

Висновки. Обґрунтовано необхідність застосування колабораційного підходу до стейкхолдер-менеджменту у системі КСВ, який є запорукою побудови оптимальних моделей співпраці з різними групами зацікавлених сторін.

Запропоновано конкретизацію колабораційного підходу до стейкхолдер-менеджменту за групами стейкхолдерів із виділенням інструментів та результатів їхньої взаємодії. Застосування указаних інструментів дозволяє суб'єктам корпоративного управління шляхом розвитку та поглиблення відносин зі стейкхолдерами досягати поставлених цілей на взаємовигідній та довгостроковій основі.

Перелік посилань:

1. Agle R. R. *Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values* / R. R. Agle, R. K. Mitchell, J. A. Sonnenfeld // *Academy of Management Journal*. – 1999. – № 42 (5). – P. 507 - 525.

2. Freeman R. E. *Strategic Management. A Stakeholder Approach* / R. E. Freeman. – Boston : Pitman, 1984. – 275 p.

3. Freeman R. E. *Stakeholder Approach to Strategic Management* [Електронний ресурс] / R. E. Freeman, J. A. McVea // *Darden Business School Working Paper*. – 2001. – № 01-02. – Режим доступу: <http://ssrn.com/abstract=263511> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>

4. Harrison J. S. *Managing and partnering with external stakeholders* / J. S. Harrison, C. H. St. John // *Academy of Management Executive*. – 1996. – № 10 (2). – P. 46 - 59.

5. Hillman A. J. *Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?* / A. J. Hillman, G. D. Keim // *Strategic Management Journal*. – 2001. – № 22. – P. 125 - 139.

6. Mitchell R. K. *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really Counts* / R. K. Mitchell, B. R. Agle, D.J. Wood // *Academy of Management Review*. – 1997. – № 22(4). – P. 853–888.

7. Svendsen A. *FOSTERing Collaborative Stakeholder Relationships* [Електронний ресурс] / A. Svendsen, M. Laberge. – 2007. – Режим доступу: <http://masterfulfacilitation.com/articles/fostering.pdf>

8. Белоусов К. Ю. *Эволюция взглядов на роль управления заинтересованными сторонами в системе устойчивого развития компании: проблема идентификации стейкхолдеров* / К. Ю. Белоусов // *Проблемы современной экономики*. – 2013. – № 4 (48). – С. 418 - 422.

9. Горохова Т. В. *Урахування рівноваги інтересів взаємодії суб'єктів господарювання у рамках корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)* / Т. В. Горохова // *Економічний вісник Національного гірничого університету*. – 2012. – № 3. – С. 76-79.

10. Зуб А. Т. *Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов* / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

11. Мамонов К. А. *Стейкхолдерно-орієнтований підхід в управлінні капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств: Монографія* / К. А. Мамонов; Харк. нац. акад.. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 249 с.

12. Селандер Й. *Управление заинтересованными группами* [Электронный ресурс] / Й. Селандер // *Менеджер по персоналу*. – 2008. – №3. – Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=845>

Стаття надійшла: 08.02.2016 р.

Рецензент: д.е.н., доц. Горювий Д.А.

УДК 658.64:001.8

JEL Classification L 200

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПЛАНОВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

Карпенко Ю.В., к.е.н., доцент

Одеській національний економічний університет

Анотація. У статті розглянуто один з підходів до формування планових показників діяльності підприємства та його бізнес-процесів. Конкретизовано запропоновані планові показники шляхом встановлення певних характеристик, а саме: формули та частоти розрахунку; взаємозв'язку з іншими показниками; джерел та користувачів інформації. Запропоновано формування показників бізнес-процесів шляхом структуризації планових показників діяльності підприємства. Метою статті є формування системи планових показників діяльності крїюінгової компанії та її бізнес-процесів з урахуванням специфіки підпри-

емства. Систему планових показників діяльності кріюінгової компанії запропоновано формувати на підставі її загальних цілей, встановлених у відповідності до концепції збалансованої системи показників, а саме за чотирма проєкціями діяльності підприємства: клієнти, фінанси, внутрішні процеси, оновлення та навчання. Для кріюінгової компанії до складу планових показників рекомендовано включити: чистий прибуток, собівартість послуг на одного моряка, відсоток вартості повторних контрактів з судновласниками в їх вартості, коефіцієнт відповідності якості послуг, відсоток нових судновласників у загальній їх кількості, темп приросту кількості нових моряків у базі даних, коефіцієнт постійності бази моряків, відсоток вчасно виконаних замовлень, питому вагу витрат на підготовку та перепідготовку кадрів та відсоток кваліфікованих співробітників в їх загальній чисельності. Шляхом структуризації перерахованих планових показників кріюінгової компанії слід сформувати систему показників її основних бізнес-процесів, а саме: найом моряків; збір моряка у рейс; фінанси моряків, співробітництво з судновласниками; створення бази даних моряків; моніторинг стану зовнішнього середовища.

