеченням безпеки та охороною здоров'я; гарантією зайнятості; заробітною платою і бонусами; рівноправними взаємовідносинами; управлінням змінами; екологічною політикою організації; робочою обстановкою</li> </ul>
<b>2б.</b> Результати діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– досягнення: співвідношення необхідного і наявного рівнів компетентності; продуктивність; результативність тренінгів і навчання; зовнішнє визнання;</li> <li>– мотивація і залученість: залученість до груп з удосконалення; залученість до схем розгляду пропозицій; рівень навчання та розвитку; вимірні переваги командної роботи; визнання (індивідуальне і групове); швидкість реакції на результати опитувань персоналу;</li> <li>– задоволеність: кількість невиходів на роботу і випадків хвороби; кількість нещасних випадків; скарги; тенденції в наборі персоналу; реорганізація штату і лояльність; використання пільг і бонусів, що надаються організацією.</li> </ul>
<b>3. Результат для суспільства</b>	
<b>3а.</b> Результати сприйняття	<ul style="list-style-type: none"> <li>– імідж: реакція на контакти як роботодавця;</li> <li>– діяльність із позиції цивільної відповідальності: відкритість інформації, важливої для суспільства; надання на практиці рівних можливостей; внесок у регіональну, національну економіку; взаємини з владою;</li> <li>– залученість у суспільство за місцем знаходження організації: залученість у громадські організації; підтримка соціального та медичного забезпечення; підтримка спорту і дозвілля; добровільна робота і благодійність; скорочення і запобігання нещасним випадкам і шкоді від</li> </ul>

Закінчення табл. 2

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

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

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

### Література

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

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

**Стаття надійшла до редакції** 29.09.2015 р.

УДК 656.07:331.5

ГЛАДКА О.І., канд. екон. наук,

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

## **СУТНІСТЬ ТА ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ**

*Анотація.* Стаття присвячена питанням щодо встановлення сутності та змісту внутрішнього та зовнішнього видів маркетингу персоналу. У статті було поставлено декілька цілей: уточнення відмінних характеристик внутрішнього та зовнішнього маркетингу персоналу та їх класифікація, а також уточнення їх понять. В сучасній літературі