Ключові слова: планові показники діяльності підприємства, показники бізнес-процесів, концепція збалансованої системи показників, кріюінгові компанії.

PLANNED INDICATORS' SYSTEM FORMATION'S OF ENTERPRISE'S ACTIVITY ON THE BASIS OF PROCESS-ORIENTED APPROACH

Julia Karpenko, PhD in Economics, Associate Professor
Odessa National Economic University

Summary. One of approaches to forming planned indexes enterprise's activity and its business processes is adduced in the article. The proposed planned indexes are concretized by setting certain characteristics, such as formula and frequency of calculation; conjunction with other indexes; sources and users of information. Indicators' forming of business processes are supposed by structuring planned indexes of the company. Purpose of the article is the formation the system of crewing company's planned indexes and its business processes with the enterprise's specific. Planned indexes' system of crewing company is proposed to form on the basis of general purposes, which are defined in accordance with the concept of a balanced scorecard, namely four projections of enterprise's activity: customers, finance, internal processes, updates and training. It is recommended to include to composition of planned indexes for Crewing company: net profit, the cost of services per seaman, the percentage of repeat contracts' value with shipowners in their value, coefficient of compliance of the service's quality, the percentage of new shipowners in their total amount, the growth rate of new seamen in the database, coefficient of constancy seamen's base, the percentage of executed orders in time, share of costs for training and retraining of personnel and the percentage of qualified staff in their total number. It should form a system of indices of key business processes by structuring these planned indexes of crewing company. Key business processes include: employment of seamen; collect seamen to flight; seamen's finance, cooperation with shipowners; creating a database of seamen; monitoring of the environment.

Keywords: planned indicators of enterprise's activity, indicators of business processes, the concept of a balanced scorecard, crewing company.

Постановка проблеми. В умовах жорсткої конкуренції на ринку найбільш конкурентоспроможним буде підприємство, що постійно удосконалює свої бізнес-процеси. Найважливішими засобами, що дозволяють поліпшити бізнес-процеси, є вимірювання й аналіз їх показників. У свою чергу, це потребує обґрунтованого підходу до формування показників бізнес-процесів, що повинно відбуватися шляхом структуризації планових показників діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемою розробки системи показників діяльності підприємства займалися Д. Хан, Х. Хунгенберг, О.С. Виханський, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури та інші [1-3]. Питання інтеграції стратегічних цілей з показниками бізнес-процесів детально досліджуються В.Г. Єліферовим та В.В. Репіним [4]. Певні результати щодо розробки показників бізнес-процесів за їх видами отримані В.С. Пономаренком [5]. Також запропоновані показники бізнес-процесів, пов'язаних з постачанням продукції [6], бізнес-процесів туристичних [7] та будівельних підприємств [8].

Невирішені складові загальної проблеми. Не зменшуючи вагомість доробку попередників, слід зазначити, що питання формування системи планових показників кріюінгових компаній та їх бізнес-процесів не отримали достатнього розвитку.

Формулювання цілей статті. Метою статті є формування системи планових показників діяльності кріюінгової компанії та її бізнес-процесів з урахуванням специфіки підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найбільш часто до системи планових показників діяльності підприємства включають обсяг продажу в натуральних або вартісних одиницях [3, с. 269], частку ринку [3, с. 269; 9, с. 122], кількість клієнтів та індекс їх задоволеності [9, с. 122], показники прибутку та доходу від виробництва нових товарів [10, с. 12], обсяг прибутку, дохід на інвестований капітал, розмір виплати дивідендів на акцію [3, с. 269], рентабельність, дохід на акцію [2, с. 77]. Так, ми дійшли висновку, що серед науковців немає спільності думок з даного питання.

Відрізняються погляди науковців і відносно планових показників бізнес-процесів. Так, В.С. Пономаренко вважає, що бізнес-процес характеризується трьома групами показників, а саме: показниками процесу, його продукту, задоволеності клієнтів процесу. До перших з них відносять показники вартості і часу процесу, до других – показники обсягу послуг, кількості помилок тощо, треті представлені показниками, що характеризують ступінь задоволеності споживача результатами процесу, тобто виходом [5]. До системи показників бізнес-процесів відносять: співвідношення позитивного грошового потоку та фінансового результату від операційної діяльності, величину співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованостей, собівартості послуг на одну гривну виручки від реалізації, індексів зниження матеріаломісткості продукції підприємства та цін на матеріали [8], витрати на перевезення продукції, інтервал між поставками, відсоток вчасних поставок [6], показники якості, тривалості та вартості виконання бізнес-процесу, а також показники результативності продукту бізнес-процесу [11].

Ми вважаємо, що систему планових показників діяльності підприємства слід розробляти на основі його загальних цілей, які, в свою чергу, необхідно формулювати на підставі концепції збалансованої системи показників (BSC) Р.С. Каплана та Д.П. Нортон [12, с. 127], де запропоновано встановлення цілей за чотирма проекціями діяльності підприємства, які за потребою можливо розширити: клієнти, фінанси, внутрішні процеси, оновлення та навчання. Корисність BSC для крьюінгової компанії, на нашу думку, визначається тим, що у сервісних підприємствах існує тісний взаємозв'язок між задоволенням потреб клієнтів, удосконаленням внутрішніх процесів та економічною вигодою. Крім того, значна увага приділяється навчанню персоналу компанії, адже якість послуг визначається більшою мірою рівнем освіти та підготовки кадрів.

Встановимо для крьюінгової компанії цілі за чотирма проекціями, розпочинаючи з проекції «фінанси». Власники підприємства, вкладаючи у його розвиток власні кошти, зацікавлені у стійкому доході, тому метою у даній проекції є збільшення прибутку. Оскільки лівова частка контрактів українських моряків укладається з вітчизняними підрозділами іноземних представництв, де жорстко контролюються витрати, актуальним для крьюінгової компанії є функціонування з найменшими витратами. Тому метою також виступає зменшення собівартості послуг. Дані цілі конкретизуються показниками чистого прибутку та собівартості послуг на одного моряка відповідно.

Безумовно, на величину прибутку крьюінгової компанії впливає кількість клієнтів-судновласників та обсяг їх замовлень. Як правило, судновласники, що одноразово скористалися послугами крьюінгової компанії та залишилися задоволеними їх якістю, співпрацюють з нею на постійних умовах. Так, метою у проекції "клієнти" є збереження постійних клієнтів-судновласників, а її виміром - відсоток вартості укладених повторних контрактів у загальній їх вартості. Також між компаніями має місце суперництво за контракти з новими судновласниками, тому метою може бути залучення нових клієнтів-судновласників, а показником її виміру - відсоток нових судновласників у загальній їх кількості. У зв'язку з тим, що кількість крьюінгових компаній на ринку України зростає з кожним роком, на перший план виходить необхідність підвищення якості послуг шляхом підвищення рівня задоволеності судновласників. Отже, ще одною метою у даній проекції є задоволення запитів судновласників. Для її виміру пропонуємо використовувати коефіцієнт відповідності якості послуг крьюінгової компанії $K_{вя}$:

$$K_{вя} = \frac{K_з - K_е}{K_з} \quad (1)$$

де $K_з$ - кількість отриманих замовлень;

$K_е$ - кількість виконаних замовлень.

Замовлення судновласника може бути невиконане через низку причин, а саме: неналежне виконання обов'язків працівниками компанії, звернення для заміни фахівця у зв'язку з його невідповідністю вимогам, а також непередбачувані обставини. Поза залежністю від названих причин крюінгова компанія прагнучиме до ідеального значення даного показника, тобто одиниці.

Через велику кількість крюінгових компаній в Україні (за різними оцінками від 700 до 900 компаній), які пропонують різну заробітну плату та кількість додаткових послуг, моряки не можуть зупинити свій вибір на одній з них. Кожен рейс моряк може здійснювати від іншої крюінгової компанії. Це негативно впливає на діяльність компанії, оскільки вони не мають стабільної бази для заповнення вакансій. Тому важливим є збереження постійної бази моряків, що є метою у проєкції "бізнес-процеси". Для виміру цієї мети слід застосовувати показник постійності бази моряків (розраховується як відсоток моряків, які звернулися до компанії повторно впродовж двох календарних років, до загальної їх кількості). Крім того, актуальним для компанії є зростання кількості нових моряків, що звертаються по працевлаштування. Для виміру цієї мети пропонується показник темпу приросту кількості нових моряків у базі даних. Також крюінгова компанія повинна постійно удосконалювати послуги з підбору моряків, що дозволяє їй бути більш конкурентоспроможною. Отже метою компанії є своєчасність виконання замовлень судновласників, а її виміром - відсоток вчасно виконаних замовлень.

Оскільки якість послуг будь-якої сервісного підприємства залежить від кваліфікації персоналу, крюінгова компанія повинна сприяти її підвищенню. Так, її стратегічною ціллю в проєкції "оновлення та навчання" має бути підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, а показниками - питома вага витрат на підготовку та перепідготовку кадрів у загальних витратах підприємства; відсоток кваліфікованих співробітників в їх загальній чисельності.

Встановленні нами цілі та запропоновані для їх виміру показники рознесемо за відповідними проєкціями та представимо в графічному вигляді (рис.1).

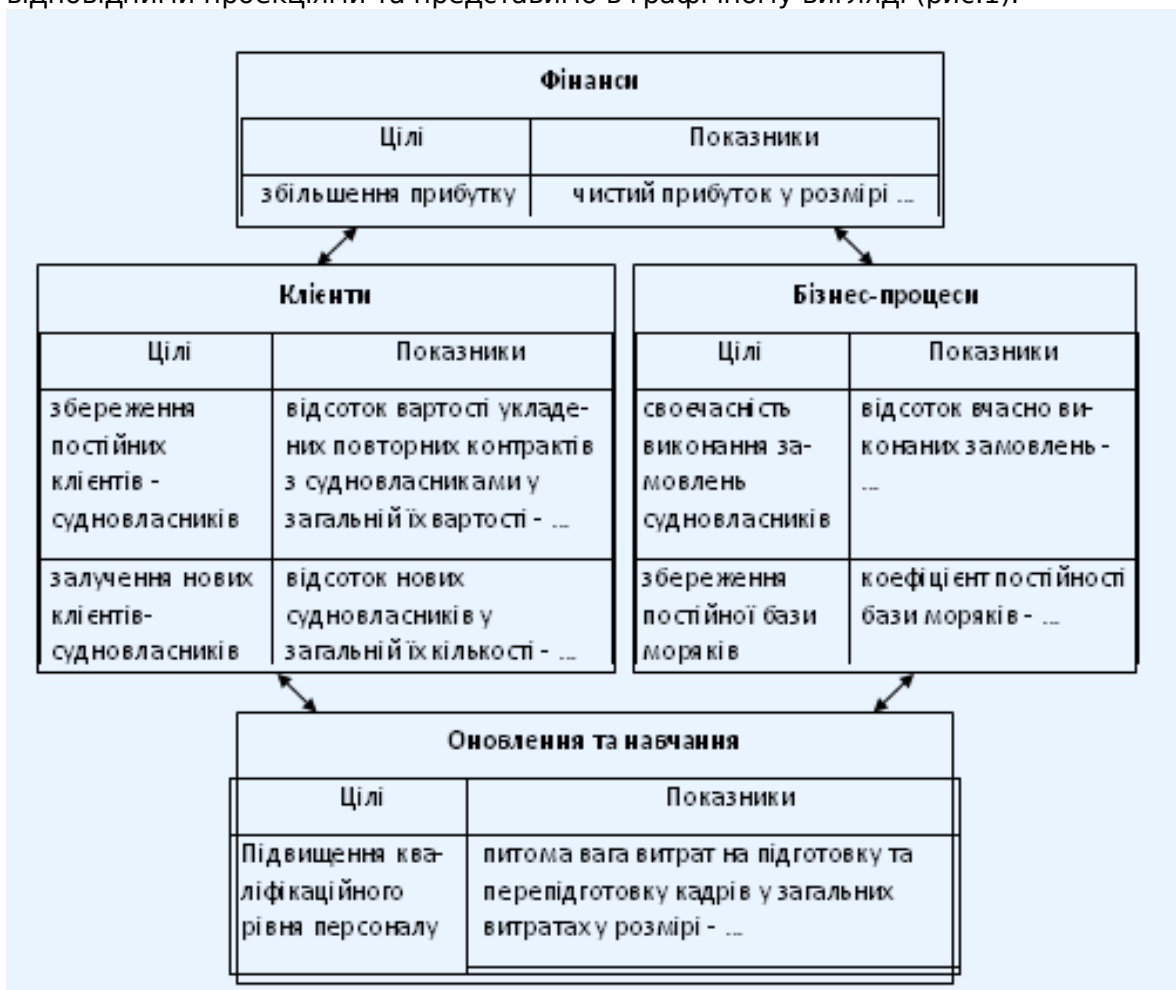


Рисунок 1 - Система BSC крюінгової компанії

Конкретизуємо запропоновані нами цільові показники шляхом встановлення певних характеристик, а саме (див. табл. 1): формули та частоти розрахунку; взаємозв'язку з іншими показниками; джерел та користувачів інформації.

Таблиця 1 - Характеристика планових показників кріюінгової компанії

| Показники | Позначення | Проекція, в якій встановлено | Формула розрахунку | Взаємозв'язок з іншими показниками | Джерело інформації, відповідальний за збір та аналіз даних | Користувач інформації | Частота виміру |
|--|------------|------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|--|---|----------------|
| Чистий прибуток | ЧП | фінанси | $ЧП = (К*Д - В)*(1-пп)$ | Сп | бухгалтерія, фінансовий відділ, менеджер | власники, директор, головний бухгалтер | щорічно |
| Собівартість послуг на одного моряка | Сп | | $Сп = В/Км$ | ЧП, Тнм, Кпк | | | |
| Відсоток вартості повторних контрактів з судновласниками в їх вартості | Впк | клієнти клієнти | $Впк = \frac{(Дпк/Дз)*100}{0}$ | Вз, Квя, Вкв | фінансовий відділ | директор | щорічно |
| Коефіцієнт відповідності якості послуг | Квя | | формула 1 | Впк, Кпі, Вкв, Вппк, Внс | крюінговий відділ | крюінговий відділ, начальник відділу, директор | щоквартально |
| Відсоток нових судновласників в у загальній їх кількості | Внс | | $Внс = (Кн/Кс)*100$ | Квя, Вз, Вкв | фінансовий відділ | директор | щорічно |
| Темп приросту кількості нових моряків у бази даних | Тнм | бізнес-процеси | $Тнм = (Кнм/Км)*100$ | Сп, Вппк | відділ рекрутингу | відділ рекрутингу, на чальник відділу, директор | щорічно |
| Коефіцієнт постійності бази моряків | Кпі | | $Кпі = Кпм/Км$ | Квя | | | |
| Відсоток вчасно виконаних замовлень | Вз | | $Вз = \frac{(Квз/Кз)*100}{100}$ | Впк, Внс, Вкв | тренінговий, візовий, фінансовий відділи | директор, начальники відповідних відділів | щорічно |
| Питома вага витрат на підготовку та перепідготовку кадрів | Вппк | оновлення та | $Вппк = \frac{(Вк/В)*100}{100}$ | Квя, Тнм, Вкв | відділ кадрів, бухгалтерія | директор, головний бухгалтер | щорічно |
| Відсоток кваліфікованих співробітників в їх загальній чисельності | Вкв | | $Вкв = (Чкв/Чз)*100$ | Впк, Квя, Внс, Вз, Вппк | | директор | |

Пояснення до таблиці 1: К – кількість контрактів, од.; Д – доход за контрактом, грн.; пп. – податок на прибуток, %; В – загальні витрати компанії, грн.; Км – загальна кількість моряків, чол.; Дпк – дохід від повторних контрактів, грн.; Дз – загальний дохід за всіма контрактами, грн.; Кн – кількість нових судновласників, чол.; Кс – загальна кількість судновласників, чол.; Кнм – кількість нових моряків, чол.; Кпм – кількість моряків, які звернулися до компанії повторно впродовж двох календарних років, чол.; Квз – кількість вчасно виконаних замовлень, од.; Кз – загальна кількість замовлень, од.; Вк – витрати на підготовку та перепідготовку кадрів, грн.; Чкв – чисельність кваліфікованих працівників, чол.; Чз – загальна чисельність працівників, чол.

Для того, щоб отримати систему планових показників бізнес-процесів крюінгової компанії, необхідно структурувати вищенаведені планові показники. Відповідно до класифікації видів діяльності М.Портера [13, с.107-110] ми сформували структуру бізнес-процесів крюінгової компанії. Так, до основних (первісних) бізнес-процесів нами віднесено: найом моряків; збір моряка у рейс; фінанси моряків, співробітництво з судновласниками; створення бази даних моряків; моніторинг стану зовнішнього середовища. Відповідно підтримуючі (допоміжні) бізнес-процеси включають: загальне управління підприємством; управління персоналом підприємства; удосконалення технологій найма моряків [14].

У відповідності до цільових показників діяльності підприємства, встановимо показники за основними бізнес-процесами крюінгової компанії (табл. 2).

Досягнення цільових показників підприємства у проекції "фінанси" забезпечується шляхом планування за кожним бізнес-процесом витрат, що не повинні перевищувати заплановану суму. З цієї причини одним із цільових показників повинен бути ліміт витрат, а саме: витрати на найом моряків, на створення бази моряків тощо. Крім того, шляхом структуризації показника чистого прибутку можливо отримати показник маржинального доходу для бізнес-процесу "збір моряка в рейс", що дозволить запланувати прибуток на одного відправленого в рейс моряка. Відсоток нових судновласників у загальному їх числі слід визначити за їх кількістю відповідно до підписаних контрактів. Даний показник відноситься до бізнес-процесу «Співробітництво з судновласниками».

Також за даним бізнес-процесом встановлюється показник кількості повторно звернувшись судновласників за підписаними контрактами, загальної кількості судовласників, що отримані внаслідок структуризації показника відсотку вартості повторних контрактів з судновласниками у загальній їх вартості. Коефіцієнт постійності бази моряків у процесі структуризації відображається у показниках кількості узгоджених заявок за моряками, що звернулися повторно, а також кількості моряків, які звернулися повторно за два роки. Показники встановлюються відповідно за бізнес-процесами "Найом моряків" та "Створення бази моряків". Відсоток вчасно виконаних замовлень залежить від часу, відведеного працівникам на виконання замовлення, а саме: часу на заповнення анкет, на пошук кандидата та оформлення документів. Після відправки моряків у рейс формується звіт про прибуття моряка на судно, що надає інформацію про загальну кількість відправлених у рейс моряків та кількість моряків, які за різних причин не прибули вчасно на судно. По закінченні контракту можна визначити кількість списаних моряків, які не відповідали вимогам судновласника. Вказані дані дають змогу розрахувати коефіцієнт відповідності якості послуг. Такі показники, як питома вага витрат на підготовку та перепідготовку кадрів та відсоток кваліфікованих співробітників в їх загальній чисельності, до основних бізнес-процесів крюінгової компанії не доводяться. Вони відбиваються у допоміжних бізнес-процесах "загальне управління підприємством" та "управління персоналом". Саме там визначається кількість співробітників, які пройшли атестацію, а також витрати на підготовку кадрів.

Висновок. Систему планових показників діяльності підприємства слід формувати на підставі його загальних цілей, встановлених у відповідності до концепції збалансованої системи показників. Для крюінгової компанії до складу планових показників доцільно включити: чистий прибуток, собівартість послуг на одного моряка, відсоток вартості повторних контрактів з судновласниками в їх вартості, коефіцієнт відповідності якості послуг, відсоток нових судновласників у загальній їх кількості, темп приросту кількості нових моряків у базі даних, коефіцієнт постійності бази моряків, відсоток вчасно виконаних замовлень, питому вагу витрат на підготовку та перепідготовку кадрів та відсоток кваліфікованих співробітників в їх загальній чисельності. Систему показників бізнес-процесів слід сформувати шляхом структуризації перерахованих планових показників крюінгової компанії.

Таблиця 2 - Структуризація показників крюінгової компанії за основними бізнес-процесами

| Планові показники | Основні бізнес - процеси | | | | | |
|---|--|-------------------------------------|------------------------------|--|---|---|
| | найом моряків | збір моряка у рейс | фінанси моряків | створення бази даних моряків | співробітництво з судовласниками | моніторинг стану зовнішнього середовища |
| Чистий прибуток | | маржинальний дохід на одного моряка | | | | |
| Собівартість послуг на одного моряка | витрати на найом моряків | витрати на збір моряка у рейс | витрати на фінансові послуги | витрати на створення бази даних | витрати на оформлення контракту | витрати на збір інформації |
| Відсоток вартості повторних контрактів з судовласниками в їх вартості | | | | | кількість повторно звернувшись судовласників, загальна кількість судовласників, дохід на контракт | |
| Коефіцієнт відповідності якості послуг | | кількість відправлених моряків | | | кількість списаних моряків на один контракт | |
| Відсоток нових судовласників у їх кількості | | | | | кількість нових судовласників за контрактами | |
| Темп приросту кількості нових моряків у базі даних | кількість узгоджених заявок за новими моряками | | | загальна кількість моряків у базі | | |
| Коефіцієнт постійності бази моряків | кількість узгоджених заявок за звернувшимися повторно моряками | | | кількість моряків, які звернулися повторно за два роки | | |
| Відсоток вчасно виконаних замовлень | витрати часу на пошук моряка | витрати часу на відправку в рейс | | витрати часу на заповнення анкет | | |

Перелік посилань

1. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга [Текст] / Д. Хан, Х. Хунгенберг; пер. с нем., под ред. и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича – М.: Финансы и статистика, 1997. – 928 с.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб. [Текст] / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2000. – 296 с.
3. Мескон М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. М.А. Майорова и др. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
4. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление [Текст] / В. Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: ИНФРА, 2004. – 319 с.
5. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія [Текст] / В.С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. – 244 с.
6. Орловський Д. Л. Про один підхід до формування рекомендацій щодо удосконалення бізнес-процесів, пов'язаних з постачанням продукції [Текст] / Д. Л. Орловський, А. М. Копп // Вісник НТУ ХПІ. - 2014. - № 55 (1097). – С. 32-41.
7. Єсіпова К. Методика оцінки ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств [Текст] // Вісник КНТЕУ. - 2012. - № 2. – С. 46-58.
8. Скакун В. А. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами підрядних будівельних підприємств [Текст] // Наукові записки. Серія "Економіка". - 2009 - № 12. – С. 111- 120.
9. Вініченко М.М. Визначення цільової функції бюджетування [Текст] / М.М. Вініченко // Фінанси України. – 2005. – №6. – С. 119–124.
10. Крылов Э.И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия: учеб. [Текст] / Э.И. Крылов, В.М. Власова, И.В. Журавкова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 608 с.
11. Чинник А.К. Моделирование бизнес-процесов как способ пошуку шляхів вдосконалення бізнес-діяльності [Текст] // Системи обробки інформації. – 2010. - № 2 (83) – С. 218 – 221.
12. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей, измеряющих эффективность [Текст] / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон // Измерение результативности компании. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С.123–144.
13. Портер Майкл Е. Конкуренция [Текст] / М.Е. Портер; пер. с англ. О.Л. Пелявского и др. – М.: Вільямс, 2005. – 608 с.
14. Methodical bases of formation of enterprises' process oriented budget [Текст] / Y. Karpenko // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 2 (12). – С. 73-78.

Стаття надійшла: 18.02.2016 р.

Рецензент: д.е.н., проф. Дмитрієв І.А.

УДК 338.51:656.342

JEL Classification: B40, B41, B49, D49, L 11

МЕТОДОЛОГІЯ РОЗРОБКИ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МІСЬКОГО ПАСАЖИРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ

Гудкова В. П., д.е.н., доцент

Приймук О. Р., к.е.н., доцент

Державний економіко-технологічний університет транспорту, Київ

Анотація. В умовах стрімкого зростання мегаполісів все більшої актуальності набувають проблеми сталого розвитку підприємств міського пасажирського транспорту, діяльність яких повинна бути направлена на задоволення попиту користувачів, збереження навколишнього середовища, а також отримання економічних вигід. Для розробників транспортної політики визначення показників сталого розвитку та їх коригування є вирішальним питанням ефективності функціонування пасажирського транспорту. Необхідність розробки збалансованої системи показників дає можливість своєчасно моделювати різні варіанти розвитку підприємств та прогнозувати їх результати, обираючи найбільш оптимальні. Традиційні розробки показників нездатні передавати чіткої стратегічної мети сектора міського пасажирського транспорту і вимагають отримання інформаційних даних з різних джерел. Метою даної статті є розробка комплексної основи стратегічної оцінки ефективності сталого розвитку підприємств міського пасажирського транспо-